



МЕТОД АДІЗЕСА

УПРАВЛІННЯ
ЖИТТЄВИМ
ЦИКЛОМ
КОРПОРАЦІЙ

ІЦХАК
КАЛДЕРОН
АДІЗЕС

КЛУБ
СІМЕЙНОГО
ДОЗВІЛЛЯ

ICHAK KALDERON
ADIZES

MANAGING
CORPORATE
LIFECYCLES

Adizes Institute Publications

ІЦХАК КАЛДЕРОН
АДІЗЕС

УПРАВЛІННЯ
ЖИТТЄВИМ
ЦИКЛОМ
КОРПОРАЦІЙ

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 978-617-12-5704-7 (PDF)

© Dr. Ichak Adizes, 2004
© Неміро 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 вчитати цю книжку. Якби не її терпіння, розуміння та найвища редакторська майстерність, цей текст не був би таким читабельним.

Моя асистентка Дакота Баярд збирала все докупи 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 Елліс* 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 Елліс 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 Mismangement 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/Mismangement 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. Залицяння	44
Формування відданості.....	44
Засновник: пророк чи прибуток?.....	48
Правильне формування відданості.....	52
Це справжнє щире кохання чи лише інтрижка?.....	54
Проблеми Залицяння.....	55
Примітки.....	56
Розділ 3. Раннє дитинство	57
Орієнтація на продукт.....	57
Перехід керівника.....	59
Клімат.....	60
Недостатня капіталізація.....	62
Відданість засновника.....	64
Автократичний стиль управління.....	69

Дитяча смертність	72
Проблеми Раннього 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 ризикування 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 бурєю.....	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. PAEI та життєвий цикл: стадія за стадією.....	268
Залицання – раЕі.....	268
Раннє дитинство – Раеі.....	270
Активне зростання – РаЕі.....	271
Юність – Раеі або раЕі.....	273
Боротьба А та Е.....	274
Самодисципліна.....	277
Значущість І.....	279
Цілі.....	281
Ранній розквіт – PAEI.....	282
Спад – PAEI.....	286
Чому Е знижується першим.....	289
Аристократизм – раЕі.....	290
Салем-сіті – ОАОі та Бюрократія – ОАОО.....	291
Смерть – ОООО.....	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 (000A) та мертвих організацій (0000).....	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. Установлені дані.....	446
2. Місце розташування у життєвому циклі.....	447
3. План дій.....	450
Досягнення Розквіту: кейс ZZ.....	450
ВВ: Розквіт, якого не відбулося.....	453
Недоліки А.....	455
Недоліки Е.....	456
Недоліки Р.....	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>RAel</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
<i>Книжки</i>	479
<i>Статті</i>	479
<i>Робочі доповіді</i>	481
<i>Відео</i>	481
<i>Аудіо</i>	482
<i>CD</i>	482
Додаткові джерела.....	482
<i>Книжки</i>	482
<i>Статті</i>	483
Монографії та доповіді.....	486
Робочі матеріали Adizes Graduate School.....	487
Показчик.....	489
Контакти Інституту Адізеаса.....	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 зосередимось 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 передує підприємництву як чинник, що пророкує зростання й старіння організації. Цей чинник дає змогу створити живильне середовище для підприємництва, 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 підприємництва 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 напрямком 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 званим 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 Залицання 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 І
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.

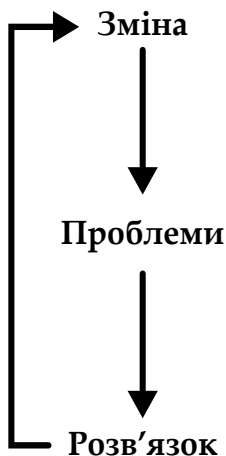


Рис. 1.1. Цикл «зміна – проблеми»

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 скаржилось 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-ремо», – 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.

*Вживають 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 зростуть. 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.

Коли керівництво не може ні ініціювати необхідні зміни, ані зібрати систему до купи, час залучати тих, хто професійно надає такі послуги. Виконувати лідерські функції легше, коли знаєш дорогу попереду: чого чекати, які проблеми нормальні, а які – аномальні чи патологічні, що спричиняє ці проблеми, що з ними робити та коли у зв'язку з ними не робити нічого.

Теорія життєвого циклу організацій, представлена в цій книжці, дає такі інструменти тим, хто бере на себе відповідальність і очолює зміни.

ЖИТТЄВІ ЦИКЛИ ТА ПРИРОДА ПРОБЛЕМ

Вище я висловив думку, що кожна система – дихає вона чи ні – має життєвий цикл. Ми знаємо, що живі організми – рослини, тварини та люди – народжуються, ростуть, старіють та помирають. Так само й організації¹³. Змінюючись протягом свого життєвого циклу, системи дотримуються передбачуваних моделей поведінки. На кожній стадії системи переживають певні труднощі – складнощі чи перехідні проблеми, – які мусять подолати. Часом системі не вдається розв'язати свої проблеми самотужки. Це вимагає зовнішнього втручання, привнесення зовнішньої енергії із різноманітними кваліфікаціями, що звільнили б систему із цієї скрути.

Кілька тисяч років медицина виробляла діагностичні та терапевтичні інструменти для лікування фізіологічних систем. Інструменти діагностування та лікування людської душі мають не таку тривалу історію, а інструменти діагностування та лікування організаційної поведінки (спрямовані на зміну організаційної культури та свідомості) – лише на ранній стадії розвитку. Ця книжка – мій внесок у цю юну сферу.

НОРМАЛЬНІ ТА АНОМАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ

Хоч би коли організація переходила з однієї стадії життєвого циклу на іншу, виникають труднощі. Щоб засвоїти нові моделі поведінки, організації мають відмовитися від старих. Коли організація витрачає енергію на здійснення ефективного переходу від старих до нових моделей по-

ведінки, я вважаю її проблеми нормальними. Однак якщо організація витрачає внутрішню енергію на марні спроби усунути те, що блокує зміни, то вона потерпає від аномальних проблем, які зазвичай потребують зовнішнього терапевтичного втручання. Якщо аномалії тривають і загрожують існуванню організації, тоді її проблеми патологічні і це вимагає іншого втручання – не терапевтичного, а «хірургічного» за своєю природою. Таке втручання поза межами проблематики цієї книжки.

Організація може розв'язати свої нормальні проблеми за допомогою власної внутрішньої енергії, запустивши процеси та ухваливши рішення, які подолають проблему. Організація не може уникнути цих нормальних проблем, бо має вивчити та розвинути свої здібності. Як дитина, вона має падати, щоб навчитися ходити. Організація має навчитися, як розподіляти ресурси, як впроваджувати дисципліну, як і коли ухвалювати рішення. Вона має виробити організаційну пам'ять про досвід, щоб перейти на наступну стадію свого життя¹⁴.

Керівники багатьох молодих компаній скаржаться, як їм важко скласти бюджет та жити в його рамках. Я відповідаю, що їм пощастило мати такі проблеми до розв'язання тоді, коли вони ще маленькі й молоді. Вони мають можливість вчитися, поки ціна помилки не така критична, як у випадку зі значно більшою організацією та значно вищими ставками. Один керівник найвищої ланки порівняв цей процес із прокладанням траєкторії до певної точки в космосі. Спочатку невелике відхилення не має великого значення. Однак якщо дозволити собі відхилитися далі, пізніше, коли ви будете далеко від відправної точки, заплатите за корегування величезну ціну. Якщо залишити нормальні дитячі проблеми без уваги, у дорослому віці вони можуть стати аномальними чи навіть патологічними¹⁵.

Нормальні проблеми перехідні за своєю природою: ви стикаєтеся з ними, розв'язуєте їх, навчаєтеся на них і підготовленими ідете далі. Аномальні проблеми – це глухий кут. Ви «ходите по колу», спостерігаючи, як проблеми повторюються знов і знов. Ви постійно стикаєтеся з проблемами, які, як гадали, вже розв'язали, але вони з'являються знову і знову в новій версії чи новому прояві. Спроби керівництва розв'язати їх лише породжують інші небажані побічні ефекти. Аномальні проблеми

спричиняють непотрібні страждання й уповільнюють поступ організації, обмежуючи її здатність до розвитку. Вони спричиняють розчарування й блокують організацію на певній стадії життєвого циклу. Організація, подібно до особи середнього віку із нерозв'язаними підлітковими проблемами, «застрягає». В аномальних ситуаціях менеджмент почувається безпорадним і нездатним вирішити ці питання самотужки. Невдовзі організація втрачає довіру до свого керівництва.

Організації з нормальними проблемами не потребують зовнішнього втручання. Розв'язання нормальних проблем – це завдання їхніх очільників. Однак організації з аномальними проблемами потребують періодичного зовнішнього втручання, яке може допровадити їх до Розквіту й утримати на цій стадії. Організаціям із аномальними проблемами потрібні втручання з боку всебічно навчених організаційних терапевтів, які можуть допомогти подолати цикл повторюваних проблем, що блокують прогрес організації.

Патологічні проблеми відрізняються від аномальних важкістю та хронічним характером. Це проблеми, які не було проліковано вчасно, і тому тепер вони загрожують здатності організації до виживання. Найочевидніші приклади патологічних проблем це: некерований від'ємний грошовий потік, постійний вплив із організації ключових кадрів, нерозв'язані проблеми якості, швидке скорочення частки ринку, надзвичайне зниження спроможності компанії залучати фінансові ресурси тощо. Організації з такими проблемами не можуть дозволити собі терапії, бо терапія потребує часу, а часового ресурсу в них немає. Замість організаційного терапевта рада директорів має найняти спеціаліста із докорінного змінювання організації, який зможе тимчасово посісти місце генерального директора і здійснити будь-які необхідні «хірургічні» дії. Як я вже казав вище, лікування патологічних проблем лежить за межами розгляду цієї книжки.

Щоб бути успішним лідерами, зосереджувати свою енергію та діагностувати організаційні хвороби, мусимо навчитися відрізняти нормальні проблеми – ті трансформації, які організація *має* пережити, щоб перейти на наступну стадію свого життєвого циклу, – від аномальних проблем, які їй пережити не потрібно.

ТИПОВИЙ ТА ОПТИМАЛЬНИЙ ШЛЯХИ

Більшість організацій ідуть типовим шляхом. На цьому шляху перед ними постають проблеми, зумовлені тим, що організації ще не виробили певних здібностей. Розв'язуючи ці проблеми, вони розвивають здібності, необхідні для просування життєвим циклом. На звичайному, або типовому, шляху організації розвивають здібності по черзі. Про ці здібності – як вони розвиваються, у якій послідовності, як вони допомагають розв'язувати передбачувані проблеми організації – ми поговоримо у Частині II цієї книжки.

З часу опублікування першого видання десять років тому я з'ясував, що організації можуть іти до Розквіту (стадії життєвого циклу, на якій функція та форма, гнучкість та самоконтроль синхронізовані) коротшим шляхом. Організація у стані Розквіту може здійснювати контрольовані зміни, досягати оптимальних результатів та зберігати таку ефективність протягом тривалого часу. Ідучи цим шляхом, організація може й має розвивати усі здібності одночасно.

У цьому виданні я описую обидва шляхи. Спершу я представлю типовий шлях, аналізуючи, чому на кожній стадії життєвого циклу постають проблеми. Потім я розгляну оптимальний шлях та його наслідки.

Задля унаочнення розглянемо приклади трьох різних проблем організації.

Для щойно започаткованих бізнесів абсолютно нормально відчувати брак коштів. Вони знають про наближення цього стану, передбачають його. На перших стадіях потреба компанії в грошах для фінансування зростання значно перевищує її спроможність генерувати ці кошти. Це нормальна проблема на типовому шляху. Але цієї нормальної проблеми можна взагалі уникнути, якщо компанія йде оптимальним шляхом. Компанія, якою керують розумно, зазвичай здатна подолати цю проблему за допомогою якісного фінансового планування. Якщо компанія має осмислений бізнес-план, якщо її керівництво та галузь, у якій вона працює, викликають довіру та повагу, у компанію вливатимуться гроші. Тож якщо на типовому шляху брак коштів – це нормальна проблема, то на оптимальному шляху він вважатиметься аномальним, бо такого не має ставатися.

Що як компанія раптово виявляє в себе брак коштів через те, що керівництво, не знаючи, як планувати грошові потоки, не передбачило проблеми? Це аномальна проблема на типовому шляху. Керівництво мало це знати. Дефіцит коштів вважається патологічним, якщо компанія не здатна вижити навіть після запровадження контролю витрат та планування грошових потоків. У такому випадку терапевтичне втручання геть марне. Брак коштів також стає патологічною проблемою, коли керівництво відмовляється визнати його проблемою.

Візьмімо для прикладу одну відому мені компанію, засновник якої жив у світі фантазій, мріючи про те, що *має* статися. Він вірив, що люди мають бути в захваті від його інновативних ідей. Він завжди нав'язував усім своє переконання, що грошові проблеми невдовзі розв'яжуться за допомогою вливання капіталу із зацікавлених (але при цьому невідомих) джерел. Ця патологія не така вже й рідкісна. Трагедія в тому, що засновники щиро вірять у власні слова і навіть останньої миті не знають, що сталося і чому їхні компанії зазнали краху. Деяким читачам, можливо, важко в це повірити, але я неодноразово спостерігав за таким безумством.

Автократичний стиль управління також може перетворитися із нормальної проблеми на патологічну¹⁶. Я часто бачив цей синдром у недосвідчених організаціях на ранніх стадіях зростання. Як я довів у книжці «Прагнення до Розквіту», автократичний менеджмент бажаний на початковій стадії розвитку. Батьки мають казати своїм дітям, що робити, а засновники мають контролювати свої творіння, щоб підтримувати зацікавленість у них. Їхня потреба в контролі стає аномальною, якщо цей стиль не змінюється відповідно до розвитку компанії та набуття нею зрілості. Проблема посилюється, коли в автократичного лідера тільки два варіанти на вибір: змінити свій управлінський стиль чи поступитися керівною посадою. Проблема досягає патологічних масштабів, коли жодна сила не здатна переконати його або змінити стиль, або скласти повноваження. Я працював із кількома компаніями, де автократичних, егоцентричних, егоїстичних керівників не можна було замінити, бо вони володіли геть усім. Вони або не хотіли, або не могли змінити свій стиль навіть попри те, що в такий спосіб вели компанію до загибелі.

У молодих бізнесах засновник – це найбільший актив. Однак якщо стиль засновника деструктивний, він чи вона стають для компанії найбільшим джерелом неприємностей. Часто зі смертю такою особи помирає і компанія або родина власників бізнесу втрачає контроль над ним уже через три покоління.

Тепер розгляньмо старіння організації. Багато кому з вас це видасться дивним. Я сам був здивований, бо, як і всі інші, розглядав старіння як нормальну складність. Зрештою, хто сподівається бути вічно молодим? Ми хотіли б вічної юності, і люди поколіннями марно шукали омолоджувального зілля. Але застосовуючи свої методології до організацій в усьому світі, я виявив, що можу загальмувати їхнє старіння. Внаслідок цього я замислився, чи можуть люди також загальмувати старіння. Його здаються людьми без віку, і вони не помирають від старечих хвороб. Вони помирають здоровими. Вони усвідомлюють, коли настає час заснути й не прокинутися. Хто з нас не хотів би радше померти здоровим, аніж страждаючи й слабнучи від хвороб старості? Люди можуть загальмувати процес старіння. Можуть це й організації. У чому секрет?

Щоб не вкрасти слави в самого себе, збережу цей секрет для іншого розділу.

Організації можуть мати нормальні та/або аномальні проблеми зростання. Усі проблеми старіння слід вважати аномальними, бо старіння організації можна відвернути за допомогою належного лікування. Щоб розвернути патологічне старіння навспак, необхідні великі жертви на кшталт скорочення персоналу, яке я вважаю радикальним рішенням для патологічної проблеми.

Власне лікування на будь-якій стадії життєвого циклу вимагає усунення аномальних проблем з тим, щоб організація могла перейти до наступної стадії життєвого циклу та пережити новий набір нормальних проблем.

Профілактика означає розвиток здібностей, які посилюють просування компанії до Розквіту й дають змогу утриматися на цій стадії. Розквіт – найбажаніший стан, і не обов'язково із нього виходити.

Тепер, коли ми визначили терміни та окреслили мету й структуру книжки, перейдімо до опису різних стадій розвитку та старіння організацій на типовому шляху.

ПРИМІТКИ

1. Чіткий опис взаємозв'язку між зміною та проблемами див. у: P. Watzlawick, J. Weakland, and R. Fisch, *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution* (New York: Norton Books, 1974). Ці автори звертають увагу на те, що зміни та проблеми взаємопов'язані й неминуче постають разом.

2. Обговорення ролі мови у тлумаченні проблем див. у: V. Keeney, *Aesthetics of Change* (New York: Guilford Press, 1983). Автор висловлює думку, що «реальність» – це результат нашого опису реальності. Тож проблеми, як і процес розв'язання проблем, – це результат нашого опису.

3. У роботі: M. Eigen, R. Winkler, and M. Kimber, *Laws of the Game: How the Principles of Nature Govern Chance* (New York: Harper Colophon Books, 1981) обґрунтовано розглянуто взаємозв'язок між еволюційними процесами у природі та прагненням до виживання у складних середовищах.

4. Для уточнення цього пункту див.: J. Diamond, *Guns, Germs and Steel: The Fates of Human Societies* (New York: Norton, 1997) – тут наведено огляд соціо-біологічних перспектив «правильних рішень».

5. K. Gergen and D. Whitney, "Technologies of Representation in the Global Corporation" // D. Boje, R. Gephart and T. Thatchenkery, eds., *Post-modern Management and Organization Theory* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1996). У праці викладено глибинне обговорення впливу глобалізації на рівень змін в організаціях.

6. L. Holmes and R. Rahe, "The Social Adjustment Rating Scale," *Journal of Psychosomatic Research*, 11 (1967): 213–218.

7. Див.: D. Barry and M. Elmes, "Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse," *Academy of Management Review* 22, 33 (1997): 429–452. Автори стверджують, що планування – це наративний процес, який охоплює вироблення сценаріїв, що можуть адаптуватися до криз у разі їх виникнення.

8. Розширене обговорення теорії хаосу див. у: S. Kauffman, *The Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution* (New York: Oxford University Press, 1993). Автор дуже чітко пояснює, що у взаємозв'язку між

порядком та хаосом у системах, що розвиваються, навіть у хаотичних процесах постають певні моделі.

9. Див.: E. C. White, "Negentropy, Noise and Emancipatory Thought" // N. K. Hayles, ed., *Chaos and Order: Complex Dynamics in Literature and Science* (Chicago: University of Chicago Press, 1991), pp. 236–267. У праці розглянуто структуровані цикли, наявні у процесі виникнення системи значень, яка, за твердженням автора, має ознаки живої системи.

10. Див.: F. Masterpasqua and P. Perna, *The Psychological Meanings of Chaos: Translating Theory into Practice* (Washington, DC: APA, 1997). Автори вивчали психологічну дезінтеграцію за допомогою теорії хаосу. Вони стверджують, що зміна спричиняє хаос, який потім виливається у проблеми інтеграції.

11. Див.: F. Varela, E. Thompson, and E. Rosch, *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience* (Cambridge: MIT Press, 1993). Автори стверджують, що східна філософія забезпечує основу для розуміння та здійснення інтеграції.

12. Див.: S. Kauffman, *At Home in the Universe: The Search for Laws of Self-Organization and Complexity* (Oxford: Oxford University Press, 1995). У праці дуже чітко й цікаво описано взаємозв'язок між хаосом як дезінтеграцією та порядком; з цього погляду, для інтеграції потрібно ввести в систему нову інформацію.

13. Східні суспільства давно інтегрували біологічні та природні процеси у своє суспільне мислення. На Заході ідею, що людські соціальні організації можна пояснити за допомогою природних органічних життєвих циклів, вперше озвучили в межах нового історичного критицизму Просвітництва: Монтеск'є (1744), «Про дух законів»; Віко, «Нова наука» (1744, 3-тє вид.); Едмунд Берк і особливо Кондорсе, який постулював цикл історичного розвитку, що складається із десяти епох (1794), в есеї «Ескіз історичної картини прогресу людського розуму». У XIX ст. сучасна історіографія пішла у протилежному напрямкові (можливо, за винятком Гегеля, й точно за винятком російських критиків суспільства Белінського, Герцена та Чернишевського) – до деталізації «факту як такого». У XX ст. історіографія більше переймалася трансцендентними історичними цінностями, а не іманентними «циклічними»

моделями пояснення людських організацій, за винятком О. Шпенглера («Присмерк Європи», 1919) та успішнішого, але також суперечливого дослідження світових цивілізацій за моделлю життєвого циклу, яке здійснив А. Тойнбі («Дослідження історії», 1946).

Імпульс до вивчення життєвого циклу бізнесових організацій у ХХ ст. дали нові суспільні науки – соціологія (позитивізм Конта ХІХ ст.) та особливо психологія (зокрема Піаже [1954]); М. Кляйн та психодинаміка, яку розвинула Тавістокська школа; і особливо дослідження Еріка Еріксона щодо стадій людського розвитку (які часто цитувалися серед авторів першої бізнес-літератури з питань життєвого циклу). Одночасно з інтересом до цих питань наприкінці 1930-х рр. почали впроваджуватися поняття типології, стадій організації та управлінської динаміки у бізнес-літературі, зокрема у роботах Й. Шумпетера з питань підприємництва та бюрократії: «Цикли ділової активності: теоретичний, історичний та статистичний аналіз капіталізму» (*Business Cycles: A Theoretical, Historical & Statistical Analysis of the Capitalist Process*, New York: McGraw Hill, 1939), його трактаті 1912 р.: «Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу» (в англ. перекладі *Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle* [1932; 1954]); працях Макса Вебера; роботах Д. К. Мак-Клеланда (1961), особливо його дослідженнях підприємництва в індійських селах; працях П. Друкера (1946; 1954); а також підвалини для подальшого вивчення організацій заклав А. Чандлер у працях зі стратегії та структури (1962). Використання життєвого циклу у дослідженні сім'ї, шлюбу та професійної діяльності поширилося частково під впливом Еріксона (Р. С. Glick et al. [1955]), С. Мінухіна (1974) і пізніше привело до появи низки важливих досліджень сім'ї та шлюбу поряд із дослідженнями життєвого циклу організацій (наприклад, дослідження Картера та Мак-Голдріка 1989 р.).

Першу спробу побудувати модель життєвого циклу зробив Д. Сьюпер зі співавторами у журналі *Teacher's College Record* (58, 1957). Він розділив професійне життя на п'ять стадій – від зростання до занепаду. Серед інших ранніх праць зі спробами застосувати цю ідею до бізнесу – Е. Т. Пенроуз про біологічні аналоги фірми (1952), Д. Тейн про стадії

розвитку корпорації (1969), Л. Л. Стайнметц про динаміку зростання та виживання (1969), та А. Танські (1980). Ключовою статтею для стимулювання досліджень життєвого циклу стала публікація Л. Грейнера у *Harvard Business Review* (1970), присвячена «моделям організаційних змін», у якій він окреслив п'ять стадій розвитку. У 1980-х та на початку 1990-х рр. простір заповнили дослідження життєвого циклу та «еволюції». У *Business Periodicals* за липень 1986 р. ці дослідження вперше було виділено в підрубрику в категорії бізнес-досліджень та публікацій. 1980 року Дж. Кімберлі, Р. Майлз та ін. разом підготували серію статей *Organizational Life Cycle*, до написання яких долучилися Н. Тічі, В. Оучі, Дж. Фріман та Д. О. Веттен. Серед інших вагомих досліджень цього десятиліття – праці Д. Боулдинґа (1974; 1975 р., з питань «занепаду»); Д. О. Веттена (1980 року та наступні статті, також із питань «занепаду»); Дж. Майнера (1982 р., з питань «підприємницьких типів» та бюрократичних «стадій»); Р. Беренбайма (1984 р., з питань «бізнес-родин»); Дж. Фрімана (1982 р., з питань «природного добору та виживання»); Ф. Мірвіса (1977 р.); В. Г. Дайермол. (1986 р., з питань «переходів у сімейних фірмах»); Л. М. Міллера (1990 р., із описом процесу розвитку в шести стадіях) тощо.

Протягом 1980-х рр. Д. Міллер, Дж. Фріман, Д. Майнер, К. С. Кемерон, Р. Е. Квінн, П. Фрізен, Р. Дрейзін, Р. Казаньян та інші провели низку довгострокових досліджень з питань «результативності» та «прогнозованості» стадій життєвого циклу. Д. Міллер та П. Фрізен (1983) перевіряли п'ять стадій розвитку та занепаду, спираючись на 54 змінні з поширенням «взаємодоповнювальних» показників на кожній стадії; вони отримали позитивні результати щодо прогнозованості. Р. Дрейзін та Р. Казаньян (1990 р.) використали метод послідовного скорочення (процедуру DEL) для аналізу прогнозованості трьох окремих моделей стадій «імперативів життєвого циклу». Вони знайшли деяку підтримку. Загальні результати таких досліджень були неоднозначними.

У 1990-х рр. дослідження з теорії життєвого циклу змінилися, поступившись дослідженням інших сегментованих підходів до організаційного розвитку та трансформацій. Складність багатьох із цих перших – революційних – досліджень полягала в тому, що дослідники або намагалися механічно застосувати свої тези до органічних реалій жит-

тя й організацій, трактуючи ті чи інші закономірності як абсолют, або зупинялися, так і не розглянувши модифікацій та тонкощів людської взаємодії. Мені пощастило застосувати свою теорію до понад 500 компаній в усьому світі у «лабораторії досвіду», і ця теорія життєвого циклу постійно здобувала відгуки і змінювалася під впливом цього досвіду.

14. Див.: R. Kegan, *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life* (Boston: Belknap Press, 1995). Автор розробляє модель стадій еволюції свідомості. Цікаво розглянути, як керівники розвивають адміністративні навички та навички побудови стосунків для того, щоб вести переговори, управляти відмінностями та спільно працювати. На думку Кігана, ці навички розвиваються за певними стадіями, оскільки сама свідомість розвивається й росте. Ця модель передбачає, що для доброго менеджменту потрібно щось більше, ніж MBA*.

15. Див.: A. Maslow, ed., *Motivation and Personality*, 3rd ed. (New York: Harper Press, 1987). Серед багатьох праць Еріка Еріксона див. зокрема: *Childhood and Society*, 2nd ed. (New York: Norton, 1963), *Identity and the Life Cycle* (New York: Norton, 1980), and *Identity: Youth and Crisis* (New York: Norton, 1968).

16. L. Bolman, I. Deal, *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991). У роботі обговорюється роль лідера у формулюванні проблем для розв'язання. Автори зазначають, що стиль управління – це ключ до здатності плекати ефективні рамки для діяльності, які стимулюють креативність та зростання.

17. Опис труднощів життєвого циклу сімейного бізнесу з аналізом специфічних видів проблем, що постають перед сімейним бізнесом у процесі розвитку, наприклад, проблеми наступності, див. у: D. Bork, et al., *Working with Family Businesses: A Guide for Professionals* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996).

* Ступінь магістра бізнес-адміністрування [англ. Master of Business Administration]. – Прим. пер.

РОЗДІЛ 2

ЗАЛИЦЯННЯ

Найкращий спосіб передбачити майбутнє – створити його.

Пітер Друкер

Я називаю першу стадію розвитку організації Залицанням (Courtship). Ця стадія передує самому народженню організації. Організація існує лише як ідея.

Залицання



Рис. 2.1. Стадія Залицання

ФОРМУВАННЯ ВІДДАНОСТІ

На стадії Залицання наголос робиться на ідеях та можливостях, які пропонує майбутнє. Потенційний засновник захоплений, сповнений ентузіазму та «рекламує» всім, якою чудовою вийде його ідея. Кому він насправді продає цю ідею? Кого він найбільше намагається переконати? Самого себе!

Тут відбувається щось дуже важливе. Протягом цього періоду компанія подібна до літака наприкінці злітної смуги. Він готується злетіти. Пілот змушує двигун набирати обертів, чути гучний шум. Звідки цей шум? Літак ще навіть не злетів. Пілот набирає реактивну силу та максимальну потужність, щоб, коли він відпустить гальма, літак злетів швидко та плавно. Аналогічно для стадії розвитку «Залицання» характерні безліч розмов та бездіяльність, але це критично важливо для майбутнього успіху компанії.

Щоб ви не проґавили моєї думки, дозвольте наголосити, що засновник *формує* відданість *ідеї*. Тестуючи свою ідею на інших, засновник водночас вибудовує власну внутрішню відданість цій ідеї. Йому цікаво, що думають інші. Чи ця ідея життєздатна? Що успішніше він продає цю ідею іншим, то сильніша власне його відданість. Цей процес критично важливий для здорового «народження» організації. Чому він має таке значення?

Той, хто знає, «навіщо» жити, може витримати майже будь-яке «як».

Фридрих Ніцше

Я назвав цю стадію «Залицянням», бо ситуація не сильно відрізняється від прелюдії до шлюбу. Якої миті ми справді одружуємося? Не тоді, коли надягаємо обручки на пальці. Ми справді одружені, коли з'явилася відданість, її перевірено і вона витримала перевірку. Коли ми розлучаємося? Не тоді, коли суддя підписує папери. Обручки та папери – це лише формальності. Шлюб мертвий, коли немає відданості, щоб підтримувати його живим. Саме відданість робить будь-яку організацію – шлюб, бізнес чи суспільство – життєздатною.

Літаку, щоб виконувати функції, для яких його сконструйовано, передусім треба злетіти. Щоб відірватися від землі, йому потрібна реактивна сила, яка штовхатиме літак уперед, і цього прискорення він набирає, коли пілот збільшує оберти двигуна. Так само й організації, щоб почати виконувати призначені їй функції, потрібно взяти на себе ризик. Неможливо ризикувати, не маючи відповідної відданості ідеї, і під час стадії Залицяння засновники формують цю відданість.

Якщо хочете виміряти життєздатність своєї організації, мусите оцінити відданість усіх, хто пов'язаний чи поєднаний із нею.

Ви маєте взяти до уваги не лише своїх менеджерів. Поставте такі самі запитання своїм найманим працівникам, клієнтам, постачальникам та іншим стейкхолдерам зі своєї громади.

Захоплення, ентузіазм, емоції та пристрасть до об'єкта – об'єднання енергії в одній точці – це ознаки формування відданості. Такий процес може спричинити аномальні чи патологічні проблеми. Як коханці, що плакають взаємну відданість, засновники компаній схильні давати нереалістичні обіцянки, які пізніше можуть спричинити проблеми. Прикрі обіцянки стадії Залицяння здаються майже неминучими. В обмін на туманні запевнення у підтримці запальний засновник обіцяє та роздає частки в майбутній компанії членам родини, юристам та друзям. У цей час обіцянки давати легко. Зрештою, на стадії Залицяння компанія узагалі не має матеріальної вартості. Недосвідчений засновник не вірить, що роздає щось значуще, але пізніше, коли компанія чогось вартуватиме, ця щедрість не даватиме йому спокою.

Як і у шлюбі, де під час Залицяння любов підживлює відданість, засновники мають закохатися у свої ідеї щодо компаній, і ця любов сформує й підтримуватиме їхню відданість. Пізніше, коли їхні компанії стануть реальністю, саме відданість засновників підтримуватиме їхню мотивацію, коли повстануть складні виклики раннього розвитку – Раннього дитинства.

Організація народжується тоді, коли відданість засновника ідеї успішно витримала перевірку; тобто тоді, коли засновник та інвестори беруть на себе ризик. І навпаки, якщо ніхто не поділяє відданості організації, то вона помирає. На етапі Залицяння необхідно сформувати відданість, порівнянну із ризиком, пов'язаним із утіленням організації в життя. Що вищий ризик, то глибшою має бути відданість. Як сказав Конрад Гілтон*, «якщо хочете спускати на воду великі кораблі, маєте йти туди, де глибоко».

Знаючи вагу літака, ми можемо сказати пілотові, яка реактивна сила потрібна, щоб відірвати машину від землі. Якщо ми можемо передбачити нерівності на дорожній карті шлюбу, то маємо бути здатні спрогнозувати, скільки відданості знадобиться, щоб уникнути розлучення. Якщо знаємо, з яким ризиком зіткнеться щойно створена компанія, то скажемо засновникові, скільки його відданості та відданості інших людей потрібно буде для запуску успішного підприємства.

* Засновник мережі готелів Hilton. – Прим. пер.

Коли інноватори приносять мені свої нові продукти й розповідають, що хочуть започаткувати компанії, спершу я не слухаю, *що* вони говорять. Я слухаю, *хто* це каже і *як* це говориться. Щоб створити успішну компанію, потрібно щось більше, ніж просто цікава ідея, ринок та гроші на підтримку. Кожній новій компанії потрібен саме відданий лідер – хтось, хто готовий не спати, коли компанія народиться, й зібрати до купи ідею, ринок та гроші.

Важливо перевірити рівень шуму – звук мотору, що набирає обертів. Які віддані засновники ідеї? Чи взяли вони на себе значні фінансові зобов'язання щодо свого починання? Що більше завдання, то рівнішою має бути відданість. Вона має відповідати тим довгостроковим труднощам, які супроводжують перетворення ідеї на життєздатний бізнес. Я поклав в основу оцінювання необхідного рівня відданості низку чинників: складність процесу формування бізнесу; час, потрібний для отримання позитивних результатів; ступінь необхідності інновацій. Останній чинник я вираховую, оцінюючи, як багато «священних корів» доведеться забити.

Надто багато людей хочуть отримати великі гроші, виявивши мінімальну відданість. Це просто не працює і не може працювати. За недостатньої відданості всю енергію буде витрачено на перейми під час положів, а організація народиться мертва.

Ми також можемо оцінити співвідношення відданості та ризику на макрорівні. Наприклад, поглянувши на відданість революціонерів своїй ідеї, ми можемо спрогнозувати успіх чи провал революції. Завдання зміни суспільства – грандіозне. Щоб ініціювати значні зміни, революціонери мають бути готові померти за свою справу. Розмови й мітинги чудові для телепередач у прайм-таймі, але ступінь відданості вимірюється ціною, яку люди готові заплатити.

Відданість (чи її брак) – ось що підтримує (чи руйнує) зародження підприємства.

У скрутні організації без тривалої відданої підтримки розбиваються на друзки.

ЗАСНОВНИК: ПРОРОК ЧИ ПРИБУТОК?

Говорячи про відданість, необхідну для ризику, потрібно також поставити запитання: що є джерелом відданості ідеї для засновника? Що мотивує засновника чи керівника проекту? Якщо мотивація полягає тільки в зароблянні грошей, цього буде недостатньо для підтримки ініціативи на стадії Залицяння. Ніхто точно не знає, який саме прибуток може принести компанія. Коли немовля ще в колисці, хіба батьки, годуючи та сповиваючи його, мотивуються тим, що дитина виросте, стане лікарем чи юристом і зможе підтримувати їх у старості? Сподіваюсь, що ні.

Мотивація засновника має бути трансцендентна; вона має виходити за вузькі межі негайної вигоди. Відданість ідеї не може бути тільки раціональною. Передусім засновники мають бути емоційно віддані цінності своїх ідей на ринку. Вони мають бути одержимі ідеєю, реагувати на сприйману потребу і конче прагнути цю потребу задовольнити. Вигода чи гроші, які принесуть продукт чи послуга, їхню віру в ідею лише підтверджують.

На етапі Залицяння мотиваційною метою засновника має бути задоволення потреби ринку, створення цінності, створення смислу¹. Засновники мають бути захоплені потребою, яку задовольнить їхній продукт, і у випадку труднощів вони мають захищати функціональність свого продукту та послуги. Якби ми попросили засновників описати свої творіння через п'ять років – вони мали б описати компанії, які дедалі краще обслуговують клієнтів, дедалі ефективніше задовольняють потреби. Якщо засновники говорять винятково про рентабельність інвестицій (return on investment, ROI), їхня відданість не збереже компанії, якщо виникнуть труднощі. Звісно, без прибутків їхні компанії помруть. І хоча погана ROI може вбити угоду, але обіцянка ROI не може забезпечити укладання угоди. Щоб укласти угоди, потрібні засновники, які вірять, що їхні продукти чи послуги сприяють задоволенню справжніх потреб і що є живі клієнти, які оцінять їхню започатковану справу.

Якщо людина планує створити компанію, бо очікує високої рентабельності від своїх інвестицій, вона подібна до пророка, який про-

мовляє, бо хоче потрапити на небеса, чи до жінки, яка прагне народити дитину, бо хоче мати лікаря за дочку. Пророк не хоче потрапити до пекла; жінка не хоче мати безробітної дитини; засновник не хоче збанкрутувати. Рентабельність інвестицій – це контрольний чинник, а не рушійна сила. ROI не може породити організацію, але брак ROI може зрештою спричинити її загибель.

Люди, зацікавлені винятково у грошах чи ROI, знеохочуються й кидають справу до того, як з'являться прибутки. Зрештою, бізнес не завжди прибутковий. Ідеї мають стати дієвими, і в цьому процесі зазвичай можна припуститися принаймні кількох помилок, що відтермінують момент появи прибутковості. Дитині потрібні батьки, які дбатимуть про неї під час усіх дитячих хвороб. Не буває свята на щодень.

Успішне Залицяння означає зосередження на питаннях, що виходять за межі потенційного прибутку.

Прибутковість – це як табло із рахунком у тенісному турнірі. Ви не зможете виграти, дивлячись на табло. Табло лише каже вам, виграєте ви чи програєте. Щоб справді виграти гру, мусите перекинути м'яч через сітку на корт супротивника. Кожен удар на льоту – це ще одна можливість покращити свій результат. Не кожен м'яч гравці можуть подати правильно, але кожен удар на льоту – це як нова гра, початок із нуля. Коли хтось тільки вчиться, рахунок не має значення. Людина має бути віддана ідеї спочатку навчитися грати, а потім – перемагати. Те саме стосується й організацій, що починають своє існування. Засновники мають бути рішучо налаштовані вдарити по м'ячу. Вони мають ставити собі за мету задовольнити потреби своїх клієнтів, що вимірюється продажами, – у першу, другу та третю чергу. Тільки досягнувши в цьому успіху, можна порушувати питання про табло із рахунком – про прибутковість.

Відданість потребам клієнта не залежить від того, усвідомлює клієнт ці потреби чи ні. Засновники, як пророки, прогнозують потреби так, як самі їх сприймають, а не обов'язково так, як виражають їх потенційні клієнти. Тож засновник говорить про те, що ринок *має купувати*, і не обов'язково про те, що він *купує*. Якщо потреби ринку відомі, якщо ринок уже висловив свої побажання високими обсягами продажів продукту чи

послуги, ступінь інновативності та ризику буде нижчим і проект потребуватиме меншої відданості. У такому випадку ми бачимо не пророка, який дає життя рухові, а копіїста й експлуататора трендів. Навіть у такому разі він мусить бути достатньо відданий, щоб заплатити ціну, яка зробить цю експлуатацію результативною.

Підприємці, які започатковують компанії, зосереджені на ще не визначених чи не виражених потребах, – продуктоорієнтовані, а не ринковоорієнтовані. Навіть їм нелегко описати потребу, яку мали б задовольнити їхні продукти. Замість реагувати на усталені потреби, вони намагаються навчати ринок та змінювати його поведінку. Вони певною мірою формулюють, у чому *має полягати* потреба ринку. Своїми діями вони озвучують та роблять функціональною цю потребу. Вони швидше бізнес-пророки, ніж підприємці². І, подібно до інших пророків, їх можуть розіп'ясти, бо в короткостроковій перспективі панівна система їх відкине. Ніхто не зрозуміє їхніх послань, поки їхні продукти не покажуть себе.

Засновники надзвичайно вразливі перед тими, хто обіцяє допомогти у продажі чи фінансуванні їхньої ідеї. В обмін на обіцянку маркетингової підтримки та фінансування новоприбулі часто беруть значні частки власності. І пророки, тобто засновники, які більше присвячують себе продуктам, ніж контролю та ROI, зрештою втрачають владу над своїми компаніями, віддаючи його венчурним капіталістам та балакучим і переконливим маркетологам, які отримують можливість насолоджуватися плодами інновацій, вираженими у грошах та визнанні, тоді як засновників часто ігнорують та забувають.

Чому, попри численні маркетингові курси, пророки/засновники не ринковоорієнтовані? Пророки/засновники фокусуються на тому, чого ринок *має* хотіти, і присвячують енергію розроблянню продукту чи послуги, які мають задовольнити цю потребу. Внаслідок цього вони мають зберігати орієнтацію на продукт, поки не розроблять продуктів прийнятної якості, потужності та функціоналу. Пророки/засновники борються проти розвіювання своїх мрій, завжди говорячи про реальність, яку намагаються створити, а не про реальність, яку готові прийняти.

Аналітики звинувачують багатьох засновників у тому, що вони ігнорують маркетингові стратегії та реалії. Це нормальне явище. Як казав

Джордж Бернارد Шоу: «Розважливі люди пристосовуються до свого середовища; нерозважливі намагаються пристосувати середовище під себе. Тож прогрес – це результат зусиль нерозважливих людей».

Як ми побачимо у наступному параграфі, відданість засновників продуктів, який, за їхнім переконанням, *має* бути на ринку, а не продуктам, яких *хоче* ринок, і їхня доволі незначна зосередженість на прибутку пізніше можуть стати патологічною проблемою для їхніх компаній. Засновники можуть не знати, коли відмовитися від своїх особливих мрій. Вони можуть надто довго залишатися занадто орієнтованими на продукт. Вони не йтимуть на компроміси навіть задля виведення своїх продуктів чи послуг на ринок. Вони занадто довго діють відповідно до свого розуміння, як *має* бути.

Навіть засновникам, які виходять за межі орієнтації на продукт, може бути складно перейти до орієнтації на прибуток. Цей перехід вимагає уваги не лише до технології продукту чи послуги. Коли час зосередитися на клієнтському інтерфейсі, а також на фінансовому та людському чинниках, засновникам може бракувати відповідного управлінського досвіду. Утім, чимало засновників наполягають на ухваленні усіх стратегічних рішень самотужки – і на власний ризик.

Що нормально на одній стадії життєвого циклу, може бути аномально на іншій.

Фанатична відданість необхідна для успішного Залицяння, а потім Раннього дитинства. Але на пізніших стадіях вона може стати патологічною. Наприклад, погляньмо на компанію, яка хронічно втрачає гроші, бо її продукт чи послуга недоречні на ринку. Їх потрібно змінити та адаптувати до потреб клієнтів. Засновники, що через свої мрії борються із реальністю, подібні до занадто завзятих батьків, які заперечують психологічні проблеми дітей (і через це нічого з ними не роблять), бо засліплені своїми уявленнями про те, якою має бути дитина. У деяких випадках що більше засновники воюють із реальністю, то глибше їхні компанії занурюються у проблеми. Вони чіпляються за свої мрії. Саме їхня затята відданість ідеї допомогла їхнім створінням пережити дуже ранні етапи

Залицяння. На наступній стадії – Раннього дитинства – засновникам потрібно зрозуміти, чи не настав час залишити мрії й пристосуватися до реальності. Через цей парадокс важко оцінити якості оптимального засновника. Якщо засновники віддані, чи вони можуть відпускати? Якщо вони здатні відпускати, то чи достатньо віддані?

Перед інвесторами постає інша проблема. Надзвичайно віддані ідеї засновники/інноватори дуже харизматичні, і їхня відданість може бути заразливою. Вони вірять у свої інновації; вони вірять у себе. Їх легко сплутати із патологічними брехунами чи шахраями. Чимало інвесторів потрапляли в сіті красномовних, на позір надзвичайно відданих ідеї та сповнених ентузіазму інноваторів, які, як виявлялося, продавали пустушки. Коли щось здається надто гарним, щоб бути правдою, воно таким і є. Інвестори мають перевіряти, що поставив на карту особисто сам засновник. Стережіться тих, хто використовує тільки чужі гроші.

Здорові засновники надзвичайно віддані справі, але водночас стежать за реальністю. Вони віддані, але готові навчатися на досвіді. Засновник має бути розумно нерозважливою особою – такою, яка має фанатично міцні переконання, але все одно здатна прислухатися до голосу розуму.

ПРАВИЛЬНЕ ФОРМУВАННЯ ВІДДАНОСТІ

На стадії Залицяння мати сумніви – це нормально. І навпаки, якщо сумнівів узагалі немає, це може спричинити патологічні проблеми на подальшому шляху. Засновник повинен мати змогу відповісти на такі запитання:

1. Чому ми це робимо?
2. Хто це робитиме?
3. Що конкретно ми збираємося робити?
4. Коли ми маємо це зробити?

Завважте, фокус на тому, чому-хто-що-як-коли *ми* збираємося робити, не на чому-хто-що-як-коли *я* збираюся робити³. Засновник мусить розуміти від самого початку, що не подужає це самотужки.

Також, будь ласка, зверніть увагу на послідовність запитань. Найважливіші з них – «*ЧОМУ*» та «*ХТО*». Наступні за важливістю «*ЩО*» та «*ЯК*». Чому потрібно започатковувати компанію чи підрозділ усередині компанії чи навіть зародок майбутнього підрозділу, витрачаючи ресурси на новий продукт чи новий ринок?

Чи є потреба? Чи можемо ми розвинути й плекати цю потребу? Чи здатні ми забезпечити й задовольнити цю нову потребу? Зауважте, я уникаю питання «чи це в межах наших можливостей?». Це питання переважно ставлять собі зрілі компанії. У цьому випадку будьте обережні. Люди, які відповідають на запитання, мають законні інтереси й дадуть негативну відповідь, аби захистити свою сферу впливу. Ось чому в середовищі мейнфреймів в IBM and Digital Equipment Corp. складно було розробляти персональні комп'ютери, а стільниковий телефон не мав успіху в AT&T. Пізніше, коли компанія AT&T побачила перевірений ринок для безпроводного зв'язку, вона викупила те, що сама від початку винайшла, – за більш ніж мільярд доларів. Цей момент проясниться, коли ми розглядатимемо, як структура впливає на стратегію, – як структура може зістарити організацію й пригнітити її здатність впроваджувати інновації та зростати.

Питання «*ХТО*» також критично важливе. Чимало інноваторів/засновників мають труднощі з управлінням грошима, маркетингом та просуванням своїх творінь. Схожа проблема в митців, які бентежаться, обговорюючи ціну і, опосередковано, цінність своїх робіт. Вони блискуче презентують інших, але не можуть вести переговори від власного імені. Серед інноваторів це також не рідкість – мати труднощі з продажем своїх творінь. Тож новому продуктові (навіть якщо він чудовий) складно проникнути на ринок і компанія потерпає від виснажливого браку коштів.

Щоб успішно подолати проблеми започаткування бізнесу, уряд Ізраїлю профінансував чимало інкубаторів, які мають жити інновації та плекати бізнеси, що розвиваються. Винахідник, який хоче допомоги у просуванні своєї інновації, може подати на розгляд пропозицію з описом нової ідеї чи продукту та окресленням потреби в них. У цій пропозиції також потрібно описати інші продукти чи послуги, які ця інновація замінить, і надати оцінку щодо обсягу капіталу, необхідного для комерціалізації ідеї.

Усі пропозиції розглядають досвідчені керівники найвищої ланки, які належать до консультативної ради інкубатора. Якщо пропозиція їх переконала, вони виділяють суму грошей та призначають менеджера проекту для управління фінансами. З часом вони призначають менеджера з маркетингу для пошуку стратегічних союзів чи визначення каналів дистрибуції. В обмін на все це інноватор віддає інкубаторові певний відсоток власності, а інкубатор обмінює свою частку на гроші, коли нова компанія починає торгуватися на біржі, продається чи зливається. Інкубатор ніколи не зберігає за собою постійної частки власності у компаніях, які в ньому заснували. ROI від успішних венчурних капіталовкладень іде на фінансування інших починань. Менеджер проектів та менеджер з маркетингу також отримують акції. Замість робити все самотужки інноватори отримують підтримку додаткової команди у живильному середовищі.

Я виявив, що відповіді на запитання «*ЩО?*» та «*ЯК?*» другорядні. Те, *ЩО* саме ми робитимемо, змінюється із досвідом, якого набуває компанія. Відповідь на запитання «*ЯК?*» навіть ненадійніша. «*Як?*» змінюється майже щодня, поки не досягнуто успіху. Втім, від самого початку ми маємо думати про «*ЩО*» та «*ЯК?*», постійно адаптуючи та змінюючи їх, а наш досвід тим часом збільшуватиметься.

ЦЕ СПРАВЖНЄ ЩИРЕ КОХАННЯ ЧИ ЛИШЕ ІНТРИЖКА?

Залицання



Інтрижка

Рис. 2.2. Інтрижка

Залицання, яке не витримує випробування реальністю, – це лише інтрижка. Якщо за першого ж натяку на перешкоди відданість розсіюється, це Залицання з патологічними проблемами. Потенційний засновник фантазує про те, як усе має бути, але ці фантазії ґрунтуються лише на побажаннях. Ідея ніколи не виходить за межі мрій.

На стадії Залицання патологічні проблеми не схожі на проблеми, бо не здаються складними й не завдають ніяких страждань. Усе в рожевих тонах. Саме тому патології періоду Залицання такі небезпечні. Можна дати життя організації-немовляті, але оскільки ніхто не тестував ідеї, ця організація буде погано підготована до взаємодії з дійсністю. Концепцію ніхто не випробовував реальністю, і тепер ніхто не готовий до новонародженої дитини.

Порівняйте створення бізнесу із переходом від райдужного залицання до реалій шлюбу. У деяких випадках це буде ще те спустошення. З важкими питаннями варто розібратися на ранній стадії. Процес складання шлюбного контракту переконує багато пар скасувати свої весільні плани. Аналогічно коли ми захоплюємося бізнес-ідеєю, то можемо почати переговори для формування партнерства, але опрацьовуючи деталі та викладаючи все на папері, бачимо, що все має не такий захопливий вигляд. Як та арабська приповідка: «диявол у деталях».

Тоді що ж визначає народження компанії? Це не підписання свідоцтва про реєстрацію. Компанія народжується тоді, коли є певний реальний вияв відданості – коли засновник бере на себе ризик. Ризик може виявлятися по-різному: людина звільняється з роботи, підписує договір про оренду офісу чи обіцяє постачати продукт до певної дати. Коли засновник накликає і бере на себе значний ризик, організація переходить на наступну стадію розвитку, що називається «Раннє дитинство».

ПРОБЛЕМИ ЗАЛИЦАННЯ

Нормальні	Аномальні
Захоплення, що випробовується реальністю	Відданість не випробовується реальністю
Обдумані деталі	Жодної деталі не продумано
Реалістично відданий ідеї засновник	Нереалістично фанатичний засновник
Орієнтація на продукт – зосередженість на доданій вартості	Орієнтація винятково на ROI та прибуток
Відданість, що відповідає ризикові	Відданість не відповідає ризикові
Контроль у руках власника	Контроль з боку засновника слабкий

ПРИМІТКИ

1. У роботі: K. Weick, "Sensemaking in Organizations: Small Structures with Large Consequences," опублікованій у книжці J. Murnighan, ed., *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*, pp. 10–38 (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993) – запропоновано теоретичну систему, яка описує роль комунікацій у створенні візії, що забезпечує відданість та ентузіазм. Пізніше Вейк опублікував цю працю як книжку: *Sensemaking in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995).

2. Ідеї Шумпетера вперше були опубліковані 1912 р. у книжці *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Вперше перекладені англійською 1934 р.: *Theory of Economic Development* (Cambridge: University Press, 1934). У роботі *Business Cycles* (New York: McGraw Hill, 1939): 102–109 вміщено його найпопулярніші думки щодо підприємців та підприємництва. Див. також: D. C. McClelland, *Motivating Economic Achievement* (New York: The Free Press, 1969) та С. McClelland, *Achieving Society* (Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961). Це ключові праці, де представлено піонерські дослідження Мак-Клеланда щодо синтезування економічної діяльності та мотивації, які він публікував у багатьох матеріалах 1950–60-х рр.

3. Див. D. Barry and M. Elmes, "Strategy Retold" (*Academy of Management Review* 22, 33, 1997): 429–452. Учені висловлюють цікавий погляд на роль наративу в організаційних процесах; вони розрізняють колективну історію, яка виробляє «ми» та спрямована на створення культури участі, і історію «я», яку розповідають автократичні лідери.

РОЗДІЛ 3

РАННЄ ДИТИНСТВО



Рис. 3.1. Організація на стадії Раннього дитинства

ОРІЄНТАЦІЯ НА ПРОДУКТ

Коли ризикований крок зроблено, природа організації різко змінюється. Необхідні кошти для оплати рахунків. Фокус зміщується з ідей та можливостей на продукування результату. Тож компанія має продавати, продавати й ще раз продавати. Тепер, коли ми хочемо контролювати ризики, нам більше не потрібні ідеї. Нам потрібні продажі. «Не вигадуйте мені більше ідей щодо нових продуктів. Я хочу чути, скільки одиниць із нашої поточної продуктової лінійки ви продали».

Хоча засновник говорить про продажі та має перейматися їх розвитком, насправді організація на стадії Раннього дитинства (Infancy) на продажі не орієнтована. Вона орієнтована на продукт. Вона інтенсивно панькається з продуктом, із технологією, із проблемами у виробництві та характеристиках продукту. Це нормально? Так! Організації потрібно ввести свій продукт в експлуатацію. Вона цього не зробила і не могла зробити на етапі Залицяння. Якщо компанія розробила продукт у гаражі, все одно потрібно провести його бета-тестування на ринку і в разі успіху переходити до масового виробництва. Саме цих заходів треба

вжити й саме ці проблеми розв'язати, перш ніж почнуться масштабні продажі. Деякі компанії на цьому етапі уникають продажів, бо свідомі того, що не зможуть упоратися з ними.

Тож звідки надходять фінансові ресурси? Щоб профінансувати стартап, засновники продають акції. Вони по вуха залазять у борги й не сплять ночами.

Багатьом щойно створеним компаніям важко перемакнутися з ідей на результат. Ця стадія аналогічна періодові перед і одразу після весілля. Молодята скаржаться: «З нашого життя зникла романтика. До одруження ми зазвичай весь час розмовляли. Тепер, побравшись, ми ледь бачимо одне одного». На це можна відповісти: «Це правда, але перш ніж одружуватися, ми домовилися, що хочемо мати сім'ю й купити будинок. Усе це коштує грошей, які ми маємо заробити».

Компанії-немовлята опиняються в подібній скруті. Залицяння – це був час для розмов та мрій. Коли береш на себе ризик, часу для розмов не залишається – тільки час для дій.

Аналогічну ситуацію ми спостерігаємо й у суспільно-політичній площині. Коли революція досягає успіху, першими у в'язниці зрештою опиняються ідеалісти, які й започаткували цей рух. Чому? Бо новому суспільному порядку більше не потрібні нові мрії; йому потрібно виконувати обіцянки, що живили народження руху.

На цій стадії життя організації важливо не те, що думається, а те, що робиться. Засновники мають відповісти на таке запитання (і його ж поставити своїм найманим працівникам): «Що ви зробили? Ви продали, виробили чи виконали щось?» Настав час цуратися вчорашніх мрійників і не заохочувати їх. «У мене немає часу подумати, – ось типова скарга менеджера організації на стадії Раннього дитинства. – Мені просто надто багато треба зробити».

Організації-немовлята мають продавати, продавати й продавати. Продажі критично важливі, бо без коштів молода організація не виживе. Однак я з'ясував, що багато організацій на стадії Раннього дитинства слабкі у продажах, і ця проблема може стати патологічною, якщо перейматися продуктом, але не працювати над наданням йому остаточної форми. Вони вдосконалюють його. Вони постійно вигадують нові версії,

нові ідеї. Це нескінченний процес – не постійного покращення, а постійного перфекціонізму. Засновника більше захоплює започаткування чогось нового, ніж завершення чогось «старого». Його захоплюють можливості, які пропонує ідея, та процес запуску її в дію. Продажі відходять на задній план, хоча не мали б. Така поведінка може запросто перерости у патологію; у компанії скінчаться гроші, їй відмовлять у фінансовій підтримці й вона зазнає краху.

З часу опублікування першого видання цієї книжки я працював із численними стартапами і склав чітку картину, зблизька спостерігаючи за подіями. Зусилля зі стимулювання збуту на стадії Раннього дитинства незмінно слабші, ніж мали б бути. Єдиний продавець – засновник, бо знає продукт чи послугу краще за будь-кого, а також він найпалкіший прихильник цього продукту. Але в засновників немає часу. Вони захоплені конструюванням продукту та усуненням недоліків у функціоналі. Вони мають залучати гроші для фінансування своїх компаній й розбиратися з усім іншим, що лягає їм на стіл. Тож на продаж відводиться лише частина насправді необхідного для них часу.

Щоб розбудувати торгову організацію та делегувати ці повноваження, спершу необхідно стабілізувати продукт, розробити політику продажів і дотримуватися її та розробити матеріали для підтримки збуту з чітким описом компанії та її продукту. Усе це – час, а в організації-немовляті тайм-менеджмент ще не налагоджено. Вона пореається коло того колеса, що рипить найдужче. Це управління через кризу. Справжня орієнтація на продажі не розвинеться доти, доки компанія не перейде на наступну стадію розвитку – період Активного зростання.

Якщо недостатня орієнтація на продажі зберігається надто довго, компанія збанкрутує. Продукт добрий, ринок є, і навіть фінансування було б, якби були продажі. Така компанія – патологічний випадок.

ПЕРЕХІД КЕРІВНИКА

Компанії на стадії Раннього дитинства зіштовхуються з великим парадоксом. Що більший ризик перед ними постає, то більша необхідна відданість для забезпечення успіху. На стадії Залицання засновники

мусять бути мрійниками і побудувати відданість цій мрії. Однак коли з'являються компанії-немовлята, ризик великий, і тут потрібні засновники, які тяжко працюють, які орієнтовані на результат, які *не* мрійники. Що ризикованіша справа, то більший шок від пробудження настає, коли організація справді народжується. Не кожен може здійснити перехід від пророка до лідера дії – такого, який може втілити пророцтво. Якщо до трансформацій залучено двох керівників, між ними майже завжди виникає конфлікт: один залишається вірним ідеалу, тоді як інший мусить іти на компроміс із ідеалом, щоб ефективно ввести його в експлуатацію.

Погляньте на Мойсея та Ісуса Навина. Мойсей був пророком, а Ісус Навин – виконавцем. Біблія розповідає, що Бог не дозволив Мойсею перейти через ріку Йордан у Землю Обітовану. Я не вірю, що Бог карав Мойсея. Припускаю, що це була винагорода від Бога для свого вірного слуги. Якби Бог дозволив Мойсею перейти через Йордан, Мойсей мусив би піти на компроміс зі своїми ідеалами, ставши насамперед виконавцем, а потім уже пророком. І замість вічного ушанування Мойсей зазнав би відкидання й заперечення, від яких потерпали пізніші пророки, що намагалися втілити власні пророцтва у життя.

КЛІМАТ

Компанія на стадії Раннього дитинства мало що може у сферах політик, систем, процедур чи бюджетів. Опис її адміністративних процедур легко вміщується на звороті старого конверта в кишені жилетки засновника. Практично всі в організації-немовляті, включно з президентом, щось роблять, зазвичай долаючи ту чи іншу кризу. Зборів персоналу мало. Організація дуже централізована; це театр одного актора. Вона на всіх парах мчить уперед, нетерпляче ігноруючи власні сильні та слабкі сторони. Як і маля, яке б'є замість торкатися, організація на стадії Раннього дитинства не може знати, якої сили тиск потрібно застосувати. Ці нові організації схильні брати на себе надмірні зобов'язання, бо помилково впевнені, що будуть здатні їх дотримуватися. Вони перенасичують свої графіки, а потім доводиться відкладати дати поставок. Однак вони намагаються реагувати на скарги клієнтів. Їх чле-

ни докладають усіх зусиль, щоб задовольнити потреби клієнтів, зазвичай працюючи на вихідні та свята.

В організаціях-немовлятах дуже багато особистого. Усі з усіма мають приятельські взаємини, ієрархія дуже незначна. Немає систем наймання персоналу чи оцінювання ефективності. Вони беруть нових людей, коли виникає потреба, чи щоразу, як їм трапляється кандидат, що справляє враження. Нові працівники зазвичай розпочинають роботу одразу ж, бо компанії на стадії Раннього дитинства найчастіше до останнього відкладають наймання. І люди здобувають підвищення, демонструючи результат, чи завдяки тому, що знають, як натиснути на керівника.

На цій ранній стадії життєвого циклу бізнеси подібні до новонароджених немовлят. Їм потрібне часте годування оборотним капіталом, і якщо їм доводиться чекати надто довго, вони стають дуже вразливими. Більшість із них не мають глибокої управлінської ієрархії. У них немає здібних керівників, що могли б замінити засновника. Вони не мають стажу чи досвіду, тож помилка у дизайні продукту, продажах, сервісі чи фінансовому плануванні може мати фатальні наслідки. Імовірність виникнення таких помилок висока: у цій діяльності з обмеженим бюджетом немає капіталу для формування команди, де всі доповнюють одне одного і яка може ухвалювати збалансовані бізнес-рішення.

Жодна організація не може назавжди залишитися Немовлям. У більшості випадків обсяг часу та емоцій, необхідних для підтримання життя Немовляти, значно більший за обсяг економічної віддачі, яку така організація пропонує. Якщо Раннє дитинство затягується, гордість від володіння компанією слабшає. Засновник/власник виснажується й кидає цю справу. У такому випадку смерть організації не відбувається швидко й раптово, як на стадії Залицання; це затяжний процес, у якому емоційна прихильність засновника постійно зменшується, а скарг про те, «як усе погано», постійно більшає.

Для організацій на стадії Раннього дитинства характерні такі ознаки:

- вони орієнтовані на дію та керуються можливостями, отже
- у них мало систем, правил чи політик, отже
- їхня ефективність нестабільна, отже

- вони такі вразливі, що проблеми негайно перетворюються на кризи, тож управління відбувається через кризи, отже
- керівник, який робить усе, не бажає делегувати повноваження, а отже
- відданість засновника справі постійно піддається випробуванням і критично важлива для виживання.

Багато в чому організації на стадії Ранняго дитинства подібні до малих дітей. Щоб вижити, їм потрібні дві речі: регулярне вливання харчування та батьківська любов і відданість. Не маючи належного харчування та турботи, організації-немовлята можуть набути патологічних проблем і смерті.

НЕДОСТАТНЯ КАПІТАЛІЗАЦІЯ

Ми маємо повною мірою усвідомлювати цю потребу в періодичному вливанні коштів. Ви можете собі уявити недосвідчених батьків, які планують дитячу кімнату, іграшки та колиску, але забувають про молоко? Молоко для компанії – це робочий капітал для таких цілей, як фінансування, збільшення запасів та покривання дебіторської заборгованості. Без оборотного капіталу новонароджена організація може загинути.

Деякі засновники недооцінюють обсяг коштів та робочого капіталу, якого вони потребуватимуть. Цю помилку зумовлює ентузіазм, характерний для засновників на етапі Залицяння. Реалістичний погляд на потреби в коштах несумісний із формуванням фанатичного ентузіазму, а страх стадії Залицяння не притаманний – тільки Віра (часто сліпа). Тож потенційні підприємці прогнозують непомірні продажі та консервативні потреби в капіталі. Замість, як треба, планувати найгірше і сподіватися на найліпше, вони планують найліпше й очікують його. Поступово просуваючись уперед, чимало засновників просто *сподіваються*, що їхні заплакані дітки якимось чином отримають потрібне молоко. Вони покладаються на дива. Дива – це частина плану. Вони стануться, бо мусять статися. Сподіватися можна, але покладатися на дива не потрібно.

Коли компанії досягають успіху, проблема недостатньої капіталізації загострюється. Це повна протилежність тому, чого можна було чекати. Що більше нова компанія продає, то більше робочого капіталу їй

потрібно для фінансування дебіторської заборгованості та запасів. Я знаю рітейлера, який задля збільшення обсягу продажів почав продавати в кредит. Компанія збанкрутувала, але це сталося не через низький рівень продажів. Вона просто виснажилася. Компанія, продажі якої щорічно зростають на 35 % чи більше, матиме труднощі із фінансуванням свого зростання із внутрішніх джерел.

Засновники можуть уникнути труднощів недостатньої капіталізації під час Раннього дитинства, якщо на стадії Залицяння справді аналізують, що буде зроблено, як це робитиметься і хто це робитиме, – і в коротко-, і в довгостроковій перспективі.

Для забезпечення здорового Раннього дитинства потрібен реалістичний бізнес-план, а грошовий потік слід моніторити щотижня. Бухоблік має фокусуватися на грошовому потоці. Облік за методом нарахування знадобиться для цілей оподаткування та аналізу прибутковості, але не придатний для відстеження поточної життєздатності. Моніторинг дебіторської заборгованості та оборотності запасів має важливе значення для уникнення втрати ліквідності в компанії-немовляті.

Компанії на стадії Раннього дитинства скаржаться на недостатню капіталізацію, і у своїх зусиллях забезпечити надходження коштів можуть припускатися кількох основних помилок:

- вони беруть короткострокові позички для інвестицій, які приносять результат тільки в довгостроковій перспективі;
- вони знижують ціни для генерування коштів, але ці знижки надто часто такі великі, що продажі не покривають змінних витрат. Внаслідок цього що більше вони продають, то більше втрачають;
- вони продають частки в капіталі венчурним капіталістам, які не поділяють їхньої візії чи інтересів.

Ці помилки можуть бути достатньо серйозними, щоб зруйнувати компанію. Спочатку, коли ці рішення реалізуються, симптоми дефіциту коштів начебто зникають. Однак у довгостроковій перспективі це лікування тільки загострює хворобу. Зрештою компанія опиняється у ще глибшій скруті. І венчурні капіталісти можуть виявитися кимось на кшталт вовка із «Червоної Шапочки». Вони наближаються із чудовими широкими усмішками: «Ми лише хочемо допомогти», – кажуть вони.

Справжня мета венчурних капіталістів, як і має бути, – отримати значні доходи зі своїх інвестицій. На жаль, для декого це також означає «якогого швидше». Такі трейдери накладають яромо на зростання компанії і зрештою руйнують компанію, передчасно й у стислі строки, витискаючи з неї прибутки. Засновники мусять стежити за грошовим потоком своїх організацій, структурою кредитів та обліком витрат, і якщо вони залучають венчурний капітал, то мають пересвідчитися, що інвестори згодні вирушити з ними у довгу подорож.

ВІДДАНІСТЬ ЗАСНОВНИКА

Друга змінна, що може спричинити дитячу смертність, – втрата відданості засновника. Чому відданість засновника критично важлива?

Більшість організацій-немовлят спершу мають від'ємний грошовий потік. Їхні потреби в оборотних коштах на операційну діяльність більші за кошти, отримувані від продажів. Це створює тиск, вимагає орієнтуватися на дії, керуватися можливостями, надзвичайно швидко реагувати, бути гнучкими. Засновники відчайдушно шукають коштів, мало зважаючи на правила чи політики. Вони експериментують і намагаються визначити успіх. Правила та політики на цьому етапі унеможливили б задоволення потреб клієнта. Тільки маючи змогу визначити для себе успіх, вони можуть розробити правила та політики, щоб опанувати й повторити цей успіх. Практично не маючи правил та політик, демонструючи надзвичайну гнучкість та спритність у здобуванні коштів, очільники новопосталих компаній набувають поганих звичок. Вони ухвалюють рішення, які створюють прецеденти.

Для компаній на стадії Раннього дитинства вартість поганих звичок низька, а вигоди від отримання коштів великі. Коли бізнес розростається, кількість його клієнтів збільшується, вигоди від поганих звичок уже не критично важливі для виживання, але якщо підкорятися вимогам клієнтів задля здійснення продажу, відкладати стягнення оплати, щоб не образити клієнта, оплачувати безкінечні адаптування продукту під клієнта – витрати на все це можуть загалом різко зрости. Продажі зростають, а прибутки ідуть вниз. Якщо компанія робить забагато поступок

і зловживає компромісами, щоб отримати продажі, в неї швидко закінчаться гроші, а засновник зрештою втратить контроль.

Коли правил і політик мало, результати організації-немовляти нестабільні. Це не щось надзвичайне, але це робить такі компанії вразливими. Їхні проблеми можуть переростати у кризи, які перетворюють керівництво на пожежну бригаду. У середовищі управління через кризи зазвичай мінімум делегування¹. Театр одного актора мусить бути театром засновника. Коли засновник не демонструє відданості справі, проблеми стають невіршуваними, перетворюються на кризу, яка може знищити компанію. Що засновник отримує від своєї відданості? Засновники організацій-немовлят можуть сподіватися на такі бонуси:

- дванадцяти-чотирнадцятигодинні робочі дні, семиденні робочі тижні за значно нижчу зарплатню, ніж вони могли б отримувати як наймані працівники деінде; можливість заробити мільйон доларів – це лише туманна й віддалена мрія;
- щотижнева боротьба за забезпечення заробітної платні найманим працівникам, які, здається, взагалі за це не вдячні;
- перспектива довго й тяжко працювати лише для того, щоб повертатися додому до дружини/чоловіка й родини, ображених, що їх «покинули».

Навіщо всі ці турботи?

Під час Раннього дитинства засновник отримує мало таких винагород, які можна помацати. Єдина річ, яка тримає багато молодих компаній вкупі, – це любов засновника до свого творіння та відданість баченню, якою ця компанія може й має бути: тобто ідея та відданість, сформовані на етапі Залицяння. Засновники не можуть дати своїй мрії вмерти. Під загрозою їхня самоповага. Ці нові бізнеси – квиток засновників до безсмертя. Це їхні творіння, їхній слід на землі, де не ступала людська нога, пам'ятник, що переживе їх.

Немовлята вимагають великої роботи й багатьох безсонних ночей. Що вони дають навзаєм? Навіть якщо маленькі дітки усміхаються, це не тому, що вони когось упізнають: просто в них газ. Але навіть не отримуючи винагороди за свої турботи, батьки віддані їм. Те саме стосується засновників компаній. На етапі Раннього дитинства

вони не отримають пристойної винагороди. Говорити про потенційні майбутні прибутки – все одно що говорити про те, ким стане дитина, коли виросте. Це просто розмови.

Та засновники не кидають своєї справи завдяки відданості, яку сформували на стадії Залицяння. Якщо ця відданість зникає, їхні компанії гинуть. Надзвичайно сконцентрована відданість своїм організаціям може бути такою сильною, що вносить напруження в особисте життя засновників. Зрозумівши це, я почав наполягати, щоб засновники, які записалися на мої лекції на тему життєвого циклу організацій, приходили зі своїми дружинами/чоловіками. Я наводжу таку аналогію: жінки після пологів втомлені. Вони страждають від депресії. Новонароджені діти виснажують їх. Однак її неспівчутливий чоловік хоче розважатися. Дружина може благати його лишити її у спокої, бо вона змучена. Якщо чоловік позбавлений емпатії, він може роздратуватися й почати скаржитися: «Щойно в тебе з'явилася дитина, я більше не існую».

Коли чоловік змушує дружину обирати між ним та дитиною, кого вона вибере? Хоч би в якій частині світу я ставив це запитання, люди завжди відповідали однаково: вона вибере дитину.

Засновники, які щойно створили свої компанії, почувуються як ці новоявлені матері. Вони мріяли про свої ідеї та зміцнювали свою відданість їм протягом тривалого часу, може, навіть довше за дев'ять місяців. Тепер, взявши на себе цей ризик, вони повністю поринули в турботу про своїх нових «дітей». Повернувшись додому після виснажливого робочого дня, вони й досі занурені в проблеми сервісу та якості. Вони сповнені тривоги, бо на них тисне банк. Їхні дружини/чоловіки хочуть отримати свою частку уваги. Але виснажені засновники ледве можуть говорити. Неспівчутливі дружини/чоловіки розлючені: «Щойно в тебе з'явилася *ТВОЯ* компанія, в тебе більше немає родини. Ми не маємо значення. Важить тільки твоє самозвеличення».

Якщо дружина/чоловік продовжить тиснути, хто переможе – компанія чи вона/він? Так, маєте рацію. Переможе компанія, і настане час дзвонити до адвокатів із розлучення. Дружина/чоловік хибно сприймає компанію як конкурентну коханку/коханця. Вона/він не може зрозуміти, що засновник привів у світ дитину.

Що робить розумна мати, народивши дитину? Вона «ділиться» немовлям, і коли чоловік приходиться додому, то мусить перевдягати, годувати й заколисувати маля. «Це *наша* дитина». Аналогічно розумні засновники діляться проблемами своїх компаній. «Це наша компанія, люба/любий, не лише моя».

Заснувавши компанію, ви ставите своє особисте життя на паузу.

Засновники часто мають обирати: компанія чи сім'я. Організація на стадії Раннього дитинства потребує постійної уваги. Засновники постійно стикаються з проблемами, до яких не готові: незадоволені покупці, кепські постачальники, неприхильні банкіри, непродуктивні працівники. Немає прецедентів, правил, політик чи організаційних спогадів, до яких вони могли б звернутися. Кожне рішення створює прецедент, а ухвалення рішення з нуля вимагає величезної енергії. Для отримання коштів, необхідних, щоб звести кінці з кінцями, потрібно більше продажів, а для забезпечення більших продажів потрібно більше ресурсів, що вимагає більших коштів. Потреба у більших коштах породжує нову потребу у ще більших продажах. Через цей нескінченний цикл засновники працюють допізна і рідко сплять ночами.

Засновник мексиканського Vanco de Comercio розповідав на одній із зустрічей, що коли заснував банк, дружина спитала його, навіщо. «Започаткувати бізнес, – сказала вона йому, – це як лягти спати молодим, а прокинутися старим». Це вимагає цілковитої уваги, повного присвячення себе справі й тотальної відданості. Це як тривалий сон. Для багатьох це нічне жахіття.

В успішному шлюбі чоловік підтримує дружину після народження дитини. Так само дружини/чоловіки засновників бізнесів мають виявляти розуміння й підтримку, коли компанії перебувають на стадії Раннього дитинства. Розважливі засновники заручаються співпрацею своїх дружин/чоловіків, заохочуючи їх розділяти радості й печалі творення. Без підтримки з боку родин засновники зазвичай мусять поплатитися або сім'ями, або компаніями.

Неспівчутлива «друга половинка» – не єдина причина, через яку засновник втрачає відданість своїй справі. Мати-вовчиця покине своїх дитинчат, полишить їх помирати, якщо їх торкнуться люди. Що спричиняє таку поведінку? Вовчиця відмовляється від своїх дитинчат, коли вони більше не пахнуть нею, а пахнуть кимось іншим. Аналогічно якщо організацію-немовля хапає до рук хтось сторонній, засновник може перестати ідентифікувати себе із компанією. Багато засновників на стадії Залицяння роздають акції чи розпродають частини своїх компаній венчурним капіталістам та іншим зовнішнім інвесторам, щоб забезпечити належне надходження капіталу. Якщо втручання цих сторонніх рук триває і засновник більше не вважає компанію своєю дитиною, він її покине. Без відданості засновника ця компанія захиріє й помре.

Таке зневаження може спіткати й більшу організацію. Нові департаменти та філії – це як нові організації: вони потребують великої відданості. Коли щоразу як «дитина» хоче зробити щось нове, корпоративна штаб-квартира вимагає десятки форм та формальних запитів, засновник нового підрозділу може не витримати й піти, сказавши: «Якщо ви встановлюєте правила, то і справою керуйте самі».

Таке зовнішнє втручання може походити і з уряду, який за допомогою правил, законів та регуляторних вимог може створити середовище, де здатні конкурувати лише великі та солідні компанії². Засновників компаній-стартапів можуть так приголомшити юридичні та бухгалтерські витрати на ведення операцій відповідно до всіх правил, що вони втрачають запал і кидають справу.

Коли втручання уряду мінімальне, люди вважають: те, «що не заборонено, вочевидь, дозволено». Але за умови інтенсивного зовнішнього контролю та урядового втручання люди думають навпаки: «Якщо це не дозволено, то, вочевидь, заборонено». Тож у суспільствах, де уряд глибоко залучений до регулювання економічної діяльності, підприємець може вважати, що мусить питати дозволу на все: схоже, що заборонено все. Необхідність отримувати розлогі дозволи душить підприємництво. Вкупі з нормальним ризиком започаткування бізнесу цей чинник може знищити ініціативу.

Шведське законодавство вимагає залучати до рад директорів обраних кандидатів з числа працівників. Ба більше, там дуже складно когось

звільнити. Солідна компанія може дозволити собі витрати на функціонування відповідно до всіх правил, але для компанії-стартапа, яка часто міняє напрям та постійно заново визначає для себе успіх, ціна такого функціонування буде зависока. Змінити корпоративну структуру чи перебудувати раду директорів так складно, що багато потенційних засновників побоюються втратити контроль ще до заснування підприємства.

АВТОКРАТИЧНИЙ СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ

Чимало консультантів, дружин/чоловіків та інших спостерігачів критикують засновників організацій-немовлят за те, що вони не делегують повноважень, працюють надто тяжко і надто самовпевнені. Але така поведінка – невід’ємний складник заснування компанії. Щоб компанія досягла успіху на етапі Раннього дитинства, її засновник має бути сповнений ентузіазму, пристрасний і гостро реагувати на будь-чие втручання. Такий запал універсальний. Ви коли-небудь бачили фільми про тваринний світ? Усі тварини захищають своє потомство, не даючи наблизитися жодному чужинцеві. Як тварини людського роду, засновники зятято захищають своїх немовлят-організацій. Вони не делегують. Вони наполягають на театрі одного актора із централізованим, автократичним менеджментом. Згідно з моєю теорією, ця проблема – нормальна на типовому шляху (і аномальна на оптимальному шляху) і має зникнути, щойно організація переросте Раннє дитинство. Вона аномальна та може стати патологічною, якщо зберігається після того, як організація перейшла цю стадію.

Є ще одна причина, чому організації на стадії Раннього дитинства мають автократичного лідера: управління через кризи. Оскільки організації-немовлята борються за виживання, вони не можуть відкладати ухвалення рішень. Без значного досвіду чи стажу пам’ять організації обмежена, правил чи політик у неї мало, якщо взагалі є. Багато рішень створюють прецедент, і компанію хитає від кризи до кризи. Усі звикли думати: «Якщо це не криза, ми не маємо на це часу». У такому середовищі нормально мати працівників, орієнтованих лише на завдання³. Ці ковбої від менеджменту живуть під таким гаслом: «Спочатку

стріляй. Потім запитуй». Немає часу на планування чи роздумування, бо всі зайняті діями.

Ці ковбої вважають тяжку працю та самовідданість в режимі виживання засобом самозбадьорення. У них горить світло пізно вночі. Їхні родини днями їх не бачать. Самотні часто одружуються зі своїми співробітниками. Це партизанська війна. Виживають лише найсильніші, а ті, хто вижив, у високостресовій ситуації зав'язують міцну дружбу.

Володарям ступеня MBA часто важко працювати в організаціях-немовлятах на типовому шляху, не маючи звань, схем організаційної структури чи ієрархії. Їхні запитання щодо посадових обов'язків, структури, стратегій, цілей, винагороди, пенсійних відрахувань та кар'єрної драбини вислуховують приголомшено й здивовано. «Побачимо, – може відповісти засновник компанії-немовляти. – Ваше завдання – робити все те, що необхідно зробити. Щодо кар'єрного просування – ви починаєте на верхівці. Що тяжче працюєте, то вище підіймаєтесь. Ще якісь запитання? Спитайте мене». Єдиного й неповторного.

Коли я відкрив Adizes Institute, мені пощастило залучити першим співробітником одного зі своїх найрозумніших студентів MBA. Сидячи в мене на кухні, він питав мене про кар'єрну драбину. Це було резонне запитання. Я пам'ятаю, як навчав їх, що добре налагоджена організація мусить мати довгострокові цілі та прагнення. Лідери компанії мають переводити ці цілі у конкретні плани дій, один із яких – кар'єрний розвиток для менеджерів. Але коли ми сиділи на кухні, маючи компанію у складі лише його та мене, п'ять тисяч доларів у банку й не маючи ніяких ідей щодо того, як із цього розвинеться унікальна та інновативна консалтингова фірма, це запитання звучало сміховинно. Я відповів так: «Генріку! Ти на верхньому щаблі драбини, але сама драбина під землею. Хочеш рости? Чудово! Починай витягати драбину нагору».

Випускника програми MBA, якого вчили ухвалювати стратегічні рішення та рішення щодо політики (тобто думати як керівник), це може знеохочувати та пригнічувати – мати «єдиного і неповторного» боса. Ба більше, навички, отримані в бізнес-школі, в організації на стадії Ранняго дитинства на типовому шляху видаються марними. Запитання володаря ступеня MBA щодо довгострокових цілей та стратегій не мають

відповіді. Організації-немовлята не готують чітких довгострокових планів та стратегій. Немовляті бракує необхідного продукту та ринкового досвіду. Така організація має візію, мрію, намір. Але плани та вимірювані цілі невизначені. Ще немає досвіду.

«Якби ми знали, що робити, то робили б це. Ми й досі намагаємося з'ясувати, що насправді треба робити», – колись сказав мені один засновник. На основі нового досвіду постають моделі, а пізніше вони формують фундамент для прогнозування майбутнього та визначення довгострокових цілей і стратегій. Без реального досвіду щодо дієвості тих чи інших кроків детальний план стає лише прикриттям вправлінням у марноті. На цій стадії життєвого циклу на типовому шляху домінуючий та очікуваний стиль – це інтуїтивний менеджмент. Цей стиль не може і не має лишатися домінуючим, коли компанія переходить на наступну стадію життєвого циклу.

Компаніям на стадії Раннього дитинства потрібно випробувати ідеї та отримати досвід із перших рук. Але оскільки їм також часто бракує коштів, вони не можуть дати людям змогу вчитися на помилках. Правильний досвід дається правильними рішеннями. Правильні рішення базуються на правильних судженнях, а правильні судження виводяться із поганого досвіду – так званих помилок. Оскільки компанії-немовлята не можуть дозволити собі забагато помилок, засновники мусять пильнувати за всім. Вони усе централізують. Реального делегування повноважень немає, і саме так має бути. Підлеглі – це хлопчики на побігеньках, які допомагають засновникові. Це нормально. Якщо почати делегувати, не маючи ніякої системи контролю, засновники можуть мимоволі й ненавмисно цей контроль втратити. Одного разу я бачив карикатуру у *Wall Street Journal*: два неголених безхатка в лахмітті сидять на лавці в парку і п'ють вино з однієї пляшки. І підпис: «...а тоді мій консультант порадив мені делегувати».

Наймані працівники зазвичай не такі здібні, як засновники. Якби вони були видатними лідерами, так само спроможними ухвалювати високоякісні рішення, вони б започатковували власні компанії. Часто працівники компаній-немовлят – це люди, які прийшли ненадовго і вирішили залишитися. Їх не відбирали – швидше вони зазирнули випадково чи просто за збігом обставин були доступні. За якийсь час вони стають

дуже важливими. Засновник не може собі дозволити їх звільнити, бо вони надто багато знають і буде заскладно їх замінити.

Як я показав вище, палка відданість обов'язкова для успішного Залицяння, але вона може стати патологічною проблемою у Ранньому дитинстві, якщо засновник не попрощається із поганою ідеєю і не пристосується до реальності.

Під час Раннього дитинства тяжка праця засновника, його відмова делегувати та зосередженість на короткострокових результатах – це критичні елементи виживання організації. Однак ті самі риси можуть стати для компанії патологічною удавкою на стадії Активного зростання – наступному етапі життєвого циклу.

Якщо організація хоче розвиватися, її керівництво також мусить розвиватися. Завважте, що «розвиток» не передбачає того, що й раніше, тільки в більших обсягах. Він означає зміни. Розвиток і якісний, і кількісний одночасно. Якщо засновник не може стати зрілим і змінити свій стиль, організації потрібно буде змінити керівництво⁴.

ДИТЯЧА СМЕРТНІСТЬ

У здоровому Ранньому дитинстві існує баланс між зростанням та доступністю коштів. Засновники здорових компаній-немовлят відчують, що контролюють свої дії. Вони мають підтримку вдома, і жодна зі щоденних криз не стає фатальною. Вони працюють допізна, відмовляються делегувати, ухвалюють усі рішення і отримують від цього задоволення. Дитяча смерть стається тоді, коли засновники страждають від нудьги, коли віддаляються чи втрачають контроль над своїми створіннями. Це також стається тоді, коли компанія безповоротно втрачає ліквідність.

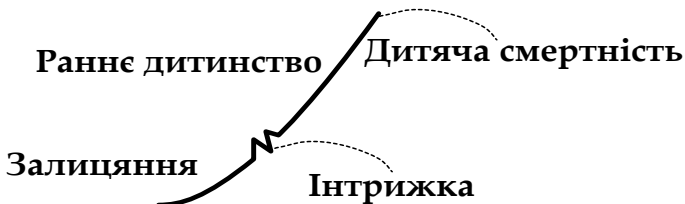


Рис. 3.2. Дитяча смертність

Жодна організація не може лишитися немовлям назавжди. Для злету необхідно більше енергії, ніж для технічного обслуговування. Не можна довго утримувати енергію на рівні, необхідному для того, щоб компанія-немовля піднялася в повітря. Ентузіазм та відданість вичерпуються – і компанія помирає. Час має значення. Затягнуте Раннє дитинство – це ознака патології.

Коли обсяги коштів та активності досягнуть рівня стабільності, організація вийде з Раннього дитинства і перейде до наступної стадії життєвого циклу організацій. Під відносною стабільністю я маю на увазі, що грошовий потік значний; споживачі починають здійснювати повторні покупки; розвивається лояльність до бренду; поставки стабілізуються; а виробництво вже не створює щоденних криз. У засновника нарешті є час перевести подих. Дитина може спати всю ніч. Коли відбувається така стабілізація, організація-немовля переходить на стадію життєвого циклу «Активне зростання».

ПРОБЛЕМИ РАНЬОГО ДИТИНСТВА

Нормальні	Аномальні
Орієнтація на продукт	Передчасна орієнтація на продажі
Інвестори, які ставлять запитання	Інвестори, які сумніваються
Ризик не загрожує відданості	Ризик руйнує відданість
Від'ємний грошовий потік	Неочікуваний від'ємний грошовий потік
Стійка відданість	Втрата відданості
Брак глибокої управлінської ієрархії	Передчасне делегування
Мало систем	Передчасні правила, системи, процедури
Немає делегування	Втрата засновником контролю
Театр одного актора, але з готовністю слухати	Небажання слухати, зарозумілість
Помилки	Немає простору для помилок
Управління через кризу	Некеровані кризи
Підтримка вдома	Немає підтримки вдома
Підтримка з боку ради директорів	Немає підтримки з боку ради директорів
Зміна стилю управління	Незмінність чи дисфункціональна зміна стилю управління
Коротке Раннє дитинство	Затягнуте Раннє дитинство
Короткострокове фінансування для короткострокових інвестицій	Короткострокове фінансування для довгострокових інвестицій
Доброзичлива диктатура	Диктатура

ПРИМІТКИ

1. Див.: R. Stacey, *Complexity and Creativity in Organizations* (San Francisco: Barrett-Koehler, 1966). Автор висловлює думку, що кризи – це результат неспроможності адаптуватися; в неадаптивних системах неспроможність адаптуватися намагаються виправити за допомогою централізованішого контролю. За твердженням Стейсі, хоч як парадоксально, менший контроль та більша рефлексія формують спроможність до адаптування.

2. Див.: R. Axelrod, "The Dissemination of Culture: A Model with Local Convergence and Global Polarization," *Journal of Conflict Resolution* 41, 2 (1997): 203–226. Акселрод показує, що культурний дрейф – це процес, у рамках якого багато менших систем з часом об'єднуються у дві-три великі системи.

3. J. Martin, *Cultures in Organizations: Three Perspectives* (Oxford: Oxford University Press, 1992). Автор зазначає, що культури, які заохочують орієнтацію на завдання, менше сфокусовані на відносинах, тож існує більша імовірність, що з часом диференціація призведе до конфліктів. Тож орієнтація на завдання, притаманна організаціям на етапі Раннього дитинства, цілком природно призводить до збільшення конфліктів, коли організації переходять до розмежування функцій та департаментів.

4. Опис стилю управління залежно від здатності керівника перебудувати мову та управляти нею див. у: G. Fairhurst and R. Sarr, *The Art of Framing: Managing the Language of Leadership*, Jossey-Bass Business and Management Series (San Francisco: Jossey-Bass, 1966). З цього погляду розвиток засновника пов'язаний із його здатністю формувати контексти таким чином, щоб просувати розв'язання проблеми та долати конфлікт.

РОЗДІЛ 4

БУРХЛИВІ РОКИ: АКТИВНЕ ЗРОСТАННЯ

Розвивати компанію – це як вирощувати дерево. Не треба одного дня саджати його, а наступного тижня викопувати, щоб подивитися, чи росте коріння.

Невідомий автор

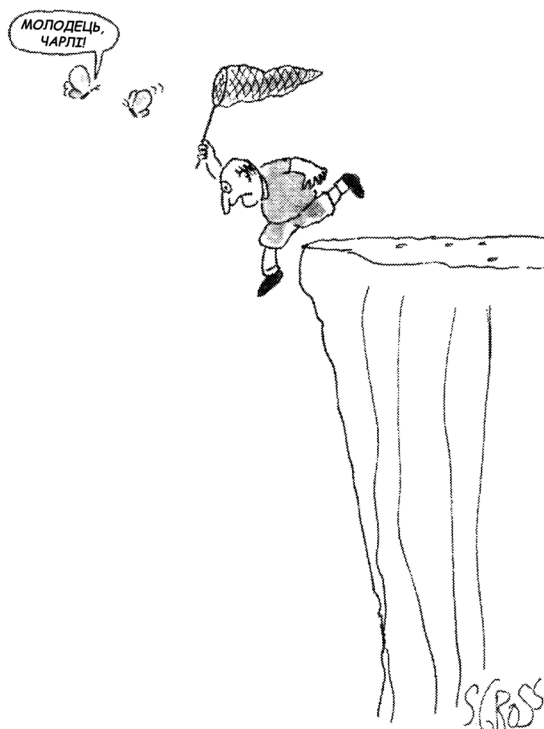


Рис. 4.1. Активне зростання

Що таке організація на стадії Активного зростання (Go-Go™)* Під час Залицяння ми бачимо формування ідеї. На стадії Раннього дитинства віддані засновники запускають свої ідеї в роботу. Тепер ідея працює, компанія має потужний грошовий потік, продажі зростають. Компанія не просто виживає – вона процвітає, і цей успіх робить засновника та організацію зрозумілими. Зрозумілими з великої літери З.

* Go-Go™ – торгова марка Adizes Institute. Усі права застережено. Також слід зазначити, що у численних перекладах матеріалів, присвячених концепціям та методології Адізеца, назву цієї стадії життєвого циклу корпорацій часто перекладають як «Давай-Давай». – Прим. пер.

МОЖЛИВОСТІ ЯК ПРОБЛЕМИ



© The New Yorker Collection, 1978, Sam Gross. From cartoonbank.com. All rights reserved.

Що більшого успіху досягають організації, то зарозумілішими стають їх засновники.

Деякі люди почуваються непереможними. Внаслідок цього компанії на стадії Активного зростання опиняються в складному становищі – вони рухаються одночасно в дуже багатьох напрямках. Компанії, що активно зростають, подібні до дітей, які починають учитися повзати. Вони зазирають усюди. Вони ніколи не бачать проблем – тільки можливості. Усе, чого торкаються, вони хочуть або з'їсти, або зламати. Аналогічно й компанії на стадії Активного зростання: усе – можливість. У п'ятницю ввечері засновник компанії взуттєвого бізнесу, яка активно зростає, іде на вихідні.

У понеділок зранку він приходить до офісу й повідомляє: «Я щойно купив торговий центр». Працівників це не дивує. Таке вже траплялося раніше.

«Бізнес у сфері нерухомості? Як ми в це втрапили?»

«Ну, мені запропонували надто добру угоду, щоб нею знехтувати. У всякому разі, те, що ми робили із взуттєвим бізнесом, можемо робити й із нерухомістю».



Drawing by McCallister © 1976, The New Yorker Magazine, Inc.

Поточний успіх змусив засновника забути про труднощі Ранняго дитинства. Успіх етапу Активного зростання – це втілення мрії засновника, і якщо можна реалізувати одну мрію, то чому так само не можна втілити інші?

Патологічні компанії на стадії Активного зростання – це міні-конгломерати. Вони залучені до багатьох пов'язаних чи не пов'язаних між собою бізнесів. На жаль, така диверсифікація зазвичай призводить до того, що компанії, які активно зростають, хапаються за все одразу. Їх лідери неминуче роблять цю помилку – входять у бізнеси, про які нічого не знають. І компанія за ніч витрачає більше грошей на торговий центр, ніж заробила за рік торгування взуттям.

На стадії Активного зростання майже всі можливості здаються пріоритетними. На нараді в одній із компаній, що активно зростає, усі керівники склали перелік пріоритетів організації (як вони їх бачать). Сукупно було перелічено 173 пріоритети. Забагато пріоритетів – це нуль пріоритетів.

Наводячи лад у компаніях на стадії Активного зростання, часом я почуваюся так, наче спостерігаю за пологами кішки. Щойно подумаю, що це вже народилося останнє кошеня, з'являється ще одна голівка. Я завжди питаю менеджерів організацій, що активно зростають: «Скількома бізнесами ви займаєтеся?» І щойно вони закінчують перелічувати мені всі деталі, хтось обов'язково згадає ще одну угоду, ще один бізнес, ще одну можливість, яку вони вивчають чи до якої вже взяли. Ось як описував свій період Активного зростання засновник International House of Pancakes. Він сказав мені: «Тоді я відчував, ніби весь світ виставлено на продаж». На стадії Активного зростання продажі зростають швидко й легко, тож засновники стають недбалими. Вони не планують результатів. Вони просто очікують їх. І часто розплачуються за це.

Компанії, що активно зростають, займаються стількома справами одночасно, що не можуть приділити увагу кожній із них (і не приділяють). І нерідко одна чи кілька з цих справ знищують їх.

РЕАКТИВНА ОРІЄНТАЦІЯ НА ПРОДАЖІ

На стадії Раннього дитинства організації орієнтовані на продукт, а під час Активного зростання вони звертаються до своїх ринків. Однак звернення до ринку – це не орієнтація на ринок. Вона свідчить лише про орієнтацію на продажі. Що це означає? Маркетинг – це мисленнєвий складник продажів: ухвалення рішень щодо того, які продукти продавати та за якою ціною, через які канали дистрибуції, точне визначення способів просування продуктів. Маркетинг – це функція планування та позиціонування. Це рішення не тільки щодо того, що робити, але й щодо того, чого *не* робити. На стадії Активного зростання зарозумілість від успіху така, що обговорення того, що не треба робити, не на часі. Компанії, що активно зростають, вважають такі обговорення ледь не блюзнірством. Продажі – це функція виробництва та виконання. Маркетинг покликаний визначати та виконувати плани, забезпечувати інформацію задля результативної реалізації планів на ринку та реагувати на отримані результати необхідним корегуванням планів.

Якщо організації-немовлята орієнтовані на продукт, то організації, які активно зростають, мають справу з «натовплом» і стають гранично орієнтованими на продажі. «Він би й свою тещу продав», – сказав один керівник найвищої ланки про засновника компанії на стадії Активного зростання. Орієнтація на продажі викликає залежність: що більше, то краще. Організація прирівнює продажі до успіху і радше користується можливостями, ніж планує їх. Така організація не керує можливостями – можливості керують *нею*. Менеджмент реагує на середовище, а не планує бажане для себе середовище¹. Для компанії на стадії Активного зростання «більше» означає «краще», тож рішення зосередитися на тому, чого *не* робити, не дуже популярне – поки. Поспішаючи вивести продукт на ринок, люди дають обіцянки, ще не знаючи, як компанія їх виконуватиме. Компанія постачає недопрацьовані продукти без інструкцій, запчастин немає в доступі. Це жахіття для споживача. Компанія веде інженерні роботи «на ходу», шліфуючи та регулюючи продукт, коли він уже майже відправлений покупцеві. Це означає, що інженери ніколи не випустять продукт у масове виробництво. Компанія продає продукт ще до того, як інженери його закінчать, а виробничники сконструюють потужності для його вироблення.

Я стикався з цієї проблемою практично в усіх стартапах і вважаю її аномальною, а не патологічною. Вона не патологічна, бо схоже, що досвідчені споживачі до цього звикли. Вони скаржаться, бурчать і стогнуть, але планують, що їхні прогнози не справдяться. Усі грають у цю гру, але вона не нормальна, бо її можна уникнути.

Проактивна маркетингова орієнтація вимагає визначення нових потреб клієнтів та розроблення продуктів і послуг, що їх задовольнять. На стадії Активного розвитку це робити зарано². Організація і досі переймається і прагне капіталізувати потреби, вже визначені на стадії Залицання та детально з'ясовані на стадії Раннього дитинства.

КЛІМАТ

На стадії Залицання є візія. На етапі Раннього дитинства організація експериментує із місією, просуваючись до орієнтації на продукт.

Це експериментування переводить організацію на стадію Активного зростання із орієнтацією на продажі. Орієнтація на продажі може призвести до аномальних наслідків. Деякі компанії, що активно зростають, очікують фіксованої норми прибутку від усіх продажів, вірячи, що зростання продажів автоматично забезпечує вищий прибуток. Однак в умовах неконтрольованого розширення облік виробничих витрат марний. Вони продають більше, але замість спостерігати зростання прибутків втрачають гроші. Переймаючись максимізацією продажів, компанії на стадії Активного зростання дарують знижки дистриб'юторам, комісії продавцям та компенсації клієнтам. Але оскільки їхні початкові системи обліку виробничих витрат не встигають за зростанням, чимало компаній з'ясовують, що не знають реальної вартості проданих товарів. Це не рідкість для компаній на цій стадії – продавати свої продукти за ціною, що навіть не покриває витрат. Очевидно, що більше вони продають, то більше втрачають. Якщо продажі швидко ростуть, а кошти надходять рясним потоком, вони можуть так збудитися цим позірним раптовим успіхом, що стають зарозумілими. Уже не страждаючи від дитячих хвороб, вони сприймають зростання продажів як свідчення швидкого успіху. Вони вважають себе геніальними зірками історій про розбагатілих бідняків і вдаються до найрізноманітніших ризикованих справ. Дуже часто це їм вилазить боком.

Якщо Раннє дитинство – це управління через кризу, то Активне зростання – це криза через управління.

Батьки дворічок знають, що не можна випускати дитину, яка щойно починає ходити, з поля зору. Діти цього віку постійно втрапляють в халепи. Їх усе захоплює, але ніщо не здатне надовго втримати їхню увагу. Вони висувають шухляди і розкидають їх вміст по всьому будинку. Який безлад! Слідуючи за дитинкою, батьки постійно кажуть: «Ні! Ні! Ні!» Компаніям на стадії Активного зростання потрібно приділяти таку саму увагу. Під час переходу від Раннього дитинства до Активного зростання візія компанії розширюється від вузького, зацикленого на ретельній праці погляду до широкої панорами нескінченних можливостей. Компанія, що активно зростає, має невситимий апетит до кількісно вимірюваного зростання, а її єдиний і неповторний лідер – не дуже добрий слухач. Очільники таких компаній нікого не слухають, бо саме цілеспрямованість принесла їм успіх на стадії Ранньо-

го дитинства. Тоді, в ті перші дні, люди казали їм, що їхньої мети неможливо досягти. Що це занадто ризиковано. Вони не зважали на скептиків і довели, що ті помилялися. Тепер, коли вони успішні, то точно знають, що не мають слухати чийось порад. Зрештою, вони домоглися свого статусу успішної людини всупереч ранішим рекомендаціям та пересторогам.

Ця зарозумілість та відчуття всемогутності можуть набувати дуже незвичних вимірів. Що успішнішими вважають себе засновники, то гостріше почуваються всесильними. Один мій знайомий засновник справді вірив, що він непереможний. Він справді вірив, що сам Ісус скеровує його, тож він не може помилятися.

Не чекайте, що лідери організацій на стадії Активного зростання відвідуватимуть наради. Вони рідко це роблять, а коли вже вирішили прийти, то повністю керують перебігом роботи. Ніхто більше не матиме змоги сказати щось по суті. Ці лідери принижують кожного, хто насмілиться з ними не погодитися, заперечують та дозволяють собі особисті нападки. Якщо люди спробують хоча б припустити, що ідея очільника організації на стадії Активного зростання не така вже й розумна, він сприйме це як навмисну персональну образу. Тож люди сидять, слухають, терплять і думають: «Як ми можемо працювати із цим монстром?» Навіть рада директорів боїться конфронтації.

Чому люди терплять таке поводження? Я з'ясував, що очільники аномальних організацій на стадії Активного зростання переплачують своїм підлеглим, наче дають їм хабара за підтримку. Отримуючи таку високу платню, чимало найманих працівників відчують, що не мають альтернативи, і зносять цю образливу поведінку. Хто не може цього толерувати, звільняється, і їхній гнів підживлюється ненавистю.

Керівники компаній на стадії Активного зростання, підбадьорені завдяки успішним продажам, вірять у власний геній і оточують себе людьми, які своєю поведінкою демонструють таку саму віру. Я називаю таких працівників, що схиляються перед керівником, клакерами. *Claqueurs* – це французьке слово на позначення людей, яких керівники оперних театрів наймали для того, щоб під час прем'єри спеціально запускати оплески. Після спектаклю ці підсадні аплодувальники могли викривлятися та посміхатися з огидою, але під час показу вони захоплено плескали в долоні.

У компаніях на стадії Активного зростання наради – це шоу. Підлеглі демонструють благоговіння та захоплення ідеями боса, байдуже, якими непродуманими чи небезпечними вони можуть бути³. Після наради можна побачити, як персонал збирається біля кавомашин, розмірковуючи, як же все-таки можна відвернути катастрофічні рішення, яким вони щойно аплодували. На щастя, очільники компаній, які активно зростають, часто змінюють свою думку: їхні ідеї не були рішеннями – лише ідеями, які ніхто не мусить втілювати в життя. Якщо люди намагатимуться такі втілити ці дикі ідеї, їхні боси можуть розлютитися, бо вже передумали. Водночас усі переживають, що керівник справді *хоче*, щоб ідею було реалізовано. Працівники в безвиході. Вони мусять чи не мусять робити те, що, *на їх думку*, вони зрозуміли? Вони розчаровані, і їм уривається терпець. Їх гудитимуть, якщо вони це зроблять, і лятимуть, якщо не зроблять.

Ще один аспект розчарування пов'язаний із підприємницьким сприйняттям часу. Здатність очільника компанії на стадії Активного зростання оцінювати час, необхідний для виконання завдань, схоже, добряче викривлена. У своїй зарозумілості вони можуть заявити, що певну проблему слід розв'язати протягом години. Та цим оцінкам кількох годин незмінно бракує. Що більше їхнє еґо, то більша ця часова необ'єктивність. Наприклад, я теж страждаю на цю недугу, і мій коефіцієнт похибки – шість. Якщо я кажу комусь: «Це займе годину», – це зазвичай займає шість годин. Якщо я переконаний, що певне завдання треба виконати за місяць, на нього піде шість місяців. І затримка (як я це сприймаю) підживлює мою управлінську параною. «Вона напевно байдикують. Вони не працюють достатньо наполегливо. Вони саботують», – кажу я собі.

Більшості людей підприємницького типу, які очолюють компанії, що активно зростають, і справді тяжко чітко озвучити свої ідеї. І це погіршує справу. Хтось слухає і запитує себе: «Яких дій він все ж таки від мене хоче?» Одиниці, які можуть зрозуміти та розтлумачити ці ідеї, стають рушіями бізнесу. Вони стають критично важливими інсайдерами – довіреними особами компанії на стадії Активного зростання.

Алан Бонд, під керівництвом якого австралійська команда з вітрильного спорту виграла Кубок Америки, був у своїй країні одним із найуспішніших підприємців. Він тричі переживав банкрутство, і на третій раз

зрештою опинився за ґратами, заборгувавши банкам мільярди доларів. Я знав Бонда з часів його розквіту, коли ніхто не міг отримати ні хвилини його часу. Активне зростання досягло величезних масштабів, він купував та продавав компанії так, наче це були колоди карт. Його компанія *була* колодою карт, і я йому так і сказав. Я попереджав його, що настане час розплати. Його компанія не мала інфраструктури, і не було нікого, хто сказав би йому, що він хапає забагато повітря (з управлінського погляду). Вірячи у свою непереможність, він вважав, що може вижити й уникнути будь-яких проблем чи труднощів. Хіба він не збанкрутував уже двічі і не пережив цього? Ці підприємці поводяться як діти, які хочуть випробувати межі своїх можливостей, і єдиний спосіб віднайти ці межі – перетнути їх. Тож вони вдаються до ще більшого, потужнішого, масштабнішого ризику, кидаючи виклик долі – і здоровому глуздові.

Керівники на стадії Активного зростання планують дива, а не просто покладаються на них.

Це має такий вигляд, наче вони наносять дива на критичний шлях* на графіку управління проектом. Варто комусь заперечити їм, вони всміхнуться, ніби кажучи: «Ви не можете зрозуміти, але якщо просто поглянете, то побачите». Лідери компаній на стадії Активного зростання випробовують свої межі та кидають виклик долі. В Алана Бонда був співробітник – права рука, і тільки він розумів, що той каже. Однак коли Бонд призначив цього чоловіка на керівну посаду в одній зі своїх компаній, то втратив «гальма». Ніхто насправді не розумів, чого Бонд хоче, і не наважувався попросити уточнення. А ті, хто розумів, не наважувалися кинути Бондові виклик. Зрештою, він був таким успішним – справжнім генієм у власних очах. Крім того, співробітникам неймовірно добре платили. Нащо розхитувати човна? Бонд, як і так багато інших очільників компаній на стадії Активного зростання, вірив власним прес-релізам. Але його успіх був як повітряна кулька, і достатньо було простої голки, щоб він луснув.

* Найдовша послідовність робіт під час виконання проекту. – *Прим. пер.*

Лідери організацій, що активно зростають, не звертають уваги на деталі. А всі ми знаємо (чи маємо знати) арабську приказку про те, що диявол – у деталях. І потрібна лише «деталь», щоб спустити наповнену газом повітряну кулю.

Компанії на стадії Активного зростання мають величезні апетити до результатів та зростання. Їхні лідери не дослухаються до критики чи застережень щодо труднощів реалізації, і їм бракує організаційної структури, яка визначає, хто що має робити⁴. Компанії, що активно зростають, можуть стати жертвами патологічної ситуації: браку підзвітності. Без підзвітності ніхто не відповідає за результати. Кожен скаржиться на брак інформації чи повноважень для ухвалення правильних рішень. Кожен – жертва рішень, які ухвалив хтось інший. За таких умов мало рішень стають остаточними, а напрями визначено надто туманно, щоб ефективно втілити рішення в життя. Я описую рецепт катастрофи.

Катастрофа неминуче станеться. Питання ось у чому: коли вона розгорнеться і якої форми набуде? Чи буде це бунт акціонерів? Позов від Федеральної комісії з торгівлі США? Груповий позов від покупців, які почувуються обдуреними? Судова справа через збитки, яких завдав товар, бо контроль якості був неналежний? Коли по компанії на стадії Активного зростання б'є катастрофа, ніхто не бере на себе відповідальності. Ніхто не відчувається підзвітним. Очільники таких компаній неймовірно розчаровані. Вони відчувають, що люди їх підвели. Почувуються зрадженими. Ніхто не попереджав їх про підступну небезпеку попереду. Усі просто допустили їхнє падіння й спокійно спостерігали за ним. Підлеглі повстають одне проти одного. Ніхто не бере на себе провину. Ніхто не ухвалював цього рішення чи не знав, яку саме його частину мав виконати. Тож усі звинувачують усіх, і ніхто не залишається неушкодженим⁵.

Пошук винних і сварки починаються не тоді, коли спливла проблема чи невдача. Лідери компаній, що активно зростають, підсвідомо плекають взаємну недовіру⁶. Оскільки бажання очільників компаній на стадії Активного зростання переважають над звершеннями, вони плекають параною: їм здається, що люди працюють недостатньо наполегливо і їм бракує відданості. Вони діляться цими підозрами зі своїми підлеглими – з усіма по черзі. Уявімо, наприклад, очільника організації, що активно зростає: він

каже Адріані, який поганий і непридатний Джон, Джону – як він почувається зрадженням через Джоеля, а Джоелю повідомляє по секрету, що Адріана жажливо непродуктивна й ненадійна. Керівник налаштовує людей одне проти одного і всіх – проти себе. Зовні справи в компанії ідуть добре. Крива продажів стримить до неба, але в серці, душі та нутрощах цього Королівства активного зростання щось дуже погано тхне.

На своїх лекціях я кажу, що жодна компанія (абсолютно жодна) не має дозволяти собі стрімкого зростання продажів. Я роблю жест рукою, піднімаючи її знизу різко в небо. «У такому випадку, – кажу я, – у компанії є тільки один шлях». І аудиторія знає відповідь. «Вниз!» – хором вигукують слухачі.

Я продовжую лекцію. «Скажімо, у вас є фундамент для триповерхової будівлі. Але район процвітає, орендна плата зростає, а у вас справи йдуть так добре, і ви вирішуєте додати четвертий, п'ятий, а потім і шостий поверх. Якщо ви продовжуватимете, то зрештою що неминуче станеться?» – питаю я. Усі знають. Будівля піде тріщинами. Перш ніж розширюватися, треба підсилити фундамент. Подумайте про золоту копальню. Якщо ви тільки копатимете-копатимете-копатимете, вона зрештою обвалиться на вас.

Трохи покопали – підсилюйте інфраструктуру.

Компанії на стадії Активного зростання потребують постійної реструктуризації. Вони як діти, які ростуть і постійно виростають зі свого одягу. Штани, які минулого тижня тягнулися по підлозі, цього тижня ледве сягають щиколоток. Керівники компанії на стадії Активного зростання приділяють мало ваги структурі, управлінським процесам чи системам. Вони поглинені зовнішнім світом – продажами, спільними підприємствами, стратегічними альянсами, продажами і ще раз продажами. Більшість керівників на етапі Активного зростання отримують задоволення від своєї здатності перемогти у прямій конкурентній боротьбі. Навіть коли ці лідери – жінки, у поведінці очільників компаній, що активно зростають, схоже, домінує чоловічий тестостерон.

Бюджети, організаційні структури, ролі, обов'язки та система винагороди – усе це вимагає уваги до деталей, дисципліни та самовладання⁷.

А підприємцеві ці якості зазвичай непритаманні. Я бачу, як вони страждають, сидючи на планувальних нарадах. Покроковий процес визначення управлінських деталей завдає їм болю та дискомфорту. Вони хрускають пальцями, соваються на стільці, постійно дивляться на годинник, заговорюють до сусідів, пишуть нотатки, намагаються вийти з кімнати й не приходять на наступну зустріч. Вони критикують мене приватно й публічно, стверджуючи, що ці наради – марнування часу. Про що вони хочуть говорити, так це про зростання, ідеї та можливості. Вони наполягають на тому, щоб порядок денний наради відповідав їхнім психологічним потребам, а не потребам організації.

Керівники компаній на стадії Активного зростання кажуть, що хочуть допомогти у розв'язанні особистих питань, але насправді прагнуть можливості дати вихід своїй управлінській параної. Вони гніваються на інших, звинувачуючи їх у нездатності забезпечити результат. Вони покладаються на провину як інструмент мотивації, стверджуючи: «Ви могли б зробити краще й більше, якби тільки...» Замість усвідомити, що їхню систему потрібно зміцнити і що працівники – такі самі жертви непродуктивної системи, як і вони самі, вони персоналізують проблему та нападають на підлеглих⁸.

У компаніях на стадії Активного зростання бракує фізичного простору, бо компанія росте надто швидко. Вони купують нові офісні площі за потреби або вже після того, як стало затісно. Нерідко компанія на цій стадії розкидана по всьому місту – або й по всій країні.

Швидке зростання, яке переживає компанія, виявляється на організаційному рівні. В організаціях-немовлятах ви не знайдете схем оргструктури, посадових інструкцій чи справжніх систем управління оплатою праці. Вони схожі на здорові родини – кожен робить усе, що потрібно. Якщо гроші є і засновник у доброму гуморі, люди можуть дістати підвищення зарплатні, але не оцінку своєї роботи. Коли кожен знає, що роблять усі інші, такі формальні системи оцінювання вважаються непотрібними. Така поведінка спрацьовує в організаціях на стадії Раннього дитинства. Це очікувано. Однак для організацій на стадії Активного зростання це може бути аномалією, що ризикує перетворитися на патологію.

БРАК ПОСЛІДОВНОСТІ ТА ЗОСЕРЕДЖЕНОСТІ

На стадії розвитку «Активне зростання» в компанії можуть існувати широкий спектр систем мотивації та працівники з різноманітними здібностями. Хто що робить і за яку винагороду – визначається довільною мішаниною рішень. Через брак систем та усталених політик компанії на стадії Активного зростання наймають працівників у різний час і на дуже різних умовах. Деякі з них висококваліфіковані, а деякі – ні. Організації на цьому етапі не мають ані часу, ані зосередженості для усунення некомпетентних.

Увагу більшості компаній на етапі Активного зростання розсіюють за розумілість, яку підживлює успіх, реактивна орієнтація на продажі та невизначеність щодо завдань і обов'язків. Менеджери перестрибують від завдання до завдання, намагаючись охопити всі пункти одночасно. І організації, і її менеджерам бракує зосередженості. Якщо така незосередженість триватиме, організація може збанкрутувати. Виживання залежить від розроблення політики щодо того, чого *не* робити, – замість того, що *ще* зробити.

КОМПАНІЯ, ОРГАНІЗОВАНА НАВКОЛО ЛЮДЕЙ

У компаніях, які активно зростають, люди мають спільні обов'язки, завдання накладаються одне на одне. Наприклад, один мій знайомий президент компанії на стадії Активного зростання був головним закупівельником, провідним продавцем і дизайнером. Спеціалісти з продажів також робили певні закупівлі, а бухгалтер працював офіс-менеджером на півставки. Якщо ви попросите схему організаційної структури, вони спитають із посмішкою: «Яку? За вчорашній вечір чи за нинішній ранок?» Якщо ви колись тримали в руках таку схему для компанії на стадії Активного зростання, то знаєте, що вона виглядає як аркуш паперу, по якому погуляло курча: пунктирні, прямі та ламані лінії навсібіч. Якщо запитати найманого працівника чи навіть керівника вищої ланки, кому він підпорядковується, отримаєте туманну відповідь, що зіб'є вас із пантелику: «Переважно я підпорядковуюся Семові, але часом – Лі. Однак

коли це проблема якості, я підпорядковуюся Джейн і, якщо подумати, також Елові». І так далі.

Компанії на стадії Активного зростання організовані навколо людей, а не завдань. Їхнє зростання неплановане. Вони реагують на можливості, а не планують, організують чи позиціонують себе з метою створення і використання можливостей. Вони не контролюють свого середовища⁹. Середовище контролює їх. Не вони керують можливостями – можливості керують ними¹⁰.

Поведінка реактивна, а не проактивна, і в результаті людям доручають ті чи ті завдання відповідно до їхньої доступності, а не компетенцій. Наприклад, я знаю організацію, чий відділ продажів у Канаді підпорядковувався відділу розробки, бо керівник останнього виріс у Канаді. Нерідко можна побачити, скажімо, що персонал регіону А підпорядкований містеру З просто тому, що містер З випадково має трохи вільного часу. Я бачив найекстремальніший випадок доручень за принципом доступності: засновник однієї компанії, мого клієнта, зробив одного зі своїх працівників тимчасово відповідальним за доволі важливу роботу. «Чому вас?» – спитав я працівника. «Гадаю, тому, – відповів той, – що я просто випадково їхав разом із ним у ліфті».

Моя сестра одного разу сказала мені: «Немає нічого постійнішого, ніж тривале тимчасове». Уявіть собі того хлопця, що отримав доручення в ліфті. Роки минають, а тимчасове доручення й досі на ньому. Він відчуває його своєю власністю. Якщо бос вирішить передоручити ці обов'язки, він муситиме дати йому щось навзамін. Інакше кажучи, ця структура – це мішанина рішень, ухвалених із примусу, і визначальний чинник – це практична доцільність. Як хтось справді може знати, хто що має робити? За таких умов, якщо виникають питання, до кого всі звертаються? Звісно, до єдиного і неповторного.

Хоча єдиний і неповторний може протягом певного часу сприймати свою незамінність як гарантію комфорту, зрештою ця незамінність стане непомірною. Керівники організацій, що активно зростають, відчувають страшний дефіцит часу, а звільнитися не можуть. Що більше вони делегують, то більше виникає плутанини, конфліктів та проблем. Вони роздратовано припиняють делегувати – і тоді виявляють, що не можуть

тягнути це самотужки. Вони відчайдушно шукають рятівника, когось, хто візьме на себе їхні обов'язки й нарешті позбавить їх від цього безладу. Звісно, рятівники насамперед хочуть покласти край цій турбулентності. Але що є джерелом турбулентності? Самі очільники компаній, що активно зростають. Тож, як і слід було чекати, менеджери-рятівники – професіонали – намагаються ізолювати цих лідерів від їхніх компаній, вивішивши ці компанії на наступну стадію життєвого циклу.

Хоча для позначення очільників компаній я часто використовую слово «засновники», не варто розуміти його буквально. На момент досягнення стадії Активного зростання справжні засновники компанії можуть бути вже деінде. Утім, люди, які очолюють компанії на стадії Активного зростання, часто поводяться так, наче вони заснували компанію, якою керують, та володіють нею.

Нормальна проблема стадії Активного зростання полягає в тому, що пріоритетом є все.

Зростаючи, компанії навчаються, чого не треба робити, завдяки неминучим хибам. Вони втягуються у процес навчання методом спроб та помилок, а коли помиляються серйозно – і втрачають частку ринку, великого клієнта чи гроші, – то опиняються на наступному етапі свого життєвого циклу. Велика криза лікує організації від зарозумілості. А величина успіху та зарозумілості організації, що активно зростає, визначає масштаб кризи, яка спонукатиме керівництво організації визнати необхідність правил та політик ведення бізнесу. Розроблення правил та політик свідчить про перенесення акценту на адміністративну підсистему та перехід до наступної стадії розвитку – Юності¹¹. Нездатність сфокусуватися на адміністративній системі вказує на патологію під назвою «пастка засновника» (Founder's Trap™)*.

Організації на стадії Залицяння, яким бракує відданості, щоб витримати випробування реальністю, скочуються у передчасну смерть під назвою «Інтрижка». Що таке, зрештою, інтрижка? Море захоплення без справжньої відданості. Організація на стадії Раннього дитинства вмирає

* Founder's Trap™ – торгова марка Adizes Institute. Усі права застережено.

малою, якщо не отримує належного годування – грошей – або якщо згасають любов і відданість засновника. Організації на стадії Активного зростання, які не можуть розвинути свої адміністративні системи та інституціоналізувати управління, потрапляють до пастки засновника.

Що таке пастка засновника? Від стадії життєвого циклу «Залицяння» і до стадії «Активне зростання» засновники – це їхні компанії, а компанії – це їхні засновники. Вони невіддільні одне від одного. Коли молодим компаніям потрібні банківські кредити, їхні засновники мусять заставляти персональні активи. Банки сприймають засновника та компанію як єдину істоту. У поверненні кредиту банки покладаються на засновників як рушійну силу.

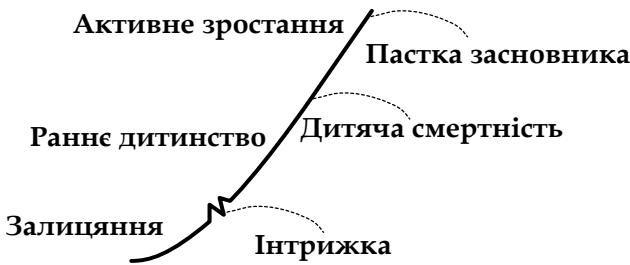
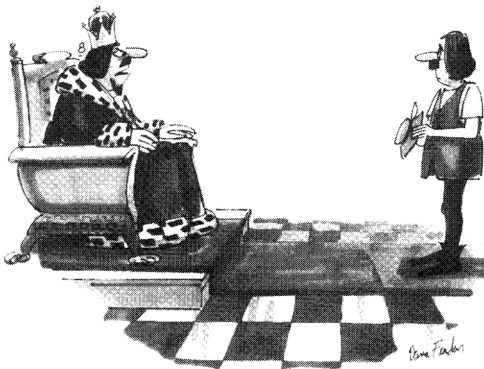


Рис. 4.2. Пастка засновника

ПАСТКА ЗАСНОВНИКА



«Я не можу розв'язати вашу проблему. Я і є проблема».

**Засновники одночасно і найбільші активи своїх компаній,
і найбільші ризики.**

Компанії переростають спроможність засновників впроваджувати свій особистий стиль та філософію управління. Вони більше не можуть працювати як театр одного актора. Саме тоді засновники, що намагаються делегувати повноваження та відповідальність, зрештою децентралізують та втрачають контроль. Зазвичай це погано спрацьовує. Як так стається?

Компанія на стадії Активного зростання за перший тиждень ризикованого починання в сфері нерухомості опиниться в більшій скруті та втратить більше грошей, ніж заробила за цілий рік у взуттєвому бізнесі. І типова реакція на такі катастрофи – впровадження засобів контролю. Щойно ці суперпідприємці відчують, що втрачають контроль, то реагують такою заявою: «Нам потрібно організуватися. Нам тут потрібно більше засобів контролю».

Потім компанії, які активно зростають, розробляють правила та політики, але хто перший їх порушує? Єдині й неповторні засновники. В альтернативному сценарії засновник може скликати все керівництво й сказати: «Як ви всі знаєте й постійно нагадували мені протягом останніх кількох місяців, ця компанія надто велика, щоб усім командувала одна людина. Я починаю делегувати повноваження. Ви всі маєте свої сфери відповідальності й від сьогодні вільно можете ухвалювати рішення. Однак перш ніж взятися до якогось великого рішення, спитайте мене. І не ухвалюйте рішень, яких не ухвалив би я».

Вони намагаються делегувати повноваження. Але замість делегувати, вони зрештою децентралізують. Поясню відмінність.

Делегування передбачає передавання завдань вниз організаціїю ієрархією та формування відчуття відповідальності за їх виконання.

Завдання можуть полягати в тому, щоб ухвалювати рішення чи втілювати їх. Коли завдання вимагає втілення вже ухваленого рішення, надані повноваження лише тактичні за свою природою. Це делегування.

Коли завдання вимагає ініціювати рішення, що передбачає стратегічну зміну, це децентралізація.

Організація на стадії Активного зростання не може здійснити ефективної децентралізації. Для цього необхідна система контролю. Децентралізація забезпечує відцентрову силу, що вимагає від менеджменту нав'язування доцентрової сили, якщо він сподівається втримати контроль¹³. Доцентрову силу забезпечують за допомогою політик, які описують, що децентралізовані підрозділи можуть і чого не можуть робити. Ці політики зберігають єдність попри децентралізацію. Як доцентрова сила працює адміністративна підсистема – правила та інструкції. В організаціях на стадії Активного зростання ця адміністративна підсистема ще повністю не розвинена, а єдиний і неповторний зазвичай підриває її розвиток, бо найменше схильний її дотримуватися.

Засновники, які намагаються делегувати без системи контролю, зрештою мимохіть скочуються в децентралізацію. Люди потроху беруть на себе ініціативу, і засновники відчують загрозу, коли судження, цінності, потреби та вподобання працівників не відбивають суджень, цінностей, потреб та вподобань керівників. Не забуваймо, що на стадії Раннього дитинства засновники взагалі нічого не делегували. Раптовий стрибок від автократичної централізації до децентралізації небезпідставно лякає засновників, і їхні підлеглі не вірять, що засновники це справді зроблять. Засновники бояться втрати контролю. Тож чого вони насправді хочуть від своїх людей: «Ви маєте ухвалювати тільки ті рішення, які я ухвалив би сам». Коли підлеглим це не вдається (а це немінуче, бо лише за допомогою спроб і помилок вони можуть навчитися того, чого від них очікують), засновники повторно централізують владу. І підлеглі кажуть: «Ми це вже проходили!»

Ще раз: засновники бачать, що на них забагато роботи. Вони не можуть охопити й контролювати свої компанії, тож звертаються до делегування, яке зрештою перетворюється на децентралізацію. Засновники знову почуваються зрадженними, відчують втрату контролю. Відносини між засновниками та їхніми компаніями на стадії Активного зростання схожі на йо-йо. «Ви головні. Ні. Я головний». За такої турбулентності люди страждають і мучаться, скаржачись, що «тут нічого не зміниться, поки старий – чи стара – не помре».

СИНДРОМ ЧАЙКИ



«Це востаннє я іду у відпустку».

© 1981 Universal Press Syndicate. Reprinted with permission.

Деякі компанії намагаються уникнути цього безладу, впроваджуючи матричну організаційну структуру, у якій очільники, які визнають свою нездатність управляти всім, призначають групи керівників наглядати за певними ринками чи продуктами і відповідати за результати. Чого вони не роблять, так це не змінюють функціональної структури своїх компаній. Вони побоюються, що це спричинить величезне сум'яття у дійсних політиках і може загрожувати їхньому контролю. Чого бояться, те й трапляється. Матричні менеджери мають самі обов'язки із мінімумом повноважень і зрештою розчаровуються та втрачають ефективність¹⁴. Відкладаючи болючу реструктуризацію, організація роками потерпає від страждань.

Якщо ви моряк чи просто любитель кататися човном, то, імовірно, не любите чайок. Бачачи їх наближення, ви знаєте, що вони от-от нагидять на ваш човен, і робите все можливе, щоб відігнати їх. Керівники організацій, що активно зростають, часто стають для своїх компаній такими чайками. Я знаю гендиректора, чії співробітники прозвали «срібною чайкою» його гвинтокрил.

Що таке синдром чайки?

Люблячі обійми засновника, які починаються на стадії Раннього дитинства та Активного зростання, стають мертвою хваткою, що придушує

подальше зростання та розвиток компанії. Але засновник також розчарований. Якщо вимірювати за показниками продажів, компанія успішна: зростання продажів доводить, що продукт спрацьовує. Через неймовірний економічний успіх у засновників виникає враження, що вони справді це зробили. Горді, що лишили свій слід в економіці, ці засновники хочуть охопити ще більше. Вони хочуть вийти за межі повсякденних операцій своїх компаній. Вони починають захоплюватися й цікавитися організаціями у громаді, політикою, здоров'ям, подорожами та іншими бізнесами, які навіть близько не пов'язані з їхніми попередніми успіхами. Просто вони змужджені, їх дратують деталі керування складними організаціями і вони прагнуть захоплення стадій Залицяння та Раннього дитинства: там усе нове, свіже і так легко робиться.

Вони шукають якогось істотнішого виходу для своєї підприємницької енергії – вони змужджені продавати піцу, чи взуття, чи будь-що інше, що їх прославило. Ті, кого власні компанії винагородили значними статками, можуть передчасно почати наживатися на плодах своєї праці. Вони хочуть скористатися багатством для втілення мрій, які зазвичай були не по їхніх грошах. Голова ради директорів Wells Fargo Bank розповів мені, що банкіри остерігаються засновників, які отримують кредити на свої бізнеси, досягають певного успіху і починають геть інакше поводитися та вдягатися. Банкіри не дивуються, коли такі люди знову приходять до банку за позичкою на купівлю модного автомобіля, човна чи літака. Врешті-решт вони приходять за фінансуванням найдорожчої розкоші – свого розлучення.

Ви помітили, яка складна динаміка стадії Активного зростання? Засновники хочуть втекти від повсякденного управління, але не хочуть поступатися контролем. Через поступове дистанціювання засновника та складнощі делегування виникають лабети дистанційного управління – і це найгірша ситуація з можливих. Засновники йдуть, але більше ніхто не має права, нахабства чи мужності ухвалювати рішення. Очільники компаній на етапі Активного зростання переконані, що коли вони делегують повноваження, усім розпоряджатимуться їхні підлегли. Тож вони йдуть. Але не назавжди і не на передбачуваний період часу. Коли вони з'являються знову, то повертаються, як чайки. Усі стежать за небом, сподіваючись, що засновники сьогодні на них не нагидять.

Що відбувається, коли засновники повертаються відвідати компанію? Можливо, вони помічають чи їм розповідають про зміни, які їм не до душі. І тоді все летить до біса. Засновники завжди мають кращі та новіші ідеї. Підлеглі мали б їх передбачити, знати й дотримуватися. За лічені години засновники заново централізують владу тільки для того, щоб знову зникнути. Ніхто не знає, що робити чи чого не робити, і всі дедалі більше тривожаться. Намагаться уявити, чого хотіли б від них засновники, – це щонайменше ризиковано. Більшість засновників доволі креативні, і на стадії Активного зростання їхня зарозумілість не піддається вгадуванню.

Велич очільників компаній на стадії Активного зростання охоплює здатність керувати бізнесами інтуїтивно. Однак ці генії рідко коли здатні сформулювати свої інтуїтивні відчуття чи передати їх тому, хто може діяти замість них. А їхні підлеглі, неспроможні діяти, дають волю безсиллю. І коли мандрівні керівники вчергове повертаються, звинувачення та розчарування починаються заново. Вони засмучені, що ніхто не вжив заходів, ніхто не впорався із проблемами. Звісно, коли ухвалено рішення, які засновник піддає сумніву, летять чиїсь голови. Люди починають боятися візитів засновників, займаючи налякану позицію «і зробиш – погано, і не зробиш – погано».

Тим часом засновники почуваються в пастці власного творіння. Один розчарований засновник загадав мені загадку, що ілюструє цю ситуацію.

«Коли ти припиняєш займатися сексом із 90-кілограмовою горилою?» – спитав він.

Я не знав.

«Коли горила захоче!» – сказав він.

Та прекрасна ідея щодо милої маленької компанії-немовляти на стадії Активного зростання тікає від власника. На початку щось симпатичне, маленьке і пухнасте, тепер це величезна мавпа, яка вимагає від засновника уваги. І на цій стадії засновник не здатен, не знає як і більше не хоче приділяти цю увагу.

Стадія Активного зростання – це жахливий період роздвоєння між любов'ю та ненавистю. Наймані працівники можуть не любити своїх керівників, але боятися та поважають їх.

Вони описують цих лідерів як «геніїв, божевільних, еkleктичних, але все одно геніїв; із ними важко працювати, але якщо витримаєш цей стиль – воно того варте». Вони хочуть, щоб засновники лишалися поруч, але бажано, щоб вони змінилися. А засновники виснажені цим марафоном. Вони відчують, що гори, на які вони деруться, не дають очікуваної винагороди. Хоч вони й заробили гроші, але ситі по саму зав'язку – як батьки, які скаржаться, що дитина, яку вони виховують, має на все власну думку, відмовляється слухатися і занадто непокірна. Засновники почуваються зрадженими й розчарованими. Вони хочуть десь піти й сумувати, але не можуть втекти: нема кому їх замінити, а якщо здібна заміна є, засновники побоюються, що цей новий лідер вкраде компанію та їхні мрії. Вони вимагають від управлінців зміни поведінки й застрягають у глухому куті. Кожен хоче, щоб змінився інший. Їм треба зрозуміти, що змінитися має вся організація. Але вони не можуть легко змінити її самі.

Що відбувається? Це сильно залежить від того, хто здійснює інтеграцію.

ХТО ІНТЕГРУЄ?

Від Залицяння і до Активного зростання інтеграційна сила для компанії – це засновники. Вони інтерпретують ринкові сили та узгоджують продажі із виробництвом, фінансуванням і добором управлінських кадрів. Засновники – це клей. На пізніх етапах стадії Активного зростання цей клей більше не з'єднає всього до купи. Його вже недостатньо. На цій стадії для компаній, що активно зростають, намагатися знайти замість засновника іншу людину, що діятиме як клей, – це хибне рішення; хоча воно й не рідкість. Засновники ненавидять саму думку про свою заміненість і будуть боротися за збереження своєї унікальної позиції. Організації потрібно виробити новий деперсоналізований «клей» у межах процесу інституціоналізації управління. Організації на стадії Активного зростання повинні перейти від абсолютної монархії до конституційної. Якщо їм це не вдасться, все скінчиться республікою, що гільйотинув свого імператора, – засновника звільнять, від нього відкупляться або замінять його в той чи інший спосіб.

Саме цей складний процес передачі інтеграційної функції гальмує здатність компанії інституціоналізувати підприємницькі функції¹⁵. Саме через нього так складно уникнути пастки засновника. А засновники нічого не роблять, щоб полегшити цей перехід. Вони поширюють дезінтеграцію, налаштовуючи одного управлінця проти іншого. Однак майте на увазі, що дезінтеграція не здійснюється свідомо. Засновники не постановляють спровокувати чвари та внутрішній конфлікт. Навпаки, самі потерпаючи від внутрішнього конфлікту, засновники не знають, які його причини чи що з ним робити. Чому ж тоді все, що вони роблять, здається навмисне спрямованим на провокування дезінтеграції?

Не маючи жодної формальної ефективної системи контролю, очільники компаній на стадії Активного зростання покладаються на чутки та іншу випадкову інформацію. Більшість підприємців «підігрують» ситуацію, вже й так сповнену підозр, бо мають величезні прагнення, які найчастіше переважають над їхніми досягненнями. Вони страждають від латентної легкої параної. Поговоривши із Джо, ви почуєте, що не так із Біллом. А якщо поговорите із Біллом, той розповість вам у деталях, що не так із Люсі, а Люсі розкаже вам про Джо тощо. Я з подивом з'ясував, що в таких ситуаціях одна людина завжди виявляється крайньою: ця особа відповідальна за проблеми в компанії. Але якщо її звільнять, на роль цапа-відбувайла з'явиться хтось інший, наче його навмисно добирали. Цапом-відбувайлом може бути керівник найвищої ланки. Очільник компанії відбраковує його й у приватних розмовах звинувачує у труднощах компанії. Замість звільнити його, лідер просто робить його життя жалюгідним.

Тоді для розв'язання цієї проблеми потрібно деперсоналізувати функцію Інтеграції. Цим більше не має займатися одна людина. Це мусить бути систематизовано, інституціоналізовано у функції управління. Тож чому очільник цього не робить? «Ти ніколи не побачиш картини, якщо сам у ній», – колись сказав мені хтось, і я зрозумів, що це стосується й мене та мого Інституту теж. Попри те, що я «написав книжку» про це, я й сам страждав на чимало описаних тут недуг. Я можу зробити для своїх клієнтів те, що мені дуже важко зробити для себе. В аномальній ситуації, коли лідер не може розробити та впровадити адміністративну підсистему та політики, що інституціоналізують

інтеграцію, необхідно залучити зовнішню силу – чи то консультанта, до якого лідер дослухається, чи то необхідну зміну керівництва.

Якщо компанія потрапила до пастки засновника, це означає, що в разі смерті засновника компанія також може померти. Пастка засновника може перетворитися на сімейну пастку, якщо управління переймає на себе член родини на основі власності та родоводу, а не компетенцій та досвіду. У таких ситуаціях компанії не змогли відділити власників від менеджменту. Менеджмент не деперсоналізував належним чином управлінську роль; і замість обирати очільника на основі компетенцій, менеджмент дає змогу визначати його на основі власності. Такий непотизм – отрута для багатьох компаній. Якщо новий лідер некомпетентний, компетентні менеджери залишать цей корабель.

За скільки поколінь можна зруйнувати компанію, що потрапила до сімейної пастки? Я ставив це запитання в усіх країнах, де читав лекції, і завжди отримував однакову відповідь: за три. У Мексиці є народна приказка: «Батько – торговець; син – гульвіса; онук – жебрак». У Китаї прислів'я каже: «Із селянських постолів у селянські постолі – за три покоління». У США побутує вислів: «Із безрукавки у безрукавку – за три покоління».

Однією з найважливіших інновацій капіталізму стало відділення власності від професійного менеджменту.

Щоб зберегти свої нелегкою ціною завойовані здобутки, компанія має змінити інтуїтивний менеджмент (менеджмент Активного зростання) на професійніший процес. Це має статися під час Юності. Організації, які не здійснюють цього переходу, потрапляють до пастки засновника або сімейної пастки.

Велика криза, яку спричинили помилки зарозумілого періоду Активного зростання, – це подія-каталізатор, що запускає перехід до Юності. Компанії на стадії Активного зростання, яким притаманні зарозумілість, неконтрольоване швидке зростання, централізоване ухвалення рішень та брак систем, бюджетів, політик і структур, дуже схильні до криз.

Я застерігав генеральних директорів компаній на стадії Активного зростання. Я попереджав їх, що вони сидять на порохівій бочці кризи.

І бракує лише іскри. Більшість генеральних директорів ігнорують мої попередження, вказуючи на незаперечний (на їхню думку) успіх. «Ви розумієте, що наші продажі зростають на 180 % на рік? Ми увійшли до перших рядків списку малих компаній США із найшвидшим зростанням за версією журналу *Inc.* Ціна наших акцій зросла з 2 до 12 доларів за акцію».

Потім вибухає катастрофа. Компанія продає товар поганої якості, і покупці подають позов до суду. Або, можливо, компанія інвестує в угоду, яка швидко йде шкереберть. Найпоширеніша хрестоматійна криза – це результат планування на основі видавання бажаного за дійсне. Для зарозумілих засновників бажання – це еквівалент реальності. На стадії Активного зростання ця безрозсудність і здатність втілювати мрії, спростовуючи сумніви, робить компанії життєздатними; але коли компанії успішні, їх засновники стають ще зухвалішими. Вони прогнозують експоненційне зростання і витрачають гроші на підготовку до нього. Певна частина цих грошей може покривати такі постійні витрати як комп'ютери, офісні площі, заводи тощо. Що відбувається, коли нова мрія реальністю не стає?

Що як нові ринки не такі сприятливі, як ті перші ринки, на які вони проникли? Скоротити витрати означає визнати, що мрія не мала під собою підстав. Прийняти поразку, навіть якщо вона тимчасова. На відміну від раніших битв зі скептиками ці нові труднощі показово реальні. А втім, зарозумілі засновники компаній, що активно зростають, борються з реальністю та заперечують її. І що більше борються, то більше втрачають свої компанії. Пробудити цих зарозумілих може тільки велика криза.

ПРОБЛЕМИ АКТИВНОГО ЗРОСТАННЯ

Нормальні	Аномальні
Впевненість у собі	Зарозумілість
Завзяття	Брак зосередженості
Висока енергія	Енергія «намазана надто тонким шаром»
Орієнтація на продажі	Орієнтація на продажі та передчасна орієнтація на прибуток
Пошуки нових напрямів роботи	Немає обмежень у визначенні напрямів роботи

Продовження табл.

Нормальні	Аномальні
Продажі, що перевершують можливості постачання	Продажі попри нездатність забезпечити якість
Недостатній контроль витрат	Немає контролю за рівнем витрат
Недостатньо дисципліновані наради персоналу	Немає нарад персоналу
Немає послідовного управління системою зарплат	Переплата працівникам
Очільники оточені клакерами	Очільники оточені п'ятою колоною (прихованими зрадниками)
Дедалі дистанційніше управління Роздуті очікування керівництва	Синдром чайки Параноя керівника
Нечітка комунікація	Немає комунікації
Сподівання на диво	Покладання на дива
Нечіткі обов'язки	Немає підзвітності
Компанію критикують	Щодо компанії здійснюються правові дії
Внутрішня дезінтеграція	Зменшення взаємної довіри та поваги
Роздроблення інфраструктури	Руйнування інфраструктури
Дієва людиноцентрична організаційна структура	Недієва людиноцентрична організаційна структура
Пріоритет – усе?	Усе пріоритет!!!!
Незамінний засновник	Засновник і досі незамінний, але це вже не виправити

ПРИМІТКИ

1. Щодо проактивної структури, необхідної для конкурування на глобальному ринку, див.: G. Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

2. Див.: J. Collins and J. Porras, "Organizational Vision and Visionary Organizations," *California Management Review* 34 (1991): 30–52. У цій статті автори стверджують, що візонерські організації створюють ринки та клієнтів, а не просто реагують на них.

3. Див.: H. Hopft and J. Maddrell, "Can You Resist a Dream? Evangelical Metaphors and the Appropriation of Emotion," in D. Grant and C. Oswick, eds., *Metaphor and Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1996). Ці ав-

тори зазначають, що харизматичні лідери часто використовують евангельські метафори, щоб стимулювати в інших емоційну прихильність

4. Див.: С. Morrill, *The Executive Way: Conflict Management in Corporations* (Chicago: University of Chicago Press, 1995). Він стверджує, що конфлікт в організації часто пов'язаний із відмовою керівництва додати до цілей бізнесу отримання зворотного зв'язку; тож працівники залишаються не в курсі подій, а від цього страждає якість ухвалення рішень.

5. Див.: B. Sheppard, R. J. Lewicki and J. W. Minton, *Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace* (New York: Lexington Books, 1992). Автори описують проблеми, що виникають, коли організація втягується у звинувачення.

6. Див.: S. Moscovici and W. Doise, *Conflict and Consensus: A General Theory of Collective Decisions*, trns. W. D. Hall (Thousand Oaks, CA: Sage, 1994). Вони викладають детальну теорію (у стадіях) побудови консенсусу в групах, а також деякі цікаві міркування щодо взаємозв'язку організаційних цінностей та конфлікту.

7. Див.: D. Krackhardt, "Constraints on the Interactive Organization as an Ideal Type," in C. Heckscher and A. Donellon, eds., *The PostBureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change* (New York: Sage, 1994). Засадничі аргументи Макса Вебера щодо організацій та бюрократій (1891–1922) див. у: M. Weber, *Theory of Social and Economic Organization*, trns. A. M. Henderson and T. Parsons (New York: Oxford University Press, 1947). Гіпотеза полягає в тому, що «залізний закон олігархії» зберігає владу централізованую, і ця централізація насправді знижує швидкість реакції організації.

8. Міркування щодо організаційного конфлікту та його відображення в міжособистісних конфліктах див. у: С. Morrill, *The Executive Way: Conflict Management in Corporations*.

9. Висвітлення чинників, що заважають організації реагувати, див. у: R. Hall, *Organizations: Structure and Process* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1972; 1982).

10. Див.: D. Katz, *The Social Psychology of Organizations* (New York: John Wiley and Sons, 1978). Автор висловлює думку, що організації мають приділяти увагу своїм смислам та процесові створення смислів. Такий

соціально-психологічний погляд на організації передбачає, що успіх бізнесу пов'язаний із тим, як організації розуміють свою взаємодію із середовищем.

11. Класичний огляд рис бюрократичної організації див. у: M. Weber, *Theory of Social and Economic Organization*.

12. Див.: K. Weick, *Sensemaking in Organizations: Small Structures with Large Consequences* (New York: Sage, 1995). Автор висвітлює зв'язок між створенням смислів та відданістю ідеї в організації, стверджуючи, що «сенса», який організація для себе формулює, безпосередньо впливає на її ефективність.

13. Див. висвітлення концепції «контролю» в організаціях у: M. Weber, *Theory of Social and Economic Organization*. Див. також: C. Heckscher and A. Donellon, *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change* – серію статей, де критикується веберівське поняття «контролю». У цьому збірнику всеосяжно висвітлено, що відносини (в команді та інших органічних організаційних формах) та взаємодія забезпечують основу для стабільності організацій.

14. Див.: G. Morgan, *Images of Organization* (Beverly Hills, CA: Sage, 1986). У роботі (зокрема в Розділі 2) наведено цікаве дослідження проблем, пов'язаних із матричними організаціями.

15. Див.: J. Klein, "The Paradox of Quality Management: Commitment, Ownership and Control", in C. Heckscher and A. Donellon, eds., *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*. Хоча ця авторка не звертається до проблем підприємців, вона висвітлює питання про способи інституціоналізації відданості в організації.

РОЗДІЛ 5

ДРУГЕ НАРОДЖЕННЯ ТА ДОСЯГНЕННЯ ЗРІЛОСТІ: ЮНІСТЬ

Під час стадії життєвого циклу «Юність» (Adolescence) компанії заново народжуються. Перехід від Залицяння до Раннього дитинства можна порівняти з фізичним народженням. У Юності відбувається емоційне друге народження: компанії починають жити окремо від своїх засновників чи керівників, що поводяться як засновники. Багато в чому компанія подібна до підлітка, який намагається здобути незалежність від родини – будь-якої родини.

Народження заново болючіше й триваліше за фізичне народження під час Раннього дитинства. Поведінка юних організацій відзначається конфліктами та непослідовністю. Їх можна впізнати за такими ознаками:

- ментальність «Ми-проти-них» / «Старожили проти новачків»;
- суперечливість організаційних цілей;
- непослідовність у системах винагороди та мотивації.

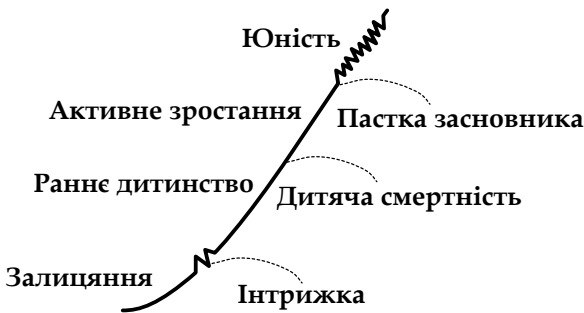


Рис. 5.1. Юність

Унаслідок цього проводиться чимало непродуктивних нарад, це може спричинити відхід лідера-підприємця та загибель організації.

На рис. 5.1 цей перехідний етап показано зигзагоподібною лінією на кривій між Активним зростанням та Юністю.

Чому перехід від Активного зростання до Юності такий складний? Ось три головних виклики:

- делегування повноважень;
- зміна керівництва;
- перевстановлення цілей.

ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ

Перехід до Юності вимагає делегування повноважень. Аналог цього переходу в суспільному житті – перехід від абсолютної монархії до конституційної, на чолі з королем, який править відповідно до конституції. Засновник має сказати: «Я готовий підпорядковуватися правилам компанії, а не підпорядковувати компанію своїм мінливим правилам. Мене обмежуватимуть ті самі правила, які обмежують усіх інших». Король рідко коли з власної волі поступається абсолютною владою. Як мені відомо, лише король Таїланду (і, можливо, король Іспанії Хуан Карлос) поступився абсолютною владою не під тиском революції. Переважно ж такі зміни ними супроводжуються. Революція вибухає не лише тому, що король любить владу й не хоче випускати її з рук, але й тому, що король виробив лінію поведінки на основі обставин, які більше не релевантні. Йому складно змінити поведінку й пристосуватися до нового середовища.

В Adizes Institute я також залежний від цього явища. Професія лікаря не робить тебе несприйнятливим до хвороб. В Інституті ми витрачаємо багато часу на розроблення правил, які я часто першим і порушую. Чому? Коли обставини, на яких базувалася певна політика, змінюються, я тут-таки змінюю політику замість попросити людину із відповідними обов'язками звернути на це увагу. Моя поведінка – це пережиток Ранняго дитинства, коли я *мусив* самотужки негайно ухвалювати рішення. І мені подобалося це відчуття влади та незалежності. Тепер, коли компанія переживає Юність, намагання відчувати те саме хвилювання більше не доречно.

Це прагнення встановлювати правила та політики й самому їм не підпорядковуватися має свою ціну. Коли я порушую правила, інші

наслідують мій взірець. Зрештою ми отримуємо набір правил, яких ніхто не виконує, внаслідок чого організація поводить себе непередбачувано, і це тільки посилює моє відчуття втрати контролю.

Ви не можете командувати своєю дочкою-підлітком так, як робили це, коли вона була милою маленькою дитиною. Якщо ви надто багато вимагаєте та наполягаєте, вона, імовірно, бунтуватиме, і ви можете втратити її взагалі.

Деякі керівники виконують роль президента, але наполягають на можливості бути ще й головним продавцем, відповідальним за стягнення боргів, розробником нових продуктів та фінансистом. Вони мусять відійти від стилю управління «Самотній рейнджер». Тепер, коли бізнес переріс індивідуальні здібності засновника, потрібна спеціалізація. Ніхто не має достатньо годин у добі, щоб керувати організацією у форматі театру одного актора. Фокус полягає в тому, щоб делегувати повноваження, не втрачаючи контролю¹. Це нелегко. Засновники хочуть це зробити; вони просто не знають як і бояться можливих наслідків.

Під час Раннього дитинства засновники не делегують і не мають делегувати відповідальність за головні рішення. У результаті вони стають основним вмістищем критично важливої інформації щодо ухвалення рішень у компанії. Однак це палиця на два кінці. Можливо, працівники не мають достатньої інформації для ухвалення таких самих якісних рішень, як і засновники, і це означає, що в критичні моменти засновники мають брати відповідальність на себе. Що довше засновники це роблять, то довше іншим доведеться вчитися ухвалювати та впроваджувати власні ефективні рішення. Брак делегування створює середовище, яке унеможлиблює подальше делегування.

Від кризи до кризи керівники юних організацій потроху навчаються делегувати. Вони дають своїм командам шанс показати себе. На початку цього процесу вони некомпетентні в делегуванні так само, як, очевидно, і їхні підлеглі – в ухваленні рішень. За перших же ознак потенційної помилки очільники швидко знову централізують владу. Така поведінка нормальна – до певного моменту. Вона стає патологічною, коли керівники поводяться так знов і знов, незалежно від рівня компетентності своїх людей: вони повертаються в пастку засновника. Зневірившись, засновники часто

вирішують знайти професійних менеджерів, які можуть провести їх крізь жажіття децентралізації. Таким кроком може стати наймання окремої особи чи продаж компанії вправнішим «батькам». Зосередьмося на труднощах, які зумовлює залучення професійного менеджера. Я висвітлю складнощі, пов'язані із продажем, у розділі, присвяченому купівлям та поглинанням.

ЗМІНА КЕРІВНИЦТВА: ВІД ПІДПРИЄМНИЦТВА — ДО ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Залучення професійного менеджера міняє управління в компанії². У цьому контексті управління передбачає процес зміни організаційної культури – переведення компанії з однієї стадії життєвого циклу на іншу. Насправді це означає перехід організації від одного набору проблем до іншого. Управління передбачає необхідність розв'язання щоденних нормальних та бажаних проблем і підготування компанії до проблем, які постануть перед нею завтра. Цей новий управлінець має бути лідером, а не ще одним хлопчиком на побігеньках, покликаним виконувати рішення засновника. Ця нова людина – генеральний директор, операційний директор чи виконавчий віце-президент, чия мета – перебрати обов'язки від засновника.



«Гадаю, нам час встановити нові нормативи корпоративної поведінки».

© The New Yorker Collection, 1981, James Stevenson. From cartoonbank.com. All rights reserved.

Вона чи він з'являються в компанії, щоб забрати горилу з-за спиною засновника й розв'язати проблеми організації на стадії Активного зростання. Компанія мусить стати професійнішою (не такою інтуїтивною в ухваленні рішень) і керувати можливостями, а не керуватися ними. Цей новий керівник має створити системи, розробити компенсацийний пакет, заново визначити ролі та обов'язки та інституціоналізувати набір правил і політик. Він казатиме «Hi! Hi! Hi!» компанії, яка звикла чути від засновника лише «Вперед! Вперед! Вперед!».

Якого типу очільників потребують компанії на стадії Юності? Організаціям-немовлятам потрібні керівники, орієнтовані на ризик та результати – діячі, готові вийти вперед і взяти на себе зобов'язання: «Ось мої десять тисяч доларів. Хто зі мною?» Компанії, що активно зростають, досягли певного успіху зі своїми первинними ідеями і почали використовувати нові можливості. Вони мусять подолати свою продуктоорієнтовану короткозорість. На додачу до цієї короткострокової орієнтації їм потрібна орієнтованість на ринок. Посадові вимоги до очільника компанії на стадії Активного зростання збігаються із профілем типового бізнесмена-підприємця: креативний та орієнтований на результат. Але наближаючись до Юності, компанії, що активно зростають, стикаються з проблемами. Саме тоді акцент має зміститися на системи, політики та адміністрування. Юним компаніям потрібні керівники з геть іншим набором умінь та навичок.

Багато засновників визнають, що потреби їхніх компаній змінилися, і розуміють, що їм бракує необхідних умінь та інтересу, щоб далі керувати компанією. Вони намагаються задовольнити потребу, наймаючи професійних менеджерів ззовні. Доволі швидко виявляється, що ці «найманці» не схожі на них. Професіонали приходять на роботу вчасно і (Боже збав!) ідуть із неї вчасно. Вони ціліснікий день сидять у своїх кабінетах із комп'ютерами та паперами. Вони багато не говорять, але коли говорять, то зазвичай кажуть, чого *не* робити. Вони не особливо відкриті чи дружелюбні.

Поступово засновників осяває, як сильно ці найманці відрізняються від них самих: «Цей хлопець не схожий на мене. Якби я керував компанією як він, ми ніколи б такого не досягли». Така логіка запускає

«синдром обертових дверей»*. Найнятих управлінців звільняють, бо вони «не підходять». І тоді засновник випробовує адміністратора іншого типу, когось, хто «схожий на нас і не сидить у кабінеті цілий день».

Це рішення також не спрацьовує. Усім може подобатися новий адміністратор, який просто зараз щось десь продає, але тоді складається враження, що в компанії немає керівництва. Новий хлопець не організовує компанію, у ній усе одно немає системи. Але найбільша проблема полягає в тому, що цей новий очільник не контролює засновника. «Нам потрібен хтось сильніший, ніж він», – кажуть люди. Однак коли залучається сильніша особа, це дуже порушує культуру організації. Засновник почувається загроженим, і двері знову обертаються. Парадокс полягає в тому, що засновник шукає «когось, схожого на нас», хто «робитиме те, чого ми не робимо». Суперечлива вимога, чи не так?

Засновники шукають пілотів, які можуть літати на підводних човнах. Їм треба зрозуміти, що стиль управління, необхідний для Юності, відрізняється від стилю, необхідного на раніших стадіях. Для цього критично важливого переходу юним компаніям не потрібні керівники, схожі на їхніх засновників; нові керівники мають доповнювати стиль засновника.

Щоб забезпечити здоровий перехід до Юності, засновники мають точно в правильний момент передати естафету адміністраторам.

Ефективний менеджмент – це не марафон. Це естафета.

Коли настає правильний момент? Це має статися тоді, коли справи в компанії ідуть добре, тож обставини не вимагають піти і все продати. Ситуація не має змушувати до застосування неправильного стилю управління.

Ви спантеличені? Ви запитуєте: «Якщо доходи великі й справи в компанії ідуть добре, навіщо змінювати стиль управління?» Час це зробити якраз тому, що ситуація не тисне! Якщо цей перехід відбувається, коли компанія переживає кризу, управління, спрямоване всередину компанії, не буде популярне.

* Мається на увазі швидка заміна, плинність кадрів. – Прим. пер.

Передати естафету складно. На цій стадії життєвого циклу організація дезорганізована і людині ззовні все здається заплутаним і бентежним. Схема оргструктури компанії може не вміщатися на аркуші паперу. Усі, кому не лінь, з тієї чи іншої причини доповідають засновникові. Система винагороди – це суміш окремих домовленостей, які за замовчуванням перетворилися на політики. Глибокої управлінської ієрархії немає. Організаційна поведінка відбиває поведінку засновника, і цей стиль найбільше надається до порівняння із партизанською чи повстанською культурою.

Працівники завжди говорять про старі часи, мають свої ритуали та неофіційну ієрархію. Засновники, що відчайдушно прагнуть стабільності, часто преміюють за трудовий стаж⁴. Через брак документально оформлених політик пам'яттю організації слугують старі працівники. Якщо вони звільняються, це занурює всі процеси в хаос, аж поки хтось інший не зрозуміє, як виконувати їхню роботу. Ця незамінність дає старим працівникам величезну політичну владу.

Ба більше, засновники (які пам'ятають, що старі працівники залишалися з ними під час Раннього дитинства) цінують лояльність. У засновників та старожилів однакові шрами. Засновники прислухаються до своїх старожилів.

І тепер ось таке середовище отримують нові управлінці, які мають завдання «професіоналізувати» діяльність. Їхні зусилля із розроблення правил та політик сприймаються як безпосередні атаки на партизанські центри влади. Давні працівники загалом опираються зусиллям новачка. Коли новачок намагається вхопити важелі влади, починається справжня битва. Старі владні структури обходять нову вертикаль підпорядкування в організації і йдуть безпосередньо до засновника – скаржитися на нового боса.

«Він руйнує моральний дух».

«Вона не розуміє, як працює ця компанія».

«Він зруйнує цю компанію».

І останній удар: «Він чи вона робить це не так, як ви».

Кого підтримує засновник? Нового адміністратора? Напевно, ні. Тож нова людина змушена вдаватися до наймання власних прибічників, щоб

обійти «стару гвардію» організації. Кожен обрав собі сторону, і домінує тактика партизанської війни. Антагоністичні кліки створюють культуру «ми проти них»⁵.

Деякі адміністратори намагаються впровадити нові системи мотивації, де особиста упередженість змінюється об'єктивними винагородами винятково на основі показників ефективності. Такі системи викликають спротив серед старожилів, які ризикують втратити свої особливі домовленості. Нові адміністратори можуть також захотіти реструктурувати посади та перерозподілити обов'язки. Звісно, старожили противляться цьому, побоюючись втратити основу своєї влади. Нові управлінці зіштовхуються з опозицією всюди, куди б не повернулися.

Однак у більшості компаній найбільшим джерелом проблем є засновник, який власне й найняв цього менеджера. Саме засновник формує пріоритети для нових проєктів та продуктів; і, як завжди, ці ідеї ні сплановані до кінця, ні сформульовані. Нового керівника просять розробити бюджет, і готуючи його, він докладає величезних зусиль. Це, можливо, перший бюджет організації, підготовлений вчасно, але нову діяльність, яку засновник хоче почати чи вже почав, до нього не внесено. Засновник змінює думку швидше, ніж професійний управлінець може змінити бюджет. Засновник – перший, хто порушує нововстановлені адміністратором політики та процедури.

Старожили спостерігають за «грою». Коли засновник подає приклад першим порушенням, вони припускають, що професійний менеджер – невпливовий і недієздатний, і всі ці правила можна ігнорувати. Вгадайте, кого викликають на килим. Вгадайте, хто мусить пояснювати, чому нових бюджетів, правил та політик не дотримуються. Звісно, це новий керівник. Такого ставлення достатньо, щоб у цього керівника розвинулася потужна манія переслідування, а також сильна неприязнь до засновника та його старих напарників. Новий керівник бачить, що опинився у програвшій ситуації, й починає замислюватися, нащо він від початку погодився на цю роботу. Він відчуває безсилля, виснаження, ворожість до себе та повне невизнання його спроб зробити внесок в організацію.

У деяких компаніях ми бачимо зворотний синдром. Він трапляється тоді, коли їхні лідери-підприємці усвідомлюють, що більше не можуть керувати

своїми компаніями із задніх рядів. Професійні менеджери кажуть їм про це. Ради директорів кажуть їм піти й дати компанії жити. Навіть деякі працівники відверто натякають, що передача управління абсолютно необхідна.

Тож засновники відмовляються від влади. Вони по-справжньому відступають. Але їхнім компаніям, структурованим навколо уподобань засновника, бракує структури, яка ґрунтувалась би на завданнях, та інституціоналізованих систем управління. Оскільки у цих компаніях немає систематичних процедур ухвалення рішень або корегування курсу, їхні нові керівники почуваються так, наче мають практично карт-бланш. Я бачив ситуації, коли новий менеджмент починає спускати гроші: купувати комп'ютери, наймати консультантів, призначати адміністраторів та витрачати кошти – усе в ім'я засобів управління та систем.

Хоча ці засоби управління й необхідні, доходи можуть і не забезпечувати таких неекономних витрат. Професійні менеджери звикли контролювати (вони не продавці) – і вони часто витрачають гроші, щоб збільшити контроль у компаніях із дедалі слабшими продажами. Засновники тепер відчувають *справжній біль*. Вони почуваються так, наче хтось викрав їхні компанії. Хай їм грець, якщо вони втягнуться в це і повернуться до управління із задніх рядів, і хай їм грець, якщо вони стоятимуть осторонь, спостерігаючи за нищенням своєї компанії.

Коли компанія доростає до стадії Юності, це спричиняє справжній і часто тривалий біль.

ПЕРЕВСТАНОВЛЕННЯ ЦІЛЕЙ

Наступне ускладнення у передаванні повноважень полягає в тому, що компанії мусять пережити перевстановлення цілей⁶.

Вони мають перемкнутися із цілі «більше – це краще» на ціль «краще – це більше»: перейти від «працювати тяжче» до «працювати розумніше».

На запитання, як ідуть справи, очільники компаній на стадії Активного зростання зазвичай відповідають: «Чудово! Продажі зросли на

35 %». Якщо спитати про прибутки, вони не будуть такі відкриті. «Ой, я не знаю. Спитай у бухгалтерії». Компанії на стадії Активного зростання орієнтовані на збільшення продажів; на їхню думку, що більші продажі, то більший прибуток. Вони керують своїм бізнесом так, наче норма прибутку від продажів фіксована. Через таку настанову компанії, що активно зростають, можуть опинитися у скруті.

Багато хто зі збільшенням продажів насправді втрачає гроші. Коли врешті підсумовано всі прямі та непрямі витрати на продажі, часто виявляється, що компанії несуть збитки. Чому ніхто про це не знав? Зазвичай тому, що компанії на стадії Активного зростання мають стільки продуктів на стількох ринках зі стількома спеціальними (та постійно змінюваними) ціновими домовленостями, що бути в курсі всіх цих даних неможливо. Бухгалтери зазвичай це розуміють – приблизно коли вже півроку як запізно щось міняти.

Через таку турбулентність моральний дух починає занепадати, а фахівці звільняються або натякають, що звільняться. Засновники, втративши надію втримати все в купі, намагаються купити відданість працівників, пропонуючи їм акції та/або частку від прибутку. Ці кроки породжують новий набір проблем: політичні проблеми. Якщо в минулому працівники *намагалися* контролювати поведінку засновника, то тепер вони переконані, що *мусять* її контролювати. Зрештою, тепер вони володіють часткою, і засновники створюють загрозу для *їхніх* активів. Працівники починають чинити опір засновникам.

Участь у прибутках спричиняє додаткові проблеми. Щоб створити нові системи мотивації, організації мають розробити чіткі обов'язки, структури повноважень та інформаційні системи для оцінювання індивідуальної ефективності⁷. Без цих інструкцій участь у прибутках – це як несподіваний дохід, і поки він не дуже високий, то не забезпечує більшої відданості і не контролює плинності управлінських кадрів. Він діє більше як хабар.

Хоча всі хочуть благополучного функціонування бізнесу, більшість людей негативно реагує на такі організаційні ініціативи: «З моїм відділом усе добре. Працюйте з продажами, де є проблеми». Але для здійснення переходу в реструктуризації мають брати участь всі, а щоб забезпечити

результативність у довгостроковій перспективі, реорганізація має базуватися на довірі та повазі.

Для забезпечення ефективності переходу йому має передувати правильна низка подій. Для здійснення змін потрібен час – багато часу на роздуми в кабінеті, подалі від передової, де відбувається більшість дій. Але очільники організацій на стадії Юності не хочуть проводити час у кабінеті. Насправді в душі вони ще й досі на стадії Активного зростання. Вони хочуть організуватися, при цьому зберігаючи ті самі темпи зростання. Проблема полягає в тому, що для здійснення систематизації їм потрібно знизити гарячкові темпи продажів. Типове розв'язання цієї проблеми на стадії Активного зростання таке: «Гаразд, то просто організуйтеся швидше». Тож вони купують комп'ютери, щоб пришвидшити процес, часто називаючи це реінжинірингом. Але не присвятивши часу чи енергії розглядові своїх організаційних потреб, вони просто комп'ютеризують своє незнання. Тепер вони мають змогу робити помилки швидше.

Ба більше, коли немає структури, що базується на завданнях і точно визначає обов'язки та повноваження для ухвалення рішень, комп'ютер продукує багато даних і ніякої корисної інформації. Інформація – це організовані дані, які люди можуть покласти в основу рішень. У Юності мало зрозуміло, хто насправді ухвалює рішення. Тож хоч комп'ютер і працює понаднормово, він продукує дані, а не інформацію.

Я неодноразово мусив наполягати на тому, щоб мої клієнти переривали процес комп'ютеризації чи зупиняли свої проекти реінжинірингу: вони конструювали процеси, не вибудувавши структури. Процес реінжинірингу та його комп'ютеризація насправді шкодили їхнім організаціям. Вони фіксували компанії у форматі певних – дисфункціональних – структур. Вони інституціоналізували неправильні структури влади. Вони легітимізували те, що *було*, замість перегруповувати компоненти, щоб здобути майбутнє. Пізніше, коли цю структуру потрібно змінити, такої можливості немає. Для відображення нової структури доводиться переробляти комп'ютеризацію та інжиніринг процесів, а оскільки організації потрібно провести реінжиніринг систем, які вже підлягали цим операціям, таке завдання стає таким фінансово та емоційно витратним, що люди

його уникають. Якщо спробувати його виконати, все летить до біса. Усі попереджають: «Комп'ютерні системи та бізнес-процеси з цим не впоруються». Це як зламана рука, що погано зрослася: перш ніж зафіксувати її належним чином, треба її заново зламати. Хто хоче терпіти цей біль?

Кінцевий результат цих трьох чинників (делегування повноважень, зміни керівництва та перевстановлення цілей) – це конфлікт із великої літери К. У нього багато вимірів. Він охоплює конфлікти між:

- старожилами та новачками;
- засновниками та професійними менеджерами;
- засновниками та їхніми компаніями;
- корпоративними та індивідуальними цілями.

НОРМАЛЬНЕ ПРОТИ ПАТОЛОГІЧНОГО — РОЗЛУЧЕННЯ

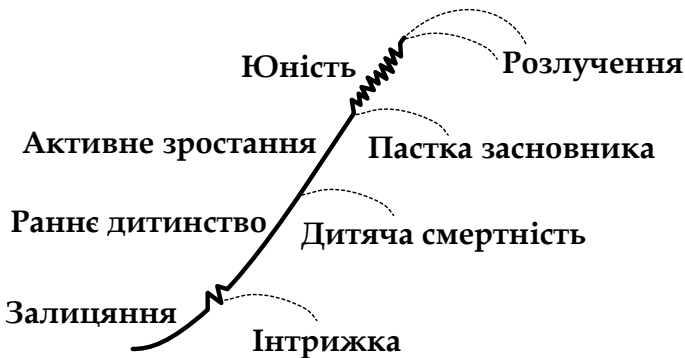


Рис. 5.2. Розлучення

Конфлікти проявляються у кастовій поведінці. Керівництво та працівники збираються у кліки – угруповання, що виступають за чи проти певного проекту, системи чи особи⁸. Конфлікт і страждання, які він породжує, спричиняють плінність кадрів, особливо серед людей підприємницького типу.

«Це вже не смішно».

«Ми не займаємося клієнтами чи продуктами».

«Ми забули, нащо ми тут. Ми тільки воюємо».

Енергія, що витрачалася винятково на ринок та просування послуг, тепер практично повністю спрямовується всередину. Люди витрачають енергію на внутрішню боротьбу, залагоджуючи конфлікти, які підживлюють продукування пліток чи самі підживлюються ними.

У компаніях, які були засновані у партнерстві або мають співзасновників, креативніших, ризикованіших партнерів можуть сприймати як загрозу для зусиль зі стабілізації. Стабільніші та краще організовані партнери й адміністратори чинять опір креативним партнерам та намагаються усунути їх.

У компаніях, де контроль зберігають за собою підприємці, вони звільняють адміністратора, ще раз запускаючи «обертові двері».

Якщо контроль у руках у зовнішньої ради директорів, професійний менеджер або адміністративно-орієнтований лідер та рада директорів створюють альянс. У такому разі є великі шанси, що засновника-підприємця витиснуть із компанії, а адміністратор стане генеральним директором.

Альянс із адміністратором утворюється тоді, коли рада директорів розуміє, що боротьба за владу відбувається не лише між адміністратором та очільником-підприємцем. Конфлікт також лютує між радою та очільником-підприємцем. Поки підприємець був успішним, рада директорів не заперечувала, що насправді має обмежену владу. Тепер, коли результати цього підприємця не так вражають, а його помилки на стадії Активного зростання погано впливають на компанію, рада директорів наполягає на отриманні контролю. Коли рада директорів ставить адміністратора генеральним директором чи президентом, вона отримує бажану владу. І на відміну від очільника-підприємця новий президент готовий це прийняти.

Найболючіший перехід відбувається тоді, коли серед партнерів керівника компанії є родичі – чоловік/дружина, батьки, діти чи інша рідня⁹. Коли запрошуються юристи, стосунки близьких родичів розпадаються, люди припиняють розмовляти одне з одним. Родина Дарт володіла книгарнями Crown Books. За два роки до розгортання конфлікту я попереджав Роберта, сина, який кинув виклик авторитарному батькові, що невдовзі між ними розпочнеться боротьба за контроль.

Ще один приклад – мережа ресторанів Carl's Junior. Карл-старший збудував компанію з нічого, сформувавши раду директорів із своїх приятелів та друзів. Він був переконаний, що вони голосуватимуть зі ним і за нього за будь-яких умов. Але коли його компанія перейшла на стадію Активного зростання, Карл-старший почав керувати надто збуджено й активно. Успіх ударив йому в голову, і він занурився в розроблення нових концепцій та будівництво. Він почав позичати гроші в компанії так, наче вона була його. Звісно, вона була його – але не повністю. Рада директорів захвилювалася. Вона несла відповідальність за цю компанію. Тож учорашні друзяки сьогодні стали ворогами, і рада ініціювала палацовий переворот, щоб вигнати старого товариша. Я стежив за розповідями про цю історію в газетах і уявляв, як було боляче Карлу-старшому. Його дитина повстала проти нього.

Усе це було передбачувано. Утім, чи передбачав я, що це станеться зі мною?

Оскільки справи в Інституті йшли добре, в мене виникла ідея (чи я маю сказати «непродумана ідея»?) відкрити першокласний ресторан. Чому? А чому ні? Проблем у мене не було. справи йшли добре, і я мав відповідний досвід: я консультував багато мереж ресторанів. Чому б мені не поставити свій досвід на службу власній організації? Дружині ідея також сподобалася. У приміщенні, яке я знайшов, було достатньо місця для розташування її мрії – галереї сучасного мистецтва.

Але що я знав про ресторани в реальності? Нічого. Я знав усе про управління мережами, які наймали цілі лави досвідчених управлінців. Чи я знав, як перевіряти вино та лікер? Чи я знав, як стежити за дрібними крадіжками? Що я знав про обслуговування та узгодження приготування їжі з вимогами клієнтів?

«Ну, – скажете ви, – це ж очевидно. Найми менеджера».

Таку пораду легше дати, ніж прийняти. Моя дружина втягнулася у захопливий проект, де зворотний зв'язок отримується в реальному часі. А це вимагає креативності та чутливості, яких у неї надміру. Але це також вимагає часу – багато часу. Що скажете про робочий день із восьмої ранку до півночі? «Кому це треба?» – думав я. Але на той момент ми вже занурилися в конфлікт «дитина проти родини», який я описував у розді-

лі про Раннє дитинство. Наша мрія перетворювалася на жажіття. Нас врятував наш рідний чотирирічний малюк вдома. Саме він повстав проти цього. Він хотів більше бачити маму, тож родина перемогла.

Але коли родина перемогла, ми повернулися до потреби у професійному менеджері. Я знав, що потрібно нашому ресторану: хтось, хто ставився б до нього, як до власного. Нам потрібен був ощадливий поліцейський, який зміг би відстежувати дрібні крадіжки, психолог, який знав би, як обходитися з кухарями з величезним его, театральний режисер, який зміг би створити правильну атмосферу, директор із закупівель, який стежив би, щоб постачальники не завищували ціну, і майстер зв'язків із громадськістю, який зміг би знайти спільну мову з літніми багатими пані, чії плітки можуть зруйнувати репутацію ресторану. Інакше кажучи, нам потрібна була дуже здібна людина, яка могла справді про все подбати. Таким людям краще бути власниками. Отже, для ресторану на кшталт нашого був потрібен власник-менеджер, а не просто найманець. І вгадайте, кого я найняв. Додаткового члена команди, як описано в цій книжці? Звісно, ні. (Чи читаю я власні книжки?) Тож я найняв когось, ким захоплювався, когось сповненого ідей і взагалі не орієнтованого на контроль. Як і слід було очікувати, у цієї людини були власні ідеї, і узгодження їх із моїми потребувало часу, часу і ще раз часу.

І ось я там, розбираюся з меню та питаннями про ягнят, рибу чи курчат. Ви не здивуєтесь, що поки я витрачав стільки часу на нагляд за вимогливим рестораном, то став чайкою для власного Інституту! У відчаї я найняв професійного менеджера для Інституту. Я знаю його довгі роки, і за стилем він доповнює мене. Я довіряю йому, але чи можу я бути певний, що він поділятиме мою візію щодо Adizes Institute? Не перемикайтесь.

Описаний вище тривимірний конфлікт нормальний для організації на стадії Юності. Патологія виникає тоді, коли ті, хто має формальний і неформальний контроль над процесом ухвалення рішень у компанії, критично втрачають взаємну повагу та довіру¹⁰. Люди підприємницького складу йдуть, вважаючи, що в них повно інших ідей та можливостей для реалізації. Чому, запитують вони, ми мусимо терпіти це безглуздя? Компанія подобалася їм, коли була маленькою та гнучкою. Коли вона стала

надто негнучкою чи заполітизованою, це вже не весело. Вони отримують розрахунок і залишають компанію. Їхній відхід може породити патологічне явище.

Втрачаючи підприємницький складник, який давав гнучкість та розуміння середовища, що забезпечували візію та рушійну силу, організація впадає в передчасне старіння. Коли владу перебирають на себе люди цифр, система стає ефективнішою, але втрачає результативність. Прибутки можуть зрости, але продажі з часом або застигають на певному рівні, або падають. Це не обов'язково погано (залежно від того, які продажі припинилися). *Організаційна людина* – це модель поведінки, і її гасло – «працюй із системою та дотримуйся правил»¹¹. Я називаю такий стан передчасним старінням. Хоч організація й користалася імпульсом та підприємницькою енергією стадії Активного зростання, вона ніколи не реалізує свого повного потенціалу: вона ніколи не вийде на стадію Розквіту.

Утім, якщо компанія створює ефективні адміністративні системи та інституціоналізує управління (у подальших розділах цієї книжки ми подивимося, як це слід робити), то переходить до наступної стадії свого розвитку – Розквіту.

ПРОБЛЕМИ ЮНОСТІ

Нормальні	Аномальні
Конфлікти між партнерами чи людьми, які ухвалюють рішення	Повернення до Активного зростання та пастки засновника
Тимчасова втрата візії	Суперечливі цілі
Засновник усвідомлює незалежність організації	Усунення засновника
Системи мотивації, за якими винагороджується неправильна поведінка	Бонуси за індивідуальні досягнення в умовах, коли організація втрачає гроші
Делегування у стилі йо-йо	Параліч організації під час нескінченної зміни влади
Правила розробляються, але їх не дотримуються	Швидке зниження рівня взаємної довіри та поваги
Спроби ради директорів впливати на засоби контролю	Рада директорів звільняє очільника-підприємця

Продовження табл.

Нормальні	Аномальні
Відносини любові-ненависті між організацією та її підприємницьким керівництвом	Надмірні внутрішні політики
Труднощі у зміні стилю управління	Незмінний, недеєвий стиль управління
Підприємницька роль монополізується та персоналізується	Відмова підприємця делегувати свої повноваження деперсоналізованому органу
Інтеграційна роль монополізується	Менеджмент у стилі «розділяй і володарюй»
Брак контролю	Нав'язування надмірних та дорогих засобів контролю
Брак підзвітності	Відповідальність за прибутки делегується без надання можливості ними керувати
Низький моральний дух	Надмірні зарплати для утримання працівників
Немає схем участі в прибутку	Передчасне впровадження схеми участі в прибутках
Зростання прибутків, стагнація продажів	Зростання прибутків, падіння продажів

ПРИМІТКИ

1. Огляд характеристик високопродуктивних робочих систем див. у: R. Lund, A. Bishop, and A. Newman, *Designed to Work: Production Systems and People* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993).

2. Див.: H. Lansberg, et al., "The Succession Conspiracy", *Family Business Review* 1, 2 (1988): 119–144. Автори розглядають складнощі переведення сімейного бізнесу на професійний менеджмент.

3. Щодо планування спадковості – див. P. Davis and D. Stern, "Adaption, Survival, and Growth in Family Businesses: An Integrated Systems Perspective", *Human Relations* 34, 4 (1980): 207–224.

4. Див.: H. Levinson, "Conflicts That Plague Family Businesses", *Harvard Business Review* 49 (1980): 90–98.

5. Див.: J. Rothman, *Resolving Identity-Based Conflict in Nations, Organizations and Communities* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997). Автор описав модель «ми» проти «них» як стадію еволюції конфлікту. Зокрема він висловлює думку, що це формулювання ключове для стадії «антагонізму».

6. Див.: G. Fairhurst and R. Wendt, "The Gap in Total Quality Management", *Communication Quarterly* 6 (1993): 441–451. Ці автори висловлюють думку, що комплексне управління якістю (Total Quality Management, TQM) не дає організації змоги розв'язати питання повноважень, які має бути розв'язано у разі зміни цілей.

7. Див. D. Schwandt, "Learning as an Organization: A Journey into Chaos" // S. Chawla and J. Renesch, eds., *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace* (Portland, OR: Productivity Press, 1995). У роботі цікаво висвітлено зв'язок між оцінюванням ефективності та організацією, що навчається (learning organization); процес навчання, який ґрунтується на співпраці, створює нові проблеми для розроблення процесів оцінювання ефективності.

8. Див.: J. Bartunek and R. Reid (1992), "The Role of Conflict in a Second-order Change Attempt", in D. Kolb and J. Bartunek, eds., *Hidden Conflict in Organizations: Uncovering Behind the Scenes Disputes* (New York: Sage, 1996).

9. Пояснення щодо сили внутрішньосімейних ліній лояльності див. у: I. Boszormenyi-Nagy and G. Spark, *Invisible Loyalties: Reciprocity in Intergenerational Family Therapy* (New York: Harper & Row, 1973).

10. Див.: S. Moscovici and W. Daise, *Conflict and Consensus: A General Theory of Collective Decisions*. Автори зазначають, що хоча конфлікт і може бути конструктивним, якщо його не розв'язувати, він може призвести до руйнування стосунків.

11. Пов'язані з цим зауваги див. у: W. H. Whyte, in *The Organization Man* (New York: Simon and Schuster, 1956).

РОЗДІЛ 6

РОЗКВІТ

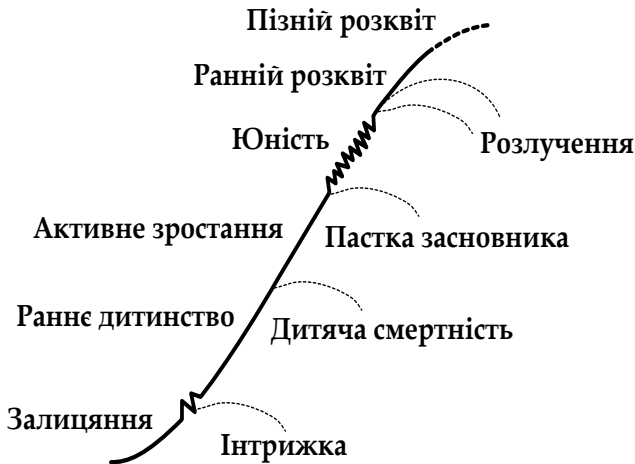


Рис. 6.1. Організація у Розквіті

Що таке Розквіт (Prime)? Це оптимальний стан у життєвому циклі, досягнення балансу між самоконтролем та гнучкістю.

На відміну від першого видання, де я позначив Розквіт як точку на кривій життєвого циклу, у цій книжці Розквіт охоплює певний сегмент кривої. Чому? Гнучкість та самоконтроль несумісні й перебувають у постійній «боротьбі». Тут не може бути сталої рівноваги¹. Часом організація швидше гнучка, ніж контрольована, а часом – недостатньо гнучка. Не затримуйте подиху. Як і щастя та інші добрі речі в житті, Розквіт не може тривати постійно; якщо ви за ним не встигаєте, то втрачаєте його.

Залишиться компанія на стадії Розквіту чи «сповзе» з неї, залежить від дій керівництва, спрямованих на підтримку стану Розквіту. Компанія не може просто досягти Розквіту, сісти й відпочивати. Чи керівництво стимулює діяльність, яка відтерміновує старіння та зберігає життєву

силу Розквіту? Коли менеджмент стає надто гнучким, ухвалює рішення нашвидкуруч, яких корегувальних заходів він уживає?

*Навіть якщо ви на правильній дорозі,
то якщо просто сидітимете на ній, зрештою вас переїдуть.*

Невідомий автор

Є два етапи Розквіту: Розквіт, на якому ще відбувається зростання (я називаю його Раннім розквітом – Early Prime), та Пізній розквіт (Late Prime), який я часом називаю Зоною сутінків. Насправді ознаки перебування організації на стадіях Раннього чи Пізнього розквіту можуть виявлятися в обох ситуаціях. Оскільки жодна організація в будь-якому випадку не перебуває в одній точці свого життєвого циклу, це змішування може й не мати критичного значення. Це особливо стосується стадії Розквіту, оскільки гнучкість та самоконтроль перебувають у постійній боротьбі, і по черзі домінує то одна, то інша характеристика. Ця неоднозначність створює труднощі лише в тому, як я подаю матеріал. Хоча насправді ознаки Раннього та Пізнього розквіту ні взаємовиключні, ні дискретні, я спершу презентую Ранній розквіт, а наприкінці розділу подаю опис Пізнього розквіту.

РАННІЙ РОЗКВІТ

Ось які характеристики організації на стадії Раннього розквіту:

- візія та цінності – «слова не розходяться з ділом»;
- інституціоналізований процес управління;
- контроль та плекання креативності;
- об'єднані цілі;
- свідомо зосередженість та пріоритети;
- функціональні системи та організаційна структура;
- передбачувана перевага;
- зростання і продажів, і норми прибутку;
- плідність організації;
- внутрішньоорганізаційна та міжорганізаційна єдність та згуртованість.

ВІЗІЯ ТА ЦІННОСТІ

*Розкрийте обійми змін,
але не випускайте з рук своїх цінностей.*

Невідомий автор

Організація у Розквіті не підкоряється змінним бажанням однієї особи. Її скеровує та веде послання – візія причин її існування. Люди в організації вірять у важливість своїх дій. Вони знають, хто стейкхолдери, і визнають їхні потреби. Візія може бути така: стати світовим лідером у певній продуктивній лінійці, обслуговувати певну галузь, при цьому зберігаючи такі цінності, як соціальна відповідальність. Одна компанія, з якою ми працюємо, має сотні магазинів, що зосереджені на населенні із низькими доходами. Керівництво компанії посадило в кожному магазині юриста, який пропонує безкоштовні юридичні консультації тим, хто не в змозі заплатити за правовий захист. Мета полягала не в тому, щоб стимулювати збут. Це був справжній вияв наміру організації принести користь громадам, які вона обслуговує. Ще одна цінність, що скеровує поведінку, це стале зростання.

До Розквіту організації можна підібрати аналогію з військової сфери. У часи війни солдати знають, що їхня місія – захищати батьківщину. Вони також мусять знати, якого поведження із захопленими солдатами ворога від них очікують, і мають цінності, що не дають їм змоги покинути свого пораненого чи загиблого товариша на полі бою. Вони знають, *що, чому*, а також *як*.

Так само можна провести аналогію між організаціями у Розквіті та самоактуалізованими людьми. Вони знають, ким є, ким не є і що хочуть робити в майбутньому.

Вони усвідомлюють мету і розуміють, що робитимуть, а чого не робитимуть. Вони мають межі, що допомагають зберегти енергію, бо навіть не розглядатимуть альтернатив, що порушують ці межі. Вони зосереджені, сповнені енергії та передбачувані.

Компанії, які хочуть, щоб їх упізнавали за якістю продукції, покладають відповідальність за контроль якості на генерального директора. Однак турботи про якість не обмежуються лише самими продуктами. Вони працюють над збереженням цінностей організаційної культури. Хоча вони так само важливі, як і якість продукту, їх тяжче захищати та плекати. Коли організація досягає стадії Розквіту, вона зазвичай признає когось відповідальним за моніторинг та аудит своєї візії та цінностей: чи справді наші слова не розходяться зі справами? Особа, на яку покладено ці обов'язки, також працює над розвитком проектів для громади та залучає до цих ініціатив своїх колег. Така діяльність виходить далеко за межі віддавання грошей на мистецтво чи благодійність. Вона вимагає часу та людської турботи. Організаційні цінності охоплюють відданість принципам, чесність та відповідальність перед нашим світом.



«Чесність — найкраща політика. Гаразд! А тепер, що там друге в списку найкращих політик?»

© The New Yorker Collection, 1978, Dana Fradon. From cartoonbank.com. All rights reserved.

Із просуванням життєвим циклом організація у Розквіті постійно розвиває та плекає свою візію та цінності.

Візія та цінності таких компаній надихають працівників. Є відчуття життєвої місії, яка не обмежується просто зароблянням на проживання.

Тут хотів би зробити застереження.

Просто наявність візії та цінностей не забезпечує Розквіту організації.

У своїй основній доповіді на зібранні Social Ventures Network* 1996 року я застеріг ці соціально свідомі організації від захоплення цінностями та культурою і при цьому ігнорування практики бізнесу. Такі компанії стикаються з більшими труднощами в досягненні Розквіту, ніж соціально несвідомі: їхня ідеологія завищує планку, часом формуючи у працівників недосяжні очікування. Якщо єдиними «жерцями» цих цінностей є засновники, таким організаціям легше потрапити до пастки засновника. Організація не лише залежить від таких лідерів, як джерела підприємницької енергії, але й потребує, щоб вони також забезпечували організації зосередженість на цінностях та захоплення ними.

Отже, організаціям потрібні візія та цінності; вони необхідні, але їх самих недостатньо. Також організаціям потрібна структура та процеси, що звільняють очільників від персоналізованого прийняття рішень.

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗОВАНІ ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ

Щоб організація досягла Розквіту, вона мусить позбутися формату ухвалення рішень, у якому домінують окрема особа чи маленька група впливових найвищих керівників. Організаціям потрібні інституціоналізовані процеси управління: люди мусять знати, де і як ухвалюють рішення. Кожній організації в Розквіті потрібна «конституція», яка визначає центри управління.

Організації з історією процвітають із неписаними, але втілюваними у практику конституціями.

Це можна порівняти з британською системою управління. Там немає писаної конституції, але всі шанують правила. Royal Dutch Shell працювала

* Некомерційна організація, що об'єднує соціально відповідальних лідерів бізнесу, приватні компанії та соціальні підприємства, соціальних інвесторів та НУО, працює над провадженням сталого розвитку, соціальних інновацій тощо. – Прим. пер.

так багато років. Люди знали, хто і як ухвалює рішення; люди знали, які документи кому подавати, в які строки і як саме. І вони могли доволі точно передбачити, як скоро отримають відповідь на свій запит. Там існувала традиція і добре засвоєний процес. Але цей процес не витримував темпів у нашій швидкозмінній глобальній економіці, тож компанія мала змінитися. Здійснити цей крок – написати нову «конституцію» та впровадити її в життя – так само складно, як і перейти від однієї політичної системи до іншої.

Організації, в яких немає традицій, мають написати свої конституції. Я допомагав кільком організаціям це зробити. Конституція має починатися з пояснення, *чому* цей документ існує. Далі вона має визначити центри ухвалення рішень, включно із описом членства в кожному з них, їхні повноваження та вимоги до кожного (одноголосність, більшість, затвердження головою ради директорів тощо). У деяких конституціях навіть враховано можливість оскарження. І щоб можна було адаптувати документ до змінних умов, кожна конституція має визначати точну процедуру внесення змін до неї.

Конституція упорядковує неоднозначності процесу ухвалення рішень. І оскільки конституція зазвичай надає генеральному директорові право вето, вона також гарантує керівникам, що рішення не виходитимуть з-під їхнього контролю. Поки не виникне потреби у вето, керівники можуть відстежувати відкритий процес ухвалення рішень. Маю зазначити, що в усіх компаніях, де я розробляв конституції, жоден генеральний директор не реалізував права вето для скасування рішення, яке ухвалив відповідний орган. Ніколи. Конституції роблять процес ухвалення рішень відкритим, тож генеральні директори мають достатньо можливостей узяти в ньому участь задовго до появи підстав для вето.

Конституції також описують належний спосіб проведення нарад, визначають порядок денний та окреслюють вимоги щодо розповсюдження матеріалів заздалегідь. Переконали, у конституціях треба утверджувати, що не можна показувати презентацій на засіданні органу, відповідального за ухвалення рішення. Усі мають переглядати презентаційні матеріали до наради. Така структура допомагає уникнути неекономної практики демонстрації безкінечно нецікавих слайдів на проекторі, які знуджують усіх до повного заціпеніння.

КОНТРОЛЬ ТА ПЛЕКАННЯ КРЕАТИВНОСТІ

Неконтрольована креативність розтринькує ресурси. Якщо в організації домінують інженерні розробки, це призводить до створення продуктів, які ринок не обов'язково оцінить. У високотехнологічних компаніях інженери можуть так захопитися своїми ідеями, що генеруватимуть більше продуктів, ніж компанія може дозволити собі продавати. Водночас якщо в компанії домінують продажі, вона стає «копіїстом». Це неприйнятно для бізнесів у галузях, де ринки вимагають новизни.

То що ж тоді робити?

Я розглядаю організації як структури влади. Якщо я хочу спрямувати мій моторний човен у певному напрямку, то мушу певним чином завести його двигуни. Якщо я хочу повернути направо, то маю зменшити потужність правого двигуна, при цьому збільшивши потужність лівого. Те саме стосується організації. Опишіть мені структуру влади в будь-якій організації – і я скажу вам, як вона насправді ухвалює рішення і як поводить. Щоб повернути човен наліво, капітан має не просто кричати «Ліво руля! Ліво руля! Ліво руля!» і погрожувати чумою всім, хто не слухається його наказів. Так само капітан не може запустити дію, просто проповідуючи цінність повороту наліво. Щоб повернути наліво, капітан має змінити структуру потужності.

У високотехнологічних компаніях, де всім заправляють інженери, можна досягти контрольованих, прибуткових інновацій. Але щоб це сталося, виробництво та орган фінансового контролю мають володіти співмірною владою. Генеральний директор має вирівняти структуру процесу. У цьому випадку генеральному директорові потрібно вирівняти процес розроблення продукту. Організації треба визначити, хто має повноваження на кожен крок: від започаткування ідеї через демонстрацію продукту до повномасштабного виробництва. Я бачу цей процес (разом із можливістю його переривання) як накопичення необхідних «віз». Переходячи від однієї стадії до іншої, проект розробки продукту минає «пропускні пункти», на яких ухвалюється рішення «пропустити / не пропустити». Цей процес затвердження аналогічний

японській системі рінгі: для здійснення того чи іншого кроку потрібен підпис кожної зацікавленої групи, яка впливає на це рішення чи підпадає під вплив цього рішення. Якщо дотримуватися цієї системи, до моменту, коли продукт буде готовий до продажу, усе буде зроблено правильно й узгоджено з інженерною розробкою.

Щоб збалансувати протилежні сили – креативність та контроль, інновацію та комерціалізацію, ринок та технологію як рушійні сили, – потрібна належна структура влади, у межах якої відповідні органи та процеси об'єднують свої функції.

ОБ'ЄДНАНІ ЦІЛІ

Знаю одного керівника найвищої ланки, який тримає на своєму столі табличку з написом: *«Усі доходи надходять від наших клієнтів»*. Організації у Розквіті знають, чому вони існують. Вони зосереджуються на своїх клієнтах та прагнуть задовольнити їх, роблячи те, що потрібно. В організаціях, що старіють, фокус зміщується на рентабельність інвестицій (ROI); під час Юності у фокусі питання, як перемогти у внутрішній політичній боротьбі. У юних організацій клієнти є на екранах радарів, але в глибині душі вони чекають на когось, хто зрештою візьметься за розв'язання їхніх проблем. Для компаній у Розквіті, як і для компаній на стадії Раннього дитинства та Активного зростання, споживачі – це точка в самому центрі екрана радара, але є одна велика відмінність. Компанії у Розквіті не зосереджуються винятково на споживачеві.

Компанії-немовлята зосереджуються на споживачеві, бо хочуть схвалення своїх зусиль. Вони дослухаються до своїх клієнтів, потураючи їм аж до самознищення, коли впливові та досвідчені споживачі використовують їхні слабкості. Компанії на стадії Активного зростання інтенсивно зосереджені на своїх клієнтах. Вони завжди прагнуть укласти принаймні ще одну угоду. Вони прагнуть отримати клієнтів практично за будь-яку ціну. На цій стадії колонізації «більше» означає «краще». Ба більше, компанії на стадії Активного зростання готові ініціювати війни.

У компаніях, що старіють, про фокус на клієнтах написано на вході до корпоративних офісів, на вишуканих постерах із підписами найвищих

керівників. І в багатьох компаній, що старіють, зосередженість на клієнтах на цьому й закінчується.

На стадії Розквіту зосередженість на споживачах реальна, але у фокусі не тільки вони. Компанії в Розквіті можуть сказати своїм споживачам, чого ті *мають* хотіти. Вони не підпорядковуються будь-яким запитам клієнта. Ба більше, вони вирішують, чого клієнт не має права хотіти. Вони кажуть «ні», якщо запит клієнта суперечить таким цілям організації, як її цінності, стратегія зростання чи цільові показники прибутку, або занадто обтяжливий для персоналу чи запасів. Компанія на стадії Розквіту добре знає, чого вона хоче й чого не хоче. Вона достатньо дисциплінована, щоб захищати свій складний, багатогранний набір цілей. Вона чутлива не лише до фінансових питань, але й до стосунків. Вона дбає не лише про клієнтів, але й про працівників².

ФОКУС ТА ПРІОРИТЕТИ

Під час Залицання компанія зосереджена на питаннях, *чому* треба це робити; у Ранньому дитинстві – *що* робити. На стадії Активного зростання фокус зміщується на те, *що ще* робити, а в Юності організація на болючому досвіді вчиться, *чого не робити*. Компанії в Розквіті знають, *що робити* і чого *не робити*. Організації в Розквіті знають, чому (і чому не), що (і що не), коли (і коли не), як (і як не) робити. Вони ухвалюють рішення із самовладанням та душевним спокоєм. Вони не схожі на немовлят. Вони ніколи не вдаються до поведінки за принципом «спочатку стріляй – питаєш потім». Вони не змінюють напрямок так, як це роблять організації на стадії Активного зростання, – хаотично й щомиті. Вони не потерпають від паралічу, який спричиняє внутрішня боротьба Юності. Їх також не мучить нескінченна бюрократична неспроможність корпорацій на етапі старіння. Коли б вони не ухвалювали рішень, здається, у них є увесь час на світі. Вони здійснюють свої операції *«beheshket u bebitha»*, що буквально означає «спокійно та впевнено», як радить Біблія усім вірянам.

Компанії на стадії Розквіту, як і компанії на стадії Активного зростання, заробляють гроші та зростають. Але вони не однакові:

Компанії, що активно зростають, можуть сказати вам, як і чому вони заробили гроші. Компанії у Розквіті можуть сказати вам, як і чому вони збираються заробити гроші.

І вони заробляють.

У компаній на стадії Активного зростання відхилення реальних показників від бюджету (в кращий чи гірший бік) завжди значні (точніше, значні тоді, коли в них є якісь бюджети).

Компанії у Розквіті мають амбітні бюджети, але відхилення реальних показників від бюджету – в межах передбачуваних і прийнятних коливань. Організація у Розквіті має візію та агресивність компанії, що активно зростає, а також набуту під час Юності контрольованість, яку забезпечує прогнозоване втілення планів.

ФУНКЦІОНАЛЬНІ СИСТЕМИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

Тут я хочу наголосити на слові «функціональні». Системи, що слугують своїм цілям, функціональні, а отже, результативні. Не всі системи не в усіх організаціях і не завжди функціональні.

Юні компанії стають некерованими через зовелику кількість систем та паперової роботи. Деякі з цих процесів переживають час незалежно від своєї функціональності. Тактичні рішення із плином часу за замовчуванням стають політиками: ніхто не ставить під сумнів їхню обґрунтованість. Зі зміною умов ці процеси виявляються непотрібними. Вони не слугують тим цілям, яким мають слугувати, для обслуговування яких були розроблені. Або стають нефункціональними, заважаючи бажаним процесам ухвалення рішень. На стадії Розквіту компанії врегульовують свої процеси, інтегруючи їх у функціональні системи. Організаційну структуру нарешті погоджено: місію узгоджено з повноваженнями та структурою влади, а також із інформаційними потоками та системами винагород.

Поговорімо про систему винагород. Б. Ф. Скіннер відкрив і науково сформулював те, що завжди знала кожна мати: хочете отримати певну поведінку – маєте за неї винагороджувати. Ви не можете очіку-

вати поведінки А, при цьому винагороджуючи за поведінку Б. Засадниче поняття, так? Але скільки організацій справді мають системи, що винагороджують за цінності, у які вони вірять, та візію, якої прагнуть дотримуватися? Системи винагороди часто негнучкі, і хоча організації змінюють цілі, цінності та бажану поведінку, системи винагород не встигають за цими змінами. Зрештою це виливається у неузгодженість систем – місії, структури повноважень, інформації та винагород – та їх взаємну суперечливість. Компанія на стадії Розквіту постійно переузгоджує ці підсистеми.

ПЕРЕДБАЧУВАНА ПЕРЕВАГА

У компаніях на стадії Розквіту управління, структура та регулювання винагород підсилюють бажану поведінку. Ці організації керуються візіями, що не є самозвеличенням певної особи. Їхні системи планування та контролю стежать за показниками ефективності та запускають вчасні корегування. Ці компанії докладають зусиль, щоб задовольнити потреби клієнтів.

Якщо візія, цінності, структура, процес, системи та управління забезпечують та підтримують перебування компаній на стадії Розквіту, то чому б цим компаніям не отримувати передбачувані відмінні результати? Тільки події, які вони не в змозі контролювати, можуть вибити їх із колії. Однак навіть тоді компанії у Розквіті краще підготовані до виживання, ніж конкуренти, яким бракує управлінської потужності. Коли ринкові сили завдають удару, не такі кваліфіковані конкуренти гинуть, залишаючи організаціям у Розквіті відкритий простір для ще більшого зміцнення.

Мій друг і колега Пітер Шутц, колишній очільник автомобільної компанії Porsche, розповідає історію про автоперегони. Більшість автомобільних компаній – переможців автоперегонів моляться, щоб комісія із перегонів не змінювала правил. Бо для перемоги за нових умов потрібна додаткова робота. Після того, як Porsche виграла більшість престижних перегонів, Шутц, зі свого боку, сподівався на нові правила перегонів. «Якщо правила не змінюються, посередні компанії зрештою нас наздоганяють», – пояснював він.

Якщо ви на стадії Розквіту, зміни працюють на вашу користь – і ви випереджаєте слабких конкурентів.

Зміни – це виклик, і виклик для всіх. Однак для слабких цей виклик може виявитися нездоланим.

ЗРОСТАННЯ І ПРОДАЖІВ, І ПРИБУТКІВ

Очільники компаній, що активно зростають, мріють про зростання одночасно і продажів, і прибутків, але оскільки вони ставлять за мету зростання продажів, норма прибутку падає. Розчаровані, вони починають наполегливо працювати над збільшенням продажів, вимагаючи також і збільшення прибутків. На стадії життєвого циклу «Активне зростання» досягти цих двох цілей одночасно неможливо. Щоб забезпечити прибутковість, організація мусить бути ефективною, а не просто результативною. Однак у словнику підприємців «ефективності» немає. У формулі прибутку вони приділяють більше уваги частині з доходами, ніж частині з витратами. На забезпечення орієнтації на ефективність та контроль витрат піде Юність. І нарешті на стадії Розквіту організації можуть бути і результативними, і ефективними. Вони можуть підвищити і доходи, і норму прибутку до оптимального рівня.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПЛІДНІСТЬ

Бути в Розквіті означає бути плідним з організаційного погляду. Чи це означає презентацію нових продуктів та вихід на нові ринки? Це те, що роблять компанії на стадії Активного зростання. Компанії у Розквіті роблять більше. Вони створюють нові компанії – нові бізнес-єдиниці, що випускають власну продукцію, мають власні виробничі потужності та власні потужності для продажів. Ці нові єдиниці – цілісні об'єкти, що здатні існувати самотужки. Як і в зрілого дерева, плоди компанії в Розквіті містять насіння власних пагонів. Це не просто нові функції. Це нові центри прибутку. Якщо вони, наприклад, не мають своїх відділів продажу, то мають бюджет для оплати послуг організацій, що займаються продажами. Вони відповідають за прибутковість і мають управлінські потуж-

ності для досягнення цих прибутків. Організація в Розквіті – це група центрів прибутку, які розподіляють між собою певні функції задля економії від ефекту масштабу чи вигод від координації або задля збереження критичної маси для творення. Організація на стадії Розквіту – це масштабна родина бізнесів, добре скоординована та дисциплінована, зі спільним фокусом та системою цінностей.

ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНА ТА МІЖОРГАНІЗАЦІЙНА ІНТЕГРАЦІЯ ТА ЗГУРТОВАНІСТЬ

Компанії у Розквіті відзначаються культурою взаємної довіри та поваги. Конфлікти є, але вони ніколи не переростають в особисті сутички³. Конфлікти – це в гіршому разі незгода, а в кращому – непорозуміння. Люди сперечаються, але вони не сварливі. Перед ухваленням остаточного рішення відбуваються обговорення з тими, хто впливатиме на нього або на кого вплине воно. Розглядаються і враховуються позиції, і ні в кого не залишається неприємного відчуття, що його рекомендацій не взято до уваги. Усі люди справді очікують, що їхню думку почують та шанобливо розглянуть. Ось і все.

Внутрішня згуртованість вивільняє в організації енергію, яку можна спрямувати на зовнішні зв'язки. Організації у Розквіті мають міцні зв'язки зі своїми клієнтами, постачальниками, інвесторами та громадою загалом. Усі ці групи у захваті від послуг та практик компанії. Високий ступінь лояльності споживачів виявляється у повторних продажах. Працівники тішаться роботою в цій компанії. Мало хто охоче звідти йде, а на вакансії постійно є потік претендентів.

ПРОБЛЕМИ РОЗКВІТУ

Кожен мусить мати проблеми, поки він живий, адже так? Але за наявності такої кількості чеснот якими можуть бути типові проблеми організації на стадії Розквіту?

Більшість компаній у Розквіті не говорять про брак коштів. Це не означає, що в них повно грошей. Дефіцит коштів у компаніях на стадії Розквіту – це очікувана та контрольована ситуація. Це відчуття, а не проблема. Те саме стосується обсягів роботи в компаніях у Розквіті. У таких компаній не менше завдань, ніж у компаній на стадії Активного зростання, але робочий тягар передбачений, запланований та контрольований.

Скарга, яку я найчастіше чую в компаніях у Розквіті, стосується неадекватного навчання управлінців. На стадії Розквіту вступає в дію людський чинник. Я зовсім не хочу сказати, що компанії на етапах Раннього дитинства, Активного зростання та Юності відзначаються видатними управлінськими здібностями. Навпаки, у них таких проблем – хоч греблю гати. Але ці молоді організації так поглинуті іншими обтяжливішими проблемами, що навчання управлінців навіть не спливає в організаційній свідомості.

Це питання відходить на задній план, а в багатьох організаціях не порушується взагалі.

Що відбувається? Організація-немовля зосереджена на продукті; організація, що активно зростає, – на продажах; юні організації фокусуються на системах та адмініструванні. По черзі дбаючи про ці нагальні потреби на кожній новій стадії, організації зростають і навчаються доти, доки у період Розквіту на перший план не виходить питання глибини управлінської ієрархії.

Головний виклик і найбільша проблема стадії Розквіту – як затриматися на стадії Розквіту.

В аналітичній частині цієї книжки я розгляну, внаслідок чого організації полишають стадію Розквіту. Що слід робити, щоб утримати організацію на стадії Розквіту чи повернути її туди, розглянуто в інструктивній частині книжки.

Як дізнатися, що організація у Розквіті втрачає його ознаки? Владімір Горовіц, один із усесвітньо відомих піаністів, колись сказав: «Якщо я не практикуюся день, то помічаю відмінності у своєму виконанні. Якщо

я не практикуюся тиждень, моя дружина помічає відмінності, а якщо я не практикуюся місяць, відмінності помічають слухачі».

Є така зона сутінків, де компанії ще досі на стадії Розквіту, але, схоже, починають із неї вислизати. Світло ще є, але сонце вже сіло.

Якщо зобразити дзвоноподібну криву життєвого циклу, то Розквіт не припаде на найвищу точку. Як кажуть садоводи, «якщо фрукт зелений, то він росте; якщо стиглий – то гниє». Якщо організація у Розквіті досягла вершечка гори, то в неї є тільки один шлях – униз. Розквіт не означає, що ви досягли кінцевої точки – ви все ще ростете, або, використовуючи термінологію Владіміра Горовіца, не припиняєте практикуватися. Це процес, а не місце призначення.

Чому крива залишається висхідною? Ця крива описує життєздатність організації – її спроможність досягати результативності та ефективності у коротко- та довгостроковій перспективі. У такому випадку короткострокова результативність, якщо оцінювати за продажами, продовжує зростати, як і короткострокова ефективність, оцінювана за прибутковістю. Але довгострокова результативність та ефективність падають. Тож хоча крива й залишається висхідною, вона вже прямує вгору не так стрімко.

Джерелом підвищення короткострокової результативності є організаційний імпульс, вироблений під час Залицяння, випробуваний під час Раннього дитинства, підживлений на стадії Активного зростання, інституціоналізований та спрямований у Юності та повною мірою використаний під час Раннього розквіту. Якщо організації у Розквіті не підживлюють цей імпульс, втрачають підприємливість, продовжують користатися цим імпульсом, а не плекати його, їхні темпи зростання зменшуватимуться, а життєздатність зрештою застигне на певному рівні. Це буде кінець зростання та початок спаду.

Цьому питанню присвячено наступний розділ. Тут маємо зазначити, що найперші ознаки з'являються під час Розквіту, коли люди найменше цього очікують. Перші легкі ознаки спаду з'являються під час Пізнього розквіту, повніше проявляються під час Спаду і постають доволі гостро під час стадій старіння у життєвому циклі.

У людей старіння не починається із сивини. Навіть накопичення жирку на талії – ще не справжній початок старіння. Старіння починається

у голові, коли людина дедалі більше лінується ініціювати зміни, а врешті навіть реагувати на них. Коли змінюється стан душі, ці зміни зрештою виявляються в тілі та його функціонуванні.

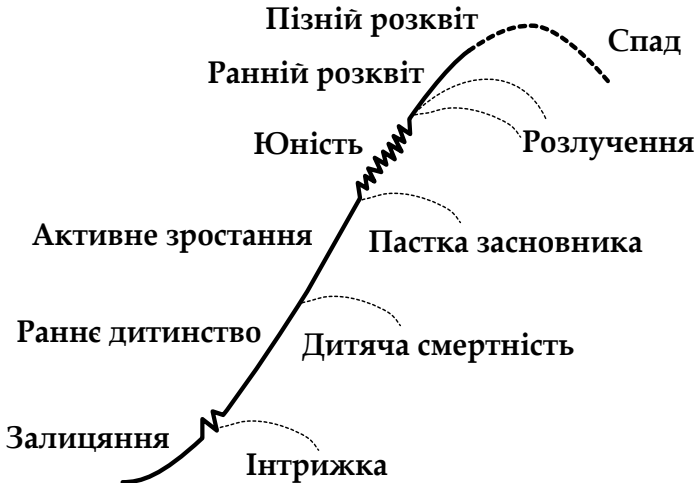


Рис. 6.2. Спад

Коли організації виходять із Розквіту, вони продовжують демонструвати такі показники, наче й досі перебувають на стадії Розквіту, але завзяття покращуватися, а отже, змінюватися, в них більше немає.

*Час нам зрозуміти, що ми – надто велика нація,
щоб обмежуватися маленькими мріями.*

Ми не приречені, як дехто хотів би нас переконати, на неминучий занепад.

Я не вірю в загибель, що впаде на нас, хоч би що ми робили.

Я вірю, що загибель впаде на нас, якщо ми нічого не робитимемо.

Рональд Рейган, інавгураційна промова, січень 1981 року

ПІЗНІЙ РОЗКВІТ / СПАД

Дуже важко розрізнити, чи компанія ще на стадії Пізнього розквіту, чи вже на етапі Спаду (Fall). Поведінка однакова. Відмінність полягає в тому,

як часто проявляються характеристики Розквіту і як довго триває ця поведінка. З цієї причини я представляю Пізній розквіт та Спад як єдину стадію життєвого циклу.

Компанія на стадії Пізнього розквіту / Спаду – це компанія, що протягом певного часу почувається задоволеною (можливо, самовдоволеною). Вона й досі сильна, але починає втрачати гнучкість. Вона використала майже всю інерцію розвитку, накопичену протягом стадій зростання, і починає втрачати свою рушійну, творчу силу – прагнення змінюватися, створювати щось нове. Організація потерпає від настанови, що формулюється таким чином: «Якщо не зламалося – не лагодь». Компанія втрачає дух креативності, інновацій, ентузіазм до змін, що привели її до Розквіту.

Зі зниженням гнучкості організація розслабляється. Вона ще орієнтована на результат та добре організована, але в ній менше суперництва, ніж на попередніх стадіях. Люди дедалі більше дотримуються старих пріоритетів та покладаються на те, що працювало в минулому. Стабільна позиція компанії на ринку дала їй відчуття безпеки, що в довгостроковій перспективі може виявитися необґрунтованим. Час від часу пробуджуються креативність або відчуття нагальної потреби, але такі спалахи стають дедалі коротшими. Домінує методичність, і щоб уникнути загроз для попередніх досягнень, люди обирають консервативні підходи.

На противагу ранішим стадіям люди проводять дедалі більше часу в кабінетах, розмовляючи одне з одним, скорочують час спілкування із клієнтами чи на виробництві. У військових організаціях ви можете побачити, як це явище виявляється у співвідношенні бойових та допоміжних підрозділів. В організаціях, що надають соціальні послуги, це виявляється у кількості реальних соціальних працівників, що піклуються про сім'ї та дітей на виїзді, на противагу кількості адміністративних соціальних працівників, так само або й краще навчених, які перебувають в офісі. У звіті про прибутки та збитки це виявляється у зростанні загальних та адміністративних витрат як відсотка від доходів порівняно з експлуатаційними витратами як відсотком від доходів. На макрорівні це можна оцінити за зростанням державних витрат як відсотка від ВВП.

Якщо під час стадій зростання суперечки були нестриманими й голосними, тепер люди висловлюють свою думку із боязкою усмішкою, наче кажуть: «Насправді це *не так і* важливо». Відчуття гострої необхідності більше немає. Люди не заперечують проти тривалих нарад. Коли їх просять відвідати нараду, вони більше не сперечаються й не гніваються. Ніхто не кричить: «Де, в біса, мені знайти час на ще одну нараду?» Атмосфера явно стає формальнішою. Надалі, коли організація старіє, люди приходять на наради, бо хочуть захистити власну територію, а не інтереси компанії. Нарadi стають місцем для політиканства.

На етапі Пізнього розквіту / Спаду ідеї вислуховуються, але практично ніхто не в захваті від розвідування нових територій. Як і в компаніях на етапі Раннього розквіту, люди досі обговорюють довготермінові стратегії, але в процес ухвалення рішень дедалі частіше просочуються короткострокові міркування.

Ба більше, змінюються центри влади. Владу отримують керівники, що займаються фінансовими та юридичними питаннями, і замість усього, що нова владна група вважає «концептуально неточним мисленням», запроваджується вимірювання. Інтуїція та судження відіграють дедалі меншу роль, тоді як усім керують факти, цифри та формули.

Організації на стадії Пізнього розквіту / Спаду вагаються, чи треба ризикувати. Продажі зростають, але доходи, що їх приносять нові продукти, яких не існувало, скажімо, три роки тому, знижуються. Дуже часто нові продукти не стають справжніми проривами. Це просто певне вдосконалення продукту. Дух підприємництва підупадає. (Детальні прояви цієї поведінки та її причини розглянуто в наступних розділах).

Якщо підприємство так і залишатиметься пасивним, постраждає здатність компанії задовольняти змінні потреби споживачів.

Компанія зісковзує в Аристократизм (наступну фазу життєвого циклу) невловно. Це не супроводжується значними перехідними подіями, як під час руху від однієї стадії зростання до іншої. Від Розквіту й далі

рух життєвим циклом – це процес погіршення. Коли організації зростають, вони досягають точок переходу, викидають бруньки та квітнуть. Однак коли організації старіють, у постійному процесі поступового руйнування немає чітких пунктів. Це процес згасання.

ПРОБЛЕМИ РАНЬОГО РОЗКВІТУ

Нормальні	Аномальні
Недостатня глибина управлінської ієрархії	Недостатня децентралізація

ПРОБЛЕМИ ПІЗЬНОГО РОЗКВІТУ / СПАДУ

<i>Нормальні</i>	<i>Аномальні</i>
Немає! Немає нормальних проблем старіння	<p>Ознаки дезінтеграції</p> <p>Ознаки зниження підприємницької активності</p> <p>Задоволеність результатами й процесом</p> <p>Покладання на те, що працювало в минулому</p> <p>Відчуття безпеки, немає відчуття нагальної необхідності</p> <p>Порядок заради порядку</p> <p>Збільшення часу, проведеного в кабінеті за столом</p> <p>Збільшення накладних витрат як відсотка від доходів</p> <p>Перехід влади до нелінійного персоналу</p> <p>Дедалі більше покладання на точні, вимірювані дані; зменшення уваги до суджень</p> <p>Вагання щодо необхідності ризику</p> <p>Втрата візії</p>

Виклик для організації в Розквіті – як залишитися на цій стадії. Якщо компанія не робитиме всього необхідного, щоб лишитися у Розквіті, ця неспроможність стане спершу аномальною, а зрештою – патологічною проблемою.

ПРИМІТКИ

1. Див.: F. Capra, *The Web of Life: A New Understanding of Living Systems* (New York: Anchor Books, Doubleday, 1996). Автор описує інтеграційні процеси, що мають важливе значення для життя систем (організацій), та нестабільність рівноваги.

2. Див. дисертацію Лінна Ричарда: *The Heart of Knowledge: The Epistemology of Relationships* (Ph.D. Thesis-Santa Barbara, CA: The Fielding Institute, 1998), де представлено опис «відносного знання» та його впливу на зростання й розвиток систем.

3. Див.: S. Boardman and S. Horowitz, "Constructive Conflict Management: An Answer to Critical Social Problems," *Journal of Social Issues* 50, 1, (1994). У цьому числі розглянуто позитивні аспекти конфлікту. Конфлікт розглядається як неминучість, але водночас також як можливість поглибити стосунки й збудувати довіру.

РОЗДІЛ 7

ОЗНАКИ СТАРІННЯ

Могандас Карамчанд Ганді про речі, які нас зруйнують:

*Політика без принципів,
Задоволення без совісті,
Багатство без роботи,
Знання без характеру,
Бізнес без моральності,
Наука без людяності,
Поклоніння без жертвності.*

Якщо організація вислизає зі стадії Розквіту, симптоми цього не виявлятимуться в її фінансових звітах. Фінансовий аналіз та звітність подібні до аналізів крові чи сечі. На той момент, коли вони щось покажуть, проблема вже існує і настав час для лікування. Як і медичні аналізи, фінансові звіти виявляють хворобу, коли з'являються аномальні симптоми, і ми можемо лише сподіватися, що помітили проблему до того, як вона перетворилася на патологію. Нам слід розв'язувати це питання ретельніше. Ми хочемо виявляти ознаки погіршення, коли ще є шанс на певну профілактику.

Коли люди старіють, перші симптоми з'являються не в їхніх діях чи на тілі. Старіння починається в голові – зі зміною настанов та цілей.

Організації старіють однаково. Коли організація починає вислизати зі стадії Розквіту, коли настає розвинута стадія Пізнього розквіту, у її культурі з'являються перші симптоми.

Розквіт – це проміжна стадія між зростанням та старінням. Це кінець початку і початок кінця. Розквіт поділяється на два періоди – Розквіт

зростання і Розквіт спадання. Єдиної оптимальної точки немає. Організації мають розпізнати ознаки, що сигналізують про настання спадного етапу Розквіту. Ця обізнаність дасть їм змогу вжити заходів, що загальмують старіння й омолодять компанію, поки вона ще перебуває на стадії Розквіту. Їм немає потреби полишати Розквіт.

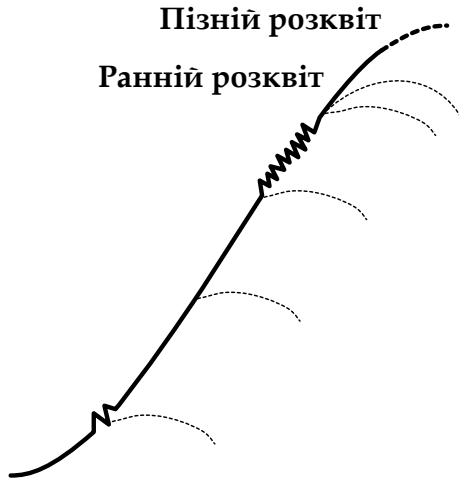


Рис. 71. Ступені Розквіту

Порівняння, наведене нижче у таблиці, показує ледь помітні відмінності між компаніями, що зростають, і компаніями, які старіють.

ПОРІВНЯННЯ ЗРОСТАННЯ ТА СТАРІННЯ

Компанії, що зростають	Компанії, що старіють
1. Витоки особистого успіху – в <i>ризик</i> .	1. Витоки особистого успіху – в <i>униканні ризику</i> .
2. Очікування перевершують результати.	2. Результати перевершують очікування.
3. Організації бракує коштів.	3. Організація багата на кошти.
4. Організація надає перевагу функції, а не формі.	4. Організація надає перевагу формі, а не функції.
5. Люди зосереджені на тому, чому і що робити.	5. Люди зосереджені на тому, як робити і хто це зробив.

Продовження табл.

Компанії, що зростають	Компанії, що старіють
6. Людей тримають на роботі за їхній вклад в організацію, незалежно від особистих характеристик.	6. Людей тримають на роботі за особисті характеристики, навіть якщо вони не роблять внеску в організацію.
7. Усе дозволено, поки чітко не заборонено.	7. Усе заборонено, якщо чітко не дозволено.
8. Проблеми розглядають як можливості.	8. Можливості розглядають як проблеми.
9. Політичну владу мають відділи маркетингу та продажів.	9. Політичну владу мають бухгалтерія, фінансовий та юридичний відділи.
10. Усім заправляє лінійний персонал.	10. Усім заправляє адміністративний персонал.
11. Відповідальність несумірна із повноваженнями.	11. Повноваження несумірні з відповідальністю.
12. Менеджмент керує організацією.	12. Організація керує менеджментом.
13. Менеджмент керує імпульсом.	13. Менеджмент «іде» на інерції.
14. Зміна керівництва може привести до зміни організаційної поведінки.	14. Щоб змінити організаційну поведінку, необхідно змінити систему.
15. Організації потрібні консультанти.	15. Організації потрібні «нападники».
16. Організація орієнтована на продажі.	16. Організація одержима прибутками.
17. Організація існує для того, щоб створювати цінність.	17. Процесом ухвалення рішень керує мистецтво політичної гри.

Щоб виявити, чи старіє організація, зверніть увагу на ці зміни, поки вони ще ледь помітні. Пізніше, коли організація вже постаріла, ці зміни стають геть разючими.

На етапі Пізнього розквіту ознаки цих змін з'являються поодиночі, нерегулярно, і нікого не насторожують. Вони рідкісні, нечасті, тільки трохи дратують, але це знаки. Час щось робити, і я покажу, що саме, в одному з наступних розділів¹. Зараз же зіставмо ці зміни як перехід від одного екстремума до іншого. Коли побачимо, в чому полягає різниця між їхніми крайніми виявами, легше буде помітити їх у значно м'якшому варіанті.

1. ВІД РИЗИКУВАННЯ ДО УНИКАННЯ РИЗИКУ²

Усі ми виступаємо за прогрес, якщо тільки можна отримати його без змін.

Moppi Брікмен, King Features

У Ранньому дитинстві ціна ризику видається доволі низькою. Практично немає чого втрачати. На стадії Активного зростання засновники, зарозумілі через швидке зростання компанії, просто ігнорують ризик. Керівництво компаній на стадії Активного зростання зникає до попереми́нних бенкетів та голоду. Люди не особливо засмучуються, якщо якісь ризиковані починання приносять погані результати. Вони впевнені, що це буде компенсовано іншим неочікуваним успіхом. Організації, що активно зростають, дуже поблажливі. Люди перепрошують і отримують прощення за помилки, яких уже припустилися.

Організації у Розквіті насолоджуються атмосферою повторюваного успіху. Менеджмент, який відзначається самоконтролем, сприймає навіть погані результати як успіх, бо цього не можна було зробити краще і в компанії є реалістичний план подолання наслідків. І саме це справді має значення. На стадії Розквіту менеджмент не аналізує невдачі внятковно за результатами. Чи було це виконано на максимально можливому рівні? Процесом переймаються так само, як і результатом. Провал (недосягнення максимальної якості виконання) – це щось незвичне. Кожну невдачу піддають аналізу, вивченню та корегуванню³. Люди агресивні, але водночас обережні.

Що далі компанія зростає, то більше їй є що втрачати. Цифри збільшуються, стейкхолдери стають агресивнішими. Зростає й кількість зацікавлених сторін. Ризик перетворюється на проблему. Одного разу я почув такий вислів: «Вас не можуть повісити за те, чого ви не робили». Навіщо ризикувати? На етапі Бюрократії для досягнення успіху від вас не очікують ніяких дій. Люди навіть жартують про це:

«Не знаю, чому вони звільнили Джо, – каже бюрократ. – Він же нічого не робив!»

О, є ще один жарт:

«Що зараз робить твій брат? Я чув, він хотів працювати в уряді».

«Нічого не робить, – відповідає співрозмовник. – Він таки отримав цю роботу».

Компанії, що зростають, дають. Компанії, що старіють, беруть. У молодості від вас чекають ідеалізму та прагнення змінити світ. Старіючи, ми бережемо енергію і хвилюємося не про те, як змінити світ, а про те,

як вижити в ньому. Тож уникання ризику приходить зі старінням, що супроводжується заощадженням енергії, тоді як ризикування можна дозволити собі, коли енергії у надлишку⁴.

Коли припиняється зростання, починається вмирання.

Чарльз Гоу

З віком рівень енергії знижується, бо її дедалі більше витрачають на внутрішній маркетинг – на намагання утримати разом дезінтегровані частини. Оскільки енергія витрачається всередині, менше залишається для використання зовні, а отже, менше бажання ризикувати.

Коли компанія перебуває у висхідному Розквіті, така обачність – це бажана противага агресивності пізнього етапу Активного зростання. Коли організація проходить пікову точку Розквіту, вона працює, щоб зрівноважити уникання ризику та ризикування. Під час спадного Розквіту ризику вже більше уникають, ніж до нього вдаються.

Досягши успіху, люди відчують задоволення й погоджуються покладатися на імпульс, створений у минулому. Віднині вони керуються такою настановою: «Якщо не зламалося – не лагодь». Тепер, коли організації є багато чого втратити, люди не хочуть порушувати плавного ходу й починають оцінювати витрати на ризик як надто високі.

Коли обережність стає панівною моделлю, а уникання ризику переважає ризикування, культура компанії змінюється.

2. ВІД «ОЧІКУВАННЯ ПЕРЕВЕРШУЮТЬ РЕЗУЛЬТАТИ» ДО «РЕЗУЛЬТАТИ ПЕРЕВЕРШУЮТЬ ОЧІКУВАННЯ»

На стадії Раннього дитинства керівництво може сказати, які результати компанія *показала* за рік, тільки коли цей рік уже закінчився. Людям у цій компанії важко прогнозувати своє майбутнє. Управлінська поведінка орієнтована на поточний момент. Ні минуле, ні майбутнє не актуальні тут і тепер. У керівництва можуть бути мрії щодо віддаленого майбутнього,

але вони в найкращому разі туманні. Організації-немовлята реагують на негайний тиск, і їхні результати поки скромні. Їхні очікування щодо майбутнього неодмінно перевершують поточні результати. Це явище (коли очікування перевершують результати) триває і на стадії Активного зростання, коли компанія у своїй зарозумілості часто сподівається недосяжного.

Для організацій, що активно зростають, характерні експерименти. Компанії на стадії Активного зростання надміру напружуються. Менеджмент намагається складати бюджети й плани, але насправді їх не дотримується. Часто буває так, що вже минуло кілька місяців фіскального року, а компанії на стадії Активного зростання все ще планують свої бюджети. Коли вони порівнюють реальні результати із бюджетом, то можуть побачити доволі значні коливання. Відхилення може бути навіть приголомшливим – на рівні 200–300 % вище чи нижче від бюджету. Компанії, які активно зростають, неконтрольовані, і їхні очікування – це не відображення результатів на основі досвіду. Навіть якщо результати нижчі від закладених до бюджету, зарозумілі компанії на стадії Активного зростання не вносять до нього корективів. Вони переконані, що надолужать. Здається, в їхніх планах допускається диво. Коли було створено державу Ізраїль і шанси на її виживання були примарними, її творця й прем'єр-міністра Давида Бен-Гуріона спитали, чи покладається він на диво. «Ми не покладаємося на дива – ми *плануємо* їх», – відповів він. Компанії на стадії Активного зростання більше вірять, ніж думають. Вони очікують дедалі більшого й ставлять собі за мету дедалі більше. Загалом ці компанії незадоволені результатами, неважливо, які вони добрі. Із рухом уперед їхній горизонт відсувається.

Під час Юності організація навчається регулювати себе. На момент Розквіту досягає контролю. Рівень зростання організації в Розквіті може бути таким самим, як у компанії на стадії Активного зростання, але при цьому організація в Розквіті ці результати планує й досягає їх. Компанія на стадії Розквіту може розповісти про свої плани і втілити їх із мінімальними відхиленнями.

Щоб досягати постійної прогнозованості під час Юності, організація навчається формалізувати системи бюджетування, винагороджувати за досягнення та карати за відхилення. Притаманна Активному зростанню культура квазіанархії набуває необхідної дисципліни. Але те, що функ-

ціональне та бажане на одній стадії життєвого циклу, стає дедалі нефункціональнішим та небажанішим на пізніших стадіях життєвого циклу⁵.

Оскільки під час Раннього дитинства та Активного зростання утверджується принцип «більше – це завжди краще», юні організації не можуть дозволити собі однаково трактувати відхилення вище та нижче від показників, закладених до бюджету. Якщо реальні продажі перевищують бюджет, людей винагороджують, – і не має значення, яке велике відхилення. Якщо продажі падають нижче від очікуваного рівня, людей карають, – і не має значення, яке мале відхилення.

Ця нерівна і часто несправедлива система винагороди та покарання привносить в організацію порядок та передбачуваність, позбавляючи її фантазій та бюджетування на основі видавання бажаного за дійсне. Організація має амбіції (рештки культури періоду Активного зростання), але з дорослішанням ці амбіції набувають дисциплінованості.

На поведінку впливає не процес чи мета бюджетування, а натомість система винагород⁶. Якщо негативні відхилення караються, а позитивні винагороджуються, неважко передбачити, що робитимуть люди. Усі сконцентруються на мінімізації небажаних відхилень від бюджету, націлившись на максимізацію відхилень, які приносять винагороду.

Один зі способів мінімізації небажаних відхилень та максимізації винагород – зменшення очікувань. Протягом бюджетного процесу люди встановлюють цілі, які, вони певні, можуть перевиконати або принаймні досягти. Для врахування будь-яких невизначеностей вони ставлять низькі цілі. Коли такої поведінки тільки починають дотримуватися, вона слугує противагою культурі видавання бажаного за дійсне, притаманній стадії Активного зростання. Однак після Розквіту така поведінка стає нефункціональною й спричиняє старіння організації.

В організаціях на стадіях Раннього дитинства та Активного зростання люди отримують винагороди за те, *що* вони зробили, незалежно від того, *як* вони це зробили. У кожному разі, ніхто повністю це «*як*» і не визначив. Бюджети – це рідкість. В основу бонусів покладено реальні результати, це скоріше комісійні від продажів.

Коли компанії кладуть в основу своїх систем винагороди те, *як* люди досягають своїх цілей, поведінка змінюється. Система винагороди дедалі

більше винагороджує за «як», а не за «що»⁷. Є винагороди за те, як сильно люди перевищили бюджет. Що нижчий цільовий показник, то більше шансів перевищити його й отримати винагороду. Зрештою система винагороджує людей, що успішно брешуть, як багато вони не можуть зробити.

Щоб убезпечити себе від недовиконання бюджетних показників, люди встановлюють низькі цілі. Фактично підлеглі на кожному рівні встановлюють низькі цілі, бо знають, що їхні керівники на будь-якому рівні торгуватимуться щодо підвищення цільових показників. Розвивається групова динаміка взаємного обману. Керівники вмовлятимуть підвищити цільові показники в бюджеті, бо очікують, що їхні підлеглі штучно занижать цілі, а підлеглі ставлять низькі цілі, бо знають, що керівництво в будь-якому разі ці показники підвищить. Врешті ухвалений бюджет не відображає ані реальних можливостей організації, ані реальних можливостей ринку. Він відображає лише довіру чи недовіру між рівнями організаційної ієрархії.

Погляньмо на чоловіка, який хотів упевнитися, що його кінь виграв всі перегони, в яких братиме участь. Він ставив коня лише на перегони мулів. Кінь і справді перемагав – протягом якогось часу, поки не почав поводитися, як мул.

Не можна отримати довгострокову перемогу, поки ви не готові ризикувати короткостроковими втратами.

Зараз поширюється нова примха: бенчмаркінг⁸. Організації намагаються повторити або перевершити найвідоміші результати порівнянних організацій. Зосереджуючись на стандарті, встановленому ззовні, компанія ігнорує процес взаємного обману. Однак мене цікавить довгостроковий побічний ефект. Хоча зарано про це говорити, я маю певні підозри. Чи став би я вказувати на найкращого учня в класі мого сина й змушувати сина отримувати такі самі оцінки, як в цього хлопця чи іншого? Чи став би я постійно порівнювати свого сина з тією дитиною й дорікати йому, що він не такий вправний? Сумніваюся, що колись так зроблю, але це і є процес бенчмаркінгу. Я питаю: що не так зі старомодною простою системою «робити якомога краще і ділити здо-

бич»? Можливо, менеджмент не певен, як саме «краще», і тому змушений шукати відповіді деінде. Або, що ще гірше, можливо, менеджери не довіряють одне одному, тож мусять вести перемовини й визначати межі, соваючи їх туди-сюди.

Бенчмаркінг – відмінний інструмент планування, але чи працює він у сфері винагороди й покарання?

Коли компанія втрачає схильність до ризику, а результати перевищують очікування, вона починає накопичувати кошти.

3. ВІД БРАКУ КОШТІВ ДО ВЕЛИКОЇ КІЛЬКОСТІ КОШТІВ

Компанія, очікування якої перевершують результати, завжди прагне більших коштів. Гроші живлять зростання. Організації, які хочуть зростати, завжди споживають більше коштів, ніж їм доступно. Компаніям-невомлятам та компаніям, що активно зростають, завжди бракує коштів.

В організаціях, де результат перевищує очікування, люди витрачають менше, ніж могли б чи мали б, і кошти починають накопичуватися. На пізніх стадіях старіння ми бачимо високоліквідні компанії, у яких грошей більше, ніж вони можуть використати. Вони не мають плану їх використання. Така ситуація п'янить компанії на стадії Активного зростання, підштовхуючи їх до спроб поглинання.

4. ВІД АКЦЕНТУ НА ФУНКЦІЇ ДО АКЦЕНТУ НА ФОРМІ

Зміна акценту – із функції на форму – це перехід, який починається в Юності з відходу від принципу «більше – це краще» на користь принципу «краще – це більше». У Юності організації усвідомлюють, що можуть стати прибутковішими, роблячи правильно, а не роблячи більше. Вони усвідомлюють, що можуть генерувати прибутки, щось викидаючи, а не додаючи.

Підприємницькі типи – а засновники компаній за визначенням є людьми підприємницького типу – генерують прибутки, збільшуючи продажі. Адміністративні типи генерують прибутки, скорочуючи витрати. Людина підприємницького типу ставить запитання: «Що ще ми можемо зробити?». Людина адміністративного типу запитує: «Чого ми можемо робити менше?».

Адміністративна поведінка та орієнтація функціональні під час Юності, коли треба заспокоїти гіперактивність періоду Активного зростання. Юність – це час відсікання зайвого листя та гілок, щоб можна було спрямувати енергію, а не розсіювати її. Раніше увага приділялася результативності, вимірюваній у доходах від клієнтів, а тепер увагу звертають на ефективність. Так фокус зміщується на форму, а не на функцію. Оскільки в організаціях на стадії Активного зростання форми практично немає (її вважають непотрібною), гранична корисність будь-якої системи, – її форми, – розробленої під час Юності, надзвичайно висока.

На стадії Розквіту форма та функція досягають рівноваги⁹. Але взаємозв'язок між гнучкістю, функцією та формою (дисципліною) нестабільний. Форма переважає функцію, хоча гранична корисність розвитку форми знижується. Однак форма продовжує зростати. Ось як, на мою думку, це відбувається.

Форма зростає, бо живиться сама собою. Як?

Форма нав'язує правила поведінки задля максимізації контролю та передбачуваності поведження. Її мета – мінімізувати, якщо не усунути взагалі, відхилення від норми¹⁰. Оскільки контролювати абсолютно *все* – це немислиме завдання, бо завжди існують певні відхилення, організація, що зловживає контролем, встановлює нові засоби контролю, щоб ліквідувати ці відхилення. Але посилення контролю створює більше можливостей для появи новіших відхилень. Що більше ми контролюємо, то більше виявляємо дедалі дрібніших відхилень. Ці відхилення вимагають ще суворішого контролю, який виявить ще дрібніші відхилення, і так далі, і так далі, аж поки Кафка не заплодує¹¹.

Акцент організації на формі впливає на функцію. Чому? Коли посилюється форма, страждає гнучкість, а у мінливому середовищі зниження гнучкості означає зниження функціональності. На пізніших

стадіях життєвого циклу залишається тільки форма. Дерево померло; пеньок ще стоїть. Люди виконують ритуальний танок для викликання дощу, наче він таки принесе дощ. Люди і далі формально здійснюють бюджетування, хоча знають, що ці цифри взагалі нереалістичні. Вони поводяться так, наче, вшановуючи форму, реалізують функцію. А коли це не спрацьовує, вони припиняють танцювати танок для викликання дощу? Ні. Танцюють іще запекліше. Вони, здається, припускають, що дощ не падає через недостатність форми – бо танцювали недостатньо добре. Те саме з Бюрократією. Засоби контролю не працюють і ніколи не працюватимуть ідеально, бо завжди є неконтрольовані відхилення. Що роблять адміністратори? Вони посилюють контроль. Якщо ще й лишилася якась функція, вона ховається в підпілля – незалежно від форми. І оскільки немає засобів контролю над контролем, ця форма заради форми продовжує зростати.

І ця Пляма досі зростає. Під Плямою я маю на увазі освітню бюрократію, ту частину освітньої системи, до якої не належать студенти, не належать учителі, не належать директори. До неї належать інші люди, багато з яких роблять дуже добру роботу. Але чи вони всі нам потрібні?.. [Якщо] кількість учнів у шкільному окрузі чи штаті зменшується, Пляма все одно зростає. Адміністративна бюрократія стає дедалі більшою. І я можу сказати вам як людина, що очолює адміністративну бюрократію: коли вона стає дедалі більшою, нею дедалі важче керувати, а підзвітність поступово зникає.

Вільям Беннет, міністр освіти,

виступ на прес-конференції 10 лютого 1998* р., *Wall Street Journal*

Чому форма переважає функцію? Чому вона зростає попри зниження граничної корисності? Бо емоційно та психологічно легше дотриматися форми, ніж виконати функцію. Я навмисне вживаю слова «дотриматися» та «виконати». Дотримуватися означає повторювати ритуали. Це не вимагає творчої енергії. Дотримання не супроводжується тривогою, цим побічним продуктом невизначеності, яка завжди наявна, коли ми робимо щось нове. Щоб виконувати функцію, людина мусить

* Тут можлива помилка з датою в оригіналі. Беннет був міністром освіти США за президентства Рейгана, у 1985–1988 рр. – Прим. пер.

приспосовуватися до мінливих реалій¹². Зміна породжує невизначеність. Невизначеність породжує тривогу та вимагає психологічної енергії. Навчатися чогось нового дуже складно й виснажливо. З іншого боку, щоб дотримуватися вже наявного, повторювати «Ні, ні, ні», потрібні тільки витримка та впертість, щоб не покинути цієї справи.

Форма проста. Тут не треба думати. Ми лише мусимо повторювати те, що звикли робити. З часом форма перемагає функцію, бо емоційно не така обтяжлива.

Поки функція певною мірою ще існує, навіть неправомірно, форма теж може існувати. Коли не забезпечено жодної функціональності, коли форма безплідна, стається розпад, народжується нова функція і починається нова стадія Залицяння.

5. ВІД «ЧОМУ» ТА «ЩО» ДО «ЯК», «ХТО» І «ЧОМУ ТЕПЕР»?

Під час Залицяння усі говорять про те, *чому* слід щось зробити. Питання «*ЩО*», «*ЯК*» та «*ХТО*» цікавлять людей лише побіжно.

У Ранньому дитинстві, після народження організації, усі чують лише про те, *що* робити. «*Чому*» заледве згадується; деяким воно навіть надочуає. «Робіть це зараз». Гасло управління через кризу «Готуйся, вогонь, цілься», можливо, постало із культури організації-немовляти. Усі зосереджені на пожежі. Спочатку погасить її, потім можна перейматися тим, *як* їй запобігати і *чому* слід їй запобігати.

Зрештою організації сплачують свою ціну за ігнорування чинників «*як*» та «*хто*». Переростаючи свої можливості, вони стають такими хаотичними, що більше не можуть не зважати на ці питання. Спершу уваги потребує «*як*». Юні організації витрачають свій час, розв'язуючи питання «*як*». Зосередившись для різноманітності на питанні, *як* слід робити ту чи іншу справу, вони намагаються встановити, *чого не* робити і *чому не* робити. Коли організації нарешті звертаються до чинника «*хто*», вони вже повністю проактивні. «Хто нам потрібен для цієї роботи?» І організації демонструють справжню зрілість, коли знають із досвіду, *кого не* призначати на певну роботу.

Організації у Розквіті витрачають час на з'ясування, чого вони хочуть, замість керуватися доцільністю. Вони керують можливостями, а не навпаки.

Вони знають, чого хочуть, бо знають, чого не хочуть. Аналогічно вони знають, кого хочуть, бо знають, кого не хочуть. Ця *хто*-орієнтація чітко виражена в організаціях на стадії Розквіту. Вони уважні до чинників людських ресурсів, рішень щодо кадрового забезпечення та залучення найкращих людей, яких тільки можна купити за гроші.

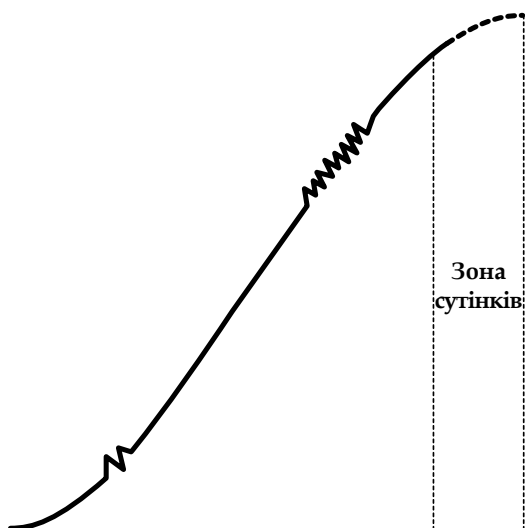


Рис. 7.2. Зміна фокусу

В організаціях, що старіють, *як* має патологічний характер. Замість цікавитися тим, *як* досягти того, *що* вони мають намір досягти і *чому*, вони розглядають «*як*» заради самого «*як*». Крапка. Це ритуал.

В організацій, які сильно постаріли, патологічним стає чинник «*хто*». Вони втягнулися в полювання на відьом. Усі шукають, *хто це зробив*, замість шукати, *хто буде потрібен, щоб це зробити*. Замість дивитися на те, що особа може запропонувати організації, вони шукають її помилок. Чинник «*що*» також стає патологічним. Організація загубилася й у відчаї запитує: *що нам слід зробити, аби вижити*. Це не є «*що*» Раннього

дитинства, здорове, проактивне, завбачливе, енергійне, стимульоване питанням «чому». Це «що робити» базується на страхові, а не на вірі.

У культурах зростання домінує віра. У культурах старіння – страх. У Розквіті є віра і здорова доза страху. Ендрю Гроув, генеральний директор Intel, компанії у Розквіті, віддав шану цим обставинам у своїй книжці 1996 року «Вживають тільки параноїки» (*Only the Paranoid Survive*)¹³.

У компаніях, що помирають, патологічним стає чинник «чому». Чому ця організація має існувати? Вона не має на це права.

6. ВІД ВНЕСКУ ДО ОСОБИСТОСТІ

Дедалі більший акцент на формі коштом функції впливає на управління персоналом. На стадіях зростання по-справжньому важливо те, що люди виробляють чи привносять. Навіть справжні «негідники» годяться – поки вони роблять цінний внесок. Коли переважає форма, «як» стає важливішим за «що». Те, як люди поведуться, говорять, вдягаються і з ким вони знайомі, затьмарює важливість того, що вони роблять для організації. Така поведінка особливо поширена у великих організаціях, де взаємозалежність така складна, що майже неможливо приписати конкретний внесок якійсь окремій особі (за винятком продажів та виробництва). Що вищий шабель людини посідає в організаційних інстанціях, то важче оцінити її особистий внесок. У відповідь на це організація зосереджується на «як», приймаючи припущення, що «як» може передбачити й гарантувати існування бажаного «що». Коли «як» стає дисфункціональним (замість продукувати бажаний результат, воно йому перешкоджає), то вже немає функціональних «що» чи «як». Залишається тільки орієнтація на «хто»: Хто це зробив? Чия це провина?

Тож поки організації, які зростають, наймають та просувають службовою драбиною людей за їхній внесок і попри їхні особисті якості, організації, що старіють, наймають і просувають за особисті якості і попри брак внеску.

У зрілих компаніях, особливо в тих, де політики та процедури оцінювання ефективності та перевірок або недбалі, або їх узагалі немає, просування забезпечується завдяки старшинству та зв'язкам, а не кваліфікації чи результатам роботи.

7. ВІД «ПРОСИТИ ВИБАЧЕННЯ» ДО «ПРОСИТИ ДОЗВОЛУ»

Черепаха: «Як добре, що я повільно рухаюся; можливо, я іду не туди».

Оскільки в молодих компаніях форма слабка і домінує функція («Ти це зробив? Нам все одно як»), значення мають лише результати, результати і ще раз результати. Поки результати добрі, забити кількох священних корів нескладно. Люди, які намагалися, але не змогли досягти добрих результатів, можуть попросити вибачення. Коли перемагає форма, те, як працівник робить якусь справу, стає значно важливішим за результат. Людям оголошують догани попри їхні надзвичайні результати, бо вони не дотрималися коректних процедур – правильної форми. Внаслідок цього ніхто не наважується ризикувати. Якщо є бодай найменша ймовірність відхилення від норми, всі питають дозволу.

У компаніях, що зростають, наради присвячені критиці того, *що* хтось уже зробив. У компаніях, що старіють, дискусії точаться навколо того, чи слід щось робити взагалі. У компаніях, що зростають, керівники можуть виголосити: «Ніхто не казав, що цього не слід робити. Зробімо це!» У компаніях, що старіють, вони повідомляють: «Ніхто не казав, що ми можемо це зробити. Нащо ми ліземо поперед батька в пекло?»

Понад тридцять років тому я написав докторську дисертацію, присвячену впливу децентралізації на організаційну поведінку. У дослідженні виробничої демократії в Югославії я зосередився на тому, що сталося після дистанціювання країни від російської моделі централізованого планування та переходу до орієнтованої на ринок економіки. Приблизно двадцять п'ять років потому, коли впав Берлінський мур, питання, яке я досліджував, стало гарячою темою. Я зазначив, що коли в країні панувала російська система централізованого планування, превалювала така настанова: «Якщо на це немає чіткого

дозволу, припускай, що це заборонено. Не ризикуй». Коли Югославія звільнилася від російської системи централізованого планування й дала ринковим силам змогу регулювати економіку, клімат змінився. Люди мусили ризикувати, якщо хотіли процвітати. Ринкова економіка вимагала поведінки за принципом: «Якщо це не чітко заборонено, це дозволено. Спробуймо».

Запровадити зміни в організаційній культурі нелегко¹⁴. Людям зручніше вважати, що щось заборонено, ніж припускати, що дозволено. Ніхто не може повісити вас за те, чого ви не робите, або, як каже сефардське прислів'я, «до закритого рота мухи не влетять».

Погляньмо на бюрократа, який зручно влаштувався і обурено скаржиться: «Я не знаю, чому вони звільнили Сміта. Він нічого не робив!» Схоже, на його думку, робити щось – це погано, а не робити нічого – це бажана норма. Організації, що старіють, очікують бездіяльності й винагороджують її. Дії породжують хвилі й збільшують невизначеність. Наведу дещо грубий жарт, що ілюструє мою думку.

Спеціаліст приходить на роботу до бюрократичної організації. В рамках ознайомлення з компанією відділ з управління персоналом скеровує його для представлення до кабінету, де він говоритиме з одним зі старожилів про гасло компанії. Прийшовши туди, новий співробітник відчиняє двері й бачить повну кімнату людей по горло в болоті лайна. Спонтелечений, він запитує: «Яке в компанії гасло?» І, нашорошивши вуха, чує неквапний, обережний шепіт: «Не-е-е-е здійма-а-а-а-а-айте хви-и-и-и-и-иль...»

Ті, хто не здіймає хвиль, тримають рота на замку і приймають статус-кво, отримують винагороди й просування по службі, тоді як тих, хто намагається ініціювати зміни, відбраковують, бо вони здіймають хвилі, а кожна хвиля знижує комфорт оточення. Колись я відвідував одну досить неповоротку й відсталу компанію, і один із її найенергійніших працівників із деякою гіркотою сказав мені по секрету: «Інноваторів тут можна розпізнати за стрілами в їхніх спинах».

Наведу притчу з початку цього століття. Дві взуттєві компанії послали спеціалістів із продажів до Африки, доручивши їм перевірити тамтешній ринок. Один проінформував свою компанію: «Тут немає ринку. Всі

босі». Інший телеграфував своїй компанії: «Ринок тут неймовірний. Усі босі». Перший спеціаліст із продажів працював на компанію, що старіє; другий представляв компанію, що зростає.

У Талмуді сказано: «Для вірянина немає запитань. Для скептика немає відповідей».

У компаніях, що зростають, працюють віряни. У компаніях, що старіють – скептики.

Компанії, що зростають, створюють нові потреби. Вони мають візію. Поки не доведено помилку, вони вважають, що мають рацію. Компанії, що старіють, експлуатують уже доведені потреби. Вони не схильні до ризику, скептичні й керуються настановою «Поки не доведено правильність чогось, вважаймо це неправильним».

8. ЦЕ ПРОБЛЕМИ ЧИ МОЖЛИВОСТІ?¹⁵

Люди підприємницького типу не бачать ніяких проблем – лише можливості. Кожна проблема надає можливість зробити щось інше чи краще. Але коли підприємці хапаються за забагато можливостей, вони створюють проблеми. Ось чому компанії на стадії Активного зростання живуть в умовах криз через управління, а не управління через кризи.

Для людей адміністративного типу, які зосереджуються на способі реалізації нової ідеї, кожна можливість – це проблема. «Як же все-таки ми змусимо це працювати?» У більшості випадків вони вирішують: раз уже є якісь проблеми із реалізацією, то вони непереможні.

Від Юності й далі, коли адміністратори беруть гору над підприємцями, дедалі більше можливостей вважаються проблемами, а тих, хто представляє ці можливості, сприймають як порушників спокою. Зрозуміло, що вони закінчують зі стрілами у спинах. Компанія опиняється в глухому куті; вона не очікує змін і зрештою не в змозі навіть зреагувати на зміни. Перемикання з можливостей на проблеми супроводжується зміною центрів влади в організації.

9. ВІД МАРКЕТИНГУ ТА ПРОДАЖІВ ДО ФІНАНСІВ ТА ПРАВА

Роль маркетингу та продажів полягає в тому, щоб використовувати можливості, і на стадіях життєвого циклу, коли відбувається зростання, ці відділи в авангарді. Вони мають владу визначати, який продукт, система чи ідея житимуть, а які помруть. Лінійні відділи домінують, і на стадіях зростання функції адміністративного персоналу як такої немає. На стадії Розквіту роль адміністративного персоналу полягає у плануванні, контролі та забезпеченні об'єднаних доцентрових сил. Центр влади зміщується до виконавчого комітету, до якого належать і адміністративний персонал, і представники лінійних підрозділів. Із переходом організації на стадію старіння центр влади дедалі більше переміщується до адміністративних відділів – фінансового та юридичного. Їхня роль полягає в тому, щоб утримувати компанію від помилок. Їхня роль у тому, щоб казати «Ні!» І вони кажуть. Лінійні відділи і далі втрачають владу, а система стає дедалі більш централізованою.

10. ВІД ЛІНІЙНИХ ВІДДІЛІВ ДО АДМІНІСТРАТИВНИХ

Через зміну в розподілі повноважень та влади (від лінійних до адміністративних управлінців) ті, хто не несе відповідальності за результат, тепер мають владу над тими, хто несе цю відповідальність. Раніше відділи маркетингу та продажів відповідали за продукування результату і мали на це повноваження.

Ця зміна центру влади має далекосяжні наслідки.

11. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ VS. ПОВНОВАЖЕННЯ

У молодих компаніях повноваження чітко визначені. А відповідальність – ні. У компаніях, що старіють, – протилежна ситуація: відповідальність чітко визначено, повноваження – ні. Перепрошую, що нагадую: це не просто дотепна гра слів.

У компанії, що зростає, стільки роботи, що підключаються всі. Обов'язки розмиті, бо все часто змінюється. Неможливо окреслити межі відповідальності. Але все одно кожен знає, що «зрештою» повноваження на все і щодо всього має один єдиний і неповторний.

Юні компанії окреслюють обов'язки та деперсоналізують повноваження. Після Розквіту зміни загальмовуються, і обов'язки стають дедалі чіткішими. Зі старінням організації повноваження дедалі більше деперсоналізуються та розмиваються. Компанії, що старіють, відрізняються від компаній-немовлят і компаній, що активно зростають, де чітко зрозуміло, хто має всі відповіді, – той, хто має повноваження. Комітети, процедури тощо дедалі більше ускладнюють окреслення повноважень. Людей охоплює відчуття безсилля. На них поклали відповідальність, але вони мало що можуть зробити для виконання своїх обов'язків.

На стадії Розквіту відповідальність чітко визначено, а повноваження ще не розмиті. Люди працюють в атмосфері конституційної республіки, а не абсолютної монархії.

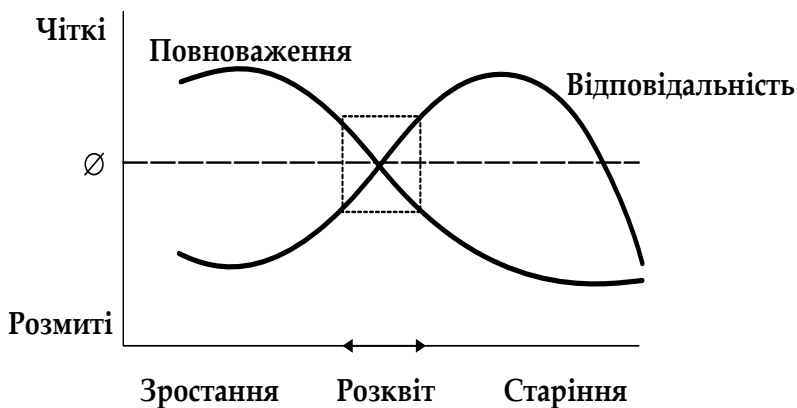


Рис. 7.3. Повноваження та відповідальність

Після Розквіту владу та повноваження отримують фінансовий та юридичний відділи, а відповідальність залишається у відділів продажів та маркетингу. Повноваження відсікаються від відповідальності. Ті, хто наділений повноваженнями (адміністративний персонал), не мають відповідальності, а тим, хто несе відповідальність (лінійні відділи), бракує повноважень.

Повноваження без відповідальності розмивають підзвітність. Те саме стосується й відповідальності без повноважень. Обурені обома аспектами ситуації, люди не почуваються справді підзвітними. Це доволі дивно, але навіть генеральні директори компаній, що старіють, відчувають брак повноважень та влади для ініціювання змін. Комітетів та центрів ухвалення рішень так багато, що чимало генеральних директорів справді не можуть провадити зміни. Після стадії Розквіту розмитість повноважень уповільнює ухвалення рішень та їх безперешкодне виконання, що зрештою призводить до паралічу організації. Організаційний параліч підживлює внутрішній маркетинг, або внутрішню боротьбу, а це зменшує спроможність організації присвятити себе результативній та ефективній конкуренції на ринку.

Коли повноваження перекочують за межі організації, як це відбувається, наприклад, в урядових бюрократичних структурах, організація опиняється в критичному стані, помирає від старості. Незрозуміло, хто може, а отже, хто має діяти. Якщо організація і не вживає кроків на випередження, і не реагує, то зрештою перетворюється на політичний тягар і помирає.

Наслідки цих змін впливають на відчуття контролю в організації.



12. ХТО КИМ КЕРУЄ?

Одного дня по обіді в мене було заплановано презентацію для топ-менеджменту однієї компанії. Зустріч відбувалася у відомому комплексі для відпочинку, де можна було орендувати коней. Я вирішив використати ранок на верхову прогулянку пагорбом та долиною. Я швидко зрозумів, що курорт здавав цього коня в оренду багато років. Він знав стежку напам'ять. Він також знав, скільки триває година, хоч і не вмів користуватися годинником. Я пришпорив його, щоб піднятися на пагорб. Він зробив два кроки вправо й зупинився, розмахуючи хвостом. «Можливо, він надає перевагу долині, а не пагорбу», – подумав я. Зауважте, будь ласка, що я вже почав вести перемовини і шукати компроміс. Тож я натиснув йому п'яткою у бік, показуючи, що треба йти вліво. Він зробив два кроки вліво й зупинився. Він витягнув вуха вперед, і я зрозумів його послання. Якщо я хотів їхати, то мусив поводитися як слід і повернутися на стежку. І хто ким тепер керував? Я сидів верхи на коні, дивився праворуч і ліворуч і поводився ніби начальник. Але під час решти прогулянки я намагався не порушувати «системи».

Чимало бізнесменів, шукаючи для себе випробувань, ідуть на керівні посади до урядових бюрократичних структур. У своїх видіннях вони бачать, як носяться тут і там по теренах, впливають, очолюють стратегічні зміни. Невдовзі вони дізнаються про структуру влади в організації й починають зі скрипом виконувати роботу – не більш ніж два кроки вправо та два кроки вліво. На позір вони діють так, наче тримають ситуацію під контролем, але самі ретельно стежать за кожним рухом. Вони розуміють, що система сильніша за них, і якщо доведеться потурбувати багато центрів влади одночасно, їх викинуть.

Подумайте, що відбувається, коли політичні партії здобувають владу. Коли вони в опозиції і ще тільки прагнуть її, то інтенсивно роздають купи обіцянок. Може, навіть мають на думці їх дотримати. Однак щойно отримавши владу, вони з'ясовують, що ці обіцянки виконати дуже важко, бо це зачепить так багато груп інтересів!¹⁷ На користь урядових бюрократів (професійних державних службовців) працює інерція. Вони так просто не поступляться законними інтересами, які роками встановлювали, зміцнювали й освячували.

Щоб отримати владу та впровадити зміни, політики намагаються поширити свою сферу впливу, роблячи більше політичних призначень і підживлюючи синдром «ми проти них». Державні службовці звикли до зміни вершників. Вони знають, як із ними обходитися та обмежувати їхні імпульси. Політики, зі свого боку, вдаються до широких усмішок, роздають багато обіцянок і роблять лише стільки, скільки можуть.

На той час, як компанія постаріє, її поведінкою керують адміністративні системи, політики, прецеденти, правила та інструкції. Неважливо, яких зусиль докладає менеджмент, аби здавалося, що в нього все під контролем, але поведінку компанії визначають рішення та системи винагороди, встановлені в минулому. У певному сенсі сама компанія, а не якась конкретна особа, керує менеджментом. Капітани біля керма, але двигуни корабля заморожені. І поки ще хтось слухає, вони можуть кричати «Ліво руля! Ліво руля!» чи «Право руля! Право руля!» (залежно від своїх політичних переконань), змінюючи напрямок, але при цьому здійснюючи якнайменше хвиль. Вони стежать за опитуваннями, намагаються оцінити, що можна зробити, не втративши голосів. Один мій друг, генеральний директор корпорації, пристав на пропозицію посісти високу політичну посаду й переїхав до Вашингтона. «Ти знаєш, іцхаку, що можна отримати, копаючи слона в дупу? – спитав він і, зітхнувши, відповів. – Синці на нозі». Мушу з прикрістю повідомити, що мій особистий досвід роботи з багатьма прем'єр-міністрами та чиновниками урядового рівня підтверджує його оцінку.

Багатьом людям важко зрозуміти, як система може керувати сама собою. Журналісти, зобов'язані інформувати маси, не здатні пояснити, як система може бути такою заплутаною, що сама собою керує. Тож вони вибирають головного винуватця. Аналогічно коли організації на пізніх стадіях старіння втрапляють у халепу, вони вдаються до полювання на відьом, пошуку людей, на яких можна покласти провину, та їх ритуального звільнення. Імовірно, вони звільняють людей, яких було призначено контролювати ситуацію. У цьому сенсі пошук винних небезпідставний. Однак «відповідальні» люди не мали контролю над ситуацією з того моменту, як компанія залишила стадію Розквіту. З тієї миті система повільно, але впевнено перебрала управління на себе.

Погляньте на США. Їхня стадія Активного зростання тривала до 1929 року. Унаслідок краху фондового ринку уряд долучився до «керування» економікою. Кейнсіанська економіка легітимізувала державне втручання; ми ввійшли у стадію Юності. У 1950-х рр. країна наближалася до Розквіту. Сьогодні уряд, який був функціональним на стадії Юності та привів нас до Розквіту, – це джерело поточного старіння. Новий курс, що був благословенням на час впровадження, – це сьогодні Старий курс і прокляття офіційно встановлених прав і позбавлення сили.

Нам потрібна нова економічна теорія: не Мілтон Фрідман чи Фрідріх Август фон Гаек, чії теорії, як на мене, підходять для стадії Активного зростання, і не Джон Мейнард Кейнс, чії теорії відповідають потребам переходу від Активного зростання до Юності. Нам потрібна економічна теорія, яка загальмовує розпад, а не сприяє розвитку¹⁸.

13. ІМПУЛЬС ЧИ ІНЕРЦІЯ

Компанії, що зростають, мусять підтримувати імпульс. Щоб тримати скакового коня у формі, його треба годувати, тренувати, стежити за його здоров'ям. Кінь, якого добре доглядають, не потребує острог. Він бігтиме і змінюватиме напрямок, як його навчили. Але якщо ви хочете змусити бігти й моментально змінювати напрямок старого мула – це вже буде інша історія. Перш ніж брати мула на перегони, треба навчити його скакати як кінь. Поки він не перетвориться на скакового коня, все, що ви можете з ним зробити, – стимулювати його рухатися: ви маєте скористатися інерцією.

На стадіях життєвого циклу, де відбувається старіння, менеджери намагаються скористатися інерцією. Замість спробувати змінити напрямок, вони намагаються знайти якийсь позитив у тому, щоб іти «туди, куди організація готова йти». Через брак гнучкості старіші організації не можуть зосередитися на результативності. Щоб виділитися, менеджмент намагається максимізувати ефективність, менше переймаючись продажами і більше дбаючи про скорочення витрат.

14. ЩО РОБИТИ? МІНЯТИ КЕРІВНИЦТВО ЧИ МІНЯТИ СИСТЕМУ?

Менеджери організацій, що старіють, зазвичай переконані (хибно), що зміна керівництва омолодить компанію. Але зміна вершника не перетворить мула на скакового коня. Нове керівництво впливає на результати тільки на стадіях життєвого циклу, коли відбувається зростання. Без сумніву, ви помічали, що малі діти викривляються, говорять, ходять та навіть сміються подібно до тих найближчих, хто за ними доглядає. Пізніше вони виробляють власний стиль, а ми, батьки, з цікавістю спостерігаємо, кого вони наслідують. Аналогічно на дитячих стадіях, аж до Юності, поведінка компанії відображає стиль її керівника. У Юності організації звільняються від опіки своїх батьків/матерів – засновників. Вони розвивають власну ідентичність із новими конституціями, яким підпорядковуються їхні очільники. Організація бере владу до своїх рук. Такий розвиток добрий і бажаний, бо він приводить організацію до Розквіту, де важливість особистого керівництва зрівноважується важливістю деперсоналізованої конституції.

Однак пізніше управління перебирає на себе «система»¹⁹. Нове керівництво допоможе вивести організацію із фази старіння тільки тоді, як змінить систему, присвятивши час не перегонам на мулі, а перетворенню його на скакового коня. (Ми розглянемо, як змінити організаційну культуру, в аналітичній та інструктивній частинах цієї книжки²⁰).

На початку 1980-х рр. я працював із Bank of America. На той час у медіа проводили кампанію за усунення президента та генерального директора банку Сема Армакоста. Його противники наполягали, що він не дав негайних результатів, тому мусить бути замінений. Я переконав провести глибший аналіз. Якщо ви бачите стару вантажівку, що стоїть на дорозі, який ваш перший відрух? Чи ви зміните водія? Можливо, він щось робить під капотом. Тільки якщо водій нічого не робить, а вантажівка не рухається, вам слід розглянути заміну водія. Але якщо водій зайнятий ремонтом вантажівки, навіть якщо вона не їде, чого б вам його звільнити? Спершу перевірте, як просувається ремонт. Погляньмо на процес. Не ухвалюйте рішень тільки на підставі передчасних висновків.

Сучасна теорія менеджменту надто орієнтована на менеджмент за результатами й за цілями²¹. Такі підходи доречні для стадії Активного зростання. Наука державного управління та віднедавна й гуманістична школа фокусуються переважно на менеджменті за процесами²². Обидва підходи – це допустимі рушійні сили, поки їх застосовують у правильній послідовності: менеджмент за результатами, за цілями, за процесом. Хто ким керує?

В організаціях, що зростають, лідери оживлюють характер цих організацій своєю поведінкою. В організаціях, що старіють, стиль управління визначає культура.

Рушійні сили й сили керовані міняються місцями. Під час зростання керівники визначають поведінку організацій. Під час старіння культура організацій диктує керівникам їхню поведінку. Ця ситуація відображає висловлювання з Біблії: «P'nei ha'am ke p'nei ha kelev», що означає: «Обличчя людини схоже на морду собаки».

Якщо ви спускаєте собаку з повідка, вона біжить попереду і наче веде вас. Адаже так? Але час від часу вона обертається поглянути вам в обличчя, щоб зрозуміти, куди ви прямуєте. Якщо ви зміните напрямок, вона забіжить попереду, але чи це означає, що вона веде?

Під час стадій зростання люди йдуть за своїм лідером. Коли організація старіє, потік енергії змінюється: тепер лідер іде услід за людьми.

На стадіях зростання зміна керівництва змінює організаційну поведінку; під час старіння для зміни керівництва ми мусимо змінити поведінку організації. Змінити керівництво компанії, що старіє, без зміни системи – це як вийняти руку з води. Для океану це мало що змінить.

Поки новий лідер не змінить систему, він не справить на неї особливого впливу. Станом на 1998 рік, коли США вийшли за межі стадії Розквіту й уже були на стадіях життєвого циклу, де відбувається старіння, президент мав витратити свій політичний «банківський рахунок» на зусилля зі зміни системи, а не розв'язання проблем. У такий спосіб наступний президент отримав би достатньо влади, щоб взятися за проблеми й розв'язати їх. Чотирирічний термін закороткий для розв'язання

будь-якої з тих складних проблем, що постають перед країною на кшталт США. Протягом першого року на посаді президенти накопичують досвід. На третій рік вони вже думають про перевибори й готуються до них, а на четвертий рік зайняті передвиборними перегонами. У сумі президент отримує з першого чотирирічного терміну близько одного року, під час якого може вдаватися до політичних ризиків, необхідних для розв'язання серйозних питань. Президент має кращі шанси щось змінити під час другого терміну. Однак у системах, що старіють, полювання на відьом зменшує імовірність переобрання незалежно від особи президента.

Під час зростання компаній керівники приваблюють людей своїм посланням. На стадіях старіння люди обирають керівників, які відображають їхні бажання. Висловлювання «люди заслуговують на лідерів, яких мають» застосовне до організацій на стадіях старіння.

Керівництво у культурах, що старіють, – це наслідок, а не причина організаційної поведінки. Щоб оцінити очільників організацій, що старіють, ми мусимо подивитися ширше, не лише на показники ефективності. Ми маємо також побачити, чи керівництво ініціює зміну культури, що зрештою принесе бажані результати²³. Потрібно змінити всі системи – організаційну структуру, систему винагород, інформаційні потоки. Ми маємо змінити механізм вантажівки, а не лише напрямок, у якому вона їде. В організаціях, що старіють, корегування продуктової лінійки, ціноутворення та реклама – це лише поверхове лікування. Це косметичні зміни, які можуть принести тимчасове полегшення, але не зачіпають коріння проблеми: чому від початку були неправильні продукти, неправильні ціни та неправильне просування? Потрібно лікувати причини, а не симптоми. Хто має це робити?

15. ВНУТРІШНІ ТА ЗОВНІШНІ КОНСУЛЬТАНТИ VS. НАПАДНИКИ

Займатися причинами, а не лише симптомами означає мати справу з нутрощами організації – структурами повноважень та відповідальності, системами інформації та винагороди. Втручаючись у центри влади

організації, ви маєте очікувати болю. Вам потрібно з головою зануритися в політики компанії. Консультанти дають поради, що робити. Вони пишуться тривалістю своїх відносин із клієнтами; вони не можуть дозволити собі бути звільненими. Внаслідок цього вони точно не намагатимуться порушити корпоративні політики. Щоб і далі вести цього замовника, вони уникатимуть кроків, що завдають болю.

Консультанти, які не хочуть ризикувати втратити клієнта, – погані ліки для організації, що старіє. Вони спроможні хіба що полегшити деякі симптоми. Такій організації потрібен хтось, хто працюватиме над зміною структури влади. Я називаю таких людей нападниками (*insultant*[™])*. Це консультанти, які можуть дозволити собі завдати болю та втратити замовника.

Внутрішнім агентам змін дуже важко бути нападниками. Вони не можуть глибоко зануритися в організаційні політики і зберегти якісь кар'єрні перспективи. Вони перебувають на дуже низьких щаблях ієрархії, тож їх відкинуть, тобто звільнять. Для цієї роботи більше підходять зовнішні нападники.

Такі внутрішні консультанти, як спеціалісти із організаційного розвитку можуть започаткувати зміни в організаціях на етапі зростання, бо в таких компаніях люди знають, що «пиріг» збільшується. Боротьба за сфери впливу доволі помірна, і небезпека зазіхання на центри політичної влади не така серйозна. Ба більше, ентузіазм щодо успіхів компанії компенсує цей біль. В організаціях, що старіють, внутрішніх нападників забракують або вони не досягнуть результату.

16. ВІД ОРІЄНТАЦІЇ НА ПРОДАЖІ ДО ОРІЄНТАЦІЇ НА ПРИБУТОК

На кожній стадії життєвого циклу цілі організації змінюються. Ціль організації-немовляти очевидна: гроші! Немовляті потрібно рости. Воно потребує робочого капіталу – молока. Що швидше воно росте, то більше

* *Insultant*[™] – торгова марка Adizes Institute. Усі права застережено.

коштів потребує. Компанії-немовлята часто продають свої продукти та послуги собі на збиток просто для того, щоб згенерувати грошовий потік. Однак якщо вони досягають стадії Активного зростання, то, значить, пережили дефіцит коштів. Чого шукають ці компанії, досягнувши стадії Активного зростання? Вони прагнуть зростання, вимірюваного у продажах та проникненні на ринок. Керівники компаній, що активно зростають, описують, як добре ідуть справи, оперуючи термінами продажів: «Ми продали на 35 % більше, ніж минулого року». У компанії на стадії Активного зростання «більше» зазвичай стосується продажів. У Юності компанії зосереджуються на прибутках. Саме тоді починає набувати значення ефективність.

Перехід від зосередженості на продажах до орієнтації на прибуток надзвичайно важкий²⁴. І система бонусів, і практики наймання персоналу прив'язані до продажів. Під час Раннього дитинства та Активного зростання організації стають одержимі продажами. Ефективність людей оцінюється за тим, як добре вони ці продажі забезпечують. Зростання продажів має значення. Коли організація починає шукати прибутків – прагнути працювати розумніше, а не важче, – ця поведінка має змінитися. Щоб змінити її, організації потрібно змінити свої цілі та системи винагороди. Переглянути практики наймання та навчання персоналу. І це простіше сказати, ніж зробити.

Організації на стадії Юності мають трансформувати свою свідомість, зосередившись у рішеннях на якості, а не на кількості. Коли форма починає конкурувати з функцією, ці дві орієнтації входять у складне протистояння.

Компанії на стадії Активного зростання запитують: «Як ми можемо забезпечити збільшення продажів і зростання прибутків?»

Я кажу їм: «Спершу ви мусите витратити час на організацію та систематизацію». Пам'ятайте, як учить знаменитий йог Бікрам Чоудурі: «Дорога до раю пролягає через пекло». Щоб втілити свою мрію, організації на стадії Активного зростання мають спершу витерпіти й пережити біль Юності.

Оскільки на стадії Розквіту функція та форма, кількість та якість мають однакову вагу, цілями організації є і продажі, і прибутки. Компанії *можуть* підвищити і продажі, і прибутки.



Рис. 74. Цілі на різних етапах життєвого циклу

Коли компанії залишають стадію Розквіту, цілі щодо прибутків набувають більшої значущості, ніж цілі щодо продажів.

Так, наведена нижче таблиця ілюструє зміну важливості цілей.

Стадії зростання:	продажі > прибутки
Стадії розквіту:	продажі = прибутки
Стадії старіння:	продажі < прибутки

17. ВІД КЛІЄНТІВ ДО КАПІТАЛУ

На стадії Залицання існують різні групи стейкхолдерів, які матимуть зиск від створення організації, але їхні інтереси ще не враховуються. Має значення лише корисливість засновника. Від Раннього дитинства й далі один за одним виявляють та враховують інтереси стейкхолдерів, аж поки врешті всі інтереси не будуть повністю інтегровані та збалансовані, коли компанія досягне стадії Розквіту²⁵. Оскільки ця інтеграція – не стабільний стан, у процесі старіння компанії групи інтересів одна за одною втрачають свою владу, аж поки від них не лишається самі «тіні». Ось що називається політикою.

В організаціях-немовлятах панують гроші. На стадії Активного зростання компанія – це особиста пісочниця засновника, а повелителі –

це споживачі. У Юності клієнтом стає сама компанія з її класом управління, і ця компанія починає захищати власні інтереси, часто всупереч інтересам власників та навіть споживачів. Під час Розквіту в ролі стейкхолдера постає людський чинник, і він об'єднується і зрівноважується з усіма іншими інтересами. Інтереси найвищого керівництва та менеджменту середньої ланки, капіталу, робочої сили, теперішніх та майбутніх покупців оптимізуються²⁶. На стадіях старіння здатність адаптуватися до змін знижується, тож покупці стають дедалі менш важливими. Персональні цілі менеджменту також втрачають значущість, бо замість бути рушійною силою, вони стають силою керованою. У похилому віці мета – особисте виживання, і люди починають тікати з корабля. У надміру забюрократизованих організаціях мета – політичне виживання. Це означає, що у процесі ухвалення рішень домінують зовнішні групи інтересів, а інтереси самих учасників організації втрачають значущість.

Цей процес виливається у зміщення цілей: детерміністські та обмежувальні цілі міняються місцями.

18. ВІД ГРОШЕЙ ДО ПОЛІТИКИ

Детерміністські цілі – це ті цілі, які ми хочемо максимізувати; обмежувальні цілі – це ті умови, яких ми не хочемо порушувати. На етапах Раннього дитинства та Активного зростання обслуговування ринку було детерміністською ціллю, а прибуток – обмежувальною. Дивіденди розглядали швидше як виплати за борговими зобов'язаннями – мінімум, який необхідно сплатити власниками, щоб вони не забрали фінансової підтримки. Дивіденди не були метою власників. Власники прагнули приросту вартості акціонерного капіталу, а не швидких доходів. Їхня мета полягала у максимізації продажів за умови збереження прибутків на мінімальному прийнятному рівні.

В організаціях на стадії Юності, коли еталоном значущості стають прибутки, а більші продажі не обов'язково приносять більші прибутки, продажі – це обмежувальна ціль, а прибутки – детерміністська.

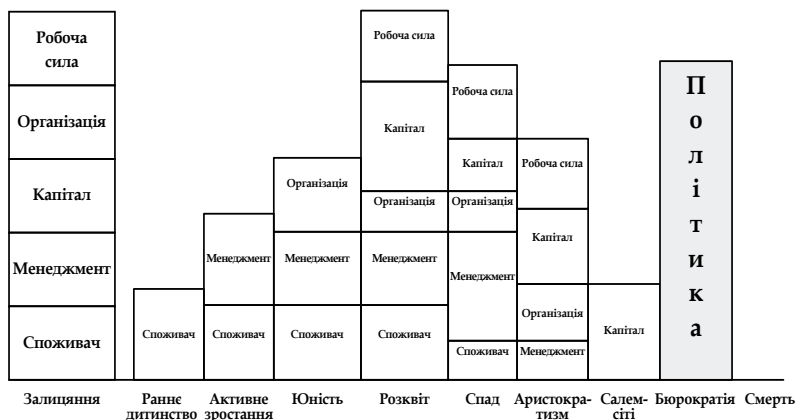


Рис. 7.5. Інтереси протягом життєвого циклу

Зміщення цілей не відбувається легко. Під час Юності, хоча прибутки й мають бути головною ціллю, у культурі ще домінує орієнтація на продажі. Компанії стають одержимі орієнтацією на продажі на стадіях Раннього дитинства та Активного зростання. На тих етапах «більше» означало «краще». Тож у юних компаніях важко визначити, чи цілі щодо прибутків детерміністські, чи обмежувальні. Керівники вагаються між зосередженням на прибутках та стимулюванням продажів. Вони хочуть збільшення обох чинників. Коли через перебування на певній стадії життєвого циклу вони не можуть досягти цих несумісних цілей, то відчують невдоволення й розчарування в обох.

Компанії у Розквіті прагнуть і досягають зростання і продажів, і прибутків, і для них обидві цілі детерміністські. Обмежувальні цілі (те, чого їм не слід робити) впливають із їхніх стратегій розширення.

Від Розквіту й далі, зі старінням організації, прибутковість поступово стає детерміністською ціллю, тоді як продажі – обмежувальною. Замість задовольняти потреби клієнтів, менеджмент навчається заробляти гроші за допомогою інтерпретування звітності та реагування на короткострокові очікування фондового ринку. Оскільки ціль – це прибутки (виражені як прибуток на акцію), інвестиційна спільнота бере гору над позицією клієнтів. У приватних компаніях власники стають чинником, який вимагає, а не дає. Тепер черга організації годувати, а не годуватися.

Така послідовність розвитку – універсальне явище. Стадії зростання характеризуються *даванням*. Розквіт – це стадія *буття*. А на стадії старіння компанія лише *бере*. Старіючи, люди стають дедалі егоцентричнішими – скупими, вимогливими, схильними до скарг. Що відбувається? Зі старінням організації для її утримання потрібно більше енергії – тільки щоб підтримувати функціонування. Коли система розпадається на шматки, потрібно дедалі більше енергії для забезпечення внутрішнього згуртування.

Бачачи наближення свого кінця, люди вдаються до захисту: вони егоцентрично заощаджують час, гроші та все інше, що можуть. Аналогічно організації, старіючи, беруть більше, а дають менше. Вони менше інвестують у майбутнє, видоюючи грошову корову, щоб витиснути все до решти.

Коли компанія старіє, її керівники діють так, наче вона існує на ринку передусім для того, щоб приносити прибуток. Щоб максимізувати ці прибутки, вони скорочують служби – реклами, просування, досліджень і розробок. Цим вони також знищують чинники, що стимулюють гнучкість та підприємництво²⁷. Оскільки атмосфера в організації заохочує прибутковість у короткостроковій перспективі, ті, хто просуває цю мету, підсилюють свої позиції в осерді політичної влади. Зменшується кількість людей, які борються за ресурси, призначені для змін, що можуть передвіщати результати лише в довгостроковій перспективі. Культура не заохочує інтересу до довгострокових результатів. Люди, які запускають зміни, надто багатьом наступають на хвіст. Інші таврують їх за нечутливість і звинувачують, що вони не командні гравці. Через свої зусилля вони опиняються в політичній та функціональній ізоляції. Зрештою вони припиняють свої спроби, звільняються самі або потрапляють під звільнення.

Старіючи, система обмежує свої горизонти; вона набуває короткострокової орієнтації.

Коли організація старіє, настає час доїння. Власники поспішають отримати прибуток від своїх інвестицій. Вони хочуть повернення боргу в якомога стисліші строки. У результаті вони споживають не лише жир, але й саму плоть. Скорочуючи персонал, вони часто жертвують рештками життєвої сили.

Коли компанія досягає пізньої стадії старіння, яку я назвав Салем-сіті, починається полювання на відьом, а цілі змінюються ще раз. Тепер усі

зосереджуються на індивідуальному виживанні, а не виживанні організації. Люди більше не борються за дивіденди, ROI чи продажі. Вони переймаються тим, хто виживе, а кого звільнять. Вони як німечні старі, які більше не відчувають відданості навіть до власних дружин. Вони турбуються лише про свої душевний спокій та здоров'я. В організаціях, що старіють, політика поглинає більшість енергії управлінців.

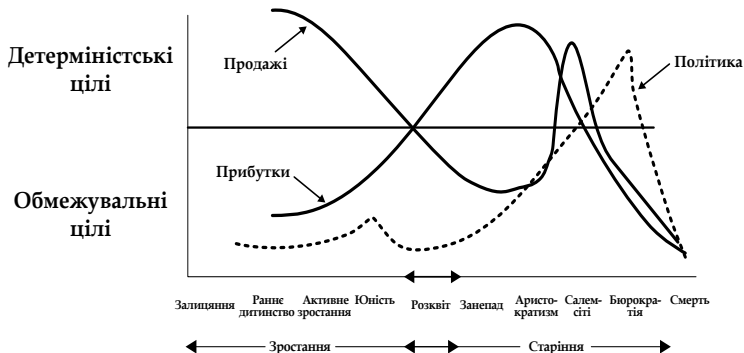


Рис. 7.6. Детерміністські та обмежувальні цілі протягом життєвого циклу

На стадії Бюрократії панує блаженна тиша. На цей час організація під наглядом і боротися немає за що. Щоб вижити чи просунутися по службі, треба тільки механічно виконувати обов'язки. Поки люди поведуться за всіма правилами, їм нема чим перейматися. Якщо лежиш на дні, не роби хвиль, і якщо не ображатимеш і не загрозуватимеш (поки уникаєш конфронтації), то можеш навіть стати головним адміністратором. Твоя головна мета – бути політичним активом, а не тягарем.

Стадії життєвого циклу	Детерміністські цілі	Обмежувальні цілі
1. Раннє дитинство	1. Кошти	1. Якість особистого життя засновника
2. Активне зростання	2. Продажі, вимірювані часткою ринку та прибутками	2. Ніяких – якщо засновникові це зійде з рук. Він випробовує межі.
3. Юність	3. Прибутки	3. Продажі в доларах
4. Розквіт	4. Прибутки та продажі	4. Стратегічні рішення

Продовження табл.

Стадії життєвого циклу	Детерміністські цілі	Обмежувальні цілі
5. Спад	5. Захист статусу-кво	5. Не здійсмати хвиль
6. Аристократизм	6. ROI	6. Продажі в одиницях продукту
7. Рання бюрократія	7. Особисте виживання	7. Політичні цілі
8. Бюрократія	8. Політична влада	8. Політичні обмеження

А тепер опишімо прояви старіння і що відбувається на кожній стадії старіння організації.

ПРИМІТКИ

1. Ширше про лікування див.: I. Adizes, *The Pursuit of Prime* (Santa Monica: Knowledge Exchange, 1996).

2. Див. L. Marchall, S. Mobley, and G. Claver, "Why Smart Organizations Don't Learn," in S. Chawla and J. Renesch, *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace* (Portland, OR: Productivity Press, 1995). Ці автори твердять, що ризик-менеджмент пов'язаний із організаційним навчанням: зокрема ідея одно- та двоконтурного навчання, яку запропонував К. Аргіріс, забезпечує процес оцінювання ризиків ("Teaching Smart People How to Learn," *Harvard Business Review* 69, 3 (May-June, 1991): 99-109). Узгоджуючись із ідеями Аргіріса, методологія Адізеса забезпечує організаціям можливість інституціоналізувати двоконтурне навчання, не покидаючи стадії Розквіту.

3. Така рефлексія узгоджується з практиками, пропагованими у виданні: D. Schon and M. Rein, *Frame Reflection: Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies* (New York: Basic Books, 1994). У цій книжці автори показують, як рефлексія не лише подій, але й їх структури веде до зменшення конфліктів та змін другого порядку.

4. Див.: D. Breunlin, "Oscillation Theory and Family Development," in C. Falicov, *Family Transitions: Continuity and Change Over the Life Cycle* (New York: Guilford Press, 1988): 133-158. Автор викладає «теорію коливань», яка передбачає протилежні коливання в системах під час процесів старіння – тоді як молоді схильні до ризику, старі схильні уникати ризику.

5. Див. В. Carter, М. McGoldrick, and G. Ferraro, *The Changing Family Life Cycle: A Framework for Therapy* (Boston: Allyn and Bacon, 1989); особливо розділ «Overview», с. 3–28. Автори дуже чітко вказують, що системи переживають послідовні переходи; завдання, доречні для однієї стадії цієї послідовності, на іншій стадії можуть бути взагалі нефункціональними. Хоч організації – це не родини, аналогія із «системами» тут корисна.

6. Див. А. Donellon and М. Scully, "Will the Post-Bureaucratic Organization Be a Post-Meritocratic Organization?" in С. Heckscher and А. Donellon, eds., *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change* (New York: Sage, 1994). У цій статті автори критикують систему винагороди в бюрократичних організаціях, твердячи, що вона обмежує результативність команди. Натомість вони пропагують систему пост-меритократії, яка підтримує взаємозалежність та фокусується на розвиткові вмій і навичок та егалітарнішій структурі зарплат. Автори також наводять дані з дослідження Донеллона 1992 року «Значення командної роботи» (*The Meaning of Teamwork*, рукопис) про те, що самі собою зовнішні винагороди не створюють достатньої мотивації для високоефективних людей; їм, як сказано у звіті, потрібна складна стимуляційна робота.

7. Див.: J. Baron and K. Cook, "Process and Outcome: Perspectives on the Distribution of Rewards in Organizations", *Administrative Science Quarterly* 37 (1992): 220–240. Автори висвітлюють відмінності між системами винагороди, сконцентрованими на результатах, і системами, сфокусованими на процесі.

8. Коментарі щодо процесу бенчмаркінгу див. у: О. Mink, *The Behavioral Change Process* (New York: Harper & Row, 1970); а також у пізніших працях Оскара та Барбари Мінк.

9. Довідкову інформацію про цю взаємозалежність див. у: G. Bateson, *Mind and Nature: A Necessary Unity* (New York: Dutton, 1979). Також див. G. Bateson, *A Sacred Unity: Further Steps to an Ecology of Mind*, edited by R. Donaldson (New York: HarperCollins, 1991).

10. Це еквівалент того, що П. Вацлавік називав «негативним зворотним зв'язком», або інформацією, покликаною зменшити відхилення (про це ідеться в роботі P. Watzlawick, J. B. Bavelas, D. D. Jackson *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*

[New York: Norton, 1967]]. Співавтори також зазначають, що з використання негативного зворотного зв'язку випливає чимало системних проблем.

11. Г. Бейтсон (*Steps to an Ecology of Mind* [New York: Ballantine, 1972]) стверджував, що спроби вносити корективи в систему шляхом збільшення контролю (як негативного зворотного зв'язку) породжують патологію.

12. Див.: G. Bateson, "The New Conceptual Frames for Behavioral Science" (у книжці *"A Sacred Unity"* за ред. Р. Дональдсона). Тут Бейтсон висуває аргумент, що адаптація – це функціональний процес, що вимагає креативної реакції на «примхливе» середовище. Він зазначає, що це також надзвичайно складний процес, який постійно кидає виклик формі.

13. A. Grove, *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company and Career* (New York: Doubleday, 1996).

14. Чудовий огляд концепції організаційної культури див. у: G. Morgan, *Images of Organization* (Beverly Hills, CA: Sage, 1986). Наприкінці автор зазначає, що організаційні культури щільно «намотані» на організаційні політики, внаслідок чого їх дуже важко змінити. Цей погляд протилежний думці Чарльза Гемпдена-Тернера, висловленій у книжці: С. Hampden-Turner, *Creating Corporate Culture: From Discord to Harmony* (San Francisco: Addison-Wesley, 1990). Цей автор стверджує, що змінити організаційну культуру можливо, і пропонує процедуру на шість кроків для стимулювання зміни культури.

15. Див. також: S. Birley and P. Westhead, "A Comparison of New Businesses Established by 'Novice' and 'Habitual' Founders in Great Britain," *International Small Business Journal* 12 (1993): 38–60. В обох випадках автори вивчають, в які способи підприємці трактують «можливості».

16. Див.: R. Dahrendorf, *Class and Class Conflict in Industrial Society* (Palo Alto: Stanford University Press, 1959). Використовуючи марксистську схему, автор твердить, що в організації з часом неминуче виникає напруження між керівництвом та лінійним персоналом; він зазначає, що розрив між повноваженнями та відповідальністю виникає внаслідок відмінностей у функціях, тобто адміністративний персонал мало контролює результат, однак має повноваження регулювати; лінійний персонал має контроль над результатом, але не має повноважень реагувати на зміни локального середовища. З цього випливає, що боротьбу в організаціях, які старіють, можна також розуміти як боротьбу за владу.

17. Див.: J. Forester, *Planning in the Face of Power* (Berkeley: UC Press, 1989). Цей автор висловлює аргумент, що державна політика та планування – це процес, на який сильно впливають владні відносини між групами стейкхолдерів. З цього погляду ефективну державну політику можна забезпечити тільки завдяки сприянню постійного діалогу між неспівмірними політичними та суспільними групами.

18. Нова теорія економіки, яку розробив Брайан Отер зі Стенфорда (економіка «зростання доходів»), спирається на теорію хаосу. Вона передбачає нестабільне середовище, в якому «ті, хто мають, отримують». Кроки із запобігання занепаду характерні для ньютонівського підходу до економіки – наче це машина, яка поступово скидає оберти. Натомість нова школа вимагає «еволюційної» моделі. Див.: M. Waldrop, *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos* (New York: Touchstone Books, 1992).

19. H. Maturana, *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living* (Boston: D. Reidel, 1980). У книжці всебічно описано процес аутопоезису, за якого система саморегулюється для збереження поточного стану рівноваги. Див. також: F. Varela's *Principles of Biological Autonomy* (New York: Holland Press, 1979); H. Maturana and F. Varela's *The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding* (Boston and London: Shambhala Press, 1987). Однак Матурана зазначає, що здатність системи реагувати на середовище обмежується внутрішніми умовами, спрямованими на її самовідтворення! Хоча організації це не біологічні системи, як соціальні системи вони також демонструють саморегуляцію, або процес аутопоезису. Такий погляд запропоновано у: H. von Foerster, *Principles of Self-Organization* (New York: Pergamon Press, 1962).

20. Детальніше про лікування див.: I. Adizes, *Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family, Business and Society* (Los Angeles: Adizes Institute Publications, 1993).

21. Блискучий приклад див. у: J. Westphal, G. Ranjay, and S. Shortel, *The Institutionalization of Total Quality Management: The Emergence of Normative TQM Adoption and the Consequences for Organizational Legitimacy and Performance* (New York: Addison-Wesley, 1996).

22. Прекрасні приклади орієнтованіших на процеси підходів до менеджменту див. у: D. Voje and R. Dennehy, "Postmodern Management

Principles: Just the Opposite of Modernist-Bureaucratic Principles," in *Proceedings of the International Academy of Business Principles* (Washington, DC: International Academy of Business Disciplines, 1992): 442–448. По суті, гуманістичніші підходи до менеджменту продовжують традиції, закладені у: Mary Parker Follett (1924), *Creative Experience* (New York: Peter Smith, 1951), M. Follett, *Dynamic Administration: The Collected Papers* (New York: Harper and Brothers, 1942). Ця авторка визнавала ключову роль, що її відіграють відносини та ідентичність в організаційних процесах.

23. Див.: L. Smirich and G. Morgan, "Leadership: The Management of Meaning," *Journal of Applied Behavioral Science* 18 (1982): 257–273. Ці автори забезпечують основу для розуміння керівників як людей, що мобілізують смисли в організації, проактивно розбудовуючи організаційну культуру в запланованих напрямках.

24. Цікаве обговорення орієнтації на прибуток див. у: K. Palepu, "Diversification Strategy, Profit Performance, and the Entropy Measure," *Strategic Management Journal* 6 (1985): 239–255.

25. Інтеграція стейкхолдерів; інтереси вимагають комунікаційних практик, які виявляють відмінності та реагують на них. Опис процесу діалогу див. у: D. Bohm, *On Dialogue* (New York and London: Routledge, 1996). Балансування інтересів – це постійний процес, його ніколи не можна виконати повною мірою, але не результат має значення, а власне процес.

26. Розвивається такий процес під назвою «командне дослідження», що базується на використанні «рефлексивних команд» Вайта з метою створення організаційного середовища для розвитку відносних знань. Див. докторську дисертацію: S. Simon, "Restoring the Organization Using Team Inquiry as a Participatory Action Research Tool to Co-Construct Alternative Approaches to Leadership Within a Sub-Division of a Multinational Manufacturing Corporation," (Santa Barbara, CA: The Fielding Institute, 1998). Цей процес «командного дослідження» збалансовує інтереси численних сторін в організації та вибудовує довіру всередині груп і між ними.

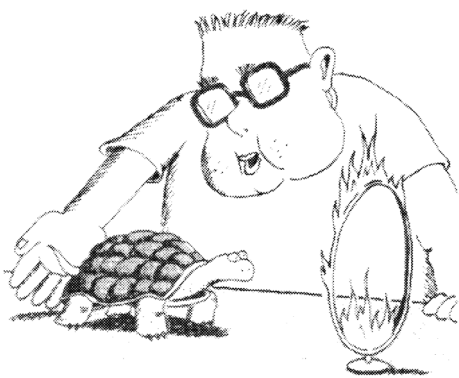
27. Див.: M. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View," *Strategic Management Journal* 14 (1993): 179–192. Цей автор стверджує, що гнучкість – ключовий чинник постійного успіху в конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 8 ОРГАНІЗАЦІЇ, ЩО СТАРІЮТЬ: АРИСТОКРАТИЗМ

Гері Ларсон «Інший бік»

© 1988 Universal Features
Distributed by Universal Press Syndicate

Larson 11-25



«Крізь обруч, Боб! Крізь обруч!»

© 1988 Universal Press Syndicate. Reprinted with permission.

Коли організації досягають стадії, яку я називаю Аристократизмом (Aristocracy), дедалі важливішою стає взаємодія між людьми, що належать до організації. Люди хочуть, щоб було поменше конфліктів, поменше змін. Для порівняння, на стадіях зростання зміни заохочувалися та плекалися, навіть якщо провокували конфлікт. Якість міжособистісних взаємин мала лише другорядне значення.

Для зменшення конфліктів компанія на стадії Аристократизму зводить зміни до мінімуму. Тепер тут менше суперечок і постає важлива мережа «старих товаришів». Те, що немає конфліктів, не спричиняє помітних дисфункцій – поки! Організація знижує швидкість змін і відчує результати цього пізніше. Організація починає послідовно збільшувати дистанцію між собою та клієнтами, а згасання підприємницького духу веде її від Пізнього розквіту до Спаду і зрештою до Аристократизму.

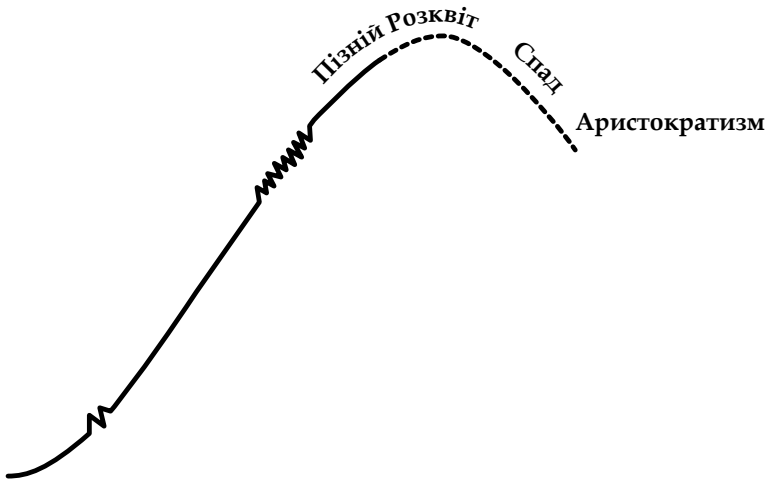


Рис. 8.1. Аристократизм

Для Аристократичних організацій характерні:

- знижені очікування щодо зростання;
- низький інтерес до завоювання нових ринків, опанування нових технологій та рубежів;
- фокус на старих досягненнях, а не на візіях майбутнього;
- недовіра до змін;
- винагородження тих, хто робить те, що їм сказано;
- більша зацікавленість у міжособистісних взаєминах, ніж у ризику;
- витрачання грошей на системи контролю, пенсії та умови;
- більша увага до того, як щось робиться, а не до того, що робиться і чому;
- поцінування формальності в одязі, звертаннях та традиціях;

- наймання осіб, які переймаються життєздатністю компанії, хоча при цьому їхнє робоче гасло – «не здіймайте хвиль»;
- реалізація лише незначущих внутрішніх інновацій; купівля інших компаній для придбання нових продуктів, отримання ринків, навіть підприємливості;
- статус грошовитих мішеней для поглинання.

Постійне зниження гнучкості аристократичних організацій, яке починається ще на стадії Розквіту, має далекосяжні наслідки. Здатність досягати та давати результат також знижується. Оскільки компанія відмовилася розглядати довгострокові можливості, страждає також її здатність реагувати на короткострокові потреби. Компанія продукує результати, але не може їх передбачити. Її цілі здебільшого короткострокові та відзначаються низьким рівнем ризику. Організація посіяла зерна посередності.

Із браком довгострокового бачення з'являється новий стиль організаційної поведінки. Атмосфера в аристократичних організаціях доволі затхла. Має значення не те, що люди здійснили чи роблять, а те, як вони це роблять. Поки вони лежать на дні, не здіймають хвиль, то виживають і навіть отримують просування по службі. Їхні досягнення – чи брак досягнень – це не значущий чинник.

Члени аристократичних організацій – своєрідні люди. Їхня поведінка помітно відрізняється від поведінки представників організацій на інших стадіях життєвого циклу. Подивіться, як вони вдягаються, де зустрічаються, як використовують простір, як звертаються одне до одного, як спілкуються одне з одним і як розв'язують конфлікти.

ДРЕС-КОД

У компанії на стадії Раннього дитинства, поки ти щось продукуєш, можеш хоч носити одяг навиворіт. Ніхто не зверне на це уваги, поки ти даєш результат. Коли компанія досягла стадії Активного зростання, її люди починають носити костюми та спортивні піджаки з краватками, але твердо встановленого дрес-коду немає. Компанії у Розквіті вимагають від своїх працівників мати професіональний вигляд.

Костюми, які вони носять (із білими чи блакитними сорочками), ні задорогі, ні задешеві, і всі краватки мусять мати певний вигляд. Це функціональна одноманітність, яка повідомляє про заздальгідь продуманий образ. На момент, коли організація досягає стадії Аристократизму, залишається тільки одноманітність. Вона не обов'язково виконує функцію донесення бажаного образу. Дрес-код існує заради одноманітності. Менеджмент вдягнений так, наче зібрався на весілля чи похорон. Консервативна одноманітність одягу всіх навколо відображає консервативну одноманітність їхнього мислення. В атмосфері організації форма домінує над функцією і виявляється у мейблях, дрес-кодi, директивах та використанні простору.

ЗАЛИ ЗАСІДАНЬ

Де збираються члени організацій на стадії Раннього дитинства? У них немає часу для нарад, тож немає й формального приміщення для зустрічей. Народи відбуваються в таксі дорогою до аеропорту, в ресторанах під час обіду, в коридорах та ліфтах. Персонал компаній на стадії Активного зростання, якщо взагалі збирається на зустрічі, то в кабінеті засновника: у центрі влади. Робочі сніданки, ланчі та обіди – невіддільна частина способу життя компаній, що активно зростають. Оскільки загалом усі рішення ухвалює засновник, дискусії тривають недовго. Люди стрибають із теми на тему, і часто важко зрозуміти, як це обговорення приводить до рішення.

Юність містить багато моментів зміни влади, тож на цьому етапі відбувається багато нарад. Замість бути на виїзді, люди проводять час на нарадах, ухвалюючи рішення щодо обов'язків, правил, політик, інформаційних потреб та систем винагороди. В аномальній Юності реальні наради відбуваються поза місцями офіційних нарад – у коридорах або в когось удома серед ночі. На цих неофіційних зустрічах активно працює фабрика чуток². Формальні наради нудні, сповнені напруги та стримуваного гніву. Для поведінки характерне вибудовування клік. Усі за всіма стежать. Хто з ким говорить? Хто з ким іде на ланч?

На той час, коли компанія досягає Розквіту, в неї вже є надзвичайно офіційна переговорна, де працює виконавчий комітет. Кімната умебльована скоріше практично, ніж комфортно: міцні стільці зі столами, яскраве освітлення, великі фліпчарти та білі дошки з кольоровими маркерами.

Коли компанія на стадії Аристократизму планує та оформлює свій зал для засідань ради директорів, результати разуче відрізняються. У типовому залі для засідань ви майже обов'язково побачите величезний полірований стіл із темного дерева, з підібраними під нього розкішними кріслами. На підлозі товстий килим. Світло тьмяне, вікна з важкими шторами. З обшитої панелями стіни на всю кімнату відкидає тінь колосальний портрет суворого засновника, який наче нагадує кожному, де його місце. Звісно, не всі компанії на стадії Аристократизму тримають на стінах залу засідань ради директорів портрети своїх засновників. Багато хто вішає зображення всіх колишніх президентів компанії чи дуже класичні твори мистецтва.

Це звучання тиші пригнічує. Коли учасники заходять до такого залу для засідань, тьмяне світло, одноманітні темні костюми та похмурий портрет змушують їх почуватися незручно й недоречно. Як вони можуть сказати керівництву корпорації: «Гей, хлопці, ми втрачаємо частку ринку»? Одного разу я працював із дуже великим банком. Зал засідань ради директорів там розміщувався на найпрестижнішому поверсі. До нього вели не двері, а справжнісінькі ворота. Вони були висотою в два поверхи й мали вигляд скрижалей, на яких Мойсей на горі Синай отримав від Бога Десять заповідей. Дверних ручок не було. Коли хтось наближався, фотодетектор подавав сигнал – і вони відчинялися. Заходячи до залу засідань ради директорів банку, я мав дивне відчуття, наче для мене відчиняються ворота раю. Кімнату займав величезний стіл із червоного дерева, за яким уміщалося аж тридцятьеро людей. Кожен учасник сидів у глибокому кріслі з подушками, маючи перед собою мікрофон. В кімнаті було темно, бо від решти світу її відгороджували важкі штори. Я почувався не на жарт переляканим.

Організаційні психологи зазначають, що простір, світло та колір впливають на поведінку працівників. Цей вплив поширюється і на керів-

ників. Декор офіційного залу засідань ради директорів наказує кожному, хто входить: «Не здимай хвиль!»

ВИКОРИСТАННЯ ПРОСТОРУ

На стадії Раннього дитинства в організації немає простору. Усі діляться столами, друкарськими машинками та телефонами, і кожен учасник цієї обмеженої в коштах діяльності рахує кожну копійку. Персонал типової компанії на стадії Активного зростання розкиданий по всьому місту чи країні. Відділ продажів – на Мейн-стріт*, бухгалтерія за кілька кілометрів звідти в іншій будівлі, а штаб-квартира ще деінде. Чому? Компанією на стадії Активного зростання керують можливості. Вона не планує – вона реагує. Коли продажі підскакують, у компанії реагують – винаймають додаткові приміщення та наймають новий персонал. Коли компанії, що активно зростають, набувають зрілості та рухаються до Юності, цей набір розкиданих приміщень підживлює й прискорює роботу машини з виробництва літок.

Досягнувши Розквіту, компанія об'єднує свій простір, переїжджаючи до приміщення, де можна розмістити всі пов'язані з бізнесом операції. Люди пишаються тим, як ефективно використовують простір. Офісне приміщення добре сплановане, умови та споруди підтримують функції, для яких були спроектовані. Компанії у Розквіті не потурають надмірному багатству, розкошам чи видовищам.

Однак коли компанія досягає стадії Аристократизму, форма вже опанувала функцією. Самі порожні коридори можуть належним чином обслужити потреби кількох компаній-немовлят. Орендна плата за президентський офіс (із приватною ванною кімнатою, їдальнею та кабінетом секретаря), імовірно, вища за орендну плату, яку компанія платила за всі свої приміщення на стадії Активного зростання. Це не рідкість для компанії на стадії Аристократизму – викинути цілий мільйон доларів на кабінет президента, меблі та декор. В одному з таких президентських офісів красувалася найрозкішніша ванна, яку я тільки бачив за все своє життя.

* Загальна назва на позначення головної торгової вулиці в діловому центрі міста. – Прим. пер.

ЯК ВОНИ ЗВЕРТАЮТЬСЯ ОДНЕ ДО ОДНОГО

Працівники організацій на стадіях Раннього дитинства та Активного зростання зазвичай звертаються одне до одного на ім'я. Прізвиська, якими люди називають одне одного у юних компаніях, – не для друку. Коли організація досягає Розквіту, люди використовують й імена, і прізвища. А коли організація досягла Аристократизму, люди на нарадах майже завжди звертаються одне до одного за прізвищами. Вони стають дуже офіційними. Це містер Сміт та місіс Джонс. Вони можуть бути Бобом та Мері у своїх кабінетах, але у цих офіційних переговорних використовують офіційні звертання. У деяких країнах на офіційності наголошують за допомогою конкретизації військових, наукових та суспільних звань. У німецькомовних культурах це полковник Шварцер (у відставці) чи доктор Алексбург (хоча він має докторський ступінь із середньовічної літератури, що абсолютно не має значення для його посади в компанії). У Мексиці це дон Алехандро чи ліценціат або інженер Гонзалес. В Італії до людей, які здобули неповну вищу освіту, звертаються із шанобливим «доктор», а в Бразилії просто перебування на керівній посаді дає людині змогу отримати це звання.



«Старший Віце-Президент бафінгтон з'явився, сер.
Просить дозволу увійти і бути впізнаним».

СПІЛКУВАННЯ

Дискусії під час Залицяння типowo нечіткі. Люди говорять про свої думки та відчуття. Вони повторюються; вони суперечать самі собі; вони легко дратуються; небагато треба, щоб зачепити їхні почуття. Потім відбувається різкий відхід від романтичних блукань часів Залицяння – в Ранньому дитинстві потрібно, щоб розмови були короткими, прямими та часом образливими у своїй брутальній чесності. Дія говорить сама за себе і робить це голосніше за слова. «Зробіть це зараз!!!» – ось девіз організації в Ранньому дитинстві.

Комунікації у компанії на стадії Активного зростання – це постійне джерело непорозумінь. Люди розкидаються вимогами незалежно від того, чи хтось може на них відповісти. Від персоналу вимагають робити все можливе, але хоч би що він робив, це незмінно менше, ніж очікує агресивно зарозумілий засновник. Стандарт висловлювань – це слово з трьох літер. У Юності править параноя, і всі занурені у нескінченні тлумачення та перетлумачування того, хто, що і чому сказав.

Яке полегшення – працювати в компанії, що переживає Розквіт. Комунікація чітка. Усі знають, що, чому, коли, як і хто. Завдання вимогливі, але їх можливо виконати. Люди обдумують власні слова. Говорячи розмірено й стримано, вони наче зважають значення сказаного. Коли компанія зісковзує в Аристократизм, основною суттю стає манера повідомлення: засіб передачі повідомлення і є саме повідомлення. Люди говорять повільно, але це не пов'язано зі змістом. Керівники надміру використовують візуальні засоби та письмову комунікацію. Під час нарад люди перестраховуються, використовуючи нескінченні низки подвійних заперечень та уточнень: «Здається, за певних обставин це можна припустити, однак, з іншого боку, але необов'язково, ми можемо дійти висновку, що...» Людина виходить із такої наради, не розуміючи, що ж там насправді відбулося. Стенограми нарад звучать як плутанина натяків, інсинуацій та завуальованих випадів. Тільки втаємничені насправді знають, що коїться. Із проблемами на стадії Аристократизму розбираються так, як у Вікторіанську епоху – із сексом: усі знають, що він є, але ніхто про нього не говориме.

Для компаній, що старіють, підходить жарт, який я колись почув у комуністичних країнах. Людина приходить до лікарні й питає лікаря для очей та вух. «Немає такого, – каже медсестра. – Є або вухогорлоніс, або окуліст. А чого вам потрібен саме такий?» А пацієнт відповідає: «Я чую одне, а бачу геть інше».

Якщо ви віч-на-віч попросите когось пояснити, про що йшлося на нараді, вам можуть сказати: «Ми втрачаємо частку ринку». Чому люди просто на нараді не кажуть цього? Сказали б у компанії на стадіях Раннього дитинства чи Активного зростання. Але не робитимуть цього тепер, бо проблеми компанії ще не досягли гострого стану, і всі знають, як небезпечно здійснити хвилі³. Тож люди *сподіваються*, що компанія переживе бурю. І вірять, що якщо компанія й переживе свої поточні труднощі, то не завдяки своїм діям. Вони вважають, що виживання залежить від подій поза їхнім контролем. «Можливо, уряд змінить закони». Або «конкуренти не зможуть і далі розширюватися в цей спосіб. Вони точно переживатимуть хвороби зростання». Компанія на стадії Аристократизму не покладається на власні зусилля та розум, щоб змінити ситуацію. Зачарована своїм минулим, вона паралізована у діях щодо майбутнього. Є ще одна причина цього очевидного паралічу або уповільненого підходу до проблем, що вимагають змін: слабкість центру влади.

СЛАБКІ ОРГАНИ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ

Працюючи з урядовими органами найвищого рівня, я часто відчував розчарування, спостерігаючи аристократичну поведінку там, де очікував побачити контроль. Бюрократична поведінка на нижчих урядових рівнях мене не дивує, але, зустрічаючись із прем'єр-міністрами та президентами, я був певен, що побачу центри влади. Але помилявся, як і працівники компаній на стадії Аристократизму. Працівники переконані, що президент їхньої компанії всемогутній. Я очікував цього від прем'єр-міністрів. Але, як розповідає дитяча казка, король голий! Очільники аристократичних організацій (чи це уряди, чи корпорації) діють так, наче багато що можуть зробити. Однак насправді вони мало що можуть зробити швидко. Є стільки комітетів, які мають усе погодити й ухвалити рішення.

І є багато-багато центрів інтересів, які потрібно об'єднати й заспокоїти. Не дивно, що будь-яке рішення, що тягне за собою зміни, ухвалюють повільно, якщо ухвалюють узагалі. Очільники компаній на стадії Аристократизму роблять лише те, що допускає їхня політика, і з подальшим старінням компаній ця нездатність до дій посилюється. Керівники не можуть зробити нічого, що випробувало б межі їхньої влади. І ніхто не прискорює дій, аж поки проблеми не виростають до масштабів кризи і всі сторони, потрібні для ухвалення рішення, не починають поділяти цей запал.

Ми зможемо зрозуміти цей феномен бізнес-організацій, щойно розглянемо, як організації дають собі раду з кризами та коштами.

РЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ І КРИЗ

Ще один чинник, що визначає цю стадію, – спосіб, у який аристократи як група розбираються із конфліктом. Вітторіо де Сіка показав цю ситуацію у своєму художньому фільмі 1971 року «Сад Фінці-Контіні»⁴. У центрі сюжету – поведінка аристократичної італійсько-єврейської родини напередодні Другої світової війни. Коли італійські фашисти почали переслідувати євреїв, Фінці-Контіні відмовлялися вірити, що з ними може трапитися щось серйозне. «Ми давно тут живемо, – сказали вони. – Ми одна з найвизначніших родин Італії». Тож вони й далі грали в теніс за високими стінами свого маєтку, їли у своїх прикрашених канделябрами їдальнях, й далі вели справи, як зазвичай. Хоча кожен член родини окремо був нажаханий, як група вони й далі жити звичним життям. Зачаровані своїм минулим, вони були паралізовані у діях щодо майбутнього. Групова динаміка взяла гору над індивідуальними страхами⁵.

Аристократичні корпорації поводяться аналогічно. Заховавшись у своїх прекрасних багатих багатоповіхках, марнуючи простір так, наче він нічого не вартий, керівники поодиноці стурбовані компанією та її майбутнім. Однак на офіційних нарадах ніхто з них і не подумав впевнено озвучити побоювання. Коли консультант зустрічається із колективом керівників і вказує на конкурентні загрози, вони схильні відповідати: «Не хвилюйтесь, ми достатньо давно у цій справі. Ми їм потрібні. У нас є ім'я, традиції та інновації». Але індивідуально керівники погоджуються

з консультантом. Ситуація погана, і хтось (зазвичай хтось інший) має щось зробити. В одній організації менеджери недвозначно заявили: «Ми не любимо конкурувати. Ми б краще обслуговували». Вони прирікають себе на повторення завтра того, що вони робили вчора.

Особа зі склерозом приймає ліки від своїх хвороб.

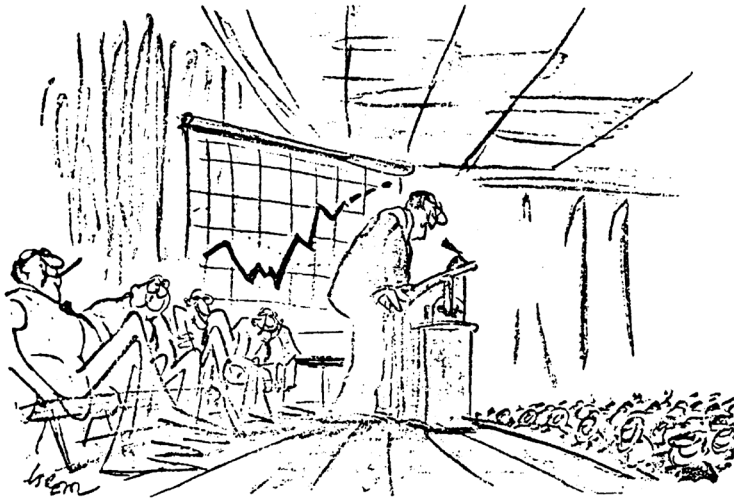
Склеротична організація вражена станом свого здоров'я.

Владимір Булатовіч

Компанія на стадії Аристократизму заперечує поточну реальність. Хоча вона втрачає частку ринку і дедалі менше здатна конкурувати продуктами чи маркетинговими навичками, її представники й далі дотримуються «бізнесу, як зазвичай». Вони почуваються змушеними підтримувати досягнення компанії, відповідати її колишнім показникам. «Ми маємо розподіляти дивіденди. Ми не можемо дозволити собі розчарувати вдів та сиріт, які інвестували в нас». Тож вони щороку розподіляють Х доларів на акцію, і ці Х доларів становлять дедалі більшу частку їхніх прибутків.

Я працював із компанією, яка декларувала дивіденди, що сягали 93 % річних прибутків компанії, навіть попри те, що її продукт застарівав, а нових продуктів не розробляли. Це було організаційне самогубство. «Як це так?» – спитав я. Відповідь була типово аристократична. «Ми плануємо згори донизу, телеологічно і структурно. Це працює так: топ-менеджмент вирішує, скільки доходів потрібно дати акціонерам. На підставі цього менеджери визначають, який прибуток має показати компанія і який прибуток має внести кожен підрозділ, окреслює цілі продажів та прийнятний рівень витрат».

Зауважте, будь ласка: описаний процес не має нічого спільного з тим, що відбувається на ринку. Така поведінка егоцентрична, зарозуміла, аристократична та ізольована, і таке може бути лише тоді, коли компанія вважає, що може діяти так, наче існує у вакуумі. Насправді підрозділи не могли досягти цілей щодо продажів, тому цілі щодо прибутків також залишалися недосяжними. Однак топ-менеджмент почувався вимушеним виконувати річні зобов'язання й розподіляти дивіденди на певному рівні.



«Т хоча в 1979 році, як і в попередні роки, вашій компанії довелося боротися зі зростанням трудових витрат, надмірними процентними ставками та страшним втручанням уряду, керівництво — за допомогою поєднання оманливих маркетингових практик, фальшивої реклами та фіксації цін — ще раз спромоглося показати прибуток, який, без зайвої скромності, можна назвати хіба надзвичайним».

© The New Yorker Collection, 1970, Lee Lorenz. From cartoonbank.com. All rights reserved. Reprinted with permission.

Загалом аристократичні компанії намагаються збільшити прибутки через збільшення доходів, а не через скорочення витрат. І вони збільшують доходи, але не шляхом збільшення продажів за підрозділами, а за допомогою підвищення цін. Підвищувати ціни за умов скорочення частки ринку так само небезпечно, як і лити бензин у вогонь. Це тільки прискорює зісковзування компанії на наступну стадію старіння — Салем-сіті⁶. І як можна здогадатися, для Салем-сіті звичне явище — полювання на відьом.

Час від часу аристократичні культури таки скорочують витрати, але роблять це тільки тоді, коли не мають альтернатив. Ба більше, вони усувають лише найнезначніші витрати. Одного разу один розчарований керівник у нападі гніву сказав мені: «Вони намагаються навести лад у борделі, викинувши піаніста». Але це було десять років тому. Сьогодні компанії скорочують витрати за допомогою скорочення персоналу. Коли я писав перше видання цієї книжки, тільки компанії в смертельній агонії могли вдатися до такого. Однак протягом останніх десяти років компанії скорочували штати ще до того, як криза проявлялася

в їхній фінансовій звітності. Схоже, компанії стали проактивнішими й не такими терплячими, як раніше.

ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ

Аристократичні організації не просто грошовиті. Вони обтяжені грошима. Якщо поррахувати коефіцієнти Dun & Bradstreet* для організацій на стадіях Аристократизму та Розквіту, то коефіцієнти аристократичних компаній будуть вищими. Аристократичні компанії консервативні та ліквідні. Їхні внутрішні підрозділи рідко вимагають інвестицій. Панівне відчуття поширеного в усій організації самовдоволення перемагає агресивні прагнення окремих осіб. Люди рідко пропонують ризиковані починання. Аристократична організація використовує свої гроші для придбання зростання ззовні.

Кого придбають аристократичні компанії, коли вирушать на «закупи» з метою злиття, що підживить їхнє зростання? Це не компанії-немовлята. «Вони замолоді й надто ризикові!» Не юні компанії. «Вони надто проблемні!» Не компанії у Розквіті. «Вони задорогі!» Нормальні «аристократії» купують компанії на стадії Активного зростання. Компанії, що активно зростають, та їхні нові технології на ринках, що зростають, дуже привабливі для аристократичних організацій. Самі компанії на стадії Активного зростання, втомлені від намагань організуватися та необхідності зростати коштом власних ресурсів, відкриті для таких пропозицій. Вони вважають, що аристократична компанія може все спростити, бо вона більша, багатша й організованіша.

Що відбувається насправді? Щоразу як хочеться здійснити нове злиття, потрібно надати на розгляд раді директорів бюджет та бізнес-план. Оскільки аристократичній компанії, щоб зробити все правильно, потрібен час, на момент, коли вона схвалює цю дію, компанія на стадії Активного зростання (яка звикла діяти швидко) виявляє, що вже запізно. Можливість щезла. Ключовим управлінцям компанії, що активно зростає, не треба багато часу, щоб піти далі, залишивши

* Компанія, яка збирає, каталогізує та аналізує інформацію про суб'єктів бізнесу, складає кредитні рейтинги. Нині у її базі 280 млн комерційних структур. – Прим. пер.

компанію в минулому, наче мушлю. Найбільший актив компанії на стадії Активного зростання – її підприємці, і коли аристократична компанія призначає одного зі своїх адміністраторів на управління компанією, що активно зростає, остання може втратити й рештки підприємницького духу.

Утім, аристократичні компанії не завжди виступають поглиначами. Насичені грошима, вони й самі – привабливі мішені для поглинань. І яка компанія захоче придбати бізнес на стадії Аристократизму? Компанія на стадії Активного зростання. Завзято прагнучи зростати й пишачись своїми можливостями, компанії на стадії Активного зростання мають безмежні апетити.

У всякому разі, укласти добрий шлюб важко. Коли аристократична організація купує компанію, що активно зростає, остання задихається. Ентузіазмом та енергією компанію на стадії Активного зростання сповнювала її гнучкість – висока швидкість ухвалення рішень. Компанії, що активно зростають, схильні більшість рішень ухвалювати інтуїтивно, вони мало шанують і не дуже терплять ритуали. Атмосфера в аристократичних компаніях відрізняється від цього так, що далі нема куди. Ритуал невблаганний: він вимагає бюджету в певній формі, у певний час і з певними деталями. Компанії на стадії Активного зростання вважають це задушливим.

Коли компанія, що активно зростає, купує організацію на стадії Аристократизму, це наче невелика змія, що проковтнула дуже великого ховраха. Травлення триває дуже довго. Компанія на стадії Активного зростання роздавлена проблемами аристократичної організації, і керівництво виявляє, що вилучення грошей із аристократичної компанії не поверне її до Розквіту. Залишиться лише збанкрутіла аристократична організація. Енергійний менеджмент компанії на стадії Активного зростання привносить раптові й потужні хвилі змін, які можуть паралізувати аристократичну компанію страхом і ще більше ускладнити дієве злиття. Ба більше, намагаючись перетравити свою останню здобич, компанія на стадії Активного зростання може на кілька років пожертвувати власним імпульсом та орієнтацією. Якщо аристократична компанія дуже стара, а компанія, що активно зростає, не може легко розв'язати

притаманні старості проблеми, аристократична компанія поступово пожирає час керівників компанії, що активно зростає, ставлячи під загрозу обидві організації.

Якщо насичена грошима аристократична компанія не може поглинути компанію на стадії Активного зростання, вона може злитися з іншою аристократичною компанією, поєднавши їхні проблеми⁷. Останні дослідження конгломератів показують, що загалом очікуваної синергії не відбувається. Думаю, це анітрохи не дивно. Злиття завжди породжують зіткнення культур, і тільки найкраще навчені та талановиті управлінці готові та здатні впоратися з ними.

ЗАТИШШЯ ПЕРЕД БУРЕЮ

Продуктові лінійки компаній на пізніх стадіях Аристократизму застарілі. Клієнти це знають; спеціалісти з продажів це знають; і навіть генеральні директори це знають. Але ніхто з цим особливо нічого не робить. Люди збирають свої скарги. Менеджмент проводить нескінченні непродуктивні наради. Одним словом, усі чекають, що хтось інший щось вдіє. Намагаючись уберегти власні голови, чимало людей покидають організацію. Ті, хто не може піти (через брак привабливих можливостей), звинувачують дезертирів у нелояльності.

Організацію пронизує відчуття приреченості. Компанія намагається підняти дух, нагороджуючи золотими медалями за незрозумілі досягнення чи проводячи семінари на курортах, де більшість часу забирає відпочинок, а не робота. Чимало організацій на стадії Аристократизму реагують на непереборне відчуття неминучої катастрофи будівництвом дорогих у проектуванні й непотрібних нових будівель. Керівництво витрачається на форму так, наче вона впливає на зміст. Подібну поведінку можна побачити у деяких шлюбах, що розвалюються. Деякі пари намагаються налагодити стосунки, беручи на себе нові зобов'язання – на кшталт народження дитини чи будівництва нового будинку. Вони плутають причину й наслідок, вхідні дані з вихідними. Дитина чи новий будинок мають бути виявом відданості. Пара не може сподіватися, що будівництво нового будинку чи народження дитини створять цю відданість. Такі

дії мають задовольняти функціональні потреби, а не слугувати дотриманню форми. Форма не може плодити функцію. Вона має впливати з функції.

Що спричиняє синдром Фінці-Контіні? Чому люди натякають на проблеми, сподіваючись та чекаючи, що хтось інший за них візьметься? Усі знають, що відбувається. Наодинці люди аналізують свої проблеми з надзвичайною гостротою. Тоді чому керівництво не забезпечує управління й не діє? Як пояснює моя теорія, поведінка зосереджується на тому, що я називаю «поточною вартістю конфлікту». Ми знаємо, що вартість долара, отриманого рік чи десять років тому, не дорівнює доларові, отриманому сьогодні. Ми розраховуємо поточну вартість потоку доходу в довгостроковій перспективі. Те саме можна застосувати до вартості скорочення частки ринку чи майбутньої проблеми. Проблема в майбутньому не так дорого коштує, як та сама проблема, що постає перед нами сьогодні. Передбачуване страшне майбутнє може ніколи не настати.

Мою думку можна проілюструвати старою історією. Багато років тому вартові султана запроторили до в'язниці двох злодіїв, і їх одразу засудили до смертної кари. Один зі злодіїв надіслав султанові послання: якщо йому дадуть три роки, він навчить улюбленого султанового коня говорити. «Як ти можеш таке обіцяти? – спитав його другий злодій. – Ти не зможеш навчити коня говорити!»

«Ніколи не знаєш, що буде, – відповів перший злодій. – За три роки, може, султан помре, може, кінь помре, а може, кінь заговорить!»

Як і злодій-інтриган, аристократичні організації намагаються виграти час. Так, вони втрачають частку ринку, але просто зараз, з урахуванням їхніх ресурсів, – це другорядний чинник. А в майбутньому, кажуть вони, хтозна? Уряд може помінятися, урядова політика може помінятися, конкуренти можуть збанкрутувати або споживачі можуть змінити смаки щодо товарів. Можливо, вони виживуть і навіть процвітатимуть. Зауважте: вони не покладаються на власні зусилля з виживання. Вони розраховують, що середовище зміниться на їхню користь. Колись один високопоставлений банкір розповів мені жарт про країну, яку я назву Каліко. Її можна прикласти до будь-якої країни, корпорації чи окремої людини.

ЧЕКАЮЧИ НА... (?)

«Як усі ми знаємо, – сказав банкір, – у Каліко серйозні економічні проблеми. Є два можливі способи розв'язання цих проблем. Один – раціональний. А другий – диво. Раціональний розв'язок полягає в тому, що Святий *ім'ярек* спуститься з небес і врятує Каліко». Я перервав його. «Якщо це раціональний розв'язок, то що б тоді могло бути дивом?» «Диво буде, якщо люди Каліко перестануть лінуватися й почнуть справді тяжко працювати», – продовжив він.

За стандартами цього жарту, компанії на стадії Аристократизму мають раціональні вирішення для всіх своїх серйозних проблем.

Порівняйте це з іншим жартом, що стосується всіх компаній на Стадії активного зростання. Хлопець приходить до магазину свого друга й каже: «Мені було так прикро почути про пожежу в твоєму магазині». А власник магазину нахилиється до нього й шепоче: «Тс-с-с... Це завтра».

Компанії на стадії Активного зростання беруть на себе відповідальність за своє життя. Аристократичні компанії хочуть, щоб середовище стало сприятливим для них.

Чому, замість вживати заходів, аристократичні компанії покладаються на зовнішні чинники? Проблеми майбутнього не такі нагальні. Компанія ліквідна й прибуткова. Діяти зараз означає здійснити хвили й утягуватися в політичну боротьбу. А тому, хто необачно здійсмає хвилі, доведеться заплатити ціну за спричинення хвилювань сьогодні – не за три роки в майбутньому. Політичні витрати на здійснення хвиль сьогодні вищі, ніж поточна вартість розв'язання майбутніх проблем.

Водночас втрачаючи відчуття контролю, люди натякають на проблеми, сподіваючись, що хтось інший щось удіє. Ось для чого існують консультанти. Організація наймає їх, щоб вони сказали те, в чому вона не наслідують собі зізнатися. Керівництво залишає комусь іншому «тягати каштани з вогню». І як управлінці реагують на звіти консультантів? Вони читають їх, але не вживають ніяких заходів, поки не почнеться наступна стадія старіння – Салем-сіті. Під час цієї стадії колись майбутні

проблеми стають поточними і негайні дії уже не питання вибору. Однак на цей час кінь султана досі відмовляється говорити. Він хвицяється, і то добряче. Частка ринку скорочується; грошовий потік від'ємний; а фахівці тікають. Усі основні показники стану організму волають: «Аварія!».

У відчаї від подальшого зниження частки ринку, доходів та прибутків аристократична організація вступає на стадію Салем-сіті. Це не поступовий перехід. Він швидкий і потужний. Компанія на стадії Аристократизму покривала збитки за допомогою поглинань та підвищення цін. Із підвищенням цін кількість проданих одиниць продукції падає. Спершу, коли менеджмент підвищує ціни, доходи зростають, але врешті-решт крива попиту стає нееластичною. Далі збільшення ціни скорочує продану кількість до такого рівня, що валовий дохід тепер нижчий, ніж був до підвищення ціни. Організація розгубила всі нематеріальні активи, які так ретельно вибудовувала ще з часів Раннього дитинства. Підвищення цін (штучний косметичний ремонт) перестає працювати, бо це не реальний спосіб підвищення доходів. Реальна річ – це задоволення потреб клієнтів, яке й забезпечує реальну цінність.

Надходить день розплати: компанія не може збільшити ціни ані на пенні й поглинання вже неможливі. Швидко спливає правда. Потім зникає надмірна вишуканість. Ножі витягнуто й починається боротьба за індивідуальне – не організаційне – виживання. Обережно! Ви входите у Салем-сіті.

ПРИМІТКИ

1. У численних дослідженнях висловлено думку, що конфлікт – це процес, який творить: процес реагування на відмінності приводить до зростання довіри та активізації організаційного навчання. Див.: D. Sandole and H. van der Merwe, eds., *Conflict Resolution Theory and Practice: Integration and Application* (New York: Manchester University Press, 1993). Кілька статей у цьому виданні розглядають конструктивну природу конфлікту. Див. також: D. Schon and M. Rein, *Frame Reflection: Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies* (New York: Basic Books, 1994). З погляду авторів цієї праці, брак керованого конфлікту симптоматичний для організації.

2. У деякій літературі висловлюється думка, що неформальні канали комунікації (плітки) корисні для організацій, оскільки сприяють інноваціям. Див.: С. Conrad, *Strategic Organizational Communication: Culture, Situations, and Adaption* (New York: Holt, Rinehart, Winston, 1985; 1990), особливо Розділ 7 ("The Personal-interpersonal Dimension of Organizational Communication: Foundations and Assumptions," pp. 55–186). Однак у дослідженні також висловлено думку, що плітки в організації можуть справляти деструктивний вплив на її культуру, якщо цей неформальний канал замінює формальні лінії комунікації. Крепс пише: «Що менше для надання членам організації релевантної інформації використовують офіційну структуру, то більше вони залежать від інформації з чуток і то впливовішими стають чутки» [G. Kreps, *Organizational Communication* (New York: Longman Press, 1990): 201.].

3. Див.: М. Witten, "Narrative and the Culture of Obedience at the Workplace," in D. Mumby, ed., *Narrative and Social Control: Critical Perspectives* (New York: Sage, 1993). У цій статті авторка описує, як створюється й підтримується культура покірності, яка замовчує розбіжності.

4. Фільм «Сад Фінці-Контіні», продюсери А. Кон та Дж. Лукарі, сценаристи Ч. Дзаваттіні, В. Бонічеллі, У. Пірро, на основі роману Дж. Бассані (Warner Brothers: 1971).

5. Цей процес «групового мислення» описаний у літературі як згубний для ефективного ухвалення рішень. Див.: I. Janis, *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes* (Boston: Houghton Mifflin, 1967).

6. Я обрав для цього видання назву «Салем-сіті», спираючись на п'єсу Артура Міллера 1956 року «Суворе випробування», де описано полювання на відьом, під час якого невинних жінок переслідувала громада у місті Салем. Див. також: А. Huxley, *The Devils of Loudun* (London: Chatto & Windus, 1952). Гакслі аналізує психологічну основу аналогічної події у Франції в ті самі роки, у період, коли починає оформлюватися сучасна бюрократія. Гакслі показує зв'язки між колективною істерією та функціями бюрократії.

7. Див. дуже цікаву оповідь про таке злиття у: С. Hampden-Turner, *Creating Corporate Culture: From Discord to Harmony* (New Jersey: Addison-Wesley, 1990), зокрема в частині "The Year of Ideas," Розділ 6, с. 125–138.

РОЗДІЛ 9

ОСТАТОЧНИЙ ЗАНЕПАД: САЛЕМ-СІТІ, БЮРОКРАТІЯ ТА СМЕРТЬ

САЛЕМ-СІТІ

Компанії на стадії Салем-сіті (Salem City) демонструють таку характерну поведінку:

- люди зосереджуються на тому, *хто* спричинив проблеми, а не на тому, *що* з ними робити. Проблеми стають персоналізованими;
- замість розбиратися з проблемами організації, люди втягуються в міжособистісні конфлікти, інтриги та дискредитування одне одного;
- параноя заморожує організацію;
- усі поглинуті внутрішньою боротьбою за сфери впливу, і ні в кого немає часу займатися потребами зовнішніх клієнтів.

ПОЛЮВАННЯ НА ВІДЬОМ

Якщо аристократична компанія й далі самовдоволено береже статус-кво, її штучні заходи з налагодження ситуації (наприклад, невиправдані різкі підвищення цін) зрештою справляють негативний вплив. Попит стає нееластичним, доходи знижуються, а частка ринку постійно скорочується. Із жахом спостерігаючи за цим всім, оточення керівництва, що будувалося на принципах взаємного захоплення, руйнується. Дні «старих добрих товаришів» для аристократичної компанії минули, і починається полювання на відьом.

Усі завзято намагаються виявити, хто ж спричинив катастрофу. Зброю витягнуто, це час інтриг у раді директорів. Як первісні племена, що їм

дошкуляє тривала посуха чи голод, усі поспішають умиритворити богів. Організації потрібна жертва: найчистіша діва, найпрекрасніший воїн, найкращий серед рівних. Ким вони пожертвують? Менеджмент жертвує своїм найціннішим та найрідкіснішим скарбом – останніми дрібками креативності. Компанія звільняє головного маркетолога з поясненням: «Ми працюємо на неправильному ринку з неправильними продуктами». Наступними на вулиці опиняться відповідальний за корпоративні стратегії та керівник відділу розробок. Менеджмент звільняє їх зі словами: «Наша стратегія не працює. Наші продукти, технології та реклама застаріли».

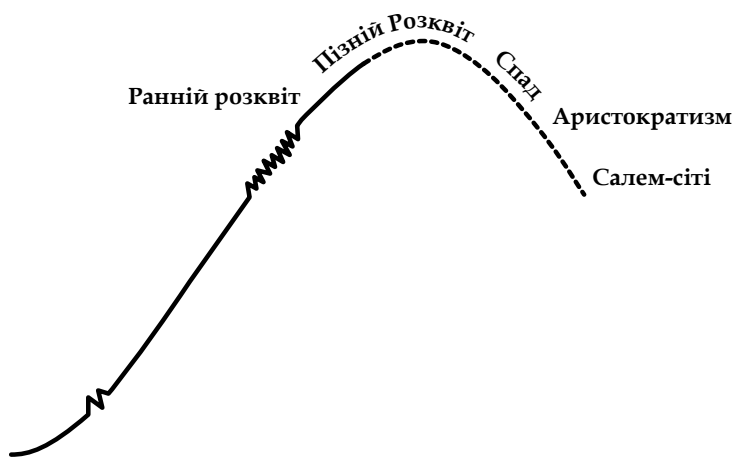


Рис. 9.1. Салем-сіті

Люди, яких звільнили начебто за те, що вони спричинили проблеми, не почуваються відповідальними за ситуацію в компанії. Керівник маркетингу часто казав, що компанії потрібно змінити напрямок руху. Спеціаліст зі стратегій, найімовірніше, заробив собі виразку, хвилюючись через брак в організації напрямів розвитку. У приватних розмовах вони скаржилися, наполягали, благали й погрожували, але це було наче штовхати камінь під гору. Ті, хто прагне реформувати свою аристократичну організацію зсередини, ставлять під загрозу свої кар'єри. Організація зрештою витискає їх незалежно від того, чи ефективними були їхні зусилля. Врешті-решт креативні працівники (ті, кого компанія задля виживання

потребує найбільше) йдуть самі, бо перестали бути корисними й втратили бажання щось робити, або їх звільняють.

Від організації на стадії Салем-сіті організацію на стадії Аристократизму відрізняє один чинник: управлінська параноя. В аристократичних організаціях панує затишшя перед бурею. Люди усміхаються. Вони дружелюбні, спілкуються одне з одним дуже ввічливо. На стадії Салем-сіті, коли погані наслідки невідворотні й незаперечні, менеджери починають воювати одне з одним. Ніяких рукавичок. Все на кулаках. Вони ініціюють ритуал людського жертвоприношення. Хтось мусить взяти на себе провину. Хтось мусить стати ягням на заклання. Щороку, а то й раз на кілька кварталів на когось покладають провину за поганий стан компанії і звільняють.

У компаніях у скруті можна почути такий жарт. Щоб замінити старого очільника проблемної компанії, найняли нового генерального директора. Передаючи справи, нинішній гендиректор розповідає наступникові, що в шухляді стола лежать три пронумеровані конверти. Щойно перед новим генеральним директором поставатиме велика проблема, він має щоразу відкривати один конверт. Новопризначений генеральний директор запам'ятав цю пораду, і невдовзі сталася перша криза. Новий гендиректор відкрив першого конверта. Там було написано: «Звинувать в усьому одного зі своїх віце-президентів». Незабаром вибухнула друга катастрофа. Він відкрив другого конверта. «Звинувать в цьому іншого віце-президента або профспілки». Минуло ще трохи часу – і виникла третя криза, і він відкрив останнього конверта. Інструкція починалася зі слів: «Візьми три конверти...» Оскільки ніхто насправді не знає, хто буде наступним жертвним ягням, усі охоплені параноєю – навіть генеральний директор, який боїться ради директорів¹. Кожен спостерігає за іншими з підозрою. У поведінці домінує стратегія «прикрий свій зад».

Отруйна атмосфера стимулює циркуляцію сміливих неприродних чуток. Наприклад, якщо менеджер із продажів оголошує знижку, інші управлінці не тлумачать це з раціонального погляду, посилаючись на умови конкурентів. Натомість вони приписують цей крок макіавеллівській стратегії менеджера з продажів, спрямованій на дискредитацію відділу маркетингу та виявлення некомпетентності віце-президента з маркетингу.



«Міс Раян, пришліть мені цапа-відбувайла».

From the *Wall Street Journal*. Permission, Cartoon Features Syndicate.

Параноя загострює та прискорює падіння. Менеджери воюють одне з одним, витрачаючи більшість свого часу на створення клік та коаліцій, які постійно змінюються. Вони витрачають свою творчу енергію на боротьбу за особисте виживання. Вони знають: особиста безпека залежить від викорінення та дискредитації внутрішніх «конкурентів». Показники організації невблаганно знижуються, а параноя посилюється. Талановиті люди стають об'єктами страху та недовіри: їх або звільняють, або вони йдуть самі. Це зачароване поведінкове коло триває, аж поки компанія врешті не збанкрутує чи не перетвориться на повноцінну Бюрократію (Bureaucrasy), яку субсидує уряд.

БЮРОКРАТІЯ: ЖИТТЯ НА АПАРАТАХ ПІДТРИМКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ

Продовжити компанії життя можна за допомогою субсидування чи націоналізації. У компанії штучно підтримують життя, хоча вона мусила б померти: це третій зигзаг, який позначає народження на кривій життєвого циклу. Перший зигзаг з'являється після Залицання: організація народилася завдяки ризикові. Другий зигзаг стається після стадії Активного зростання, коли, звільнившись від піклування батьків-засновників та входячи в Юність, компанія народжується вдруге. Третій зигзаг – це

нове народження: компанія мала померти, але з системами штучної підтримки життя вона продовжує жити.



Рис. 9.2. Бюрократія

Який тип людей залишається в такому протекціоністському середовищі? Адміністратори! Підприємці приходять і йдуть; адміністратори накопичуються. З того моменту, як адміністраторам залишається лише адмініструвати, компанія стає повноцінною Бюрократією, зосередженою тільки на правилах та політиках. Вона зовсім не зацікавлена в покращенні результатів шляхом задоволення потреб споживачів.

На стадії Бюрократії компанії не здатні генерувати достатньо ресурсів самотужки. Вони виправдовують своє існування тільки тим, що становлять інтерес для іншого органу, готового їх підтримувати: для політиків. Щоб дати відсіч смерті, організації потрібна система штучної підтримки життєдіяльності. Звідки вона береться? Із політичного рішення.

На що схожа бюрократична організація? На що схожа система штучної підтримки життєдіяльності?

Бюрократична організація:

- має багато систем, але вони слугують невеликій кількості функціональних цілей;
- відірвана від свого середовища, зосереджена на собі;

- не має відчуття контролю;
- змушує своїх клієнтів виробляти складні підходи, щоб обійти чи прорватися через перешкоди, які виставила система.

Один керівник розповів мені жарт про чоловіка, який приїхав до Парижа й хотів знайти найкращу ювелірну крамницю в місті. Він попросив поради у свого друга. Той сказав йому: «Іди на вулицю Ля Мішель, 25. Я чув, це найкраще місце». Тож перший хлопець не заперечував і попрямував на вулицю Ля Мішель, 25, де біля дверей його привітав швейцар у червоній уніформі з золотими еполетами та блискучими гудзиками. Швейцар зняв капелюха та спитав:

- Чи можу я допомогти вам, сер?
- Я б хотів купити якісь ювелірні прикраси.
- Двері ліворуч, – проінструктував його швейцар у червоній уніформі. Він увійшов у двері ліворуч, а там інший швейцар, цього разу вдягнений у синю уніформу, питає:
- Ви шукаєте чоловічі чи жіночі ювелірні прикраси?
- Жіночі, – відповів чоловік, і його скерували правим коридором, де ще один швейцар, вдягнений у фіолетове, спитав, бажає він золото чи срібло.
- Золото, – відповів він.
- Ідіть коридором направо, будь ласка. – Він зустрів одного за одним ще трьох швейцарів, які запитували про різні його вподобання і вказували потрібний напрямок. Нарешті останній швейцар спитав, бажає він діаманти чи рубіни.
- Рубіни.
- Двері праворуч, будь ласка. – Він відчинив двері й опинився на вулиці. Розчарований, він повернувся до свого готелю й зустрівся із другом.
- Як усе пройшло? – спитав друг.
- Я нічого не зміг купити, але, хлопче, в них є система!

Бюрократичні організації практично не створюють ніяких цінностей. Вони як зіпсований запис, що без кінця повторює одні й ті самі фрази. Поставте запитання – і найімовірніше почуєте у відповідь: «Почекайте» або «Хтось вас незабаром поінформує». Рідко коли прозвучить реальна чи швидка відповідь. Бюрократичні менеджери – ледь не найприємніші люди, яких ви колись зустрічали. На публіці

вони максимально милі, але роблять мінімум, якщо взагалі роблять, і зазвичай мало що відбувається. Без схильності до змін і за браком командної роботи дні усіх працівників заповнені системами, формами, процедурами та правилами.

Одна з найвизначніших характеристик Бюрократії – культ письмового слова.

Відповідь на запит клієнта чи навіть вказівку іншого управління майже завжди звучить так: «Напишіть мені службову записку». Але писання до бюрократичних організацій – це зазвичай марнування часу, паперу та марок. Все закінчується підшиванням до справи. Один із моїх клієнтів виявив, коли було вже майже запізно, що його компанія надіслала до архіву листа, автор якого погрожував позиватися до суду, якщо його скаргу не буде залагоджено. Клерк проштампував листа позначкою «отримано» і підшив у папку. На запитання, чому лист залишився без відповіді, цей працівник канцелярії відповів, що бракувало певної необхідної інформації.

Бюрократичні компанії дезінтегровані. Ніхто в компанії на стадії Бюрократії не знає всього, що слід зробити. Кожен має невеликий фрагмент потрібної інформації, і клієнт сам вирішує, чи збирати це все до купи. Нові працівники не знають зарплатної політики; спеціалісти з продажів не знають маркетингової стратегії; маркетологи не знають стратегічного плану; фінансисти не знають, яких продажів очікувати; виробництво гадки не має, як добре продається продукція; а покупець не знає, де отримати ефективну увагу. Відділ обслуговування клієнтів часто складається з одного оператора, чие завдання – вислуховувати, записувати скарги і відповідати на них стандартним шаблонним листом: «Ми шкодуємо, що завдали незручностей, але зробимо все від нас залежне, щоб...» Переважно у відповідь на намагання задовольнити свою потребу клієнт отримує вимогу ще якогось документа. Бюрократи не просять заздалегідь всього, що їм знадобиться. Замість показати всі карти на руках, бюрократичні організації показують лише одну карту за раз.

РОЗПАД

Люди певного віку пам'ятають молодість так, наче вона була вчора, але легко забувають, що їли на сніданок. Так само й бюрократичні організації. Люди знають усі правила, але не можуть згадати, чому вони існують. Якщо спитати менеджерів бюрократичної організації, чому вони виконують ті чи інші дії в певний спосіб, то найімовірніше відповідь буде така: «Не знаю чому» або, ще поширеніше, «Тому що це корпоративна політика».

Бюрократія тримається на ритуалі, не на причині.

Як і старша особа, що уникає збурень і не може витримати онуків довші ніж протягом кількох годин, бюрократичні організації так обурюються зовнішнім вторгненням, що агресивно створюють перешкоди для зовнішніх втручань. Клієнтів сприймають як чинник, що відволікає. Такі організації намагаються ізолювати себе від середовища, підтримуючи зв'язок із зовнішнім світом через дуже вузькі канали. Може бути так, що вони обмежуються тільки однією вхідною телефонною лінією або відділ обслуговування клієнтів працює лише кілька годин на день. Вони змушують людей стояти в чергах, тільки щоб повідомити, куди ті мають з'явитися наступного разу.

БРАК ВІДЧУТТЯ КОНТРОЛЮ

Що спричиняє розпад? Чому організації на стадії Бюрократії не здатні діяти? Керівники відчують, що не можуть зробити чи досягти багато, але знають, що мусять демонструвати ритуали – наче щось таки роблять. Щоб щось відбувалося, потрібна співпраця, а це на стадії Бюрократії майже неможливо. Один управлінець не може мобілізувати людей різного роду діяльності в організації. Ритуали мусять виступати заміном дії. Народи проводяться. Протоколи ведуться. Папери підшиваються до папок. Відбувається безліч голосувань, вирують дебати, але дій видно мало, якщо вони взагалі є.

СИСТЕМА ОБХОДУ

Щоб домогтися від такої організації результатів, клієнт мусить побігати. Схоже, що нервова система організації зруйнована. Ліва рука не знає, що робить права. Один відділ відхиляє те, що пропонує інший. Клієнти спантеличені, розчаровані, компанія їх втрачає.

Як функціонують старші люди, коли їхні органи один за одним перестають ефективно працювати? Родичі віддають їх у захисне середовище – до шпиталю, де експерти під'єднують їх до апаратів, що працюють в обхід неефективних органів. Аналогічно бізнеси, які мусять працювати із бюрократичною організацією, зазвичай мають спеціальні повністю укомплектовані відділи, що забезпечують такі системи обходу. Такі відділи працюють під різними назвами. Деякі організації чесно називають їх відділами зі зв'язків із урядом. В інших компаніях вони замасковані під зв'язки з громадськістю. Коли ці відділи стають експертами із внутрішнього функціонування конкретних урядових агенцій, вони розподіляють обов'язки. Містер А працює із заступником міністра Y; місіс В працює з директором бюро Z. Оскільки дуже ймовірно, що Y та Z не завжди погоджуватимуться одне з одним чи знатимуть, як працювати разом, то А та В вирішують, чого хочуть, і допомагають Y та Z досягти «правильного» рішення.

Після однієї моєї лекції в Індії до мене підійшов президент компанії і сказав: «Ви, американці, говорите про маркетингові стратегії. Нам це не підходить. У нас для успіху ключовим є розуміння внутрішнього функціонування урядових структур. Нашу долю може вирішити урядова політика з ліцензування, ціноутворення, імпортних квот та трудових відносин. Для нашого успіху значно важливіше знати, як маніпулювати урядовими постановами та регуляторними нормами, ніж мати якнайуспішнішу маркетингову стратегію. Якщо компанія може змусити урядову машину спрацювати на свою користь, вона отримує критично важливу конкурентну перевагу. Ті, хто мусить розробляти ноу-хау щодо уряду та ділових відносин із ним, мають розвивати зв'язки. Оскільки це дуже важко, вони позбавлені конкурентних переваг. Урядова бюрократія – мій найкращий союзник. Це мій найкращий бар'єр проти конкуренції – кращий за будь-яке ринкове позиціонування, про яке ви говорили».

Усі повноцінні бюрократичні організації мають дуже слабе здоров'я. Хоча вони можуть здаватися небезпечними монстрами, їх можна доволі легко зруйнувати. Багато з них наскрізь прогнилі й балансують на межі банкрутства. Будь-яка раптова зміна може їх знищити. Бюрократичні організації, змушені швидко реорганізуватися, нечасто переживають цю спробу. Новий комп'ютер може загнати бюрократичну систему в штопор. Почавши отримувати фінансові ресурси від політиків, ці організації живуть доти, доки є політичними активами. Коли вони стають політичним тягарем і з них вилучають кошти, вони швидко зазнають краху.

Оскільки бюрократичні організації покладаються на закони, що забезпечують їм монополію на послуги та розподіл коштів, отримуваних від оподаткування, очільники цих бюрократій проводять більше часу в урядових кабінетах та з політиками, ніж «у полях», де відбувається обслуговування клієнтів². Вони мають стежити за джерелом своїх коштів, і це не задоволення споживачів. Вони покладаються на задоволення політиків. Найбільше політиків дратують негативні публікації в пресі. Тож очільники бюрократичних організацій дбають про те, щоб негативних відгуків про «їхні» агенції у пресі не було. Спитайте людей у бюрократичній організації: «Хто ваш клієнт?» Відповідь така: державна чи федеральна агенція, яка або здійснює нагляд за їхніми результатами діяльності, або розподіляє їхній бюджет; медіа, профспілки чи інші бюрократичні організації, від інформації яких вона залежить. У нескінченному списку стейкхолдерів губляться реальні споживачі, яких потрібно обслуговувати.

Коли міняється закон, коли монополію втрачено, коли припиняє надходити частка від податків, коли бюрократичну організацію приватизовано, то вона стикається з кризою із увімкненими сиренами й мигалками.

Бюрократичні організації не мають орієнтації на клієнта чи чутливості до його потреб. Їм бракує обліку виробничих витрат чи іншої інформації щодо співвідношення витрат та продукрованої цінності. Немає оцінювання ефективності, яке ґрунтувалося б на результатах на ринку. Немає зусиль зі стимулювання продажів, бо в монополії не було потреби продавати. Немає маркетингових досліджень, немає сервісу й немає розроблення продуктів. Немає нічого, що скидалося б на структуру чи

культуру бізнесу. Здається, ніби хтось узяв завод із виробництва чогось (частину бізнес-організації) та за ніч перетворив його на автономну бізнес-організацію, яка мусить виживати в конкурентному середовищі: в цього заводу немає продажів, маркетингу, економічного аналізу – нічого, що дало б йому змогу ухвалювати чи втілювати в життя рішення конкурентного характеру.

Я консультував приватизаційні заходи у Східній Європі та комерціалізацію приватизованих компаній у Мексиці. Ці зусилля схожі на інтенсивну терапію та численні пересадки шкіри постраждалому від пожежі. Одничні лікувальні заходи не допоможуть. Тут потрібне поступове лікування, де кожен наступний крок створює та плекає ще один фрагмент, якого бракує підприємницької діяльності. Недостатньо провести для менеджерів тренінг із обліку, щоб вони знали, що то таке – прибуток. Недостатньо розкрити суть фондового ринку, щоб вони зрозуміли, як ростуть акції. Так само недостатньо навчити їх маркетингової теорії та практики. Щоб ухвалювати рішення, які ґрунтуються на принципах бізнесу, приватизованим бюрократичним організаціям потрібно виробити підприємницькі здібності, закорінені в характерній для бізнесу структурі.

Якщо бюрократичним організаціям дати змогу функціонувати ізольовано від зовнішнього середовища, вони можуть жити у тривалій комі. Монополії та урядові агенції, ізольовані від тиску конкуренції, існують безкінечно. І оскільки, наприклад, ніхто не наважується закрити агенцію, що забезпечує зайнятість, деякі бюрократичні структури живуть дуже дорогим, штучно продовжуваним життям, роками уникаючи справжньої смерті.

Багато років тому в Бразилії, Мексиці та Ізраїлі я зіштовхнувся з цікавим явищем. Щоранку люди з'являлися до своїх урядових установ, вішали піджаки на спинки стільців, робили на столах видимість інтенсивної роботи. Потім ішли на свої роботи за сумісництвом. Увечері вони поверталися й збирали речі, наче щойно закінчили роботу, а наприкінці місяця приходили забирати зарплатні чеки.

Як таке може відбуватися? Де керівництво? Керівництво, імовірно, робить те саме. Таке можливо, якщо мета урядової установи – не функціонувати задля ринку, а забезпечувати зайнятість та зарплати. Політичний

підкуп фінансується або коштом податків, або коштом уряду, який друкує гроші, що годують бюрократичні установи та підтримують у них життя.

СМЕРТЬ

Смерть організації (Death) визначають як брак ресурсів для винагороди членів організації за їхню працю. Організація мертва, коли ніхто не хоче виходити на роботу: немає підстав. Смерть настає тоді, коли ніхто не залишається відданим організації. Якщо немає дієвої політичної зацікавленості у підтримці слабкої галузі чи компанії, смерть може настати й до бюрократизації. Коли політичні інтереси підтримують у бюрократичній організації життя, умирання може тривати нескінченно довго. Якби це залежало від роздратованих клієнтів, ця бюрократична організація давно б зникла.

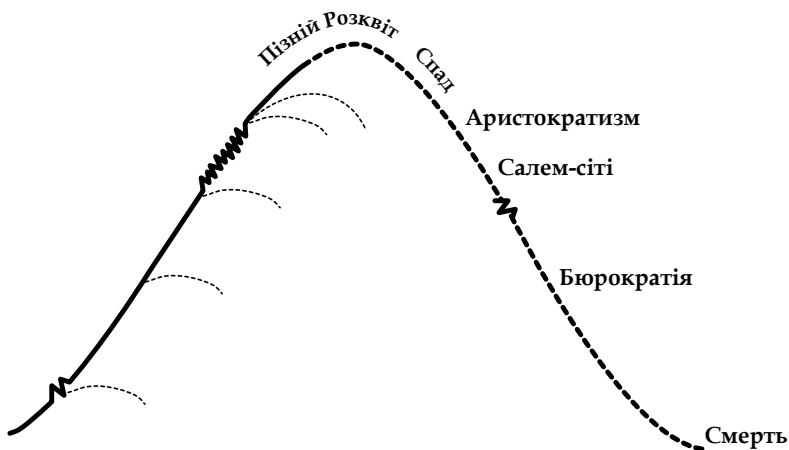
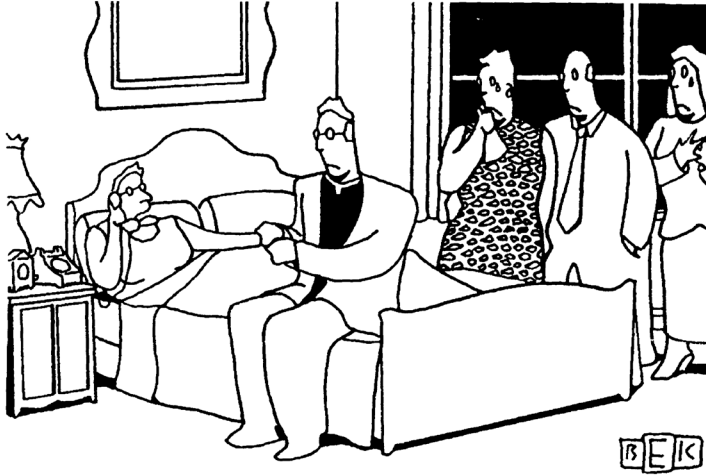


Рис. 9.3. Смерть

Багато років тому один мій друг запросив мене виміряти вік серця. Я подумав, що це звучить дивно. Моє серце та тіло народилися в один і той самий час. Хіба вони не одного віку? Я почув щось новеньке. У мого друга був комп'ютеризований велотренажер. Він причепив мені на кінчик пальця маленький пристрій і пояснив, що той призначений для вимірювання пульсу. Тоді увів мій біологічний вік у комп'ютер. Після того як

я протягом двадцяти хвилин напружено крутив педалі, комп'ютер повідомив вік мого серця.



©The New Yorker Collection. 1995. Bruce Eric Kaplan.
From cartoonbank.com. All rights reserved.

«Слухайте, я помираю. Мушу йти».

*Ви такі ж молоді, як ваша віра, і такі ж старі, як ваші сумніви; такі ж молоді,
як ваша впевненість, і такі ж старі, як ваш страх; такі ж молоді, як ваша надія,
і такі ж старі, як ваш відчай.*

Дуглас Мак-Артур

Саме тоді я зрозумів, що різні частини нашого тіла старіють у різному темпі. Навіть якби я народився сорок років тому, моє серце могло б бути старшим чи молодшим за серця інших сорокарічних людей. Аналогічно деякі підрозділи, що складають організацію, старішають швидше за інші. Наприклад, бухгалтерія може перейти від Раннього дитинства до Аристократизму за добу, тоді як здоровий відділ маркетингу, здається, постійно залишається на стадії Активного зростання.

Прочитавши про різні стадії життєвого циклу, ви спробуєте пов'язати їх із власною організацією та іншими відомими вам компаніями. Не намагайтеся розташувати організації на одній стадії життєвого циклу. Різні підрозділи кожної організації можуть бути на різних стадіях. Позиція організації загалом аналогічна позиції людини з погляду її вікової

поведінки. Ми маємо узагальнювати. Ми маємо дослідити, як кожна організація загалом поводить *більшість* часу.

Ви побачите розподіл всередині розподілу. Наприклад, якщо організація перебуває на стадії здорової Юності, то часом вона демонструє ознаки Активного зростання, а часом – Розквіту. Однак більшість часу її поведінка переважно характерна для Юності. Це нормально.

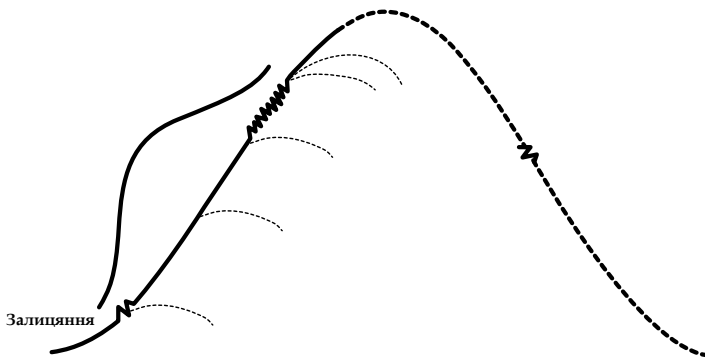


Рис. 9.4. Місце перебування у життєвому циклі

Діагностування місця перебування організації у життєвому циклі ускладнює те, що у стресові моменти організація поведінково відступає на попередні стадії життєвого циклу. Коли організація на рівні колективної свідомості почувається впевненою в собі, вона демонструє ознаки наступної фази. Однак це явище допомагає проаналізувати, чи організація просувається вперед, чи відступає назад у своєму розвитку. На аномальних стадіях організація не демонструє ніяких ознак руху в бажаному напрямку в життєвому циклі. Компанії наче застрягають. Коли вони намагаються вирватися з цього стану, то відкочуються на попередню стадію. Так, наче переплутали передній і задній ходи. Вони відступають до поведінки, яку усвідомлюють, – поведінки, яку вважають зручною для себе. Зазвичай це поведінка, яка була успішною в минулому. Вони привела їх туди, де вони зараз. Вони хронічно стурбовані проблемами поточної або, ще гірше, попередньої стадії. Хай там як, у патологічних ситуаціях немає руху вперед. Ситуація тільки погіршується.

Поведінка здорової організації в нормальній ситуації розподіляється уздовж дзвоноподібної кривої життєвого циклу. Іноді організація поводитьься так, ніби перебуває на попередній стадії життєвого циклу, але деякі поведінкові прояви відображають наступну позицію на кривій. Однак переважна частина поведінки – це прояв основного розташування на кривій. Якщо організація здорова, стандартні відхилення в її поведінці незначні.

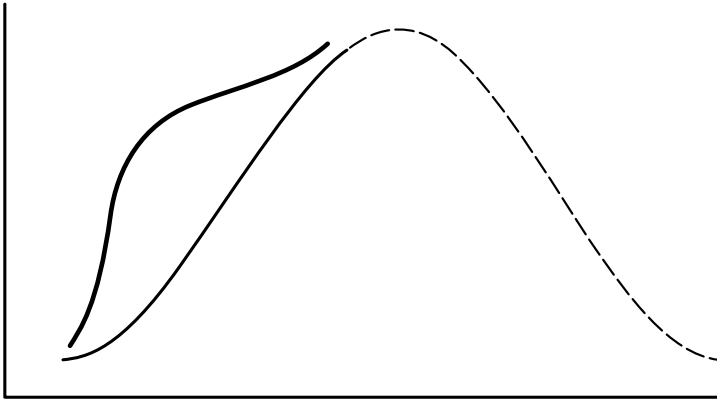


Рис. 9.5. Нездоровий життєвий цикл

Увага! Розквіт можна сплутати із нездоровим станом організації, бо організація у Розквіті охоплює частини на різних стадіях життєвого циклу. Деякі частини перебувають на стадії Залицяння; є підрозділи-немовлята, а також підрозділи на стадії Активного зростання, що їх фінансують аристократичні підрозділи, і так далі. (Детальніший розгляд див. у терапевтичній частині цієї книжки).

За нездорового життєвого циклу ви не побачите підрозділів на різних стадіях. Там є один і той самий підрозділ, що поводитьься по-різному в різні періоди: певної миті він поводитьься як на стадії Активного зростання, під тиском він повертається до Раннього дитинства, а часом (уявляєте?) застигає у Бюрократії. Здається, наче він потерпає від розладу множинної особистості. З іншого боку, за здорового Розквіту це велика родина, і її численні члени діють у відповідні різні способи, але спільно. (Див. Розділ 17: Лікування організацій на типовому шляху).

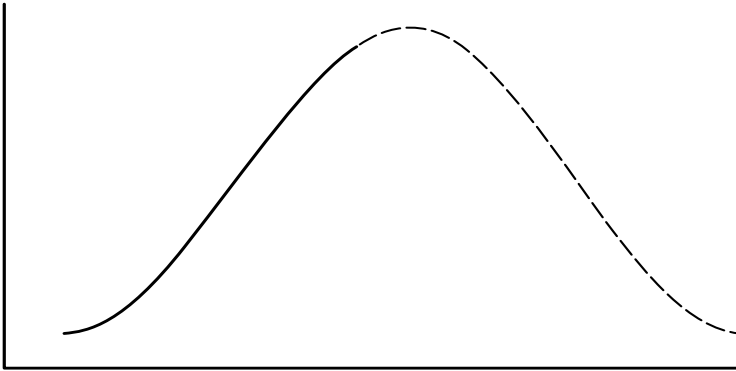


Рис. 9.6. Здоровий життєвий цикл однієї організації

Є ще один пункт, який важливо розуміти, діагностуючи організації. Аномальні стадії організацій, що зростають, подібні до аномальних стадій старіння. Наприклад, маємо Аристократизм у пастці засновника чи сімейній пастці. Це ускладнює діагностування. У таких випадках бачимо суміш двох видів поведінки. В Аристократизмі сімейної пастки ми побачимо усі ознаки Аристократизму, а також ознаки пастки засновника. Це буде повільна несприйнятлива організація, у якій домінує член родини, що поводить себе як засновник, при тому що справжній засновник багато років як помер. Хоча структура влади подібна до структури часів Активного зростання, поведінка при цьому – як в Аристократизмі.

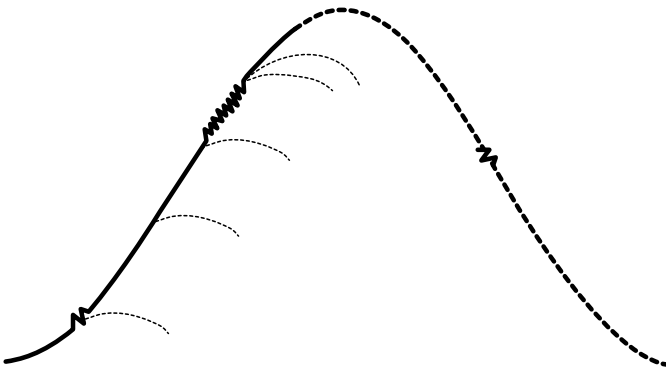


Рис. 9.7. Аномальні місця

Тут ми завершуємо описову частину цієї книжки. Щоб зрозуміти, як привести організацію до Розквіту (за допомогою збалансованого зростання під час стадій зростання чи за допомогою вливання нових сил, якщо вона почала старішати), тепер ми переходимо до аналізу причин – чому організації поведяться в той чи інший спосіб.

ПРИМІТКИ

1. Розгляд складної динаміки влади між генеральними директорами та радами директорів див. у: J. Westphal and J. Zajac, et al., "Who Shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Similarity and New Director Selection," *Administrative Science Quarterly* 40 (1995): 60–83.

2. Висвітлення складнощів цього політичного процесу див. у: E. F. Dukes and F. Dukes, *Resolving Public Conflict: Transforming Community and Governance* (New York: Manchester University Press, 1996). Професор Дюкс описує труднощі, які виникають в уряді під час реагування на публічні дискусії.

ЧАСТИНА ІІ
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

РОЗДІЛ 10

ІНСТРУМЕНТИ АНАЛІЗУ

Тепер проаналізуємо поведінку організацій протягом життєвого циклу. Ми розглянемо, які причини розвитку організацій та їх подальшого старіння, що спричиняє гнучкість та самоконтроль, і чому організації мають проблеми, описані в Частині I.

Я представлю припущення, що пояснить організаційну поведінку. Я не буду доводити цього припущення, лише продемонструю: воно пояснює, що відбувається в організації, і висновки з нього дають мені змогу представити організаційні зміни, що стимулюють ефективність Розквіту. Як і електрика, моє припущення – це явище, якого ми не розуміємо. Утім, ми знаємо, як його використовувати.

Я теоретично допускаю, що всі живі системи (а кожна організація – це жива система) прагнуть бути результативними та ефективними у коротко- та довгостроковій перспективах. Це якщо вони знають, що роблять. Це якщо організацією керують свідомі сили. Лідери людей виконують свої ролі, але вони не пишуть сценарію й не можуть його контролювати². Гравці можуть прискорити сюжет, швидше перегортаючи сторінки; вони можуть навіть пропускати сторінки, якщо здатні знайти найкоротший шлях. Чому щось відбувається з нашими тілами, чому планети рухаються за своїми орбітами, чому сонце встає й сідає, – для цього є причини. Для всього є причини. Якщо ми не знаємо причини чогось, то не маємо хибно думати, що її немає. Це лише означає, що ми її досі не зрозуміли.

В організаціях поведінку обумовлює прагнення системи до коротко- та довгострокової результативності й ефективності. Організація досягає Розквіту, коли вона і результативна, й ефективна у коротко- та довгостроковій перспективах. Схоже, що організації прагнуть до Розквіту, і управління, якщо воно правильне, – це процес, який сприяє досяг-

ненню цієї мети. Однак якщо управління здійснюється погано, воно гальмує, затримує і навіть блокує це вроджене прагнення просуватися до Розквіту. Я колись почув, що діти народжуються здатними до досконалості⁹. Ми, батьки, можемо або допомогти процесові їхньої реалізації, або зіпсувати його. Нам потрібно знати, як і коли відійти зі шляху. Аналогічно наші тіла хочуть розвиватися й бути здоровими. Вони кажуть нам, чого хочуть, і кожен із нас міг би бути здоровішим, якби тільки слухав і виконував інструкції, що їх дає нам тіло. Те саме, схоже, стосується й організацій.

Не подумайте навіть на мить, що я кажу, ніби тут немає місця для управління чи що ми, люди, – лише ляльки у шоу, в написанні якого не брали участі. Це взагалі не так. Знання медицини дає нам змогу допомогти медичним «причинам», що обумовлюють здорове тіло, чи підірвати їх. Те саме справджується й для організацій. Роль менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити управління й утримати організацію на здоровій стадії життєвого циклу, запобігаючи аномальним чи патологічним проблемам на цьому шляху або лікуючи їх. Роль керівництва полягає в тому, щоб привести організацію до Розквіту та утримати її там. З цієї причини керівникам і тим, хто обрав професію консультанта, потрібно розуміти, що робить організацію здоровою, а що – хворою. Ці люди мають розуміти, чому організації рухаються з однієї стадії життєвого циклу на іншу й чому в них виникають нормальні, аномальні чи патологічні проблеми. Вони мусять знати не лише як діагностувати проблеми, але також як і коли їх розв'язувати.

У цьому розділі я представляю теорію, яку розробляю вже понад тридцять років, щоб пояснити організаційну поведінку та надати інструменти зміни цієї поведінки. Це інструменти для спрямування організаційної культури подалі від аномальних проблем, виведення організації на типовий шлях руху до Розквіту та збереження своїх позицій на цій стадії. Як ви побачите в наступних розділах, цю теорію перевірили практики, що втілюють нашу методологію у понад п'ятнадцяти країнах, і вона дала прогнозовані результати.

Зрозумівши, як іти типовим шляхом, ми обговоримо, як вийти на оптимальний шлях і просуватися ним (див. Розділ 18).

ВИТОКИ

Близько тридцяти років тому я виявив, що запорука результативності та ефективності організації і в коротко-, і в довгостроковій перспективі – це виконання чотирьох управлінських ролей. Я зробив це відкриття, працюючи над докторською дисертацією. Я вивчав югославську систему самоуправління⁴. Для західного розуму й досвіду ця система видавалася чужою. Ніхто не володів капіталом. Капітал був надбанням суспільства. Югослави називали це «соціалістичною власністю». Це не тотожно державній власності. Власність на капітал була аналогічною власності на повітря. Усе суспільство мало доступ до капіталу, але заборонялося його вичерпувати. Тож прибутки організацій до амортизації мали як мінімум дорівнювати амортизації. Люди отримували радше не зарплату, а грошове утримання, в основу якого було покладено систему, аналогічну до розподілу прибутку між партнерами юридичної фірми. Наймані працівники обирали представників до ради трудового колективу, і ця рада проводила співбесіди для кандидатів на посаду керівного директора. Усі кандидати презентували плани: що вони мають намір робити для компанії та з компанією в разі обрання. Термін перебування обраного керівного директора на посаді становив чотири роки, але керівні директори підпадали під імпідмент у разі протиправних дій, скажімо, дій без схвалення з боку ради трудового колективу. Звучить знайомо?

Югослави застосували політичну демократію до промислових підприємств та невиробничих організацій і назвали це системою виробничої демократії. Недоліком системи було те, що вона знеохочувала – фактично руйнувала – дух підприємництва. Підприємці – індивідуалісти, і фірми рідко могли знайти керівного директора, що знав, як ризикувати в таких обставинах.

По суті, підприємницький дух був заборонений законом. Система давала змогу або займатися груповим підприємництвом, або банкрутувати. І банкрутство відбулося. Мета полягала у створенні Нової людини, чії мотиви були б, за Карлом Марксом, дуже відмінними від мотивів «Старої людини», сповненої винятково матеріалістичної мотивації⁵.

У кожному разі, ситуація виявилася для мене щасливою. Я був як той британський лікар, що опинився на кораблі без доступу до джерел вітаміну С. Коли лікар побачив, що моряки, протягом тривалого часу позбавлені вітаміну С, страждали від цинги, то зрозумів зв'язок між дефіцитом вітаміну та передбачуваною хворобою. Спостерігаючи за організаційною поведінкою в Югославії, я виявив, що якщо пригнати певну роль менеджменту, скажімо, підприємництва, в організації розвинуться певні передбачувані управлінські «хвороби». У книжці «Як подолати кризу неправильного управління» (How to Solve the Mismanagement Crisis)⁶ я описую стилі неправильного управління, які розвиваються, коли в організації бракує однієї чи більше ролей. Суть у тому, що я відкрив діагностичну та терапевтичну методологію. Оскільки я побачив взаємозв'язок між кожною роллю та окремими видами організаційної поведінки, то зміг визначити, яку управлінську «хворобу» породжує брак якої ролі.

Вкладення	Результат	
<i>Роль менеджменту</i>	<i>Робить організацію</i>	<i>Часовий відтинок</i>
Цілепокладальна (Purposeful, P)	Результативною	Короткостроковий
Адміністративна (Administrative, A)	Ефективною	Короткостроковий
Підприємницька (Entrepreneurial, E)	Результативною	Довгостроковий
Інтеграційна (Integrative, I)	Ефективною	Довгостроковий

Використовуючи наведену вище модель, я навчився аналізувати та діагностувати організаційні проблеми. Помічаючи, що компанія повільно реагує на зміни, я підозрював брак **Е**-ролі – підприємницької. З іншого боку, якщо компанія постійно затримувала поставки, їй бракувало контролю витрат або вона не могла належним чином задокументувати свій процес затвердження інженерних розробок, я припускав недостатність **А**-ролі – адміністративної. Потім я виявив, що якби міг «упорснутися» ті ролі, яких бракує, то організація стала б результативною та ефективною

у коротко- та довгостроковій перспективі. Тож ми так і робили, наприклад, перетворюючи компанію із доходами у 12 млн доларів на компанію із доходами у 700 млн доларів без жодного розмивання часток у капіталі. (Сьогодні доходи цієї компанії становлять 1,5 млрд доларів).

Жодна організація не опиняється у Розквіті «з народження», тож кожна компанія має розвивати ці ролі. Розвиваючи управлінські ролі одну за одною, компанії дотримуються типової кривої життєвого циклу, переживаючи проблеми, пов'язані з дефіцитом однієї чи кількох із цих ролей. Коли організація «застрягає» і не здатна розвивати конкретну управлінську роль, вона переживає аномальні проблеми. Якщо така затримка в розвитку затягується, брак в організації цієї управлінської ролі може загрожувати її здатності до виживання.

Якщо організації розвивають чотири ролі менеджменту у передбачуваній послідовності, проблеми також стають передбачуваними, і в цьому полягає терапія.

ЧОТИРИ РОЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ

А зараз дослідімо глибше, що це за ролі. Ці чотири необхідні ролі пояснюють розвиток організаційної культури, і зокрема «*ЧОМУ*», «*КОЛИ*» та «*ЯК*» змін у життєвому циклі.

Р-роль

Перша функція управління – це **Р-роль**, яка забезпечує результативність організації у короткостроковій перспективі. **Р** означає Цілеспрямоване Виконання (**P**urposeful **P**erformance). Яку саме мету треба реалізувати? Це прибуток?

Уявіть п'ятеро людей, які спускаються вузькою стежкою з вершини гори. Стежка така вузька, що вони мають іти одне за одним. Праворуч – глибока ущелина, а ліворуч – крутий схил. Вони йдуть годинами, співають, жартують, сміються, насвистують і перемовляються. З погляду спеціаліста з організаційної поведінки, антрополога, психолога чи соціального психолога ці п'ятеро людей взаємодіють як організація.

Хоча ми можемо бачити, що ці п'ятеро людей сформували організацію соціальної взаємодії, з погляду менеджменту ми не розпізнаємо ніяких управлінських процесів, поки група не наштотхнеться на такий великий камінь, який перегороджує всю стежку і який жоден із тих п'ятох не здатен зрушити самотужки. У цей момент починаються управлінські процеси. Хтось має планувати, організувати, мотивувати та контролювати (чи корегувати) дії, що допоможуть групі зрушити камінь. Той хтось необов'язково мусить бути окремою особою. Це може бути команда, яка ухвалить потрібні рішення. У кожному разі, щоб зсунути камінь, потрібно ухвалити рішення: для визначення та досягнення цілі потрібно здійснити певні процеси.

Управлінський процес відбувається тоді, коли є завдання до виконання, завдання, яке вимагає взаємозалежності людей.

Якби одна людина могла підняти камінь, в організації групи не було управлінського компоненту. Якби ті самі п'ятеро людей ішли стежкою з якоюсь метою (скажімо, скелелазіння чи спелеотуризм), це вимагало б взаємозалежності, управлінські процеси почалися б ще до того, як вони наштотхнулися б на камінь. Що як група просто йшла розважитися без жодного чіткого плану? Поки є мета, групі потрібен управлінський процес. Їй потрібно озвучити, почати втілювати та переформулювати цю мету із розвитком потреб. Поки мета не полягає в тому, щоб не мати мети, цілі не втілюються самі собою. (Подумайте про це: не мати мети – це теж потребує зусиль! Кажуть, у дзен-буддизмі величезні зусилля витрачаються на те, щоб не думати!)

Перша роль менеджменту полягає в тому, щоб визначити чи уможливити визначення мети організації. Заради якої функції існує організація?

**У кожній організації має бути підстава для існування.
Ця підстава, цей «камінь» – осердя взаємозалежності між людьми.**

Працюючи з організацією, я завжди запитую топ-менеджерів: «Чому ви разом? Що в бухгалтерії спільного з маркетингом чи у відділу управління

персоналом – із відділом досліджень і розробок? Яка мета існування вашої організації?» Дивно, як часто вони кажуть мені, що мета їхньої організації – приносити прибутки. Це неправильна відповідь. Я дав таку саму відповідь, тлумачачи Р-роль у книжці «Як подолати кризу неправильного управління»⁷.

Економічна теорія вчить нас, що мета суб'єктів економічної діяльності – мета комерції – це прибуток. Хто наслідиться заперечити? Однак чимало організацій так поглинені думками про прибуток, що банкрутують. Чому? Якщо компанія зосереджується на прибутках, хіба не має вона їх генерувати? Ні. У такому умовиводі вкладення сплутано з результатом.

Прибутки подібні до любові, здоров'я та щастя. Якщо ви зосереджуєтесь на щасті й кажете: «Сьогодні я повинен бути щасливим», – то можете стати доволі нещасним. Якщо кажете: «Я повинен бути здоровим», – можете стати іпохондриком. А промовляння «Тут має бути любов» може породити велику ненависть. Натомість треба запитати себе: *що* робить вас щасливим, здоровим, змушує почуватися закоханим? Ось на цьому треба зосередитися. Зосередитися на вкладеннях, що ведуть до результату. Якщо ви фокусуєтесь на результаті й ігноруєте вкладення, то створюєте очікування, що можуть бути нездійсненими.

У грі в теніс прибутком слугують очки. Хто може успішно грати, постійно витрищаючись на табло? Слід ігнорувати табло і *грати якнайкраще*. Бігти за м'ячем і відбивати його через сітку на корт противника. Організації, які фокусуються на показнику «прибуток на акцію» та нормі прибутку, а не на вкладеннях та продуктивності, що забезпечують прибуток, можуть збанкрутувати – не всупереч, а внаслідок усього цього зосередження. Їм не вдається тримати погляд на м'ячі.

Якщо ви результативно відбиваєте м'яч – неодноразово й ефективно (для чого також потрібні інші три ролі) – то виграєте гру в теніс. Перемога означає, що ви будете прибуткові. То яка ж тоді мета бізнес-організації? Що це за «камінь», який вона має зсунути? Що це за «м'яч», за яким вона має стежити? Яку ціль має виконувати?

Поміркуймо про найперші етапі Залицяння, коли засновники мріють про створення організацій. Що вони бачать у майбутньому? Прибутки? Можливо, але не це зранку піднімає їх із ліжка. Вони бачать можливості

отримати прибутки. Зверніть увагу на вибір слів: *можливості отримати* прибутки. Прибуток – це результат; можливість – це вкладення. Якщо хочемо отримати результат, маємо зосередитися на вкладенні. Ми маємо відбити м'яч, скористатися можливістю й сприймати кожний удар як перший.

Які можливості помічають засновники? Вони відчувають незадоволені потреби на ринку, потреби, які (за їхнім переконанням) вони справді можуть задовольнити.

З управлінського погляду відмінність між прибутковою та неприбутковою організаціями більше не має значення. Обидва види організацій мають клієнтів, і обом видам організацій для досягнення результативності потрібно задовольняти потреби цих клієнтів. Кінцеві результати для обох видів різні: економічний прибуток для одних і політичне виживання – для інших. Але в обох випадках вкладений менеджмент повинен мати той самий фокус: виконати послугу (**P**) й задовольнити потреби клієнтів, для яких існує організація. Тобто обидві організації повинні мати на меті підвищення цінності.

Кожна організація (чи це підрозділ всередині більшої організації, чи сама велика організація) має клієнтів, задля яких існує. Без клієнтів немає організації й немає менеджменту. Клієнти організації, що займається продажами, називаються покупцями, а бухгалтерія та відділ управління персоналом мають тільки клієнтів, не покупців. Їхні клієнти – всередині організації.

Кожна організація незмінно має підставу для існування: задоволення потреб клієнтів, які не може задовольнити окрема особа.

Якщо організація не фокусується на потребах своїх клієнтів, то поводить як рак: вона існує та споживає ресурси, але не виконує жодної функції для клієнта. Вона слугує тільки самій собі.

Коли менеджер ухвалює рішення, він має спершу спитати себе, у чому полягає **P**-роль. Хто клієнти його організації? Які в них потреби? Які потреби ця організація може і буде задовольняти? Це і є мета (**Purpose**) організації, якою він керує. Це стосується не лише топ-менеджменту, але й менеджерів на всіх рівнях.

Якщо організація виконує **P**-функцію, вона буде результативною, бо задовольняє потреби, заради яких існує. Ми вимірюємо результативність

за повторним попитом на послуги організації. У бізнесі це називається лояльністю до бренду. Клієнти повертаються взяти ще? Якщо не повертаються, щоб отримати більше цієї послуги чи продукту, це означає, що їхні потреби не було задоволено, а організація нерезультативна.

Як я вже зазначив, прибуток – це індикатор того, як добре організація виконує всі чотири ролі менеджменту. Тобто він вказує, яка результативна та ефективна організація в коротко- та довгостроковій перспективах.

Результативність організації свідчить про втілення мети, задля якої організацію було створено. Ручка результативна, коли вона пише. Що як ручка не пише, але ви можете використати її для чухання потилиці? Якби її було розроблено для чухання потилиці, вона називалася б не «ручкою», а «чухалкою для потилиці». А як щодо стільця? Це стілець, якщо на ньому можна сидіти. Чому б не назвати його коровою? Так і треба зробити, якщо ви можете його подоїти. «Я можу сісти на корову, то чому б не назвати її стільцем?» – одного разу спитав мене студент. Я відповів: «Бо корову не було створено для сидіння».

Я знову теоретично допускаю, що все, абсолютно все створено з певною метою. Лампа – для освітлення, піч – щоб давати тепло тощо. Те саме стосується нас – людей. Дехто з нас створений писати. А ми попри це витрачаємо життя на чухання потилиці. Коли робиш те, для чого створений, то почуваєшся реалізованим. Коли я представляю свої матеріали на шестигодинній лекції, навіть після тривалого перельоту з дому через кілька часових поясів, то відчуваю, як омолоджуюся. Наприкінці я сповнений більшої енергії, ніж на початку. Але змусьте мене вести бухгалтерію – і я благатиму одразу мене застрелити! Не маю сумнівів, що мій бухгалтер теж попросив би прислати розстрільну команду, якби мусив виступити із лекцією.

Але не лише стільці, корови та люди на кшталт мене та вас мають мету. Організації теж мають цілі. Вони мають іти за своїм покликанням і припинити чухати потилицю, якщо були створені для писання. Так само як я не можу займатися бухгалтерією, деякі організації не можуть і не повинні проводити фундаментальних досліджень. Вони знають, як комерціалізувати технологію. Вони не можуть її розробити. Деякі компанії – прекрасні рітейлери, але не просить їх творити високу моду. Навіть якщо вони

найняли креативних дизайнерів, ці дизайнери ніколи не виживуть серед суперעדіяства, що панує у роздрібній торгівлі з її мінімальною маржею.

У нинішньому бізнес-жаргоні є поняття ключових компетенцій. Організації мають дотримуватися їх, але ключові компетенції – це не лише ноу-хау та професійна підготовка. Вони також охоплюють організаційну культуру.

Багато років тому я вивчав роботу мистецьких організацій (1969 р. я започаткував першу у світі магістерську програму з менеджменту у сфері мистецтва в Каліфорнійському університеті в Лос-Анджелесі). У процесі досліджень я поспілкувався із Симфонічним оркестром Мінеаполіса, який тепер називається Оркестр Міннесоти. На той час його художнім керівником та диригентом був Станіслав Скровачевські. Рада директорів оркестру обговорювала, чи варто відкривати літній сезон концертом естрадної музики у парку, на кшталт концертів колективу Boston Pops із Бостонського симфонічного оркестру. Скровачевські був категорично проти. «Ви не можете, – сказав він, – взяти музиканта, який грає Паганіні під час зимового сезону, просити його грати Сузу* влітку, а наприкінці сказати йому грати концерт Мендельсона». У перекладі на мою мову бізнесу це означало: «Ви не можете виробляти Rolls-Royce та Yugo** з тими самими робітниками». Виробники Yugo не так маніакально віддані якості, як виробники Rolls-Royce. На розвиток й інтегрування якогось складника в культуру йдуть роки. Дві продуктові лінійки – це добре. Бостонський оркестр пропонує дві окремі продуктові лінійки, є два оркестри: один грає поп-музику, інший – симфонічну. Концертмейстер та інші провідні музиканти грають влітку камерну музику, а решта – концерти естрадної музики в парку.

Інакше кажучи, кожна організація має вирішити, хто вона і що робить. Вона не може займатися будь-чим, що приносить гроші в цей

* Джон Філіп Суза, американський композитор та диригент духових оркестрів, автор численних військових та патріотичних маршів, зокрема офіційного національного маршу США The Stars and Stripes Forever. – Прим. пер.

** Югославський автомобіль класу В, інша назва марки – Zastava Koral. – Прим. пер.

момент. Не треба намагатися подоїти стільця, навіть якщо ціна на молоко стрімко зростає.

Як організація визначає свою **P**-роль?

Рабин Гілель* у «Мудрості Батьків» питає: «Якщо я не для себе, то хто для мене? І коли я для себе, то що я є?» Як я казав раніше, усе має мету, і вона в тому, щоб служити іншим. Лампа тут для того, щоб давати світло, при якому я б міг писати. Їжа, яку я щойно з'їв, – для того, щоб жити мене. Ліжко з іншого боку кімнати – для того, щоб я відпочивав і спав. Ніщо в житті не існує саме для себе. Щось, що слугує лише самому собі, – це як рак, який не слугує жодній функції, крім смерті. Деякі люди – ракові. Існуючи ні для кого, тільки для себе, вони лише беруть. Вони беруть від землі, води, людей більше, ніж лишають по собі. Вони руйнують суспільну цінність. Вони соціально ракові. *Сталий* розвиток – це не порожнє гасло.

Щоб бути функціональною, тобто результативною, організація му- сить від самого початку визначити, для кого вона існує, хто її клієнти і які з їхніх потреб вона задовольнятиме. Жодна організація не може і не має бути всім для всіх. Сегментуйте ваш ринок. А потім ідіть і робіть це. «Це» означає: забезпечуйте бажані потреби ваших клієнтів; продукуйте ре- зультати, які обіцяли; виправдовуйте очікуване.

Це **P**-роль, і якщо вона виконується (**Performed**), то змушує органі- зацію видавати результати, задля яких вона існує.

A-роль

А як щодо ефективності в короткостроковій перспективі?

Щоб забезпечити ефективність у короткостроковій перспективі, керівництво має систематизувати, програмувати та організовувати. Воно має простежити, щоб правильні речі відбувалися у правильний час, із правильною інтенсивністю, у правильній послідовності. Це і є **Адміністру-**вання. Для цього менеджмент має мислити лінійно, логічно та приділяти увагу деталям. Належне **Адміністрування** не дає організації винаходити колесо щоразу, як вона має кудись розвернутися.

* Гілель Старший, відомий єврейський релігійний лідер, одна з найвідоміших постатей єврейської історії. – Прим. пер.

Ролі **P** та **A** можуть забезпечити результативність та ефективність у короткостроковій перспективі. За наявності тільки цих двох ролей менеджменту організація буде прибутковою у короткостроковій перспективі.

Е-роль

Уява важливіша за знання.

Альберт Ейнштейн

Що нам потрібно для довгострокової результативності?

Розгляньмо ще раз приклад із тенісом. Вдарити по м'ячу й перекинути його через сітку на поле свого супротивника – це **P**-роль. Подача була ефективною. Ми досягли мети, задля якої били по м'ячу. Тренуючись грати в теніс, практикуючись та вдосконалюючи рухи, щоб витратити мінімум енергії й досягати максимального результату, ми забезпечуємо **A**-роль – робимо нашу гру ефективною.

Але одна успішна подача не означає перемоги у грі. Щоб виграти гру, треба зробити більше, ніж один успішний удар по м'ячу.

Щоб бути результативним та ефективним у довгостроковій перспективі, ви маєте виконувати ще дві функції. Перша з них – **E**-роль.

Коли ви хочете виграти гру в теніс, то один раз ефективно подати м'яч через сітку – це лише початок. Щоб вдарити по м'ячу наступного разу, ви маєте бути підготовлені, спрогнозувати, куди полетить наступний м'яч, і визначити свою позицію, щоб відреагувати. Ви маєте мислити стратегічно. Чи треба підбігти до сітки? Чи треба відійти до центру корту? Щоб бути результативним у довгостроковій перспективі, ви маєте передбачати події на тривалий строк та бути готовим відреагувати на них, коли вони стануться. Це вимагає двох чинників: креативності та здатності ризикувати.

Результативність у довгостроковій перспективі вимагає від нас прогнозування майбутнього. Куди прилетить наступний м'яч? Якими будуть потреби наступного покоління? Щоб відповісти на ці запитання, потрібна креативність, яка дасть змогу спрогнозувати те, чого поки немає. Але це не все. Ми визначаємо своє місце на корті залежно від того, куди, за

нашим передбаченням, прилетить м'яч, але він може впасти далеко від того місця, де ми його очікували. Вибір місця на корті тягне за собою ризик.

Здатність спланувати, що робити сьогодні, чекаючи завтра, вимагає креативності й здатності ризикувати.

Роль, яка забезпечує візуалізацію майбутніх мінливих потреб та проактивне позиціонування організації для цього майбутнього, я називаю Підприємницькою (Entrepreneurial, **E**). Якщо виконувати її правильно, організація буде результативною в довгостроковій перспективі. Вона буде готова задовольняти майбутні потреби. Підприємництво подібне до планування – ви вирішуєте не що робити завтра, а що робити сьогодні на світлі того, чого очікуєте і прагнете завтра.

Щоб передбачати майбутнє, потрібна креативність. Ви мусите уявляти, який воно матиме вигляд, і мати змогу підготуватися до нього. Що це означає?

Креативні люди можуть прозирати крізь туман теперішнього. Вдивляючись крізь туман, ми маємо лише обмежену інформацію, а її релевантність постійно змінюється. Ми бачимо фрагменти ландшафту, а коли надходить туман, краєвид зникає й інформація змінюється. Креативні люди використовують ці фрагменти інформації як шматочки пазлу. Вони заповнюють лакуни, уявляючи повну картину.

Повторюся: самої креативності недостатньо. Щоб діяти відповідно до майбутнього, потрібно брати на себе ризик.

Що заважає тенісистові перейти на місце, на яке, за його переконанням, прилетить м'яч? Можливо, м'яч летить швидко, а гравець не у формі й надто повільний. Або, можливо, він не хоче ризикувати й рухатися до того, як *точно* знатиме, де впаде м'яч. Він чекає, поки м'яч приземлиться, і лише коли знає де (коли це точно), вирушає в цьому напрямку. Вочевидь уже запізно.

Так поведуться й деякі керівники. Вони кажуть: «Ми ще не знаємо, як поводитиметься ринок. Почекаймо, поки картина проясниться».

Якщо у швидкозмінному середовищі менеджмент поводить так обережно, не встигаючи за швидкістю змін, організація діятиме лише реактивно. Роль Підприємництва (**E**) не в тому, щоб *адаптуватися* до мінливого середовища. Адаптація означає реактивну, а не проактивну

поведінку. Ми маємо прогнозувати, проектувати майбутнє та діяти відповідно до нього зараз. Не помиліться щодо цього.

Ми не можемо дозволити собі розкоші чекати на майбутнє, поки не вирішимо, що робити в теперішньому.

Е-роль забезпечує організації результативність у довгостроковій перспективі, роблячи її проактивною. Ми зможемо зробити наступний удар по м'ячу (**Р**-роль) і здійснити успішну подачу, якщо спрогнозуємо майбутнє й візьмемо на себе ризик, готуючись до нього.

I-роль

А як щодо довгострокової ефективності?

Вивчімо цю роль детальніше. Переконали, що вона допоможе пояснити сучасне домінування японського стилю менеджменту над західним. Вона також пояснює, чому японці поступово втрачають цю конкурентну перевагу і чому економічні показники Західної Німеччини до об'єднання були кращими. Також (і це не випадково) вона пояснює, чому організації старіють і як дійти до Розквіту найкоротшим шляхом. Читайте уважно.

Ми маємо зразки організацій під керівництвом однієї людини, яка досконало виконує ролі виконання послуг (**Р**), адміністрування (**А**) та підприємництва (**Е**). Такі **РАЕ**-керівники ухвалюють рішення, сфокусовані на потребах споживачів, і їхні організації високорезультативні – **Р**. Вони орієнтовані на ефективність й чітко та організовано ведуть справи. Вони не марнують ресурсів (функція **А**). Ба більше, вони дуже підприємливі (**Е**) й прогнозують нові потреби ринку. І вживають завчасних кроків, щоб задовольнити ці майбутні потреби.

Що відбувається, коли такі керівники (які насправді рідкість) помирають або йдуть з організації? Переважно організації переживають серйозні труднощі, а в деяких випадках і помирають.

Щоб досягти довговічності, організація мусить бути незалежною від людей, що в ній працюють. Наприклад, католицька церква існує дві тися-

чі років і може проіснувати ще двісті тисяч років, незалежно від постаті Папи Римського. Все завдяки тому, що це організована релігія.

Якщо відсікти від католицької церкви релігію, вона потерпатиме від тих самих проблем виживання, що постають перед іншими організаціями. Це нашоує на думку, що для досягнення довговічності організації потрібна культура на основі цінностей, що об'єднують цю організацію на трансцендентальному рівні – а це значно ширше за владу будь-якої окремої особи. Організації потрібні візія (мета існування), цінності, філософія, ритуали, моделі поведінки та переконання, що об'єднують людей поза межами тих безпосередніх функцій, які вони виконують.

Інтеграційна (I) роль створює культуру взаємозалежності та спорідненості, і це плекає унікальну корпоративну культуру.

Інтегрувати означає змінювати свідомість організації з механістичної на органічну.

Пояснімо кожне слово у визначенні Інтеграції.

Передусім слід зрозуміти, що «інтегрувати» – це означає *вживати заходів*, робити щось, діяти. Це не пасивний стан. Ви мусите змінюватися, а не чекати, поки щось змінить вас. Якщо ви чекаєте й нічого не робите, система сама собою розпадається на частини. Купіть найкращу машину, яку тільки можна придбати за гроші, – і ніколи на ній не їздіть. Нічого з нею не робіть. З часом ви не зможете нею користуватися. Вона розвалиться. Те саме стосується вашого саду. Найкращі сади без догляду зрештою руйнуються.

Через ентропію усі системи з часом розпадаються. Щоб забезпечити Інтеграцію, потрібно постійно протистояти ентропії.

Змінювати означає робити щось сьогодні, щоб завтра відрізнялося від учора. Інтеграція не відбувається сама собою. Ми мусимо діяти, щоб забезпечити її. Менеджери, які виконують I-роль, мусять активно долучатися до цього процесу.

Поняття *організації* важко пояснити. На лекціях я часто питаю когось, чи велика його організація і скільки людей у ній працює. За-

звичай людина відповідає, звірившись зі схемою організаційної структури чи зарплатною відомістю, але жоден із цих документів не є надійним джерелом.

Щоб дізнатися, скількох членів організації потрібно об'єднати, керівникові слід подивитися на камінь із нашого попереднього прикладу. Чиї потреби має задовольняти його організація? І наступне запитання: хто потрібен, щоб зрушити камінь? Цією взаємозалежністю в рамках певного завдання керівник і має управляти. Я ставлю таке запитання: «Що це за люди, чиєю взаємодією ви маєте керувати, і як вам правильно винагородити їх, щоб вони були вмотивовані посунути камінь?» Деяким із цих людей ви платите зарплату, іншим – комісійні, а деяким, можливо, ви платите запрошенням на обід та погладжуванням їхніх его. Поки це етично, неважливо, як ви розплачуєтесь. Важливо, що ви знаєте, що у вас за камінь, хто вам потрібен, щоб його посунути, і як ви забезпечите винагороду, що спонукає людей посунути камінь.

Недосвідчений менеджер може помилково заявляти, що не впорається з певною роботою, бо люди, яких він потребує для її виконання, не підлягають йому винятково. Як свідчить мій досвід роботи з сотнями організацій та тисячами менеджерів, немає керівників, які мали б у своєму безпосередньому підпорядкуванні всіх необхідних людей. Президент Bank of America Сем Армакост поділяє цей погляд. «Тобі не потрібно володіти шосе, щоб ним їхати. Тобі потрібен лише знак, щоб в'їхати на нього».

Майстерні керівники передусім визначають свої камені (свої обов'язки та завдання), визначаючи клієнтів організації. Потім вони дають відповідь на запитання: «Хто мені потрібен для виконання цього завдання?» Третє запитання таке: «Яку винагороду я запропоную цим людям, щоб вони допомогли виконати це завдання?» Комуś заплатять зарплату. Комуś «заплатять» в інший спосіб.

Майстерність керівника – це його здатність аналізувати мету своєї організації, а також потреби та бажання людей, які досягатимуть цієї мети.

Слабкі менеджери пересувають тільки гальку, не уламки скель. Вони зосереджуються лише на тих завданнях, які можуть виконати люди, підпорядковані безпосередньо їм.

Добрий спосіб прорейтингувати менеджерів – підсумувати кількість «боргових розписок», якими вони володіють у «банку зобов'язань». Що більше людей, які мають перед менеджером певні зобов'язання, то легше скористатися цим, коли йому потрібно буде прибирати власне каміння. Підтримуйте своїх колег. Показуйте, як і де можете допомогти. Допомогайте їм пересувати каміння. Будуйте свій банківський рахунок. Надійде день, коли вам знадобиться їхня допомога.

Майстерні керівники усвідомлюють, що взаємозалежність пронизує всю структуру організації. Вони роблять усе можливе, щоб підтримувати інших та співпрацювати з ними, а люди своєю чергою підтримують їх. Одним словом, добрий менеджер – це командний гравець.

Належність до організації залежить від того, яке завдання зараз у роботі. Зазвичай до числа членів організації належать не лише ті люди, які безпосередньо підпорядковані менеджерам чи отримують зарплату. Я консультував страхову компанію, яка використовувала для продажу своїх полісів незалежних агентів. Оскільки ці агенти також представляли продукти конкурентів, ця компанія зачала ворожість до них і називала їх «вони», а не «ми». Люди укидали про них принизливі та зневажливі репліки. Я спитав керівництво, чи компанії для виконання роботи потрібні ці незалежні агенти. Керівництво відповіло, що абсолютно необхідні. Якщо це так, сказав я, то навіть попри те, що їх немає в зарплатних відомостях і вони не підпорядковуються вам, вони – члени вашої організації і ви маєте керувати ними, спрямовувати їх та мотивувати. Вам потрібно інтегрувати їх у вашу організацію в цілому. Поводьтеся з ними інакше, ніж із людьми на зарплаті, використовуйте інакші підходи до мотивації, спрямування та контролю їхніх дій, але ви маєте управляти ними, бо потребуєте їх.

Компанії, які розширюються за допомогою франчайзингу, стикаються з тим самим питанням. Надто часто франчайзер і франчайзі розділені ущелиною Великого каньйону, і франчайзі зрештою подають позови проти своїх франчайзерів. Чи є франчайзі членами організації?

За моїм визначенням – однозначно мають бути. Чи платять людям зарплату чи ні, вони – частина організації, бо в них спільний камінь.

Ці приховані виміри становлять величезну проблему. Консультуючи організації, що продають франшизи, я завжди прошу, щоб керівники компаній-франчайзі зустрілися з нами й ми могли розв'язати проблеми спільно. Франчайзери незмінно заперечують. Керівництво відмовляється запрошувати на дискусію з ухвалення рішень саме ті сторони, з якими має проблеми.

А зараз робімо наступний крок.

Працівники компанії розділяють з вами тягар каменя? Ви як очільник організації потребуєте їхньої підтримки, ентузіазму та пристрасті, щоб його посунути?

Відповідь очевидна, але не так легко вжити належних заходів. Менеджменту справді складно запросити профспілки на зустріч, де можна разом розв'язати проблеми. У деяких випадках така закритість може бути виправдана. Можливо, ваших працівників представляє профспілка, що охоплює цілу галузь, і її лідери переймаються геть іншим каменем – профспількою та своєю політичною репутацією в ній. Оскільки ви з ними не поділяєте спільного каменя, їхні корисливі інтереси слугуватимуть перешкодою в процесі піднімання вашого каменя. Вони захочуть рішення, яке підніме їхній камінь, і це може завадити вам забезпечити співпрацю для посунання вашого. Але якщо це не той випадок, чому б вашим працівникам не розділити з вами проблеми й не допомогти в їх розв'язанні?

Ось інакший приклад. Волонтери неприбуткових організацій – члени цих організацій? Ви можете керувати ними так, наче вони на зарплаті? Краще не треба. Чи вони потребують лідерства та управління? Звісно! Як? Спитайте їх, чому вони зайнялися волонтерською діяльністю. З'ясуйте їхні потреби й спитайте себе, як ви можете задовольнити їх так, щоб це допомогло вам перенести камінь.

МЕХАНІСТИЧНА VS. ОРГАНІЧНА СВІДОМІСТЬ

Тепер, коли слова «змінювати» та «організаційний» прояснено, звернімося до слова «свідомість». Що воно означає?

Кожна організація має свою індивідуальність, поведінкові моделі та стиль. Якщо ми знаємо організацію, її поведінка передбачувана. Наприклад, ми знаємо, що бюрократичні організації гублять файли, довго готують відповіді на запити і навіть після тривалої затримки відповідають неадекватно. Інтегрувати означає змінити механістичні свідомість, поведінку, культуру та систему переконань організації, перетворивши їх на органічні.

Що таке механістична свідомість? Погляньте на стілець із чотирма ніжками. Ви ідентифікуєте його як стілець, бо можете на ньому сидіти. Якби не могли сидіти на ньому, це не був би стілець. Ми визначаємо об'єкт за тим, для чого він слугує.

Молоток – це інструмент, якщо забивати ним цвяхи. Якщо використовувати молоток, щоб завдати шкоди іншій особі, тоді це не інструмент – це зброя. Якщо він висить на стіні як зразок народного мистецтва, то це не молоток, а декоративний об'єкт.

Що станеться зі стільцем, якщо зламати одну з його ніжок? Він перестане функціонувати як стілець; ніхто не зможе на ньому сидіти. Щоб стілець почав виконувати свою функцію, хтось *сторонній* має його полагодити.

Чому одна з інших ніжок не пересунеться до центру стільця й не перетворить його на табуретку, щоб стілець міг знову функціонувати як стілець? Очевидна відповідь така, що в неживих об'єктів чи машин немає взаємозалежності між частинами. Космічний корабель вартістю в мільярди доларів не може функціонувати через дефектні ущільнювальні кільця круглого перерізу вартістю в кілька доларів. Щоб відновити функціонування, потрібне зовнішнє втручання для ремонту поломки чи недоліку. У цьому й полягає природа механістичної свідомості. Для виконання функцій цілої одиниці бракує внутрішньої взаємозалежності частин.

В організаціях механістичну свідомість розпізнають як обмеженість, вузькість поглядів чи зашореність. Кожен підрозділ діє сам по собі й для себе – не як частина загальної системи. Щоб змусити працювати всю систему в цілому, *хтось ззовні системи* має налагодити взаємозалежність цих частин.

Дезінтеграція деяких компаній сягає такого рівня, що сторонніми вважаються клієнти та постачальники. Ще інші навіть працівників

сприймають як сторонніх. Певні організації вважають сторонніми своїх президентів.

Порівняймо органічну свідомість із механістичною. Подивіться на свою руку. Ми використовуємо руки, щоб писати, вказувати та тримати речі. Що станеться, якщо я зламаю пальця? Чи буде моя рука й далі функціонувати? Звісно. Інші пальці компенсують покалічений. Я міг би втратити три пальці й усе одно мати руку – не таку гарну, як раніше, але це краще, ніж не мати руки взагалі. Рука продовжує функціонувати. Чому? З чого складається рука? З п'яти взаємозалежних пальців, кожен із яких «думає» як рука.

Якби я втратив руку й замінив її протезом, мені знадобилася б фізіотерапія, щоб вивчити, як частини протезу працюють разом. Коли я навчаю частини протезу поводитися як рука, то виконую І-роль, створюючи взаємозалежність між компонентами задля спільної мети. Це *органічна свідомість*⁹.

Ось вам аналогія. Троє людей кладуть цеглу. Повз проходить чоловік, зупиняється й питає першого робітника, що він робить. «Я кладу цеглу», – каже той. Тоді пішохід обертається до наступного робітника й ставить йому таке саме запитання. Він відповідає: «Я зводжу стіну». Коли запитують третього працівника, він відкажує: «Ми будуємо місце для богослужіння».

Третій чоловік розуміє взаємозалежність і мету цієї взаємозалежності. Коли складники системи (всі без винятку) розуміють свою взаємозалежність та її мету – організація ефективна у довгостроковій перспективі.

Я називаю це внутрішнє відчуття належності, взаємозалежності інтеграцією. І саме інтеграція робить організацію ефективною.

Добре інтегрованої організації не потрібні додаткові ресурси в резерві на випадок дефолту. Щоб реалізувати спільну мету, складники організації підтримують один одного в разі потреби, і це роблять усі без винятку.

Така взаємозалежність не вимагає фізичної близькості чи зв'язку. Якщо ви зламаєте палець, з очей можуть потекти сльози. Що відбува-

ється? «Ну, ми належимо одне одному, – могли б відповісти палець та очі, якби могли говорити. – Ми – одне ціле. Його біль – це мій біль». Скептик може заперечити й сказати, що їхня взаємозалежність – то суто фізичний нервовий зв'язок. На це я б запитав: «Якби той зламаний палець був не ваш, а вашого маленького сина, чи ви б не відчували болю?» Не треба бути фізично пов'язаним, щоб тішитися чи відчувати біль чогось чи когось, кого ви сприймаєте як частину себе.

Вкладення (Роль)	Переробка	Результат
Забезпечує бажані потреби (P)	Функціональна	Результативність у короткостроковій перспективі
Адмініструє (A)	Систематизована	Ефективність у короткостроковій перспективі
Займається підприємництвом (E)	Проактивна	Результативність у довгостроковій перспективі
Інтегрує (I)	Органічна	Ефективність у довгостроковій перспективі

ПЕРЕВІРКА РОЗУМІННЯ

Щоб переконатися, що всі зрозуміли усі чотири ролі менеджменту, я проведу у своїх групах такий іспит. Ось знайома ситуація.

Якось, коли моїм синам було три й чотири роки, я сидів у вітальні й читав недільну газету. Певний час хлопці спокійно гралися у своїй кімнаті. Але раптом почали битися.

«Тату, – ридав один, – це моє!»

«Ні, це моє-є-є-є-є-є! Та-а-а-а-ату-у-у-у!» – верещав інший.

Перше запитання таке. Якщо хлопці кликали мене розв'язати їхню суперечку, їхні стосунки, за моїм визначенням, органічні чи механістичні?

Їхні стосунки механістичні. Вони не можуть розв'язати цю проблему самі. Їм потрібне зовнішнє втручання, коли між ними щось не функціонує. Я пішов до їхньої кімнати. На той час, коли я ще мав енергію встановлювати правила та забезпечувати їх дотримання, всі іграшки були спільними. Не було «мого» та «його». Я вимагав, щоб вони ділилися. Тієї

конкретної неділі хлопці хотіли гратися з ксилофоном, і сильне бажання погратися з ним опанувало їх в один і той самий момент.

«Це моє!»

«Ні, – заперечував інший, – я взяв його першим».

«Тату, скажи йому, що він має віддати це мені!»

Ви знаєте цю ситуацію. Яким було б **P**-рішення? Як би ви розв'язали цю проблему, використовуючи **P**-роль, «вітамін» **P**?

Ставлячи це запитання, найчастіше я отримую таку відповідь: «Заберіть ксилофон у них обох!»

Це рішення, але будь обережні. Хто клієнт у цьому рішенні? Батько. Я хочу миру й спокою. Тож я задовольняю свої потреби. Діти й далі хочуть повбивати одне одного, і я забираю в них привід до цього.

Я так часто це бачу. Це сталося зі мною в Італії. Маючи проблеми, я просив про допомогу. Усі відповідали: «No problema». Вочевидь, це італійський відповідник вислову «Це не моя проблема». Деякі менеджери, хоч вони й не італійці, вдаються до такого самого підходу до розв'язання проблем. Коли колеги чи підлеглі приходять до них зі своїми проблемами, менеджери розв'язують власні: вони відходять з лінії вогню. Але людям, які просили їх про допомогу, від того не краще.

Наступне рішення: «Як щодо купити хлопцям другого ксилофона?»

Це непогане рішення, якщо в його основу покладено правильне припущення. Діти б'ються, бо вони справді хочуть грати музику на ксилофоні? Якщо вони справді хочуть грати музику в неділю вранці, і кожен з них має грати саме на ксилофоні, мені слід піти й купити ще один ксилофон. Це буде **P**-рішення, бо потреби клієнта треба задовольняти. Але чи ви переконані, що мої діти справді хотіли грати музику в неділю вранці? Можливо, вони билися, бо хотіли зчинити галас. У такому випадку мені слід принести з кухні якісь каструлі й сковорідки, і один із них зможе бити в каструлі, поки інший грати-ме на ксилофоні.

Можливо, шуму вони також не потребували. Можливо, вони билися просто через братське суперництво, перевіряючи, хто з них головніший. Якщо я не дам їм побитися через ксилофон, вони поб'ються через сковорідки та каструлі. Їм потрібно через щось побитися. У такому випадку

мені слід дати їм змогу робити це, як вони хочуть, і сказати: «Слухайте, хлопці, не кличте мене, поки кров не потече».



From the *Wall Street Journal*. Permission,
Cartoon Features Syndicate.

Щоб знайти **P**-рішення, спершу потрібно визначити клієнта, а потім, методом спроб і помилок, намагатися визначити його потребу. Клієнт може бути внутрішнім чи зовнішнім (в останньому випадку він називається покупцем). Якщо клієнт задоволений, ви знатимете, що визначили його потребу правильно. Не виявляйте патерналізму щодо своїх клієнтів. Ніхто з нас по-справжньому не розуміє, чому ми робимо те, що робимо, – особливо коли це робиться вперше. Скільки людей справді можуть пояснити, чому купили саме ту машину, яку купили? Вони можуть озвучити причину, але чи можуть науково довести, що це справжня причина? Теорії споживчої поведінки не можуть пояснити споживчої поведінки, бо ніхто не може пояснити людської поведінки. Ми постулюємо, ми віримо й перевіряємо наші гіпотези, щоб побачити, які працюють. Навіть коли гіпотеза працює, у нас немає наукового пояснення, чому.

У клієнтів є потреби, і клієнти вірять, що їх можна задовольнити певним продуктом чи послугою. Але поки вони не почали купувати цей продукт чи послугу регулярно й постійно, то не знають, чи точно ці продукт або послуга задовольняють їхні потреби. Як менеджер ви маєте перевірити своє рішення – те, яка, на ваше переконання, потреба клієнта. Запропонуйте **A**.

Чи здійснюють вони повторні покупки цього продукту? Якщо ні, спробуйте продукт Б. Якщо Б їм сподобається, вони мають прийти купити ще. Вам слід повторювати спроби, аж поки вони не почнуть регулярно повертатися купити ще. Ось тоді ви знатимете, що визначили справжню потребу.

Лояльність до бренду (повторні покупки) – це доказ, що ви задовольняєте потребу, незалежно від того, чи можете ви встановити чи визначити її. І справді, важливо не знати напевно, в чому полягає потреба. Важливо задовольняти потребу (хоч би в чому, на ваше переконання, вона полягала) – а це доводитиме той факт, що люди постійно купують наше рішення.

Щоб дізнатися, чи сім'я виконує функції сім'ї, спитайте, чому подружжя повертається додому: бо вони хочуть бути разом чи тому, що не мають іншого вибору. Якщо члени сім'ї не приходять додому, на це завжди є причина.

А як щодо **A**-рішення?

Щоб застосувати **A**-рішення, вам потрібно вдатися до режиму, повторення, закону та порядку. Вам треба керуватися правилами, дотримуватися прийнятого в родині стандарту. Можливо, правила кажуть, що іграшка переходить до дитини, яка взяла її першою, мала її першою чи користувалася нею найменше. Можливо, правила вимагають, щоб молодший завжди поступався старшому чи старший – молодшому. Чи, можливо, вони радять підкинути монетку. Якщо ви застосовуєте **A**-рішення, нагальні потреби дітей ігноруються. **A**-рішення фокусується на потребах сімейної одиниці, яка дотримується стандарту послідовності: *за тих самих умов має застосовуватися те саме правило*. Ви застосовуєте порядок і відповідне правило, а потім забезпечуєте його виконання. За таких обставин діти – не клієнти. Клієнт – це сімейна одиниця. Щоб зберігати ефективність своєї батьківської – управлінської – енергії, ви мусите застосовувати те саме рішення в аналогічних майбутніх ситуаціях. А як щодо потреб дітей? Що як їм потрібно побити одне одного, щоб побачити, хто ж насправді «бос»? Якщо вони мають гратися самі й по черзі, тоді, коли кожен має свій час для гри на ксилофоні, найімовірніше, вони забудуть про ксилофон і почнуть битися через м'яч чи щось інше.

А як щодо **A**-рішення?

«Розріжте ксилофон на дві частини. І нехай кожен грає на своїй».

Це творче рішення – насправді варіація Р-рішення: ви, як і раніше, намагаєтеся задовольнити ту потребу, яку, на ваше переконання, репрезентує ксилофон. Ви вірите, що хлопці прагнуть грати музику чи шуміти.

Не кожне просто креативне рішення – це Е-рішення. Е-рішення – проактивна реакція на проблему – створює іншу, потужнішу потребу, яка може переспрямувати дитячу енергію з їхньої нагальної потреби, хоч якою б вона була. Е-рішенням може бути пропозиція подивитися телевізор, пограти у футбол або (це, як на мене, постійно перемагає) піти в кіно. Діти зосереджуються на новій потребі, відмінній від тієї, що спричинила конфлікт.

Найважче визначити І-рішення. Застосовуючи І-рішення, ви справді хочете позбутися залежності від зовнішнього втручання. Ви хочете уникнути ситуації, коли діти приходитимуть до вас для розв'язання усіх своїх розбіжностей. Якщо вони постійно приходять до вас за розв'язанням своїх конфліктів, має бути зрозуміло, що вони мають не органічну свідомість, а механістичну.

Хтось із групи зазвичай висловлює думку, що я мушу «навчити їх гратися разом».

Це не чисте І-рішення. Це рішення передбачає залежність від зовнішнього втручання: розв'язок має забезпечити хтось із батьків. Це ніби як хтось із батьків лагодить поламаний стілець.

Хтось може запропонувати альтернативу: «Дайте кожному хлопцеві по одній паличці, і нехай вони грають на ксилофоні разом». У цьому рішенні, як і в попередньому, встановлення порядку залежить від мене.

Справжнє І-рішення вимагає, щоб діти розв'язали свої проблеми самотужки. Моя роль як батька (як і роль будь-якого менеджера) полягає, за словами генерального директора Ogden Ральфа Еблona, «у створенні середовища, в якому найбажаніше – найімовірніше».

Тож що я зробив для втілення І-рішення? Спершу застеріг їх, пояснивши: «Я тут не для того, щоб розв'язувати всі ваші проблеми. Що б ви робили, якби мене не було вдома?» Я поцікавився, чи в майбутньому, коли вони виростуть і мене більше не буде поруч, для вирішення всіх своїх суперечок вони звертатимуться до юриста? На знак покарання я забрав ксилофон і відправив їх до ванної кімнати, де сказав лишатися доти, доки не придумают рішення.

Звісно, спершу вони відреагували доволі гучними протестами. Вони хотіли рішення від зовнішньої сторони. Зовнішній арбітраж – це легше, ніж знайти власне рішення, але рішення від зовнішньої сторони буде діяти лише тимчасово.

Діти мають давати собі раду не лише із ксилофоном, але й зі своїми стосунками. Наша мета у виконанні І-ролі в тому, щоб зробити дітей, як і членів будь-якої організації, взаємозалежними, а не залежними від зовнішнього втручання.

Якби я пішов із хлопцями до їхньої кімнати й модерував їхні пошуки рішення або якби попросив їх погодитися на правила спільного використання іграшок, які я б їм нав'язав, як би це можна було визначити, використовуючи концепцію **PAEI**? Що як я змусив би їх виробити власні правила й наполіг, щоб вони самі забезпечували їх дотримання? Це спрацювало б? Чому? Чому ні?

Тож як повелися хлопці у ванній? Скільки часу, на вашу думку, їм знадобилося, щоб знайти рішення й вийти звідти? Можу уявити їх обох у ванній – вони дивляться один на одного й кажуть: «Отакої!» Вочевидь, вони миттєво знайшли розв'язок.

Уявіть, що вони вийшли з ванної і сказали: «Ми вирішили! Ми спалимо дім!» Я б відправив їх назад до ванної, щоб були там доти, доки не знайдуть розв'язку, який я зможу прийняти. Тобто вони мали вийти з розв'язком, подібним до мого. Вони мали виробити мій погляд. Вони мали виробити погляд з перспективи сім'ї.

Наступного разу, коли ваші віце-президенти змагатимуться між собою за бюджети, не втручайтеся й не розв'яжуйте їхніх проблем. Звісно, ви знаєте правильне рішення, але не кажіть його їм. Відправте їх до «ванної» й доручіть залишатися там доти, доки вони не вирішать проблему в такий спосіб, що враховував би перспективу організації.

НЕСУМІСНІСТЬ РОЛЕЙ

Ось нове запитання. Якщо замість забрати у дітей ксилофон я б залишив його в них, поки вони виконують завдання із пошуку рішення, – як довго тривав би пошук за таких обставин? Трохи довше, правда?

Ви щойно дізналися, що ці чотири ролі несумісні. Значно важче втілити **P** та **I**, ніж окремо **P** та окремо **I**.

Організації, у яких реалізуються всі чотири функції менеджменту – Виконання (**P**), Адміністрування (**A**), Підприємництво (**E**) та Інтеграція (**I**), – будуть результативними, ефективними, проактивними та органічними. Вони будуть результативними й ефективними у коротко- та довгостроковій перспективах. Однак ці ролі взаємозалежні й підривають одна одну, внаслідок чого досягти поставлених цілей одночасно дуже-дуже важко, практично неможливо.

Несумісність P-I

Ось знайомий сценарій. Ваша компанія проводить нараду. Час тисне. Важливо швидко ухвалити рішення. Це **P**-тиск. Ви все одно намагаєтеся бути відкритими до нових ідей та шанобливими до всіх думок. У вас є **I**-прагнення. Чи вам легко на цій нараді?

Несумісність P-E

P та **E** також несумісні. Як часто ви кажете «В мене стільки завдань, що я не можу чітко мислити». Що ви кажете насправді? Що ви так зайняті виконанням роботи, що не маєте часу на зміни. Аналогічно люди в поганих шлюбх так плекають свою зайнятість, що не мають часу подумати про зміни, яких потребують у своєму житті. Що якби вони вирішили все залагодити, взявши відпустку? Повернувшись, вони будуть готові попросити про розлучення. Чому саме в цей момент? Після чудової відпустки, у якій планувалося все залагодити? Вони хочуть розлучитися, бо протягом відпустки мали час подумати.

Як ми побачили, виконання (**P**) впливає на підприємництво (**E**), а також може бути й навпаки. Підприємництво (**E**) впливає на виконання (**P**). Люди, відповідальні за виробництво, можуть сказати спеціалістам із корпоративного планування та людям із відділу розробок: «Якщо ви, хлопці, не припините міняти своєї думки, ми ніколи нічого не зробимо».

**Щоб здійснити дію, ми маємо заморозити планування.
Ми маємо вирішити, коли зупинити зміни, щоб запустити дії.**

Якщо відбувається забагато змін, ми мало чого можемо досягти. Країни, поглинені надто масштабними змінами, впадають у параліч. У 1980-х рр. у Бразилії уряд, щоб зупинити інфляцію, постійно впроваджував нові закони та заходи економічної політики. Усі ці заходи спричиняли таку велику невизначеність, що довгострокові інвестиції в бізнес практично завмерли. Виконання (Е) загрожувало підприємництву (Р). Що хаотичніше уряд боровся з інфляцією, то більше підживлював її. Щоб забезпечити поставки, потрібна стабільність. Однак що вищою була інфляція, то більше політики шаленіли й орієнтувалися на кризу, ухвалюючи закони та впроваджуючи практики, щоб продемонструвати дію, і цим підриваючи стабільні поставки товарів. Під час періоду високої інфляції міністри фінансів в Аргентині змінювалися ледь не щороку, і це скоріше провокувало, ніж стримувало інфляцію.

Несумісність Р-А

Щоб виграти гейм у тенісі, ви маєте закинути м'яч на частину корту противника. Це робить вашу подачу результативною. Просто якось закинути м'яч на частину корту противника – це виконати Р-роль. Це робить вашу гру результативною. Чи може вона бути неефективною? Звісно! Вам вдалося відбити м'яч, але ваше тіло карикатурно викривлене.

Як досягти ефективності? Навчаючись гри в теніс, ви програмуєте своє тіло рухатися й бити по м'ячу правильно. Тренуючись правильно використовувати своє тіло та руки, ви навчаєтеся бути ефективним, досягати максимальної сили удару, витрачаючи мінімум енергії. Це застосування А-ролі.

Чи можете ви бути ефективним, але нерезультативним? Бути ефективним, але нерезультативним означає робити всі рухи правильно, але не вдарити по м'ячу, бо він десь в іншому місці. Уявіть гравця, що досягає надзвичайної ефективності в ударах по м'ячу, які здійснює в певний спосіб. Замість бігти туди, куди прямує м'яч, він стоїть у своїй улюбленій

точці, готовий до свого найефективнішого удару, нарікаючи, що йому не кинули м'яча туди, де він стояв.

Так поводяться бюрократичні організації. Бюрократії роблять усе формально, у кожному русі дотримуючись усіх правил. Вони досконалі. Однак потреби їхніх покупців – у якійсь іншій площині. Бюрократії люблять робити речі правильно, але не можуть робити правильні речі. Їхні системи такі ефективні, що перестають бути результативними. Клієнти з мінливими потребами псують бюрократичним організаціям ефективність. Бюрократичні менеджери радше будуть ефективними й нерезультативними, ніж результативними й неефективними. Вони воліють точно не мати рації, ніж мати приблизну рацію.

Несумісність А-І

Ролі **А** та **І** також взаємозалежні. **А** фокусується на «*ЯК*», водночас **І** фокусується на «*ХТО*» та «*З КИМ*». Обидві ролі орієнтовані на «*ЯК*», але **А** – це механістичне «*ЯК*», а **І** – це органічне «*ЯК*». Ось приклад їхньої несумісності. Де вищий рівень злочинності – у великих високоіндустріалізованих містах чи в маленьких селищах, де майже всі одне одного знають? Злочини поширеніші у великих містах, де люди відчують відчуженість. Їм бракує відчуттів належності та взаємозалежності. Це дефіцит **І**: злочин – це прояв економічної, соціальної, емоційної та політичної дезінтеграції.

Типова реакція на злочин у парадигмі «закон і порядок» – це **А**-рішення для **І**-проблеми. Що більше ми покладаємося на **А**-рішення, то більшою стає **І**-проблема. **А** виступає заміником **І** в такий самий спосіб, як і **І** може слугувати заміником **А**. Коли люди, менше покладаючись на суспільні цінності як інструмент управління взаємозалежністю, позиваються одне до одного, намагаючись розв'язати свої суперечки в судах, нормативно-правова база стає дедалі потужнішою. Що більше **А**, то більше дезінтеграції. А дезінтеграція вимагає більше **А**, яке вимагає ще більше **А**.

У США найвищий у світі показник ув'язнень на душу населення. Із прискоренням змін посилюється дезінтеграція, і ми стаємо дедалі схиль-

ніші працювати зі злочинами за допомогою механістичних **A**-способів. Це улюблений підхід більшості виборних законодавців. Вони юристи за освітою й переконані, що закони можуть розв'язувати проблеми. **A** – результативний спосіб пригальмовування злочинності, але тільки **I**-рішення може справді розв'язати проблему злочинності в соціоекономічній площині – за допомогою рад громад, сусідського нагляду, почуття гордості за громаду чи принципу «подбай про себе сам».

Люди схильні застосовувати **A**-рішення для **I**-проблем, бо **A**-рішення вимагають від нас лише дотримання правил. Вони не вимагають думати про дух цього рішення чи про те, як посилити заплутану взаємозалежність. **A** – це ефективніше короткострокове «**як**»; **I** забирає значно більше часу. Але його ефект триваліший. **I** – це довгострокове «**як**».

Що більше ми покладаємося на короткострокове «як», то більші проблеми з довгостроковим «як» зрештою постануть перед нами.

Яка країна сильна в площині **I** й має завдяки цьому конкурентні переваги? Як щодо Японії? Її головною сильною стороною була **I**-роль. Вона називалася «Корпоративна Японія». Бізнес та влада співпрацювали; працівники та керівництво злилися в обіймах. У Японії між корпораціями та їхніми найманими працівниками існує сильне почуття взаємозалежності, спорідненості та лояльності¹⁰. Їхня **I** така висока, що ослаблює вплив **A**. При тому японська **A**-роль також дуже сильна. Ніде я не бачив чистіших таксівок. Водії носять білі рукавички. Схвалення й суворе дотримання правил та ритуалів серед японців стало легендою. Люди також надзвичайно невтомно й тяжко працюють, що піднімає на високий рівень **P**. Це **PAI** на рівні культури принесло їм великий успіх у короткостроковій перспективі, але я певний час думав про занепад японської гегемонії у довгостроковій перспективі – через брак **E**. Японцям не вистачає індивідуалістичної **E**. Японська освітня система вчить людей, як опанувати знання, а не як навчитися навчатися та вільно творити¹¹. **E** серед індивідів слабка.

Яка країна зростає у площині **A** й переживає спад **I**? Сполучені Штати Америки. Як США можуть перевершити переваги Японії?

США мають експортувати **A** й імпортувати **I**. Як? Я жартома пропоную, щоб США посилали професорів бізнес-адміністрування викладати японцям традиційну теорію менеджменту: поширення контролю, єдність команди, ексклюзивні права керівництва на відміну від працівників; елітистське управлінське ухвалення рішень та управлінські практики, що ґрунтуються на ворожих відносинах. Усі ці концепти підвищують **A** й загрожують **I**. Далі США мають вивчити японські партисипативні системи, співкооперацію та довгострокову лояльність, якими відзначаються японські управлінські практики. Саме це фактично й відбувається. Японці захоплені Сполученими Штатами й беруть їх за взірець. Чимало японських керівників скаржилися мені на неефективність японських колективних систем, висловлювали захоплення управлінськими вченнями Гарвардської школи бізнесу¹².

А чого американці навчилися в японців? Вони навчилися Інтегрувати, застосовуючи японський спосіб партисипативного управління. Цей обмін може зробити США сильнішими, а Японію – слабшою.

У цьому й полягає відмінність між **A** та **I**. **I** може забезпечити і коротко-, і довгострокову ефективність, тоді як **A** функціональна лише в короткостроковому періоді. Якщо **A** зберігається протягом довготривалого періоду, зі зміною середовища вона стає нефункціональною.

Чи може компанія бути ефективною в короткостроковій перспективі, використовуючи лише **I**, без **A**? Так. По суті, так і відбувається в партизанських чи повстанських загонах. У них немає статутів, як в офіційних військових підрозділах. Натомість люди шанують набір цінностей, які слугують правилами поведінки. Аналогічно азійські бізнес-династії керують своїми масштабними сімейними бізнесами за допомогою **I**, а не **A**. Пітер Друкер прогнозує, що в наступному столітті у світі пануватимуть азійські бізнес-клани¹³. Не думаю, що він має рацію. Без **A** родини розпадаються, а **E**-роль в цих кланах індивідуалізована. Вони можуть постраждати від сімейної пастки. З іншого боку, транснаціональні корпорації можуть навчитися **I**-ролі, не втрачаючи ролі **A** та **E**. У цих прогнозах я спираюся на свою роботу в Японії, Малайзії, Індонезії та Сінгапурі.

A та **I** слугують тій самій функції організації: це клей, що забезпечує взаємозалежність. Відмінність між ними полягає в тому, що **A**-роль за-

документована; I-роль документувати не треба. **A** не кооптується на рівні поведінки, її вводять в дію зовнішні сили. I-роль не існуватиме, поки учасники не ідентифікуються з нею й не зроблять її своєю системою цінностей. А отже, I регулюють та впроваджують у дію ті, хто її поділяє.

У ситуації **AI** організація дотримується правил, прописаних в статуті. Честер Барнард називав це «владою за схваленням». Законодавчо оформлені правила відображають суспільні звичаї, і їх виконання забезпечує не лише влада, але й люди.

Несумісність E-I

E-роль та **I**-роль також несумісні. Відчуття спорідненості, належності та груповий тиск, які характеризують **I**-роль, можуть заважати характерним для **E**-ролі креативності та здатності ризикувати, які зазвичай притаманні окремій особі. Деякі креативні **E**-особи вважають **I**-процеси задушливими. З іншого боку, індивідуальна креативність, – яка є відхиленням від норми, – може становити загрозу для відчуття спорідненості та єдності, що його породжує **I**-роль. Наприклад, релігійні організації на кшталт культів починають із сильної **I**, але швидко стають **A**-системами, бо домінування **I** позбавляє сили **E** (підприємництво), яке вважається відхиленням від норм поведінки.

Інтеграція (**I**) йде і мусить іти вкупі з будь-якою іншою з ролей (**PAE**).

Інтеграція робить організацію органічною, а не механістичною. Хоча Інтеграція (**I**) може існувати сама по собі, вона так само небажана, як і Виробництво (Producing, **P**), Адміністрування (Administering, **A**) чи Підприємництво (Entrepreneuring, **E**) самі по собі. В самій лише Інтеграції (**I**) немає цілі, на якій можна сконцентруватися. Сама лише **P**-роль – це як дзиґа, що крутиться й крутиться безцільно, тільки б бути зайнятою. **E**-роль сама по собі означає безліч креативних ідей та багато галасу, але ніяких дій, напрямку чи постійної мети.

Щоб забезпечити ефективність, **I**-ролі потрібна спільна мета. Ця мета може бути тактичною, короткостроковою за своєю природою: **PI**, як у наведеному вище прикладі з рукою. У часи війни люди працюють разом на довгострокову стратегічну мету: **EI**. У поєднанні з **A I** може полегшити впровадження: **AI** посилює ефективність організації¹⁴.

Підіб'ємо підсумки. Щоб бути результативними та ефективними в коротко- та довгостроковій перспективі, організаціям потрібне виконання всіх чотирьох ролей – **РАЕІ™***. Їх потрібно виробити чи застосувати в організації. Однак ці ролі несумісні. Тож їх вироблення та інтеграція в організації відбуваються послідовно. Якщо послідовність оптимальна, організація іде оптимальним шляхом. Більшість, однак, ідуть типовим шляхом. Причини цього буде описано в наступних розділах. Деякі заходять у глухий кут і не можуть зрушити й розвинути нову роль. Це організації з патологічними проблемами.

Спершу розгляньмо типовий шлях, яким ідуть більшість організацій.

ПРИМІТКИ

1. Див. дослідження аутопоезису, зокрема: Н. Maturana and F. Varela, *Autopoiesis and Cognition* (1980); Н. Maturana and F. Varela, *The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding* (1987). Див. також обговорення питання саморегуляції в літературі, присвяченій складним системам, зокрема: F. Capra, *The Web of Life: A New Understanding of Living Systems* (New York: Doubleday Anchor, 1996), особливо Розділ 5 «Models of Self-organization». Ця низка досліджень показала, що системи відтворюють себе, здійснюючи добір з метою власного виживання; тобто еволюція відбувається з певною спрямованістю. Г. Бейтсон називає цей процес «ортогенезисом» і зазначає, що він є «зовнішньою і видимою ознакою процесу взаємодії» [G. Bateson, "From Anthropology to Epistemology," in R. Donaldson, ed., *Sacred Unity: Further Steps to an Ecology of Mind* (New York: Harper, 1991)]. Він мав на увазі взаємодію між компонентами системи та її середовищем. Тож спрямований «вибір», який робить система в процесі саморегуляції, є функцією локальних та специфічних умов, що забезпечують інформацію для цього «вибору».

2. Однією з центральних помилок організаційної теорії стали вбудовані в неї припущення щодо наміру та раціонального «вибору», притаманних організаційним процесам. Див. критику цієї позитивістської

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

парадигми у: D. Polkinghorne, *Narrative Knowing and the Human Sciences*, SUNY Series in the Philosophy of the Social Sciences (Albany: State University of New York Press, 1988), а також: J. Hassard, "Exploring the Terrain of Modernism and Postmodernism in Organizational Theory," in D. Boje (ed.) et al., *Postmodern Management and Organization Theory* (New York: Sage, 1996): 45–60.

3. Див. J. Hillman, *The Soul's Code: In Search of Character and Calling* (New York: Warner, 1997). Автор постулює, що кожен із нас має спроможність реалізувати свій потенціал, як жолудь неминуче виростає на дубі. Проблеми, за твердженням автора, – це наслідок нездатності розкрити свій потенціал; з цього випливає, що коли в нас є середовище для підтримки «розкриття», то вслід прийдуть здоров'я та самоактуалізація.

4. I. Adizes, *Industrial Democracy: Yugoslav Style* (New York: The Free Press, 1971).

5. Див. обговорення цього питання у: M. Djilas, *The New Class: An Analysis of the Communist System* (San Diego: Harcourt Brace Jovanovich, 1983 [first U.S. publication, 1953]).

6. I. Adizes, *How to Solve the Mismanagement Crisis* (Bel Air, CA: Adizes Institute Publications, 1980 [first printing, New York: Dow Jones Irwin, 1978]).

7. I. Adizes, *How to Solve the Mismanagement Crisis*.

8. I. Adizes, "Seattle Opera Association," in *Business Policy: Strategy Formation and Management Action*, ed. by W. Glueck, 2nd edition (New York: McGraw Hill, 1976): 610–634.

9. Див.: R. Penrose, *Shadows of the Mind: A Search for the Missing Science of Consciousness* (Oxford: Oxford University Press, 1994). Автор прагне описати людську свідомість, вивчаючи межі машинного інтелекту. Див також класичну працю: A. Young, *The Reflexive Universe: Evolution of Consciousness* (New York: Delacorte Press, 1976). Янґ чітко визначає зв'язок між рефлексивністю та свідомістю. І нарешті, повний огляд сфери досліджень свідомості див. у: A. Scott, *Stairway to the Mind: The Controversial New Science of Consciousness* (New York: SpringerVerlag, 1996). Усі ці книги, а також низка чудових академічних програм, присвячених цій темі, висувують думку, що свідомість – концепт, який дедалі більше стає ключовим для розуміння мислення та суспільства.

10. Див.: K. Ohmae, *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business* (New York: McGraw Hill, 1982). Автор наводить вичерпний опис взаємозв'язків між культурою та продуктивністю японського бізнесу.

11. Див., наприклад, *USA Today*, March 10, 1998, page 13A.

12. Навіть коли японці почали розвивати свої просунуті моделі менеджменту та виробництва (загальне управління якістю [TQM], «Якраз вчасно» [JIT], кайдзен тощо), Гарвардська школа бізнесу почала публікувати праці щодо лідерства та органічних компаній, які стали примітною ознакою мислення 1990-х рр.; наприклад, див.: E. C. Brusck's *Human Relations for Management: New Perspectives* (1956). Інші типові праці в галузі лідерства, командного управління, розвитку виробництва, банківської сфери тощо: A. M. Kantrow, *Survival Strategies for American Business* (1982); E. Collins, ed., *The Executive Dilemma: Handling People Problems at Work* (1985); R. Howard, ed., *The Learning Imperative: Managing People for Continuous Innovation* (1993); F. Bartolome, *The Articulate Executive* (1986) тощо.

13. Див.: P. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: McGraw Hill, 1973).

14. Блискучий теоретичний розгляд природи кооперації див. у: R. Axelrod, *The Evolution of Cooperation* (New York: Basic Books, 1984). Його робота резонує із поточним постмодерністським поглядом на участь в організаціях. Див. також R. Pascale and A. Athas, *The Art of Japanese Management* (New York: Simon & Schuster, 1981) – опис відмінностей між японським та американським менеджментом.

РОЗДІЛ 11

ПРОГНОЗУВАННЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ: МЕТАФОРИЧНИЙ ТАНЕЦЬ

У Частині I цієї книжки я описував окремі стадії життєвого циклу організації. Які є причини переходу організації з однієї стадії життєвого циклу на іншу? За допомогою інструментів, описаних у Розділі 10, у цьому розділі я поясню, чому організації розвиваються та деградує у той чи інший спосіб.

Якщо чотири управлінські ролі – **P, A, E** та **I** – взаємно несумісні та загрожують одна одній, чи може організація постати під час свого народження з усіма чотирма ролями, розвинутими й збалансованими водночас? Відповідь – ні. Ці ролі мають розвиватися в певній послідовності, синхронізуючись у процесі цього розвитку.

Внаслідок того, що однієї чи кількох із цих чотирьох ролей бракує, вони не реалізуються чи не до кінця розвинулися, у будь-який момент часу в кожній організації проявляються проблеми, витoki яких – у неповному розвитку цих несумісних ролей чи складнощах, пов'язаних із їх синхронізацією.

Але життєвий цикл організації може розгортатися за типовим чи за оптимальним шляхом. Ці шляхи відрізняються послідовністю, з якою ці ролі розвиваються, та способом їх інтеграції.

Спершу осягнемо типовий шлях, який ми вже описали. Зрозумівши, як розвиток та взаємодія ролей **P, A, E** та **I** пояснюють поведінку організації, ми опишемо, як можна прискорити й покращити цей розвиток та взаємодію чотирьох ролей, витворивши оптимальний шлях.

Щоб досягти коротко- та довгострокової результативності й ефективності, організаціям потрібно виконувати всі чотири ролі. Оскільки ці

чотири ролі несумісні, вони постають у певній наперед визначеній послідовності, шукаючи шляху найменшого опору й намагаючись скоординуватися у процесі. Організації опановують нові ролі й інституціоналізують їх у процесі розв'язання проблем. Зрештою, причина проблем – це брак чи недостатній розвиток однієї чи кількох ролей менеджменту та труднощі з їх синхронізацією. У процесі розв'язання конкретної проблеми організація виробляє та інституціоналізує у своїй свідомості нову роль.

Коли організації не вдається розвинути роль чи подолати несумісність наявних ролей, вона «застрягає». Вона знову й знову «програє» прояви цього недоліку. Хоча брак певної ролі чи складнощі її інтеграції можуть проявлятися, на перший погляд, численними різноманітними проблемами, усі ці проблеми матимуть аналогічну природу. Організація поводить як зіпсована плівка, і її проблеми більше не нормальні. У таких випадках організації зазвичай регресують до попередньої ролі. Неспроможні рухатися вперед, вони відступають до чогось звичного. За умови значних змін у середовищі брак певних ролей перетворить проблеми організації на патологічні, а це загрожуватиме самому її існуванню.

Наприклад, компаніям на стадії Активного зростання бракує ролей **A** та **I**. Для компаній на типовому шляху таке явище – норма. Однак пізніше, якщо стає зрозуміло, що засновники (які наймають і звільняють нескінченну низку генеральних директорів) не можуть виробити **A**-ролі та **I**-ролі, проблеми набувають аномальних вимірів: я називаю це пасткою засновника. Інвестори зазвичай бачать вразливість організацій, що залежать від однієї-єдиної особи, і вирішують не ризикувати капіталом у таких хитких ситуаціях. Якщо зникає можливість залучити кошти для фінансування необхідного розширення, пастка засновника може виявитися патологічною проблемою.

Щоб полегшити терапевтичне втручання, критично важливо розуміти процес змін, те, як ці ролі розвиваються та інтегруються, та мати розуміння нормальних (на противагу аномальним чи патологічним) проблем, що виникають у процесі цих змін.

Чому життєвий цикл розгортається за типовою послідовністю? Тому що кожна з ролей зринає, а пізніше опускається, поступаючись наступ-

ній ролі та врівноважуючись із нею відповідно до наперед визначеної послідовності. Оскільки ролі постають у наперед визначеній послідовності, проблеми, які спричиняє несумісність ролей, передбачувані, і ми спроможні їх спрогнозувати. Маючи діагностичну й терапевтичну теорію, що дає змогу пов'язати брак конкретних ролей із конкретними проблемами, ми можемо культивувати ще недорозвинені ролі й таким чином усунути проблеми чи запобігти їх виникненню.

Саме на стадіях зростання у життєвому циклі організаціям потрібно розвивати чотири ролі (PAEI) та інтегрувати їх. Організаціям на стадіях старіння слід запобігати ослабленню цих ролей. Організації, що підтримують ці ролі сильними й збалансованими, можуть залишатися на стадії Розквіту.

Організаціям потрібно виробити всі ролі, об'єднати їх із уже розвинутими й працювати, застосовуючи їх усі. Але в кожній організації є проблема розподілу енергії: у кожний момент часу кожна система має фіксований обсяг енергії. Ми знаємо це з фізики. З часом у динамічній системі, що взаємодіє з середовищем на засадах симбіозу, кількість енергії може зростати. Однак у будь-який конкретний момент часу у статичній ситуації кількість енергії фіксована. Як тоді системи розподіляють цю енергію? Як вони роблять це найефективніше? Енергія використовується на розвиток ролей, на узгодження несумісних ролей та на практичну реалізацію ролей, яка вже розвинулася.

ТАНЕЦЬ: ПОСЛІДОВНІСТЬ РОЗВИТКУ РОЛЕЙ PAEI НА ТИПОВОМУ ШЛЯХУ

Уявіть собі дуже незвичний сквер-данс*: у ньому ніхто не оголошує фігур. Усі чотири танцівники мають розробити свої танці, представляючи різні культури з усього світу. Уявіть мексиканського, тайського, балканського та африканського танцюристів. Усі танцюристи отримали таке завдання:

* Square dance – традиційний американський танець за участі чотирьох пар, вихідне розташування яких на майданчику – квадрат. Фігури цього танцю запозичені в європейських народних танців, що також виконувалися чотирма парами. Особливість сквер-дансу – наявність колера – людини, яка оголошує фігури танцю, що виконуватимуться. – *Прим. пер.*

до кінця танцю вони мусять виробити свої індивідуальні танці, що представляють їхні культури, й об'єднати ці індивідуальні танці так, щоб усі четверо могли разом станцювати один танок.

Якщо ви бодай трохи знаєтеся на народних танцях, то розумієте, що перед цими танцюристами постає дуже складний виклик. Якщо ви не обізнані з народними танцями світу, уявіть, що таке саме завдання поставили чотирьом танцівникам, які навчалися різних стилів: класичного балету, сучасного джазу, народного танцю та прусського церемоніального кроку.

У нашому випадку чотири танцюристи – це **Р, А, Е** та **І**.

Р	А
Е	І

Як мають діяти танцюристи? У якому порядку вони мусять виконувати танок і чому має бути порядок?

ХТО ПЕРШИЙ?

У першому виданні цієї книжки я визначив, що першою потрібно розвивати управлінську роль **Е**. Про це ми дізнаємося, вивчаючи економічну теорію (Йозефа Алоїза Шумпетера)¹ та навіть психологію (Девіда Мак-Клелланда)². Економічне зростання живиться духом підприємництва.

На типовому шляху танцюрист **Е** виходить у центр квадрату й танцює сам. Оскільки ні в нього, ні в інших учасників немає добре поставленого танцю, він створює танець, що представляє його культуру, тут і тепер, у центрі квадрату. Про що цей танець? Він про довгострокову результативність, і вона представлена словом «*чому*», синонімічним слову «*навіщо*». **Е** дає танцю мету. Троє інших танцюристів пильно спостерігають. У цей момент конфігурація танцю така: **paEi**: **Е** танцює, поки **р, а** та **і** дивляться зі своїх місць, наслідуючи рухи **Е**. Ось чому я позначаю **р, а** та **і** малими літерами. Це був танець Залицяння. Якщо **р, а** та **і** не дивляться й на певному рівні не беруть участі, то пізніше не зможуть долучитися. Замість Залицяння (**paEi**) ми матимемо Інтрижку (**00E0**).

ХТО ДРУГИЙ?

Коли **Е**-роль уже забезпечена й виробила усталену практику, хто має до неї долучитися? Є три кандидати.

Р представляє	короткострокову	результативність.
А представляє	короткострокову	ефективність.
І представляє	довгострокову	ефективність.

Оскільки

Е представляє	довгострокову	результативність.
----------------------	---------------	-------------------

хто буде для **Е** найсуміснішим партнером?

Спершу визначмо найскладнішого партнера й усуньмо його із розгляду. Оскільки **Е** – це довгострокова результативність, перший партнер **Е** має представляти вимір або довгостроковості, або результативності. Найчужішим із усіх трьох партнерів буде той, хто представляє короткостроковість та ефективність. Такий партнер не має з **Е** нічого спільного. Отже, виносимо за дужки **А**. Якщо на цій стадії **А**-роль наполягатиме на танці з **Е**, вона знищить танець. Ці дві ролі проникнуть одна в одну, їхні ноги переплутаються, й **Е** припинить танцювати. Саме це відбувається в суспільствах, де уряд дуже інтенсивно втручається в бізнес, або в компаніях на стадіях старіння, де панує **А**.

Багато років тому, ще студентом, я прочитав статтю в журналі *Fortune* під назвою «А могли би бути надзвичайно успішними» («The High-Flying that Might-Have-Been»). У статті стверджувалося, що якби всі компанії на кшталт TRW, Litton та LTV, що їх заснували ветерани Hughes Aircraft, були створені *всередині* Hughes Aircraft, ця компанія була би більшою за General Motors³. Але підприємці з Hughes побачили, що з обмежувальною атмосферою Hughes, де панує **А**-роль, впоратися неможливо, і пішли, щоб започаткувати власні компанії. Коли дочірні

утворення стають такими ж сповненими обмежень та задушливими, як і компанія, звідки втекли їхні засновники, наступні підприємці вже із цих компаній відчувають наснагу піти й започаткувати власні дочірні бізнеси.

Тож на цій ранній стадії танцю ще зарано дозволяти **A** приєднатися.

Решта кандидатів – це **P** та **I**. Що більше подібне до довгострокової результативності? Довгострокова ефективність (**I**) чи короткострокова результативність (**P**)?

Тут важливо звернути увагу на місцеву культуру. У західному суспільстві, де є сильна трудова етика, очевидний кандидат – це **P**. Під трудовою етикою я розумію не лише протестантську етику, яку описує Макс Вебер у своїй праці «Протестантська етика і дух капіталізму»⁴. На моє переконання, трудова етика застосовна до всіх суспільств, що потерпають від суворой зимової погоди. Люди в холоднішому кліматі мали планувати наперед, виробляючи та заощаджуючи на період холодів, тоді як цілорічні щедрих у тропічних землях давали людям змогу піклуватися лише про поживу на день сьогоднішній⁵.

У культурах, якими керує трудова етика, короткострокова результативність **P** з більшою імовірністю здатна перетворити довгострокову результативність **E** на короткострокову. **P** ближча до **E**: обидві ролі мають справу з результативністю. Ця близькість часто відображається в мові: **P** означає «що», а **E**, як я зазначив вище, означає «чому» – синонім до «навіщо, для чого». Це синоніми в усіх мовних групах, які я перевірів, – романській, семітській та слов'янській. Ідучи за цією логікою, ми бачимо, що «що» – це короткострокове «навіщо», а «чому» («навіщо, для чого») – це довгострокове «що».

Оскільки **P** та **E** відрізняються лише своєю тяглістю в часі, **E** виходить у центр квадрату, даючи **P** (своєму короткостроковому кузенові) шанс навчитися й розробити власний танець, перш ніж вони двоє спробують станцювати разом. Інші танцюристи дивляться збоку, можливо, повторюючи кроки **P**. Танець **Paei** відображає стадію життєвого циклу «Раннє дитинство».

Однак що відбувається, якщо **E**, поки **P** танцює, знуджується й іде геть, забираючи з собою **A** та **I**? У танці **POOO P**-роль танцює сама, втомлюється і виходить у відставку. Танець закінчено: ми спостерігаємо ви-

падок дитячої смертності. Однак якщо **Е** залишається, пильно спостерігає й пускає коментарі, які **Р** бере до уваги, то що відбувається тоді, коли **Р** уже почувається впевнено? Ну, замість того, щоб випустити на майданчик самого третього танцюриста, цим двом, які вже знають рухи, є сенс навчитися танцювати разом. Пам'ятаєте про фіксований обмежений обсяг енергії? Спершу вся енергія пішла на розвиток ролі. Тепер, коли ролі **Е** та **Р** розвинуто, потрібно менше енергії. Зараз збережена енергія іде на їх координацію та запуск їхнього танцю. Це та сама енергія, але з іншою метою. І ось що відбувається. **Р** та **Е** виходять у центр. Вони намагаються узгодити свої індивідуальні танці й об'єднати їх у новий танок довго- та короткострокової результативності. Оскільки обидві ці ролі несуть у собі спільний спадок результативності, об'єднати їхні танці неважко. Інші двоє підтанцювують по краях, і цей танець **PaEi** близький до Активного зростання.

Поки двоє танцюристів вправлялися лише в одному танцювальному жанрі – результативності. Функція – результативність – спрацювала добре, тоді як форма – ефективність – ще не мала шансів щось вдіяти. Танець стає дедалі несамовітшим, і **А** та **І**, поки тільки спостерігачі, дедалі більше нервують – усюди сама функція, жодної форми. **Р** та **Е** розважаються, **Е** постійно підказує **Р** нові кроки. **А**-роль – геть нічим не схожа на цих двох – боїться приєднатися до танцю. Як дикі коні, що топчуть недосвідченого вершника, **Р** та **Е** можуть знищити **А**.

За деякий час **Р** та **Е** звикають танцювати разом. Енергія заощаджується, бо на синхронізацію їхнього танцю енергії не потрібно; вони танцюють разом. Час приєднатися третьому танцюристові.

ХТО ТРЕТІЙ?

Хто буде третім танцюристом? **А** чи **І**? Типовий шлях надає короткостроковій перспективі перевагу над довгостроковою. Це типовий шлях західного суспільства на відміну від східних культур. До танцю приєднується **А**-роль, але чи спробує вона, як **Р** та **Е**, спершу потанцювати окремо? Ні. Це не спрацює. Якщо **А**, працюючи самостійно, створить інший танець, навряд його вдасться поєднати з танцем, який **Р** та **Е** так

добре виконують разом. Яке рішення? Хтось із тих двох має потанцювати з **A**, інтегруючи внески **A**. Тим часом інший має полишити центр, спостерігати й чекати.

Так само як танець із досвідченими **P** та **E** поглине, пересилить і зруйнує нерішучого нового танцівника **A**, новачок-Адміністратор, який приєднується до організації **PaEi**, відчувається безсилим і нездатним щось вдіяти із засновником та його почтом. У культурі Активного зростання низка адміністраторів переживає жакливі часи приєднання й виживання. Якщо **A** так і не спроможеться затанцювати з **P** та **E**, якщо не зможе виконати своє завдання й розвинути **A**-роль, то зрештою танцівники **P** та **E** або виснажаться й покинуть справу, або хтось їх зупинить (бо вони піднімають забагато куряви) – і танець скінчиться. Чому вони виснажуються? Обсяг енергії фіксований, вона використовується на управління танцем. **E** без меж, що їх встановлюють **A** та **I**, може так швидко перебирати ногами, що **P** просто відчувається розбитим. **P** часто зрештою просто падає з ніг і перестає танцювати взагалі, бо не може так швидко засвоїти нові кроки й продовжувати танець. Поки **P** вивчає останній крок, **E** вже починає щось нове. Тож **P** вирішує, що краще зупинитися й почекати. Це був танець **POEO**: пастка засновника або сімейна пастка.

Тож у нашому сквер-денсі або **E**, або **P** мусять посидіти, поки хтось інший танцює з **A**. Хто має танцювати, а хто – відступити вбік?

На типовому шляху танцівник **E** зазвичай відмовляється відійти на другий план. Він перший почав танцювати й найбільше зацікавлений у самостійному танці. Він із неохотою погоджується танцювати з кимось іншим. Так, він танцює з **P**, але **P** – близький родич. Чи поступиться він місцем «ворогові» – **A**? Нізачо у світі. Він визнає, що потребує **A**, але пристрасно ненавидить та зневажає його. Тож врешті він без жодного ентузіазму запрошує **A** до танцю, але й **P** також тримає поруч. Вони вдвох тягають танцівника **A** по всьому майданчику, поки той, побитий, потоптаний, весь у чорно-червоно-синіх синцях, не покине цього й не піде навіть не в куток, поображатися, а взагалі додому. Інший **A** приєднається, тільки щоб пережити такий самий досвід. Танцівник **E** починає дратуватися. **P** відчайдушно хоче **A**, щоб контролювати ди-

кого **Е**, який його геть виснажив. Він хоче, щоб танцівник **А** приєднався, бо **А** також близький до **Р**. **А** – це короткострокова ефективність, а **Р** – короткострокова результативність. **Р** не відчуває такої загрози з боку **А**, як **Е**. Насправді **Р**, схоже, домовляється з **А** за спиною **Е**, намагаючись переконати **А** й обіцяючи всіляке союзництво проти **Е**. **Р** переживає за порядок, тож може використати операційну енергію замість енергії розвитку. **Е** втрачає впевненість, бо **Р** інтенсивно й гучно скаржитися, що **Е** скеровує танець у кількох напрямках одночасно. **Р** не співпрацює, а **Е** нападає на **Р**, звинувачуючи його у непродуктивності, нечутливості в танці тощо.

Е та **Р** ображаються один на одного. **Е** дратується, що **Р** повільно реагує на його нові па, а **Р** протестує проти шаленого темпу **Е**. Взаємно лютуючи, вони ненавмисно наступають на ноги глядачам. Вони хочуть **А**, але не залучають його до свого танцю.

Читачу, будь ласка, зверни увагу: я натякаю, що станеться. Якщо **Е** контролює танець і в ньому поки що немає **І**, **Е** звільнить рішучого **А** і шукатиме **А**, який навчився не підривати **Е**. У такому випадку бідний новий **А** стає пилом під ногами **Е** і танцює з **Е**, як той хоче. **А** взагалі не вдається виконати власний танець. Він – тінь самого себе такого, яким стояв у кутку танцполу. Чи **Е** поважає його тепер, коли **А** такий поступливий? Аж ніяк! **Е** трактує його як додатковий баласт, ігнорує його та критикує його нерезультативність публічно або позаочі. **А** не зможе долучитися до танцю, і він або стає **О** (непотребом), або звільняється.

Тож **А** у танці досі немає.

Ось інший можливий сценарій. **А** приєднується й намагається сповільнити танець, щоб мати змогу взяти в ньому участь. Щоб зробити це, йому треба контролювати рушійну силу танцю **РЕ** – вочевидь **Е**. **А**, намагаючись послабити **Е**, пробує виштовхнути його з танцю. Ці двоє починають битися. Тепер ніхто не танцює, хоча їхній кікбоксинг може комусь здатися танцем. Тим часом **Р** розгублений і танцювати не може: **Е** тягне його в один бік, намагаючись показати нові па, а **А** наказує йому дотримуватися запланованого танцю. Спантеличений, **Р** сідає. Незгода між танцюристами зруйнувала танець. І зрештою все скінчено. Танець знищено.

Ще один сценарій такий: **А** вдається усунути **Е**, і в цьому йому допомагає виснажений **Р**, який теж хоче відходу **Е**. Тепер **Р** та **А** танцюють разом. Це непоганий танок короткострокової результативності та короткострокової ефективності, яким обоє насолоджуються, але він так жорстко регламентований, що починає скидатися більше на марш, ніж на танець. Енергія використовується на **Р** та **А**, але без **Е** нової енергії не прибуває, немає нових па та нових перспектив. Танець повторюється, аж поки не стане древнім і застарілим. Глядачі йдуть, а коли ніхто не дивиться, танцюристам бракує оплесків, що давали їм енергію продовжувати, і вони припиняють танцювати взагалі.

НАСТУПАННЯ ОДНЕ ОДНОМУ НА ПАЛЬЦІ

Цей танець описує страждання Юності. Що відбуватиметься в Юності – це залежить від того, хто переможе у боротьбі між **Е** та **А**. Хто кого прожене? Якщо, як описувалося вище, **Е** постійно змушує **А** піти, організація потерпає від пастки засновника, але якщо **А** виганяє **Е**, організація страждає від передчасного старіння.

Якщо **А** вдається вигнати **Е** з танцю, **Е** полишає справу і сердито йде додому. Енергія для танців починає зменшуватися, бо джерело енергії – це взаємодія **Е** з внутрішнім та/або зовнішнім середовищем (вигадання нових ідей, нових цілей). **Е** забезпечує довгострокову результативність, і зі зникненням **Е** танцюристи більше не знають, чому танцюють. Вони не можуть танцювати заради самого танцю. Їхньому танцеві потрібна мета. Звісно, цілі змінюються, але танцюристам потрібна причина. Спочатку їхньою метою може бути просто отримання оплесків; потім вони, можливо, захочуть виступити на фестивалі; а пізніше вони, може, сподіватимуться зняти про свої танці фільм. **Е** – це чинник, що забезпечує довгострокову мету, яка постійно розвивається. Якщо він зникає, коли танцюристи досягають заявленої цілі, що більше не еволюціонує, вони розходяться по хатах. У них більше немає підстав для танців⁶. Танець помирає. Щоб танок тривав вічно, **Е** має танцювати постійно. Якщо один **Е** втомиться, інший член племені **Е** має долучитися, щоб підтримувати танок.

Тож **Е** мусить завжди танцювати або бути готовим приєднатися до танцю. Чи є з цим якісь проблеми? Коли **А** витискає **Е** і отримує контроль над танцюристом **Р**, новому **Е** буде складно долучитися. Останнє, чого хоче **А**, – щоб хтось зіпсував його впорядкований танець. **І** може долучитися за умови, якщо дотримуватиметься правил **А**. Без **Е** в усіх врешті закінчується енергія, і танцюристи один за одним полишають танцпол.

Енергія слугує трьом необхідним цілям: формуванню нових танцюристів, чи ролей, синхронізації танцюристів, які мають навчитися танцювати разом, та підтримці поточного танцю. Коли енергія падає, найперше її починає бракувати для розвитку ролей. Першим відходить від справи **Р**: йому бракує **Е**, від якого він отримував нові кроки. Він добре танцює, але за якийсь час його танок починає скидатися на марш. Тепер, коли **Р** пішов, решта енергії резервується для операційної діяльності. Залишається тільки **А** і танцює доти, доки не втратить енергії, не застигне в русі й не вклякне подібно до статуї. Це передчасне старіння та смерть. Організація помирає, так ніколи й не досягши Розквіту.

Як бачите, здійснити перехід від коротко- та довгострокової функції (**РЕ**) до короткострокової ефективності (**А**) дуже складно. Тож як організації виконати цей перехід? Що є здоровим, хоч і болісним? І що є аномальним та потенційно патологічним?

ЗДОРОВИЙ ТАНЕЦЬ НА ТИПОВОМУ ШЛЯХУ

У попередньому виданні цієї книжки я зазначив, що **Е** має лишитися й танцювати з **А**, а **Р** слід перепочити. Даючи організаціям таку інструкцію, я знав, що прошу їх здійснити дуже складний та болісний крок. Я не знав кращого способу. Я думав: якщо організація дозволить собі зменшити **Е**, то передчасно постаріє. Вона втрачатиме енергію. Але я був у полоні концепту, що визначав **Е**-роль як обов'язкову. Я був захоплений думкою про ледь не святість духу підприємництва. Сьогодні, маючи більше досвіду та краще розуміючи чотири ролі менеджменту, я сміливіше кидаю виклик усталеним концептам. Сьогодні, по кількох роках, я бачу, що помилявся. Я змушував **Р** відступити й підтримував **Е**, наголо-

шуючи на візії та стратегії. Звідки ми брали енергію для узгодження запеклих ворогів **A** та **E**? Я змушував **P** відступити вбік і розвивав **A**, урізуючи **P**. Мої клієнти опиралися й боролися, але я наполягав. І я помилявся!

Що було не так з моїми попередніми припущеннями? Розгляньмо. Хто має відступити, **P** чи **E**? Має лишитися та роль, яка за своїм характером ближча до **A**.

P представляє	короткострокову	результативність.	
A представляє	короткострокову		ефективність.
E представляє	довгострокову	результативність.	
I представляє	довгострокову		ефективність.

Якщо **A** – це короткострокова ефективність, яка інша роль найбільше подібна до **A**? **E** (довгострокова результативність) – ані короткострокова, ані орієнтована на ефективність. **E** має залишити танець і почекати на задній лаві. **P**, як і **A**, орієнтується на короткострокову перспективу. Так, результативність та ефективність – це різні речі, але спершу поєднайте короткострокову ефективність із короткостроковою результативністю, що дасть змогу розвинути систему, яка відзначатиметься короткостроковою результативністю та ефективністю⁷. А пізніше можна спробувати довгострокову орієнтацію. Хіба це не видається логічним?

«Тепер, перш ніж ми займемося якимись новими ідеями, час змусити працювати старі ідеї», – сказав мені Стюарт Резнік, голова ради директорів Franklin Mint. Він та інші компанії заперечували, коли я радив їм дотримуватися поєднання **EA**, тобто продовжувати розвивати свою візію та стратегію розширення, при цьому систематизуючи організацію. Вони наполягали, що мають зосередитися на **PA**. І вони мали рацію. Саме це має відбуватися й відбувається в успішних компаніях на типовому шляху. Деякі венчурні капіталісти заробляють на цьому. Вони шукають компанії, що потрапили в пастку засновника, купують їх, призначають **PA** для організації та систематизації, а потім виводять їх на фондову біржу й отримують добрий прибуток.

ДОДАТИ І, ЩОБ ДОСЯГТИ РОЗКВІТУ

Чим відрізняється ця версія танцю у форматі **РА** від передчасного старіння у форматі **РА**, яке описано вище як украй небажане? Різниця в тому, який умонастрій та відчуття контролю має **Е**. Під час передчасного старіння танцюриста **Е** вигнали, він іде геть або намагається розпочати інший танок деінде. Під час згаданого вище здорового переходу **Е**, добровільно й не втрачаючи контролю, ненадовго відходить на другий план, даючи ролям **Р** та **А** час пізнати одна одну. Це потребує самодисципліни і, що найголовніше, вимагає **І**. Зараз, читачу, я даю тобі ще один потужний натяк: **І** критично важлива. Якщо немає **І**, ролі **Е** та **А** борються та руйнують одна одну. Якщо є **І** (самодисципліна) та розуміння процесу, **Е**-роль може на короткий час відійти на другий план і повернутися пізніше, відновлена і готова допомогти організації оновитися.

Коли **Р** та **А** вже можуть добре танцювати разом, **Р** має відпочити й дати своєму старому партнерові **Е** можливість потанцювати з **А**. Танок із дещо подібним **Р** підготував **А** до **Е**, і цей виклик не буде аж таким нездоланим.

Це здоровий танець на типовому шляху. Відмінність між нормальним та аномальним полягає у ступені взаємної довіри та поваги ролей **Е** та **А** одна до одної. А взаємна повага залежить від **І**. Якщо якась із цих ролей виганяє іншу, це аномальний розвиток подій, який може стати й патологічним. Вони мають дати одна одній простір, у правильній послідовності з правильним хронометражем.

Що далі? **Р**, **А** та **Е** знають, як танцювати разом у парах. Тепер час їм усім трьом станцювати разом. **Р** знову приєднується – і ми маємо танець **РАЕ**.

Щоб точно не забути послідовність здорових танців на типовому шляху, ось вона:

Чи не час танцівнику **І** приєднатися? Це точно останній момент. Вже майже запізно. Він мав би приєднатися не пізніше, ніж на стадії Юності, коли він був відчайдушно потрібний для залагодження боротьби не на життя, а на смерть між **Е** та **А**. Що раніше долучається **І**, то

краще. Це, читачу, мій третій натяк для тебе. Приєднання **I** не коштує особливих зусиль, бо **I** може танцювати з будь-ким. **I** – це справжній поліглот, який може говорити будь-якою мовою, чи, точніше, танцювати будь-який танець.

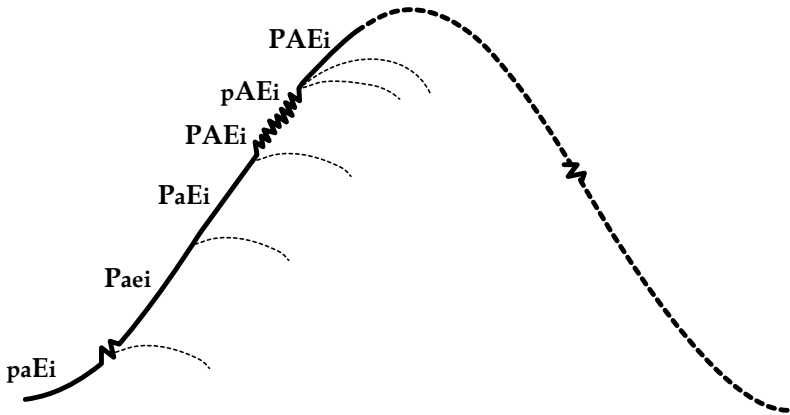


Рис. 11.1. Послідовність типового шляху

Чи ми маємо танець **PAEi**? Чи ми вже там? Чи досягли землі обітованої – Розквіту? Так. Але ви маєте дбати про цю землю, зрошувати, удобрювати й культивувати її. Навіть земля обітована може стати пустелею через недбалість і бездіяльність. Однак зрозуміло, що танець **PAEi** виконав своє призначення: ці четверо спромоглися станцювати разом. Але їхній танець поступово добігає кінця.

Оскільки на пізніх стадіях, де **P**, **A** та **E** танцюють, але не почуваються разом комфортно, **I**-роль додати дуже важко, то вона (**I**) буде вразлива. Без **I** зменшується **E**. У загрозливому, агресивному середовищі **E** не процвітає. **E** потрібно плекати. Це цікавий момент. Хоча **E**-роль потребує інтегрованого середовища, вона сіє дезінтеграцію. **E**-типи ненавидять, коли люди виявляють до них агресію, а втім, вони самі агресивні з іншими. На тлі низького чи нестабільного рівня **I** **E** починає відступати. Коли **E** знижується, організація переходить на стадію Пізнього розквіту, а потім на стадію життєвого циклу, яку я називаю Спадом: **PAeI**.

СПАД

Як це відбувається? **Е**-роль оточена формою: **А** та **І**. **А** роль **Р**, для якої **Е** виступає рушійною силою, не допомагає **Е**; **Е** нею керує. Якщо **Е** не отримує додаткових засобів до існування, розхитуючи непереборні обійми **АІ**, танець буде дуже схожий на кошмар танцювального марафону часів Великої депресії, зображений у фільмі «Загнаних коней пристрілюють, чи не так?» (*They Shoot Horses, Don't They?*)⁸. **Е** виснажується й виходить із гри.

У Розділі 14 я поясню причини падіння **Е**, причини старіння. Тривалість Розквіту залежить від того, як швидко **А** візьме гору й почне зв'язувати **Е** ноги і як швидко зміниться середовище. Чи висувають глядачі безжалісні вимоги щодо нових танців?

Коли знижується **Е**, яка роль втратить потужність? Скорочення довгострокової результативності вдарить по короткостроковій результативності. Роль **Р** найближча до **Е**. **Е** стимулює **Р**, і якщо **Е** відступає чи зовсім зникає, **Р** також зрештою доведеться піти. Як учить нас Талмуд, «якщо не знаєш, куди йдеш, то будь-яка дорога приведе тебе туди». Тож коли ми втрачаємо довгострокові цілі, то втрачаємо завзяття до руху. **Р** почувується самотньо. Оточена формою, єдина представниця функції, **Р**-роль готова вийти з гри. Час іти. Залишається танець **pAeI** – переважно форма, практично без функції. Це Аристократична стадія життєвого циклу.

З падінням **Е** та **Р** функція продовжує занепадати, зв'язки організації з її середовищем руйнуються. Зовнішня **І**-роль знижується. Конкурентний ринок не залишає цього злочину без кари. Компанія починає втрачати частку ринку. Врешті-решт дезінтеграція стає патологічною, бо на кону – здатність до виживання. За цим слідує внутрішня дезінтеграція, падає внутрішня **І** й починається полювання на відьом: Хто це зробив? Кого ми можемо звинуватити? Це стадія життєвого циклу Салем-сіті, і коли **І** зникає повністю, залишається лише обрубок **0A00**. Три ролі зникли. Листя немає. Тільки мертвий пенюк – спогад про дерево, яке колись тут росло. Це Бюрократія. І оскільки організація

нікому не служить, то коли врешті зрубають навіть **A**, останній обрубок, організація помирає: 0000.

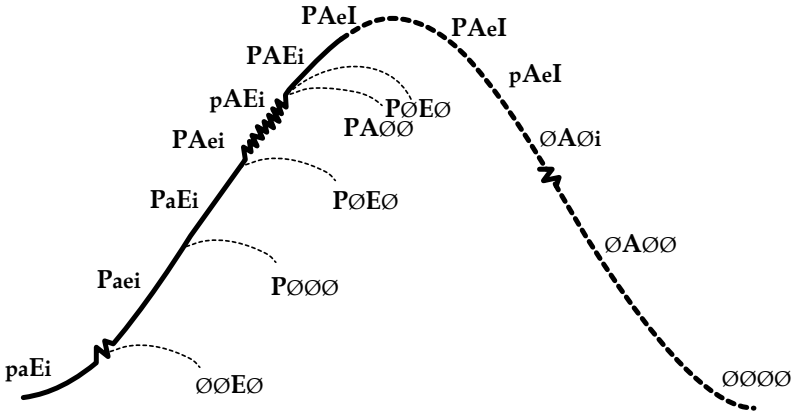


Рис. 11.2. Життєвий цикл організації

Тепер, коли ми показали, як чотири управлінські ролі пов'язані на метафоричному рівні, у Розділі 12 ми побачимо, як вони проявляються в поведінці на різних стадіях життєвого циклу.

ПРИМІТКИ

1. Щодо розвитку управлінських ролей, особливо підприємництва, див.: J. Schumpeter, *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process* (New York: McGraw Hill, 1939).

2. Щодо розвитку управлінських ролей, особливо потреби та мотивації, див.: D. McClelland, *Motivating Economic Achievement* (New York: The Free Press, 1969); D. McClelland, *The Achieving Society* (Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961).

3. Див.: G. Bylinsky, "The High-Flying That Might-Have-Been," *Fortune* 77, 15 (1968): 100–103.

4. Див.: M. Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* (London: Unwin, 1930). Доступніша версія видана 1958 року в Нью-Йорку у видавництві Scribner's.

5. Див.: J. Diamond, *Guns, Germs, and Steel: The Fates of Human Societies* (New York: Norton, 1997).

6. Таку думку висловлено у: D. Bell, *The End of Ideology: On the Exhaustion of Political Ideas in the Fifties*, rev. ed. (New York: The Free Press, 1963).

7. Своїми формулюваннями в рамках теорії цін щодо поведінки кривих короткострокових та довгострокових змінних та постійних витрат Джордж Дж. Стіглер запропонував математичний доказ того, як короткострокова ефективність може завдати шкоди довгостроковій результативності. Див.: G. J. Stigler, *Theory of Price* (New York: Macmillan, 1966).

8. Фільм «Загнаних коней пристрілюють, чи не так?», режисер С. Поллак, продюсери І. Вінклер, Р. Чартофф, сценарій Р. Е. Томпсона, на основі роману Г. Мак-Коя (Palomar Productions, 1969).

РОЗДІЛ 12

РАЕІ ТА ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ: СТАДІЯ ЗА СТАДІЄЮ

Тепер погляньмо, як цей танець проявляється у життєвому циклі організації.

ЗАЛИЦЯННЯ — раЕі

Під час Залицяння потенційні засновники розвивають відданість ідеї, з якої врешті-решт народяться активні організації. Засновники визначають потреби й формують відданість для реагування на ці потреби. Тож на типовому шляху найважливіша роль – це Підприємництво (Е). Воно забезпечує проактивну поведінку; воно визначає майбутні потреби в теперішньому; і воно формує готовність брати на себе ризик з метою задоволення потреб. Формування відданості виявляється у захопленні, пристрасті або *закоханості* в ідею.

Організації народжуються, коли відданість випробувано, і помирають, коли немає відданості функціональному призначенню: коли ми не знаємо, чому робимо те, що робимо.

Життєздатність організації можна оцінити за кількістю людей у ній, які віддані їй та її функціональності.

Оскільки для досягнення Розквіту організації потрібні всі чотири ролі (РАЕІ), складники кожної з них мають бути представлені в самій ідеї.

Виконавча (Performing, P), Адміністративна (Administering, A) та Інтеграційна (Integrating, I) ролі під час Залицяння забезпечують для

Підприємницької (Entrepreneuring, **E**) ролі випробування реальністю. Нормальне Залицання відрізняється від аномального наявністю (чи браком) інших трьох ролей. Нормальне Залицання – це раЕі; аномальне – **ООЕО**: немає **P, A** та **I**. Організація не випробовує реальністю своєї відданості. Під час випробування реальністю ми обмірковуємо, *що* збираємося робити – **P**; *як* збираємося це робити – **A**; і *хто* це робитиме, *як* і з **КИМ** – **I**.

Залицання без випробування реальністю – це інтрижка. Зіткнення з реальною перевіркою відданості знищить Залицання. Тож на стадії Залицання мають існувати всі чотири ролі, принаймні латентно.

Чому Виконання, Адміністрування та Інтеграція забезпечують випробування реальністю для Підприємництва? Виконання, Адміністрування та Інтеграція несумісні з Підприємництвом. Тож *маленькі* дози **P, A** та **I** – це для Підприємництва (**E**) виклик випробування реальністю.

Перевіркою на реальність для Залицання стає складання бізнес-плану. У цей момент кожне з питань наче слугує маленькою ін'єкцією **P, A** та **I**. Засновник мусить відповісти на запитання «*ЩО*», «*ЯК*» та «*ХТО*», бо несумісність цих ролей може знищити підприємницьку (**E**) ідею. Хоча кожна перевірочна доза **P, A** та **I** має бути помірною, щоб не зруйнувати **E**, а втім, вона має бути достатньою, щоб показати, що чекає попереду. Без цього за перших же ознак труднощів із «*ЩО*», «*ЯК*» чи «*ХТО*» відданість випарується і замість здорового Залицання організація залишиться лише з інтрижкою. Ці маленькі ін'єкції **P, A** та **I** діють як щеплення для розвитку опірності та імунітету до хвороб. Вони перевіряють, чи наявні всі ці ролі, чи чекають на майбутній розвиток.

Що якби під час фази Залицання не проводилося ніяких перевірок відданості підприємницькій (**E**) ідеї? Пізніше, на стадії Раннього дитинства, організація зіткнеться і великими вимогами щодо виконання (**P**), і якщо їй забракне належної відданості, може зруйнуватися.

Простіше кажучи, перехід від романтичних мрій до реального виконання непротий. Коли організацію ще тільки зачато, треба симулювати реальність, з якою вона стикатиметься в найближчому

майбутньому та протягом усього життєвого циклу. Перш ніж перед організацією постануть реальні виклики, потрібно визначити, чи може вона вижити в рамках симуляції. Зародки майбутніх підсистем закладаються під час зачаття.

Здорове Залицання – це **paEi**, тоді як інтрижка – це **00E0**.

РАННЄ ДИТИНСТВО — Paei

У Ранньому дитинстві розвивається Виробнича (Producing, **P**) роль: фокус зміщується на «*що тепер?*». Щоб дати **P** достатньо енергії для розвитку, **E** переходить у пасивний режим. «Я більше не хочу ідей. Дайте мені результат – зараз!»

Здорове Раннє дитинство характеризується таким набором: **Paei**. Організація не зможе пережити Раннє дитинство у форматі **P000** чи, у випадку постійних інновацій, без зосередження на результатах (тобто у форматі **paEi**).

Під час нормального Раннього дитинства домінування **P** та відносна слабкість **A**, **E** та **I** передбачають всепоглинущу відданість кількісно вимірюваним результатам коштом процесу. У цьому реактивному середовищі брак терпіння вважається нормальним. Але якщо цього не контролювати на пізніших етапах, нетерплячість посіє зерно руйнації.

Коли відданість випробувано реальністю і засновники взяли на себе ризик, народжується організація. У цей момент пріоритет отримує Виконавча роль (**P**). Адміністрування та Інтеграція залишаються в пригніченому стані, як і під час Залицання. Однак посилення Виконання знижує рівень Підприємництва (**E**). Чому?

Що спонукає засновників? Їхня відданість нагальній потребі, яку, на їхнє переконання, їм судилося задовольнити. Коли їхні організації зрештою відкриваються для бізнесу й ризикований крок здійснено, засновники із задоволенням занурюються У процес. Це час «робити-робити-робити». Засновники мають захистити свої мрії.

Організації-немовлята мають виконувати функцію, задля якої створені. Якщо вони не дають результату, то швидко вмирають. Ба більше,

ризик, до якого вдаються під час Раннього дитинства, мають забезпечувати дії. Тяжка праця забезпечує виконання тих зобов'язань, заради яких люди йшли на ризик.

Р – це орієнтація на функціональність. Ця функціональна орієнтація супроводжує всі системи на етапі раннього дитинства, включно з дітьми-немовлятками. Протягом перших місяців життя малята зосереджені винятково на функціональних потребах – їсти, спати й бути в теплі та сухими. Аналогічно організації-немовлята зосереджуються на **Р**. Щоб вижити, їм потрібні гроші – ліквідність.

В організаціях на стадії Раннього дитинства Адміністрування, Підприємництва та Інтеграція на низькому рівні – **Paei**. **Р** танцює на самоті, **a**, **e** та **i** дивляться. Виконавча роль домінує, і це нормально. Організація-немовля під орудою Самотнього Рейнджера, який не делегує і працює у форматі «людина-оркестр», – це абсолютно нормально. Саме цього вимагає Раннє дитинство. Пригадайте матір новонародженого. Вона завжди годує, гойдає та перевдягає свою дитину. Вона не стане поводитися інакше і, скажімо, навчати свою дитинку латини. Вона знає, що дитині потрібно передусім задовольнити свої функціональні потреби. Аналогічно під час Раннього дитинства засновники мають турбуватися насамперед і головним чином про функціональні потреби своїх новонароджених.

АКТИВНЕ ЗРОСТАННЯ — PaEi

Зрештою виконавча роль досягає порогу стабілізації. Перелік постачальників усталено, грошовий потік гарантовано, бо клієнти почали здійснювати повторні замовлення. Коли **Р**-роль повністю розвинуто, може зрости Підприємництво (**E**). Чому? На стадії Залицання Підприємництво було на високому рівні й постала візія. Під час Раннього дитинства рівень Підприємництва впав, тоді як організація вклала свою енергію у перевірку життєздатності візії. Потрібен був високий рівень Виконання. Щойно організація проходить цю перевірку, вивільняється енергія на підтримку візії, яка знову на повну силу штовхає організацію вперед: Підприємництво знову зростає.

Наприкінці Раннього дитинства, коли організація вже пам'ятає сильні та здорові ролі **P** та **E**, вона може поширити свою енергію на об'єднання **P** та **E** і подолання їх несумісності. Необхідно, щоб ролі **P** та **E** реалізовувалися разом. Час Активного зростання – це культура **PaEi**. Якщо культура характеризується як **POEO**, без мінімальної **A** та порогової **I**, які обидві потрібні для подальшого розвитку, організація може потрапити до пастки засновника. Організації потрібні всі чотири ролі, деякі можуть бути на позір у пасивному стані, але всі мають бути наявні постійно. На типовому шляху компанії розвивають одну роль за раз, абсорбуючи та інтегруючи кожну в організаційну поведінку.

Важливо звернути увагу на цю послідовність. Під час Залицання спершу зростає **E**. У Ранньому дитинстві зростає Виконання, а Підприємництво знижується. Під час Активного зростання і **P**, і **E** разом стабілізуються, перш ніж почне зростати третя роль. І «*ЩО*», і «*НАВІЩО*» стабілізуються, перш ніж зможе розвиватися роль «*ЯК*».

Якщо Підприємницька роль не може розвинути через те, що організація постійно зберігає орієнтацію на Виконання, ми спостерігаємо патологічне Раннє дитинство. Немовля ніколи не виростає зі своєї функціональної орієнтації. Воно стурбоване лише їжею, сном та мокрими пелюшками, хоч минуло вже багато років.

Організація, яка не може витримати випробувань Раннього дитинства – від'ємний грошовий потік, нестабільна клієнтська база, постійна боротьба за виживання, – розвивається в аномальний спосіб. Врешті-решт вона помре, бо для розвитку потрібно більше енергії, ніж для підтримки існування. Організації вступають на стадію Активного зростання, на якій Виконання та Підприємництво перебувають на високому рівні. Ці високі рівні **P** та **E** й пояснюють їхню поведінку. Активне зростання відзначається орієнтацією на «*ЩО*» та «*ЧОМУ*». Це орієнтація на результат у коротко- та довгостроковій перспективах. Мрії є, як і під час Залицання, але організація намагається негайно їх утілити, як робила це в Ранньому дитинстві. Тому перехід від Раннього дитинства до Активного зростання – це перехід від управління через кризу до кризи через управління.

Компанія на стадії Активного зростання швидко розширюється в багатьох різних напрямках, інтуїтивно й доволі гнучко. Дуже скоро вона

може виявити, що взяла на себе забагато зобов'язань порівняно зі своїми ресурсами. Вона може витратити всі свої гроші – не тому, що цього вимагала ситуація, а тому, що керівництво забагато хоче зробити. В організації мало контролю. Бюджети та реальні результати сильно відрізняються. Правила, якщо вони є, порушуються, а влада надзвичайно сконцентрована – в руках власника.

На стадії Активного зростання Адміністративна роль на низькому рівні. Саме її недостатній розвиток пояснює брак систематизації, брак порядку, брак схем організаційної структури, брак чітко визначених завдань та спеціалізації. Організація структурована навколо людей, а не навколо завдань до виконання. На стадії Активного зростання організація пристосовується, щоб вмістити в себе людей – не люди мусять пристосуватися, щоб задовольнити потреби організації.

Якщо **A** не може розвиватися, організація опиняється в умовах аномального Активного зростання. Наступною має розвиватися **A**. Перш ніж зможе розвиватися Інтеграційна роль, довгостроковому «**як**» має передувати короткострокове «**як**». Якщо **I** впливає із суспільної культури, в якій існує організація, потреба в **A** не надто очевидна. Така ситуація складається на Далекому Сході, де підприємницькі родини можуть збудувати величезні торгові компанії з низьким рівнем **A**. Вони в надлишку мають **I**.

Через брак процесів планування компанії на стадії Активного зростання втрачають контроль, а брак терпіння (риса, що лишилася з Раннього дитинства) у поєднанні з типовою для Активного зростання зарозумілістю призводить до браку толерантності. Це, своєю чергою, спричиняє дефіцит взаємоповаги, а йому під силу зруйнувати Юну організацію: він не дасть **I** змоги приєднатися до танцю, а без **I** боротьба **A** та **E** позбавлена функціональності.

ЮНІСТЬ — PAЕі АБО pAEі

Криза, що вимагає Адміністративної ролі, спонукає до переходу від Активного зростання до Юності. На типовому шляху **A** постає тоді, коли організація переживає страждання. Криза на стадії Активного зростан-

ня запускає розвиток **Адміністрування**. Що вища зарозумілість **Активного зростання**, то більша криза, необхідна для запуску переходу до **Юності**. Організації потрібні стабілізація, порядок та встановлення пріоритетів. Тобто час, коли організація, що активно зростає, вирішує, що *ще* робити, скінчився. Тепер час вирішувати, чого *не* робити. Організація переносить фокус із «*ЩО*» та «*КОЛИ*», спрямовуючи увагу на «*ЯК*». Якщо організація не допускає цих змін, то потрапляє до пастки засновника або сімейної пастки – аномальних ситуацій, які можуть з часом потягти за собою патологічну смерть.

БОРОТЬБА А ТА Е

Чимало організацій, які намагаються рухатися вперед із власною динамікою, втрачають **Е**, бо посилення **Адміністрування** загрожує **Підприємництву**. **А** та **Е** – це протилежні ролі, і вони конфліктують між собою. Цей конфлікт може набувати таких форм: щоб упорядкувати компанію, засновник може найняти фінансового директора або віце-президента з адміністративного управління. Ця нова особа виконує **Адміністративну** роль. Він може відчувати ворожість до засновника, який виконує **Підприємницьку** роль. Засновник (**Е**) постійно змінює напрямок, привносить до компанії нові можливості. Для **Підприємця** кожна проблема – це можливість. Але для **Адміністратора** кожна можливість – це проблема. **Адміністративна** особа зосереджується на тому, *як* це зробити, і на наслідках цих дій. Те, що для **Е** здається можливістю, для **А** зазвичай – проблема.

Врешті-решт людина **Адміністративного** типу починає розглядати засновника як проблему для компанії. Засновник заважатиме стабілізуванню системи. У цей момент може сформуватися альянс між головним адміністративним керівником та радою директорів, яка також прагне **Адміністративної** стабільності. Вони формують свій союз проти засновника, якого вважають неконтрольованим. Якщо цей альянс результативний, вони можуть витиснути засновника із власної компанії. Якщо його не звільнять, він може виявити, що атмосфера стала неприємною, а його управління не знаходить підтримки та схвалення. Він

цілком може вирішити почати все спочатку з новою компанією. Переконаний, саме це трапилося із засновником Apple Computer Стивом Джобсом. Провісником відходу Підприємців було звільнення креативного інженера, партнера Джобса Стіва Возняка, яке сталося раніше.

Ще гостріша боротьба між Підприємництвом та Адмініструванням розгортається в партнерствах. Партнери-засновники – це зазвичай взаємодоповнювальна команда з **PE** та **AI**. Під час пізніх етапів Активного зростання рушійною силою зазвичай є **PE**-партнер, який брав на себе ризик та приносив до компанії можливості. Однак у Юності **AI**-партнер відкидає ті можливості, які хоче використати **PE**, бо вони задорогі. Тож **AI**-партнер починає опиратися планам **PE**-партнера. «Ще одна ідея, – каже **A**, – і я швидко заберуся звідси». Тоді **E** думає: «Як я об'єднався з таким інертним, спокійним, не схильним до ризику партнером? Я збудував цю компанію всупереч йому, і тепер він стає перешкодою для подальшого зростання».

Як правило, коли **E**-засновник не має ані контрольного пакету акцій, ані контролю над радою директорів, у боротьбі перемагає Адміністративний тип. Чому? По-перше, підприємці вірять, що завжди можуть пустити коріння деінде. Ба більше, їм не подобаються реалії управління надзвичайно складною організацією. Вони воліють радше *будувати* свої бізнеси, аніж *керувати* ними. Вони ненавидять деталі. Підприємництво несумісне з Адмініструванням. Підприємці надають перевагу дуже загальному підході до розв'язання проблем, але загальні рішення на цій стадії життєвого циклу нефункціональні. Побічні ефекти таких рішень для компанії, що вже працює, загрозливіші, ніж початкові проблеми.

Засновники починають мріяти про старі добрі часи, коли їхні компанії були маленькими, гнучкими та здатними до швидкої реакції. Тепер, коли їхні дітища надто великі, щоб упоратися з ними, засновники думають, що ідея піти, знову започаткувати й очолити щось маленьке й захопливе дуже приваблива. Однак Адміністративні типи, зі свого боку, не мають куди піти, а крім того, вони люблять керувати систематично. Вони намагаються викупити частку Підприємців. Ради директорів, або інші наділені владою особи, зазвичай на боці Адміністративних типів. Вони визнають потребу

в порядку і знають, що непередбачуване Підприємництво його не забезпечить. Тож союз **A** та ради директорів витискає **E**.

Ми бачимо, що це явище зачіпає не лише засновників. Коли впроваджено системи та інструменти контролю, коли «ні» звучить частіше, ніж «так», з компанії починають тікати й інші люди підприємницького типу. Це відхід людей типу **E** та приплив людей типу **A**. Я називаю це явище передчасним старінням. Компанія старіє, ще не досягши Розквіту.

Після стадії Активного зростання (**PaEi**) організаціям потрібно розвивати **A**.

Яка з цих двох ролей, **P** чи **E**, має тимчасово перейти у пасивний стан, даючи **A** можливість розвитку?

Хто має поступитися?

У першому виданні цієї книжки я відповів на це питання так: **P**. Тепер десять років досвіду показали, що я помилявся. **PA**, яке я раніше розглядав як передчасне старіння, – це правильне поєднання. Поєднання **EA** таке конфліктне, що може зруйнувати **I**-роль, яка перебуває в пасивному стані. Якщо знизити **P**, як я рекомендував у попередньому виданні, дуже сильна боротьба між **A** та **E** продовжить страждання Юності. Послаблення **P** спричинить надто велике травмування організації, яка досі пам'ятає своє Раннє дитинство, коли **P** царювала. **E** мусить трохи відпочити. Вона достатньо довго керувала компанією. І якщо ви ще раз поміркуєте про «танець», то згадаєте, що **P** ефективніше танцює з **A**, поки **E** відпочиває.

У здоровому переході **E** має трохи відпочити, але не втратити контролю чи взагалі зникнути. Натомість **E** має використати свою владу, щоб дати змогу розвиватися **P** та **A**. Для здорового зростання проміжок **PA** має бути коротким. Потім **E**-роль має повернутися, щоб створити в організації культуру **PAEi**, що характеризує Розквіт.

Організації, в яких **E** наполягає на домінуванні й відмовляється ненадовго утихомиритися, постійно впроваджують інновації і ніколи нічого не доводять до кінця. Культура **PE** може бути такою сильною, що щоразу відкидатиме будь-які спроби виростити **A**. Проблема, що починалася як аномальна, перетворюється на патологічну. На компанію подають позови за порушення регуляторних норм; якість продукту

падає нижче прийнятих стандартів; доставка товарів так запізнюється, що покупці відмовляються її приймати. Зрештою організація банкрутує.

Пастка засновника повертається – внаслідок неспроможності інституціоналізувати «ЩО» та «ЧОМУ»: компанія не адмініструє (А) й не інтегрує (І) функцій виконання (Р) та підприємництва (Е). Без ролей А та І організація не може функціонувати як система. Натомість вона концентрується на окремій особі, яка ухвалює рішення, як вважає за потрібне, і не допускає створення системи, що обмежить її вибір. Організація повністю залежить від особи очільника, внаслідок чого і Е-роль, і І-роль монополізуються.

Інституціоналізація Виконання (Р) та Підприємництва (Е) дає змогу здійснити децентралізацію цих функцій без втрати контролю. Щоб організація перейшла до Розквіту, мусить відбутися інституціоналізація. Мусять бути правила та політики (А) і/або міцні цінності (І). І засновник мусить їм підпорядковуватися. Тільки тоді організація зможе постати як система, незалежна від засновника, що її створив.

Адміністрування набуває потужності коштом або Виконання, або Підприємництва, що вже розвинені. Енергія, потрібна для розвитку нової ролі А, мусить звідкись надійти. Якщо вона надходить коштом Підприємництва, розвиток буде нормальний. Якщо коштом Виконання – компанія піде патологічним шляхом.

САМОДИСЦИПЛІНА

Юність – це час перевірки та скринінгу. Деякі організації прогресують та процвітають, а інші – борсаються. Успіх – це нагорода тим, хто має самодисципліну.

Уся послідовність починається з Е. Потім постає Р, а Е падає. Потім піднімаються і Р, і Е. Ця послідовність плавна, наче зумовлена динамікою організаційного зростання. Засновник лише йде услід за сигналами. Однак на етапі Юності перед засновником постає вибір. Менеджмент переможе чи події візьмуть гору над менеджментом? Менеджмент керуватиме чи йтиме услід?

З роками я помітив, що в будь-якому починанні (у мистецтві, спорті, бізнесі, навіть злочинності) чемпіонами стають не лише завдяки на-

явності таланту. Звісно, талант – це передумова вищості, але сам по собі талант – це марнота, що не справляє тривалого впливу. Для досягнення справжнього успіху потрібна самодисципліна, щоб контролювати жадання та короткострокові спокуси.

Що більший талант, то більша потреба в самодисципліні.

Як сказано в єврейському переказі: «Хто герой? Той, хто може подолати свої жадання».

Самодисципліна без таланту безплідна. Талант без самодисципліни – це потік іскор, які не дадуть полум'я. Для контрольованого горіння потрібна контрольована іскра. У Юності в організації виникає потреба в самодисципліні.

Аж до Юності, на стадіях Раннього дитинства та Активного зростання, для управління організацією достатньо таланту відчувати потреби ринку. У Юності постає дисципліна. Чи відповідатиме вона талантові? Якщо ні – організація заблукає. Якщо зростання дисципліни зруйнує талант, ця зміна на пряму виявиться надто раптовою – і організація застрягне.

Юні організації мають ухвалювати свідомі рішення – робити менше чогось одного, щоб мати змогу витратити більше часу на виконання чогось іншого. Люди в цих організаціях мають витратити менше часу на плекання нових мрій і більше часу – на наради та організацію для втілення поточних мрій.

Це не так просто й очевидно, як може здатися. Я працював із багатьма засновниками компаній, які відмовлялися організовуватися. Один із них сказав мені: «Будь ласка, будь ласка, не заганяйте мене в рамки». Він мав на увазі схему оргструктури. Дисципліна – чуже для них поняття. Вони досягали успіху, впроваджували інновації, займалися підприємництвом, ламаючи кордони й опираючись дисципліні. Терапія для забезпечення переходу організації з однієї стадії на іншу починається з того, що людей **Е**-типу спонукають прийняти дисципліну.

Самодисципліна потрібна для того, щоб розподілити ресурси й зробити *менше*, але *краще*. У минулому інвестування у «*більше*» (*не «краще»*) давало бажаний результат. **Е** потрібна самодисципліна,

щоб відступити. Ця важлива зміна в поведінці не відбувається природним шляхом, як це було під час переходу організації від Ранняго дитинства до Активного зростання. Для успішної Юності організаціям потрібно відучити себе від **Е**. Чи допустять це засновники, чітко орієнтовані на **Е**? Якщо ні, зяюча паша пастки засновника може виявитися невідворотною.

ЗНАЧУЩІСТЬ І

Я помітив, що організації, де була наявна Інтеграційна роль, легше переключалися з **Е** на **А**. Що вища Інтеграція, то легше постає Адміністрування. Це пояснюється тим, що **І** (довгострокове *як*) допомагає **А** (короткостроковому *як*). Ці ролі підтримують одна одну.

Звідки походить Інтеграційна функція? **І** може виростати з ширшої культури, у якій розвивається організація, або з цінностей людей, які належать до організації та очолюють її. Наприклад, японським організаціям **І** забезпечує японська культура. Організаціям не треба розвивати цю роль. Внаслідок цього японським компаніям легше досягти Розквіту, ніж ізраїльським чи грецьким, які мають розвивати **І** в інтенсивно Підприємницькому (**Е**) середовищі з мінімальною Інтеграцією. Використовуючи ролі **PAEI** для аналізу та прогнозування, також легко побачити, що японські організації, зі своїм слабким **Е**, можуть старішати швидше, ніж ізраїльські чи грецькі компанії. (Якщо знайдете японську компанію, яку очолюють ізраїльтяни, підозрюю, ви притьмом купуватимете її акції).

Роль терапії Адізеса полягає в тому, щоб перевести організацію від Активного зростання до Юності, – від підприємницького до професійного менеджменту, – розвиваючи Адміністративну систему за допомогою Інтеграції, яку часто потрібно плекати та захищати.

До Юності **І**-роль виконує лідер як особа – найчастіше засновник. Усі підпорядковані засновникові й під час конфлікту всі чекають на його рішення. У Юності, що вимагає систематизації процесу ухвалення рішень та професіоналізації менеджменту, ситуація має змінитися. Перш ніж можна буде децентралізувати **Е**, необхідно інституціоналізувати **І**-функцію. Поясню, що це означає.

Аж до Юності зовнішню інтеграцію забезпечує лідер, часто засновник, організації. Потім перед організацією постають проблеми Активного зростання – і компанія переживає зовнішню дезінтеграцію. Вона хапає забагато повітря і втрачає певні ринки чи цілі. Вона має забагато цілей, але отримує менше, ніж очікувала. Внутрішня інтеграція стає проблемою, особливо коли в організацію привноситься **A** або коли **A** починає утверджуватися, реагуючи на кризу, спричинену через **E**. Хто тепер забезпечує Інтеграцію? Організація стала великою та складною, а Інтеграція – внутрішня інтеграція – не сильна сторона більшості засновників. Організації потрібно виробити систему управління. Їй потрібно проводити управлінські наради з чітко визначеним колом учасників, дотримуватися правил поведінки, що регулюють ухвалення рішень та їх поширення. Людям потрібно знати, чого від них очікують, куди йти по допомогу щодо рішень, які вони не уповноважені ухвалювати, і як домогтися ухвалення цих рішень. Необхідно впровадити організаційні процеси, що не залежать від доступності та настрою очільника компанії.

I-функцію треба передати від особи до організації. Також, замість Інтегруватися навколо **E**, що чудово для стимулювання, але не дуже допомагає втілювати рішення, організації потрібно Інтегруватися за допомогою Адміністративної функції. Їй потрібні, наприклад, базові принципи інструкцій із контролю запасів, правил залучення коштів та процедур наймання й звільнення людей. «Диявол ховається в деталях», кажуть араби, і якщо деталі не впорядковані, диявол навідається до вас не раз.

Я спостерігав за американськими компаніями, стурбованими соціальними проблемами та відданими захистові довкілля. Такі соціально відповідальні організації розраховують, що підприємницько-інтеграційне захоплення (**EI**) – тобто візія та цінності – приведуть їх до успіху. Однак якщо такі компанії успішні та зростають, **EI** недостатньо для того, щоб забезпечити їм успіх надовго. У них є захоплення й пристрась, але брак уваги до таких деталей, як управління поставками та бюджетний контроль, справляють негативний вплив на дух людей та їх відданість справі. Їхня пристрасна візія зрештою слабне. Організаціям потрібні всі чотири ролі. Зараз у моді **E** та **I**. Але будьте обачні. **I** без **A** постраждає і зрештою спричинить падіння **E**.

ЦІЛІ

Загальна культура компанії це ніколи не проблема окремої особи – це проблема системи¹. Коли в основу системи покладено доцільність, а не завдання та потреби організації, усім керує функція. Організація нехтує формою, аж поки не починає панувати дисфункція.

На етапах, що передують Юності, функція – це все. Форма не така важлива. Інтеграція та Адміністрування – на низькому рівні, тоді як Виконання (P) та Підприємництво (E) – на високому. Організація структурується навколо людей, а схема її оргструктури схожа на малюнок вихованця дитячого садочка, де лінії розходяться навсіді. Зрештою організація стає надто великою та надто складною, щоб нею управляти. Взаємозалежності – як гордіїв вузол: що більше тягнеш за мотузку, то складніше його розплутати. Джерело успіху компанії – це зміни, але зараз зміни більше подібні до проблем, ніж до можливостей.

Коли структуру побудовано навколо людей, функціональна підзвітність стає дедалі заплутанішою. *Контрольованих* змін домогтися важко. Щоб структурувати функцію, форма мусить еволюціонувати. Рушійні сили та керовані чинники міняються місцями. Поки не настане Юність, організація іде на компроміси, щоб задовольнити потреби своїх учасників. У Юності організація стає *рушійною* силою, і люди йдуть на компроміси, щоб задовольнити потреби організації.

У Юності організація спрямовує свою увагу всередину. Детерміністські та обмежувальні цілі міняються місцями. Детерміністські цілі – ті, яких ми наміряємося досягти. Обмежувальні цілі – ті умови, які ми хочемо зберегти. Наша мета – не порушувати цих умов.

На стадії Активного зростання збільшення продажів – це детерміністська ціль, а обмежувальна ціль, як результат ефективного втілення попередньої мети, – це прибуток.

Під час Юності організація переживає зсув цілей. Прибуток (результат ефективності) стає детерміністською ціллю, тоді як зростання продажів перетворюється на ціль обмежувальну. Теза «Ми хочемо максимальних прибутків і *не менш* ніж X % річного зростання продажів»

замінює тезу «Ми хочемо *як мінімум* X % річного зростання продажів та не менш ніж Y % норми прибутку від продажів».

Прибутки на стадії Активного зростання – це скоріше щасливий випадок, ніж щось наперед визначене. Компанія, що активно зростає, може пояснити, чому вона *була* прибутковою, але не зможе пояснити, чому вона *буде* прибутковою. І навіть попри те, що організація, яка активно зростає, може пояснити причини своєї прибутковості, вона не може гарантувати, що буде здатна повторити ці показники. В неї немає достатнього контролю, щоб забезпечити реальне втілення бажаного.

Якщо організація переживає ранню Юність, уникнувши патологічної поведінки, на пізніх етапах Юності може знову з'явитися Підприємництво. І коли **Е** постає на цьому етапі, то це буде організаційне зусилля, бо замість вдаватися до індивідуалізму, організація одночасно інституціоналізує **А**. Організація може заново створити себе, виробивши професійнішу візію. Ця нова візія, яка вже не лише мрія енергійного засновника, закладає підвалини плану й стратегії. Настав час підрізати молоде деревце, скеровуючи енергію в позитивних та плідних напрямках. Компанії, яким вдалося це здійснити, входять у початкову фазу Розквіту. **Р**, **А** та **Е** сильні. І так само розвинена **І**, абсолютно обов'язкова для здійснення цього переходу.

До стадії Активного зростання Інтеграційну роль, зовнішню та внутрішню, виконують засновники. Це дає їм монополію на Підприємницьку роль. **Е** необхідно звільнити від персонального, індивідуалізованого виконання. Щоб інституціоналізувати **Е**, треба спершу деперсоналізувати **І**. Зовнішня **І** передбачає узгодження можливостей компанії з можливостями ринку. Компанія має виробити стратегію, яку підтримує менеджмент. Потім компанії знадобиться внутрішня **І** – щоб запровадити нову структуру, яка відобразить цю стратегію.

РАННІЙ РОЗКВІТ — РАЕі

Коли системи (завдяки **Адмініструванню**) встановлено, організації орієнтовані на високе зростання та високі прибутки, і вони можуть собі це дозволити. Погляньмо на цей перехід.

У Ранньому дитинстві мета – це кошти. Бо організації-немовлята орієнтовані на функцію, а щоб функціонувати, Немовлятам потрібні кошти – ліквідність. Типова скарга компаній-немовлят звучить так: «У нас недостатньо капіталу». Вони зростають швидше, ніж здатні забезпечити ліквідність для майбутнього зростання.

На стадії Активного зростання цілі – це продажі та частка ринку. Компанії, які активно зростають, припускають, що більші продажі означають більше грошей та прибутків і що норма прибутку – величина стабільна. Тільки криза привертає увагу організацій, що активно зростають, до зниження норми прибутку. Щоб домогтися збільшення продажів, вони жертвують прибутками, збільшуючи собівартість продажів. У певний момент більше – вже не краще. Більше – це гірше.

Критично переглядаючи витрати та видатки своїх клієнтів, я показав принаймні одному з них, що на момент, коли компанія виплатила комісійні за продажі та клієнтські знижки зі своїх продажів, що стрімко зростають, і відняла вартість капіталу на фінансування цих продажів, прибутків у компанії не лишилося. Насправді компанія втрачала гроші. Виплачувати бонуси за продажі, при цьому втрачаючи гроші, – це для компаній на пізніх стадіях Активного зростання не дивина. Це називається субоптимізацією. Продажі не приносять більших прибутків, і якщо компанія винагороджує тільки за продажі, прибутки, найімовірніше, постраждають.

Навіщо компанії винагороджувати окремих осіб, коли вона зазнає краху? Бо вона не *знає*, що зазнає краху. Таке трапляється на стадії Активного зростання, бо в більшості компанії, що активно зростають, бракує якісних систем обліку витрат виробництва та належних інформаційних систем. Вони покладаються на строкатий набір організаційних структур, систем винагороди та інформаційних потоків.

Організації на стадії Активного зростання скоріше керовані можливостями, ніж керують ними. Ця риса – залишок від Раннього дитинства, коли організації такі голодні, що хапаються за будь-яку можливість, що продовжить виживання. На стадії Активного зростання такі можливості з'являються одна за одною. Пам'ятаючи Раннє дитинство, організації на стадії Активного зростання не терплять упустити будь-які нагоди. Вони

дають можливостям змогу керувати організацією. Щоб пройти повз можливість, треба мати зрілість, відчуття безпеки та впевненість у собі. Без систем контролю організації стають одержимі результатами. Вони винагороджують тих, хто користується можливостями, не замислюючись над тим, чи не підриває це ризиковане починання всю компанію. Щоб розсудливо оцінити можливості, організаціям потрібні інформація, системи бюджетування та системи контролю. Організації таки розвивають ці системи під час Юності, і на момент досягнення Розквіту скоріше керують можливостями, ніж керовані ними.

У Розквіті організації знають, що робити, а чого не робити. Вони знають, коли треба відкинути якусь можливість і чому варто пройти повз неї. Організації у Розквіті наділені талантом і дисципліною, візією та самоконтролем. Вони зосереджені і на кількості, і на якості. Форма та функція збалансовані, і організації можуть зростати й бути прибутковими.

Досягти Розквіту складно. Залишатися в Розквіті ще складніше. Коли організація у Розквіті починає втрачати Підприємництво, то починає відходити з цієї стадії. Чому втрата **Е** – це причина старіння? **Е** забезпечує гнучкість; це проактивна сила, яка запускає зміни. Організація мертва, коли більше не може реагувати на своє середовище. Вона перестає бути проактивною, коли втрачає Підприємництво. Пізніше через цю втрату вона так само губить здатність реагувати. Переставши задовольняти потреби клієнтів, вона втрачає Виконавчу роль, і якщо немає зовнішнього субсидування, організація стає дисфункціональною й помирає. До речі, Роберт Солоу 1987 року отримав Нобелівську премію з економіки за свою працю 1956 року, де показав, що успіх нації – це наслідок технологічного розвитку, а не кількості робочої сили чи багатства фізичних ресурсів. Технологічний розвиток – це функція **Е**.

Особливості поведінки організації після Розквіту та після Спаду можна пояснити падінням **Е**. Відмінність між Адміністраторами (**A**) та Підприємцями (**E**) полягає в тому, що для Підприємця все дозволено, якщо спеціально не заборонено. А для Адміністратора все заборонено, якщо спеціально не дозволено.

Легше бути Адміністратором, ніж Підприємцем: це не так ризиковано і не вимагає так багато зусиль. Люди, які звикли лише дотримуватися правил,

мають проблеми з креативністю та ризиком. Їхній минулий досвід із системами винагороди працює проти креативності. Організаціям потрібно впроваджувати нові системи винагороди, виробляючи інший стиль та культуру.

Бюрократична поведінка – це як сітка для ловлі омарів. Потрапити всередину дуже легко, а вийти дуже важко. Рішення щодо централізації ухвалювати легко. Децентралізувати важко.

Малюнок життєвого циклу показує, що Розквіт розташований не на вершині дзвоноподібної кривої. Розквіт – на шляху до вершини. Чому? Якщо говорити у термінах **PAEI**, на стадії Розквіту зберігається Підприємництво – джерело гнучкості, яке забезпечує організації життєздатність. Чому організації рухаються до піку кривої?

Ця дзвоноподібна крива відображає організаційну життєздатність. Я визначаю життєздатність як здатність організації бути результативною та ефективною у коротко- та довгостроковій перспективах. Життєздатність організації зростає, але темпи цього зростання знижуються: організація втрачає свою **E**. Зелене росте. Стигле гние.

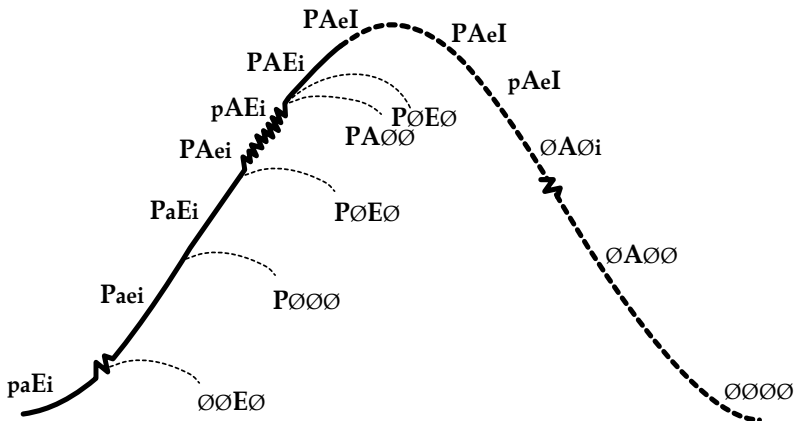


Рис. 12.1. Життєвий цикл організації

Розквіт – це не момент часу. Це процес. Рухатися до якоїсь точки краще, ніж перебувати в ній. Якщо прикласти це до людини, неважливо, ким людина є; важливо, ким вона була і ким буде. Те, ким людина є, – минуще. Ми маємо зосередитися на процесі, а не на результаті. Процес провіщає результат.

Коли розвивається **A** й повертається **E**, ці три ролі – **P**, **A** та **E** – мають навчитися синхронно діяти разом. Це і є виклик Розквіту. Щоб досягти успіху, організації потрібно розвинути **I** – і то масштабно. Щоб повернути **E**, потрібно створити себе заново, заново визначити свій бізнес та окреслити потужну нову об'єднавчу візію. Щоб гарантувати розвиток **I**, організація не повинна віддавати цей процес творення винятково зовнішнім консультантам. Організація може працювати з помічниками, але **I**-роль, яку до цього моменту забезпечував засновник або керівник-підприємець чи яку охоплювала **A**-роль, необхідно інституціоналізувати в самій організації. **I**-роль має бути організаційною, а не індивідуалістичною. Аналогічно й нове організаційне **E** не має бути індивідуалістичним. Процес управління, спрямований на Інтеграцією всієї організації (**paEI**) має витворити організаційне Підприємництво та культуру Розквіту, що описує конфігурація **paEI**.

Організація досягає Розквіту, коли вона і результативна, й ефективна у коротко- та довгостроковій перспективах. Однак акцент робиться на довгостроковій перспективі. Оскільки жодна організація не може однаково позиціонуватися і на коротку, й на довгу перспективу, Розквіт більше орієнтований на довгострокове **EI**, ніж на короткострокове **pa**. І оскільки результативність та ефективність також суперечать одна одній, Розквіт – це стан, у якому процес, форма (**I**) так само важливі, як і функція (**E**).

Розквіт – це не локація, а зона у життєвому циклі, бо конфлікти між короткостроковістю та довгостроковістю й між результативністю та ефективністю такі, що на стадії Розквіту потрібні постійні моніторингування та корегування. Розквіт – це нестабільний стан.

Як організація старіє? У першому виданні цієї книжки я стверджував, що старіння – це результат втрати **E**. Саме **E** дає старт організації, а його втрата спричиняє смерть організації.

СПАД — PAeI

Під час стадії Спаду рівень Підприємництва знижується. Зі зниженням **E** знижується й Інтеграція – себто орієнтованість на людей.

Інтеграція – це туманний термін, який потребує роз'яснення. По-перше, є орієнтація на людей, і саме це я маю на увазі, коли говорю про І-роль. Це не орієнтація на якогось конкретного індивіда, а радше орієнтація на людський елемент, на людей у їх взаємодії. І фокусується на стилі ухвалення рішень. По-друге, є інтеграція інтересів. Цю інтеграцію не додано до мого визначення І-ролі. Вона стосується об'єднаної влади, повноважень та впливу, концепції, яку ми обговорюватимемо й вивчатимемо у Розділі 13. Третій тип інтеграції стосується відносин організації із зовнішнім середовищем, у якому вона працює. По-четверте, існує внутрішня інтеграція, яка об'єднує людей, інтереси та системи у згуртовану єдність. Є навіть п'ятий вид інтеграції, який об'єднує зовнішнє та внутрішнє у сукупність.

Тема Інтеграції залишається туманною й постійно проковує запитання. Я розробляв її понад тридцять років. Тут достатньо буде сказати, що на стадії життєвого циклу «Спад» перший тип інтеграції – орієнтація на людей – зростає коштом здійснення змін, тобто Підприємництва.

Чому?

Переконалий, що орієнтована всередину І зростає тоді, коли організація втрачає інтерес до зовнішнього світу й обертається всередину себе. Зовнішня І, яка об'єднує з ринком, важлива в матеріалістичному суспільстві, націленому на досягнення матеріалістичних цілей. Ви бачите, як такі самі процеси переживають люди. Коли ми старіємо, кар'єра, гроші та майно втрачають пріоритетність. Дедалі більшої значущості набуває родина – найближчі та дальші родичі. Але це стосується типового шляху.

Ті, хто інтегрується із зовнішнім середовищем із духовними цілями, не втрачають Е. На типовому шляху організація, що втратила свої зовнішні стимули, обертається всередину, до людського компонента. І зростає, а Е падає. У Розділі 14 ми розглянемо, чому знижується рівень Е.

Як я вже пояснював вище, на стадіях життєвого циклу, коли відбувається зростання, Інтеграція може бути високою. Пізніше, коли ми обговорюватимемо оптимальний шлях, то побачимо, що на стадіях

зростання Інтеграція *має* бути на високому рівні. Однак така поведінка не загальноприйнята. Що має значення для Підприємця (Е)? Успіх організації, який підтверджують продажі, прийняття продукту чи послуги на ринку, для якого їх створено. Людський компонент – найнижчий серед пріоритетів. Якщо засновник фокусується на людському складнику, то лише як на засобі досягнення мети. Тільки після того, як зовнішня пристрасть, відданість та одержимість амбіціями згасають, організації можуть звернутися до своїх цілей. Тож у компаніях, що зростають, інтерес до людей незначний. Він вважається розкішшю, якої організація не має собі дозволяти.

Поясню детальніше. Не йдеться про те, що засновники не дбають про людей. Навпаки. У стартапах, особливо у не таких розвинутих країнах, я спостерігав надзвичайну увагу до людського компонента. Але причини для цього бізнесові, а не гуманістичні: засновники не мають професійних управлінських ноу-хау, що допомогли б контролювати організації. Натомість вони розраховують, що результат забезпечать лояльність та справжня дружба. Без А вони мусять покладатися на І. Вони наймають членів родини чи клану. Зв'язок відіграє важливу роль, бо засновники не мають інших інструментів мотивації й контролю. Така увага до людей виявляється не заради людей. Засновники підтримують людей заради інтересів своїх організацій. Компанії на стадії Спаду навпаки орієнтуються на людей заради самих людей – це мета сама по собі, навіть попри те, що може завдавати шкоди інтересам організації.

Розгляньмо різні освітні підходи. Ви хочете, щоб ваші діти почувалися добре, навіть якщо залишаться неуками, чи хочете, щоб вони пережили біль навчання? У 1990-х рр. освіта в Каліфорнії прославилася тим, що стимулювала самооцінювання коштом навчання. Діти не провалюються на іспитах, навіть якщо нічого не навчилися. У результаті 1998 року каліфорнійські діти дуже добре почувалися, але за критерієм академічних досягнень посідали 49-те місце серед 50 штатів. Тож питання ось у чому: ви орієнтовані на результат чи на процес? На стадії Спаду відповідь вочевидь на користь процесу, і в цьому випадку ми маємо на увазі процес взаємодії людей.

ЧОМУ Е ЗНИЖУЄТЬСЯ ПЕРШИМ

Чому, коли організація залишає стадію Розквіту, першим починає слабнути чинник Підприємництва (Е)? Чому не Адміністрування (А) чи Виконання (Р)?

Чому Е, а не А? Адміністрування відзначається найвищим рівнем виживання. А-роль дуже важко долучити до організації, але коли вже вона є, так само важко її позбутися. Є такий давньоєврейський вислів: «Друзі приходять і йдуть. Вороги накопичуються». Перефразовуючи його, я б сказав: «Підприємці приходять і йдуть, бюрократи накопичуються». Адміністрування не послабиться саме собою. Воно руйнується, коли Р більше немає і А нема чого обслуговувати. Саме тоді А-роль перестає бути функціональною. Потім зринає нова Е, яка надає змісту новій Р, а отже, новій А. Тож що падає першим, Е чи Р? Е передує Р. Е керує Р. Е – це довгострокова результативність; Р – короткострокова результативність. Спершу має знизитися значущість довгострокової результативності, а потім це виявиться у зниженні рівня короткострокової результативності.

Тепер розгляньмо, як відбувається перехід від Розквіту (PAEI) до Спаду (PAeI). Ослаблення Підприємництва спричиняє не зростання Інтеграції. Навпаки, зниження Е дає І змогу зростати. Але чому ослаблення Е виявляється у зростанні І? Чому воно не виявляється у зростанні Р чи А?

І зростає з падінням Е, бо організація успішна й сповнена життєвих сил: вона не веде запеклої боротьби за виживання. Вона може дозволити собі розкіш самозаглиблення й приділити увагу взаємозалежності між людьми та цінностям, що визначають поведінку. Коли це стається на ранніх стадіях життєвого циклу, як уже зазначалося вище, це не вроджена риса розвитку культури.

Це або «йде причепом» до наявної суспільної культури, у якій працює організація, або це плекає засновник, дуже орієнтований на людей. Другий варіант трапляється рідше, бо вимагає досконалого виконання трьох ролей – PEI, і як будівник компанії засновник не може пожертвувати ані Р, ані Е.

АРИСТОКРАТИЗМ — pAel

З огляду на взаємозалежність між Виконанням (P) та Підприємництвом (E), яку ми обговорюємо, має бути очевидно, що коли E перебуває на низькому рівні доволі довго, P зрештою знизиться. І це виводить компанії на стадію Аристократизму. Код стадії аристократизму – **pAel** – вказує на коротко- та довгостроковий фокус на «ЯК», замість зосередженості на коротко- та довгострокових «ЩО» та «ЧОМУ».

Ослаблення Виконання означає зниження уваги до функції та зростання акценту на формі. Саме тому в аристократичних організаціях надзвичайної ваги набувають ритуали. Набагато важливіше те, як люди виконують роль, а не те, чого вони досягли. Як люди вдягаються, розмовляють, ставляться одне до одного, дотримуються організаційних ритуалів та враховують невисловлені вголос цінності – все це сильно переважає ті результати, які вони продукують. Аристократичні організації можуть дозволити собі не орієнтуватися на функцію. Вони просто користають зі своїх минулих успіхів та спочивають на лаврах. Порівнявши баланси організацій на стадії Аристократизму та на стадії Розквіту, можна виявити, що аристократичні організації ліквідніші, бо менше вдаються до ризику. Вони більше, ніж організації у Розквіті, орієнтовані на цифри та безпеку.

Колись я сидів на засіданні виконавчого комітету аристократичної компанії, де фінансовий директор доповів: «У нас 300 мільйонів доларів готівкових коштів». А потім без жодного підступу спитав: «Хтось має пропозиції, що з ними робити?»

Для компанії на цій стадії життєвого циклу мати 300 мільйонів доларів готівки – не дивина. Може, вас це здивує, але жоден із членів комітету не насмівся порекомендувати використати ці мільйони. Я опитував членів інших аристократичних організацій, і вони підтвердили, що така ситуація – не щось екстраординарне. Топ-менеджмент чекає інструкцій. Ніхто не хоче висувати пропозиції, особливо якщо внаслідок цього доведеться брати на себе ризик.

Аристократичним організаціям притаманна атмосфера затишшя перед бурею. Люди не ображають одне одного, не вступають у супереч-

ки. Усі, здається, вважають, що коли достатньо довго бути слухняним, можна стати президентом. Нехай хтось інший тягає каштани з вогню.

САЛЕМ-СІТІ — 0A0i ТА БЮРОКРАТІЯ — 0A00

Пасивність організації у мінливому світі обов'язково має наслідки. Клієнти не повертаються. Вони знаходять інші способи задовольнити свої потреби. А оскільки Аристократична компанія постійно підвищувала ціни, її продукт не лише неконкурентоспроможний через застарілість, але й із завищеною ціною. Обсяги продажів знижуються, частка ринку скорочується, грошовий потік уповільнюється.

Із «висиханням» ліквідності в організації вмикається сигнал тривоги: «Надзвичайна ситуація!» Організація негайно намагається оживити **P**. Для стимулювання продажів вона знижує ціни, але без скорочення накладних витрат вона продає собі на збиток. Якщо швидко скоротити накладні витрати, є імовірність зрізати не лише жир, але й плоть. Щоб скоротити видатки, компанія звільняє людей та призупиняє певні види діяльності, але це (найімовірніше) знижує її здатність забезпечити **P**. Компанія проклята, хоч би що вона *поспіхом* робила.

Коли люди в організації не можуть отримати результатів назовні, вони звертаються всередину і нападають одне на одного. Зі зниженням рівня Виконання (**P**) аж до стану, коли необхідна реанімація, падає й Інтеграція. Що панує в організаціях у такому критичному становищі? **Ад**міністрування. Воно нависає над усім, як жажлива тінь.

Ситуація погана, і люди потребують пояснень, рішень та надії. Як вони пояснюють ситуацію? Проблема в управлінні, запевняють вони. Із новим, енергійним керівництвом, кажуть вони, компанія ожила б. Вони шукають особу, яка виведе компанію зі скрути.

Під час стадій зростання у людей формується віра в таку ідею: нове керівництво може змінити поведінку й таким чином розв'язати проблеми. За тих умов, на ранніх етапах, нове керівництво могло внести значні зміни. Оглядаючись назад, менеджмент аристократичної компанії питає: якщо це спрацювало тоді, хіба не допоможе зараз?

Зміни керівництва – це просто й вигідно. Значно простіше звільнити старого президента й найняти нового, ніж змінити організаційні обов'язки, структури, інформаційні системи та системи винагороди. Природно, організації роблять те, що просто й вигідно, замість взятися до складних і нездоланих завдань. Замість робити те, що потрібно, вони роблять те, що можуть. Вони шукають простих відповідей та рішень: втягуються в полювання на відьом. Першими підуть ті, кому організація приписує свої труднощі. А оскільки проблеми організації спричинила неспроможність адаптуватися до змін (її продукти застаріли), то вона кидає на вітар організаційного невігластва тих, до чіх обов'язків належало забезпечення в організації Підприємництва (Е). Крайніми виявляються працівники відділів маркетингу, стратегічного планування, досліджень і розробок, інженери.

Люди схильні плутати причину з наслідком. На стадіях зростання нове керівництво може змінити організаційну поведінку. Але ці ліки не спрацюють у компаніях, які в життєвому циклі перебувають на стадіях старіння. Адміністративна система, яка в Юності була функціональною, тепер заганяє організацію в глухий кут. Зараз форма сильніша за функцію. Форма так поширила свою сферу впливу, що душить функцію. Щоб звільнити функцію від форми, має змінитися організаційна система (відображена у структурі підзвітності, інформаційних потоках та винагородах).

Старіння зумовлює зниження рівня Підприємництва (Е). На стадії Салем-сіті Е не просто знижується – його викидають. А-типи виганяють Е-типів або позбавляють їх свободи, і це прискорює руйнування організації. У країнах колишнього СРСР підприємство було синонімом ринкових спекуляцій, а підприємців називали *спекулянтами*. Якщо хтось назвав вас *спекулянтом*, ви ще довго потім жили в тривозі.

СМЕРТЬ — 0000

Коли Е зникає, компанія близька до смерті. Е дає організації життя, а її зникнення – це організаційна смерть. Організація народжується, коли відданість її ідеї витримала випробування. Організація помирає, коли ні в кого не лишилося відданості їй.

Коли панує винятково Адміністрування, форма керує заради форми, ніби форма само по собі і є функція. Компанія наполягає на організаційних ритуалах, не розуміючи їх мети чи функціонального призначення. Це танці для викликання дощу, хоча всі, включно із шаманом, знають, що дощу вони не принесуть. Люди залишаються заради безпеки. Їх ніхто не оцінюватиме за показниками ефективності. Ніхто не вимагає конкурувати чи брати на себе ризик.

Така організація виживатиме доти, доки є зовнішня підтримка. Зрештою, клієнти платитимуть за послуги, яких не отримують, лише в тому випадку, якщо їх змусить до того закон. Із обмеженою функціональністю або не маючи її взагалі, організації нерезультативні в короткостроковій та довгостроковій перспективах й фактично помирають. Бізнес-організації банкрутують, якщо не вжити надзвичайних заходів для їх оживлення.

Життя деяких організацій підтримують штучно – якщо через їх політичну важливість відповідальність за їх виживання беруть на себе зовнішні сили. Ми бачили, як уряди націоналізують або субсидують організації попри їхню неспроможність задовольняти потреби, задля яких вони існують. У таких ситуаціях організації продовжують жити, щоб задовольняти такі політичні потреби, як забезпечення зайнятості будь-якою ціною.

Такі організації – це ракові пухлини, що витягують енергію. Ресурси, якими можна було б підтримати нові організації-немовлята чи організації, що активно зростають, скеровуються на збереження нефункціональних бюрократій. Коли зовнішні субсидії припиняються, настає смерть. Те, що здавалося всемогутньою, непохитною Бюрократією, виявляється порожньою, мертвою шкаралупою. Без зовнішньої фінансової підтримки вони гинуть через брак внутрішньої підтримки чи причин для існування.

Коли зовнішня підтримка припиняється, настає смерть. Бюрократичні організації не можуть виправдати своє існування функціональністю. На цьому етапі очевидно, що **A** – це суто форма, яка взагалі не дає функціональності. І тоді постає нове **E** – нове Залицання.

За умови відповідного стимулювання зі смертю однієї організації з її праху постає інша справа. Без такого стимулювання постраждає більша система – все суспільство потерпатиме від повільного спаду економіки.



©Tribune Media Services, Inc. All rights reserved. Reprinted with permission.

Обговоривши проблеми, причини їх виникнення та існування, у наступному розділі ми звернемо увагу на ті кроки, яких може вжити менеджмент для дослідження й розв'язання своїх проблем.

ПРИМІТКИ

1. Див.: R. Stacey, *Managing the Unknowable: Strategic Boundaries Between Order and Chaos in Organizations* (San Francisco: JosseyBass, 1992): 142. Автор зазначає: «Культура – це набір переконань та припущень, які поділяє група людей, визначаючи, як розглядати речі, як трактувати події, про що варто ставити запитання, які відповіді прийнятні, як поводитися одне з одним і як робити справи. Культура групи розвивається, коли люди об'єднуються одне з одним. Найважливіші її компоненти несвідомі й не можуть бути нав'язані ззовні, навіть з топ-менеджменту».

РОЗДІЛ 13

ПРОГНОЗУВАННЯ ЗДАТНОСТІ РОЗВ'ЯЗУВАТИ ПРОБЛЕМИ

СПРИЙНЯТТЯ ПРОБЛЕМ

Ми проаналізували, чому і як організації розвиваються й старіють; чому в них виникають передбачувані проблеми; і як відрізнити нормальні проблеми від аномальних, а аномальні – від патологічних. Тепер розглянемо здатність організації контролювати та розв'язувати свої проблеми.

Що більше організація відчуває, що їй під силу розв'язати свої проблеми, то вона молодша.

Щойно вона починає сприймати себе як неспроможну – починає старішати. Вона стара, коли вважає себе безсилою й залежною від долі.

Спершу, з терапевтичною метою, ми маємо визначити, що становить проблему. Проблема не обов'язково має бути фактом: вона може бути сприйняттям факту.

Я розглядаю будь-яке явище як проблему – чи це факт, чи сприйманий факт, – якщо ті, кого вона зачіпає, вважають її небажаною та/або неочікуваною¹. Щось небажане – це явно проблема, особливо коли стається несподівано. Якась неочікувана подія – це проблема, якщо, як від'ємний грошовий потік, її можна й варто передбачити. А як щодо неочікуваних, але бажаних ситуацій? Вони – також проблема, хоча більшість людей вважають їх удачею. Я кажу, що це проблема, бо ці так звані «удачі» роблять організацію самовдоволеною. Вона має глибоко

закорінені проблеми (неналежне планування, прогнозування та оцінювання середовища), які в неї досі не було підстав визнати. Однак таке визнання неминуче станеться, коли нехтування цим спричинить небажані, неочікувані результати.

Чиї це проблеми? Іноді ті, хто може контролювати певну проблему, а отже, має здатність її розв'язати, – це люди, найменше зацікавлені у її розв'язанні. Водночас ті, хто потерпає від цієї проблеми, не можуть її ані контролювати, ані змінити. Тож чия це проблема? Щоб знайти відповідь, застосуємо зворотну логіку.

Проблема – це небажаний та/або неочікуваний результат чи процес, який ви можете контролювати чи впливати на нього. Не переймайтеся через дощ: ви нічого не можете з ним вдіяти. Вам слід потурбуватися про підготовку до неприємної погоди: де знайти парасольку, якщо задощило, чи як полагодити дах. Будь-що контрольоване *та* небажане і/або неочікуване – це ваша проблема, бо ви можете й маєте щось із нею зробити.

Наприклад, банкові не треба турбуватися через непередбачуваність процентних ставок. Мінливі відсоткові ставки створюють проблеми тільки для тих банків, які не мають стратегії роботи з цією непрогнозованістю. Ви маєте зосередитися на тому, що можете й мусите зробити, і забути про академічні дискусії про джерела та причини проблем. Розуміти витоки складної ситуації – це добре, але знання саме по собі не веде до змін. Ви маєте визначити проблему в категоріях, із якими можете впоратися, тобто можете щось із цим зробити.

Чи проблема – справді проблема, чи лише неприємний факт, залежить від сприйняття: чи можете ви її контролювати. Візьмімо для прикладу хронічні мігрені. Як на мене, мігрені – це не проблема, якщо ви нічого не можете з ними вдіяти: медицина програла. Не важить, які вони неприємні, – це не проблема, поки ви не можете щось із ними зробити. Маєте жити зі своїми мігренями. Тож поки медицина не просунеться в цій площині, проблема – це не мігрені. Ваша проблема – визначити, які жити з ними.

Сфокусуймося на контрольованості проблем.

Щоб ухвалювати рішення, які розв'яжуть проблеми, менеджерам потрібна певна енергія. Джерелами цієї енергії є повноваження (Authority), влада (Power) та вплив (Influence).

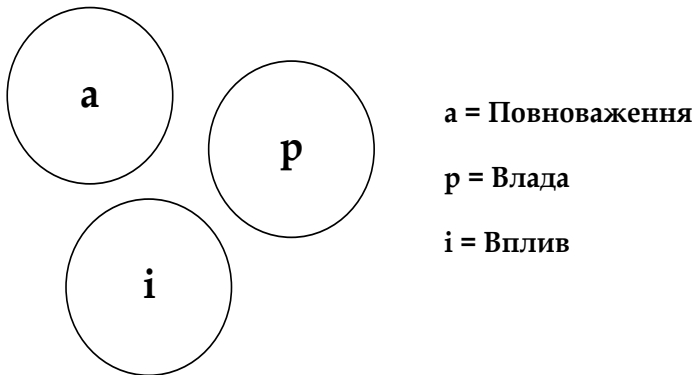


Рис. 13.1. Джерела управлінської енергії

ПОВНОВАЖЕННЯ

Я визначаю повноваження як право ухвалювати рішення, казати змінам «так» і «ні». Це право офіційне і притаманне посаді людини, незалежне від її зв'язків чи освіти.

Я не випадково даю саме таке визначення: право казати «так» і «ні» змінам. Якби я визначив повноваження як право казати «так» *або* «ні» змінам, це визначення можна було б тлумачити як право казати «так» без права казати «ні» (що трапляється дуже рідко) або як право казати «ні» без права казати «так» (що значно поширеніше).

Звідки походить це роздвоєння «так» і «ні»?²

Від Раннього дитинства до Юності усі повноваження з ухвалення рішень утримує у своїх руках засновник – єдиний і неповторний. Засновник може сказати і «так», і «ні». Коли компанії переростають спроможність свого засновника до здійснення управління, засновники починають делегувати повноваження. Починають – тобто я маю на увазі, що вони не делегують усіх повноважень, а тільки повноваження казати «ні». Засновники воліють зберегти право казати «так». З часом кількість та верстви людей, які кажуть «ні», зростають, тоді як повноваження казати «так» зберігається на віддалених щаблях організаційної ієрархії. Коли люди уповноважені казати «ні» і зрідка «так», їхні організації стають дедалі бюрократичнішими, втрачаючи здатність реагувати на зміни

середовища. Постають нові потреби щодо «ЩО», «ЯК», «КОЛИ» та «ХТО». Організаціям потрібно відповідати на ці потреби, змінюючи спосіб діяльності. Це страшенно складно виконати, коли ті одиниці, які уповноважені казати «так», посідають віддалені позиції в ієрархії. Тих, хто уповноважений казати «ні», багато, і вони всюди. Проблеми та рішення фільтруються через стількох людей, які кажуть «ні», що дуже рідко сягають уваги людей, які кажуть «так». Ефективні консультанти розуміють цей синдром. Вони вимагають доступу до першої особи, бо це єдиний спосіб домогтися «так».

Повноваження казати «так» необхідні, але їх недостатньо. У багатьох країнах повноваження – що мертвому кадило.

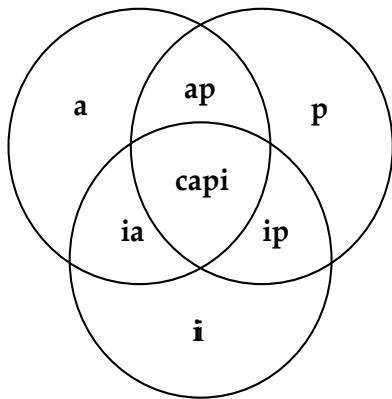
ВЛАДА

Поруч із повноваженнями друге джерело управлінської енергії, необхідної для імплементації рішень, – це влада.

Я визначаю владу як *здатність* карати й винагороджувати. Виконання деяких організаційних завдань вимагає співпраці кількох людей: щоб підняти камінь, потрібна робоча взаємозалежність. Якщо людина чи люди, чия співпраця потрібна для втілення рішення в життя, перешкоджають поступу, відмовляючись співпрацювати, така людина чи люди мають владу. Обсяг влади залежить від того, як сильно ми потребуємо співпраці від цієї особи, як монополює вона володіє тим, що нам потрібно.

ВПЛИВ

Вплив – це третє джерело енергії для втілення рішень та виконання завдань. Вплив – це *здатність* спонукати людей до дії, не вдаючись до повноважень чи влади. Вплив зазвичай виростає з інформації, яка спонукає людей діяти в бажаний спосіб. Коли люди незалежно визнають обґрунтованість рішення, яке необхідно втілити, це означає, що на них вплинули. Ефекти впливу абсолютно добровільні; щоб спонукати людей до дії, не застосовують ані примус, ані страх.



Повноважний владний вплив = $a + p + i + ap + ip + ia + capri$

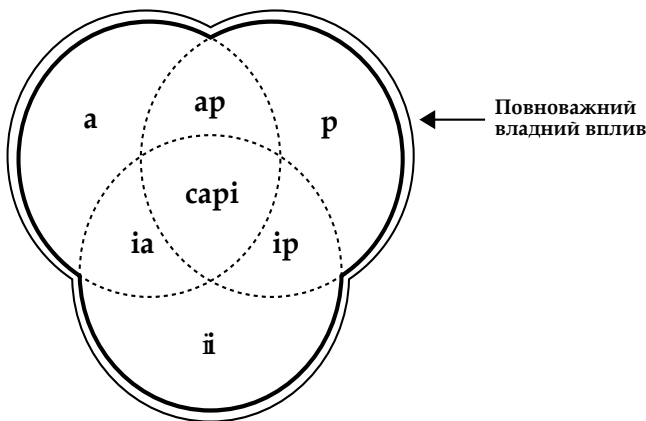


Рис. 13.2. CAPi та повноважний владний вплив

ПОВНОВАЖНИЙ ВЛАДНИЙ ВПЛИВ І CAPi

Кола повноважень, влади та впливу частково накладаються одне на одне і формують різноманітні комбінації цих трьох джерел енергії. Повноважна влада (authorized power, ap) – це законне право карати й винагороджувати. Непряма влада (indirect power, ip) наявна тоді, коли особа, яка керує, переконана, що впливає, а особа, на яку спрямовано цю дію, сприймає її як владу. Можливо, супервайзер і намагається переконати

найманого працівника, що нова методологія спрацює, але найманий працівник, який узагалі не впевнений у правильності нового підходу, здійснює певні дії тільки тому, що не вірить у можливість висловлення власного незалежного судження. Він діє, бо боїться чи переймається через наслідки відмови підкоритися. Професійна література з питань менеджменту називає третю комбінацію «впливовими повноваженнями» (*influencing authority, ia*), себто визнаними чи професійними повноваженнями³. У таких ситуаціях люди погоджуються й кооптують рішення тих, кому підпорядковуються.

В осерді цих трьох кіл міститься CAPI™* (*Coalesced Authority, Power, and Influence*) – Об'єднані Повноваження, Влада та Вплив. Усі можливі комбінації разом називаються *повноважним владним впливом* (*authorance*): повноваження плюс влада плюс повноважна влада плюс непряма влада плюс вплив плюс впливові повноваження плюс CAPI.

З більшою ефективністю мама могла би використати впливові повноваження. Вона сама могла би сісти навпроти дитини й поїсти шпинат, слугуючи моделлю поведінки. Тоді є шанс, що дитина наслідувала би її.

Коли мама пропонує: «Як щодо з'їсти трохи шпинату?», а дитина одразу їсть його, бо вірить, що це для неї добре, переймається через наслідки в разі відмови й поважає пропозиції своєї мами, – це означає, що в матері є CAPI.

Хоча в окремого індивіда може й не бути цілого CAPI для виконання свого завдання, потрібне CAPI може бути сукупно у групи людей. Щоб зібрати CAPI, керівник має створити середовище спільного інтересу для різних груп інтересів, які володіють складниками цього CAPI.

В організації, де CAPI розділене між людьми, повноваження зазвичай покладаються на керівництво. Для ухвалення рішень рада директорів має уповноважений менеджмент. Влада найчастіше у підлеглих, які можуть співпрацювати чи не співпрацювати. А вплив мають технократи – професіонали, що володіють ноу-хау у сфері ухвалення рішень.

Інтереси цих трьох груп можуть конфліктувати. Ті, хто наділений повноваженнями, можуть зосереджуватися на зростанні, частці ринку, продажах,

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

прибутках, ROI чи дивідендах. Ті, хто має владу, – працівники, – можуть хотіти більшої безпеки на роботі, кращих умов праці чи вищих зарплат. А технократи, зі свого боку, можуть фокусуватися на збільшенні бюджетів на дослідження, отриманні найкращого обладнання та пошукові найточніших рішень.

У короткостроковій перспективі інтереси цих груп несумісні, і конфлікт, який вони породжують, може паралізувати ефективну реалізацію рішень. Для розв'язання цього конфлікту потрібні атмосфера виграшу для всіх та спільність інтересів, але така утопічна візія неможлива на практиці у певний момент часу, протягом тривалого періоду чи назавжди. У кожен окремий момент часу атмосфера така, що одна сторона виграє, а інша програє. Конфлікт через відмінні інтереси – це нормально. Погляньте на своє особисте життя. Ви хочете подивитися театральну постановку, а ваш(а) партнер(ка) наполягає на поході в кіно. Ви хочете послухати класичну музику, а діти наполягають на рок-н-ролі. Життя – це конфлікт інтересів. Весь час і в кожному окремий момент часу.

Тож що робити?

Щоб забезпечити на практиці атмосферу виграшу для всіх у короткостроковій перспективі, люди, які разом складають САРІ організації, мають виробити взаємну довіру та візію майбутнього виграшу для всіх. Це і є процес побудови І. Вони мають вірити, що їм вигідна довгострокова ситуація взаємного виграшу, навіть якщо у короткостроковій перспективі одна сторона виграватиме, а інша – ні. Поки різні групи інтересів не вироблять взаємної довіри, у поведінці пануватиме короткостроковий конфлікт інтересів, перешкоджаючи ефективному втіленню рішень.

Результативність втілення рішення можна передбачити, оцінивши, скільки САРІ щодо цього рішення є в кожного окремого індивіда. Коли одна особа сама не володіє необхідним САРІ, потрібно проаналізувати, скільки взаємної довіри та візії взаємного виграшу є серед тих людей, які знадобляться для реалізації рішення, – людей, які сукупно володіють цим САРІ.

ПРОГНОЗУВАННЯ: ХТО МАЄ КОНТРОЛЬ

Підіб'ємо підсумки: *повноважний владний вплив (authorance)* охоплює всю енергію, що її використовує менеджмент, щоб домогтися певної

поведінки. Це поєднання трьох базових елементів: повноважень (законного права ухвалювати рішення), влади (здатності відмовлятися від бажаної та очікуваної співпраці) та впливу (здатності спонукати самокеровану поведінку за допомогою ноу-хау). Поєднання цих елементів охоплює повноважну владу, непрямую владу, впливові повноваження та САРІ (об'єднані повноваження, владу та вплив), або контроль.

Наступний параграф описує мінливу поведінку різних елементів контролю протягом життєвого циклу.

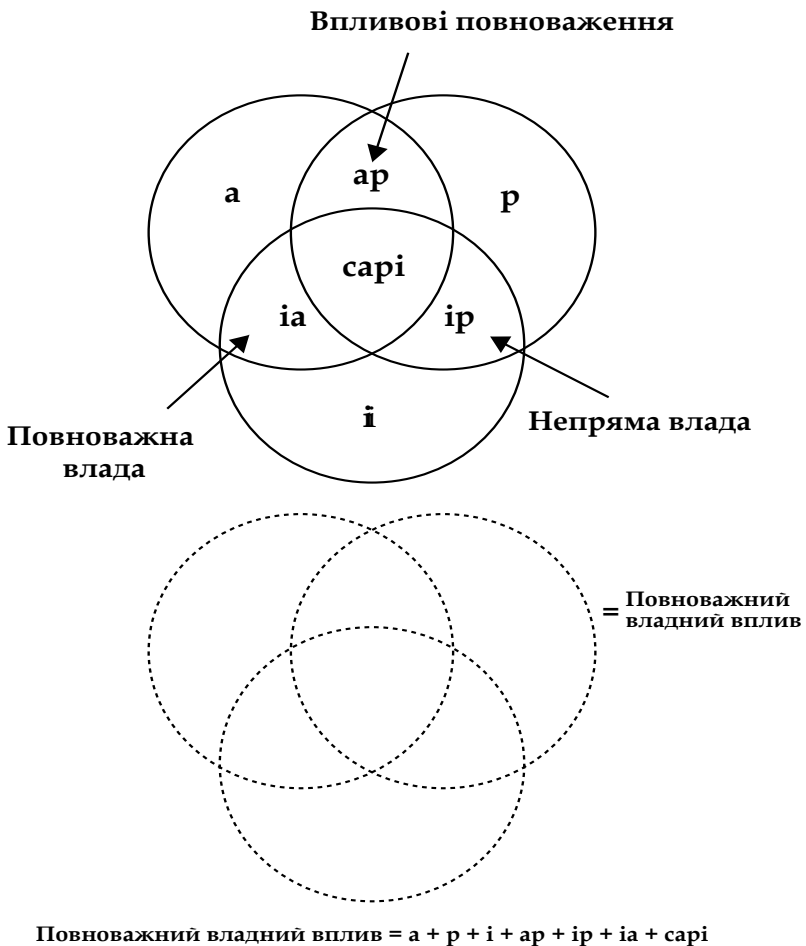


Рис. 13.3. Складники повноважного владного впливу

ПОВНОВАЖЕННЯ ПРОТЯГОМ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

Під час Залицяння питання повноважень навіть ніколи не порушують. Вони практично не мають значення. До шлюбу, у період закоханості, питання повноважень не постають, бо пара не стикається з реальними ризиками. Залицяння протікає у вигаданому світі: кожен дбає, аби не зробити нічого, що могло б відлякати іншого. Це період спільності.

Коли Залицяння закінчується й народжується організація, виникають завдання до виконання та ризик. Час зникає. Нам треба діяти ЗАРАЗ! Рішення потрібно ухвалювати ЗАРАЗ!

Цей імператив «зараз» означає, що через часові обмеження тільки одна особа може мати повноваження ухвалювати рішення. Природно, ці реальні повноваження концентруються в руках засновника – особи, яка найбільше віддана справі. Це та єдина людина, яка принесла найбільші жертви – часом, потім та безсонними ночами. Саме тому управління в організаціях на стадії Раннього дитинства автократичне. У випадку рівноцінного партнерства партнери мають провести разом чимало часу, вирішуючи, як поділити обов'язки. Зазвичай один із партнерів (Е) домінує більше за іншого.

На стадії Активного зростання повноваження повністю монополізує одна особа. Усі титули – операційний директор, фінансовий директор, генеральний директор, засновник, президент, голова ради директорів, – належать одній особі. Організація стає театром одного актора, навіть якщо це партнерство чи публічна компанія. «Я створив тут чудовисько», – сказав партнер однієї з моїх організацій-клієнтів про свого партнера із рівною часткою, який став керівником. Засновник дедалі менше спілкується зі своїми прибічниками, а оскільки компанія швидко зростає, її успіхи супроводжує зарозумілість. Ніхто (поки) не ставить під сумнів ці монополізовані повноваження. Ніхто не наважується. Із успіхом не сперечаються.

У своїй зарозумілості засновник вважає зростання компанії власною заслугою. Він думає, що успіх компанії принесли саме його талановите управління, розсудливість, точний розрахунок часу та добре налагоджені

відносини з клієнтами. «Він вірить власним прес-релізам», – зазначив один керівник. Зрозумілість спонукає його дедалі більше застосовувати повноваження й дедалі менше – вплив. Рада директорів йому не заперече: на стадії Активного зростання вона часто складається з близьких друзів чи членів родини засновника. Усі заробляють гроші. «Облиште його; якби ми знали на цьому краще, то були б на його місці» та «Він потрібен нам більше, ніж ми йому» – це типові реакції членів ради директорів та керівників найвищої ланки у компаніях на стадії Активного зростання. Виконавчий комітет виконує все, що скаже засновник. Чинної системи партисипативного управління й досі немає.

Потім ситуація погіршується. Компанія починає тріщати по швах, а люди – ставити під сумнів повноваження засновника. Першим прапор повстання проти засновника, президента чи голови ради директорів піднімає Адміністрація: або особа, яку найняли чи призначили для організації процесів, або особа з фінансовими функціями.

Боротьба за повноваження розгортається між Підприємницькими (**Е**) та Адміністративними (**А**) типами, а рада директорів спостерігає збоку. Якщо зрештою повноваження отримує Підприємець, Адміністратора звільняють, а прихід нового виконавця **А**-ролі запускає наступний цикл боротьби. Якщо **Е** не отримує остаточного контролю, рада директорів формує альянс із **А**, узурпує повноваження й витискає **Е**. На стадії Розквіту, коли **Е**-роль інституціоналізована, повертається до життя виконавчий комітет і рада директорів отримує всі повноваження; частину повноважень вона делегує виконавчому комітету. Управлінську функцію чітко визначено. Межі повноважень виконавчого комітету, ради директорів та всіх найвищих управлінців окреслено. Повноваження делегують та децентралізують відповідно до обов'язків.

Відмінність між стадіями, що передують Юності та йдуть за нею, полягає в тому, що під час Раннього дитинства та Активного зростання повноваження персоналізовані, тоді як під час Розквіту та наступних стадій життєвого циклу вони інституціоналізовані й систематизовані. Після Розквіту ця інституціоналізація та деперсоналізація зростають аж так, що врешті-решт жодна людина не має реальних повноважень.

Цей перехід потрібно пояснити детальніше.

ПОВНОВАЖЕННЯ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

У підручниках з менеджменту йдеться про те, що повноваження мають дорівнювати відповідальності й навпаки. На перший погляд, у цьому є сенс: як на когось можна покласти відповідальність за те, щодо чого він не має ніяких повноважень? Чому хтось має володіти повноваженнями, не несучи відповідної відповідальності? У цьому є сенс, правда? Неправда! Мені знадобилося п'ятнадцять років, щоб досягнути, чому підручники помиляються.

Працюючи з компаніями-клієнтами, я постійно чув ті самі скарги. Люди нарікали, що їм бракує повноважень для виконання своїх обов'язків. Після кількох років та кількох десятків компаній я замислився: чому я ніколи не зустрічав менеджера, який сказав би, що його повноваження дорівнюють його відповідальності. Чи це можливо, що теорія не втілюється в реальності? Я впирався. Я шукав і шукав, але не зміг знайти нікого, хто сказав би: «Так, у мене є всі повноваження, необхідні для виконання моїх обов'язків». Тепер я переконаний, що такий стан можливий лише у мертвій організації. Чому?

Щойно відбувається якась зміна, рівні й відповідальності, і повноважень зростають та падають. Тож, за визначенням, у певний конкретний момент часу в конкретній царині повноваження можуть переважувати відповідальність, тоді як в іншій галузі в інший момент часу відповідальність може переважувати повноваження. Відповідальність ідеально дорівнюватиме повноваженням із плином часу, якщо нічого не змінюється. А це означає, що організація мертва. Бути живим – це мусити жити з невизначеністю, з неоднозначністю. Ми маємо ці повноваження чи ні? Ми відповідальні за це чи ні? Що вищий ступінь змін, то вищий рівень неоднозначності⁴. Тож у молодій організації, припустимо, дають 60 % повноважень та відповідальності, а беруть – 40 %. У компаніях, що старіють, 80 % чи 90 % дають, а лише 20 % чи 10 % – беруть. Коли дають 100 %, а не беруть нічого, організація вже на стадії Бюрократії, і їй настане кінець, коли зовнішні владні органи побачать, що вона вже більше тягар, ніж актив.

Розгляньмо, як організації дають собі раду з невизначеністю.

Чи можна *точно* визначити відповідальність, щоб не залишилося *абсолютно* жодного питання щодо того, що слід, а чого не слід робити, як ми маємо чи не маємо чинити, коли ми зобов'язані чи не зобов'язані робити певні кроки й хто має чи не має це виконувати? Очевидно, внаслідок постійних змін це неможливо. Людина не може передбачити *все* заздалегідь і вирішити *все* наперед. Щодо кожного обов'язку, то людина має бути певна щодо своїх меж: до цього моменту це точно моя відповідальність, а за цією точкою це вже поза межами моєї відповідальності. Але між цими двома точками – широка зона невизначеності.

Як люди мають давати собі раду з невизначеністю? Розгляньмо аналогію з тенісу. Коли це парна гра, гравці завжди скеровують м'ячі на землю між двома своїми противниками. У поганій команді зона невизначеності не належить нікому з двох: кожен чекає, що подачу відіб'є його партнер. У добрій команді зона невизначеності належить обом гравцям: вони обоє біжать до м'яча, і один із них намагається відбити його.

Однак якщо двоє гравців біжать до м'яча – це неефективно. Що їм зробити для підвищення ефективності – накреслити лінію, яка точно вказуватиме, хто відповідає за конкретні ділянки корту? Люди не можуть грати в такий спосіб. Тоді вони мали б почекати, поки м'яч впаде на землю, перш ніж хтось із них зміг би зреагувати. Очевидно, що коли м'яч впаде, хоч якось реагувати буде вже запізно.

Як бюрократія дає собі раду зі змінами та невизначеністю, що з них випливає?

Коли тенісисти виявляють, що ніхто з них не «покриває» певну ділянку корту, а обом одночасно намагатися реагувати на цю потребу було б неефективно, вони залучають нову особу, яка опікуватиметься серединною зоною. Непогана ідея, але що стається потім? Тепер, після додавання третього гравця, замість однієї існує дві зони невизначеності, за які ніхто не бере на себе відповідальності. Вони наймають ще двох людей, щоб займатися новими зонами невизначеності, а це, безумовно, створює ще більше зон невизначеності.

Врешті-решт на корті опиняється стільки людей, що ніхто не стежить за м'ячем. Вони стежать одне за одним і наступають одне одному

на ноги. Вони починають війну за сфери впливу. Усі витрачають енергію на захист своєї сфери, і ніхто не відбиває м'яча.

Постає велике запитання: хто за що відповідає? Деякі гравці, намагаючись уникнути втягування у війни та сфери впливу, відступають у зони, що максимально чітко визначені як їхні. Інші, добросовісні, намагаються охопити зони, залишені без нагляду, і зрештою опиняються на чужій території. Перші звинувачують їх у захопленні влади й змушують відступити. Тим часом м'ячі сиплються через сітку, і ніхто не наважується підняти ракетку, боячись вдарити іншого. Тож м'ячі летять і летять, і тільки той Бюрократ, який дістає м'ячем просто межі очі, реагує.

Війна за сфери впливу лютує, і сприймані повноваження, а за ними сприймана відповідальність зменшуються. Хтось, хто має загальне уявлення про корт, повинен взяти на себе командування – стежити за слабкими місцями, скеровувати гру та верховодити. Так централізуються повноваження. Люди хочуть, щоб їм казали, що робити. Вони б краще точно помилилися, ніж приблизно мали рацію. Щоб Бюрократи дістали перевагу сумніву, така поведінка має бути закорінена у природі урядових вимог. За Бюрократіями завжди пильно стежать на предмет марнотратства та неправильних суджень. Природно, Адміністратори переконані, що розсудливіше робити *неправильні речі правильно*, ніж *правильні речі – неправильно*.

Альтернатива – «*постійно* робити правильні речі правильно» – це доля святих; альтернатива «*постійно* робити неправильні речі неправильно» – це доля вічних невдач. Жодна з цих груп не є джерелом управлінських талантів.

Підхід «робити речі правильно» приваблює людей Адміністративного типу, які уникають ризику і надають перевагу формі над змістом. А-особи в рамках бюрократичної поведінки почуваються як удома.

Бюрократії прагнуть мінімізувати невизначеність, але такими кроками вони знижують гнучкість. Намагаючись мінімізувати невизначеність, люди стараються чітко визначити відповідальність. Щоб чіткіше визначити відповідальність в умовах змін, треба звузити відповідальність та повноваження до розмірів зменшеної зони визначеності. Коли

відповідальність та повноваження піднімаються на вищі рівні, системи нарощують ступінь централізації. Зазвичай невеличкі проблеми тепер майже всі стікаються до головного Адміністратора. Пригнічений через наростання кількості рішень та обов'язків, головний керівник залишає нерозглянутими справжні проблеми. Це процес умирання.

Люди дедалі більше відчувають, що не мають ані повноважень, ані відповідальності. Вони відчувають, що їхні повноваження сумірні відповідальності тільки тоді, коли ні того, ні іншого немає. Саме така ситуація складається в повноцінній Бюрократії. Організація більше не реагує на зміни середовища. Відповідальність перестає змінюватися, повноваження теж. Організація мертва. Коли ми мертві, то повністю все контролюємо. Бути живим означає не мати контролю над частиною свого життя. Досвідчені менеджери розуміють, що деякі речі вони можуть контролювати, деякі не можуть, а в багатьох зонах вони не знають, мають контроль чи ні.

Господи, дай нам благодать спокійно прийняти те, що не можна змінити, мужність змінити те, що слід змінити, і мудрість відрізнити одне від іншого.

Райнгольд Нібур, «Молитва про спокій»

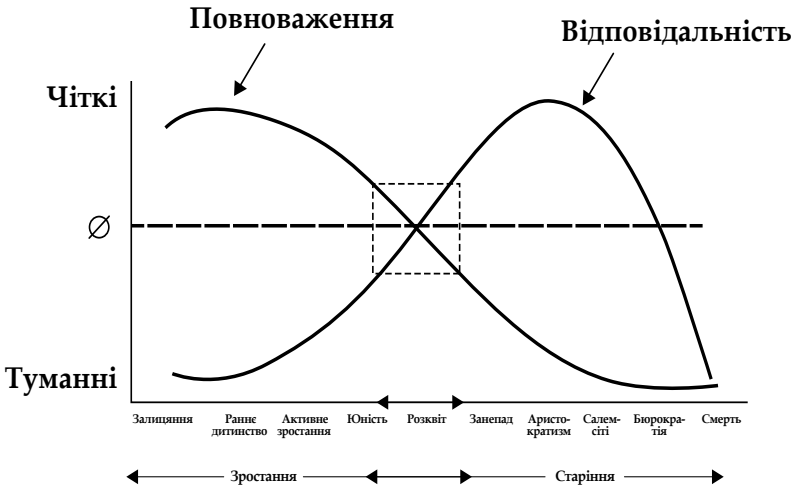


Рис. 13.4. Повноваження та відповідальність протягом життєвого циклу

Мати або більше відповідальності, ніж повноважень, або більше повноважень, ніж відповідальності, – це нормально. Оскільки і відповідальність, і повноваження змінюються зі зміною умов, то вони не можуть бути рівними.

До Юності повноваження персоналізовані. Під час Юності вони стають деперсоналізованими й інституціоналізуються в систему. Під час Розквіту повноваження й інституціоналізовані, й персоналізовані. Після цього моменту люди, наділені відповідальністю, втрачають повноваження, і результативність знижується. Люди в бюрократичних організаціях помічають, що їхні повноваження на здійснення змін майже нульові. Ось чому в бюрократичних організаціях ми бачимо дуже щасливих людей. Без повноважень та невизначеності ризик мінімальний – доки всі просто дотримуються інструкцій. Бюрократи дуже відрізняються від нещасних людей на пізніх стадіях Активного зростання та Юності, коли невизначеність в організаціях сягає піку.

ПОВЕДІНКА ВЛАДИ ПРОТЯГОМ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

На стадії Залицяння влада має значення: засновник намагається сформувати відданість. За визначенням, люди, чия співпраця критично важлива для засновника, наділені владою. Засновник намагається заручитися підтримкою таких людей, даючи обіцянки, про які він потім пошкодує. Ось так люди, цінність яких для підприємства дуже побіжна, зрештою виявляються володарями великих часток власності.

У Ранньому дитинстві засновники жорстко тримають компанію в руках. Вони не хочуть ризикувати й втрачати контроль. А ті, хто втрачає контроль на цих ранніх стадіях, подібні до вовчиці, яка відмовляється від своїх дитинчат, якщо їх торкнулися люди. Відданість засновників справі випаровується, і вони дають своїм організаціям померти в Ранньому дитинстві.

Після народження компанії влада переходить від людей, які були потрібні для запуску проекту, до людей, потрібних для підтримки діяльності компанії. Це дуже цікавий перехід. Прихильності змінюються. Під

час Залицяння люди, які мали владу, були поза межами компанії. Це були дружини/чоловіки, члени родини, банкіри та друзі. Щойно компанія народилася, владу отримують будівники компанії, що працюють удень і вночі. Секретарі засновників стають доволі могутніми. Вони забезпечують А-роль при РЕ-ролі засновників. Добрі виконавчі секретарі цінуються на вагу золота. Це ті люди, які утримують засновників від проблем, зупиняючи втілення поганих рішень. Засновники покладаються на думки та оцінки цих так званих секретарів. Ці секретарі інформують засновника про те, що відбувається. Вони слугують мірилом у політиці, пояснюючи засновникам, що прийнятно чи неприйнятно на політичному рівні. Не дивина, що чимало засновників розлучаються з дружинами, щоб одружитися із секретарками або (у випадку артистів) зі своїми менеджерами.

У стартапах титули не мають значення; важлива та роль, яку людина відіграє.

У роздрібно-торгових мережах на найперших стадіях впливову роль відіграють також менеджери з продажу та закупівельники. Бухгалтерія слабка, а маркетинг навряд існує. Ці ролі слабкі, бо Підприємництво централізоване в особі засновника, який ухвалює всі маркетингові та фінансові рішення. У невеликих компаніях також немає відділу кадрів чи управління персоналом. Навіть якщо компанія велика, персоналом переймаються значно менше, ніж продажами, від яких залежить виживання.

У Юності влада та повноваження дифузні і їх складно точно визначити. Повноваження та влада переходять від засновника до фінансистів і від зовнішньо-орієнтованих до внутрішньо-орієнтованих людей. Від Раннього дитинства до Юності повноваження та влада об'єднані. Повноважна влада централізована в руках засновника, єдиного і неповторного.

Під час Юності повноваження та влада розгалужуються. Засновник має повноваження, але владу має той, хто керує фінансами. Пізніше влада та повноваження починають рухатися разом або «розлучаються», але щоб організація досягла Розквіту, вони мають бути поєднані.

За здорового переходу засновник та професійний менеджер розподіляють між собою такі посади, як голова ради директорів, генеральний директор, президент та операційний директор. Засновник може бути головою ради директорів, генеральним директором та президентом, тоді як професійний найманець бере на себе роль операційного директора. В інших випадках засновник може стати головою ради директорів, а найманець стає генеральним директором, президентом та операційним директором. Часом операційну роль бере на себе третя особа. За всіх цих конфігурацій повноваження та влада об'єднуються, що дає організації змогу вирости до Розквіту.

Після Розквіту повноваження та влада розділяються, а коли організація зісковзує на стадію Аристократизму, влада спускається на нижчі рівні ієрархії, натомість повноваження ідуть вгору. Організація стає дедалі централізованою. Що більше організація системно централізована, то більша вертикальна невідповідність повноважень та влади. Люди дедалі більше претендують на повноваження без влади, а інші застосовують владу, заявляючи про брак повноважень.

Повноважна влада також може розколотися. Ворожа профспілка, уповноважена діяти в інтересах працівників, може, наприклад, використати повноважну владу для боротьби з менеджментом.

На стадії Салем-сіті лютує війна за сфери впливу, і межі повноважної влади розмиваються. Відповідальність скорочується, і повноваження підганяються під її розмір.

Коли повноваження та влада розділяються остаточно, настають мир і спокій. Є повноваження без влади та влада без повноважень. Мир і спокій – це насправді відображення паралічу, який охопив усіх. Профспілки покладаються на менеджмент. Менеджмент покладається на Вашингтон. У Вашингтоні Білий дім залежить від Конгресу, а Конгрес – від внутрішньої політики. Повноваження та влада такі розсіяні, що змінити щось практично неможливо.

За роки я побачив численні приклади цього явища. Пошті на Гавайях потрібна була машина для підіймання мішків із поштою із зовнішнього вантажного майданчика. Начальник поштового відділення подав на затвердження необхідний запит. Після місяців чекан-

ня відповіді з Вашингтона цей начальник місцевої пошти з подивом почув, що його запит було відхилено. Чому? Бюрократи велемудро зазначили, що затребувана машина не витримає снігопадів на вулиці поруч із будівлею пошти.

Ще один приклад дисфункціональних, централізованих повноважень – Департамент соціальних послуг Лос-Анджелеса. В цьому департаменті тисячі співробітників, він витрачає на соціальне забезпечення бюджет у 1,5 млрд доларів. Однак директор має у своєму розпорядженні фондів для використання на власний розсуд лише в розмірі 5 тис. доларів. Ба більше, просте перенесення комп'ютера з одного відділу до іншого вимагає затвердження в особи на такій високій посаді у міській ієрархії, що персонал Департаменту навіть не береться спробувати.

1973 року я сушив голову над тим, як оновити шведську урядову машину. Я просив очільників різноманітних міністерств описати проблему, яку вони не могли розв'язати через брак належних повноважень. Вони описували труднощі, пов'язані з переведенням людини з одного міністерства до іншого.

Скажімо, міністерству закордонних справ потрібен новий працівник, а в міністерстві сільського господарства забагато працівників. Головний адміністратор, підпорядкований безпосередньо міністрові кабінету міністрів, політичний призначенець – не може здійснити цього переведення. Чому? Щоб знайти відповідь на це запитання, потрібно повернутися в історію. Якись 200 років тому з метою обмеження королівських повноважень та влади кожне міністерство організовувалося як майже автономна організація. Кабінет міністрів – це лише спільний центр, а прем'єр-міністр – тільки *primus inter pares*, перший серед рівних. Прем'єр-міністр не має повноважень для управління іншими членами кабінету. Ситуацію ускладнює ще й те, що кожне міністерство має свою профспілку, і вона має щось сказати з питання переведення людей.

Я з'ясував, що для зміни цього закону знадобилися б об'єднані повноваження, влада та вплив (CAPI) ста двадцяти високопоставлених чиновників. Це параліч. Хіба когось дивує, що уряди розростаються без жодного видимого підвищення результативності?

ПОВЕДІНКА ВПЛИВУ ПРОТЯГОМ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

На етапі Залицання вплив важливий. Реальних повноважень немає, а влада походить із відмови співпрацювати. У Ранньому дитинстві повноваження беруть гору, влада переключається на людей всередині організації, а вплив зникає. Тепер не час для розмов; треба діяти! Вплив забирає час, а цей цінний продукт у дефіциті. Тож в організаціях-немовлятах зміни здійснюються без впливу, з використанням повноважної влади в диктаторський спосіб.

На стадії Активного зростання вплив повертається, але він об'єднаний із повноваженнями та владою. САРІ сконцентроване в руках засновника. Успіх змушує людей погоджуватися на все.

Коли організації переживають невдачі й просуються до Юності, за найкращих умов вплив переходить до технократів, а в гіршому випадку зникає зовсім.

Під час Розквіту САРІ перебуває у виконавчого комітету, де менеджмент володіє і повноважною владою, і впливом. Компанія систематично успішна.

Починаючи з фази Спаду й далі, зі слабшанням повноважень через їх централізацію, важливість впливу зростає. Централізація повноважень сигналізує про їх слабшання серед людей у нижчих ешелонах організації, і невдовзі вони виявляють, що для здійснення будь-яких кроків їм потрібно застосувати вплив. Однак оскільки цей вплив пов'язаний із владою, у результаті отримуємо непряму владу. Люди поводяться чемно, але об'єкт цього впливу реагує відповідним чином не тому, що його переконали, а тому, що боїться наслідків. Результатом таких змін є «політика». В організації повно чуток, завуальованих звинувачень та стратегій прикриття свого заду. Кожен силкується забезпечити собі високопоставленого захисника, ментора, коуча або (якщо застосовувати стратегію, що може виявитися хисткою з юридичного погляду) коханця.

З наступним великим крахом (втратою частки ринку та від'ємним грошовим потоком, що призводить до Салем-сіті) повноваження стають

порожніми, вплив зникає, а влада залишається єдиним джерелом енергії. Це війна; немає часу на розмови. Щоб вижити, усі інструменти чи зброя легальні.

САРІ ПРОТЯГОМ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

САРІ (об'єднані повноваження, влада та вплив) визначає контрольованість, силу та прогнозованість організаційної поведінки.

Місце розміщення та поведінка САРІ варіюються залежно від позиції організації у життєвому циклі. Під час Залицяння не має значення, кому належить САРІ, – ми закохані. Ось чому під час Залицяння люди відносно нерозбірливі в питаннях контролю. Засновники дають акції людям, які захоплені їхніми ідеями й готові підтримати нову організацію. Засновники купують підтримку своїх мрій. А в день підрахунків вони прокидаються, виявивши, що нерозбірливі програми роздавання задарма поставили під загрозу їхнє виживання як лідера. Це зазвичай відбувається на стадії Юності.

Після народження організації САРІ консолідоване й найчастіше по праву належить засновникам. Якщо вони мають вплив, який на цій стадії життєвого циклу відіграє тільки другорядну роль, то повноважної влади засновників достатньо, щоб домогтися втілення рішень. Але маючи тільки повноважну владу, засновники пізніше стикаються з кризою, спричиненою браком впливу.

Коли організації переходять на стадію Активного зростання, тоді що успішніші вони є, то зарозумілишими стають їхні засновники й то більше влади застосовують. Що більше влади вони використовують, то менше слухають інших і то більше ізолюються. Що більше вони так поведуться, то більших припускаються помилок, які слугують спусковим гачком для Юності.

Як написав лорд Актон* понад століття тому, «влада розбещує, а абсолютна влада розбещує абсолютно». Що більше влади засновники мають, то більше її використовують. Ніхто не наважується ставити під

* Джон Далберг-Актор, англійський історик, політик та письменник (1834–1902). – Прим. пер.

сумнів їхні рішення. Врешті-решт вони припускаються великих помилок, які ставлять під загрозу їхні організації та їхню владу.

На стадії Юності САРІ мінливе. Боротьба за владу ведеться між професійними менеджерами та засновниками, між радами директорів та родинами й між організаціями та їхніми засновниками.

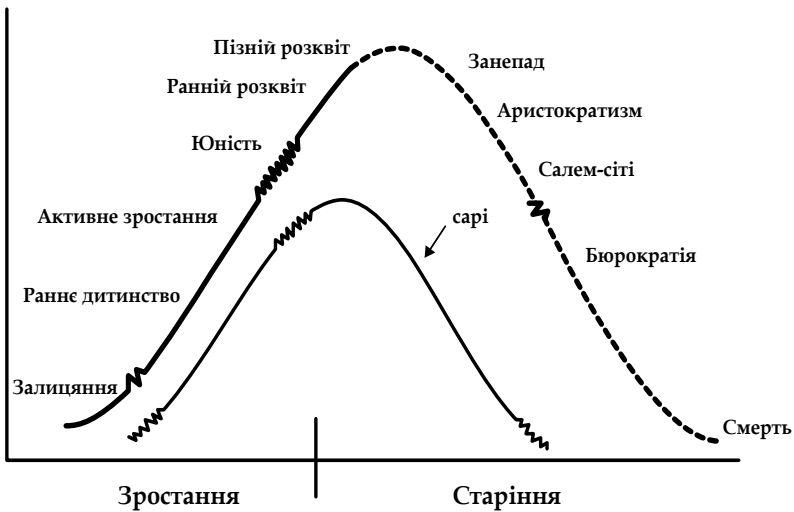


Рис. 13.5. САРІ протягом життєвого циклу

Якщо організація переживає Юність, САРІ стабілізується в системі управління та виконавчому комітеті, встановлюючи певні *алгоритми дії* для ради директорів, виконавчого комітету, засновника, акціонера та професійного менеджера.

Після стадії Аристократизму САРІ починає слабшати через конфлікт інтересів серед акціонерів, менеджменту, працівників та технократів. У Салем-сіті, поки не призначено наглядача, індивідуальне САРІ практично нульове. На стадії Бюрократії права рука не знає, що робить ліва. Для здійснення будь-якого кроку формуються численні комітети. Вони скидають одне одного, в них самих ведуться внутрішні війни. Якщо навіть окремі комітети не можуть досягти САРІ, організація переживає смерть мозку.

У наступному розділі, де деталізовано причини старіння, ми поговоримо, як і чому САРІ контролює розпад.

ПРИМІТКИ

1. Див.: P. Watzlawick, J. H. Weakland, and R. Fisch, *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution* (New York: Norton Books, 1974).

У роботі запропоновано аналогічне визначення «проблеми».

2. Це роздвоєння функціонує аналогічно до роздвоєння, яке описали І. Пригожин та І. Стенґерс у дослідженні змін другого порядку в біологічних системах. Вони зазначили, що невеликі відхилення можуть з часом привести до біфуркацій, які, своєю чергою, продукують якісні зсуви в системі. Див. зокрема: *Order Out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature* (New York: Bantam Books, 1984).

3. Див. численні праці Честера Барнарда (Chester Barnard), наприклад: *Organization and Management: Selected Papers* (Cambridge, MA: HBS Press, 1956); *Elementary Conditions of Business Morals* (Berkeley Committee on Weinstein Lectures: UCB Press, 1958); *The Functions of the Executive* (Cambridge, MA: HBS Press, 1968); *Philosophy for Managers: Selected Papers* (Tokyo: Bushido Press, 1986).

4. M. Kossman and S. Bullrich, "Systematic Chaos: Self-Organizing Systems and the Process of Change" (стаття), F. Masterpasqua and P. Perna, eds., *The Psychological Meaning of Chaos: Translating Theory into Practice* (Washington, DC: APA, 1997). Ці автори зазначають, що зміни збільшили ентропію в системі, привнісши більше неоднозначності.

РОЗДІЛ 14

ПРИЧИНИ СТАРІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ

Старіння спричинено зниженням гнучкості та підвищенням контролюваності. З підвищенням контролюваності та зниженням гнучкості організація дедалі більше втрачає контакт зі своїм середовищем; середовище змінюється швидше, ніж організація здатна до цього пристосуватися¹. Цей розрив із зовнішнім середовищем спричиняє також внутрішню дезінтеграцію. САРІ руйнується, бо кожна група інтересів реагує на ці зміни по-різному й починає тягнути у своєму напрямку. Розпад САРІ знижує здатність організації діяти та реагувати на зміни. Організація старіє.

Гнучкість і контроль – це функції Підприємництва (Е) та САРІ. Високий рівень Е та високе САРІ роблять організацію гнучкою та передбачуваною. Низький рівень Е та низьке САРІ роблять організацію негнучкою та крихкою.

Що впливає на Підприємництво та САРІ?

ПОВЕДІНКА ПІДПРИЄМНИЦТВА ПРОТЯГОМ ТИПОВОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

З усіх чотирьох ролей (РАЕІ) Підприємництво (Е) – найкритичніше для зміни культури на типовому шляху. Воно передує функції Виконання (Р) й визначає її, бо є довгостроковим компонентом Р. Адміністрування також має бути похідним від виконуваного завдання. Інакше кажучи, те, як ми діємо, має бути узгоджено з тим, *що* ми хочемо робити, а це, своєю чергою, похідне від «*чому* ми щось робимо».

Хто це робить, і з ким, і як (органічне «як» Інтеграційної ролі) на типовому шляху має таке саме походження, як і механістичне «як»: **I**, як і **A**, походить від **P**, а отже, від **E**.

Розгляньмо критичний вплив Підприємництва на організаційну поведінку.

E – це рушійна сила організації. Підвалини організації закладаються тоді, коли народжується відданість ідеї – **E**. Коли відданість випаровується (навіть попри те, що деякі частини організації ще функціонують), організація фактично переживає смерть мозку.

Тож щоб зрозуміти криву життєвого циклу організації на типовому шляху, зосередьмося на **E**-ролі. Це основний показник стану організму, і його треба моніторити.

На рис. 14.1 показано поведінку **E** на кривій життєвого циклу.

По-перше, слід відзначити, що протягом Залицання рівень **E** дуже високий. Ми спостерігаємо багато галасу, пристрасті, захоплення, готовності ризикувати, креативності, уяви та зачарування нескінченними можливостями.

Така поведінка функціональна, бо штовхає організацію в майбутнє. Без любовного зв'язку, пристрасті чи захоплення перші ж труднощі могли б зруйнувати відданість ідеї, необхідну для народження організації. Від ідеї просто відмовилися б.

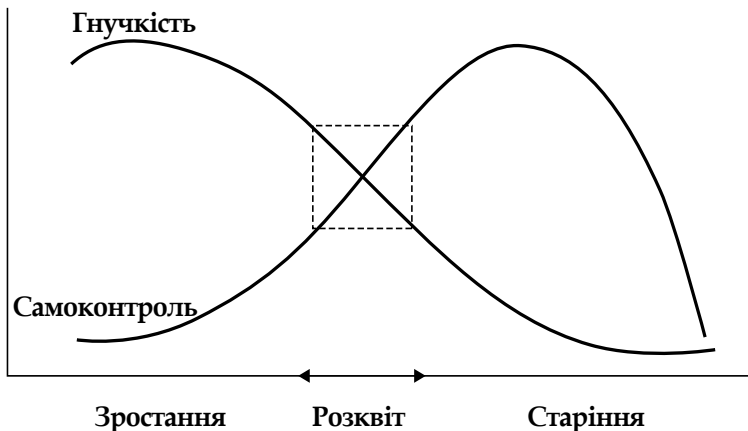


Рис. 14.1. Гнучкість і контрольованість протягом життєвого циклу

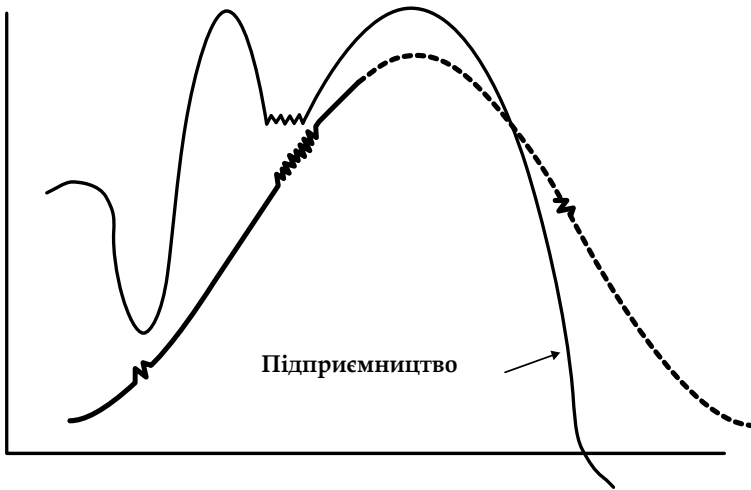


Рис. 14.2. Підприємництво протягом життєвого циклу

Однак слід зазначити, що захоплення залишається на такому високому рівні, поки немає ризику. Коли виникає ризик, **Е** швидко знижується. Немає часу на роздуми та творчість. Час робити роботу.

Цей перехід показує міру розчарування. Люди починають запитувати, що сталося. «Відтоді як було започатковано організацію, в нас більше немає часу уявляти, захоплюватися, збиратися разом. Усі лише працюють, день за днем».

Необхідність постійно працювати – це нормально: організація має страхувати свої ризики й працювати, щоб виконати зобов'язання перед собою та ринком. Це час забезпечення результату.

Якщо **Е** довго залишається в пасивному стані, організація може померти. Керівництву потрібна візія, щоб зберігати інтерес, підживлювати відданість та долати труднощі Ранняго дитинства – постійну виснажливу роботу. Якщо менеджмент не повертається до мрії, якщо він не може визначити, чого намагається досягти, тоді організація-немовля – це лише джерело тяжкої роботи, і ентузіазм зрештою вигорає.

Підтримувати **Е**-роль, хоча б латентну, обов'язково. Врешті-решт організація звільниться від труднощів із грошима та постійної потреби задовольняти нагальні вимоги клієнтів, постачальників і банкірів. Тоді,

коли в людей знову з'явиться час думати, мрія знову може вийти на поверхню організаційної свідомості. Коли люди знову мріють, організація переходить до культури Активного зростання. На цій стадії **Е** зростає, настає час спробувати щось нове. Вже доведено, що організація спроможна пережити складнощі Раннього дитинства.

Що відбувається потім? Коли організація починає зростати, припускаючись більших помилок, вона виявляє потребу в **А**. Коли постає **А**-роль – технократія, бюрократизація, систематизація та інституціоналізація організації, – на підприємницький дух (**Е**) починає впливати структура, що визначає, хто що робить, коли і як. Більше не *слугуючи каналом* для енергії, підприємницький дух *каналізується* за допомогою **А**. Люди відчувають обмеження усіх цих нових правил, процесів та форм, які скеровують, хто що вирішує, з ким і коли.

Крива розвитку **Е** від стадії Активного зростання до Юності мінлива. Вона йде зигзагом то вгору, то вниз. Засновник та організація займаються перетягуванням канату. Засновники хочуть і зберегти контроль, і зменшити свою залученість. Вони хочуть всидіти на двох стільцях. Вони хочуть централізованого контролю й децентралізації. Чому на стадії Активного зростання не можна мати і того, й іншого? Тому що вони ще не виробили **А**.

Делегування – це переміщення **Р** вниз. Децентралізація – це переміщення **Е** вниз. Засновники хочуть делегувати, перемістити **Р** вниз, але обурюються обмеженнями, які накладає **А**. **Р** без кордонів **А** може легко дати такий ефект, як дає **Е**. Засновники зрештою вдаються до децентралізації й втрачають контроль, а не делегують. Коли вони усвідомлюють, що втратили контроль, то перестають делегувати й проводять повторну централізацію.

Вони кажуть: «Я хочу здійснити децентралізацію. Я хочу інституціоналізувати управління, щоб в усіх не було необхідності щоразу приходити до мене. Однак, – продовжують вони, – не смійте ухвалювати рішення, не звіривши його зі мною». Або кажуть: «Ухвалюйте будь-які рішення, які хочете, якщо впевнені, що і я ухвалив би таке рішення, якби ви мене попросили». Організація опиняється в «Пастці-22»*, бо

* Ця метафора на позначення парадоксальної ситуації, з якої немає виходу через суперечливі правила, походить від назви роману Джозефа Геллера «Пастка-22» [англ. *Catch-22*]. – Прим. пер.

дуже складно передбачити рішення, які ухвалив би засновник: він надто часто змінює думку.

Ви не можете децентралізувати, поки спершу не вибудуєте систем контролю. Без **A** делегування закінчується децентралізацією, а децентралізація стає відмовою від повноважень.

В організаціях на стадії Юності боротьба між **A** та **E** – це боротьба, з одного боку, за систематизацію, порядок та ефективність, а з іншого – за зростання, постійні зміни та проникнення на ринок. Це боротьба між кількістю та якістю, гнучкістю та передбачуваністю, функцією і формою. **A** забезпечує форму, прогнозованість та якість, тоді як **E** – кількість, гнучкість і функціональність.

Ця боротьба відображається в структурі повноважень юної організації. Засновники хочуть реструктурувати свої організації, домогтися систематизації та порядку. Водночас вони хочуть домінувати й контролювати таку критично важливу діяльність, як фінанси, маркетинг та розроблення продуктів.

Передача повноважень діяти на власний розсуд від засновників до організацій, а також систематизація та професіоналізація процесу ухвалення рішень посилює боротьбу між **E** та **A**. Засновники можуть казати, що децентралізують та делегують, але люди в організаціях не певні, що засновники мають на увазі саме те, що кажуть.

Якщо **A**-роль та **E**-роль представляють двоє партнерів, конфлікт може бути такий сильний, що вони розійдуться. У таких випадках особа – носій **A**-ролі зазвичай зостається, а **E**-особа йде, залишаючи дух підприємства в організації в дуже загроженому стані.

Що мало би відбуватися в таких випадках? **E** слід тимчасово відійти вбік, щоб відбулася систематизація **PA**. Потім, на пізніх етапах Юності, **E** слід знову з'явитися, в інституціоналізованому, а не персоналізованому вигляді. Це приведе нас до Розквіту. (Попередження: це складний маневр. Для отримання детальнішої інформації раджу читачам Розділ 17, присвячений лікуванню організації, та мої книжки «Прагнення до розквіту» і «Управління змінами»²).

Інституціоналізація **E** дає організації змогу ухвалювати підприємницькі рішення професійно. Організація збирає релевантну інфор-

мацію, обговорює її у контексті політик, загального курсу та стратегій і ухвалює рішення незалежно від окремих осіб та їхніх особливостей сприйняття.

Що відбувається після Розквіту? Рівень **E** знижується з причин, які я описую в цьому й наступному розділах. Протягом періоду Салем-сіті, коли в організації не лишилося **E**, люди починають підшукувати щось для себе. Якщо і є якийсь дух підприємництва, то він застосовується не на користь організації, а на користь окремих осіб, навіть коштом організації. Протягом цього періоду організація усуває будь-які сліди **E**, звільняючи людей **E**-типу. Саме тому я показую, що крива **E** опускається нижче нульової відмітки.

ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПІДПРИЄМНИЦТВО ПРОТЯГОМ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

Що спричиняє зміни з **E** на різних стадіях життєвого циклу? Чому ці зміни трапляються? Близько тридцяти років я працював із організаціями різних розмірів, із різними технологіями та культурами. Відновлюючи ослаблу **E** на стадіях старіння та інституціоналізуючи її на стадіях зростання, я побачив, що на організаційну **E** справляють різкий вплив кілька чинників. Розуміючи ці чинники, ми можемо вжити специфічних кроків, щоб упоратися з потенційними проблемами до того, як вони стануть патологічними й загрожуватимуть самій організації.

Дух підприємництва і в особах, і в організації виникає через усвідомлення невідповідності між бажаним та очікуваним. Поки люди бажать більшого чи кращого, ніж очікують, вони молоді. А того дня, коли людина дивиться на своє майбутнє й каже: «Мені подобається те, чого я очікую, і я погоджуюся на це», приймаючи очікуване за бажане, вона починає старішати. І тоді вже немає стимулу до змін.

Ступінь молодості чи старості людини залежить від того, скільки змін вона готова запустити чи перенести.

$$\text{Підприємництво} = \text{функція від} \left(\frac{\text{бажане}}{\text{очікуване}} \right)$$

За ці тридцять років я дійшов висновку, що на невідповідність між бажаним та очікуваним, і, відповідно, на свідомість Підприємництва впливають чотири чинники. Я знаю, що ці чинники дієві, бо лікуючи їх, ми з колегами успішно омолоджували організації, що старіють. Їхній час виходу на ринок із новими продуктами різко покращувався; частка ринку зростала; а відсоток доходів, отримуваних від нових послуг, продуктів чи ринків, також різко збільшувався.

Ці чотири чинники такі:

- | | | |
|--|---|-----------------------|
| 1. Психологічний вік керівництва. | } | людські чинники |
| 2. Функціональність стилю управління | | |
| 3. Сприймана відносна частка ринку | } | організаційні чинники |
| 4. Функціональність організаційної структури | | |

Ці чотири внутрішні чинники компанія безпосередньо контролює. Звісно, є й такі зовнішні чинники, як культура, технології, ринкові умови та політичний клімат, які сильно впливають на Підприємництво й САРІ. Ці зовнішні чинники можуть спричинити прискорення старіння компанії або (у випадку дерегуляції ринку) навіть перестрибування через стадії. Оскільки ця книжка орієнтована на лідерів змін, ми розглянемо тільки ці чотири чинники, які організація контролює або має контролювати.

1. ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВІК КЕРІВНИЦТВА

Перший чинник – це психологічний вік тих, хто ухвалює рішення, – людей, які контролюють організацію та складають собою САРІ. Це необов'язково власники. Часто організацію контролює менеджмент, а не власники, які розсіяні й погано представлені в раді директорів.

Що таке психологічний вік? У свідомості людини це невідповідність між бажаним та очікуваним. Психологічний вік необов'язково прив'яза-

ний до хронологічного. Деякі люди молоді у п'ятдесят років, а інші старі у двадцять п'ять. Чи вони приймають очікуване як бажане чи бажають чогось відмінного від очікуваного? Ця відмінність виявляється не лише кількісно. Можливо, вони не хочуть більшої кількості – а хочуть лише більшої якості. Але вони мусять хотіти *чогось* більшого – якості чи кількості. Люди, які нічого не хочуть, старіють. Вони приймають речі такими, як ті є, або, що ще гірше, якими ті будуть.

Як щодо старших людей? Вони хочуть чогось більшого. Вони хочуть повернути молодість. Це приводить нас до аспекту контролюваності. Хотіти більшого та/або кращого недостатньо. Ви мусите бути переконані, що можете домогтися цього за допомогою власних зусиль. Інакше це тільки видавання бажаного за дійсне. Ті, хто може зробити більше й краще, але не має бажання робити щось інакше, молоді тілом і старі духом.

Якщо психологічний вік людей, які контролюють організацію, такий, що вони приймають очікуване як бажане, організація починає старіти. У таких випадках психологічний вік організації – це наслідок психологічного віку керівництва. Організація старіє у своїй поведінці, бо в неї немає завзяття та стимулу до змін, які, очікувано, народжуються в центрі контролю.

2. ФУНКЦІОНАЛЬНІСТЬ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ

Що я маю на увазі під функціональністю стилю управління?

У процесі просування життєвим циклом організація потребує різних стилів управління. Який стиль управління бажаний? Якщо організації потрібна певна свідомість, який функціональний тип управління може забезпечити таку свідомість? Управління означає динамічний процес, який може перевести організацію з одного рівня свідомості на наступний, з однієї стадії життєвого циклу на наступну. Інакше кажучи, керівник – це той, хто може перевести компанію від одного набору проблем до наступного, розв'язавши проблеми вчорашнього дня й готуючи компанію до проблем дня завтрашнього.

Наприклад, Мойсей привів євреїв від проблем Єгипту до проблем Ханаану. Управляти не означає «взяти систему зі стадії з проблемами й перевести на стадію без проблем». Це означає поступ до наступного рівня – наступного покоління – проблем. Організації зростають в такий спосіб. Ви такі ж великі, як і проблеми, що перед вами постають.

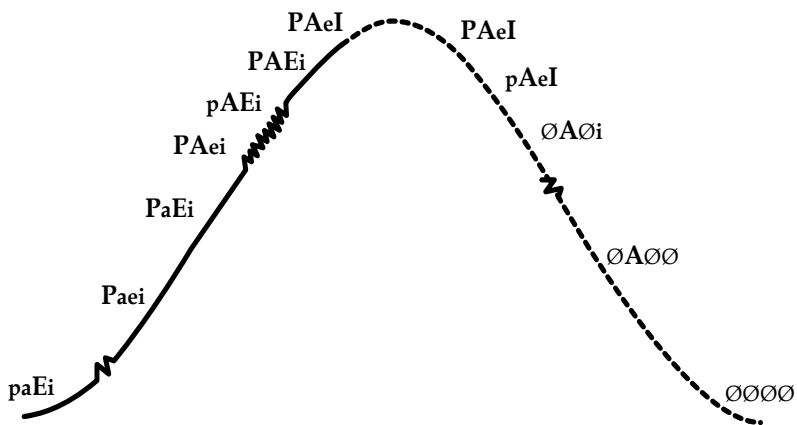


Рис. 14.3. Організаційні стилі протягом життєвого циклу

Між лідерами та їх послідовниками є взаємозалежність. На стадіях зростання стиль управління впливає на організаційну культуру. Керівництво – це рушійна сила. На стадіях старіння рушійна сила – це організація, і організаційна культура визначає, хто постане в ролі керівника. Організаціям, що старіють, пасує вислів: «Люди заслуговують на лідерів, яких мають».

Перш ніж перейти до розгляду бажаних стилів управління, з'ясуємо, як використовувати модель **PAEI** для загальної кодифікації стилів.

Стилі управління та природа конфлікту

Оскільки ролі **PAEI** несумісні, рідко коли особа може виконувати всі ролі одночасно і в усіх досягти досконалості.

Коли бодай одна роль не виконується взагалі, я називаю це стилем неправильного управління. Якщо ролі виконуються на пороговому рівні

необхідних показників, я називаю це стилем управління із нормальними людськими недоліками.

Стили неправильного управління. Я навмисно наводжу екстремальні випадки неправильного управління. Стиль неправильного управління визначити легше, ніж стилі нормального управління. Відмінність між ними двома – це лише питання ступеня.

В екстремальному випадку **Р000** керівник має **Р**-якості, а решти ролей при тому бракує. Такі керівники – це Самотні рейнджери, зосереджені на поточному завданні, але вони не здатні адмініструвати, їм бракує візії чи готовності свідомо ризикувати. Вони не підприємливі, їм бракує чутливості до людей, цінностей та групової динаміки. Вони «ті, хто робить», і це все. Вони добиваються управлінських позицій, бо старанні, віддані, працьовиті й лояльні. Вони продуктивні попри брак Адміністративних, Підприємницьких та Інтеграційних здібностей.

Що в них за стиль? Вони дуже тяжко працюють. Їхній розклад не можна охарактеризувати ні як виконання завдань за рядом їх надходження, ні як виконання спочатку останніх завдань. Їхній принцип – «надійшло першим і досі тут». На їхніх столах безлад. Це управління через кризи. Тут немає ані делегування, ані навчання, ані довго- чи короткострокового планування, а їхні підлегли – хлопчики на побігеньках. Самотні рейнджери не передбачають – вони реагують. Вони практично повністю зосереджені на «*що тепер*», а не на «*як*», «*коли*» чи навіть «*чому*».

Як щодо стилю **0A00**? Я називаю таких керівників Бюрократами. Вони приходять і йдуть вчасно, незалежно від того, які завдання потрібно виконати. Їхні столи чисті, а папери складені акуратними стопами. Підлегли засвоїли, що важливі не результати, а те, як вони виконують роботу. Неважливо, що роблять підлегли, поки вони вчасно приходять і йдуть. Бюрократи управляють за підручником. Якщо Самотні рейнджери ніколи не проводять зборів персоналу (не мають часу), то в бюрократа завжди наради. Однак те, як вони проводять ці зустрічі, змушує згадати капітана Квіґа з фільму «Бунт на "Кейні"»^{*4}. Вони

* Фільм – військова драма 1954 року за однойменним романом Германа Вука. У центрі сюжету – відсторонення капітана від командування кораблем через його начебто дивну поведінку. Зокрема у фільмі є епізод, коли капітан наказує розслідувати зникнення з кухні жмені полуниці. – Прим. пер.

зосереджуються не на війні, а на тому, хто вкрав полуницю. Бюрократи керують дуже добре контрольованими катастрофами; їхні компанії розпадаються дуже вчасно.

А стиль **OOEO**? Я зараховую таких осіб до категорії Паліїв. Коли вони приходять на роботу? Хтозна. Коли йдуть? Хтозна. Але підлеглі знають, що мусять з'явитися до приходу боса й піти тільки після того, як він піде. Оскільки ніхто не знає, коли Палії з'являються та йдуть, люди перебувають у повній готовності 24 години на день, 365 днів на рік.

Чи вони проводять наради? Так, але ніхто не знає, коли. Чи є порядок денний? Немає жодного, про який би було відомо заздалегідь і якого дотримувався б бодай сам Палій. Чи вони очікують при цьому від підлеглих готовності в будь-якому разі? Ще б пак! Тож люди приходять на зустрічі і несуть із собою в голові весь свій кабінет. Вони поняття не мають, що обговорюватиметься чи за що на них нападуть. Хто виступає з промовами? Палій. Що роблять підлеглі? Вони закочують очі («Знов за рибу гроші...») й сподіваються, що бос забуде про висловлені бажання. Зрештою, ці керівники змінюють думку так часто, що ніхто не може відстежити остаточного рішення. «Запізно не погоджуватися зі мною. Я вже змінив думку», – ось таке звичне заперечення на запитання підлеглих. Підлеглі просто вичікують, поки курява вляжеться, щоб щось зробити. Що більше Палії намагаються активізувати своїх людей, то менше ці підлеглі роблять.

Керівників типу **OOOI** я називаю Суперпослідовниками. Вони не ведуть – вони йдуть услід на суперрівні. Вони відчувають зміни у владних потоках раніше за всіх інших і знають, як змінюються підводні течії. Потім вони позиціонують себе як лідерів нової течії. Щоб протестувати зміну політичного клімату, Суперпослідовники зондують ґрунт: «Хотів би висловити пропозицію, але не знаю, чи я з нею згоден». Або: «Пропоную оголосити про дивіденди, але не надто певен щодо цього». У Мексиці таких слизьких типів називають *pez enjavnado* – «мильна риба». Ви не можете їх ухопити. Їхні підлеглі слугують інформаторами, розповідаючи, що відбувається. Ці погані менеджери проводять багато нарад, але хто на них говорить? Усі, крім них. Вони слухають, анітрохи не розкриваючи своїх карт. Підлеглі заледве можуть зрозуміти, в якому напрямку слід

рухатися. Поки вони чекають на чіткі інструкції, Суперпослідовники приносяться до повітря, намагаючись виявити, на що погодяться підлеглі.

Організаціям потрібне керівництво у стилі **PAEI**: люди, які орієнтовані на завдання, віддані справі, працьовиті, організовані, ефективні, ґрунтовні, консервативні, креативні й ризиковані, мають глобальне бачення; це чутливі, людиноорієнтовані будівничі команди.

Проблема полягає в тому, що таких людей навколо лишилося не так багато! Це така рідкісна порода, що не сподівайтесь їх знайти. Такі люди **PAEI** існують тільки у підручниках, і саме в цьому біда всієї теорії менеджменту й лідерства. Вона ґрунтується на уявленні, що такі люди існують, а інших можна навчити бути на них схожими.

Усі ми тією чи іншою мірою погані менеджери, бо ніхто з нас не досконалий.

Щоб керувати організаціями, які демонструють продуктивність, систематизованість, проактивність, результативність та ефективність у коротко- та довгостроковій перспективах, потрібні взаємодоповнювальні команди.

Одна з таких взаємодоповнювальних команд – команда **PaEi-pAei**. Такі команди керують сімейними магазинами – навіть коли ці магазини стають підприємствами із багатомільярдними оборотами.

Професор Джон Коттер із Гарвардської школи бізнесу зробив собі ім'я, окресливши відмінності між менеджерами та лідерами⁶. Відповідно до цих відмінностей я визначив коди двох ролей: менеджери – це люди **Paei**, а лідери – люди **paEI**. Хоча я згоден із власне відмінностями між менеджерами та лідерами, які він описав, я не згоден із його висновком, що нам потрібно більше лідерів і менше менеджерів. Нам потрібні й ті, і ті!

Оскільки менеджери та лідери мають різні стилі, виникатиме конфлікт. Подумаймо про неминучу реальність.

Конфлікт – необхідний і неминучий складник ефективної командної роботи.

Природа конфлікту. Дзен-буддистські трактати нагадують нам, що «якщо всі думають однаково, ніхто не думає надто глибоко». Людям, які не люблять конфліктів, не слід бути лідерами чи менеджерами. Як казав Гаррі Трумен, «якщо не переносите спеки – вийдіть із кухні». Для довгострокового успіху потрібен значний короткостроковий дискомфорт.

Чому?

Спробуйте зробити таку вправу. Станьте дуже твердо на обидві ноги, а руки схрестіть спереду на талії. Ви відчуваєтеся комфортно і все тримаєте під контролем, правда? Якщо це комфортно, то це, напевно, нормальний стан. Правильно? Неправильно! Якщо стоятиме так довго, то точно помрете. Ви не можете відійти поїсти, піти до ванної чи поспати, а в разі потреби в якійсь із цих дій необхідні будуть зміни.

Тепер спробуйте іншу позу. Станьте на одну ногу, іншу випростайте в повітрі, наче робите крок; витягніть одну руку вперед, а другу назад. Вам буде складно вистояти так довго, адже ви не маєте рівноваги. Збереження «рівноваги» вимагає невеличких, але постійних коректив. Рівновага – це не стан, а процес.

Ця позиція не видається ні зручною, ні нормальною, чи не так? Ні, але це бажана поза, бо ви перебуваєте між точками. Ви йдете звідти, де отримали їжу, і збираєтеся робити щось інше. Те, що здається комфортним на короткий строк, дуже незручне в довгостроковій перспективі, а те, що незручно в короткостроковому періоді, комфортне на довгий строк.

Брак конфліктів дуже комфортний на короткий строк, але в довгостроковій перспективі він веде до смерті. Конфлікт приносить незручності в короткостроковому періоді, але на довгострокову перспективу може бути конструктивним, залежно від того, що ми з ним робимо. Він може стати джерелом або зростання, або розчарування. Перше – конструктив, друге – деструкція.

Що відрізняє функціональний конфлікт від дисфункціонального? Щоб проілюструвати це на прикладі, погляньмо на особистий досвід.

Більшість пар розлучаються з тієї самої причини, з якої спочатку одружилися. Вони беруть шлюб через взаємодоповнювальність своїх стилів. Двоє людей привабили одне одного завдяки своїм відмінностям,

але якщо не розберуться з цими відмінностями, деструктивний конфлікт може призвести до розлучення. Але конфлікт також може привести до зростання; він може зміцнити шлюб. Після битви ми присуваємося ближче одне до одного. Ми пов'язані внаслідок своїх незгод і конфліктів, а не всупереч їм.

У чому різниця? Чому той самий конфлікт в одному шлюбі буде деструктивним, а в іншому – конструктивним і таким, що посилює любов?

Конфлікт функціональний і конструктивний, коли його врегулюють із взаємною довірою та повагою.

Визначмо терміни. «Функціональний» означає, що конфлікт, коли його розв'язано, продукує бажані зміни. Якщо тертя, яке ми спричиняємо, соваючи підошвами по килиму, – це результат кроків, якими ми дістаємося до холодильника, щоб поласувати морозивом, це тертя було функціональним. З іншого боку, якщо безконтрольно терти ногами об килим і отримати подразнення, це тертя було ні до чого: воно не функціональне.

Взаємна повага передбачає, що кожна сторона визнає законність позиції іншої, відмінної від власної⁷. Взаємна довіра існує за умови сприйняття спільних інтересів⁸.

Коли є взаємна довіра та повага, ми готові вчитися одне в одного. Таке навчання – це нагода особистого зростання й зростання шлюбу⁹. Без взаємної довіри й поваги конфлікт – це саме страждання й жодного досягнення.

Конфлікт буває аномальним та нормальним. Нормальний конфлікт спонукає організації розвивати силу, потрібну для функціонування. Аномальний конфлікт змушує організацію, особу чи систему повторюватися, копіювати, а не просуватися вперед. Він не сприяє еволюції чи змінам. Аномальний конфлікт не дає організації змоги скористатися відмінностями й перспективами; у нормальних конфліктах організації використовують відмінності, які постають як проблематичні. Це веде до змін, до зростання, до життя. Тепер, коли ми прояснили питання стилів та потребу в їх взаємодоповнювальності, повернімося до питання управління.

Стили керівників

Протягом стадій зростання стиль управління має відображати наступний організаційний стиль життєвого циклу. Стиль керівника – це модель наступної стадії організації. Саме тому ця особа – лідер, а не послідовник. Саме тому лідер часто випереджає людей, яких веде. Моделювання наступної стадії життєвого циклу забезпечує функціональне управління тільки на стадіях зростання.

На стадіях старіння керівництво (якщо лідер не моделює раніших стадій) підсилює спад організації, ще більше ускладнюючи терапевтичне омолодження. Керівники компаній, що старіють, мають плисти проти течії, а керівники компаній, що зростають, мають лише пливати швидше за інші організації. Можливо, це пояснює, чому очільники організацій, що зростають, не мають ніякого співчуття до функціональних керівників організацій, що старіють. Вони не можуть зрозуміти, на що іде так багато часу і чому всі такі обережні. Вони не розуміють, що плисти проти течії політично важче, ніж пливати швидше за течією. В організаціях, які старіють, керівництво має робити болючий вибір і при цьому все одно виживати. На стадіях зростання рішення не такі болісні, а керівники не такі вразливі з політичного погляду (за винятком стадії Юності).

*Стили управління протягом життєвого циклу. Який тип управління, концептуально, потрібен на стадії Залицяння? Відповідь – Е. Правильно? Тільки частково. Як стане зрозуміліше в наступних частинах цієї книжки, щоб бачити – усвідомлювати – потреби, підприємцеві потрібна мінімальна кількість І. Свідомість – це те, що запускає ідеї нових починань та рішень. І відмінність між типовим та оптимальним шляхами залежить від рівня І в організації. Інші ролі – **РА** – також мусять сягати порогового рівня. Інакше на пізнішій стадії, коли настане час для розвитку цих ролей, організація опиниться у складному становищі. Тож на типовому шляху успішне управління на стадії Залицяння вимагає стилю **paEi**.*

Тепер розгляньмо, що означає вести організацію до Раннього дитинства й брати на себе ризик. Який стиль управління функціональний на цій стадії? Як щодо управління, в якому акцент робиться на

Адмініструванні, тобто **A**? Він не спрацює взагалі, чи не так? **A** постійно каже «Ні, ні, ні». Нічого не відбуватиметься; організація ніколи не народиться, хоч і була зачата. Це буде випадок організаційного «викидня».

Який тип управління – Виконавчий (**P**), Адміністративний (**A**), Підприємницький (**E**) чи Інтеграційний (**I**) – може стимулювати організацію народитися, об'єднуватися, ризикувати і домагатися результату?

Це має бути людина типу **P**. Така людина – з тих, хто каже: «Я вкладаю перші п'ять тисяч доларів і першим беру на себе ризик. Нумо. Зробімо це. Я готовий». Це діяч, бо для народження організації потрібна справжня відданість у справах – не лише на словах та у мріях. Тут потрібен хтось, хто задає тон *виконання*, забезпечуючи поведінкову модель організації, орієнтованої на дії.

Лідер, який тільки мріє, не народжує. Діяч, у якого немає мрій, не зачинає. Тож для здорового старту організації (якщо нею керує одна особа) потрібен керівник, який може і мріяти, і робити, – **PaEi**.

Що відбувається тоді, коли, як під час революцій, існує взаємодоповнювальна лідерська команда мрійників та діячів? Є ідеологи – інтелігенція, освічені, сповнені добрих намірів теоретики, а за ними йдуть селяни, практичні бійці-партизани, які менше говорять і більше роблять. Коли революція досягає успіху, оформлюється й народжується нова країна, що трапляється з багатьма з тих ідеологів? Їх відштовхують на маргінеси, ув'язнюють чи страчують. Якщо їм пощастило померти природною смертю одразу після успіху революції, вони залишаються портретами на стіні. Гору беруть орієнтовані на дію, реалістичні виконавці. Діяти, а не розмовляти, – ось завдяки чому організація може пережити Раннє дитинство. Тож стиль для Раннього дитинства – **PaEi**.

Що далі? Активне зростання. Потрібні нова візія та нові можливості. Якщо виконавці не виробляють цієї візії, система залишається маленькою та недоогодованою. Нова візія допомагає компаніям прискорити вихід із Раннього дитинства. Тож щоб перейти від Раннього дитинства до Активного зростання, нам знову потрібне **E**, і стиль має бути такий: **paEi**. Якщо немає взаємодоповнювальної команди, що проводить організацію від Залицяння до Активного зростання, це забезпечує управлінський стиль **PaEi**.

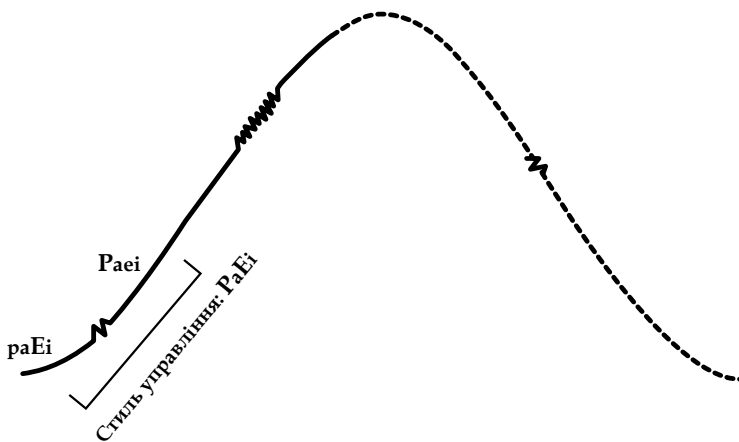


Рис. 14.4. Стилі управління для Залицання та Раннього дитинства

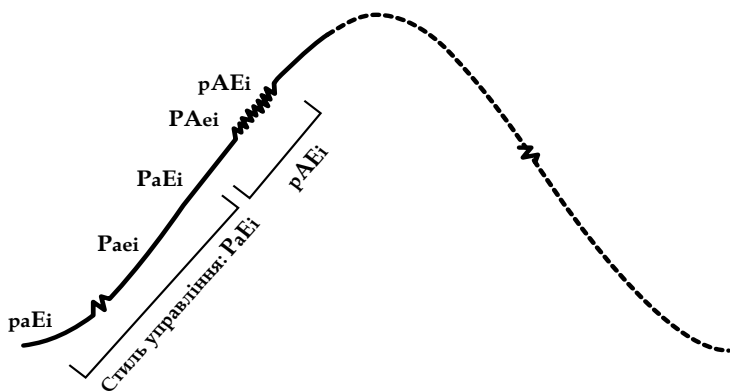


Рис. 14.5. Стилі управління для стадій Активного зростання та Юності

PaEi – найпоширеніший стиль засновників на типовому шляху. Такі засновники – це Палії та водночас Пожежники. Вони розпалюють власні вогнища, а потім самі ж кидаються брати полум'я під контроль і підпалюють нове, поки старе ще до кінця не погашено.

Створюючи труднощі, а потім пораючись із ними, вони змушують свої компанії стрімголов зростати. Ці засновники – працюючі мрійники. Вони процвітають в атмосфері кризи через управління.

На стадії Юності організації мусять бути організованими, систематизованими та стабілізованими. У цей момент якість важливіша за

кількість. Яке воно, бажане управління? Необхідний ухил до Адміністрування. Примітно, що компанії на цій стадії переживають складні переходи від одного типу управління до іншого. Перехід від Активного зростання до Юності вимагає переключення з управління у стилі **PaEi** до стилю **paEi**. Це тягне за собою проблему. По-перше, **A**-стиль геть відмінний від стилю **PE**. **A** – це повільність, ретельність, аналітичність та несхильність до ризику. Важливі деталі. Керівник **PE** – швидкий і не цікавиться деталями, тобто бере на себе ризик. Ці два стилі управління несумісні. **E**-керівники хочуть, щоб підлеглі були на роботі тоді, коли керівник туди приходить, і залишалися там навіть після того, як керівник піде. Але оскільки ніхто не знає, коли бос прийде чи піде, підлеглі поводяться хаотично. **E**-типи вимагають, щоб підлеглі постійно були на зв'язку.

A-стиль повністю інший. **A**-керівники приходять на роботу й ідуть з роботи вчасно. Через це **E**-типи почуваються обдуреними. Вони вважають **A**-типів недостатньо лояльними до компанії, гадають, що ті докладають недостатньо зусиль. **E**-типи кидаються в усе сторчголов; **A**-типи люблять усе обміркувати. **E**-керівники спершу вирішують, а потім думають. **A**-керівники думають, а тоді ухвалюють рішення. **A**-типи почуваються так, наче завжди мають іти слідом за **E**-типами із совком і прибирати безлад. **E**-типи, зі свого боку, обурюються, що їх не пускають до пісочниці, де вони можуть робити, що хочуть.

A та **E** стримує конфлікт. Під керівництвом Палія **OOEO** саме **A** може зрештою стати зайвим (**OOOO**), і хоча персонально **A**-тип може й вижити, це відбудеться коштом компанії. Бувши зайвим, **A** не може виконувати необхідну організацій роль.

Входячи на стадію Юності, організація має стати **PAei**. Тому їй потрібне управління за принципом **PAei**. Але треба бути обережним. Якщо організація – **PAOO**, вона відкине й вижене **PAei**-керівника, який був на стадії Активного зростання, а керівник **PAei** призведе до передчасного старіння. Коли стадія **PAei** у життєвому циклі скінчена, організації потрібно повернути роль **E**, а для цього потрібен стиль управління **paEi**.

Для встановлення зв'язку між **E** та **A** необхідне нове управління **AE**-типу – **paEi**, а не просто **OAoo**. Більшість непоганих консультантів – **AE**-типи. Організація може розв'язати свою проблему з управлінням,

найнявши консультанта, який керуватиме розробленням схеми організаційної структури, системи бюджетування та інструкцій. Пізніше слід найняти людину на посаду операційного директора в рамках Адміністративної ролі.

Коли зміни впроваджує людина з-поза організації, це має низку переваг. По-перше, це дає засновникові змогу поспостерігати, чи такий аутсайдер годиться. Це перевірка в реальному бою. Ці двоє стежать одне за одним, щоб побачити, чи вони сумісні попри свої різні стилі. Якщо між ними немає постійної взаємної довіри та поваги, це погане поєднання. Ба більше, зміну культури легше провести ззовні, ніж зсередини. Це достатньо просто перевірити. Спробуйте навчити вашу доньку-шибайголову грати на фортепіано.

Якщо поточний керівник може змінити свій стиль з **PaEi** на **paEi**, потреби в зміні керівника немає. Я дійшов висновку, що ця здатність – не така вже й рідкість, як може здатися. Усе залежить від розмірів їхньої **I**. Що більша **I**, то гнучкіший стиль управління.

Керувати організацією під час переходу від Раннього дитинства до Юності важко: тут або керівництво має змінити свій стиль, або потрібна зміна самого керівництва. Управління підприємством – це не марафон; це естафета. І коли конкретний керівник не може змінити стиль у відповідь на зміну умов, керівна роль має перейти до іншої людини.

Цей перехід управління універсальний. Візьмімо для прикладу дітей, які ростуть. Батьки – це взаємодоповнювальна команда. Хлопчик кілька років росте прив'язаним до мами, а потім росте прив'язаним до батька, а пізніше все одно прагне від своїх батьків дружби. Діти прагнуть отримати модель, провід, необхідний для збалансованого зростання. Самотньому батькові/матері тяжко ростити дитину. Діти потребують обох енергій – інь та ян.

Після Юності, коли організація переходить на стадію Розквіту, у стилі управління її керівників акцент має робитися на **I**. Чому?

У культурах Розквіту ролі **P**, **A** та **E** виконують інші управлінці – не керівник. Роль керівника на стадії Розквіту полягає в тому, щоб найняти правильних людей, інтегрувати бажані конфлікти, що виникають, у правильно структуровану організацію та задати напрямок. Структура добра,

правильні люди на правильних місцях. **P** та **A** делегуються, як і **E**, яка тепер інституціоналізована. Тепер організації потрібен лідер, який може інтегрувати це все, – керівник, який робить акцент на **I**-ролі.

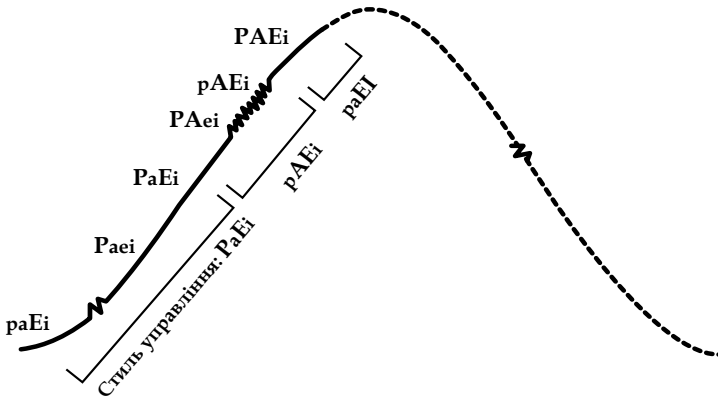


Рис. 14.6. Управління в організаціях на стадіях Юності та Розквіту

У будь-якій точці життєвого циклу необхідні стилі управління – це ті стилі, які переведуть організацією з поточної стадії на наступну. Під час Залицяння організаційній культурі потрібне керівництво, яке мріє (**paEI**), а коли організація народилася, – керівництво, яке діє (це має бути **PaEi**). Щоб перейти до Активного зростання, організаціям знову потрібна **E** – **PaEi**, а коли організація переходить до Юності, то потребує **A**, щоб приглушити тенденції етапу Активного зростання та запобігти перенавантаженню організації. Функціональний стиль Юності – **paEI**. Тепер, щоб перейти до Розквіту, необхідна **I**, а щоб залишатися на цій стадії – **E**. Бажаний функціональний стиль Розквіту має бути таким: **paEI**.

Керівники на стадії Спаду мають загальмувати старіння організації. Тепер вони мають почати працювати проти течії, пливати проти потоку. Їм потрібна не лише **E**, але й **P**. Невдовзі, на стадії Аристократизму, **P** почне знижуватися. Організація на стадії Аристократизму має знову й негайно сконцентруватися на основах – реалістичних рішеннях, базових завданнях. Оскільки під час стадії Аристократизму організації втрачають **P**-роль, погіршення їхнього стану може загальмувати функціональний стиль **PaEi**.

Залицяння	paEi	}	PaEi	засновник
Раннє дитинство	PaEi			
Активне зростання	PaEi			
Рання юність	PAEi			
Пізня юність	pAEi			
Розквіт	paEI	}	PaEi	державник
Спад	PaEi			
Аристократизм	PaEi			
Салем-сіті	PPPP			
Бюрократія	? (потрібне PPPP)			
Смерть	? (зазвичай це ØØØI)			

Рис. 14.7. Стадії життєвого циклу організації та стилі керівників

Стиль **PaEi**, необхідний і для Спаду, і для Аристократизму, відрізняється від **PaEi**-стилю стартапу. Стадія Аристократизму вимагає професійних менеджерів зі стилем Підприємця – професійних солдатів, а не повстанських ватажків. Вони мають бути здатні ухвалювати рішення й мати візію для більших організацій. Це важлива відмінність. Часто організації, що втрачають гнучкість, зливаються з організаціями на стадії Активного зростання або поглинають їх, відкрито маючи на меті залучити до себе керівників цих компаній, що активно зростають. Невдовзі аристократичні компанії з'ясовують, що керівництву компаній, які активно зростають, бракує політичної зрілості, щоб давати раду з внутрішньою політикою, від якої потерпають організації, що старіють.

Аристократичній компанії потрібно визначити, в якому вона бізнесі і яку цінність має для клієнтів. Вона має наблизитися до клієнтів, приділяючи більше уваги «чому» та «що», аніж «як». Вона має виводити «як» із «чому» та «що», а не дозволяти «як» диктувати «чому» та «що». Це і є стиль **PaEi**.

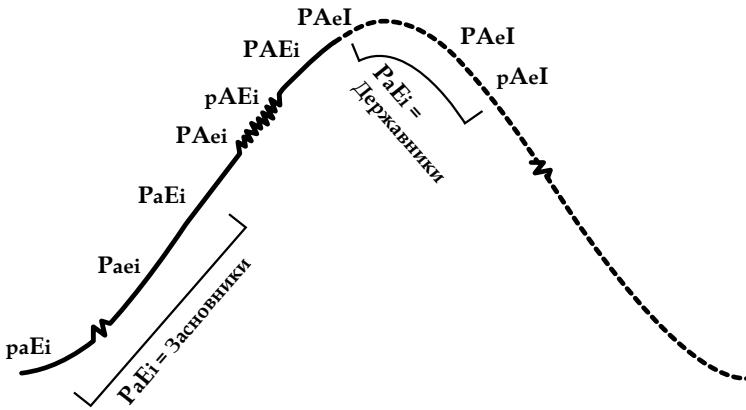


Рис. 14.8. Засновники vs. Державники

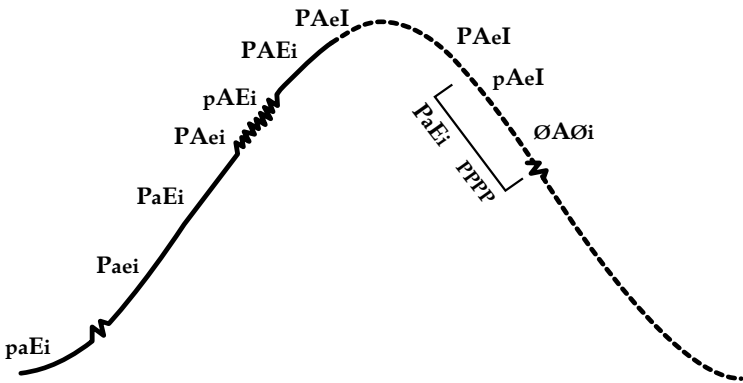


Рис. 14.9. Управління на стадіях Аристократизму та Салем-сіті

Чимало організацій на стадії Салем-сіті (організації у власності уряду або націоналізовані, які переживають занепад) припускаються такої помилки. Замість призначити Виконавця (P), щоб вивести організацію зі скрутного становища, уряд призначає Адміністратора (A) чи Інтегратора (I). Чому? З політичного погляду мета націоналізації – це не підвищення рівня безробіття, а збереження зайнятості. Керівництво отримує пряму інструкцію зберігати робочі місця, а не компанію. Що відбувається? Замість омолодити організацію, A та I створюють ще більшу Бюрократію, і це прискорює занепад компанії. Якщо організація достатньо велика, це може навіть прискорити занепад країни.

Тож принцип такий: стиль управління має на кожній стадії зростання у життєвому циклі відобразити стиль організації на стадії, з якої вона відходить, та культуру й стиль стадії, до якої прямує. Читач має пригадати, що на стадіях зростання необхідний стиль управління визначає організаційна культура. Це стиль, який веде організацію до наступної стадії життєвого циклу. Однак після Розквіту бажане управління не відповідає майбутній організаційній культурі. Воно якраз протилежне. Належний стиль управління – це той, який уповільнюватиме розвиток, або, можна сказати, гальмуватиме розпад.

На стадіях зростання керівник проектує (моделює поведінкою) стиль організації... На стадіях старіння організація обирає керівників, які відображають її культуру.

Протягом періодів зростання люди мають віру, а лідери можуть вести, знаючи, що люди вірно підуть услід за ними. З іншого боку, щоб розвернути старіння навспак, потрібно вимагати жертв, спричиняти страждання. Організація відчуває страх, не віру. Організація у стані розпаду обирає лідерів, які підсилюють її культуру, необов'язково приносячи щось у жертву. Здається, що цей процес вбудовано у взаємно узгоджену, динамічну систему: він створює можливості для зростання, а потім уможлиблює смерть. У компанії, що зростає, керівництво може виходити зсередини. У компанії на стадії старіння керівництво має приходити ззовні. Якщо лідери просуваються кар'єрною драбиною, заперечуючи культуру, що їх зростила (як Міхаїл Горбачов та Фредерік де Клерк*), вони розплачуються за це своїми кар'єрами.

Але як стиль управління впливає на старіння організації?

Це залежить від того, чи стиль управління функціональний, чи слугує він потребам організації та чи просуває її на наступну стадію зростання або ж гальмує розпад.

Стартапи на стадіях від Залицання до Юності вимагають керівників **PaEi** – зухвалих мрійників-діячів. Однак коли керівники досягають успіху,

* Політичний діяч південноафриканської Національної партії, президент ПАР у 1989–1994 рр. – Прим. пер.

вони вкорінюються на своїх посадах і залишаються там ще довго після того, як перестали задовольняти потреби організації. **PaEi** відмовляється давати шлях **pAEi**, а лідери типу **pAEi**, раз пустивши коріння, або відмовляються поступатися наступному стилеві управління, або нездатні змінити стиль. Тож якщо функціонально не передати управління у правильний момент організаційного життєвого циклу, організація може постаріти. Щоб змінити саме керівництво або стиль управління, має бути чітка потреба – реальний тиск з боку організації. Якщо ми переглянемо опис життєвого циклу організації, то побачимо, що на стадіях Розквіту, Спаду чи Аристократизму тиску щодо зміни керівництва немає. Під час Розквіту все гаразд. На стадії Аристократизму компанія ліквідна, у неї добрі балансові показники, а синдром Фінці-Контіні заважає людям виявляти невдоволеність самозаспокоєнням. Під час цього затишшя перед бурею ніхто не вимагає зміни керівництва. Тож управління в стилі **A**, функціональне та необхідне під час Юності, пізніше стає дисфункціональним, коли більше не пропонує того, чого потребує організація, а умови для форсування змін ще не визріли з політичного погляду. Стиль управління та потреби організації розсинхронізовані.

На стадіях старіння у життєвому циклі оновлення гальмується тим, що обраний лідер зміцнює культуру, а не змінює її. Цей керівник точно хоче уникнути здійснення хвилі. Бо вони можуть перевернути човен. На стадіях старіння потрібно чимось жертвувати, і організації потрібен керівник, який не стежитиме за голосами електорату. Тут нам потрібен державник – не політик, який перейматиметься наступним поколінням, але не наступними виборами.

3. СПРИЙМАНА ВІДНОСНА ЧАСТКА РИНКУ

Сприймана відносна частка ринку – це наступний чинник, який може вплинути на Підприємництво (**E**). Частка ринку компанії – це відсоток, який вона отримує від усіх можливих клієнтів, чії потреби може задовольнити. Кажучи мовою бізнесу, це частка компанії у сукупних продажах

аналогічних продуктів, які задовольняють ту саму потребу. Що ж тоді в цьому контексті означає *сприймана*?

З тими самими доходами частка ринку компанії може становити і 100 %, і 0,001 %. Визначення частки ринку залежить від знаменника – референтного ринку.

Компанія може заявляти будь-яку частку ринку залежно від того, як вона визначає свій ринок.

Компанія може мати частку ринку 100 %, якщо визначить своїм ринком лише тих людей, що купують її продукт. Вона запросто може бути в чомусь найзначнішою, найбільшою, найкращою у світі. Її керівникам лише необхідно визначити, де вона досягла унікальної переваги. Наприклад, одна з моїх клієнток – найбільша у світі приватна компанія з виробництва комп'ютеризованої мультимедійної сигналізації. Якщо ви достатньо звузите своє визначення, то можете бути лідером, хоч би що робили. Я веду до того, що хоч би яку частку ринку компанія мала (на своє переконання), це тільки *сприймана* частка ринку.

Відносною часткою ринку називається частка ринку компанії порівняно до її найбільшого конкурента. Тепер припустімо: компанія має сприйману відносну частку ринку, кратну двом. Це означає, що вона має 35 % ринку, а наступний за нею найбільший конкурент має приблизно 17 %. Знаючи про це, компанія стане конкурентоспроможнішою чи самовдоволенішою?

Бути найзначнішим, найбільшим, найкращим у чомусь – це як бути чемпіоном у спорті. Щоб залишатися у формі, потрібен складний конкурент. Коли керівництво компанії переконане, що більше не має конкурувати задля задоволення сприйманих потреб клієнтів, тобто переконане, що її клієнти – це полонені без жодної альтернативи, від цього страждають дух підприємництва, а також бажання і схильність адаптуватися до мінливого середовища. Компанія очікує, що покупці підлаштовуватимуться під її потреби, а не вона має пристосовуватися до змінних потреб покупців. Організації приходять на стадію, на якій вірять, що мають більшість на ринку. Особи, які ухвалюють рішення, думають:

«Ось воно! Ми це зробили! Ми тут!» Така настанова може завдати непоправної шкоди креативності організацій. Вони забули, що коли стоїш на вершечку гори, є тільки один шлях – униз.

Статус чемпіона може посягти в компанії самовдоволеність. Щоб залишатися у формі та на вершині, завжди потрібен той, хто кине тобі потужний виклик. Домінування на ринку – це мета, якою слід насолоджуватися не довше ніж протягом святкового вечора. Організація повинна прагнути нової візії, нового визначення ринку. Це нове визначення вносить до картини нових конкурентів. Із поступом організації в неї мають розширюватися обрії, інакше люди зосереджуватимуть погляд нижче й нижче, аж поки не бачитимуть лише носачи свого взуття. Ось тоді вони припиняють рухатися взагалі.

4. ФУНКЦІОНАЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

Четвертий чинник, який впливає на старіння організації, – це організаційна структура. Останніми роками, особливо в 1990-х рр., структуру розглядали як концепт, що став «політично некоректним». Сьогодні надають перевагу таким альтернативам, як відкриті системи, відкрита архітектура, нецентралізовані підприємства, візія, цінності та культури. Чимало людей вважають структуру синонімом бюрократії.

Я геть не згоден із поточною теорією та практикою «сучасного менеджменту». По суті, я не згоден так сильно, що присвячую обговоренню цього чинника весь наступний розділ.

ПРИМІТКИ

1. Експерименти Бернала показали, що за збільшення структури інформація (яку Бейтсон у праці *Mind and Nature* [1979] визначає як «відомості про відмінність») зменшується. Врешті-решт ці експерименти показали відношення інверсії між структурою (контролем) та інформацією (гнучкістю).

2. Див.: I. Adizes, *The Pursuit of Prime* (Santa Monica: Knowledge Exchange, 1996); I. Adizes, *Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family, Business and Society* (Los Angeles: Adizes Institute Publications, 1993).

3. Детальний опис та аналіз стилів управління та неправильного управління наведено у: I. Adizes, in *How to Solve the Mismanagement Crisis* (Bel Air, CA: Adizes Institute Publications, 1980 [first printing, New York: Dow Jones Irwin, 1978]).

4. «Бунт на "Кейні"» (*The Caine Mutiny*), 1954, продюсер С. Крамер, режисер Е. Дмитрик, за романом Г. Воука (Columbia Studios, 1954).

5. Професор Джон Коттер із Гарвардської школи бізнесу окреслює відмінності між менеджерами та лідерами. Див.: J. Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* (New York: The Free Press, 1990).

6. Див. спеціальний випуск *Journal of Social Issues* 50 (I, 1994), присвячений конструктивному управлінню конфліктами.

7. Сара Кобб провела дослідження конфліктів і показала, що домовленості як такі не завершують конфлікту; конфлікти закінчуються, коли обидві сторони легітимізують іншу сторону всередині власної історії. Вона описала цей процес «легітимізації» як нарративний процес, за допомогою якого кожна сторона забезпечує іншій позитивну позицію у власній історії. Конфлікт, з'ясовує вона, безпосередньо пов'язаний із наявністю делегітимізаційних історій. Див.: S. Cobb, "Empowerment and Mediation: A Narrative Perspective," *The Negotiation Journal* 9, 3 (1993): 245–261; S. Cobb, "A Narrative Perspective on Mediation: Toward the Materializing of Story Telling," in J. Folger and T. Jones, eds., *New Directions in Communications Research and Perspective* (Newbury Park, CA: Sage Press, 1994): 48–66.

8. Див.: I. Adizes, *Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business and Society* (Bel Air, CA: Adizes Institute Publications, 1992).

9. Це поняття – центральне у медіації та інших практиках розв'язання конфліктів. Див.: R. Bush and J. Folger, eds., *The Promise of Mediation: Responding to Conflict through Empowerment and Recognition* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994).

РОЗДІЛ 15

СТРУКТУРНІ ПРИЧИНИ СТАРІННЯ

На мою думку, структура охоплює три підсистеми: структуру обов'язків, структуру повноважень та структуру винагород. Вони взаємопов'язані й мають бути узгоджені між собою. Не можна сподіватися на успіх, коли люди мають великі обов'язки, недостатньо повноважень для їх виконання та неприйнятну винагороду. Людям потрібно знати, чого від них очікують, відчувати, що вони можуть це виконати, й мати особисті причини для виконання.

У цьому розділі я візьму одну частинку пазлу – структуру обов'язків та повноважень – і розгляну її вплив на старіння. Узгодження обов'язків, повноважень та винагороди – це складна тема¹.

ФУНКЦІОНАЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

Функціональність організаційної структури – це четвертий чинник, який впливає на підприємництво в організації. Часто структура організації придушує дух підприємництва. Візьмімо для прикладу найпростішу компанію, функціонально організовану. Щоб продемонструвати, як структура впливає на поведінку, я наводжу спрощений приклад.

Зауважте, що відділи на цій схемі оргструктури приєднані відрізками різної довжини. Ці відмінності відображають орієнтацію відділів. Приєднані довгими відрізками мають довгострокову орієнтацію; приєднані короткими – короткострокову.

Основну орієнтацію кожного з відділів описують чотири ролі менеджменту – **PAEI**.

Якою має бути орієнтація типового відділу продажів крізь призму **PAEI**? Продажі чітко орієнтовані на задоволення потреб споживачів.

вача, тож це Виконання – **P**-роль. Ефективне задоволення цих потреб – це функція Адміністрування (**A**). Відділ продажів, що має на меті ефективно задовольняти потреби клієнтів, повинен мати стиль **PAei**. Такий відділ має графіки продажів, квоти та проводить тренінги із продажів.

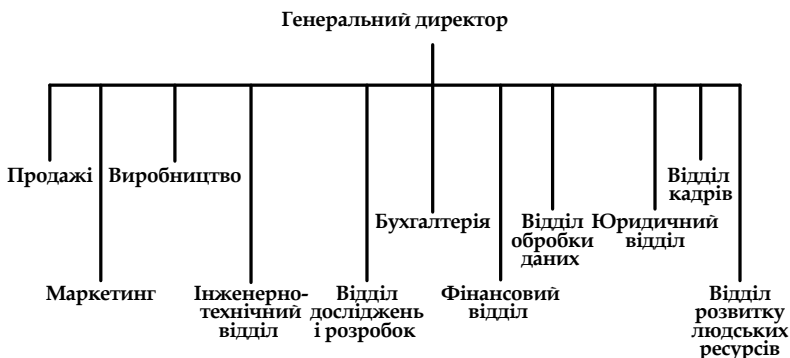


Рис. 15.1. Типова функціональна схема організаційної структури

Відділ маркетингу також орієнтований на потреби споживачів (Виконання, **P**), але це орієнтація в контексті вироблення креативних рішень для задоволення завтрашніх потреб, або Підприємництво (**E**). Відділ маркетингу повинен мати орієнтацію **PAei**.

Бухгалтерія – це окрема історія. Вочевидь найголовнішою функцією має бути **A**, але **E** також необхідна. Чому не **PA**? Стиль **PA** вимагає, щоб організація ефективно забезпечувала результативне обслуговування. Це функція продажів, а не бухгалтерії. **AI**, система обліку, яка була б політично коректна, також не годиться.

І все ж, чому **AE**? **A** не потребує пояснень, але чому **E**? Поясню свою думку за допомогою такого жарту.

Невелика компанія шукала бухгалтера. Трьох кандидатів, що претендували на посаду, спитали: «Скільки буде два плюс два?» Перший кандидат щойно здав іспит на сертифікат CPA*. Як і більшість людей без

* Certified Public Accountant, сертифікат спеціаліста з фінансового обліку, що видається в низці англomовних країн. У США це ліцензія на надання фінансових, податкових, облікових послуг громадянам. – Прим. пер.

досвіду в реальному світі, він негайно й не вагаючись відповів: «Чотири! Без сумнівів! Чотири!»

Другий кандидат багато років пропрацював в одній із найбільших у світі аудиторських фірм. Трохи вагаючись, він сказав: «Я маю спершу звіритися з головним офісом».

Третій кандидат був випускником школи життя. Він побував у бувальцях. Він, примружившись, поглянув на інтерв'юера й запитав: «Що ви маєте на увазі? Ви продаєте чи купуєте?»

Посаду отримав третій хлопець, що цілком зрозуміло. Щоб облік був системою інформування, а не системою даних, люди, які ним займаються, мають розуміти цілі керівництва. Тут потрібні **A** або **E**, з якими можна забезпечити контроль над напрямком руху компанії. «Ми заходимо на ринок Нью-Йорка чи виходимо з нього?» Кожне питання вимагає різної інформації. У багатьох компаніях облік – це рахівництво. Керівництво отримує дані, але не отримує інформації. Так трапляється в тому випадку, якщо управлінська команда не залучає до своїх обговорень бухгалтерію.

Бухгалтери – це ані рушійна сила, ані керована. Вони просто продають звіти про те, що сталося, а не про те, що є чи що буде. І це нагадує мені ще одну історію.

Двоє людей летять на повітряній кулі над сільською місцевістю. Насуваються хмари, і за якийсь час повітроплавці розуміють, що загубилися. Ще політавши, вони зрештою бачать просвіт у хмарах. Вони заходяться знижуватися, і коли помічають на землі під собою чоловіка, то кричать до нього: «Агов! Не підкажете, де ми?» А хлопець з усіх сил волає у відповідь: «У повітряній кулі!» Один повітроплавець розчаровано каже іншому: «Той хлопець унизу, певно, бухгалтер».

«Звідки ти знаєш?», – питає його другий.

«Бо він дав нам достовірну, точну інформацію. Яка не має жодної користі!»

Також бажано, щоб орієнтація **pAEi** стосувалася й юридичного відділу та відділу інформаційних технологій організації. Щоб належним чином виконувати свою функцію, обидва відділи мають спершу ставити

питання: «Що ми маємо на увазі?» Перевірте, чи ваші юристи ставлять таке запитання, – це надійний спосіб визначити, працює в організації юрист чи високооплачуваний юридичний секретар.

Ось як це може відбуватися. Попросіть вашого юриста переглянути щойно складений контракт і повідомити, чи варто його підписувати. Якщо він каже: «Добре, я подзвоню вам уранці», – слід його звільнити. Будь-хто із юридичною освітою може перевірити законність договору. Потрібно тільки пам'ятати постанови, прецеденти та закони. Вашій організації не потрібен юрист, який казатиме, «*ЧОМУ НІ!*»; вам потрібен юрист, який пояснить, *як сказати «так»* досягненню ваших цілей.

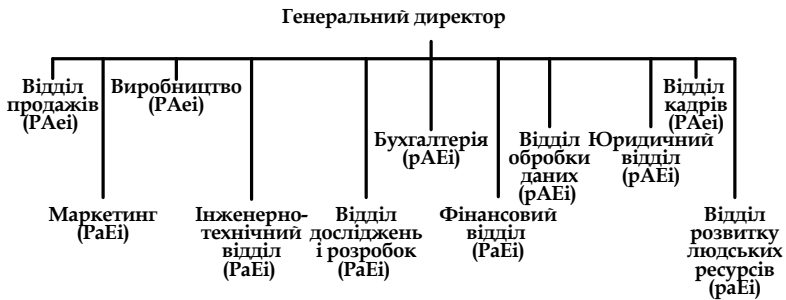


Рис. 15.2. PAEi-орієнтація типових відділів

Юрист, якого варто залишити на роботі, відклав би контракт убік і спитав: «Перш ніж я це прочитаю, розкажіть, що у вас на думці. Чого ми намагаємося досягти?» Можете бути певні, що цей юрист перевірить не лише законність контракту, але й те, чи слугуватиме він (і яким чином) досягненню ваших цілей.

Те саме правило застосовується й до комп'ютерників. Якщо вони погоджуються порадити вам, який комп'ютер чи систему купувати, не довідавшись, у який спосіб компанія планує використовувати їх тепер і в майбутньому, тоді вони просто продавці комп'ютеризованих друкарських машинок та калькуляторів.

Їм не можна довіряти створення системи інформаційних технологій у вашій компанії.

ДЕ ЗАКЛАДЕНО КОНФЛІКТ?

Як добре відділи більшості компаній у наведеній вище функціональній структурі уживаються один із одним?

Нижче перелічено відділи, які мають (і мусять мати) значні розбіжності та конфлікти:

- відділ продажів – відділ маркетингу;
- виробництво – відділ досліджень та розробок, а також інженерно-технічний відділ;
- бухгалтерія, юридичний відділ та ІТ-відділ – всі відділи;
- відділ кадрів – відділ розвитку людських ресурсів.

Більшість аналітиків припускаються такої помилки – приписують конфлікт окремим людям, залученим до нього.

Якщо конфлікт – не результат особистих проблем, тоді чому ці відділи мають труднощі у вибудовуванні відносин? Яка природа їхнього конфлікту?

Відділ продажів звинувачує маркетинг у нерозумінні реалій ринку. Спеціалісти з продажів вважають, що тяжко працюють над втіленням стратегії ціноутворення та продуктової стратегії, а щойно все починає функціонувати, приходять жирні коти з центрального відділу корпоративного маркетингу й усе змінюють. З іншого боку, маркетинг звинувачує продавців в опорі змінам та затягуванні. «Ви знаєте, спеціалісти з продажів не аж такі розумні. Якби були розумні, чи були б увесь час в роз'їздах?»

Виробництво та інженерно-технічний відділ також не в ладах одне з одним. Інженери завжди хочуть змінити технологію, оновити її. Що кажуть виробничники? «Приходьте наступного року». Вони не хочуть, щоб щось поламало їм виробничі графіки. Їхня ефективність вимірюється продуктивністю та вартістю виробництва.

Зміни можуть спрацювати в довгостроковій перспективі, але вони точно внесуть безлад і загальмують досягнення цілей у короткостроковому періоді.

Інженерно-технічний відділ також засмучується. «Ці недоумкувати виробничники опираються змінам. Вони не бачать далі власно-

го носа. Дідько, та якби ми не підштовхували, вони й досі працювали б із прядками».

Організації часто ігнорують ці структурні проблеми й намагаються розв'язати конфлікт за допомогою зміни персоналу. Компанія може перевести когось із відділу продажів на посаду керівника відділу маркетингу, або когось із виробників поставити на чолі інженерно-технічного відділу, щоб «ці хлопці нагорі, перш ніж ухвалювати рішення, знали реалії, з якими ми стикаємося».

Звісно, такі рішення не працюють. Якщо продавець зберігає свою притаманну продажам **РА**-орієнтацію, коли від нього очікують керування маркетинговими зусиллями, компанія втрачає **Е**. Аналогічно нічого не вирішує й призначення виробничника в інженерно-технічну царину. З іншого боку, якщо ці люди спроможуться змінити свою орієнтацію з **РА** на **РЕ**, їхні колишні колеги звинуватять їх у зраді.

Ще одна помилка – пояснювати такий конфлікт проблемами стилю, а не структури, заявляти, що ці люди просто не командні гравці. Тож люди скрикують: «Нам потрібен командний гравець!» Один гравець виходить, заходить інший. Що відбувається? Якщо новий маркетолог в курсі, що наказували попередникові («будь командним гравцем»), він може спробувати відповідати цій вимозі. Потім він не зможе як слід натиснути, щоб забезпечити зміни. Хто тепер задає тон? Відділ продажів.



Рис. 15.3. Оптимізована організація

Аналогічний сценарій можна спостерігати в інженерно-технічному відділі, але в цьому випадку рушійна сила – це виробничий відділ. В організації є командні гравці, але за домінування **РА**-орієнтації **Е**-орієнтація

втрачається. Інженерно-технічний відділ зрештою починає займатися утриманням і техобслуговуванням.

Найпоширеніше розв'язання для таких конфліктів – об'єднати су-противні відділи й створити оптимізовану організацію.

Що не так із цією структурою? Відділ продажів **P**-орієнтований, короткостроковий та орієнтований на результат. Маркетинг має бути **E**-орієнтованим, довгостроковим, підприємницьким, таким, що оцінює й аналізує. Яка орієнтація домінуватиме в разі злиття продажів і маркетингу? **P** чи **E**? Коротко- чи довгострокова орієнтація? Відповідь очевидна: перемає короткострокова орієнтація, притаманна продажам. Маркетологи зрештою починають займатися статистичним аналізом продажів та підготовкою матеріалів для підтримки збуту й називають цю діяльність маркетингом. Вони – не провідники змін, хоча мали б бути. Та й як? Їхні бонуси, орієнтація, група, до якої вони належать, тиск, який відчувають, – усе це сфокусовано на короткострокових продажах, а не довгостроковому розвитку ринку.

Аналогічно коли зливаються виробництво та технологічна підготовка виробництва, новий відділ називають виробничим відділом. Однак працівники відділу технологічної підготовки чи організації виробництва, імовірно, займаються обслуговуванням, змашуванням та ремонтом обладнання на виробництві. **P** превалює над **E**, короткострокова перспектива керує довгостроковою, а не навпаки. Зрозуміло, що **E**-роль навряд при цьому збережеться.

Таку саму проблему має й так званий відділ роботи з персоналом. Він охоплює і **EI**-функції (справжню роль відділу управління персоналом у площині розвитку нових компетенцій), і **PA**-роль адміністрування кадрів. У рамках адміністративної ролі цей відділ звільняє, переводить та керує зарплатами, а також наглядає за оцінюванням персоналу, добором та трудовими переговорами. Це адміністрування (**A**) з метою забезпечення виконання завдань та продуктивності (**P**). **EI**, справжній розвиток людських ресурсів, та адміністративна **PA**-роль конфліктують між собою. І, як і слід було чекати, **PA**-роль перемагає. Співробітники відділу, хоча й навчені виконувати **I**-роль та прагнуть забезпечувати Інтеграцію в корпорації, здебільшого роблять Адміністративну справу.

Вони роблять чорну роботу менеджменту – оцінювання та звільнення. Не дивно, що працівники загалом не вважають, що співробітники відділу займаються справою розвитку людських ресурсів. Працівники вважають «кадровиків» довгою рукою керівництва. Тож коли відділ роботи з персоналом представляє свої ідеї щодо розширення завдань*, збагачення праці** чи партисипативного управління***, як реагують працівники? «Ага! Це новий трюк, щоб змусити нас більше працювати за менші гроші. Ні, дякуємо».

Фахівці відділу роботи з персоналом розчаровані. Ці працівники *хочуть* розвивати людей. Вони *хочуть* бути гуманістичними й мотивованими. А їх звинувачують у маніпулюванні. На них дивляться з підозрою. «Ці типи забагато усміхаються; але вони якісь бліді слизькі риби. Їх не можна вхопити. Вони вивернуться просто у вас із рук. Вони не приносять користі (або небезпечні)».

Передача такого **EI**-відділу, як відділ розвитку людських ресурсів, під оруду відділу кадрів уб'є його **EI**-функцію. Її буде підпорядковано **PA**-функції відділу кадрів. Спеціалісти із розвитку людських ресурсів врешті опиняються в самому низу ієрархії, відповідаючи за гарячу каву й доставку перекусок на тренінги. Вони втрачають свою **EI**-функціональність.

А зараз придивімося до справжньої священної корови так званого сучасного менеджменту: фінансового директора. Об'єднувати фінанси та бухгалтерію – це помилка. Фінансовий відділ має займатися інвестиційним аналізом, виконувати казначейську функцію, управляти ресурсами, відповідати за зв'язки з інвесторами та використання коштів. Він зосереджується на майбутньому. Він має дотримуватися стилю **Er**. Компетенція бухгалтерії – це функція контролера: дебіторська заборгованість, кредиторська заборгованість, ведення гросбуху. Вона зосереджена на минулому. Її слід дотримуватися комбінації **Ae**. Об'єд-

* Job enlargement, горизонтальне розширення робочих завдань однорідними за структурою завданнями, які вимагають тієї самої кваліфікації. – Прим. пер.

** Job enrichment, вертикальне розширення обов'язків через додавання функцій, які зазвичай виконують працівники вищого посадового рівня. – Прим. пер.

*** Participative management, ґрунтується на участі працівників у розробці стратегій та ухваленні рішень. – Прим. пер.

нуючи ці два відділи, компанія створює дуже небезпечну ситуацію – синдром затримки реакції. Компанія пропускає серцебиття, страждає на аритмію. Поясню.

Роль бухгалтерії полягає в тому, щоб засмучувати. Вона має бути і часто буває абсолютно неправа замість мати приблизну рацію. Бухгалтерія повертає заявку, бо підпис поставлено не в тому місці, і так має бути. Бухгалтери – охоронці закону й порядку, і компанії це потрібно для збереження системного контролю. Внаслідок цього люди з бухгалтерії не дуже тішаться славою, чи не так? Оточення звинувачує їх у бюрократизмі, нечулості, замкненості та обмеженості.

Тепер розгляньмо такий сценарій: певна продуктова лінійка погано продається. Виконавчий комітет аналізує цю проблему на нараді. Чи запропонує очільник маркетингу відмовитися від цієї лінійки? Імовірно, ні. Це була передусім ідея відділу маркетингу. Натомість маркетологи попросять більшого рекламного бюджету. Вони спробують збільшити бюджет на комплекс маркетингу, надають обіцянок, щоб ще трохи продовжити життя продукту.

Чи запропонують спеціалісти з продажів убити продукт? Поки ні. Їхні системи мотивації ґрунтуються на квотах на продаж. Вони запропонують знизити ціни. Вони пояснюють проблему браком латерального маркетингу, завищеними цінами та недостатнім стимулюванням.

Як щодо виробництва? Від цього відділу також не почуєш гучних заперечень. Система мотивації виробництва охоплює і цю продуктову лінійку. Виробничники можуть сказати, що ситуація покращиться з наявністю ще якогось обладнання. «Якби ми тільки мали цю машину, то могли б підвищити якість продукту і він би чудово продавався».

Відділ кадрів також не зацікавлений у відмові від продукту. Його «загибель» може потягнути за собою скорочення кадрів.

Звісно, кожен відділ розглядає корпоративну проблему крізь призму власних інтересів. Кожне рішення корениться у локальній орієнтації.

Хто, крім генерального директора, не зацікавлений винятково в частці ринку, продажах чи виробництві, якщо вони не приносять прибутку? Це має бути віце-президент із фінансів, який має дивитися на ROI. Крапка.

Якщо внутрішня вартість капіталу, вкладеного в цю продуктову лінійку, вища, ніж його дохідність, фінансист має сказати: «Зробімо щось інше».

Якщо бухгалтерія та фінанси об'єднані в один підрозділ, спроби віце-президента з фінансів убити слабкий продукт можуть бути неправильно трактовані. «Ці бухгалтери завжди й усьому кажуть "ні", то що тут нового? Подумаєш. Якщо ми дамо рахівникам керувати цією компанією, то тут і помremo».

Перш ніж відділ маркетингу, виробництво чи інженерно-технічний відділ втратять зацікавленість у цій продуктивній лінійці, мине кілька місяців чи навіть років. На той час компанія буде у скрутці, і тепер усі захочуть щось вдіяти із ситуацією. Коли формується альянс, генеральному директорові легко вживати дій. Я розумію, що, можливо, надміру драматизую, але, як показує мій досвід, після Юності жоден генеральний директор не діє суто самотужки й без консультацій зі своїми підлеглими найвищої ланки. Їхні поради генеральному директорові забарвлені власними інтересами, що, своєю чергою, виростають із організаційної структури.

Якщо я бачу схему оргструктури з віце-президентом із маркетингу та продажів (а відповідно до орієнтації це завжди називається «з продажів та маркетингу», а не «з маркетингу та продажів»); віце-президентом із виробництва та технологічної підготовки (або помилку, яку зробила 1997 року компанія IBM: об'єднала дослідження й розробки з виробництвом); віце-президентом з кадрів та розвитку людських ресурсів; фінансами, бухгалтерією, юридичними питаннями та інформаційними технологіями, усе під керівництвом віце-президента з фінансів та адміністрування, який ще і фінансовий директор, – це означає, що люди скаржитимуться: організація в глухому куті, повільно реагує на ринкові сили і їй бракує справді стратегічного світогляду. Тож організація наймає когось для стратегічного планування.

На рис. 15.4 показано, який це має вигляд.

Ви не можете змусити підводного човна злетіти, призначивши дуже досвідченого пілота дивитися в перископ.

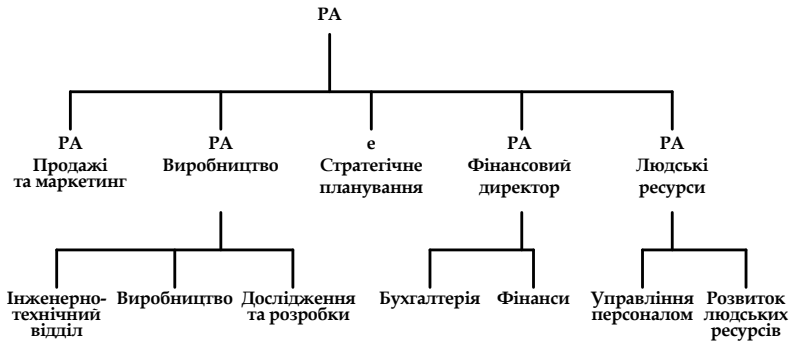


Рис. 15.4. Загальний вплив на «Е» в оптимізованій структурі

СТРУКТУРА ЗУМОВЛЮЄ СТРАТЕГІЮ

Будь ласка, візьміть до уваги:

Структура зумовлює стратегію, а не стратегія – структуру.

Це розходиться зі знаменитою працею Альфреда Б. Чандлера². На мій погляд, Чандлер мав рацію: стратегія мусить визначати структуру; але насправді мій досвід показує, що поточна структура визначає поточну стратегію³. Наявна структура втілює інтереси, і коли настає час ухвалювати стратегічні рішення щодо змін, вгадайте, що відбувається. Люди голосують з урахуванням власних інтересів. І якщо структура консолідує короткострокові інтереси, вгадайте, що відбувається, знову. Як вони голосують?

Структура зумовлює поведінку; структура зумовлює стратегію. Якщо хочете змінити поведінку, мусите спершу змінити структуру. Немає сенсу розробляти стратегію, щоб змусити підводного човна полетіти. Якщо хочете, щоб він полетів, мусите перетворити підводний човен на літак, а лише потім створювати стратегію зміни його роботи. Поки не впроваджено нової структури, не можна втілити жодної нової стратегії.

Дозвольте проілюструвати цю думку історією з моєї юності.

Одразу після закінчення середньої школи я був членом делегації ізраїльських школярів до Франції. Ми їхали цілу ніч поїздом з Біарріца до Парижа. Як будь-які підлітки, ми всі двадцяттеро намагалися влягтися спати в одному купе, яке могло вмістити в найкращому разі вісьмох. Знадобилися дві години і чимало співпраці, щоб кожен зміг вмотити ноги, руки та голову. Дехто намагався спати на підлозі. Хтось сидів у когось на колінах. Чиясь голова визирала в когось з-за плеча. Лаштуючись до сну, ми організували структуру навколо людей.

Щойно ми врешті позасинали, хтось оголосив, що йому потрібно до вбиральні. Неймовірно потрясіння. Він зміг би піти, тільки якщо би встала вся група. Один мусив відсунути ногу, інший руку, ще хтось мав пересунути всім тілом, інший кричав «Не наступайте мені на пальці!»

Коли організацію структуровано навколо людей, а не навколо завдань, може виявитися, що легше надзюрити в штани, ніж спричинити загальне потрясіння. І з цієї причини в організаціях, структурованих навколо людей, може бути дуже важко здійснити зміни. Як то кажуть: у таких організаціях впізнати інноваторів можна за стрілами в їхніх спинах. Щоб здійснити зміни, може знадобитися стільки узгоджень, підтверджень та домовленостей, що інноватор просто відмовляється від ідеї, навіть не почавши. Зрештою в калюжі опиняється не одна людина. Багато людей відчуває вологість, і хтось каже: «Ця організація смердить!»

Якою має бути нова структура? Для цього потрібна стратегія, чи не так? Це проблеми курки та яйця. Я впорався з цією дилемою так. Спершу організація має визначити свою справу, тобто свою місію. У центрі уваги не стратегія: у ній фокус на «як». Місія – це фокус на «що» і «чому». *Ким* ми хочемо, щоб були наші клієнти, *які* з їхніх потреб ми хочемо задовольняти? *У чому* полягає наша роль? Ця вправа веде до організаційної структури. Я часто бачу, що диференціації продукту та структурного відображення цієї диференціації вимагає саме сегментація ринку.

Візьмімо для прикладу компанію, яка представляла, як я це називатиму, новий батончик. Він був смачний, містив багато вітамінів. Продажі зростали на 100 % за рік. Компанія була функціонально структурованою:

керівник продажів, керівник виробництва, фінансовий керівник та адміністрація. Найкласичніша структура. Я спитав керівників: «Яку ви маєте частку ринку?» Вони вагалися. «Ну, це залежить, – сказали вони, – від того, як її визначати. Якщо ми говоримо про спортивні енергетичні батончики, частка ринку становить X. Якщо говорити про ринок снєків, тоді частка Y. А на ринку продуктів для схуднення частка становить Z». Інакше кажучи, компанія обслуговувала різноманітні ринки з одним і тим самим продуктом, однією й тією самою програмою просування, однаковою упаковкою та ціною, які надавала організація з однією й тією самою функціональною структурою.

Як можна було здійснювати якесь стратегічне планування? Для кого вони планують, якщо різні сегменти ринку не представлені у структурі? Компанія мусила організувати себе за допомогою менеджерів ринкових сегментів, відповідальних за частку ринку на їхньому конкретному ринку та прибутковість цих бізнесів. Ці менеджери мають розробити окремі стратегії для своїх ринків. Виробництво, бухгалтерія, відділ управління персоналом, навіть спеціалісти з продажів можуть бути спільними, але їм потрібен структурний фокус, що відобразить ринкову та продуктову диференціацію.

Тільки коли організація запровадила правильну структуру та вибудувала інформаційну систему й систему винагород, ми переходимо до стратегічного планування. Якщо після розроблення стратегічного плану ми бачимо потребу в новішій структурі, то адаптуємо останню структуру для задоволення цих нових потреб. В організаціях, які працюють за методологією Адізеса, структура постійно адаптується та змінюється.

То чому всі компанії не ідуть цим шляхом? Я переконаний, що над нашим вибором панує своєкорисливість. Легше послати когось на навчання в Гарвард. Легше найняти спеціаліста зі стратегічного планування, який сидітиме, куритиме люльку, писатиме звіти й заробить собі виразку. Легше заплатити дуже шанованій консалтинговій фірмі цілий мільйон доларів за дуже компетентні рекомендації, ніж піддавати людей стражданню структурної реорганізації. І навіть якщо ви готові терпіти ці страждання, то не можете робити це надто часто.

Витрачання грошей на рекомендації консультантів непокоїть менеджмент не так сильно, як витрачання власного часу, намагання вижити у політичних війнах і страх перед болючими політичними наслідками змін. Якщо випустити джина з пляшки, хтозна, хто виживе. Тож компанії не реструктуризуються або реструктуризуються значно рідше, ніж цього вимагають мінливі ринкові сили.

Структура впливає на стратегію, бо структура відображає відносні корисливі інтереси, а структура інтересів впливає на новоявлену стратегію.

Структура зумовлює поведінку.

І якщо структура відкидає **Е**, вона може стати четвертим чинником, що посприяє втраті **Е**.

КОМПАНІЇ, ЩО ЗРОСТАЮТЬ, VS. КОМПАНІЇ, ЩО СТАРІЮТЬ: ВІДМІННОСТІ

Все сказане вище стосується компаній, що старіють. Це пояснює, як оптимізована функціональна структура зістарює їх, відкидаючи **Е**. Це не стосується компаній, що зростають, у яких повно **Е**, хоч і персоналізованого.

Кожній компанії слід структуризуватися таким чином, щоб стимулювати й плекати ту роль, якої вона потребує найбільше залежно від свого місця у життєвому циклі⁴. Компанії, що зростають, мусять сформувати структуру, яка захищатиме **А**, що зрівноважуватиме **Е**. Компаніям, що зростають, рекомендовано, щоб віце-президент з адміністративних питань здійснював нагляд за бухгалтерією, відділом кадрів, юридичним відділом та ІТ.

Для компаній, що старіють (передчасно чи ні), така структура була б дуже небажаною. У таких компаніях бажано мати менше **А**. Слід відділити **А**-функції, а для запобігання старінню та втраті **Е** слід віддати **Е** віце-президенту, відповідальному за маркетинг, фінанси, технологічну

підготовку виробництва та розвиток людських ресурсів. Як можна керувати такою різноманітністю? А як це робить генеральний директор? Це посада для тренування на роль генерального директора. Якщо людина не може керувати мультидисциплінарними функціями, добре, що ми виявили цю неспроможність на ранньому етапі.

Ніколи-ніколи-ніколи організації не слід об'єднувати у структурні пари такі функції: маркетинг та продажі, виробництво та технологічну підготовку, фінанси та бухгалтерію, розвиток людських ресурсів та управління персоналом. Для організацій, що старіють, це може бути патологічно небезпечно. У компаніях, що зростають, це небажано, але стерпно, бо назви посад не відображають реального стану речей. Віце-президент із продажів та маркетингу називається так, але не займається ніяким маркетингом. Те саме стосується фінансового директора. Насправді **Е**-роль монополізує засновник, незалежно від того, як ви її назвете й куди розмістите. Проблеми починаються тоді, коли організації цілком щиро намагаються знайти структурне рішення. Тоді хибна модель спричиняє хибна поведінку.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОЛОНІАЛІЗМ

Ми визначили функціональну структуру для простої організації з одним центром прибутку. Перед компанією з багатьма центрами прибутку постає додатковий виклик – організаційний колоніалізм. Що це таке?

Для опису організації загалом можна використати єдину криву життєвого циклу. Однак така крива не представляє кожного з підрозділів чи відділів, які складають компанію.

Компанії складаються з відділів, департаментів чи підрозділів, і всі вони можуть розміщуватися на різних частинах кривої життєвого циклу. Для мультидивізіональної компанії не дивина, коли деякі центри прибутку перебувають на стадії Раннього дитинства, деякі – Активного зростання, а інші – на етапах Розквіту чи Аристократизму. Такі компанії часто організовані за ієрархією, наведеною на рис. 15.5.

Оскільки аристократичні компанії люблять поглинати ті, що активно зростають, такі конфігурації – не рідкість. Компанії на стадії Активного

зростання дають «аристократам» зростання, якого вони інакше не досягнуть. З іншого боку, компанії, що активно зростають, купують компанії-немовлята – через свою нерозбірливість. Вони легко започатковують чи купують бізнеси. Однак такі структури вразливі до проблем.

Ситуацію, коли організації-немовлята підпорядковуються організаціям, що активно зростають, а ті – аристократичним, я називаю організаційним колоніалізмом.

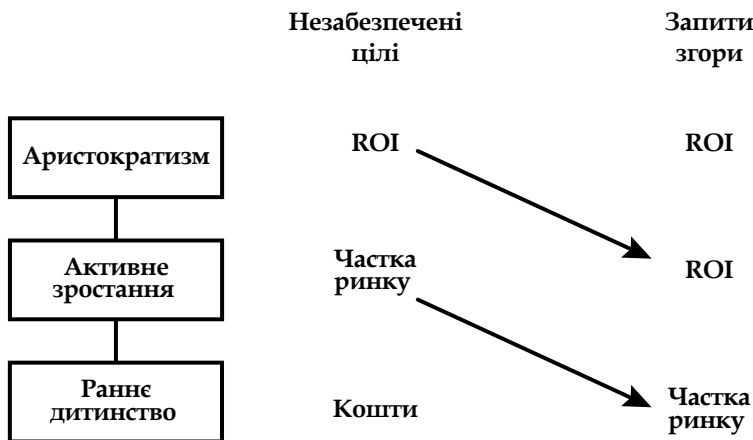


Рис. 15.5. Організаційний колоніалізм

Аналіз відносин між підрозділами в контексті їхніх потреб та належних критеріїв оцінювання роботи виявляє проблеми з організаційним колоніалізмом.

Яка мета організації на стадії Раннього дитинства? Досягти рівня беззбитковості та отримувати достатньо коштів для виживання. Організації-немовлята постійно борються за гроші. Їм завжди потрібно більше капіталу. Чого хоче компанія на стадії Активного зростання? Її цілі, що їх вона нав'язує підпорядкованим одиницям, це продажі та зростання продажів. Ба більше, оскільки компаніям на цій стадії потрібен капітал для фінансування власного зростання, вони не схильні ділитися. Прохання про фінансування дратує материнську компанію, що активно зростає; у відповідь на постійні прохання про фінансування вона вимагає: «Що? Більше грошей? Ми давали вам гроші чотири

місяці тому. Коли ви припините просити? До того ж хочеться знати, чому ви не зростаєте так швидко, як очікувалося. Ми зростаємо на 35 % на рік, а ваше зростання і близько не сягає цього показника. Чому ми мусимо дати вам більше грошей?»

Чого хоче компанія на стадії Аристократизму? Дивідендів. Рентабельності інвестицій. Замість давати, аристократична компанія бере. Вона хоче доїти теля так само, як і корову. Тож аристократична компанія доїть компанію на стадії Активного зростання, а та убиває компанію-немовля, відмовляючи їй у ресурсах. Я називаю це колоніалізмом, бо вища структурна одиниця нав'язує свої цілі, які відображають її розташування у життєвому циклі, підконтрольним одиницям. Вона ігнорує цілі, доречні для молодших одиниць відповідно до їхньої стадії життєвого циклу.

Далі відбувається щось дуже цікаве. Уся організація тоне. Усі складники, що дають змогу омолодитися й зростати, доступні, але структура організації спонукає різні її одиниці нав'язувати одна одній нефункціональні вимоги. Страждають усі одиниці. Цілі, які нав'язує материнська організація, дисфункціональні для дитячих стадій життєвого циклу. Ці вимоги функціональні лише з погляду материнських потреб, і материнська одиниця використовує владу, щоб нав'язати свої бажання.

РЕЗЮМЕ

Підіб'ємо підсумки цього та попереднього розділу. Чотири чинники, що впливають на **Е**: психологічний вік тих, хто контролює організацію, функціональність стилю управління, сприймана відносна частка ринку та функціональність організаційної структури.

Щоб поставити організації діагноз, ми спостерігаємо за її поведінкою. Вона має вказати на її місце у життєвому циклі. Потім ми аналізуємо її управлінські ролі: **Е** персоналізована в лідері чи забезпечена на систематичному рівні? Якщо вона персоналізована, організація ще не досягла Юності. Якщо систематизована – стадія Юності вже позаду.

Чи є **E** (вимірювана ступенем змін та потребою в проактивній реакції на середовище) на достатньому рівні? Якщо організація старіє, треба перевірити, який із чотирьох чинників сприяє занепаду **E**. Це має підтвердити вашу гіпотезу щодо того, де саме у життєвому циклі перебуває організація й чому вона тут.

Де ми тепер?

Я стверджував, що вік визначається через різницю між очікуваним та бажаним. Пам'ятаєте? Поки бажаете більшого та/або кращого, ніж маєте, ви мотивовані на зміни. Це робить вас молодим. У день, коли вам більше нічого не захочеться, ви постарієте.

Але цей опис не стосується старих людей. Вони хочуть більшого, і вони старі. Вони хочуть більше здоров'я, більше молодості, які втратили. І що тепер? Що ж, це залежить від того, чи бажані речі їм підконтрольні. Це видавання бажаного за дійсне, чи в них є потенційний план дій? Це підводить нас до обговорення контрольованості та її впливу на старіння.

САPI У ЖИТТЄВОМУ ЦИКЛІ

Існують внутрішні та зовнішні сили, які пояснюють поведінку САPI на різних стадіях життєвого циклу.

САPI може розпастися через внутрішні причини. У сімейних бізнесах САPI може зруйнуватися через погіршення стосунків між членами родини або через розбіжності в інших інтересах.

Ми вже казали, що до Юності САPI належить засновникові, який дуже часто – диктатор. Але якщо засновник тримає все під контролем, чому ж тоді організація відзначається низькою передбачуваністю? Вона має бути високою. Причина непередбачуваності на стадіях до Юності полягає в тому, що САPI персоналізоване. Ним наділено засновника – великого **E**. Такі засновники, не маючи опозиції, забезпечують постійні зміни. Можна спрогнозувати, що їхня організація поводитиметься непередбачувано.

Оскільки засновники верховодять і контролюють свої компанії, вони зарозумілі, деспотичні й владні. Вони ухвалюють рішення без

участі інших: інтуїтивно. Засновники не озвучують своїх стратегій, а люди рідко розуміють їхні рішення. Внаслідок цього, попри повний контроль з боку засновника, організації неконтрольовані.

Брак контролю в організації пояснюють через брак А-систем, правил та політик. А створює в компаніях хребет передбачуваності, забезпечуючи і контроль над засновниками теж. Цей скелет формується протягом Юності, і організації переходять на стадію Розквіту, де їхня поведінка гнучка та передбачувана.

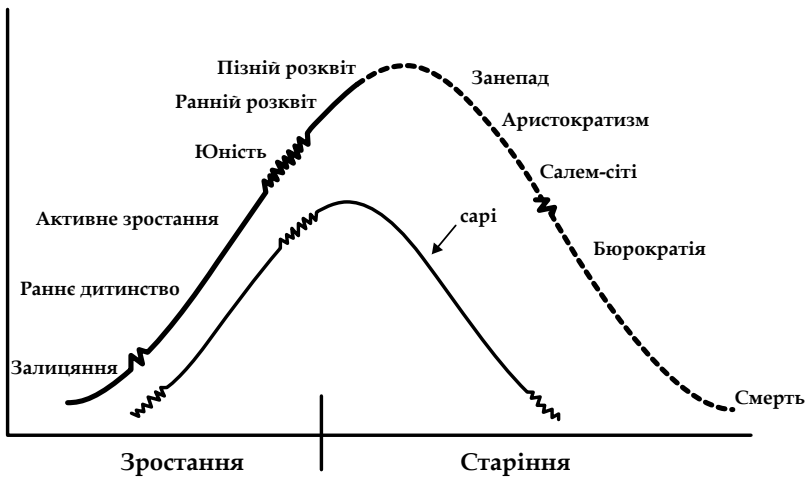


Рис. 15.6. САРІ протягом життєвого циклу

Починаючи від Юності й далі контроль системний, а не персональний. Досягаючи Розквіту, система поступово стає сильнішою за окремих осіб, які її складають. З цієї причини структура може спричинити втрату Е. Це пояснює зростання передбачуваності організації та втрату її гнучкості.

Коли САРІ розпадається, а групи інтересів розходяться в кількох різних напрямках, організація прогнозовано видихається. Жодна з груп самотужки не може скеровувати організаційні зміни, а оскільки всі групи мають різні інтереси, їм складно об'єднатися й вплинути на зміни. Коли форма втрачає зміст і не забезпечує жодної бажаної функції, зрештою відбувається розпад. Система помирає, а з її праху постає щось нове.

Які внутрішні чинники можуть спричинити руйнування САРІ компанії? Погляньмо, як взаємодіють особиста своєкорисливість та організаційний контроль.

У здорових компаніях, що зростають, контроль над організаціями належить засновникам. Вони зазвичай володіють САРІ. На стадії Ранняго дитинства вони фокусуються на виживанні. На стадії Активного зростання мета тих, хто здійснює контроль, – забава: очільники компанії на цій стадії хочуть мати власну пісочницю. Усім іншим інтересам (від потреб родини до вимог поки не об'єднаних у профспілку працівників) вони приділяють увагу в найкращому разі лише експромтом. У цих інтересів поки немає шансу проявитися, бо на цій стадії САРІ все ще належить засновників.

У пастці засновника своєкорисливі інтереси засновника преважують коштом інтересів організації. Нав'язливе бажання засновників усе тримати під контролем (щоб задовольнити власне еґо) не дає компаніям розвинути самоконтроль. Ніхто не може гратися в пісочниці засновника. САРІ об'єднане й контрольоване, але оскільки воно персоналізоване й монополізоване, то дисфункціональне для розвитку організації. Такі засновники подібні до батьків, які відмовляються дати своїм юним дітям свободу стати зрілими; вони хочуть, щоб незрілі діти залишалися під їхнім контролем. Це може статися з організаціями, де працюють дорослі та в інших випадках зрілі люди, але їхня управлінська поведінка, втім, незріла. Навіть віце-президенти середнього віку та їхні однолітки – члени виконавчого комітету в таких організаціях демонструють незрілу, підліткову поведінку. Вони часто сміються, гиготять, борються й скаржаться одне на одного. За оцінками та рішеннями приходять до «Тата». Відмовляються брати на себе відповідальність за будь-що, на що скаржаться. Чекають, що Тато поспівчуває їм і розв'яже їхні проблеми. А найбільше вони нарікають, часто із відтінком ворожості, на самого Тата. Тато – це та людина, яка змушувала компанію зростати під час стадії Активного зростання. Між Татом та його підлеглими процвітають стосунки любові-ненависті. Підлегли хочуть вигнати Тата, але водночас знають, що не впораються без нього. Деякі організації застрягають у цій

точці. Внутрішні сили ініціюють мінімальні зміни (якщо взагалі ініціюють), аж поки засновник або піде, або продасть компанію.

У компаніях, що опинилися в сімейній пастці, ситуація ще серйозніша. Розкол в інтересах може набувати численних форм.

Одна з причин втрати компанією САРІ у сімейній пастці – суперництво братів/сестер. Якщо кермо влади переходить до старшої доньки, молодший син, можливо, агресивніший за старшу сестру, опирається контролю з її боку. Я помітив, що стиль дітей можна спрогнозувати залежно від черговості народження та стилю батьків. Загалом у «традиційній» родині, де мама не працює, а тато – Підприємець (**Е**), первісток не належить до **Е**-типу. Тато підриває **Е**-поведінку в цій дитині. Більшість первістків Підприємців мають схильність до **А**-ролі. Друга дитина найімовірніше належить до **І**-типу. Третя дитина може дозволити собі протестувати й бути **Е**. Звісно, ці моделі не висічені в камені, і багато залежить від того, сучасна сім'я чи традиційна.

Діти – не первістки можуть протестувати проти ієрархії управління, яку визначає черговість народження. «Це ж не успадкування королівського титулу, – заявляють вони. – Чому він/вона має бути керівником?»

Сімейна гордість запросто може взяти гору над раціональним управлінським мисленням, і це також може спричинити руйнування САРІ. Задля збереження контролю членам родини можуть заборонити продавати акції. Наприклад, акції з правом голосу можуть бути розміщені в трасті, який повністю контролює голова родини. Діти можуть отримувати відсотки, але не мають змоги впливати на поточні події. Однак врешті-решт діти неминуче виростають, а голови родин помирають. І тоді невідготовлені діти починають битися з професійними менеджерами за гроші. Тата, який тримав би дітей під контролем, більше немає, і організації охоплює хаос. За таких умов менеджмент не може діяти професійно. Дехто звільняється, і родина починає сваритися, хто візьме на себе управління. Самозамилування й особисті інтереси беруть гору, затьмарюючи потреби організації.

Цей аналіз здебільшого стосується компаній у західному світі. За моїми спостереженнями, у східних культурах право за народженням прийнятніше, і успадкування там стабільніше з погляду САРІ.

На стадії Юності інтереси розходяться. А-типи не схильні до ризику; Е-типи хочуть зростати. Якщо перемагають А, гору беруть інтереси, не пов'язані з ризиком, і організація дрейфує у передчасне старіння. Якщо домінують Е, організація повертається до стадії Активного зростання. Якщо А та Е рухаються разом, організація прогресує до стадії Розквіту.

У Розквіті інтереси об'єднуються. Керівництво має справу з коаліцією інтересів: акціонери турбуються про рентабельність своїх інвестицій, саме керівництво зацікавлене у зростанні, а працівники – у безпеці. Компанія не підконтрольна окремій особі. У її плані (стратегії) об'єднано та відображено інтереси кожної з різноманітних груп.

Після Розквіту інтереси знову починають розходитися. Відділення акціонерів від менеджменту бажане, коли воно відбувається на стадії Юності. Це приводить до Розквіту. Але з плином часу таке відділення справляє дедалі негативніший вплив. Менеджмент стає своєкорисливим, а не орієнтованим на інтереси власників, і ця своєкорисливість негативно впливає не лише на акціонерів, але з часом також і на працівників. Це не стосується молодих компаній Кремнієвої долини, у якій всі наймані працівники – акціонери завдяки опціонам, і зацікавленість в акціонерній вартості висока. Тож як САРІ руйнується після Розквіту? Це відбувається через синдром бункера*. Кожен підрозділ чи відділ має власні цілі та отримує винагороду за свої показники ефективності, але загальна відповідальність за пов'язування всього в одне ціле лежить на генеральних директорах. Вони не можуть цього зробити. Вони не можуть бути сильнішими за всю організацію. Не можуть самотужки зв'язати разом частини, що розпадаються. Король голий, навіть якщо він застосовує прогулянковий менеджмент**.

На стадії Аристократизму організація може дозволити собі розбіжності в інтересах, бо кожен із цих інтересів «доїть» компанію. Компанія

* Silo syndrome, також «синдром шахти», «синдром відособленості», брак обміну інформацією, «закритість» підрозділів організації. – Прим. пер.

** Management by walking around, управління, в рамках якого керівник спонтанно й безсистемно відвідує різні підрозділи компанії, спілкується з підлеглими, перевіряє обладнання чи стан роботи тощо. – Прим. пер.

гладка, тож у ній повно молока. Але мирне співіснування завершується, щойно вичерпується жирок. Тоді замість обгризати організацію, люди починають гризти одне одного.

Першими зазнають збитків акціонери. Вони бачать, як їхні інвестиції починають вичерпуватися. Потім шкоди зазнають працівники – компанія починає звільняти людей. Керівники страждають зазвичай останніми, але топ-менеджмент зрештою теж викидають геть із золотими парашутами.

Щоб перевірити, де перебуває компанія у життєвому циклі, спитайте, хто має контроль; не право власності, а контроль над поведінкою та управлінням. Чи поведінку організації контролює особа чи система? Якщо парадом командує одна особа, організація ще не досягла Юності. Якщо організація має систему управління, що здійснює контроль, то вона вже пройшла стадію Юності, і якщо спостерігається спільність інтересів серед груп, які репрезентують САРІ, тоді організація перебуває на стадії Розквіту. Якщо серед цих груп спільності інтересів немає, організація вже вийшла за межі стадії Розквіту. Хронічна внутрішня боротьба вже почалася? Якщо ні – організація на стадії Спаду чи Аристократизму. Якщо так – організація досягла Салем-сіті.

Розпад контролю можна також пояснити зовнішніми причинами. Це можуть бути політичні сили, як у ситуації, коли долучається уряд і запроваджує нові правила чи інструкції, що завдають шкоди контролю в організації. Наприклад, уряди багатьох країн втручалися в роботу організацій аж до передачі влади працівникам. Уряди ставлять працівників на посади, пов'язані з ухваленням рішень, із політичних причин. Керівництво змушене вести перемовини з підлеглими із тих питань, які раніше були винятковою прерогативою менеджменту. Процес ухвалення рішень заходить у глухий кут, і якщо це частина всеохопної антипідприємницької кампанії, менеджмент виїжджає з країни, спершу вивівши капітал. Можливо, уряд на законодавчому рівні встановлює, що і як слід робити, змінюючи правила гри. У скандинавських країнах та Німеччині представники працівників мають належати до складу рад директорів. Ця вимога може провести організації нерівними шляхами Юності до Розквіту, але якщо керівництво

не впорається з різноманітністю інтересів, компанія вирушить до стадії Аристократизму.

Японія швидко досягла Розквіту, бо керівництво намагалося оптимізувати інтереси працівників, власників та менеджменту на рівні поведінки, а не законів. У Японії панує культура взаємної довіри та поваги й мінімального внутрішнього маркетингу, і все це дало країні змогу швидко досягти Розквіту. І Японія протягом якогось часу домінувала на економічній арені. Врешті вона втратила свої лідерські позиції й почала старіти через зростання А-ролі, яка, разом із величезною укоріненою у культурі І, спричинила бюрократизацію. Е в Японії слабка. Її система освіти спрямована на запам'ятовування, знання, а не на вивчення та творчість. Вона муситиме докладати зусиль до подолання цього спаду, змінити свою освітню систему або знайти стратегічних партнерів, що дадуть їй ролі PAEI, яких бракує. Організації інших азійських країн – наприклад, Малайзії, Гонконгу та Сінгапуру – досі з боєм прокладають собі шлях через Юність, часто потрапляючи до сімейної пастки. У цих країнах ієрархія народження – це не прокляття, а сімейна пастка, і близько не така небезпечна, як на Заході. Тож САPI ще не зруйноване. Сімейна ворожнеча поширеніша в західних культурах. Переймаючи більше західних підходів, люди з азійських країн також страждатимуть на управлінську недугу Заходу – руйнування САPI, якщо не вироблять формальних систем збереження І.

Ми завершили обговорювати причини того чи іншого перебігу подій, тобто аналітичну частину книжки. Зараз ми звернемося до питання «що робити?». Як я зазначив у Вступі, цю частину книжки викладено коротко, бо з часу першого видання я написав «Прагнення до Розквіту». Та книжка містить лише рецепти. Читачі, зацікавлені у клінічній підготовці, можуть звернутися до Graduate School of the Adizes Institute.

ПРИМІТКИ

1. Теорію такого узгодження див. у: I. Adizes, *Corporate Lifecycles*, 1st ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988), Chapter 11. Через складність матеріалу цей розділ першого видання до другого не додано.

2. Див. відому і впливову працю: A. D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise* (Cambridge: MIT Press, 1962).

3. Самоорганізовані системи містять складники, які структурно пов'язані – вони підігнані один до одного у структурі, що визначає, якими ресурсами обмінюватися із середовищем. Див.: F. Varela, *Principles of Biological Autonomy* (New York: Holland Press, 1979). Теорії щодо самоорганізації також припускають, що структура передує стратегії.

4. Висвітлення пункту «Кожній компанії слід структуруватися таким чином, щоб стимулювати й плекати ту роль, якої вона потребує найбільше залежно від свого місця у життєвому циклі» див. у: I. Adizes, *The Pursuit of Prime* (Santa Monica: Knowledge Exchange, 1996), Chapter 2.

**ЧАСТИНА ІІІ
ПЛЕКАННЯ
ЗДОРОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

РОЗДІЛ 16

ОРГАНІЗАЦІЙНА ТЕРАПІЯ

На основі свого досвіду в ролі організаційного консультанта й терапевта я розробив теорію, яка забезпечує каркас для прогнозування зміни організаційної культури. Я успішно зрозумів, чому трапляються зміни, розробив рекомендаційну теорію для управління переходом організацій з однієї стадії життєвого циклу на інший і перевіряв цю рекомендаційну теорію разом із моїми колегами та на них.

Ця теорія і практика забезпечують організаціям низку чітких переваг. Вони дають організаціям змогу відрізнити нормальні проблеми, з якими вони можуть впоратися внутрішніми силами, від аномальних проблем, що потребують зовнішнього втручання. Ба більше, оскільки стадії життєвого циклу організації передбачувані та повторювані, знання свого місця у життєвому циклі дає організаціям змогу вжити превентивних заходів і пом'якшити очікувані проблеми або уникнути їх узагалі.

ПРИРОДА ЖИТТЯ ТА ПРОБЛЕМ

Жити означає постійно розв'язувати проблеми. Що повнішим життям людина живе, то складніші проблеми має. Це стосується й організацій. Успішне керівництво постійно розв'язує проблеми. Тепер ви вже розумієте, що в організації немає проблем тільки тоді, коли нічого не змінюється, – коли організація мертва. Розв'язати проблеми, а потім не мати нових, дедалі складніших, – це все одно що померти.

Менеджери, які розуміють цю теорію життєвого циклу корпорацій, досягнувши, що в наявності проблем немає нічого дивного, відчують звільнення. Мати проблеми – це нормально. Проблеми приходять разом із життям і (у випадку організації) управлінням. Людина почувається

неадекватно, коли переконана, що тільки вона має проблеми. Це може її ослабити. Знаючи, які з проблем нормальні, які аналогічні проблеми переживають інші у порівнянних ситуаціях, вам легше буде зрозуміти, що деякі проблеми спричинили не ви, а ситуація.

Одного дня один із управлінців, що вже певний час відвідував мої лекції, прийшов за порадою. Він хотів поговорити про свої численні й на позір непереборні проблеми. Він запропонував підвезти мене на наступну зустріч і дорогою описував свої кризи. Я зауважив, що вони не такі вже й страшні. І навіть добровільно описав йому власні управлінські проблеми, щоб дати точку відліку. Він був здивований.

«У вас є проблеми? Хто б міг подумати! А наче такий розсудливий».

Настала моя черга дивуватися. Чому він подумав, що в мене немає проблем? Я зрозумів, що він звів мене на п'єдестал під назвою «не має проблем» так само, як я робив це з іншими. Але всі ми маємо проблеми. Люди, які демонструють, що все просто, подібні до качок: над поверхнею води вони здаються спокійними, але під водою несамовито гребуть лапами.

Але проблема до проблеми *не подібна*. Не всі проблеми нормальні, і якщо ми мусимо мати проблеми, то які саме проблеми слід мати? Відповім прикладом. Припустімо, я описую людину з такими характеристиками. Вона багато плаче, прокидається серед ночі й п'є молоко шокілька годин. Така поведінка – це нормальна проблема? Більшість людей дадуть ствердну відповідь, бо вони припустять, що я описую немовля. А що як я описував сорокап'ятирічного генерального директора? Що ви скажете? Нормально?

НОРМАЛЬНІ ТА АНОМАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ

Plus ça change, plus c'est la même chose.

Що більше речі змінюються, то більше лишаються такими самими.

Альфонс Карр, *Les Guêpes*

На моє переконання, наведена вище цитата стосується аномальних проблем. Вони хронічні. Ви намагаєтеся їх розв'язати й переконані, що

зробили це, але вони знову з'являються в новому одязі. Ви викидаєте їх у вікно, а найтемнішої години ночі вони знову вповзають у ваші думки.

Нормальні проблеми – це уроки життя. Усі мають учитися, і всі ми вчимося, розв'язуючи проблеми. Ми й надалі стикаємося з проблемами, бо ніхто не вивчив усього, що доступно для пізнання. Оскільки ми ніколи не знатимемо всього, що можна знати, то слід бути готовими до нескінченних нормальних проблем. Готуйтеся: у вас будуть проблеми протягом усього життя.

Звідки з'являються проблеми? Чого не знають організації?

Як я пояснював у попередніх розділах, для досягнення результативності й ефективності у коротко- та довгостроковій перспективах в організації мусять виконуватися чотири управлінські ролі: **PAEI**. Жодна організація не народжується у Розквіті, тож кожній організації потрібно розвинути ці ролі. Кожна організація переживає труднощі, бо в кожний момент часу бодай одна з цих ролей ще не розвинена. Навіть на стадії Розквіту, коли всі ролі мають бути повністю розвинені, організації борються з проблемою продовження свого перебування у Розквіті, стежачи, щоб жодна з цих ролей не занепала.

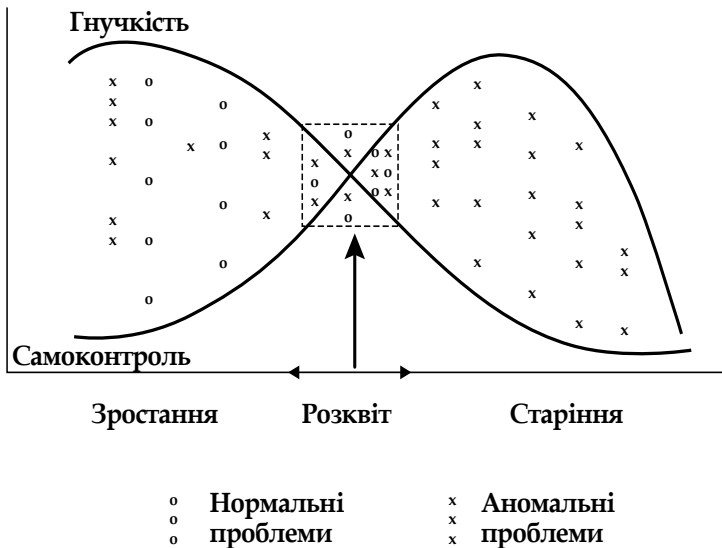


Рис. 16.1. Нормальні та аномальні проблеми

Більшість організацій інтуїтивно розвивають одну управлінську роль за раз і йдуть типовим шляхом замість працювати над одночасним посиленням усіх необхідних управлінських ролей у відповідним чином збалансований спосіб, що його я називаю оптимальним шляхом (див. рис. 16.1). Якщо розвивати одну роль – одну здатність – за раз, завжди існує небезпека, що в разі виникнення труднощів організація переживатиме аномальні й, можливо, зрештою патологічні проблеми.

Методологія Адізеса – це інструмент діагностики, розпізнавання різних типів проблем. Як методологія втручання вона водночас і лікувальна, і профілактична. Її мета – подолати нормальні та аномальні проблеми зростання і старіння, привести організацію до Розквіту й розвинути внутрішню здатність організації затриматися на цій стадії.

ПРИРОДА ЗМІН

Зміни неминучі й вічні. Як я вже зазначив, зміни спричиняють зовнішню та внутрішню дезінтеграцію. Якщо організація не пристосовується до зовнішніх змін, вона іде не в ногу зі своїм ринком і більше не задовольняє потреби, задля якої існує. У конкурентному середовищі бізнес-світу клієнти відкидають таку організацію. Вони перестають здійснювати постійні покупки в цієї компанії. Обсяги продажів продукції перестають зростати, потім падають. Організація дезінтегрована ззовні: її спроможності не відповідають потребам ринку.

Зміни також спричиняють внутрішню дезінтеграцію. Організація може намагатися реактивно чи проактивно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але стикається з проблемами, бо всі організації, як усі системи, складаються з підсистем, і ці підсистеми не змінюються синхронно¹. Деякі підсистеми змінюються швидше за інші, і внаслідок браку координації організація розсипається, тріщить по швах, втрачає зцементованість. Навіть якщо організація не намагається з усіх сил відповідати змінам у зовнішньому середовищі, вона все одно може розпастися зсередини. Внутрішні зміни відбуваються незалежно від зовнішнього середовища: люди змінюються зі зміною особистих потреб. Тож дезінтеграція неминуча, незалежно від того, доклалися ви до її причин чи ні.

Речі розпадаються. І поки ви не вживете заходів, хаос триватиме. Але людська природа не може сприймати дезінтеграцію як постійне явище. Люди прагнуть відновити цілісність. Якщо їм це не вдається, їхній розпад набуває психологічного й патологічного характеру.

Нещодавно я ознайомився з роботою терапевтів Карлоса Слуцкі та Сари Кобб² й зрозумів, що дезінтеграція – це не постійний стан³. Люди не можуть витримати безперервної дезінтеграції⁴. Їм потрібно відшукати рішення, пояснити, знайти сенс у своєму досвіді. На особистому рівні ми створюємо сценарії для пояснення своїх проблем: нас травмували батьки; джерело наших проблем – начальники чи вчителі тощо. Щоб підвести ризику під проблемою, ми маємо її пояснити. Коли все руйнується, ми звертаємося до Бога, покладаючи усі заслуги чи провину на Нього (чи на Неї). Ви чули ці пояснення: «Чорт мене поплутав», «Це Божа воля». Люди шукають інтеграції⁵. Ми мусимо *якось* пояснити свої проблеми й таким чином інтегрувати те, що розлетілося на шматки.

Спосіб «інтеграції», який ми використовуємо, може мати бажані й небажані наслідки. Цей «спосіб» може спричинити глибші проблеми. Намагаючись надати сенсу своїм проблемам, організації, суспільства та люди створюють сюжети – словесні пояснення, які слугують *сприйнятими* рішеннями. Чимало людей вважають, що просто знаючи свої проблеми, знайдуть рішення. Однак тепер ми знаємо, що знайдені «рішення» часто відтворюють проблеми, які ми намагаємося розв'язати⁶. Релігія – це об'єднавча сила, чия привабливість у тій чи іншій формі зростає в умовах прискорення змін та дезінтеграції. Не всі релігійні рішення мають об'єднавчий та цілющий ефект. Наприклад, деякі релігії містять расистські чи фашистські ідеології, які руйнують цілісність людей і суспільств. Вони дисфункціональні та деструктивні для людства загалом⁷. Із прискоренням змін кількість релігійних воєн глобального масштабу збільшується, а не зменшується.

Повторюся: не всі наративи, хоч і виконують інтеграційну роль, функціональні⁸. Сюжет може бути функціональним чи дисфункціональним залежно від того, що він робить для організації чи що ми робимо з ним. Часто ці пояснення заважають організації відреагувати на посталі перед нею виклики. Деякі історії блокують здатність людини,

організації чи суспільства постійно змінюватися та адаптуватися⁹. Вони об'єднують, але також заморожують статус-кво¹⁰. Це як поламані руки, що погано зрослися. Вони зажили, але ними не можна добре й легко рухати. Можливо, хірургові треба було зламати руку, що погано зрослася, й зафіксувати її заново, щоб вона зрослася належним чином. Наше завдання як очільників організацій чи організаційних терапевтів (яких і досі називають консультантами) – аналізувати функціональність наявної інтеграції. Якщо вона дисфункціональна, наша роль у тому, щоб демонтувати її й працювати з організацією над виробленням нового функціонального нарративу, нового каркасу, який не тільки інтегрує, але також створює можливості для адаптації в разі зміни ситуації¹¹. Організація мусить мати невід'ємну здатність самостійно відновлювати свою інтеграцію. Найкраще це сформулювала Мері Кей, знаменита й успішна засновниця маркетингової мережі: «Якщо хочете побачити секрет мого успіху, дозвольте, я покажу вам шрами на колінах».

Успіх вимірюється не тим, як рідко ви падаєте, а тим, як часто підводиться.

РОЛЬ ТЕРАПЕВТА

Якщо причина всіх проблем – дезінтеграція, то протиотрута від усіх проблем – це, за визначенням, інтеграція¹². Завдання вашого лікаря чи сімейного терапевта – інтегрувати чи зцілювати, робити систему здоровим цілим, здатним постійно самовідновлюватися¹³. (Зверніть увагу: слова «ціле» [*whole*] та «зцілювати» [*heal*] обидва походять від індоєвропейського кореня *kailo*, що означає «цілий, неушкоджений»).

Менеджмент, лідери організацій та професійні консультанти мають бути організаційними терапевтами, які спершу запускають зміни, а потім зцілюють, возз'єднуючи те, що розпалося на частини внаслідок змін. Умілий менеджмент має давати раду з нормальними проблемами, тоді як організаційних терапевтів слід залучати для роботи з аномальними проблемами.

Керівники та консультанти з менеджменту мають відповідати за проведення необхідних та бажаних змін, діагностування подальшої організаційної дезінтеграції й забезпечення процесу возз'єднання частин на новій стадії. Кожен очільник організації – певною мірою терапевт: впроваджує зміни, знищує дисфункціональні з організаційного погляду старі парадигми інтеграції та реінтегрує частини в нове функціональне ціле. Звісно, заново об'єднане ціле підпадає під ті самі процеси змін, дезінтеграції та реінтеграції. Коли лідер організації не може скерувати цей процес, бо він заскладний або бракує належного досвіду, необхідне зовнішнє втручання.

Успішне управління чи терапія (так званий консалтинг) не просто усувають проблеми. Вони мають сфокусувати енергію на усуненні проблем, які організація переживає на поточній стадії життєвого циклу, закласти підвалини та підготувати організацію до роботи з проблемами на наступній стадії. Організація на стадії Розквіту не звільняється від цієї вимоги. Як для олімпійського чемпіона омріяна медаль – не сигнал зупинитися. Щоб залишатися в Розквіті, організації потрібно продовжувати навчатися й конкурувати. Організація в Розквіті має прогнозувати причини навислого над нею старіння, яких можна уникнути. Організація може залишатися на стадії Розквіту доти, доки постійно омолоджується.

ТИПИ ІНТЕГРАЦІЇ

Є два типи інтеграції, які накладаються один на одного: зовнішня та внутрішня згуртованість.

Зовнішня згуртованість – це ступінь інтегрованості організації у її зовнішнє середовище. Вона залежить від того, як добре організація поєднала свої здібності з можливостями ринку. Наприклад, диверсифікація продукту має відображати сегментацію ринку.

Якщо для створення та збереження зовнішньої згуртованості організація присвячує функціональну енергію задоволенню потреб клієнтів, я називаю ці зусилля «зовнішнім маркетингом».

Внутрішня згуртованість – це відображення ступеня співпраці всередині організації, а енергія, яку організація витрачає на досягнення

внутрішньої співпраці, – це внутрішня інтеграція. Вона – результат взаємної довіри та поваги в рамках організаційної культури. У деяких організацій немає внутрішньої інтеграції, культури співпраці та взаємної довіри й поваги. Щоб забезпечити прогнозовані результати, члени такої організації мають присвячувати час та енергію «продажеві» своїх ідей одне одному. Я називаю таке корпоративне політиканство «внутрішнім маркетингом». Таке марнування енергії – це негативне явище.

Віддавати енергію зовнішньому маркетингу – це позитивний крок. Він об'єднує організацію з її мінливим середовищем. З іншого боку, внутрішній маркетинг – це ознака проблем. Це марнотратство. Він захоплює енергію, яку можна було би присвятити зовнішньому маркетингу. В організації, якій притаманні взаємні довіра й повага, внутрішній маркетинг зведений до мінімуму, якщо взагалі є.

За наявності внутрішньої згуртованості, – взаємної довіри та поваги, які можуть перетворитися на ознаку культури й постійно плекатися, – організація насолоджується внутрішнім спокоєм і може присвятити свою обмежену й фіксовану енергію зовнішній інтеграції⁴.

Коли організація досягає і зовнішньої, і внутрішньої згуртованості й зберігає їх, вона здобуває сталі, бажані та прогнозовані результати.

Фізика вчить нас, що в будь-який момент часу стабільна система має фіксований обсяг енергії. Наприклад, навіть найенергійніша та найпродуктивніша особа має в добі лише 24 години. Організації та країни, як і люди, мають фіксований обсяг енергії у будь-який момент часу.

Роками я спостерігав, як організації (ї, можу припустити, всі системи) розподіляють цю фіксовану енергію передбачувано: внутрішній маркетинг незмінно у пріоритеті порівняно із зовнішнім; енергія, яка виділяється й застосовується до зовнішнього маркетингу, – це надлишок, що лишився після задоволення усіх потреб внутрішнього маркетингу (якщо він узагалі є).

На своїх лекціях я наводжу такий приклад.

Я запитую аудиторію: «Скільки з вас хотіли би поїхати зі мною до Лос-Анджелеса після лекції? Я покажу вам, як за тиждень можна заробити сто мільйонів доларів, що не обкладаються податком. Це законно.

Вам не треба буде вкладати якісь кошти. І це абсолютно не ризиковано. Це серйозна пропозиція». Не треба казати, що всі підносять руки.

«Ви піднесли руку, – кажу я, – бо зробили якісь припущення. Ви припустили, що здорові. Цікаво, чи ви підняли б руку, якби під час останньої перерви хтось передав вам записку зі словами: “Дзвонив ваш лікар. У вас рак, і вам треба завтра з’явитися до шпиталю, щоб почати хіміотерапію чи лягти на операцію”. У такій ситуації ви б не підняли руки. У відповідь на мою пропозицію ви сказали б: “Хотів би я отримати від вас цю пропозицію місяць тому”».

Я веду далі: «Скільком із вас траплялося не змогти ухвалити рішення чи ухвалити дуже погане рішення через жадливу застуду або головний біль?» Знову чимало рук.

«Що як ви хочете відвідати друга, якого госпіталізували після автокатастрофи? Хіба лікар не обмежить ваш візит лише до кількох хвилин? Чому, як ви гадаєте? Хвора людина має віддавати всю енергію турботі про власне тіло. Тільки після того вона може присвятити залишок енергії вам».

Бачите тут зв’язок? Усі системи присвячують свою обмежену й фіксовану енергію «внутрішньому маркетингу», а «зовнішньому маркетингу» перепадає тільки надлишок.

Кількість енергії, потрібної для внутрішнього маркетингу, залежить від того, скільки взаємної довіри та поваги існує всередині системи¹⁵. Уявіть високоосвічену молоду людину з докторським ступенем Гарвардської школи бізнесу та успадкованими від батьків 100 млн доларів. Чи досягне вона успіху в житті? Здається, вона має всі можливості й усі потрібні зв’язки. Правильно? Що ви скажете, якщо я розповім, що ця особа не має ані самоповаги, ані впевненості в собі? Більшість своєї обмеженої енергії вона марнує у власній голові. Розмірковує, що робити. Чи люди справді добре до неї ставляться? Вона не може впоратися із зовнішнім середовищем, поки не заспокоїться в думках. Часто такого спокою досягають через терапію.

Така сама модель допомагає зрозуміти проблеми та розв’язки для організації. Багато організацій, що старіють, запрошували мене допомогти виробити стратегії підвищення конкурентоспроможності. Вони

мають гроші, багато грошей. Вони мають технології, більшість із них. Вони хочуть, щоб я допоміг їм розвинути маркетингову орієнтацію. Я незмінно з'ясовую, що проблема не у незнанні принципів маркетингу чи стратегічного планування. Вони знають. Вони можуть написати книжку про маркетинг та стратегічне планування. Проблема в тому, що вони не можуть впоратися з проблемою швидкозмінного зовнішнього середовища, бо члени організації перейняті внутрішнім маркетингом: відділ продажів воює з виробництвом, інженерно-технічний відділ – з маркетингом, а фінансовий та юридичний департаменти – з усіма. Це занурення у внутрішній маркетинг позбавляє усіх енергії¹⁶. Звернувшись до когось у такій компанії із запитом, безталанний клієнт почує, імовірно, небагатослівне: «Приходьте завтра, сьогодні ми виснажені».

Якщо енергію організації присвячено внутрішньому маркетингу, то це робиться коштом зовнішнього маркетингу – це мало би бути очевидно. Це означає, що організація буде і нерезультативною, і неефективною. Тривале занурення у внутрішній маркетинг може перетворитися на аномалію, а зрештою – на патологічну проблему. У такому випадку організація потребує нової енергії із зовнішнього джерела: організаційного терапевта, який змінить її поведінку.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ІНТЕГРАЦІЯ

Роль організаційного, як і будь-якого іншого, терапевта полягає у забезпеченні інтеграції. Тих, хто зосереджується на внутрішній інтеграції, називають фасилітаторами організаційного розвитку, спеціалістами з процесного консультування тощо. Тих, хто фокусується на зовнішній інтеграції, називають фахівцями зі стратегічного планування та управлінського консалтингу. Процес втручання за Адізесом відрізняється від обох цих підходів: він забезпечує зовнішню та внутрішню інтеграцію як всебічну систематичну програму змін¹⁷.

Самих по собі внутрішньої та зовнішньої інтеграції недостатньо, хоча вони – необхідні умови здоров'я організації. Якщо організація працює лише над внутрішньою інтеграцією, через неспроможність досягти належних результатів у зовнішній інтеграції система не довірятиме

самій собі. Люди відчують, що їх втягнули у «марнування часу» і що «вся наша робота – добре почуватися». Однак якщо займатися тільки зовнішньою інтеграцією, це зазвичай виливається у гарно переплетений, професійно представлений звіт, який ніколи не буде втілено. Енергію, необхідну для підтримки імплементації, з'їдає внутрішній маркетинг. По суті, синхронізація цих двох процесів інтеграції і є проблемою, яку розв'язує програма Адізеса.

МЕТОДОЛОГІЯ АДІЗЕСА

Програма Адізеса дає сигнали «лідерам змін», щоб вони знали, коли зосереджувати зусилля на зовнішній інтеграції, коли – на внутрішній, а коли працювати на обох фронтах одночасно. Інструменти цієї системної програми підтримують процеси внутрішніх, зовнішніх та одночасних інтеграційних процесів¹⁸. У рамках цього системного терапевтичного втручання організацію аналізують, щоб на основі її місця у життєвому циклі визначити, що нормально, а що – ні. Методологія забезпечує терапію залежно від життєвого циклу, яку організація застосовує сама. Залежно від місця у життєвому циклі структура кожної організації, стиль управління, система винагороди, процес планування, цілі тощо можуть бути бажаними чи деструктивними¹⁹.

Багато років я намагався знайти назву для процесу та програми, які створив. Це не консалтинг: консалтинг загалом досі дотримується медичної аналогії, даючи рецепти. Це також і не процесне консультування. Спеціалісти з процесного консультування зосереджуються на процесі й не обов'язково приділяють увагу структурі та стратегіям, необхідним для зовнішньої згуртованості. І це не тренінгова програма. Більшість тренінгових програм надають рішення, а визначення проблеми залишають клієнтам.

Я назвав свій процес *симбергетичною методологією* (*syMBERgetic™ methodology*). Це **симбіотичний** процес, який посилює усвідомлення взаємозалежності та вигод, отримуваних від цих взаємо-

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

залежностей; і це *синергетичний* процес, у якому різноманітність, що відзначається інтеграцією та правильною взаємозалежністю, збагачується потенціалом зростання. Я давно переконаний, що слово «консультант» не відображає того, що ми робимо, а назва «організаційний терапевт» жахає: вона натякає на хвору організацію. Ми пробували називати наших фахівців-практиків «організаційними коучами», але немало клієнтів – генеральних директорів заперечували: це викликало асоціації з кимось, хто говоритиме, що робити. Назва «інтегратор» надто пасивна, бо вона говорить про медіацію, фасилітацію, процесне консультування, а ми робимо значно більше за це. Тож після років блукання пустелею я готовий презентувати *симбергію* (*symbergym*)^{*} та назвати фахівців-практиків із симбергетичної методології організаційними *симбергістами* (*symbergist*)^{**}.

Ви можете зацікавитися, навіщо я взяв на себе клопіт зареєструвати назву цього концепту як торгову марку. Я надто часто бачу, як нищяться методології внаслідок некомпетентного застосування. Партисипативний менеджмент (participative management), якість трудового життя (quality of working life), гуртки якості (quality circles), загальне управління якістю (total quality management) та реінжиніринг (reengineering) – ось лише кілька з останніх жертв некомпетентності. Люди читають книжку, і перш ніж ви про це дізнаєтесь, продають свою здатність застосувати цю нову теорію. Щоб захистити цю методологію від таких передчасних застосувань, я зареєстрував її назву як торгову марку і заснував магістерську програму, яку ліцензував штат Каліфорнія, щоб присвоювати ступені й надавати ліцензоване й сертифіковане навчання.

УСПІШНА ІНТЕГРАЦІЯ

Успіх організації – це результат неспівмірності зовнішнього та внутрішнього маркетингу. Що менше внутрішнього маркетингу, то більше вивільняється енергії для зовнішнього маркетингу, який посилює інтеграцію організації з її зовнішнім середовищем. Внутрішньо та зовнішньо

* *Sybergym*[™] – торгова марка Adizes Institute. Усі права застережено

** *Sybergist*[™] – торгова марка Adizes Institute. Усі права застережено.

інтегровані компанії перебувають у Розквіті. Організаційні симбергісти допомагають організаціям упоратися з аномальними проблемами, які керівництво не може розв'язати самотужки, забезпечуючи інструменти для самоінтеграції. Інтеграції постійно загрожують зміни: і зміни в зовнішньому середовищі, у якому працює організація, і внутрішні зміни, які спричинив поступ організації у життєвому циклі чи брак цього поступу.

Як це зробити?²⁰ Цю тему розкрито в наступному розділі.

ПРИМІТКИ

1. Ф. Варела у роботі *Principles of Biological Autonomy* (1979) стверджує, що підсистеми в рамках системи у процесах аутопоезису нерівноцінні; це наводить на думку, що підсистеми відзначаються різним рівнем участі в системі й рівень проникності серед підсистем різний.

2. К. Слуцкі і С. Кобб у роботі *Better-formed Stories: Managing Change Processes* стверджують, що проблематичні історії, які стимулюють розпад стосунків, поступово виводять систему у дедалі більший конфлікт; і навпаки, є історії, які поступово сприяють інтеграції, стимулюючи довіру.

3. Див.: С. Sluzki, "Transformations: A Blueprint for Narrating Changes in Therapy," *Family Process* 3, 3 (1991): 217–230. Він висловлює думку, що проблеми з часом загострюються залежно від того, в який спосіб про них розповідають.

4. Потужну розповідь про роль смислотворення у людському житті див. у: V. Frankl, *Man's Search for Meaning*, The Touchstone Edition (New York: Harper Colophon, 1984).

5. Див.: S. Cobb, "Empowerment and Mediation: A Narrative Perspective," *The Negotiation Journal*, 9, 3: 245–261. У публікації описано, як наративи не лише створюють згуртованість, але також протидіють альтернативним історіям, щоб захистити створену завдяки цим наративам інтеграцію.

6. Як рішення часто посилюють проблему, яку покликані розв'язати, блискуче розглянуто у: See D. Campbell, T. Coldicutt, and K. Kinsella, *Systemic Work with Organizations: A New Model for Managers and Change Agents*, Systemic Thinking and Practice Series (New York: Brunner/Mazel, 1995).

7. Звернімося до: С. Briggs, *Disorderly Discourse: Narrative, Conflict and Inequality* (Oxford: Oxford University Press, 1996). Автор висловлює думку, що існують наративи, надзвичайно деструктивні для соціальних відносин та інституцій.

8. Роль наративу в адаптивних процесах розглядається у: В. Czarniawska-Joerges, "Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity," *Qualitative Research Methods* 43 (New York: Sage Press, 1997).

9. Див.: С. Sluzki and S. Cobb, *Better-formed Stories: Managing Change Processes*.

10. Чудовий опис ролі наративів хвороби у процесах захворювання див. у: А. Kleinman, *The Illness Narratives: Suffering, Healing and the Human Condition* (New York: Basic Books, 1988). По суті, автор зазначає, що здоров'я пов'язане з видами озвучуваних наративів, так само як перебіг хвороби залежить від того, як про захворювання розповідають.

11. Пояснення корисності наративу як моделі стимулювання еволюційних процесів в організації див. у: D. Barry, "Telling Changes: From Narrative Therapy to Organizational Change and Development," *Journal of Organizational Change* 10, 1 (1997): 30–46.

12. Див.: F. Varela, E. Thompson, and E. Rosch, *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience* (1993).

13. Див.: J. Efran, M. Lukens, R. Lukens, *Language, Structure and Change: Frameworks of Meaning in Psychotherapy* (New York: W. W. Norton, 1990). Автори зазначають, що роль терапевта полягає не лише в тому, щоб сприяти розв'язанню наявних проблем, але й у тому, щоб стимулювати навчання, яке дасть системі змогу зберегти процвітання в разі виникнення нових проблем.

14. Див.: I. Adizes, *Mastering Change* (1992).

15. Ретельніший розгляд цього питання див. у: I. Adizes, *Mastering Change* (1992).

16. Див. праці Мері Паркер Фоллетт про роль відносин в організаційних процесах, зокрема: М. P. Follett, *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* (New York: Harper and Brothers, 1942). Вона писала про ці питання у розпал руху на підтримку наукового менеджменту, що робить її «бачення» організаційних процесів ще разючішим.

17. Аналог процесу Адізеса – це рольфінг, або так звана структурна інтеграція. Припускаючи, що існує оптимальна постава, спеціалісти з рольфінгу аналізують поставу кожного пацієнта, намагаючись визначити відхилення від ідеалу. За кілька сеансів глибокого терапевтичного масажу м'язів спеціаліст із рольфінгу приводить тіло пацієнта до бажаної форми. Рольфінг ґрунтується на теорії, що наш фізіологічний та психологічний досвід позначається на тілі, спричиняючи відхилення від оптимуму. Спеціалісти з рольфінгу стверджують, що правильна перебудова тіла змінює поведінку. Перекоаний, що в цієї теорії є свої чесноти. Якщо в мене болить спина, я навряд піду грати в баскетбол. Однак щойно біль мине, я буду готовий не лише до баскетболу. Давні греки вшановували здоровий дух у здоровому тілі. Ця модель гармоніює з моїми професійними вподобаннями. Якщо моє тіло не в формі й болить, я не можу ясно мислити. Коли ви вилікуєте тіло, потік енергії зміцниться й ви зможете краще використовувати свій розум. Детальніше див., серед іншого, у: I. Rolf, *Ida Rolf Talks About Rolfing and Physical Reality* (New York: Harper Colophon Books, 1978); *Rolfing: The Integration of Human Structures* (New York: Harper & Row, 1977).

18. Як створювати взаємодоповнювальні команди див. у: I. Adizes, *How to Solve the Mismanagement Crisis* (1982).

19. Див.: I. Adizes, *The Pursuit of Prime* (1996).

20. Розділ про одинадцятифазову програму Адізеса, наявний у першому виданні, з цього видання було вилучено. Цей матеріал значно складніший, ніж можна було б охопити розділом у п'ятнадцять сторінок абошо. Див.: I. Adizes, *Corporate Lifecycles* (San Francisco: Barrett-Koehler, 1988): 303–325.

РОЗДІЛ 17

ЛІКУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ НА ТИПОВОМУ ШЛЯХУ: ІМОВІРНІСНИЙ ПІДХІД

ЛІКУВАННЯ НА СТАДІЇ РАНЬОГО ДИТИНСТВА

Що відбувається і що має відбуватися під час Раннього дитинства? Організації зосереджують енергію на результатах, а креативність відходить на задній план. Протягом цього періоду засновникам загрожує втрата ентузіазму й захоплення своїм підприємством. Попри гордість від відчуття власності, вони відчують, що мало отримують за свою роботу. У кращому разі на стадії Раннього дитинства вони відчують, що все в них під контролем.

Для організацій-немовлят я наполегливо раджу внутрішні, а не зовнішні ради директорів. Засновникам компаній-немовлят потрібно багато емоційної підтримки. Це правда, що організаціям на стадії Раннього дитинства точно потрібні юридичні та фінансові рекомендації, але вони запросто можуть купити їх на стороні. Однак емоційна підтримка критично важлива і вона не продається. Юристи та бухгалтери у складі ради директорів, найімовірніше, вимагатимуть забагато реалістичності. І вони випробуватимуть і нав'язуватимуть її своїми голосами, так ефективно пригнічуючи ентузіазм засновників, що організації-немовлята змушені будуть переривати інновативні проекти. Внаслідок цього засновники відчуватимуть, що втрачають контроль. Юристи та бухгалтери мають брати участь в усіх процесах тільки як оплачувані радники.

Організаціям на стадії Раннього дитинства потрібна постійна ретельна супервізія. Вони потребують уваги, плекання, підтримки та захисту від зовнішніх впливів. Оскільки організаціям-немовлятам бракує систем, їм нескладно потрапити в халепу. Тож усі їхні потреби слід задовольняти майже одночасно.

Організаційні симбергісти в організаціях на стадії Раннього дитинства мають виконувати принаймні дві функції. По-перше, вони мають давати відчуття реальності; а по-друге, мають допомагати організаціям забезпечувати ресурси, необхідні для втілення цілей у реальність. Завдання таких терапевтів – здійснювати орієнтоване на реальність прогнозування грошових потоків. Крім того, вони можуть захищати засновників від наймання посередніх працівників та утримувати від передчасного розподілу акцій. Організації на стадії Раннього дитинства мають усвідомлювати, як вони можуть зростати і як виробити реалістичні очікування. Вони недосвідчені й часто беруть на себе нереалістичні зобов'язання. Через слабкість ресурсів вони часто перевантажені роботою. Вони втрачають масштабне бачення, а їхні очікування обмежені тим вузьким світом, у який їх кинуто. Дуже часто беручи на себе забагато зобов'язань, пов'язаних із несуттєвими та непродуктивними аспектами, організації-немовлята марнують свої ресурси на дрібниці. А ресурси в них незначні. Вони ледве зводять кінці з кінцями. Часто їм бракує робочого капіталу. Організаційні терапевти мають підтримати їх і допомогти подолати кризи. Водночас (і це так само важливо) симбергісти мають допомогти їм побачити, чого *не* слід робити.

Консультанти часто дають організаціям на стадії Раннього дитинства поради щодо аналізу середовища, планування майбутніх потреб у грошових потоках та прогнозування продажів, виробництва й потреб у персоналі. Хоча такі рекомендації необхідні, молодим підприємствам не варто сприймати ці завдання неухильно. Спроби трансформувати організації на стадії Раннього дитинства у високоструктуровані та прогнозовані організації зазвичай шкідливі. Керівники більшості організацій-немовлят мають робити всю роботу самі. Навіщо витратити час на стандартні операційні процедури, які знизять гнучкість та продуктивність

організації та поставлять під загрозу її здатність виживати у висококонкурентному середовищі?

Деякі організації на стадії Раннього дитинства витрачають забагато часу на спроби розвинути системи чи купівлю комп'ютерних систем, що значно перевершують їхні потреби. Інші відкривають дорогі й витратні штаб-квартири задовго до того, як могли б дозволити собі таку розкіш. Знаю одного засновника, який у перші дні своєї компанії купив складні системи, орендував чудовий офіс в елітному місці та встановив в організації такі жорсткі порядки, що для імпровізації не лишилося жодного простору. Організація не могла підтримувати ці витрати і втратила свої початкові сильні сторони, серед яких – гнучкість та адаптивність.

Організаційні симбергісти мають давати організаціям на стадії Раннього дитинства такі завдання, які допоможуть тим прогнозувати, аналізувати й планувати. Організації-немовлята недостатньо великі, щоб дозволити собі командну роботу; тож відповідальність за виконання цих завдань покладається на окремих осіб. Дедлайни мають бути гнучкими, бо в організації всі переважані, і поки організація на правильному шляху, немає потреби формувати жорсткі часові рамки.

Деяким організаціям на стадії Раннього дитинства не вдається розвинути Е-роль, бо засновник вигоряє. У таких випадках організації опиняються у пастці Самотнього рейнджера, яка перетворюється на цвинтар. Компанії існують лише доти, доки їхній власник не помре, або зростають під керівництвом нового менеджменту.

Щоб компанія досягла стадії Активного зростання, стиль управління має описуватися як **PaEi**. Роль симбергіста полягає в тому, щоб сприяти встановленню цього стилю або, якщо це неможливо, зміні керівництва.

Власникам компаній на стадії Раннього дитинства потрібно остерігатися втратити право власності та контроль. Вони мають розглядати можливості блокування компаній чи використання правових структур, що дадуть змогу контролювати найвищі рівні ієрархії. До ієрархії можуть приєднуватися багато людей, стаючи власниками на різних рівнях, але власникові потрібно не втрачати контролю.

Оскільки організаціям-немовлятам бракує коштів, я раджу їм готувати поетапні квартальні плани грошових потоків і перевіряти їх щотижня. Звіти про прибутки та збитки за методом нарахування не забезпечують належного контролю, бо вони ігнорують втрату ліквідності на дебіторській заборгованості та запасах. Тож для організацій на стадії Раннього дитинства критично важливо ретельно стежити за оборотністю запасів та дебіторською заборгованістю. Знову ж таки, простежити за тим, щоб задля здорового внутрішнього та зовнішнього зростання було впроваджено системи з пороговим рівнем **A**, – це завдання лідера змін, незалежно від того, буде це генеральний директор чи симбергїст.

ЛІКУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ НА СТАДІЇ АКТИВНОГО ЗРОСТАННЯ

Які види терапії підходять для компанії на стадії Активного зростання? Рівень **E** високий. **CAPI** високе. Компанія показує добрі результати. На стадії Активного зростання організація відчуває, що може впоратися будь із чим у будь-який час. Звісно, саме так ці організації й втрапляють у халепу. Вони ухвалюють рішення та беруть на себе зобов'язання, яких нізащо не мали б ухвалювати й брати, і втягаються у діяльність, про яку не знають нічого або знають дуже мало.

Керівники організацій на стадії Активного зростання завжди мусять мати на увазі, що вони постійно балансують на межі катастрофи. Вони мусять готуватися до майбутнього переходу до Юності. Вони мусять бути готові інституціоналізувати **E** та **CAPI**.

Під час стадії Активного зростання бажано почати розвивати командну роботу. Організації мають розвивати Інтеграцію, щоб створити середовище, яке вимагатиме меншої кількості правил (коли ті пізніше впроваджуватимуться). Якщо організація вибудувала **I**, вона може знизити свою потребу в адміністративних системах. Інтегративні сили – командна робота – слугують заміником технократичних, бюрократичних та адміністративних рішень; себто вони інституціоналізують процес ухвалення рішень у Юності.

Належне симбергетичне втручання на етапі Активного зростання – це допомогти зрозуміти, чого *не* треба робити. Це необхідно, бо компанії, що активно зростають, надто розпорозуються, хапаючись за усі напрями одночасно. Ось перше завдання, яке має дати симбергіст організації на стадії Активного зростання: нехай керівництво складе перелік усіх проектів, що виконуються, – тих, що реалізуються, тих, що тільки почалися, тих, які плануються. Наступний крок – менеджмент має оцінити ресурси та час, необхідні для завершення кожного проекту. Більшість компаній, що активно зростають, із великим подивом виявлять, що планують завершити усі стадії проектів за один рік. Що раніше така компанія усвідомить необхідність встановлення пріоритетів, то швидше сфокусується й підвищить свою ефективність. Організація має навчитися, здобути досвід й усвідомити, що ресурси обмежені і що у світі обмежених ресурсів панує закон альтернативної вартості. Якщо ви робите щось одне, це означає, що ви не можете робити чогось іншого; і витрати на виконання чогось одного – це ціна за невиконання іншого.

Цей простий закон економіки, відомий як закон масла чи гармат, популяризував Пол Семюелсон¹. Для організацій на стадії Активного зростання, які хочуть отримати і масло, й гармати, це зазвичай неприємне відкриття.

Після визначення пріоритетів організації на стадії Активного зростання необхідно встановити детальні цілі та прописати загальний курс. Щоб посприяти реалізації планів організації, організаційному симбергістові доведеться виконати багато супровідної роботи. Терапевт має постійно стежити, як додаються нові завдання, й змушувати організацію розуміти, коли вона порушує власні пріоритети. Організації на стадії Активного зростання зазвичай невгамовні та неспокійні.

Організації на стадії Активного зростання не люблять, коли ними керують, і завжди погрожують звільнити свого терапевта. Люди в таких організаціях не розуміють, нащо потрібно забирати час, який можна витратити на лінії вогню, і присвячувати його ретельним обмірковуванням. Звісно, цим організаціям треба набути зрілості. Їхні працівники так захоплені своїми результатами та ідеями, що не мають терпіння

вислуховувати страшні пророцтва про ціну, яку заплатять завтра за сьогоднішній безлад.

Члени організацій, що активно зростають, просто надто зайняті, щоб витратити час на самоорганізацію, і не бачать *короткострокових* вигод від вкладання часу в таку діяльність. Більшість організацій на стадії Активного зростання винагороджують працівників за високу результативність, зневажають схильність до адміністрування та майже не виявляють бажання, щоб зовнішні фасилітатори впроваджували зміни. Треба просто почекати, поки ця організація зростатиме у власному темпі. Однак якщо організуватися так і не вдасться, а вона все одно не звертатиметься по зовнішню допомогу, то може потрапити до пастки засновника.

Симбергіст формує в організаціях, що активно зростають, невеликі команди (з двох-трьох людей) для виконання завдань. Терапевти витрачають багато часу на поступове формулювання великої кількості невеликих завдань, бо люди в цих організаціях не мають терпіння на відкладені задоволення. Усі завдання короткі й надаються до швидкого виконання. Якщо компанії на стадії Активного зростання не бачать негайного значення та вигоди, вони швидко втрачають інтерес і припиняють лікування.

Вихід із пастки засновника чи сімейної пастки — інституціоналізація E та CAP1

Відмінність між стадіями Активного зростання та Розквіту полягає в тому, що на першій E та CAP1 персоналізовані, тоді як на другій вони інституціоналізовані у структурі та процесах управління. Інакше кажучи, на стадії Розквіту вони систематизовані. Якщо компанії на стадії Активного зростання розвивають культуру, що стимулює співпрацю, самодисципліну, взаємну довіру та повагу, вони можуть уникнути проблем Юності.

Ще один момент. Кожна організація складається з чотирьох підсистем: клієнтського інтерфейсу (E); трансформації (P); людських чинників (I); та фінансових чинників (A). Кожна система має складник розвитку (e) та складник збереження (p).

Е-функція відображається в маркетингу, технологічній підготовці виробництва, розвитку людських ресурсів та фінансах.

Проблема організацій на стадії Активного зростання (яка може створити пастку засновника) полягає в тому, що їхні очільники монополізують Е. Вони монополізують усю відповідальність за ухвалення рішень щодо маркетингу, технологій, фінансів та людських ресурсів. Засновники можуть бути геніями в одній чи кількох сферах, але рідко мають видатні здібності в усіх чотирьох підсистемах.

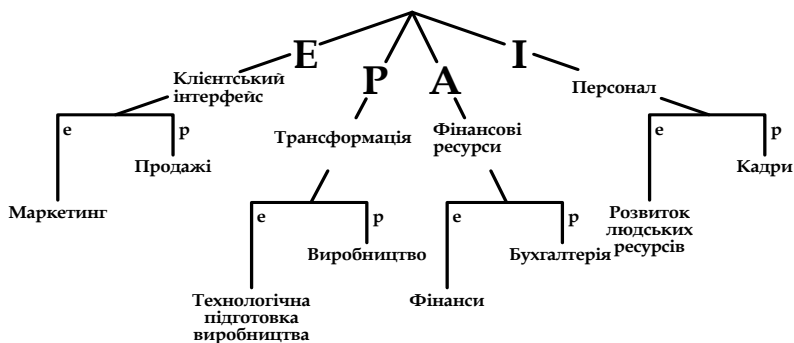


Рис. 171. Чотири підсистеми організації

Наприклад, якщо засновники вважають себе вундеркіндами в маркетингу, то не дозволяють нікому іншому ухвалювати рішення та впроваджувати зміни у сферах фінансів, загального управління, персоналу чи технологій. Усі ці сфери пов'язані з Е-роллю, яку вони монополізували. Хоча вони досягли вершин лише в одній Е-підсистемі, але не дозволяють нікому, крім них, розпоряджатися іншими рішеннями у площині Е.

У Ранньому дитинстві такі монополізація та уніфікація задосить обґрунтовані. Чинники маркетингу, технологій, фінансів та персоналу тісно переплетені. На цій стадії вони майже ідентичні. Ухвалення рішення в одній із цих сфер справляє негайний вплив на інші. У Ранньому дитинстві засновники експериментують, намагаються визначити, озвучити та сформулювати успіх. Монополізація цих чотирьох сфер – це норма, вона очікувана й навіть бажана. Пізніше, починаючи від Активного зростання і далі, для інституціоналізації Е організації потрібно розділити ці чотири сфери й передати їх від особи до

структури – у відділі маркетингу, інженерно-технічний, фінансів та розвитку людських ресурсів. Це мусить відбуватися навіть попри те, що засновники опираються делегуванню повноважень, бо бояться втратити контроль.

Провести цю трансформацію має симбергіст (в особі терапевта чи генерального директора). Почати слід із визначення проблем, постановки діагнозів та формування плану дій. Група погоджується із визначенням місця організації у життєвому циклі й із тим, що час інституціоналізувати **Е** та **САPI**.

На наступному сеансі терапії група визначає місію та форму, погоджує пріоритети організації й окреслює, що організація робитиме, а чого не робитиме. Під час цього процесу група регулює комунікацію, тож взаємна довіра та повага мають зрости. Настав час запустити реструктуризацію організації.

Першими структуруються функції Виконання (**P**) – продажі та виробництво: вони мають відбивати географію та продуктові лінійки. Поки **P** не буде повністю стабілізовано, зони **Е** чіпати не можна. Потім легітимізуються чотири **Е**-функції. Засновник бере на себе відповідальність за всі відділи **Е** та **P**. Але невдовзі стає зрозуміло, що для однієї людини роботи тут забагато. Він може делегувати або **P**-функцію, або **Е**-функцію. Більшість обирають делегування **P**. Коли засновник відмовляється делегувати, його треба до цього заохотити. Якщо він усе одно опирається, симбергістові не слід тиснути далі. Можна дати засновникові змогу керувати **P**-напрямом, поки він не повірить у своїх підлеглих. Коли він нарешті буде готовий делегувати **P**, для управління **P**-функцією призначають операційного директора. **Е**-функція ще якийсь час підпорядковується **Е**-особі.

Перш ніж буде делеговано **Е**, організація мусить інституціоналізувати свою Адміністративну функцію. Бухгалтерію, контроль якості, юридичний напрям та оброблення даних, які слугують для здійснення контролю над **P**, слід відділити від **P** та **Е** в окремий підрозділ. На стадії Активного зростання структурну консолідацію **A** здійснювати бажано, а на стадіях після Розквіту – не бажано. На стадії Активного зростання вона бажана, бо існує потреба зрівноважити владу **Е**.

До цього часу засновник зберігає за собою повну відповідальність за **Е**. Пізніше, коли ми працюватимемо над розвитком системи підзвітності й контролю, засновник виробить довіру до **Р** та **А**, і після того ми будемо готові взятися до самої суті проблеми – до децентралізації **Е**.



Рис. 17.2. Лікування на стадії Активного зростання; введення операційного директора

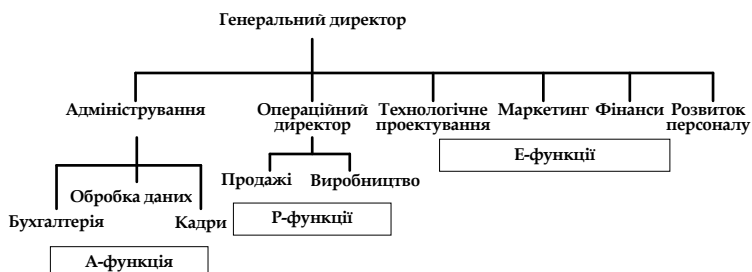


Рис. 17.3. Зрівноваження Р, А та Е

Першим створюється той **Е**-відділ, у якому засновник зацікавлений найменше. Якщо засновник найбільше захоплений маркетингом, технологічною підготовкою виробництва чи розробкою продуктів, ми зосереджуємося на фінансах. Потім звертаємо увагу на наступну сферу, яка його не цікавить, і, рухаючись крізь організацію, формуємо відділи, що децентралізують діяльність. Попри децентралізацію всі відділи все одно підпорядковані засновникові. І засновник не втратить контролю, бо вже створено **А**-функцію – як процес, що його забезпечує структура.

Наступний крок терапії – створення та інституціоналізація корпоративного виконавчого комітету, до складу якого належать опера-

ційний директор, адміністративний директор та голови чотирьох Е-відділів. Головує президент. Ми складаємо календарний план на цілий рік, щоб забезпечити проведення цих нарад. Симбергіст має працювати разом із керівництвом над розробленням порядку денного, і всі учасники погоджуються з правилом уникати хаотичного ухвалення рішень на ходу: жодне рішення – не рішення, поки не записане. На кожному засіданні ведуться протоколи й роздаються завдання. Комітет визначає для кожного проекту «чому», «що», «коли», «хто» та «як». Це видається рутинною, але це важливо. Люди Е-типу ухвалюють рішення на льоту. Часто працівники не знають, існує це рішення чи ні. Може, це була просто ідея. Щоб уникнути плутанини, встановлюється правило, що рішення фіксуються письмово, а розмови – то лише розмови. Після Розквіту це правило слід анулювати. Забагато писанини. На цих стадіях організації обожнюють писане слово. Це правило слід скасувати.

Симбергіст має навчити членів виконавчого комітету «адізесівського» процесу ухвалення рішень у команді. Так члени комітету формують інституціоналізоване САРІ і певним чином звільняють Е-відділи від тотальної залежності від засновника. Комітет навчається легітимізувати розбіжності й конфлікти та спрямовувати їх у функціональне річище. Наступним кроком він застосує командний процес до розроблення бюджетів, систем контролю та стратегічних планів, звільняючи цілу організацію від тотальної залежності від засновника. Потім менеджмент звертає увагу на розроблення й запровадження систем мотивації. На той час, коли існує правильна структура, а люди працюють як команда із планами, інструментами контролю та мотивацією, і Е, і САРІ інституціоналізовані, компанія досягає Розквіту, а засновник не має ніяких неприємностей. І він не втратив компанію.

Проблема передчасного делегування на стадії Активного зростання

Скільки разів ви чули, як люди скаржаться, що проблема із засновником їхньої компанії полягає в його невмінні делегувати? На стадії Активного

зростання засновники, які не делегують, потрапляють до пастки засновника. Вилікувати цю поширену проблему нелегко. В організаціях на стадії Раннього дитинства, під час якої засновники працюють ще важче, ніж під час Активного зростання, делегування не лише неприємне для них, але й небезпечне для здоров'я організацій

У Ранньому дитинстві делегування протипоказане. Саме нескінченна відданість своїм творінням змушує засновників рухатися вперед. На ранньому етапі життя організації прохання про делегування відповідальності може стати для засновників загрозою та змусити відвернутися від своїх організацій, послабить їхню відданість. Ба більше, уявіть, як складно делегувати незапрограмовані рішення: рішення, які слугуватимуть прецедентами, тільки тепер створюються за відсутності систем контролю. Делегування ухвалення рішень еквівалентне децентралізації, і в організаціях-немовлятах воно означає передачу контролю від засновника комусь іншому. Це практично неможливо, бо в організаціях на стадії Раннього дитинства немає глибини управлінської ієрархії. Не дивно, що на пораду консультанта делегувати повноваження більшість засновників роздратовано відповідають: «Делегувати? Прекрасно! Кому?»

Починати делегувати функції засновникам слід на пізніх етапах Активного зростання, коли в них уже забагато роботи. Вони не мають відчувати, що, делегуючи, поступаються всіма розвагами (контролем). Ба більше, із наближенням компаній, що активно зростають, до Юності їм треба планувати адміністративні системи та складання програм. Здоровим організаціям, що активно зростають, потрібно виробити політики щодо того, чого не робити. Це рівноцінно програмуванню рішень. Що запрограмованіші рішення, то легше делегувати без втрати контролю.

Тож зайнятим керівникам невеликих молодих компаній важливо оцінити обґрунтованість рекомендацій щодо делегування. Вони мають проаналізувати свій вибір у світлі того, де саме в життєвому циклі перебуває організація. Щоб лікування досягло успіху, як завжди, критично важливо правильно вибрати час.

ЛІКУВАННЯ НА СТАДІЇ ЮНОСТІ

Щоб уникнути аномального (потенційно патологічного) розвитку передчасного старіння, необхідно інституціоналізувати **Е**, вбудувати цю роль в організаційну структуру у ході формування **А**. У такий спосіб **Е** не зникне, а організація не постаріє передчасно. Однак якщо **Е** залишаються персоналізованою, несумісність **Е** та **А** запросто може спричинити передчасне старіння. Керівництво має витратити час і визначити організаційну структуру. Воно має визначити корпоративну місію організації (не тільки те, що ще організація робитиме, але й те, чого *не* робитиме). Ба більше, менеджмент має розробити навчальні програми, системи управління оплатою праці та системи мотивації. Якщо проявити у цьому проактивність, за допомогою реорганізації можна у майбутньому уникнути таких проблем, як безсистемне управління оплатою праці, наймання та звільнення працівників. Свідомо інституціоналізуючи **Е** одночасно з розвитком **А**, компанія не втратить **Е**.

Дуже важливо підвищити рівень **А** точно у потрібний час. На стадіях Раннього дитинства та Активного зростання організації одержимі **Р**. У Ранньому дитинстві працівника, який не продукує результату, звільняють. Якщо компанії хочуть вижити, їм потрібна функціональна орієнтація. Відповідно, ті, хто продукує високий результат, дістають значне кар'єрне просування. На стадії Активного зростання компанії фокусуються на зростанні за показниками продажів та частки ринку. І знову ті, хто дає високий результат, дістають велику емоційну та фінансову винагороду.

На момент досягнення стадії Юності компанії звертають увагу всередину себе, їм потрібно більше системності й порядку. Час змінити правила щодо визнання та поцінування. Переключитися з орієнтації на продажі на орієнтацію на прибутки непросто. Виникає конфлікт між людьми внутрішньої та зовнішньої орієнтації. Вони дуже швидко починають обзивати одне одного бюрократами чи самотніми рейнджерами.

Якщо керівництво свідомо визначає, коли справи в організації ідуть добре, і вибирає цей період для того, щоб звернути увагу всередину й провести організаційні процеси, компанія може перейти на стадію

Юності вчасно. Звісно, така свідома самодисципліна – рідкість. Хто має таке благословення, стає справжнім переможцем. У добрі часи мало хто думає удатися до складних кроків. Адміністративна орієнтація значно частіше виникає тоді, коли компанії у проблемній ситуації й втрачають гроші на пізніх стадіях Активного зростання. Такі кризи стимулюють перехід на стадію Юності.

Погляньмо на родини як аналог організацій. Деякі батьки переконані, що захистять своїх дітей від проблем, якщо у підлітковому віці встановлять суворі правила. Насправді ці нові правила спричиняють підлітковий бунт. Діти, які у ранньому дитинстві насолоджувалися вседозволеністю, вороже сприймуть обмеження своїх претензій на свободу. Якби батьки підтримували незначні рівні **A** та **I**, коли діти ще були малі й росли, останні розуміли б межі та відчували потужний смисл в ідентифікації з родиною. Що сильніші родинні ідентичність, спорідненість, ритуали, відчуття належності (**I**), то менша потреба нав'язувати механістичні правила (**A**), коли діти починають у юності виявляти незалежність.

Ще у 1980-х рр. Джим Міскоул, виконавчий віце-президент Bank of America, розповів мені, що коли його сини-підлітки збиралися на побачення, його дружина зазвичай казала їм: «Просто пам'ятайте, хто ви і кого представляєте». Додаткові правила та контроль потрібні лише тим, кому бракує опорної системи цінностей. Що вища Інтеграція, то менша потреба в Адмініструванні. Так само що більше ми використовуємо Адміністрування, то менше маємо Інтеграції. Зверніть увагу, що **I** виникає лише за умови порогового рівня **A**, а **A** швидко зростає, якщо немає **I**.

Вищий рівень Інтеграції пом'якшує перехід дітей від залежності від родини до стану незалежних індивідів.

Значення структури

Юність – це складна стадія. Фокус переноситься на кращі зміни (замість більшої кількості змін), набуває значення боротьба між формою та функцією. Рушійні сили та керовані сили міняються місцями. Під час Активного зростання організації структуруються навколо людей. Людей призначають на виконання певних ролей спонтанно: усі посади

тимчасові. З часом система стає заплутаною й хаотичною. Досягши Юності, організація міняє місцями рушійні сили та керовані сили. Замість залишати організації структуруватися навколо людей, люди самі мають створити структури навколо потреб організації. Замість приносити потреби організації в жертву необхідності прилаштувати людей, тепер люди мають забезпечувати потреби організації.

Цю мету легше описати, ніж її досягти. Пам'ятайте: якщо ви – частина картини, то всієї картини не бачите. Погляньте на мій приклад. Як організаційний терапевт я структурував компанії з понад 150 тисячами співробітників. Я навіть реструктурував уряди. Єдина компанія, яку я не здатен структурувати, вивести зі стадії Активного зростання та звільнити з пастки засновника, – це моя компанія. Але це не рідкість. Жоден хірург не стане оперувати своєї дитини, жоден юрист не представлятиме себе у серйозній судовій справі. Реорганізація – це дуже серйозна справа. Завжди втручається особиста упередженість. З керівництвом компанії має працювати людина зі сторони.

Як впоратися зі стадією Юності? Погляньмо, що відбувається на цьому етапі. Маємо комбінацію кількох труднощів: Підприємництво (E) та CAP1 перебувають у перехідному стані. Форма та функція змагаються, і форма перемагає. Існує загроза «розлучення» засновника зі своєю організацією, внаслідок чого вона втратить E та передчасно постаріє.

Яку терапію слід застосовувати на стадії Юності? Насамперед важливо дотримуватися правильної послідовності засобів. Інакше терапія практично завжди не досягає успіху. По-перше, після наведених вище початкових кроків ми, очевидно, мусимо почати будувати команду, щоб звільнити організацію від її засновників. Організації мають старатися звільнитися від надзвичайно потужного синдрому залежності. Ми хочемо, щоб засновники та наймані працівники відчули: «ми можемо працювати й ухвалювати рішення разом». Далі працівникам слід засвоїти, що вони не залежать винятково від засновників компанії.

Коли люди вже почуваються разом комфортніше й ухвалюють децентралізовані рішення, необхідно визначити місію організації. Куди прямує організація? У багатьох випадках про це знає тільки засновник, і якщо він потурбувався записати це, то десь на звороті конверта. Реш-

ті людей в організації потрібно зрозуміти цю мрію й поділяти її. Деякі засновники насправді не визначили своєї місії або просто не здатні її сформулювати. Вони оперують інтуїтивним відчуттям, яке не можуть пояснити. Ба більше, більшість організацій на стадії Активного зростання охоплені розбіжностями в думках. Вони пориваються рухатися у нескінченній кількості напрямків одночасно. Ця схильність не реалізується через централізацію ухвалення рішень, але це означає, що всі залежать від засновника, єдиної особи, що в будь-який момент знає правильний напрямок.

Після побудови команди й формування атмосфери довіри та поваги необхідно сформулювати місію. Коли члени команди знають, куди прямує організація, вони можуть її реструктурувати. Оскільки **A** перебуває під загрозою, слід вибудувати сильну **A**-структуру. Тож наступна мета – призначення віце-президента з адміністративних питань та оформлення ролі генерального директора. Потім люди в організації мають узятися до інституціоналізації **E**. До цієї стадії **E** (рішення щодо маркетингу, технологій, фінансів та людських ресурсів) у більшості компаній монополізували засновники. Однак загалом засновники не дуже компетентні чи навіть зацікавлені в цих сферах. Вони просто хочуть повного контролю над стратегією та рішень на власний розсуд.

Під проводом симбергіста команда структурно інституціоналізує **E**, створюючи організаційні підрозділи у цих чотирьох царинах, починаючи зі сфери, яка найменше цікавить засновника. Якщо засновник – маркетинговий вундеркінд і мало цікавиться фінансами, команді слід почати з формування фінансового підрозділу та наймання фінансового директора. Сферу, якою засновник тішиться найбільше, слід залишити в його підпорядкуванні.

Тепер у команди є командна робота, місія та структура для захисту **E**. Вона може вивести **E** із вертикалі засновника й зробити його головою ради директорів чи генеральним директором. На цьому етапі команда може залучити нового лідера на посаду операційного директора.

Під час Юності організації мають передати владу від **PE** до **AE**, і важливо забезпечити правильний час і послідовність цієї передачі. Якщо компанія впровадить **A** до того, як матиме структуру й місію, новий

лідер стане дратувати, як той камінчик у туфлі. На кожен рух організації носій А-ролі каже «ні». І ніхто не розуміє чому.

Усі йдуть до засновника, скиглячи: «Він усе псує, він не знає нашої організації чи способів нашої роботи».

«Я знав це, – каже засновник. – Ніхто не може зробити цього правильно. Їм потрібен я!» І, звісно, він звільняє А. Організації критично важливо не залучати А, поки вона не знатиме напрямку руху й не матиме сформульованої місії. Усі вже мають знати напрямок руху компанії, повинна існувати структура. На цей час новий керівник зможе взаємодіяти з засновником, бо вже буде налагоджено командну роботу й забезпечено відносну незалежність від засновника.

Наступним кроком організації слід змінити свою інформаційну систему. Чому? Інформаційні системи на стадії Активного зростання майже завжди непродумані. Вони будувалися й змінювалися протягом певного часу – це результат впливу випадкових людей та ситуацій. Інформаційні системи організацій, що активно зростають, рідко відбивають їхню мету. Натомість вони відображають те, чим організація була. Так само вони не забезпечують інформаційних потреб ролей у новій оргструктурі. Якщо на цьому етапі організації не зможуть змінити свої інформаційні структури, їхня реструктуризація зазнає шкоди.

Чому? Структура, наділена повноваженнями, владою та впливом, діє у відповідь на певну інформацію.

Якщо люди не мають інформації, організація не має влади чи повноважень ухвалювати рішення.

Врешті-решт нова організаційна структура не приживеться. Тож симбергїсти відмовляються реструктурувати компанії, поки не матимуть впливу на те, хто кому звітує, про що й навіщо. Останнє – щодо систем мотивації. Щоб змінити структуру, організації мають зайнятися всіма трьома підсистемами. Терапевт може змінити місію, структуру відповідальності, систему інформування та мотивації. Лікування подібне (але не ідентичне) до того, що використовується на пізніх стадіях Активного зростання.

Організації на стадії Юності дещо шизофренічні. Вони хочуть стабільності, бо прагнуть втекти від безладу розвитку, поверховості проєктів та відчаю марних, витратних інвестицій. Тож вони хочуть встановити політики, порядки, стандарти й системи. Однак водночас вони хочуть зберегти свободу безвідповідальності, випробування неперевірених методів.

У таких організаціях терапевт опиняється в подвійній халепі. Якщо терапевт сприяє стабілізації та систематизації, це викликає обурення однієї частини людей в організації. Якщо терапевт не може впоратися із систематизацією, ображається інша частина. Навряд усе, що робить аутсайдер, буде вдячно сприйнято у *всій* організації. Організації на стадії Юності – це головний біль, і терапевти мають володіти надзвичайним терпінням. Їм треба зберігати дуже тонку рівновагу між гнучкістю та систематизацією, змінюючи напрямок та завдання швидко і вчасно.

Наприклад, симбергіст може спершу поставити завдання створити систему, необхідну для впровадження планування майбутнього, а потім поставити завдання впровадити планування майбутнього. Зберігаючи оптимальну напруженість між структурою та процесом, симбергіст повинен допомогти організації зосередитися на бажаних результатах та на процесі їх досягнення. Отже, шизофренія юної організації долається певною мірою завдяки одночасній роботі з процесом та з бажаними результатами.

Коли юна організація чітко виконує все наведене вище, вона перетворюється на організацію у Розквіті. Юні організації, не здатні на такі трансформації, перетворюються на Паліїв або стають дуже негнучкими. Паліями вони стають, втративши будь-яку зацікавленість у систематизації. Вони беруть занадто багато проєктів і врешті зазнають краху. Ті, що втрачають **Е**, стають негнучкими і зникають – через нездатність адаптуватися й продукувати результат.

РОЗКВІТ

Що ми робимо на стадії Розквіту? Організаціям у Розквіті рідко потрібне зовнішнє лікування. Менеджери на рівні колективної свідомості

не відчувають у цьому потреби. Вони відчувають, що справи ідуть добре. Якщо це спричиняє самовдоволеність, то може стати початком кінця. Якщо компанія слабне, ніхто цього не помічає. На стадії Розквіту всі так само зарозумілі, як і під час Активного зростання. Звісно, у цьому випадку в людей достатньо підстав почуватися впевненими. Усе добре. Справи йдуть чудово. Прибутковість висока. Проникнення на ринок добре. Вони найкращі. Навіщо змінюватися? Розквіт – це стадія, на якій може початися спад. На цій стадії менеджмент має вживати проактивних превентивних заходів, інакше врешті-решт знадобляться реактивні кроки. Дешевше вдатися до дій раніше, ніж пізніше.

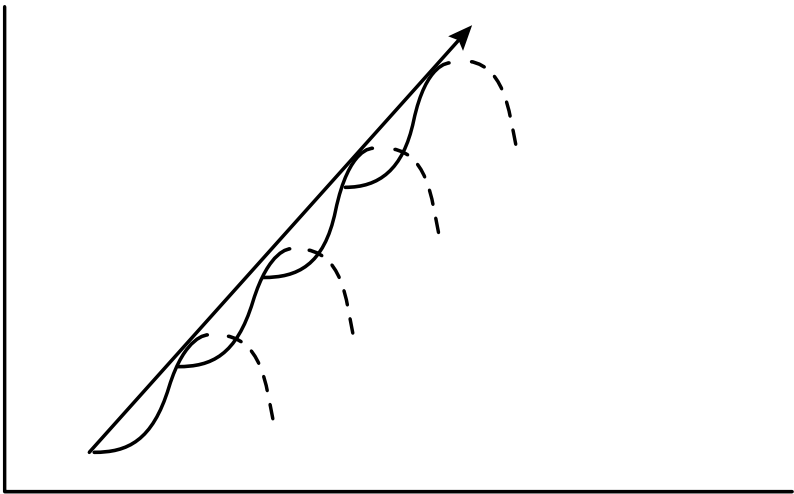


Рис. 174. Супутні бізнеси на стадії Розквіту

Що слід робити організаціям у Розквіті? Їм варто перейматися втраченою **Е**. Вони не можуть допустити, щоб форма взяла гору над функцією. Форма та функція мусять мати однакову значущість.

Організації на стадії Розквіту можуть плекати **Е** за допомогою децентралізації, створення дочірніх структур, формування нових кривих життєвого циклу. Постійно створюючи побічні виробництва (постійно відроджуючись), компанії у Розквіті не дають собі скотитися у Спад.

Що відбувається в організації у рамках децентралізації? Погляньте на наведений нижче рисунок.

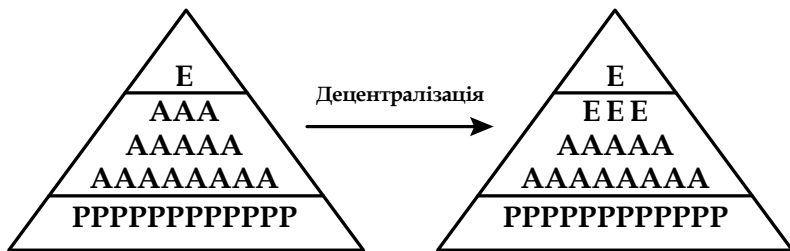


Рис. 17.5. Вплив децентралізації

Зобразімо сучасну організацію як трикутник, поділений на шари. Р в основі піраміди – це люди, що продукують результати, задля яких існує організація. Адміністративний процес А посередині – це роль тих, хто здійснює нагляд і гарантує, що організація досягне бажаного результату. Це функція систематизації та відстежування недоліків. На вершині піраміди – Е, ті, хто визначає напрям. На найвищому щаблі організації зосереджені носії влади, що діють на власний розсуд. За умови децентралізації що відбувається з лінією, яка відділяє Е від А? Ця лінія спускається нижче, і вчорашні Адміністратори (А) мають стати завтрашніми Підприємцями (Е). Їм потрібно перетворити А на Е.

Децентралізація відрізняється від делегування. Делегування – це процес передавання комусь іншому завдань, сформульованих та систематизованих. Децентралізація простіша за делегування; вона передбачає передавання самостійної влади.

Що більше децентралізації, то більше організація стимулює дух підприємництва.

Розквіт – саме час для децентралізації. Організації на стадії Активного зростання ще не сформували чітких систем контролю й не сформулювали місію, тому децентралізація може бути для них небезпечною, навіть спричинити неконтрольовані катастрофи. Децентралізацію можна починати у період Розквіту, коли люди знають, що роблять, мають над цим контроль і структуру, що забезпечує коректність процесів. Децентралізація – це проактивний інструмент уповільнення старіння за допомогою стимулювання Е.

Симбергіст має поставити завдання, що вимагають визначити межі децентралізації. Серед них – стимулювання нових організаційних структур (щоб окремі особи почувалися комфортно у новій системі) та навчання менеджменту (щоб він міг виконувати нові задачі). Групи, відповідальні за виконання цих завдань, складатимуться з людей, які з найбільшою імовірністю очолять нові центри прибутку. Терміни виконання не мають бути ані зажорсткими, ані зам'якими.

Організації в Розквіті рідко мають проблеми з переведеними керівниками. «Пиріг» постійно зростає, тож працівники радо приймають новачків. Тому організації на стадії Розквіту – найкращі кандидати на те, щоб поглинути інші компанії чи стати об'єктами поглинання.

Якщо організації у Розквіті не здійснюють децентралізації, вони зісковзують у Спад. Це може статися внаслідок старішання керівництва, зростання частки ринку, ускладнення структур. Організації у Розквіті просто стають заважкими.

Децентралізація та уникнення організаційного колоніалізму

Як я пояснив у частині, присвяченій аналізу організації, децентралізація та зусилля із поглинання часто спричиняють проблему під назвою «організаційний колоніалізм». Організації на стадіях Раннього дитинства та Активного зростання врешті опиняються у підпорядкуванні Аристократичних компаній.

Вимоги материнських структур виявляються нефункціональними з погляду спроможностей дочірньої структури. Аристократична компанія очікує від компанії, що активно зростає, рентабельності інвестицій, тоді як компанія на стадії Активного зростання хоче інвестувати у збільшення частки ринку. Компанія-немовля хоче готівкових коштів, а компанія на стадії Активного зростання обмежує їх у відповідь на нездатність компанії-немовляти забезпечити таку частку ринку, як і її материнська структура, що активно зростає. Через ці дисфункціональні вимоги Аристократична компанія руйнує потенціал зростання організації-немовляти та організації на стадії Активного зростання.

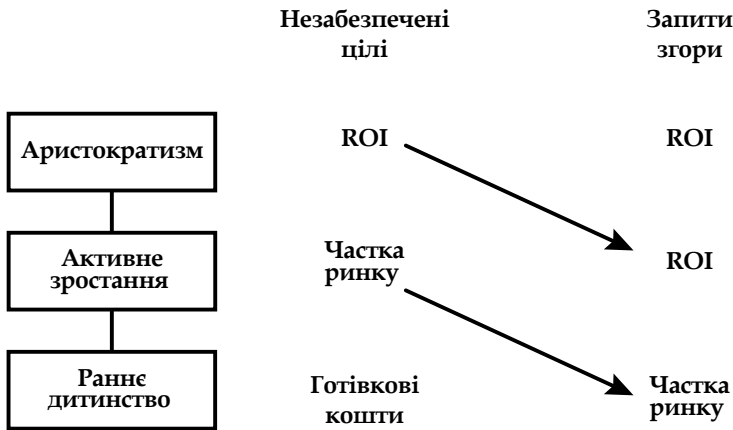


Рис. 17.6. Організаційний колоніалізм

ОРГАНІЗАЦІЙНА РОДИНА

Ефективна організаційна структура має бути подібна до великої родини. Якби ми робили фото великої сім'ї, дідусі та бабусі розмістилися б у центрі, їхні діти – за їхньою спиною, а маленькі дітки зібрані б на передньому плані. Відповідно до цієї моделі організація у Розквіті або на стадії Аристократизму може бути посередині, а компанія на стадії Активного зростання – не рівнем нижче, а поруч. Організації-немовлята та організаційні одиниці у Розквіті мають бути так само незалежні, але взаємопов'язані. Якщо не накладати на одного вимоги до іншого, можна захистити індивідуальність усіх одиниць компанії. Цілі для кожної одиниці різні. Організація у Розквіті створює нові організації-немовлята; компанія на стадії Аристократизму фінансує організації на стадії Раннього дитинства; а організації на стадії Активного зростання фінансують самі себе. Тепер це родина.

Що я маю на увазі, коли кажу про «родину»? У функціональній родині усі мають власні цілі, а між членами є взаємозалежність. Компанія у Розквіті створює нові підприємства; компанія на стадії Аристократизму фінансує ці підприємства; а компанія на стадії Активного зростання зростає власними силами. Врешті-решт організації-немовлята переходять

до фази Активного зростання, організації на стадії Активного зростання переходять у Розквіт, а компанії у Розквіті стають аристократичними. Кожна одиниця старіє, але все утворення загалом – ні.

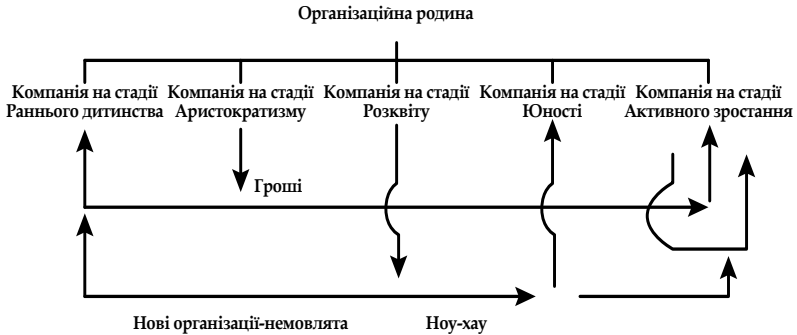


Рис. 177. Організаційна родина

Організація існує як портфель одиниць, подібно до портфеля продуктів чи акцій. Здорова організація має скласти портфель із бізнес-одиниць, які всі перебувають на різних стадіях життєвого циклу. Коли одні старіють, інші народжуються, а функціональність родини підтримується за допомогою взаємозалежності.

Який стиль управління потрібно застосовувати до такої родини та кожної одиниці?

Стиль управління має відповідати місцю одиниці у життєвому циклі. Організації на стадії Раннього дитинства потребують керівників із сильними **Р** та **Е**. Коли організація переходить від Раннього дитинства до Активного зростання, стиль управління змінювати не треба. Перехід компанії від Раннього дитинства до Активного зростання, а потім до Юності потрібно забезпечити з тим самим стилем управління. Юність вимагатиме стилю управління **РА**, а потім **АЕ**.

Стадія Аристократизму – це вже інша історія. Організація досягла точки, коли вона потребує управлінця **РА**-типу, який «доїтиме» її й отримуватиме капітал зростання для підтримки молодших дочірніх компаній. Це якщо зважити на припущення, що ми маємо справу з аристократичною компанією, яка вже дисфункціональна чи стара для ринку. Якщо її потрібне омолодження, тоді потрібен стиль управління **РЕ**, а не **РА**.

Для управління організацією у Розквіті потрібні високі Е та І, і оскільки уся родина одиниць також перебуває на стадії Розквіту, усьому цьому цілому також потрібен стиль управління ЕІ.

Із таким портфелем компаній та портфелем очільників організація у Розквіті має стайню коней та жокеїв, із якими може брати участь у різних перегонах. Хтось переводить організацію зі стадії Раннього дитинства до Активного зростання, а коли вона досягне Юності, то або змінить свій стиль, або передасть організацію керівникові іншого типу, а сам підбере наступну компанію-немовля. Хтось інший поведе компанію від Юності до Розквіту, а коли досягне мети, то або передасть її іншому очільникові, або змінить стиль управління.

Велика організація потребує різних керівників для різних складових частин. Саме тому велика, добре структурована та укомплектована відповідним персоналом компанія, де практикується багато різних стилів управління, може працювати краще, ніж невелика компанія. З одним лише стилем і єдиним центром прибутку невелика компанія вразлива.

Сімейна структура не просто мусить об'єднувати компанії на різних стадіях життєвого циклу, – кожна із її складових одиниць мусить також мати різні цілі до виконання. Організації на стадії Раннього дитинства націлені на досягнення точки беззбитковості; компанії на стадії Активного зростання мають прагнути проникнення на ринок; компанії на стадії Аристократизму мають забезпечувати рентабельність інвестицій. Метою компанії на стадії Розквіту має бути створення нових компаній-немовлят.

Організація має по-різному винагороджувати за різну діяльність та по-різному мотивувати в рамках кожного стилю управління. Я називаю це організаційним плюралізмом.

Сильні організації плюралістичні. Вони дають Е змогу не лише вижити, але й процвітати.

Я регулярно бачу організації, які обирають на керівні посади неправильних людей. Хоча це небажано, чимало організацій обирають очільників серед найусталеніших підрозділів – тих, що досягли стадії

Аристократизму. У такому разі на компанію чекають проблеми з ідентичністю. Стиль управління демонструє функціональний – не структурний – колоніалізм. Хоч організація й поміняла структуру на родинну, у площині поведінки та очікувань вона не працюватиме так, як планувалося. Попри структуру аристократизм може залишатися на панівних позиціях за допомогою поведінки керівництва. Оскільки лідер має інтегрувати та спрямовувати плюралістичну структуру, на чолі організації потрібен хтось із високими показниками **Ei**; навіть вищими, ніж у період Розквіту.



Рис. 178. Управління в організаційній родинній структурі

За умови структурного плюралізму, коли кожна складова одиниця задля процвітання має свої окремі цілі та стиль управління, плюралістична організація має уникати дисфункціональності Аристократичної культури. Аристократичні організації вимагають від усіх однакової поведінки, вдягають своїх маленьких діток як дорослих, готових іти на похорон. Дитина має поводитися як дитина. Від дорослих не треба вимагати дитячої поведінки, а від дітей очікувати поведінки дорослої. Керівництво має визнати різні типи поведінки й легітимізувати їх за прогнозованістю результатів, функціональністю правил та суворістю вимог щодо дотримання цих правил.

Крім того, організація має розрізняти типи управління всередині структури. Слід винагороджувати кожну особу та стиль відповідно до їхнього унікального визначення. Оскільки кожна одиниця має виконувати завдання та досягати результатів по-різному, ці відмінності слід відобразити в системі винагороди. Небезпека колоніалізму полягає

в тому, що він визнає тільки одне правило, один стиль, одну поведінку та одну систему мотивації.

Одноманітність породжує бюрократизацію.

ЛІКУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НА СТАДІЇ СПАДУ (PAeI)

Яка терапія правильна для стадії Спаду? На стадії Розквіту організація децентралізована. На стадії Спаду організацію слід піддати терапії, яку ми застосовуємо до етапу Аристократизму. Відмінність у тому, що цю терапію не треба здійснювати в таких обмежених часових рамках. Спад – це початок кінця, але проблеми в ньому не так яскраво виражені, як на стадії Аристократизму. Симбергіст має відчувати меншу необхідність швидкого втручання.

На стадії Спаду важливо зрозуміти, чи форма сильніша за функцію. Чи «*як*» сильніше за «*що*»? Чи організація, на позір, акцентує на тому, який люди мають вигляд, як вдягаються та говорять? Чи те, *як* вони щось роблять, важливіше за те, *що* вони роблять? Зауважте, що дух підприємництва починає слабшати, а САРІ – ставитися під питання, але ці симптоми поки помірні й поверхові. Що слід зробити?

Організаціям на стадії Спаду треба зосередитися на підвищенні свідомості. Їхні члени мають усвідомити самі для себе, що рівень **E** знизився.

Симбергісти ставлять завдання щодо фасилітації організації, прогнозування її майбутнього, аналізу середовища, прогнозування загроз і можливостей та покращення цілепокладання. Щойно члени організації у Спаді повернуть собі панорамне бачення майбутнього, важливо швидко перейти до децентралізації компанії. Децентралізація простимулює та стабілізує **E**. Якщо **E** можна буде виростити, не зіпсувавши **I** й не завдавши шкоди **A**, тоді в результаті отримаємо організацію **PAeI**. Цей маневр треба буде періодично повторювати, бо внаслідок змін організація знову й знову втрачатиме баланс.

В організації на стадії Спаду виконання цих завдань бере на себе велика багатофункціональна група людей, і її члени мають дотримуватися

суворих термінів, які установив симбергіст, щоб розбудити компанію до досягнення зрілості. Мета – отримання **Е**.

Для організацій, що переживають Спад, та інших організацій на пізніх стадіях життєвого циклу переведення керівників стає проблемою. Організація у Спаді така незрушна у своїй поведінці, що новий стиль управління може видатися їй завеликим випробуванням. Що старшою стає організація, то більше її обурюють інакші стилі управління. Організації на стадії Спаду потрібна здатність до **Е**. Якщо організація «імпортує» керівника **paEi**, він, імовірно, стикнеться з труднощами, бо він інакший. Однак ці труднощі не такі великі, щоб завадити інтеграції.

На шляху до Спаду зниження **Е** можуть зумовити такі чинники: психологічний вік, сприймана відносна частка ринку, стиль управління та структура.

Якщо причина старіння (і втрати **Е**) – це психологічний вік, ми рекомендуємо замінити кадровий склад на найвищих управлінських позиціях, призначивши туди психологічно молодших людей.

Якщо причина – у сприйманій відносній частці ринку, то рішення полягає у перегляді місії. Якщо організація має 35 % певного ринку, то має переоцінити обсяг свого ринку загалом. Ширше визначивши свій ринок, компанія раптово отримає частку ринку на рівні лише 3 %, і цей виклик сповнить її енергією. Коли альпініст виходить на вершину гори, то має зосередитися на наступному гірському хребті, визначивши наступну вершину іншої гори. Тоді спуск з гори, на яку він щойно піднявся, не перетворюється на незмінний шлях униз. Він іде вниз тільки для того, щоб знову мати змогу видертися на вершину. Якщо компанія у Спаді працює на ринку фарб і має частку 35 %, вона може визначити свій ринок інакше – як ринок послуг із захисту та декорування стін. Тепер компанія має частку 3 % на ринку, який охоплює також і шпалери.

Така природа бізнесу: він має постійно переглядатися, а горизонт має постійно відсуватися.

Якщо причина старіння компанії на стадії Спаду – функціональність організаційної структури, організація має провести реструктуризацію з метою посилення **Е**. Компанії слід децентралізуватися з утворенням нових центрів прибутку та коректно структурувати штатні одиниці.

ЛІКУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НА СТАДІЇ АРИСТОКРАТИЗМУ

Лікування аристократичних організацій може містити труднощі, яких ми не бачимо на інших стадіях життєвого циклу. Аристократичні організації треба пробудити від синдрому Фінці-Контіні. Симбергіст має почати з сеансу групової діагностики, використовуючи методологію синергетичної партисипативної діагностики. Це глибока сесія пробудження свідомості, під час якої учасники говорять про проблеми компанії. Після перегляду в такому контексті проблеми здаються справді всеохопними, а необхідність змін чітка та очевидна. Потрібно проводити діагностику на багатьох рівнях компанії, щоб усі знали про поточний стан організації та про те, як він відрізняється від бажаного. Симбергіст має постійно звертати увагу на прояви синдрому Фінці-Контіні.

Працюючи з організаціями на стадії Аристократизму, більшість консультантів починають зі слів: «Спершу визначмо наші цілі». Люди, які намагаються визначити цілі, але при цьому не сподіваються їх досягти, вправляються у марноті. Для початку вони мають упевнитися, що можуть здійснити зміни; вони мають відчувати, що зможуть працювати разом, і сказати: «Так, ми могутні». Тільки після того можна братися до визначення місця призначення.

Організації на стадії Активного зростання вже мають стільки енергії, що діагностування може бути контрпродуктивним. Однак на стадії Аристократизму усі тихі, доволі пасивні та самовдоволені. Коли люди виносять проблеми на обговорення, вони легітимізують потребу в змінах, і це дає енергію. Щойно вони взяли на себе чітке зобов'язання впровадити зміни, компанія може негайно братися до розв'язування аномальних проблем.

Аристократичним компаніям важливо визначити місію, бо вона окреслює нові обрії. Визначення місії має бути командним процесом із фокусом на різноманітності мислення. Компанія може робити значно більше, ніж робить; навколо більше можливостей, ніж вона наразі використовує. Члени організації насправді не застрягли. Вони можуть вплинути на своє майбутнє. Цей процес допомагає членам групи

проаналізувати технологічне, політичне, економічне, правове, соціальне та фізичне середовище організації. Вони навчаються аналізувати свої ринки, асортимент продукції та цінності. Усе це дає команді змогу визначити можливості та загрози, що постають перед організацією.

Визначення бажаного майбутнього спонукає їх розробити структуру для втілення цього бачення майбутнього. Для реалізації стратегій, окреслених у місії, вони конструюють децентралізовану організаційну структуру. Організація витягає усі приховані всередині аристократичної одиниці потенційні компанії-немовлята та компанії, що активно зростають, і здійснює горизонтальну реструктуризацію, створюючи родинну структуру навзаєм типової колоніальної.

Завершивши формувати структуру, команда береться до реконструювання інформаційних систем, що підтримують децентралізовану підзвітність. Після цього відбувається розподіл ресурсів та перебудова систем мотивації, що сприяє прибутковості та поверненню до орієнтації на досягнення.

Можливо, аристократичній компанії також знадобиться зміна керівництва. Однак передчасно вводити в аристократичну організацію велике **Е** буде помилкою. Члени такої організації складають спільноту взаємного захвату, де головні принади – це деталі та збереження, а не зростання. У такій обстановці людина переважного **Е**-типу зіткнеться з труднощами у самовираженні та здійсненні креативного управління. У такого «трансплантованого» керівника буде більше шансів досягти успіху, якщо дочекатися завершення реструктуризації в організації.

Якщо **Е** потрібно залучити до завершення реструктуризації чи якщо це необхідно для здійснення самої реструктуризації, симбергіст має використати систему шунтування. Люди в організації на стадії Аристократизму перешкоджатимуть будь-якому новачку з його стилем управління, якщо цей стиль видаватиметься їм чужим. **А** відкидає **Е**, оскільки **Е** впорскує невизначеність, яку **А** не може контролювати. Зрештою організація або викидає **Е**, або поглинає як нешкідливу субстанцію. У такому випадку **Е** втрачає результативність. Інакше кажучи, аристократичні організації виробляють імунітет до випадкових,

дивних чи відмінних речовин. Вони відкидають плюралізм, важливий та функціональний для їхнього зростання та виживання.

Щоб інтегрувати **E** в аристократичну організацію, симбергіст спершу шукає в організації когось із активними **E**-якостями. Таких людей знайти легко. Це люди, які скаржаться. За збігом обставин, це також люди, яких організація намагається позбутися. Симбергіст має наполягати, щоб їх іще потримали. Це певною мірою зупиняє витік **E**.

Наступним кроком симбергіст має створити спеціальну комісію з цих «організаційних девіантів» й порекомендувати, щоб новонайнятий **E** її очолив. Завдання цієї групи – проект розвитку (новий продукт, ринок чи система), який можна завершити у стислі строки. Оскільки до спеціальної комісії входять люди **E**-типу з різних сфер та рівнів організації, так створюється шунтування **A**-каналів організації – людей, які вже забезпечили організації «артеріосклероз». Коли «девіанти» завершать своє завдання, утвориться **P**, і це певною мірою омолодить організацію. Коли створено кілька таких команд, **E**-керівник, що прийшов зі сторони, відчувається комфортно, структура змінюється, центри влади змінюються, вимоги щодо продукування результату зростають.

Коли настає стадія Салем-сіті, завдання значно ускладнюється. **E** витіснено повністю (замість нього **O**), і організація або повністю відкидає зміни й обурюється ними, або благає про них і готова платити за них будь-яку ціну. (Власне, так приходять до влади диктатори). Організація на межі банкрутства. Єдиною життєздатною альтернативою для неї може стати хірургія – зміна керівництва. Однак самої хірургії недостатньо. Після того потрібні відновлення та реабілітація – себто організаційна терапія.

ЛІКУВАННЯ НА СТАДІЇ САЛЕМ-СІТІ (pAei)

Притаманне стадії Салем-сіті наклепництво потребує належного хірургічного лікування. Альтернативи немає – тільки заміна кількох людей із негативними настановами, які отруюють атмосферу або абсолютно неефективні. Але хірургію слід застосувати лише раз і дуже скупко. Якщо одне за одним робити кілька хірургічних втручань, організацію може

паралізувати страхом. Організацію можуть здолати підозрливість та параноя керівного складу, які й так уже сильні на цьому етапі життєвого циклу. У цьому випадку лікування *посилює* невроз, а не *лікує* його.

Менеджмент має продати неприбуткові підрозділи, припинити від'ємний грошовий потік та зосередитися на виживанні. Для цього потрібно зібрати воєдино САРІ, зазвичай в одній особі. На стадіях Аристократизму та Спаду САРІ об'єднується навколо команди – бо це час команд. На стадії Салем-сіті для цього немає часу. Одна особа має зібратися на силі й обрізати компанію до її прибуткової сутності. Організація має дотримуватися тих самих приписів, які ми даємо організації-немовляті: вона має готувати поетапні кварталні прогнози грошових потоків, провадити облік витрат на виробництво для визначення справжніх місць втрати прибутковості та збирати щотижневі звіти щодо оборотності запасів та дебіторської заборгованості.

Після хірургічної операції застосовується терапевтичне лікування, прописане аристократичній компанії, але у значно більших дозах. Компанія має урізати «ЯК» і посилити «ЩО».

ЛІКУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ НА СТАДІЇ БЮРОКРАТІЇ (000А) ТА МЕРТВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ (0000)

Бюрократичні організації переважно звертаються до консультантів з комп'ютерних технологій та аудиторів для того, щоб підвищити рівень А-ролі, що й так уже преважує в організації, та розв'язати управлінські проблеми. Нескладно побачити, що вищий рівень А чи інакша А – це не те, що потрібно організації. Таким організаціям, імовірно, потрібне своєрідне шунтування (щоб додати Е), а потім – тривалий період реабілітації. Щоб змусити організацію прийняти Е, треба буде подолати значний опір.

Реабілітація необхідна для того, щоб знову задіяти Р. Шокова терапія – погрози звільненням, нереалістичні вимоги тощо – не рекомендується. Це лише налякає людей, і вони у відповідь почнуть виконувати свої завдання несамовито й неефективно. Їхні результати будуть мину-

щими, і невдовзі організація знову зануриться в апатію. Насправді серія таких лікувальних заходів може змусити решту добрих менеджерів піти, внаслідок чого організація впаде в кому.

За таких обставин рекомендоване лікування вимагає паралельного одночасного впровадження всіх аспектів терапії на всіх робочих місцях, від найвищого керівництва до найнижчих рівнів ієрархії. Звісно, симбергїст має ретельно моніторити інтеграцію всіх цих втручань.

Щодо відродження до життя мертвих організацій – цю терапію залишимо святим.

НЕВЧАСНА ТА НЕПОТРІБНА ОПЕРАЦІЯ

Операція (заміна топ-менеджменту) – це найшвидший спосіб урухонити зміни, але це також найболючіше та найнебезпечніше лікування. Компанії вдаються до цього рішення, бо його можна реалізувати у стислі строки. Ба більше, воно дуже вигідне для фірм, що займаються добром управлінського персоналу. На жаль, мало хто з організаційних хірургів затримується на посаді достатньо довго, щоб побачити результати своєї праці, і вони не несуть жодної відповідальності за післяопераційні ускладнення.

Успішний хірург – не той, хто швидко ріже, а той, хто добре відстежує післяопераційні ускладнення у слабких та вразливих організмах. Чимало консультантів пропонують нові схеми організаційної структури, допомагають розставити людей на позиції, отримують свій гонорар і вважають, що справу зроблено. Але вони не завершили роботу. Справжній біль адаптації організація починає відчувати після того, як їй нав'язано нову структуру. Хоч біль може бути гострим, менеджери не наважуються публічно скаржитися на свої проблеми. Вони бояться, що ці скарги можуть дати привід для нового хірургічного втручання. Вони краще тихо страждатимуть, ніж наразять себе на ще одну операцію.

Хоча для довготривалого успіху організаційні зміни обов'язкові, зміни у формі несвоечасного лікування можуть спровокувати майже постійний рецидив. Організація може відмовитися підкорятися. Якщо операція була болісна, безрезультатна і застосовувалася винятково як

радикальне лікування, організація може відмовитися від хірургічного втручання з профілактичною метою, особливо коли проблема неочевидна. Наприклад, на стадії Салем-сіті до реорганізації часто вдаються тільки в моменти криз. На цьому етапі хірургічна операція неминуча. На стадії Розквіту, коли атмосфера в організації сприяла змінам, лікування було б не таким болісним. Завдяки зростанню та позитивним очікуванням щодо майбутнього сприймані загрози від змін були значно меншими й надавалися до мінімізації. На стадії Салем-сіті, коли економічні результати погані, а атмосферу вже отруєно підозрами, зміни підсилюють страхи, а не усувають їх.

Якщо організація перебуває на стадії Аристократизму, я рекомендую політику «без звільнень». Щоб вижити, багато хто з працівників Е-типу поводить себе як А-тип. Через шість місяців змін атмосфера в організації почне відображати можливості для зовнішнього зростання і Е-типи вийдуть на поверхню. Немає потреби наймати нових людей Е-типу. Ці Е-люди вже тут.

ЧИ МОЖЕ ВИКОНАТИ ЦЮ РОБОТУ ВНУТРІШНІЙ КОНСУЛЬТАНТ?

У великих організаціях стало модним створювати власні консалтингові департаменти – відділи організаційного розвитку.

На ранніх стадіях життєвого циклу такі відділи можуть бути функціональними. Однак у старіших організаціях – на стадії Спаду та після неї – відділи організаційного розвитку не досягнуть такого успіху. У молодих організаціях А та І – необхідні складники. Їх доволі легко забезпечити зсередини організації, і внутрішні консультанти не боятимуться втратити свою роботу. Однак із наближенням до зеніту організації потрібно більше Е, а внутрішні консультанти можуть не хотіти чи не могли здійснити хвилі, необхідні для формування усвідомлення й бажання змін.

Виявляється, що спеціалісти з організаційного розвитку навчені та схильні виконувати тільки І-роль. Найчастіше це 000І-типи. У *найкращому* разі – **pael**. Такий стиль не принесе ніякої користі організації, якій потрібна серйозна терапія та омолодження. Стиль **pael** або **000І** лише

зберігає те, що є. Деякі спеціалісти з організаційного розвитку – представники істеблішменту, які роблять так, щоб наявна їжа здавалася смачною. Це не агенти змін, які готують необхідну нову страву.

Симбергіст має навчити та розвинути внутрішніх інтеграторів так, щоб вони могли діяти як агенти змін. За моїми спостереженнями, принаймні на початкових етапах терапії необхідна зовнішня кардіостимуляція, щоб створити імпульс та закласти напрям змін і заглушити негативні короткострокові реакції з боку організації. Організаціям на стадії Спаду та після неї потрібне потужніше лікування, ніж просто поради, і в більшості випадків ними треба керувати ззовні.

Детальніше про ці теми читачі можуть дізнатися з моїх книжок «Прагнення до Розквіту» та «Управління змінами»³.

ПРИМІТКИ

1. Див.: P. A. Samuelson, *Economics* (New York: McGraw Hill, 1985).

2. «Різноманітність» (diversity) як плюралізм широко пропагується не лише як політична стратегія зниження расизму та розширення можливостей для меншин, але й як бізнес-стратегія наступного тисячоліття. Див.: R. Stacey, *Complexity and Creativity in Organizations* (San Francisco: Barrett-Koehler, 1996).

3. Див.: I. Adizes, *The Pursuit of Prime* (Santa Monica: Knowledge Exchange, 1996); I. Adizes, *Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family, Business and Society* (Los Angeles: Adizes Institute, 1993).

РОЗДІЛ 18

ОПТИМАЛЬНИЙ ШЛЯХ

ТИПОВИЙ ШЛЯХ VS. ОПТИМАЛЬНИЙ ШЛЯХ

Як я вже зазначив, проблеми існують тоді, коли не всі ролі **PAEI** повністю розвинені. Розв'язуючи проблеми, ми розвиваємо ролі, яких бракує, одну за одну, починаючи з **E**. Якщо якусь роль розвинути не вдалося, це означає, що ми не можемо йти вперед, поки її не буде вироблено. Таке наближення до Розквіту крок за кроком – це, звісно, типовий шлях.

Чи є швидший шлях до Розквіту? Чи існує шлях, який обходить всі – чи принаймні більшість – проблем на типовому шляху? Чи існує й для організацій «не такий битий шлях»?¹

Існує, і я випробував його у роботі зі стартапами. І він працює.

Я дуже добре розумію, що з подальшим «повчанням» щодо оптимального шляху матиму вигляд релігійного проповідника на кафедрі, і тому почуваюся дещо незручно. Але вважаю своїм обов'язком показати, що насправді існує оптимальний шлях, і компанії прогавляють його через невідання або тому, що вони в'язні своєї культури та досвіду.

Що таке оптимальний шлях?

Чи мама коли-небудь казала вам не виходити вітряного вечора надвір після гарячої ванни? «Ти застудишся», – кричала вона вам услід. Так?

Мені завжди було цікаво, як можна застудитися від простого повіту вітру, коли в Росії, як я читав, люди роблять ополонки в кризі, що вкриває річки, й пірнають туди наголяса. А у Фінляндії корінні мешканці сидять в гарячих саунах, рясно пітніють, а потім стрибають у сніг і качаються

в ньому. Не сумніваюся, якби я колись спробував це зробити, то помер би від пневмонії. У чому полягає їхній секрет?

Я підхоплюю грип не через вітер чи сніг. Моє тіло слабке. Воно не здатне впоратися зі змінами. Насправді я починаю хлюпати носом і відчувати біль у горлі, ще тільки подумавши про наступну подорож через часові пояси. Росіяни вже вічність пірнають під лід. Фіни виконують цей ритуал із сауною та снігом із дитинства. Вони зміцнили своє фізичне здоров'я, тож ці екстремальні зміни додають їм сил, а не вбивають їх. Зміни роблять їх сильнішими. Їхнє здоров'я – це віддзеркалення звички їхніх тіл і, ймовірно, розуму до змін температури.

Як можна покращити здатність організації давати собі раду зі змінами? Усі мають почати стрибати щодня в крижану воду?

Не так давно медики провели дослідження й дійшли цікавого висновку. Люди, які мають численні тісні особисті стосунки, менше схильні до застуди, ніж люди не такі комунікабельні. Фактично, всілякі хвороби з меншою ймовірністю вражають тих, хто має широку мережу родичів та друзів². Як щодо цього? Як щодо статистичного висновку, що одружені люди живуть довше – попри погану славу шлюбів?³ Що відбувається? Як я вже зазначав, інтеграція – це чинник, що уповільнює старіння. Ось що відбувається. Що цілісніше тіло, то воно сильніше. Ця інтеграція і внутрішня, і простягається у зовнішній світ. Йоги зберігають здоров'я, бо щоденно піддають свої тіла болісним викривленням, а медитація тримає розум, тіло і дух разом. Йоги навчають свої тіла залишатися цілісними, коли переживають зміни всупереч болю, який ті приносять. Тепер їм легко впоратися навіть із тими змінами, яких вони самі не запускали. Вони звикли до змін. До речі, «йога» означає єдність, повну інтеграцію. Нам потрібно щось подібне до організаційної йоги: нам потрібно піддавати організації постійним змінам і навчати людей, як розслаблятися і залишатися «разом» попри біль.

Якщо хочете мати у дворі розлоге велике дерево, вам, можливо, буде складно знайти будинок, коло якого таке дерево вже є. Але навіть якщо ви готові платити ціну дорослого дерева, то, напевно, знаєте, що більшість дерев не переживе пересаджування. Я надбав розплідник, який винайшов спосіб вирощувати дерева, що розростаються навіть

після перенесення в інше місце. Як вони це роблять? Щорічно працівники розплідника обережно пересаджують дерева в нові горщики, і поступово, я думаю, дерева привчаються до цих щорічних змін. Вони не пускають глибокого коріння. Коли одне з цих дерев уже «дорослим» продають, можливо, воно вважає, що це переміщення – просто одна з тих щорічних змін, нічого особливого.

Зміни не мають бути чимось незвичайним. Їх слід очікувати, передбачати, планувати й переживати постійно.

Я спостерігав за однією організацією, що увійшла до коров'ячого бізнесу, коли володіння коровами було способом мінімізації податків. Багато людей вклали в корів великі кошти. Це був дуже великий бізнес, поки Конгрес не змінив податкове законодавство. Компанія мала збанкрутувати. Велика організація, яка користувалася перевагою за старими податковими законами, зіткнулася з серйозними проблемами. Однак замість збанкрутувати керівництво запровадило низку покрокових змін і поступово перейшло у гірничодобувний бізнес. Чи мають щось спільне підприємство з вирощування корів і гірничодобувна компанія? Так! Якість управління. Розумний менеджмент завжди може здійснити ефективні контрольовані зміни⁴. Бізнес із коровами помер; організація – ні.

Якщо організація може постійно планомірно та контрольовано змінюватися, зберігаючи попри ці зміни цілісність, вона не помре ніколи. Її бізнес зміниться, але організація як така може жити вічно. Старіння – не невідворотний факт життя. Його можна і потрібно відвертати.

Усе залежить від здатності організації інтегруватися та зберігати інтеграцію під час ініціювання та переживання змін.

Ми побачили, що для забезпечення власної результативності та ефективності в короткостроковій та довгостроковій перспективі організації потрібні чотири ролі: **P**, **A**, **E** та **I**. У Розділі 11 за допомогою метафори сквер-денсу ми показали, як ці ролі по чергово розвиваються та інтегруються в певній послідовності на типовому шляху.

Щойно я зрозумів логічне обґрунтування та динаміку життєвого циклу, то поставив собі кілька запитань.

1. Чи існує швидший шлях до Розквіту, чи той шлях, який я спостерігав, – типовий шлях, – це єдиний спосіб розвитку організації?

2. Якщо існує швидший і кращий шлях, чому організації не йдуть цією альтернативною дорогою?

3. Якщо є оптимальний шлях, то чи організації, які ним ідуть, поведуться інакше, ніж ті, що обирають типовий шлях?

4. Що керівники мають робити інакше, не так, як це робиться на типовому шляху, щоб вийти на оптимальний шлях?

ОПТИМАЛЬНИЙ ТАНЕЦЬ: ШВИДШИЙ ШЛЯХ

Чи є швидший і кращий шлях до Розквіту?

Аякже!

Якщо повернутися до метафори танцю, відмінності між цими двома шляхами починаються просто від початку, із першого танцюриста⁵.

Якщо перший крок робить **Е**, то організація виходить на типовий шлях. Мій друг, нині покійний Чарльз Крістофер Марк, казав: «Найдовша подорож починається не з одного кроку. Китайці помиляються. Вона починається з першого хибного кроку. І займає більше часу!»

Тоді хто повинен бути першим?

Дозвольте мені знову нагадати вам аналогію з «каменем», наведену в Розділі 10. У цьому виданні книжки я стверджую, що група, яка йде гірською стежкою, стає організацією ще до того, як зіткнеться з уламком скелі чи вирішить піти в похід. Інакше кажучи, щось відбувається ще до того, як виникає завдання, хай яким би воно було. Це новина, чи не так? Це була новина для мене. У першому виданні я стверджував, що поки група не зіткнеться з каменем на стежці (поки не отримає завдання, яке стане їхньою метою), взагалі *немає ніякої організації і управлінських процесів*.

Як я передумав?

Протягом багатьох років мені було цікаво, як група взагалі прибула на цей шлях. Скажімо, група складається з людей, які разом пили пиво напередодні увечері, і хтось сказав: «Давай завтра разом поїдемо до озера!» Всі погоджуються, і наступного дня виявляють, що шлях їм перегороджено каменюкою. Організація народилася, коли вони пили, коли вирішили вирушити в похід до озера чи коли зіткнулися з уламком?

Чи вона могла сформуватися ще раніше? Що від самого початку змусило їх зібратися разом випити?

Одним словом, коли між людьми є якась спорідненість, щось відбувається. Звісно, тут немає управлінського процесу, планування, кадрового забезпечення, мотивації тощо. Але тут щось відбувається: існує почуття спорідненості. Це те, що ми відчуваємо в чужій країні, коли зустрічаємося з тими, хто походить із нашого рідного міста і ходив до тієї самої середньої школи, що й ми. Хоча ми ніколи не зустрічалися раніше, ми схвильовані. Це хвилювання не має нічого на меті, ми лише усвідомлюємо наше спільне походження, досвід та виховання. Ми раді зустрітися. І якщо ви роками сиділи на безлюдному острові, уявіть ваше хвилювання від зустрічі з будь-якою людиною, навіть якщо це не ваш старий приятель зі школи. Людям потрібно приєднуватися до когось. Тож не дивно, що одиночне ув'язнення – це суворе покарання.

Людям потрібне відчуття належності⁶. Компанія підлітків, яка ліниво тусується на розі вулиці, не має певної мети чи завдання, проте спостерігачі можуть відчути силу, яку ті діти можуть вивільнити будь-якої миті, коли їхню увагу приверне якась ціль, що проходитьиме повз. Маючи мету, ця зграя, соціальний організм, заряджається. Мета дає фокус усій їхній нестримній енергії. Але поки не буде завдання, не буде ніяких дій. Завдання дає змогу втілити взаємозалежність, спорідненість і відчуття належності.

Я усвідомлюю, що оскільки людям потрібно приєднуватися до когось, спорідненість можна тлумачити як цілеспрямовану дію, але прошу розглянути мої визначення.

Я визначаю *мету* як результат чи процес, якого людина хоче досягти з часом. *Завдання* – це результат, якого людина досягає, або процес, який вона виконує в короткі терміни, щоб досягти довгострокової мети.

Постійна та безперервна потреба – це ані мета, ні завдання. Ми не вирушали в подорож із наміром шукати знайомого випускника з нашого рідного міста. Ми не блукали вулицями, намагаючись знайти когось, до кого могли б приєднатися. Ми не мали цього на меті. Однак зустрівшись, ми можемо запланувати подорожувати далі разом, і в цей момент постає феномен – мета, якої спочатку не було. Ця мета – результат нашої спорідненості, яка завжди існувала.

Як бачите, меті передує це почуття спорідненості, належності, знання про іншого. Спорідненість – це константа, а цілі виникають внаслідок її існування.

Люди і, якщо подумати, все живе у природі прагнуть зв'язку з іншими⁷. Природні речі, такі, як каміння, хоч на них і впливають сонце, холодний вітер та дощ, не знають про ті сили, що чинять на них вплив. Тому вони й неживі, що не мають цієї обізнаності.

Для знання одне про одного – де ми є і хто ми є стосовно всього іншого, навіть до каміння, по якому ходимо, – не потрібна мета. Це обізнаність без «чому», «як» чи навіть «що». Вона просто є. Всі живі істоти в природі обізнані про середовище, в якому живуть. У деяких, наприклад щурів, обізнаність сягає радіуса в кілька ярдів. Для духовної людини ця обізнаність охоплює Всесвіт і виходить поза його межі.

Куди це нас веде? Це відчуття спорідненості, яке завжди з нами, – передумова виникнення спільної мети. Спільна мета, своєю чергою і за визначенням, творить нове усвідомлення взаємозалежності. Якби кожна людина могла самостійно досягти своєї мети, то жодної нової мети не поставало б із почуття спорідненості.

Усвідомлення взаємозалежності дає початок смислу.

Тварини, хоча вони й живі, знають про своє середовище, і перед ними постають цілі (скажімо, полювання для отримання їжі), але вони не надають цій обізнаності чи меті сенсу. У них немає, наприклад, символів. Ви коли-небудь бачили, як собака чи риба будують храм, щоб чомусь поклонитися? Людей від усіх інших тварин відрізняє усвідомлення, свідомість, яка полягає не просто в обізнаності. На мій погляд, різниця між обізнаністю і свідомістю полягає в тому, що свідомість має смисл. Нами керує не тільки обізнаність. Ми намагаємося зрозуміти смисл знання. Ведемо війни за смисл. Тварини не надають смислу своїй обізнаності.

Людьми нас робить те, що ми надаємо усвідомленню смисл⁸. Ми хочемо зрозуміти цю величезну, нескінченну взаємозалежність, яку спостерігаємо у Всесвіті, й прив'язатися до неї. Як на мене, в цей момент з'являється Бог.

Як щодо агностиків? Моє визначення працює і тут. Їхня релігія – це їхня невіра, і вони прив'язуються до неї. Це надає смислу їхнім життям.

Навіть люди, які усамітнюються в печерах, намагаються наблизитися до чогось іншого – Бога, який, знову ж таки, надає смислу *їхнім* життям. І ті, хто занурюється в медитації, намагаються зібратися з самими собою, прагнуть Інтеграції тіла, розуму та духу. І для них це має мету та смисл. Це їхнє життя.

Ми живі завдяки свідомості й тому, як використовуємо свою взаємозалежність для досягнення мети, що надає смисл нашим життям. Що більше ми свідомі своєї взаємозалежності з усім, що відбувається навколо, що більше обізнані з нею, то більше смислу надаємо своєму життю. Ба більше, те, що «навколо нас», може сягати тисяч кілометрів і охоплювати жайхиття віддалених країн. Що свідоміші ми є, то більше визнаємо нашу взаємозалежність, то більше розуміємо, що у своєму існуванні поділяємо спільну мету. Що більше ми інтегровані в середовище, що більше відчуваємося єдиним цілим, то повнішим буде наше життя. Жити означає служити і бути тим, кому служать, бути свідомо взаємозалежним, бути частиною сукупності. Що більша ця сукупність, то «більші» ми самі.

Тепер, коли ми маємо спільну мету, то усвідомлюємо нашу взаємозалежність і в цієї взаємозалежності з'являється смисл. Постає ще щось: потреба в Інтеграції. Що більше ми Інтегровані, то ефективніше здатні досягати спільної мети.

Я відчуваю, що потреба в Інтеграції розвивається так:

- Знання про спорідненість → уможливорює
- виникнення мети → що породжує
- усвідомлення взаємозалежності
- яке дає людям смисл → що вказує на
- потребу в Інтеграції

Відчуття спорідненості може породити різні цілі. Одного разу метою буде зібратися на пиво; іншого разу – піти до озера; а наступного разу – зрушити камінь. Але щоб щось сталося, має бути постійна потреба в поєднанні, обізнаність про потенціал взаємозалежності. Якщо ми не відчуватимемо одне одного і одне за одного, то як зможемо визначити загальну мету? Аутичність не посприяє формуванню мети, що вимагає командної роботи.

Недостатня обізнаність – це емоційна аутичність. А емоційна аутичність – це не життя, як ми його визначаємо. Він перешкоджає навчанню, набуттю, служінню та отриманню послуг. Це лише існування. Це як висмикнути рослину із землі – вона лежить на полиці, вмирає.

Чи щось передує такій обізнаності чи усвідомленню? Невелика обізнаність? Мале усвідомлення? Так, а перед тим є ще менша обізнаність, якій передує ще менша обізнаність і так далі, аж до зернини, найменшої насінинки обізнаності чи усвідомлення⁹. Скажіть мені, чи велика ваша обізнаність, – і я скажу, чи велика постане мета. Маленькі люди мають невеликі нові спільні цілі. Наприклад, вони діляться плітками. Люди з великою свідомістю виробляють смисли, що спонукають їх об'єднувати зусилля й змінювати обличчя землі.

Чи велике ваше усвідомлення?

Добра новина полягає в тому, що усвідомлення може зростати. Моє, я впевнений, зросло після публікації першого видання цієї книжки.

Тепер перенесімо цю аналогію на код **PAEI** та оптимальний танець.

Обізнаність, усвідомлення реальної чи потенційної взаємозалежності, спорідненості, відчуття взаємозалежності та інтеграція – це все різні ступені **I**. Я визнаю, що наведені вище тези неточні, але це найкраще, я можу запропонувати зараз. І «зараз», спішу сказати, не означає «цього вечора». Це визначення – найкраще з тих, що мій розум спромігся видати за останні десять років. Протягом усіх цих років повне розуміння ролі **I** вислизало від мене, і я знаю, що далекий від справжнього осягнення. Однак я втішаю себе тим, що кожна книжка в найкращому разі – це попередній звіт про перебіг роботи. Адже так?

Я дійшов висновку, що **I**-роль не створюється. Вона завжди існує як константа. Мета, **E**, постає з **I**, і що сильніша **I**, то більша постає **E**¹⁰. Рішення піти до озера – мета – це явище, що виникає, це **E**. Так, кожна особа з групи може дійти до озера сама, але в цьому випадку вони хотіли йти разом. Ця мета постала з їхньої спорідненості. Підняття каменя, що перепиняє їм шлях, – це **P**. Це завдання, яке їм необхідно виконати для досягнення своєї мети, **E**, – проходу до озера. Забезпечення ефективності у зустрічі на пиво, поході до озера, піднятті каменя – це **A**.

Зверніть увагу, що **Е** може змінюватися. Скажімо, замість піти до озера, члени групи вирішили організувати пікнік, а потім, замість пікніка, вирішили грати в софтбол. **Р** змінюється залежно від **Е**. Якщо люди змінюють думку й замість того, щоб іти до озера, організовують пікнік, у них немає підстав піднімати каменюку. Для пікніка їм потрібно зібрати хмиз, а якщо вони хочуть грати в софтбол, то потрібно накреслити базові лінії. І зі зміною **Е** та **Р А** також мусить змінитися. Однак **І** є завжди. Якщо людина не приєднується до цієї групи, то приєднується до іншої або, якщо не зв'яжеться з групою людей, то це буде домашній улюбленець чи камінь у ролі домашнього улюбленця*.

Що як члени групи – люди, які ніколи раніше не зустрічалися? Скажімо, люди йшли кожен сам собою туристичними маршрутами з різними місцями призначення, а тепер усі вони не можуть продовжувати подорож через камінь, що перегородив дорогу. Якщо кожен із них, не здатний підняти каменюку сам, хоче дістатися до свого місця призначення, то усунення цього уламку скелі зі шляху – це і досі **Р**. Кожен із них має свою індивідуальну та незалежну **Е**, але ніхто не зможе підняти камінь, поки всі не дізнаються одне про одного і взаємну потребу одне в одному. Якщо такої обізнаності немає, кожен намагатиметься зсунути камінь самотужки, заважаючи іншим. Має бути обізнаність. Услід за визнанням взаємозалежності виникне мета, а врешті – потреба в інтеграції.

І що відбувається, якщо з якоїсь причини обізнаність знижується? Ви можете уявити собі зниження енергії в людей, які намагаються підняти камінь? Якщо це станеться, потреба дістатися до озера зникне. Сподіваюся, ви розумієте моє послання. Компанія починається не з Підприємницької енергії (**Е**). Компанія починається зі взаємної обізнаності. І вона старіє не тоді, коли застаріває продуктова лінійка, не тоді, коли зменшуються інновації, креативність та ризик. Старіння починається зі зниження рівня обізнаності. Старі люди можуть замерзнути до смерті, навіть не зрозумівши, що середовище навколо стало для них захолодним.

Що це за відчуття спорідненості, усвідомлення, обізнаність про взаємозалежність? Я описую умови та ступені Інтеграції і визначив саму

* Pet rock (англ.). 1975 року рекламник Гері Дал організував продаж каміння з мексиканського пляжу у спеціальних коробках, позиціонуючи його в ролі безпроблемних домашніх улюбленців, що не потребують особливого догляду. – Прим. пер.

Інтеграцію як процес зміни організаційної свідомості з механістичної на органічну. Органічна свідомість передбачає внутрішнє відчуття взаємозалежності: кожна частина знає, що вона існує, щоб служити іншим частинам цілого задля *спільної мети, спільної функції*.

Усвідомлення потенційної взаємозалежності [Interdependency], відчуття спорідненості (I) передує меті (E), яка передує завданню (P), а також будь-яким процесам та процедурам (A).

Коли народжується організація? У першому виданні книжки я запропонував таку модель: підприємець, що гуляє людиною вулицею у спекотний літній день, сильно хоче морозива. Магазину з морозивом він знайти не може, і йому спадає на думку, що це для нього можливість відкрити магазин морозива. Організацію зачато, коли йому сяйнула ця ідея, організація народжується, коли він підписує договір оренди і має внести платіж – коли він бере на себе ризик.

Ось що я тоді думав. Через десять років відповідь і близько не здається такою простою, як раніше.

Перш ніж підприємцеві сяйне ідея, – перед зачаттям, – мають виникнути умови для формування цієї концепції в його голові. Він взаємопов'язаний із середовищем, свідомий його, обізнаний із ним, взаємозалежний та інтегрований у нього. Він усвідомлював, де був і як почувався. Він знав, що відчуває тепло. Він знав, що його смакові рецептори просять чимось поласувати. Він знав, що поласувати має морозивом, і знав, що в околицях немає магазинів морозива. Крім того, він мав достатньо емпатії, щоб уявити, що інші також хотіли б морозива у спекотний літній день. Якби він був схильний до розладів аутистичного спектру, відособлений, нецілісний сам по собі й дезінтегрований із середовищем, він ніколи б не прийшов до думки, що в цій ситуації потрібне морозиво чи якийсь інший вершковий десерт, як на те пішло.

Так, I передує E, це передумова її існування. I перша! Ого! Скільки сторінок мені знадобилося, щоб переконати вас? Це нагадує мені про одну історію. Вчителька скаржить на своїх учнів. «Уявіть собі, – каже вона. – Я пояснила їм один раз, і вони не зрозуміли. Я пояснила вдруге, і вони все одно не зрозуміли. Я пояснила утретє, і коли навіть я нарешті зрозуміла...»

Продовжмо. На оптимальному шляху першою танцює І, і вона може танцювати будь-які танці¹¹. Вона просто кружляє, даючи всім знати, що вона тут і доступна для взаємодії. І створює знання про взаємозалежність: це танець для всіх, щоб танцювати разом. І коли виникає мета танцювати разом – це природний прогрес, який не потрібно приписувати чи організовувати. Як я пояснив у Розділі 10, абсолютно всі системи прагнуть бути результативними та ефективними в короткостроковій та довгостроковій перспективах. Це даність. Ви можете назвати це законом організаційного перетворення.

А тепер активізується другий закон: закон збереження енергії. Енергія фіксована і має використовуватися якнайефективніше. І не потребує багато енергії, бо І не треба нічого вчитися. Мета І – *бути*. Їй не потрібно нічого випробовувати. Вона просто є сама собою. Обмежену енергію не потрібно пускати на розвиток танцю І. Енергія витрачається на розморожування інших танцюристів, на те, щоб підготувати їх до спільного танцю, щоб вони захотіли танцювати разом. Протягом деякого часу енергія іде саме на це.

Тож у чому полягає різниця між типовим та оптимальним шляхами? Відповідно до обговореного вище, навіть на типовому шляху є І, усвідомлення оточення та потреб. Якби цього не було, підприємець не породив би ідею для магазину морозива. Отже, в чому різниця?

На типовому шляху І є і її немає водночас. І у своєму кутку, помітна, але тиха. Головний танцюрист – це Е. Саме з цієї причини на типовому шляху важливо пильно стежити за Е; Е – основний показник, який говорить нам, зростає компанія, старіє чи померла.

На оптимальному шляху використовується інша «бальна книжка». Основний показник – це І. Якщо рівень І низький, компанія все одно може бути зачата й народитися. Вона навіть ростиме, але зростання не буде легким. Багато енергії витратиться на внутрішній маркетинг, міжусобну боротьбу та політику. Компанія може отримувати прибутки, але без І всі процеси та системи будуть недостатньо оптимізовані. Компанія пристане на позицію «що добре для General Motors, то добре для Америки»*, і ми

* Цю фразу часто наводять як цитату Чарлза Вілсона, очільника General Motors, який 1953 року став міністром оборони США. Насправді під час слухань щодо свого призначення Вілсон сказав таке: «Я завжди вважав, що все, що добре для нашої країни, добре і для General Motors, і навпаки». – Прим. пер.

вже знаємо, що максимізація прибутку може призвести до нестабільного зростання, що завдає шкоди ширшим суспільним цінностям.

І привносить духовність. Є сенс у тому, щоб націлювати організацію не тільки на прибутки. Організація існує для обслуговування своїх клієнтів, працівників, менеджменту та громади. Візьміть, наприклад, Body Shop. Ця компанія намагалася змінити світ. Метою Body Shop було не тільки продавати косметику, вироблену без експериментів на тваринах і продавану без рекламних обіцянок неймовірної краси з пляшечки. Кожен магазин Body Shop був місцем демонстрації суспільних цінностей. У кожному магазині були брошури та інші матеріали про права людини у корінних народах. Замість жертвувати гроші тим бідним та загроженим народам, засновниця The Body Shop Аніта Роддік створила стратегію «Trade not Aid» («Торгівля, а не допомога»). Під цим гаслом The Body Shop купувала бразильські горіхи у нещодавно відкритих племен Амазонії, які досі живуть у кам'яному віці.

Бразильські горіхи були дорогими, і компанія втратила гроші на цій справі, але це не було проблемою. Компанія Body Shop залучилася до починань, що виходили за межі заробітку на милі та шампуні. Керівництво також сильно переймалося ядерними випробуваннями в Тихому океані. The Body Shop збрала для французького уряду сотні тисяч підписів. Підписи під петицією проти випробувань було зібрано в рамках усесвітньої кампанії, до якої долучилися всі без винятку магазини Body Shop.

І на відміну від компаній, які винагороджують своїх успішних франчайзі відпустками на Карибах, The Body Shop спонсорувала людей, які їхали до Румунії працювати в сиротинцях. Що косметичний бізнес має до діла з дитячими будинками в Румунії? У Румунії немає ринку. І хто в Америці – чи десь у світі – купує більше шампуню від The Body Shop через те, що компанія допомагає румунським сиротам?

Має бути очевидно, що The Body Shop займається цією діяльністю не заради прибутку. Компанія фінансує такі ініціативи через усвідомлення: дещо потрібно робити просто тому, що ми – люди. Сльози дитини з Румунії, Албанії чи Боснії мають бути для нас такими ж болючими, як і плач наших дітей удома. Усіх їх потрібно втішити.

Це і є І.

І – це про те, як бути духовним. І люди, і компанія – усі ми з любов'ю живемо довше.

Сподіваюся, я кажу достатньо голосно й чітко, що духовно мотивований бізнес – це добрий бізнес. Це добре для компанії, для її власників, для працівників, для всіх. Візьміть Ben & Jerry's Homemade, соціально відповідальну компанію, річне зростання якої становило майже 100 % попри намагання залишатися маленьким бізнесом¹². Хоча керівництво оплачувало свою роботу й роботу працівників за ставками, нижчими від ринкових, усі працювали довше, ніж конкуренти. Крива зростання компанії сильно відрізняється від кривої багатьох компаній на типовому шляху.

На типовому шляху багато компаній намагаються рости, однак залишаються невеликими. І часто керівництво виплачує собі величезні оклади, наполягає на збереженні контролю і вибиває з працівників максимальний обсяг роботи, виплачуючи при цьому якнайнижчі зарплати. Однак ці інструменти управління виливаються у гірші результати, ніж у соціально відповідального бізнесу. Що відбувається? Коли люди вірять у те, що роблять, то працюють сумлінніше. Під час війни продуктивність злітає до небес. Як і у The Body Shop, люди у Ben & Jerry's вірили у те, що робили. Вони не клали цеглу. Вони будували храм, де могли б молитися Господу. І їхній Господь рятував світ від саморуйнування.

1988 року компанія Ben & Jerry's Homemade, Inc. розробила документ під назвою «Декларація про місію». Цитую в повному обсязі:

Ben & Jerry's присвячує себе створенню та демонстрації нової корпоративної концепції пов'язаного процвітання. Наша місія складається з трьох взаємопов'язаних частин.

Продуктова місія: Виробляти, розповсюджувати та продавати повністю натуральне морозиво найвищої якості та споріднені товари з найрізноманітнішими інноваційними смаками, виготовлені з молочних продуктів Вермонту.

Суспільна місія: Керувати компанією, активно усвідомлюючи центральну роль бізнесу в структурі суспільства, тобто ініціюючи інноваційні способи підвищення якості життя ширшої громади – місцевої, національної та міжнародної.

Економічна місія: Керувати компанією на міцних фінансових засадах прибуткового зростання, збільшення вартості для наших акціонерів, а також забезпечення кар'єрних можливостей та фінансової винагороди для наших працівників.

В основу місії Ben & Jerry's покладено рішуче прагнення шукати нові й творчі способи реалізації всіх трьох частин, зберігаючи при цьому глибоку повагу до окремих людей всередині та поза межами компанії, а також до громад, частиною яких вони є.

Компанія намагається максимально застосовувати свою Місію в ухваленні щоденних ділових рішень, щоб і компанія була прибуткова, і громада могла отримувати користь від того, як Ben & Jerry's веде бізнес.

Ben & Jerry's віддає 7,5 % своїх прибутків до оподаткування на три напрями: фонд Ben & Jerry's Foundation; команди працівників Community Action Teams на п'яти майданчиках компанії у Вермонті; корпоративні гранти. Компанія підтримує проекти, які слугують моделями для суспільних змін – проекти, які демонструють творче розв'язання проблем та оптимізм. Фондом керує рада у складі дев'яťох членів; фонд розглядає пропозиції щодо дітей та сімей, соціально незахищених груп та довкілля.

Зверніть увагу на Інтеграцію цілей та обізнаність, яка не обмежується Вермонтом, – вона міжнародна за своїм масштабом. Зверніть увагу, що мета компанії – це збільшення фінансової винагороди не тільки своїм інвесторам, але й працівникам. Компанія присвячує себе створенню робочого місця, де люди можуть переживати радість – не лише працювати-працювати-працювати. Компанія звертається до людини загалом, до громади та світу, в якому ми живемо.

Чи досягли The Body Shop і Ben & Jerry's Розквіту? Аж ніяк. Перекоаний, що обидві компанії потрапили в пастку засновника й намагаються знайти на заміну своїм очільникам нових керівників, які поділяли б їхні цінності і при тому могли вести компанії вперед. На мій погляд, в обох компаніях було монополізовано **Е** і применшено важливість **А**.

Вони знизили важливість **А**-ролі, бо надавали великого значення **І**. Це не має дивувати. **А** та **І** слугують заміниками одна для одної. Перша – це механістичний «організаційний клей», а друга – «органічний клей».

Ті, хто покладається на **A**, менше використовують **I**, а ті, хто поклоняється **I**, до смерті бояться **A**.

Але якщо **A** не забезпечує мінімальної інфраструктури, рішення, які мають бути стандартними операційними процедурами, доводиться щоразу винаходити заново, вносячи плутанину, розчарування та деморалізацію. Тому **I** зрештою – і неминуче – слабне. А без **A** важко чи й неможливо поставити нового керівника. А втім, ці дві компанії та багато інших із Social Venture Network демонструють альтернативний спосіб успішного ведення бізнесу. Компанії, які впроваджують не тільки **EI**, як це робили два згадані вище бізнеси, а справжнє поєднання **PAEI**, матимуть ще більший успіх, як фінансовий, так і політичний. Якщо таких компаній буде достатньо, вони зможуть змінити світ.

Бути духовним – не розкіш. Це не для ідеалістів. Це найреалістичніший підхід.

Це пришвидшує просування компанії до Розквіту, мінімізуючи проблеми. Компанія зростає, навіть якщо засновник не шукає зростання. Вона заробляє гроші не всупереч своїй духовності, а завдяки їй.

Щоб мати дух, компанія не мусить бути релігійною. Візьміть Southwest Airlines¹³. Не думаю, що вона має на меті змінити світ або його врятувати. Керівництво хоче, щоб усі тішилися роботою й працювали із задоволенням. Якщо ви коли-небудь літали рейсами Southwest Airlines, то відчули дух, що сповнює компанію. Цей дух – як релігія, що забезпечує об'єднавчу культуру.

Які ще компанії мають такий дух? Я відразу ж згадую дві готельні мережі: Four Seasons Hotels та Ritz Carlton Hotels. Джерела їхнього духу – не в бажанні врятувати світ і не в бажанні розважитися. Їхніх дух виростає з почуття гордості. Одного разу я опинився на кухні одного з цих готелів. На дверях, через які проходять офіціанти, виносячи страви до столів, я помітив напис-застереження: «Якщо не пишашся цією стравою, не подавай її».

Якщо вам колись пощастило спостерігати за лев'ячим прайдом на природі, ви не могли не помітити, як леви ходять. Кожен лев показує гордість прайду. Так само всі співробітники всіх готелів цих двох мереж

(байдуже, в якій точці світу, байдуже, в який час доби) демонструють таку гордість. Як вони підтримують цей загальний дух? Звісно, це потребує тренування. Звісно, для цього потрібно наймати правильних людей. Але цього недостатньо. Ці мережі створили культуру, починаючи з найвищого менеджменту, справді відданого справі досконалості та професіоналізму. Кожен працівник знає, що зробить усе якнайкраще – від квітів на вході й шоколадки на подушці до ранкового дзвінка, щоб вас розбудити.

Ця мета, що постає, може варіюватися від спасіння світу та служіння громаді до отримання кращого місця роботи та гордості за свою працю. Спільний знаменник – це почуття мети, більшої за мотив отримання прибутку.

Необхідно зосередитися не на тому, що ви робите, а на тому, хто ви є.

А ви є те, що відстоюєте. Те, що ви відстоюєте, має сенс. Маємо спитати себе: у чому сенс того, що ми відстоюємо і на що витрачаємо життя?

І коли ви розширюєтеся, ніколи не розширюйтесь так швидко, щоб втратити те, що відстоюєте. Ніколи не обганяйте своєї культури.

На оптимальному шляху, перш ніж почати думати про ринок та його потребу у вашому гаджеті, запитайте себе, що ви відстоюєте. Як ваша візія змінить ситуацію для людства? Як це допоможе нашим дітям та онукам? Осягніть справжній сенс цінності. Будь-яка компанія має потенціал, щоб змінити ситуацію.

На вантажівках та футболках The Body Shop є гасло: «Не кажи «я маленький та незначний». Ви коли-небудь пробували заснути, коли в кімнаті комар?» Ніхто не незначний. Те, що ви робите, те, хто ви є, – усе це змінює ситуацію. Ваш дух, як і ваша усмішка, може бути заразний. Він може когось запалити. Подивіться на нафтопереробні заводи. Завдяки чинним законам, регуляторним нормам та величезним штрафам вони не забруднюють повітря. Принаймні не забруднюють так, як робили це раніше чи як могли б, якби законів не існувало. Тепер припустімо, що нафтопереробний завод робить усе можливе в межах технології, щоб не забруднювати. Чи цього достатньо? Ні. В основу цієї дії покладено лише **A** – дотримання закону. Якби завод керувався **I**, він робив би щось від щирого серця, щось, чого не вимагає

закон і що робить його частиною людства. Наприклад, замість пофарбувати свій НПЗ типовою антикорозійною фарбою, керівництво могло б найняти художника на кшталт Якова Аґама чи Крісто, щоб ті розмалювали його й зробили скульптурою, яка прикрасить світ. Або могло б провести конкурс серед місцевих художників. Для цього треба лише свідомості.

Кожен, кожна компанія може зробити щось для поліпшення цього світу. Надрукуйте фото зниклих дітей на своїх пакетах із молоком; пожертвуйте час і їжу в їдальні для голодних; приведіть до своєї компанії соціально незахищених дітей і покажіть їм, як за допомогою навчання та певних зусиль вони можуть покращити свої життя. Знайдіть життєву мету, яка виходить за межі вкладання цегли. Побудуйте храм, щоб ушанувати в ньому чесноти своєї душі.

Це **I**, і саме з цього потрібно починати, якщо хочете йти оптимальним шляхом. Але як щодо прибутку та рентабельності інвестицій? Чи може бізнес дозволити собі таку великодушність?

Я не пропоную вам бути такими альтруїстами, щоб довести компанію до банкрутства. Так само, як треба забезпечити принаймні мінімальні умови праці, слід чітко визначити мінімальну прибутковість, що її має досягти ваша компанія. Оптимізуйте свої цілі, і досягаючи їх, піднімайте оптимальний рівень все вище й вище. Не давайте собі застрягти на одноколіїці. Організації мають багато стейкхолдерів, включно з усесвітом, і ваше завдання – оптимізувати та інтегрувати, а не субоптимізувати та руйнувати цілісність.

Тепер, коли ви розумієте цінності й націлені на них, подумайте про візію.

Хто має танцювати наступним? **E**. Із почуттям спорідненості та взаємозалежності постає мета, з якою можна використати цю обізнаність.

Тепер **E** та **I** танцюють разом у танці **EI**. Чим це відрізняється від типового танцю? Типовий танець був **paEi**. Оптиміальний танець – **paEI**. Я описую різницю в ступенях, але невеликі відмінності сукупно забезпечують велику різницю. Це парадигматична зміна мислення, яке в мене було десять років тому.

Танець **paEI** – це інструмент інтеграції візій. Це не є візія окремої особи, за якою інші спостерігають, може, навіть у захваті. Це візія, яку всі поділяють і якій усі віддані. Якщо її ініціатор помре, візія житиме. За таку візію люди йдуть воювати, готові вбивати чи гинути. Громадянська

війна у США велася через права штатів, Десяту поправку Білля про права. Для Південних штатів це було **A**-питання великого значення, але у Північних штатах мало хто пішов би за це на смерть. Змістивши фокус війни на проблему рабства, Північ визначила питання, за яке її люди готові були померати. Чи були люди готові гинути у В'єтнамі заради якихось бізнес-інтересів? У жодному разі. Ті, хто пішов туди, вірили, що борються за захист демократії.

Хто танцює наступною? Сюрприз! Наступна виступає **A**. Перш ніж відкрити свій магазин, заплануйте свої системи, бюджет, бізнес-план, контроль витрат, форми та інструкції. Коли ви відкриваєтесь для торгівлі, то вже готові працювати. Здійснивши всі ці приготування, ви можете відкрити свій магазин і почати продавати і забезпечувати **P**. Цю готовність підтверджує неймовірний, дедалі більший успіх франчайзингового руху. Що надає франчайзер: **E** – ідею, напрям, концепцію; та **A** – системи, аж до найдрібніших деталей. Новачку не доводиться експериментувати. Якщо франчайзер добрий, як The Body Shop, він також дає цінності та послання, задля яких варто працювати, – тобто **I**. Все, що залишається для франчайзі, – це **P**: іти й робити це.

Повернімося до танцю й погляньмо, як реалізувати цю оптимальну послідовність і подолати несумісність ролей.

P	A
E	I

По-перше, **I** вже на місці, вже танцює. Вона не стоїть в кутку, чекаючи на запрошення. **I** не творить власного танцю, бо її єдина мета – служити іншим; вона охоче танцює з будь-ким. Її танець універсальний і спрацьовує з будь-яким іншим танцем. Кружляючи навколо, **I** навіть імітує всіх інших танцівників у квадраті. У цей спосіб **I** дає всім їм знати, що, так, їм раді й тут є місце для кожного з них. Цей танець створює доброзичливу атмосферу – співпраці та доброї волі, – що значно спрощує інтеграцію майбутнього танцю.

Чи має **I** піти з дистанції, коли **E** виходить до танцю? Однозначно ні. **I** легко адаптується й може танцювати з усіма. Отже, **E** та **I** виконують танець довгострокової результативності та ефективності. Під час цього

танцю ми спостерігаємо появу середовища, в якому працюватиме організація: танець **EI** формує візію та цінності, що забезпечать напрям організації, а також межі, в яких вона діятиме¹⁴.

Зауважте, що необхідна умова для оптимального танцю – це духовність – відчуття цінностей та візії. Ця інтеграція може бути гуманістичною, а може, на жаль, бути тваринною, як нацистський рух, який мав потужні візію та цінності. Оптимальний шлях не означає, що ви мусите вірити в Бога, – так чи інакше, – або потрапите на повільніший, другорядний типовий шлях. Ви перебуваєте на оптимальному шляху, якщо разом зі своїми людьми вірите у щось і маєте якісь цінності – навіть кримінальні, як у мафії чи нацистів. У цьому випадку ви на власному оптимальному шляху, хоча він руйнує цілісність суспільства в цілому і виводить його далеко не на оптимальний шлях. Тільки ті рухи, які інтегрують, а не дезінтегрують, виводять на оптимальний шлях і організацію, і суспільство.

Тепер настала черга приєднатися **A**. **A** не слід танцювати самостійно, створюючи танець без **E** та **I**. Це буде форма заради форми; вона не слугуватиме функціям **E** і **P**, як має служити **A**. Тож **A** має розвивати свій танець у поєднанні з іншою роллю. Чи має при цьому піти хтось із танцюристів **EI**? Погляньмо. **I** може танцювати з будь-ким. Тому **A** треба навчитися танцювати тільки з **E**, бо **E** вже танцює. Але хіба це не найскладніша комбінація? На типовому шляху ця комбінація спричиняла найбільше проблем. Як ви, можливо, вже здогадалися, різниця полягає в наявності **I**. На типовому шляху або **I** немає, або вона маленька. Що меншою була **I**, то важчою була боротьба між **E** та **A**. Наявність **I** – це як змазка для згладжування труднощів. Отже, тепер можна розпочинати танець **pAEI**.

Для запуску танцю **pAEI** знадобилося лише два кроки. Непогано; ми вже на крок попереду тих, хто йде типовим шляхом.

Тепер має приєднатися **P**. Правда, треба навчити **P** танцювати, поки інші двоє дивитимуться, але за участі **I** танець **AEI** буде схожий на танець двох, а не трьох. **P** насправді приєднується тільки до **A** та **E**.

Якщо форма і функція вже танцюють разом і все в них добре, **P** буде не надто складно приєднатися. Спочатку, коли **P** приєднається, **E** тимчасово відпочине, давши змогу замінити короткострокову результативність на довгострокову. Це буде танець **PAei**. На короткий час слід утриматися

від нових ідей і спрямувати всю увагу на те, щоб запрацювали вже наявні ідеї. Щойно це завдання виконано, настає час знову шукати нових ідей. **E** повертається – свіжа, готова розвивати нові ринки та/або нові продукти. Знову ж таки, ситуація схожа на типовий шлях, але коли **I** – активний, провідний танцюрист, **E** не надто складно повернутися (за умови, що при цьому достатньо подбали про **A**!). Ми прибули, і ми можемо залишатися на стадії Розквіту. Це час **PAE**!

На оптимальному шляху переходи здійснювати легше. З розвитком довгострокової **E**I системи короткострокової **A**-ролі відображають довготривалу мету та справжню взаємозалежність. За наявності цінностей, візії та систем на момент приєднання **P** все готово. **P** не треба розмірковувати, *чому, що чи як* робити. Все це дано. Просто йди і роби це. Як я вже зазначав вище, ресторан швидкого харчування за франшизою відкрити легше, ніж незалежний автономний традиційний ресторан. Франчайзер усе підготував для франчайзі. Все це дано. Просто йди і роби це.

ТИПОВИЙ ШЛЯХ: ПОРІВНЯННЯ

Чому ж тоді типовий шлях не починається з **I**? Починається. Без цього не було б творення. Різниця не в абсолютних одиницях, а в ступені та інтенсивності явища. На типовому шляху засновник розуміє та усвідомлює себе і той предмет, який створює. Але на цьому розуміння закінчується. На оптимальному шляху **I** набагато-набагато більше, і що більше, то ефективнішим і результативнішим стає шлях. На оптимальному шляху організація політично свідома, її орієнтація та свідомість охоплюють увесь світ. Організація переймається не тільки продажами косметики, але і долею народу огоні в Нігерії. Вона переймається боєм тварини, коли ми використовуємо їх для тестування лосьйонів, що дають людям змогу почуватися сексуально привабливішими. Скажіть, про що ви турбуєтеся, і я розповім, які ви «великі». Щоб іти оптимальним шляхом, компанія мусить бути справді «ВЕЛИКОЮ».

Але чому **I** зазвичай на низькому рівні? Чому компанії йдуть типовим, а не оптимальним шляхом? Це тому, що ми – західні люди? Чи тому, що західний світ одержимий **P**¹⁵? Чи з тієї причини, що типовий шлях починається з **E**¹⁶?

Чи справді організація починається з **Е**-ролі? Її зачинають із **Е**, а народжують із **Р**, але для зачаття необхідна **І**. Ніхто не може пояснити, чому деякі жінки, які не могли зачати, вагітніли незабаром після всиновлення дитини. Може, питання в **І**?

Я помітив, що всі інноватори якимось інтегровані зі своїми інноваціями. Інженер-конструктор скаже вам, що його новій машині бракує певної частини. Звідки він знає? «Я це відчуваю», – каже він. Що креативніший він, то більше ідентифікується зі своїм творінням. Він майже відчуває його у своєму тілі. Він не винайшов його; він випускає творіння зі своїх нутроців. Саме тут вступає в дію інтуїція. А що таке інтуїція, як не відчуття, розуміння, знання на дуже базовому рівні того, чого бажає ринок чи клієнт? Інноватор – це як художниця, яка знає, просто знає, що без червоної крапки посередині картина незавершена. Звідки вона це знає? Це так, наче вона і є картина. Вона ідентифікується з нею.

Коли митець втрачає креативність? Коли він втрачає дотик до свого мистецтва, коли він роз'єднується, дезінтегрується. Олександр Ісайович Солженіцин сказав: «За поетом, який не є зі своїм народом, навіть собаки не підуть».

Чому організація на стадії Активного зростання потрапляє в халепу, коли керівник починає поводитися як чайка? Коли лідер пішов, більше нема кому інтегрувати. А **Е** без **А** та **І**, як каже Старий заповіт, – це «хмари та вітер, а немає дощу»*.

Що спричиняє пастку засновника? По-перше, засновнику важко передати **І**-роль, а потім він хоче монополізувати **Е**, демонструючи синдром єдиного та неповторного. З досвіду я помітив, що в компаніях на стадії Активного зростання засновники сіють дезінтеграцію, а не інтеграцію. Вони розповідають Джону, що не так із Біллом, скаржаться Біллу, що не так зі Сьюзен, а Сьюзен розповідають по секрету, як їх розчарували Білл та Джон. З такою дезінтеграцією неможливо розвинути командну **Е**, необхідну для інституціоналізації **Е**-ролі.

Після кількох років болісного досвіду я виявив, що для того, щоб передати **Е** від однієї особи кільком особам, а потім структурі (тобто інституцію-

* Уривок із Приповістей Соломона: «Хмари та вітер, а немає дощу це людина, що чваниться даром, та його не дає» [Приповісті 25:14]. Переклад І. Огієнка.

налізувати **E**], потрібна згуртована команда. Необхідно забезпечити групову взаємозалежність, щоб члени могли творити та впроваджувати свої творіння. Вони мають співпрацювати. Якщо геть немає **I**, за замовчуванням, творчий процес відходить до окремої особи. Команда **E** потребує команди **I**. Якщо немає **I**, не можна запровадити **E**. Підприємництво базується на свідомості – обізнаності з тим, що всередині нас і що поза нашими межами. Перш ніж запустити в дію дух підприємництва (**E**), треба розвинути цю свідомість.

Як будувати цю свідомість (**I**), перш ніж децентралізувати **E**, я розповім в іншій книжці, і зізнаюся, що як новачок я, напевно, не дуже добрий у виконанні цього завдання. Дивлячись на духовних лідерів, я відчуваю благоговіння. У них є те, що потрібно організаціям, і я рекомендував багатьом своїм клієнтам зробити правильний крок і призначити духовних лідерів до своїх рад директорів.

Можливо, вашим наступним менеджером з управління персоналом має бути хтось не із царини організаційної психології. Чи варто шукати когось із релігійним та філософським досвідом? Соціального працівника? А як щодо призначення відповідальним за розвиток цієї свідомості у вашій організації керівника відділу продажів чи виробництва? Чому б обов'язки менеджера з людських ресурсів не виконувати різним керівникам по черзі?

E – це місце, де відбувається зачаття. Якщо ця роль індивідуалізована, то може запустити компанію, але пізніше, в Юності, виникнуть організаційні труднощі. Якщо життєвий цикл починається з командної **EI**, це живить організацію на всіх етапах розвитку, і Юність минатиме простіше. Компанії, які з найперших стадій зростають із **EI**, подібні до дітей, які виховувалися в родині, сповнених любові й підтримки. Їхнім батькам не доведеться нав'язувати їм сувору дисципліну, щоб урятувати від проблем Юності.

Тож де ми з усім цим опиняємося?

Це послідовність оптимального життєвого циклу.

Вибір за нами: типовий чи оптимальний шлях? І оптимальний для кого? Лише для нас особисто, тільки для нашої організації чи для суспільства в цілому? А тоді, якого суспільства? Тільки безпосередньо нашої громади, релігії, раси чи віросповідання? Тільки нашої країни, чи ми говоримо про суспільство в усьому світі? Чи ми переймаємося

планетою Земля і не тільки людьми, але й квітами, птахами, рибами і навіть мохом? Чи є у Любові межі? І чи мають бути?



Рис. 18.1. Оптимальний шлях

Підніміть очі й подивіться!

Глибоко вдихніть і наповніть своє серце. Пробудіть свій дух і пле-кайте любов до всіх. До ВСІХ. Ось так просто: до ВСІХ.

ПРИМІТКИ

1. Див.: М. S. Peck, *The Road Less Traveled* (New York: Simon and Schuster Touchstone, 1978).

2. Див.: D. Ornish, *Love and Survival: The Scientific Basis for the Healing Power of Intimacy* (New York: HarperCollins, 1998).

3. Див.: L. S. Berger and L. Syne, "The Social Networks, Cost Resistance and Mortality: A Nine Year Follow-up Study of Alameda County Residents," *American Journal of Epidemiology* 109, 2 (1979): 186–204.

4. Існує комплекс досліджень, які вивчають застосування теорії хаосу в організаційних процесах. У цій роботі неодноразово визнається, що стан рівноваги не продуктивний для творчої та інноваційної роботи, необхідної для оновлення організації. Ці теоретики пропагують

думку, що організації розвивають робочі компетенції в станах, далеких від рівноваги. Див.: R. Stacey, *Complexity and Creativity in Organizations* (San Francisco: Barrett-Koehler, 1996).

5. Думка про те, що процес залежить від початкових умов, – центральний принцип теорії хаосу. Розгляд цього поняття у застосуванні до організацій див. у: R. Stacey, *Complexity and Creativity in Organizations*.

6. Найновіший підхід у психології та психіатрії – називати це явище «прив'язаністю» (attachment). Див.: J. Bowlby, *A Secure Base: Parent-Child Attachment and Healthy Human Development* (New York: Basic Books, 1988).

7. У праці G. Bateson, *Mind and Nature: A Necessary Unity* (New York: Dutton, 1979) ця взаємозалежність називається «моделлю, що зв'язується». Див.: G. Bateson, *A Sacred Unity: Further Steps to an Ecology of Mind*, edited by R. Donaldson (New York: HarperCollins, 1991). Цей заголовок наводить на думку, що така «інтеграція» – це вияв священного (пов'язаного зі «святим» [holy], що означає «цілий» [whole]). Див. також праці щодо планування систем та аналізу з використанням гіпотези Геї, яка висуває постулат про фундаментальну інтеграцію живих та неживих систем, зокрема: S. Schneider and P. Boston, *Scientists on Gaia* (Cambridge: MIT Press, 1991).

8. Див.: V. Frankl, *Man's Search for Meaning* (New York: Harper Colophon, 1984).

9. Існує дуже реальний зв'язок між цією системою розуміння еволюції організацій та східною філософією, яка вчить, що інтеграція – це джерело будь-якого співчуття та святості. Див.: S. Rinpoche, *The Tibetan Book of Living and Dying* (San Francisco: Harper Books, 1994).

10. Пропонується така гіпотеза. Припустімо, що енергія для І фіксована. Припустімо, що певна людина – це багатогранна особистість, яка використовує цю енергію для Інтеграції різних аспектів життя. Тепер припустімо, що з якоїсь причини ця людина не здатна інтегрувати певні аспекти. Якби вона спрямувала всю енергію на одну ціль, І-роль була б величезною, що уможливило б виникнення фантастичної Е. На мою думку, це й відбувається з дуже творчими людьми, справжніми геніями. У творчості вони досконалі, але в інших аспектах свого життя – практично неповноцінні. Деякі творчі люди, наприклад, мають проблеми у спілкуванні з іншими людьми.

11. Існує дуже цікавий зв'язок між уявленням про те, що І не має жодної мети, і поняттям «безцільності» в системах на основі аутопоезису або самоорганізовуваних системах. Див.: F. Varela, *Principles of Biological Autonomy* (New York: Holland Press, 1979). Автор описав системи як безцільні і навіть стверджував, що системи, керовані свідомою метою, руйнують життя. Це поняття стало внеском до дискусії між прибічниками теорії систем, які моделюють системи на основі біологічних процесів, і прибічниками теорії систем, які моделюють системи на основі соціальних чи символічних систем. Остання група стверджувала, що людські системи – цілеспрямовані системи. Див.: F. Capra, *The Web of Life*.

12. Див.: E. Larson, "Forever Young," *Inc. Magazine* 10, 8 (1988): 50–62.

13. Див.: K. Freiberg and J. Freiberg, *Nuts!: Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success* (Austin, TX: Bard Press, 1996).

14. Проте ця послідовність – спершу І, потім Е – показує, що роль «візії» та «цінностей» слід переосмислити. Нині багато фахівців стверджують, що спільні візія та цінності – це джерело інтеграції, тому є безліч консультантів, які намагаються забезпечити зміну культури шляхом привнесення в організацію нових цінностей, сподіваючись, що ці нові цінності об'єднаються в нову організаційну культуру. Однак якщо ми розуміємо, що І передує Е, то бачимо, що виникнення візії та цінностей це органічний прояв танцю ІЕ, тож не може накладатися на наявну культуру. З цього погляду, робота з візією/цінностями вимагає відновлення танцю та відносин ІЕ.

15. Як приклад див.: M. Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* (London: Unwin, 1930).

16. У полоні цього упередження перебував відомий австрійський економіст Й. Шумпетер, який писав про важливість підприємництва для економічного зростання, а також професор психології Гарвардського університету Д. Мак-Клелланд, який вивчав індійські громади. Він повідомляв, що ті індійські села, які мали підприємницький дух, було економічно ефективніші. Гадаю, він знайшов те, що шукав. Див J. Schumpeter, *Business Cycles: A Theoretical Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process* (New York, McGraw-Hill, 1939); D. McClelland, "Need Achievement and Entrepreneurship – A Longitudinal Study," *Journal of Personality and Social Psychology* 1 (1965): 389–392.

РЕЗЮМЕ

ЗАКОНИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПЕРЕТВОРЕННЯ

Усю цю книжку можна підсумувати законами перетворення. Ця книжка, по суті, – прояв цих законів, який пояснює, чому вони, вочевидь, правдиві.

Тож я вважав за доцільне навести резюме як перелік законів, що визначають, як і чому організації змінюються. Ці закони слугують висновками з роботи, представленої в цій книжці.

I. Усі живі системи прагнуть бути результативними та ефективними в коротко- та довгостроковій перспективах.

II. Усі живі системи прагнуть бути результативними та ефективними в коротко- та довгостроковій перспективах, використовуючи свою фіксовану кількість енергії у найефективніший спосіб.

III. Чинники, що визначають результативність та ефективність у коротко- та довгостроковій перспективах, розвиваються та інтегруються згідно з передбачуваною моделлю. Ця модель – життєвий цикл.

IV. Яким шляхом розгортатиметься життєвий цикл, довшим чи коротшим, залежить від того, який рівень Інтеграції в системі; що вища Інтеграція, то менше енергії вона потребує. Тоді, відповідно до Закону II, що більше в системі I, то коротшим буде шлях до Розквіту.

V. Поки відбуваються зміни, завжди існують проблеми.

VI. Усі проблеми спричиняє дезінтеграція.

VII. Дезінтеграція відбувається через те, що підсистеми, які складають будь-яку систему, не змінюються синхронно.

VIII. Роль керівників організацій полягає в тому, щоб управляти змінами, інтегрувати задля розв'язання проблем, які зумовлено через зміни, та готувати систему до наступної дезінтеграції, які зумовлено через наступні зміни.

IX. Інтеграція провіщає розвиток, а брак інтеграції в системі провіщає розпад.

X. Ніколи не формулюйте більше ніж десять законів.

І я сподіваюся зустрітися з вами в наступному виданні!

Щиро ваш
Іцхак Адізес

ЧАСТИНА IV
ДОДАТКИ

ДОДАТОК А КЕЙСИ

*Наведені далі кейси ґрунтуються на реальних історіях клієнтів,
але я змінив імена людей і назви компаній.*

ПЕРЕД ПОЧАТКОМ: КОМПАНІЯ RR

Нижче наведено мої справжні нотатки з візиту до компанії RR, потенційного члена Інституту.

1. Установлені дані

Джон – заступник голови ради директорів та президент, 55 років. Девід – його брат, голова ради директорів та генеральний директор, 58 років. Компанію 28 років тому заснував Девід, фізик за освітою. За кілька років Джон приєднався до брата і вони розділили компанію навпіл: технологічна підготовка та виробництво на чолі з Девідом, продажі та маркетинг під орудою Джона. Ці два підрозділи навіть відокремлені географічно: Джон залишився на Східному узбережжі, а Давид переїхав до Кремнієвої долини.

Три роки тому вони знову об'єднали компанію. Джон залишився на Східному узбережжі, але щомісяця проводить тиждень на Західному узбережжі, тиждень витрачає на переїзди, а два тижні перебуває на Східному узбережжі, де компанія має завод. Віце-президент компанії з продажів та віце-президент зі стратегічних альянсів також перебувають на Східному узбережжі.

До моменту, що стався три роки тому, Джон та Девід керували компанією разом. На тому етапі консультанти XYZ реорганізували компанію й рекомендували одного керівника. Девід став головою ради директорів,

а Джона, як я бачу, «вислали до Сибіру». Консультанти вибудували типову функціональну структуру з одним центром прибутку на вершині. У RR працює 1000 людей; річні продажі, за винятком продажів у Японії, становлять 158 млн доларів. У Японії, де компанії належить 50 % філії, продажі становлять 75 млн доларів.

Ринок – витратні матеріали для виробництва. Загальний обсяг ринку 1997 року становив 500 млн доларів. Очікуваний обсяг на 2000 рік – 1 млрд доларів.

За інформацією фахівця зі стратегічного планування, RR працює на чотирьох ринках:

Рік 1997				Рік 2000			
Ринок	Обсяг ринку (у млн дол.)	Частка ринку	Доходи компанії (у млн дол.)	Обсяг ринку (у млн дол.)	Розмір компанії		Доходи компанії з новою часткою ринку
					Із такою самою часткою ринку (у млн дол.)	Із новою часткою ринку	
D	150	33 %	50	200	70	50 %	100 млн
S	200	25 %	50	300	75	20 %	60 млн
C	120	50 %	60	400	200	100 %	400 млн
PG	?	?	?	?	?	?	
	500		160	1000	350		560 млн

Наведені вище цифри мені надав віце-президент із продажів. Для Джона вони були новиною. Чому? Це його не стосується?

На моє переконання, до 2000 року продажі могли і мали становити 560 млн доларів, при цьому 50 % доходів мали надійти від продуктів, які компанія ще не продає.

2. Місце розташування у життєвому циклі

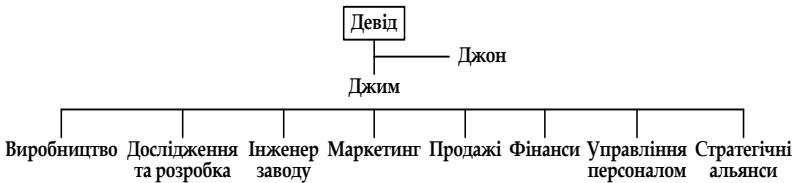
Досі нормальна Юність. Нормальна, бо всередині групи – носія CAPI існує висока взаємна довіра та повага.

Девід і Джон обидва Е-типи. Вони потребували А. Вони звільнили операційного директора, бо вважали, що йому бракувало А, але, за

словами людей, яких я опитав, це була класична боротьба: ні Девід, ні Джон не давали колишньому операційному директорові додати **A**. Компанія найняла на посаду операційного директора Джима, який був їхнім консультантом, щоб той привніс **A**-роль. Йому 62 роки. Стиль **РА**. Жодної **I**.

Класична помилка: привнесення **A** без попередньої підготовки структури. Також передчасний відхід **E**. Вони віддали ключі від магазину, і тепер дуже пригнічені, що втрачають контроль.

Теперішня структура:



Із приходом Джима, який реалізує роль **РА**, **E** відійшла, **A** зросла, компанія розвертається всередину себе. Розроблення нового продукту просувається повільно, реактивно, його вихід на ринок запізнюється; дослідження й розроблення для ключових бізнесів **D** та **S** недофінансовано.

Замість реального відділу маркетингу існує лише підтримка збуту. Організація має єдиний центр прибутку, і не існує організаційної системи виховання й формування наступності керівництва. Джим, якому 62 роки, за три роки має вийти на пенсію, і всередині компанії немає керівників, готових взяти на себе його роль.

На мою думку, ми маємо рухатися в такому напрямку.

Процес: компанія потребує узгодженої технологічної підготовки виробництва.

Фінансові ресурси: недостатня капіталізація для ринку, що зростає. Брати продали 25-відсоткову частку компанії, а потім відкупили її. За умовами зворотного викупу компанія не може дозволити собі стати публічною до _____ року.

Здійснено приватне розміщення акцій на _____.

Бажана структура:



Це становить проблему: ринок зростає, але компанія все ще недостатньо капіталізована й обмежена в пошуку акціонерного фінансування на фондовому ринку.

Ба більше, оскільки в компанії немає системи опціонів на акції, вона має проблеми із залученням талановитих представників галузі.

Загалом:

А перебирає владу від **Е** та **І**.

Зниження Е: засновники йдуть, немає організаційної структури для плекання **Е** та системи мотивації для залучення й утримання **Е**-типів.

Прояви:

- реактивні інновації;
- розроблення нового продукту – другорядне;
- немає функції маркетингу;

- компанія не може залучити й утримати таланти; тільки тепер починає впроваджувати систему опціонів на акції;
- немає планування наступності;
- проблема географічних відстаней для керівників;
- роз'єднаність, зростання внутрішнього фокусу замість зовнішнього;
- компанія має *дуже сильне* І як культуру.

Перешкоди для впровадження:

Наступна зустріч показала, що структура, яка, на мою думку, могла б працювати, незастосовна, бо ані Джон, ані Девід не хочуть відігравати в бізнесі активнішу роль. Маємо таку ситуацію: брати не хочуть відійти і не хочуть залучатися. А Джим з моменту останньої зустрічі переніс велику хірургічну операцію. Нормальна ситуація тепер стала ненормальною і дуже скоро перетвориться на патологічну.

3. План дій

Ми візьмемося за це завдання, якщо і Девід, і Джон погодяться активно працювати протягом ще одного року, даючи час для структурного зростання **Е**. Протягом року компанія має розширити лави талановитих керівників, запровадити систему опціонів на акції, збільшити кількість центрів прибутку, створити справжній відділ маркетингу, збільшити витрати на дослідження та розробки, а також зосередити увагу на основних компетенціях, одночасно розвиваючи нові ринки. Отримати фінансування шляхом запозичень або знайти стратегічного партнера. Призначити Джима керівником операційної діяльності. Він може зберегти посаду операційного директора. **А** має продовжувати зростати.

Якщо наведений вище план буде ухвалено, треба розпочинати одинадцятифазову програму.

ДОСЯГНЕННЯ РОЗКВІТУ: КЕЙС ZZ

Тепер розгляньмо кейс компанії ZZ, компанії, глибоко вкоріненої на стадії Аристократизму. Немає потреби описувати проблеми ZZ; вони

були дуже схожі на проблеми, описані в розділі про стадію Аристократизму.

ZZ старіла через дисфункціональну структуру та дисфункціональний стиль управління. Старіння компанії не спричинила сприймана частка ринку: компанія фактично втрачала частку ринку, а за психологічним віком керівництво ZZ було молодим і жвавим.

Запрошенню нас до ZZ передувала незвична послідовність подій. Керівництво, незадоволене інформаційними системами компанії, призначило дослідницьку групу з менеджерів із різних корпоративних функцій. Один із членів команди блукав книгарнею і натрапив на перше видання цієї книжки. Гортаючи сторінки, він упізнав симптоми старіння власної компанії. Він придбав кілька примірників книжки й роздав їх решті команди. За деякий час компанія запросила мене зробити презентацію.

Під час цього візиту я склав перелік проблем, які команда мала розглянути. Зрозуміло, що учасники не могли розв'язати проблеми інформаційних потоків, поки не визначили правильної структури. Команда найняла мене, щоб допомогти вирішити ці структурні питання. Я швидко зрозумів, що для розв'язання структурної проблеми команді бракувало САРІ, а керівник, який мав повноваження, – один із фрагментів САРІ, – був **РА**-типом. Тож я використав підхід, згідно з яким треба починати з маленької проблеми, для якої САРІ не бракує. Поступово і в потрібний час ми б розширили визначення проблеми. Щоб постійно підтримувати САРІ, потрібно було долучити до команди нових членів, а деяких старих усунути. По суті, такий підхід дає нам змогу підніматися організаційною ієрархією, поступово розширюючи визначення проблеми. Ми працювали над питаннями, для яких команда мала САРІ, але завжди відкладали на певний час ту частину проблеми, для якої потрібне вище САРІ. Наш підхід давав команді відчуття дієвості й водночас поглиблював питання до рівня, на якому ми могли б розв'язати вже структурну проблему. Приблизно за місяць команду було переформатовано в групу управлінців найвищого рівня, покликану переглянути структуру компанії.

Разом ми зрозуміли, що брак **Е** у структурі спричинила така конструкція: маркетинг де-факто підпорядковувався продажам. Тож

маркетинговий відділ не міг результативно виконувати маркетингову функцію. Назви департаментів були переплутані: продажі називалися маркетингом, а те, що мало бути маркетинговою функцією в рамках продажів, правильно називалося підтримкою збуту. Тож **P** домінувала, а в підсистемі клієнтського інтерфейсу не було **E**. Друга структурна причина старіння полягала в тому, що і напрям дослідження та розробок, і виробництво підпорядковувалися тому самому віце-президентові. По-третє, центрами прибутку керував центральний підрозділ із планування, який я назвав «Кремлем». Цей Кремль, штатна одиниця, якій ніхто безпосередньо не підпорядковувався, мав повноваження ухвалювати рішення щодо всього, що є джерелом прибутку: цін, бюджетів, стратегій. Крім Кремля, ніхто, хіба найвищий керівник, не ніс відповідальності за прибуток. На нарадах про структуру витрат на виробництво замість віце-президента з виробництва доповідав планувальник із Кремля. Це було класичне, як по писаному, роздвоєння повноважень та відповідальності.

Як і слід було очікувати, кожне рішення в цій організації вимагало стількох нарад комітету, що ніколи не було зрозуміло, хто справді відповідає за результати.

Другою причиною старіння була функціональність стилю керівництва. Керівник цієї структури, недоступний, рішучий, схильний до командно-адміністративних кроків, мав стиль управління **PAeO**. На щастя, людина, з якою ми працювали безпосередньо, була **paEI**-типом, і спілкування з найвищим босом вона взяла на себе. Як ви можете собі уявити, між босом **PAeO** та підлеглим **paEI** не було особливої любові, що ускладнило терапію. Нам довелося працювати з великою командою, замість мати справу з керівниками **PAei** чи **paEI**, отримуючи підтримку від **EI**, при цьому забезпечуючи повну поінформованість **PA**-керівника, щоб він не відчував втрати контролю.

Працюючи з управлінською командою **ZZ**, ми розробили децентралізовану структуру з численними центрами прибутку. Ми демонтували Кремль і об'єднали відповідальність із повноваженнями. Потім ми розробили систему підзвітності в бюджетуванні, поклавши в основу питання «чому компанія витрачає гроші», а не «як вона їх витрачає». Нова система підзвітності дала змогу перебудувати інформаційні системи, які обслуговували компанію. Це завдання запустило революцію.

Як **РА**-керівник сприймав ці зміни? Усім членам команди, що об'єднувала SAPi, це коштувало постійних та своєчасних проактивних брифінгів з презентаціями, які описували переваги змін.

Коли настав час впроваджувати нову структуру, ми зіткнулися з проблемою: система винагороди не відповідала новій структурі, орієнтованій на центри прибутку. Очевидно, це належало змінити, але для здійснення цих змін необхідно було забезпечити співпрацю юридичного відділу й відділу кадрів – двох великих-великих **А**. Оскільки вони боялися змінювати систему винагороди, на забезпечення їхньої співпраці та здійснення змін знадобився цілий рік.

Ми досягли того моменту, коли могли максимально використати потенціал організації, бюджетів та основних показників ефективності. Ми сформулювали місію, з якою всі й кожен могли себе ідентифікувати, структуру для її реалізації та інформаційну систему для звітування про реальне досягнення бажаного результату. З використанням нашої методології лише за рік компанія підвищила прибутки на мільйони доларів, скоротивши непотрібні витрати й збільшивши доходи.

Протягом тих півтора року, що ми працювали з **ZZ**, компанія, яка за показниками ефективності відставала від решти галузі, перейшла від Аристократизму до Розквіту, ставши лідером галузі.

ВВ: РОЗКВІТ, ЯКОГО НЕ ВІДБУЛОСЯ

Наступний кейс – це приклад ситуації, в якій, на мою думку, ми не змогли забезпечити необхідне лікування. Я наводжу її як ілюстрацію складності застосування методології.

Близько дванадцяти років тому Кеннет і Пола Френдлі, засновники **ВВ**, відкрили двері свого першого магазину. Від самого початку бізнесом керувала пристрасть подружжя до соціальної відповідальності. Вони були рішучо налаштовані продукувати у своїй організації мінімум відходів й узагалі уникати забруднення довкілля. Крім того, цей бізнес мав стати платформою для соціальних змін. Вони пообіцяли надавати своїм клієнтам продукцію найвищої цінності: без окозамилювання, без маркетингу, без маніпуляцій. Бізнес розпочався з великої **I**, і невдовзі люди

визнали компанію лідером у площині свідомої відповідальної ділової поведінки.

Компанія швидко зростала шляхом франчайзингу. Люди стояли в черзі за франшизами, але Кеннет і Пола давали франшизу лише тим, хто поділяв їхні цінності. Кожен магазин був не просто місцем торгівлі продуктовою лінійкою ВВ: він був майданчиком просування соціальної програми подружжя. У магазинах розповсюджували широкий спектр брошур, присвячених актуальним на той момент кампаніям: одного місяця ВВ проводила кампанію проти жорстокого поводження з дітьми, наступного підтримувала сиріт, які втратили батьків унаслідок воєн, і завжди захищала довкілля. Компанія зростала, її місія привертала увагу, і Кеннет став улюбленцем екологічного руху. Він був частим і популярним спікером на зборах та з'їздах.

Кеннет затверджував нові продукти ВВ та інноваційні інструменти просування шляхом партизанського маркетингу. Він забезпечував ролі **EI**.

Пола Френдлі, хоча її також відзначали як лідера нової парадигми ділової поведінки, насамперед відповідала за нагляд за адміністративними сферами та фінансування компанії. Вона приділяла більше уваги аспектам бізнесу в царині **PA**.

У компанії ВВ існував спеціальний відділ з питань візії та цінностей. Його роль полягала в просуванні програми соціальної свідомості та забезпеченні неухильного дотримання цінностей та візії компанії.

Загалом культура ВВ була дуже сильно орієнтована на **EI**. Вона мала складники, необхідні компанії для досягнення Розквіту. Франчайзі та співробітники компанії дотримувалися її цінностей з майже релігійним запалом. Працівники з власної волі вимикали світло в офісі, щоб заощадити енергію, а піклуючись про збереження лісів на планеті, стежили за використанням кожного аркуша паперу. Якщо я колись і бачив таку віддану ідеї компанію, то це була вона. Компанія стрімко зростала і швидко розширювалася.

То в чому ж полягала проблема?

Засновники ВВ дізналися про нас від спільного друга й звернулися по допомогу. Вони покликали нас через побоювання щодо планування наступності. Вони хотіли переконатися, що люди, які приходять їм на

заміну, поділяють їхню систему цінностей. «Як ми збережемо соціальну свідомість – рушійну силу нашого існування?»

Однак наш діагноз показав, що є й інші проблеми, які потребують розв'язання. ВВ надмірно залежала від Кеннета, чий графік був заповнений запрошеннями на виступи на зустрічах та зборах по всьому світу. Працівники компанії не могли дати собі ради з вакуумом, який виникав за його відсутності. Без Кеннета не можна було ухвалити жодного рішення щодо розробки продукту, просування, соціальної та політичної програми чи найму важливого персоналу. Якби не Пола, компанія страждала б від повноцінного синдрому чайки. Вона відбирала для організації ідеї та скеровувала у правильне річище періодичні вибухи творчості Кеннета.

На додачу до персоналізованої та монополізованої Е, яка поступово знижувалася, компанія мала слабкі А та Р.

Недоліки А

Постачання було дезорганізовано. Виробництво на трьох виробничих потужностях ВВ не було скоординовано. Компанії бракувало спільної програми логістики, планування виробництва та закупівель. По-друге, формальної організаційної структури практично не існувало. Наприклад, ВВ призначила одного зі своїх франчайзі менеджером компанії з продажів в усьому світі. Цей так званий менеджер із продажів не лише мав виконувати свою роботу на умовах неповної зайнятості, але й жив за кілька годин льоту від свого офісу у штаб-квартирі ВВ. Також у компанії не було віце-президента з маркетингу.

Рада директорів, що складалася винятково з інсайдерів компанії, уособлювала ще одну проблему: між радою та виконавчим комітетом не було жодного операційного розмежування. Тож функція управління була слабкою, жоден орган не мав чітких повноважень щодо перегляду стратегічних рішень. Виконавчий комітет займався операційними питаннями, а стратегічні питання перепліталися з операційними обговореннями, і тому для їх переглядання завжди бракувало часу та простору.

Недоліки E

Компанія почала з потужної інноваційної візії, якої справді потребував ринок: чесні продукти, чесне просування, чесне виробництво без забруднень та справжня відданість людству. Але невдовзі конкуренти скопіювали цей меседж. Щоправда, конкуренти зі своїми зусиллями пропонували більше okazaмилювання, ніж чесної дії, їм бракувало духовної основи ВВ. А втім, конкуренти ВВ змогли розрекламувати імідж відповідальної поведінки. Найбільшим активом ВВ була її І-роль. Ентузіазм, відданість своїм франчайзі та інноваційний, справді соціально відповідальний підхід, який продемонструвала своїй галузі ВВ, зробили компанію успішною. Але компанія страждала, бо її послання щодо екологічної свідомості та відповідального виробництва перейняли конкуренти. Відкрилося кілька аналогічних мереж, і антимаркетингові цінності ВВ почали працювати проти неї: вона здавалася застарілою у світлі сильніших маркетингових знахідок конкурентів. Магазины компанії не приваблювали зрілу аудиторію з грошима, бо ВВ не здійснювала інновацій у мерчендайзингу, де її перевершили конкуренти.

Недоліки P

Керівництво компанії ВВ насправді остаточно не вирішило, чи ВВ це роздрібна організація з магазинами-франшизами, чи оптова організація, яка продає продукцію незалежним торговим точкам. Воно не мало чіткого бачення, чим займається ВВ і хто її реальні клієнти. Внаслідок цієї неоднозначності деякі франчайзі поводитися доволі незалежно, виступаючи проти штаб-квартири в питаннях просування та мерчендайзингу. Ця плутанина відобразилася в організаційній структурі, де регіональні директори виконували обов'язки координаторів, вислуховуючи потреби франчайзі та приймаючи замовлення, а не керуючи магазинами та інспектуючи діяльність франшиз.

Ми поставили діагноз, що компанія у розпалі аномальної стадії Активного зростання потрапила у пастку засновника. Вона потребувала оновлення E (їй треба було переробити себе, знайти стратегію, що ви-

різнила б її, бо вона втратила унікальність на ринку), інституціоналізації **Е**, забезпечення **Р**-фокусу та **А**-структури.

Справді складне завдання.

По допомогу до нас звернулася Пола. Оглядаючись назад, я бачу, що, зв'язуючись із ВВ, ми від початку припустилися помилки. Ми працювали з Полою, співзасновницею, яка хотіла знайти розв'язок, а не з Кеннетом, засновником, чия участь була дуже важливою для розв'язання проблем ВВ. Кеннет ніколи не вірив у нашу допомогу. Він цікавився переважно (якщо не винятково) **І**: цінностями. Він справді втратив інтерес до мерчендайзингу та маркетингу; усе це здавалося йому старим і звичним. Чим він справді горів, так це бажанням змінити світ, по-справжньому вплинути на стан речей. Структуровані та дисципліновані зустрічі були для нього прокляттям – він вірив у свободу вираження та творчості. Він був учнем нової школи управлінської думки, – в якій рушійна сила організації це візія та цінності, – і був переконаний, що компанія потребує посилення візії та цінностей, але точно *не* посилення структури. Структура, на його думку, вела до бюрократії.

Наша проблема, від самого початку та до кінця роботи з ВВ, полягала в тому, що наш план дій прийняла лише Пола, не Кеннет.

У нас були підстави наполягати на структурі. ВВ мала заново вибудувати себе на ринку. Компанія потребувала нової стратегії. Для цього була необхідна структура, яка забезпечила б реалізацію стратегії, та команда людей для її втілення. Але нам потрібні були люди для розроблення нової стратегії. У компанії, як я вже сказав, ніхто не відповідав за продажі, і для впровадження будь-якої стратегії їй бракувало структури продажів. Першокласні фахівці були потрібні ще з однієї причини. Якщо засновники справді хотіли вийти з бізнесу, якщо справді прагнули наступників, їм потрібно було виростити до керівних позицій фахівця всередині компанії. Через підтримувані компанією цінності залучити когось зі сторони й сподіватися, що він бути готовий узяти на себе управління, не видавалося можливим. Перш ніж отримати «ключі від магазину», справжній наступник мав стати частиною системи цінностей, показати лідерські якості та відданість ідеї. Я планував поставити лідерів світового класу на маркетинг та продажі, а за два роки було б видно, хто з них

має перебрати на себе обов'язки генерального директора. Нам потрібна була структура для інституціоналізації Е; для омолодження Е з новою стратегією, яка знову вирізила б компанію на ринку, та зі структурою, що розв'язала б проблему наступності.

Легше сказати, ніж зробити. Кеннет відчував, що маркетинг не важливий узагалі. Традиційними маркетинговими підходами він бридився. Ми представили потенційного віце-президента з маркетингу – старшого віце-президента провідної компанії роздрібної торгівлі. Ми сподівалися в підсумку виростити цю особу до ролі генерального директора. Кеннет відкинув цю кандидатуру. Тоді нам коштувало значного часу й зусиль влаштувати призначення цієї людини в раду директорів – це був перший аутсайдер у раді директорів ВВ. Ми сподівалися, що з часом Кеннет звик би до нього, навчився поважати його і прийняв його на керівній посаді.

Всі спроби побудувати справжню маркетингову організацію провалилися. У певний момент Пола неохоче очолила маркетинг. Так було створено посаду, яку пізніше міг би посісти хтось інший. Невдовзі Пола відмовилася від посади. Кеннет був креативний, домінантний, надзвичайно категоричний. Йому було надто важко протистояти. Ні, Кеннет не був недбалим. Навпаки, він був найкращий у своїй сфері. Але він не завжди був доступним і заявляв, що хоче піти.

Проблема полягала не тільки в маркетингу. Протягом трьох років роботи з ВВ ми також не змогли спонукати компанію найняти віце-президента з продажів. Компанія нагально потребувала когось на цю роль, але оскільки керівництво не могло вирішити, чи ВВ це оптова компанія, чи роздрібний торговець із магазинами-франчайзі, неможливо було зрозуміти, кого і для чого наймати. Кваліфікованіші кандидати зняли свої кандидатури.

Ми не змогли розв'язати цю проблему просто шляхом ухвалення рішення. Компанія мала вирішити, що для неї центр прибутку. Якщо це оптовий продавець, є тільки один центр прибутку – штаб-квартира. Однак якщо це роздрібна компанія з магазинами-франчайзі, центром прибутку може бути кожен регіон. Якби було обрано другу опцію, довелося б замінити регіональне керівництво. У регіональних підрозділах

працювали адміністратори та координатори, які відповідали на запитання від франчайзі, а не керували ними.

Компанії також потрібно було змінити системи обліку та бюджетування. Бухгалтерія / фінансовий відділ заперечували. Працівники не хотіли змінювати інформаційні потоки та системи бюджетування. Вони думали, що це непотрібно. Зі свого погляду вони мали рацію: вони займалися бюджетуванням, і якщо так і продовжувати, систему міняти не треба. Але для зміни природи організації – підвищення рівня **Е** в системі, покладення на продукт-менеджерів / менеджерів з маркетингу в регіональних структурах відповідальності за прибутковість – обов'язково потрібні були зміни.

Ми так нікого й не змусили зрушити в цьому напрямку. Пола підтримувала наш план, але люди, відповідальні за фінанси, постійно гальмували. Вони ніколи не казали «ні», але ніколи й не робили відповідних кроків.

Ми намагалися інституціоналізувати **Е**, розбудувавши відділ маркетингу, децентралізувавши компанію за продуктовими лінійками, щоб стратегічне управління компанією здійснювала не одна людина, а також створивши відділ планування магазинів та мерчендайзингу. Наші зусилля, як я вже сказав, були не дуже плідні. Наші ініціативи рухалися повільно, занадто повільно. Однак разом із тим ми створили **А**: реструктурували виробництво, забезпечили організацію та координацію функції постачання та організували функцію продажу, незалежно від особи керівника.

Поки ми працювали над **А**, Кеннет дедалі агресивніше, з дедалі більшим обуренням реагував на наші зусилля. Він відчував, що ми збільшуємо в компанії бюрократію. Пола, відповідальна за **А**-роль, зрозуміла цінність наших рекомендацій і підтримала нас. Ми опинилися між ними двома, і це була ще більша проблема, бо вони були одружені. Особисте та ділове життя переплелися.

Оскільки стабілізувати та інституціоналізувати **Е** було дуже важко, ми дедалі більше переспрямовували увагу на **А**, і, знаючи, що потрібен простір для політичного маневру, працювали над **І**. Але це теж була проблема. Наша методологія вибудовує **І**, взаємну довіру та повагу,

використовуючи дисципліновані відносини. Тобто ми будемо І через А, а якраз зростання А обурювало Кеннета. У певних аспектах він цілком мав рацію. Ми допомагали побудувати зовнішню раду директорів, сподіваючись демонополізувати Е за допомогою створення стратегічної Е-ролі, і виявили, що Пола так само пообіцяла членство в раді директорів віце-президентові з юридичних питань, віце-президентові з фінансів та віце-президентові з постачання. Тож разом із новими членами зі сторони до ради приєдналися й інсайдери. І кожен із цих інсайдерів за ролю та стилем був А. Без керівників маркетингу та продажів жодного Е-кандидата у члени ради директорів зсередини компанії не було. Природно, що через щільну концентрацію А рада директорів стала украй неприйнятною для Кеннета, Е-засновника, і він небезпідставно звинуватив нас у посиленні бюрократизації компанії.

Виконавчий комітет і далі діяв так, ніби він – рада директорів. Зрештою, за винятком кількох людей зі сторони, всі члени виконавчого комітету входили до ради директорів. Усі заплуталися, хто що вирішує. Кеннет вороже відреагував на наші спроби організувати та прояснити ролі. Він справді був переконаний, що всі наші розмови про структуру та ролі несли більше бюрократії для його компанії.

Ми не змогли спонукати компанію ВВ інституціоналізувати та омолодити Е. Р залишалася без догляду, аж поки ми не пішли. Ми не знайшли жодного віце-президента з продажів, який підійшов би для того, щоб заступити засновників. Завдання щодо А залишилося невиконане; ми не змогли переконати бухгалтерів реорганізувати інформаційну систему так, щоб вона відображала бажану структуру, яка плекатиме й розбудовуватиме Е.

Пола, співзасновниця А-типу, зрештою вирішила, що життя може запропонувати щось більше за кар'єру, і за всіма напрямками зменшила свою участь у роботі компанії. Оскільки наша прибічниця пішла, пішли і ми.

Чи це була повна поразка?

За моїми стандартами, ми зазнали провалу: ми не звільнили компанію з пастки засновника.

Чи є якісь добрі новини? Ми змогли побудувати певну А. Ми змогли ВВ чітко визначити ролі й показали керівництву, як проводити

наради й працювати в командах над розв'язанням проблем. Крім того, ми допомагали компанії організувати та інтегрувати функцію постачання.

Тішуся лише тим, що без нашої участі – і попри наш обмежений успіх – ситуація з ВВ могла би бути набагато гіршою. Я вірю, що наше втручання продовжило ВВ життя. Шкода, що ВВ, компанія зі складником І, який міг би вивести на оптимальний шлях до Розквіту, не змогла подолати своїх проблем. Однак це втручання та розчарування підтверджують мою теорію: однієї І-ролі недостатньо, хоча вона й захоплює. Хоча сама І краща за саму А, для здоров'я організації потрібні всі чотири ролі – **РАЕІ**.

Довгострокові перспективи? Як на мене, найкраще, що Пола і Кеннет можуть і мають зробити, – це продати компанію. Але, переконаний, вони емоційно не здатні цього зробити. Мій прогноз? Події на типовому шляху передбачають, що компанія врешті-решт ізолює Кеннета, Е-засновника, і ВВ втратить панівну позицію на ринку. Це буде Розквіт, якого не відбулося.

Чого ми навчилися з цього кейсу? Ми підтвердили, що якщо ключовий гравець не бачить проблеми чи не дотримується плану дій, наше втручання за визначенням не може спрацювати. Кеннет ніколи не бачив проблему так, як її бачили ми, а прихильності Пола було замало. Неможливо розв'язати проблему, якщо людина, чия співпраця потрібна, не поділяє вашого сприйняття проблеми та не згодна з лікуванням. Стиль Кеннета – екстремальна Е практично без А. Він не бачив ніякої користі від структурування організації чи процесів. Уся його увага була прикута до процесу і культури, візії та цінностей. Він хотів замінити управлінський процес позитивною культурою. Без його довіри чи поваги до терапії ми були приречені на провал.

Просто, правда? Чому ми цього не бачили? Що ми мали зробити? Ми мали відмовитися від справи. Це проста істина. Але в Adizes Institute були розбіжності в думках щодо того, що ми мусили робити. Дехто вважав, що кидати справу непрофесійно. І оскільки ми мали такі гарні стосунки з Полою, то відчували, що відмова від роботи буде актом зради. На сьогодні ми всі можемо погодитися, що від початку не мали брати ВВ як клієнта, поки не впевнилися б, що Кеннет погодився з нашим визначенням

проблеми та планом лікування. Ось де ми зазнали краху. Якби хтось спитав Кеннета, він би погодився, що ми провалилися. Але Пола вважає, що ми досягли успіху, який перевершив її очікування. Вона переконана, що без нашого втручання справи компанії були б набагато гірші.

То що ж таке успіх? Ходімо розповім.

КОМПАНІЯ СС: ПОВЕДІНКА НА ОПТИМАЛЬНОМУ ШЛЯХУ

раеІ — Плідна утроба

Розгляньмо кейс компанії, яку я назву тут СС. Засновники багато років знали один одного. Вибудовуючи свої кар'єри після коледжу, віддавали шану досягненням один одного. Джо вступив до Гарварду для здобуття ступеня МВА, а після закінчення працював у надзвичайно шанованій консалтинговій фірмі. Він отримував одне підвищення за одним і невдовзі став у тій фірмі партнером. Білл вчився на інженерній спеціальності в одному з провідних університетів, а після закінчення заснував низку компаній і всі їх продав. Обидва мріяли одного дня почати працювати разом. Але не знали, який вид бізнесу їм підійде.

раЕІ — Зачаття

Коли почалося повальне захоплення інтернетом, вони побачили в цьому безліч можливостей. Лише вагалися, яку з усіх можливостей слід обрати. Вони витратили трохи енергії на розглядання трьох можливостей, врешті відкинули всі й вирішили вивчити інші ідеї. Жоден з них не залишив своєї роботи, але на вихідних та до пізньої ночі вони спілкувалися й вибудовували можливі сценарії.

Зрештою вони зосередилися на ідеї, яка захопила їх обох. У неї був величезний ринковий потенціал, і обидва хотіли витратити на це час. Вони були в захваті від ідеї, але також бачили потенційні підводні камені. Зрештою, не всі компанії, які заснував Білл, досягли помітного успіху,

а Джо, працюючи в консалтинговій фірмі, бачив немало мрій, що перетворилися на кошмари.

Обидва чоловіки знали, що нове підприємство забере надзвичайно багато часу, і хотіли бути певні, що працюватимуть над тим, що обоє справді вподобали. А знаючи, що принаймні на кілька років це підприємство ще й забере їх від родин, Білл і Джо подбали про залучення дружин. Вони розповіли дружинам про свою ідею й спитали, чи ті готові перетерпіти все, що знадобиться для успіху бізнесу. Обидві жінки попросили, щоб усупереч усьому один вечір щотижня їхні чоловіки проводили вдома за родинною вечерею, а один вихідний, попри будь-які обставини, проводили зі своїми дітьми. Це були межі, на які всі погодились.

РАЕІ — Вагітність

Джо підготував бізнес-план. План містив дослідження ринку, оцінку конкурентів, прогнозовані фінансові результати, організаційні структури на найближчі три роки, стратегії проникнення на ринок, фінансові прогнози щодо потреби в коштах, списки потенційних інвесторів, пропозиції для інвесторів та прогнозовану дохідність інвестицій. Джо та Білл докладно обговорили цей план, залучивши до його оцінювання радників, венчурних капіталістів та фахівців із маркетингу.

Вони погодили свої ролі в компанії і зафіксували свої посадові обов'язки на папері. Джо мав бути генеральним директором, а Білл, який мав займатися інженерними розробками та очолити раду директорів, не планував брати активної участі в діяльності компанії на щодень. У нього було багато інших інтересів. Джо розумів, що без постійної підтримки Білла в нього буде забагато роботи. Тож вони разом почали шукати третю особу на посаду операційного директора. Для управління продажами вони запросили ще одного свого друга (який уже працював в інтернет-компанії). Вони сказали йому, що в разі приєднання до компанії він отримає частку в акціонерному капіталі компанії. Водночас вони вирішили, що кожен працівник компанії також отримуватиме опціони на акції.

Попри те, що всі троє працювали ще й на інші компанії, вони прописали та узгодили свої персональні обов'язки. Білл, хоча він і був голо-

вою ради директорів, взяв на себе відповідальність за технології та розроблення продуктів. Джо, працюючи в консалтинговій фірмі, взяв на себе фінансування та фінансовий контроль. Третій партнер, Дейв, взяв на себе відповідальність за продажі. Вони визначили зарплати, сформували орієнтовний бюджет і склали документ щодо візії та цінностей, які покладуть в основу свого підприємства. Вони взяли на себе зобов'язання збагачувати громади, у яких працюватимуть, і надавати послуги, які, на думку клієнтів, перевершуватимуть очікування.

Наступним кроком вони розробили системи, що давали їм змогу моніторити власний поступ та гарантувати неухильне дотримання планів. Вони вирішили, як часто проводитимуть наради, та окреслили правила, за якими ухвалюватимуть обов'язкові рішення. Наприклад, будь-яке рішення, що передбачає витрати понад 10 000 доларів протягом перших трьох років або рішення щодо призначення будь-кого на керівну посаду вимагатимуть їхньої одностайної згоди. Вони склали список потенційних членів ради директорів. Після зустрічей підприємці спільно вечеряли; це перетворилося в компанії на традицію. Щосереди у другій половині дня, з третьою до шостої, відбувалася нарада виконавчого комітету. Потім робилася перерва на вечерю, яку приготували члени комітету, а після спільного прибирання вони продовжували нараду. «Компанії, де люди разом переломлюють хліб, не воюють», – стверджував Білл.

PAeI – Народження у Розквіті

Нарешті настав день, коли всі троє були певні своїх планів. Вони повідомили своїм роботодавцям, що йдуть із роботи задля відкриття компанії, що не буде конкурентом колишнім місцям працевлаштування. Вони орендували складські приміщення з можливістю розширення. Власник порожнього складу погодився, що вони зможуть, коли знадобиться, перетворити простір на офіс, а інвестиції в реконструкцію будуть вираховані з орендної плати. Ще до звільнення з роботи вони забезпечили фінансування стартапу на підставі бізнес-плану. Інвестори знали про їхній досвід і повірили в цей план. Хоча продажів не було, бюджет давав змогу наймати працівників, тому що вони мали забезпечене фінансу-

вання. Вони найняли стільки працівників, скільки було визначено в плані. Вони зробили прогноз щодо грошових потоків та уважно стежили за витратами. Вони проводили наради керівників згідно з планом і протоколювали рішення для забезпечення їх реалізації.

Після того, як виконавчий комітет погоджував рішення про фінансування та основні призначення, вони передавалися на затвердження ради директорів. На перших порах трое засновників були єдиними інсайдерами в раді. Серед аутсайдерів були представники венчурних капіталістів і президенти двох більших високотехнологічних компаній. Засновники найняли юрисконсульта, PR-компанію для сприяння маркетинговій діяльності, а також фірму зі зв'язків з інвесторами, щоб підготуватися до майбутнього публічного розміщення акцій. Як винагороду засновники отримували гроші у поєднанні з акціями компанії та опціонами.

Одним із перших було найнято менеджера з управління персоналом. Він прогнозував кадрові потреби, а також наймав і добирав кандидатів задовго до того, як у них виникла потреба. Так компанія уникала певних труднощів, пов'язаних зі зростанням бізнесу. Компанія навчала своїх фахівців із продажу, тож вони не бралися до безпосереднього виконання роботи, поки не продемонструють своєї вправності. А початкові фінансові інвестиції забезпечували усі ці витрати, оскільки вони були додані до бізнес-плану. Вони також найняли молоду випускницю-політологиню. Як відповідальна за зв'язки з громадою вона організувала участь компанії у безкоштовних послугах для дітей та шкіл. Вона також організувала візити представників торгової палати до компанії та створила мережу підтримки від громади.

Компанія залучила додаткові кошти – проміжне фінансування – для виведення на ринок поліпшеного продукту та фінансування розширення. І ніхто в компанії ніколи, навіть під час криз під тиском дедлайнів розроблення продукту чи зобов'язань щодо продажів, не кидався звинуваченнями на адресу інших членів організації.

Компанія ставилася до всіх із повагою. Тим працівникам, які не відповідали вимогам керівництва, обіцяли допомогти знайти роботу деінде. Людей, чия продуктивність не відповідала очікуванням компанії, а також

тих, хто скаржився на свою роботу і не справлявся з нею, запрошували на зустріч із президентом. Президент вислуховував їхні думки щодо ситуації, намагався з'ясувати, чи ці скарги обґрунтовані, і якщо так, то чи можна розв'язати ці питання на організаційному рівні. Якщо питання було особистим і компанія ніяк не могла задовольнити озвучених прагнень, особу звільняли з виплатою вихідної допомоги та допомогою в пошуку іншої роботи.

Керівництво наймало людей з надзвичайною обережністю, і перші шість місяців усі співробітники працювали на випробному терміні. Нових працівників, які не заслужили поваги та довіри колег, звільняли. Компанія не раз наймала людей невдало. Попри всі зусилля із добору найкращих їхні очікування щодо *найкращого* були такі високі, що мало хто проходив цей тест. Ті, хто залишився, отримували право на великі опціони. Здовго до перетворення компанії на публічну керівництво найняло юриста для роботи з бухгалтерською фірмою над розробленням плану оцінювання акцій.

Компанія працювала у відкритому просторі, а в президента і генерального директора були спільний кабінет та секретар. Їхній робочий простір нічим не відрізнявся від будь-якого іншого робочого місця. Оскільки їхній офіс розташовувався в одному з кінців будівлі, якнайдалі від ліфту, генеральному директорові та президенту щоразу після приходу на роботу чи завершення роботи доводилося проходити через усі інші офіси. Дорогою на робоче місце або до ліфту вони мали змогу поспілкуватися з кожним – без підготовки чи призначеного часу. І, звісно, відвідувачі керівників проходили той самий маршрут повз працівників, отримуючи дуже позитивне уявлення про компанію. Відкритий простір також заохочував усіх тримати робоче місце охайним і гідним професіонала. Закриті приміщення призначалися для зустрічей, і всі, хто хотів скористатися закритим простором, зокрема гендиректор чи президент, мали його заздалегідь забронювати. З парковкою виникли проблеми. Оскільки місця для паркування поруч із будівлею бракувало, навіть найвищі керівники поспішали зайняти місце. Жодної неофіційної ієрархії не існувало, бо не було й зарезервованих паркомісць.

Із розвитком компанії керівництво захотіло створити стратегічні альянси з місцевими організаціями, які мали маркетингові потужності.

Компанія хотіла працювати з організаціями з історією і відхиляла всі пропозиції, крім найкращих. Дбаючи про майбутнє, керівники дотримувалися своїх планів, хоча їм надійшло кілька наполегливих пропозицій від підприємницьких структур.

РАЕІ — Зрілий, сталий Розквіт

Лише за п'ять років компанія була готова вийти на фондову біржу, і під час первинного публічного розміщення її акцій заплановану підписку було перевищено. Компанія виросла до 2000 працівників, спокійно пережила дві організаційні реструктуризації, що лише посилило впевненість її інвесторів. Фінансові звіти завжди були своєчасні та точні. Керівники завжди втілювали свої плани. Звіти про прибутки та збитки компанії показували незмінне й постійне зростання доходів. Це була компанія, якій люди – працівники, інвестори та клієнти – могли довіряти.

Досягнувши успіху на одному ринку та з однією продуктовою лінійкою, засновники вирішили, що настав час розширюватися. Вони знову реорганізувалися, перетворивши кожну лінійку продуктів на центр прибутку з менеджерами, відповідальними за прибутковість. Зміни у системах обліку уможливили відстеження прибутку за кожною продуктовою лінійкою. Торгова організація і далі продавала всі продукти, і кожна лінійка продуктів забезпечувала свою справедливу частку торгових витрат для підтримки спільного персоналу, що займався продажами. Так само центри прибутку ділили між собою витрати на бухгалтерію та утримання офісу. Виробництво та маркетинг діяли як внутрішній постачальник послуг. Виконавчий комітет розширився до п'ятнадцяти членів, до його складу увійшли зокрема продукт-менеджери та функціональні менеджери.

А початкова місія компанії – місія, яку Джо, Білл та Дейв, мріючи й плануючи, записали багато років тому, – до цього дня розміщена на почесному місці на стіні поруч із головним входом до офісу компанії.

Чи працювали ми з цією компанією? Ні. Вони не відчували в нас потреби. І вони мали рацію.

ДОДАТОК Б ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕЯКИХ ВІЧНИХ ПИТАНЬ

Тепер розважмося. Дозвольмо нашій уяві ширяти, а нашій інтелектуальній допитливості – завести нас, де вона хоче.

СТВОРЕННЯ

Колись я розмовляв із євреєм-хасидом, який читав перше видання цієї книжки. Він запитав: «Ви знали, що всю вашу теорію життєвого циклу вміщено в кількох перших рядках Старого Заповіту, в історії про те, як Бог створив небо і землю?»

Я звернувся до першого розділу Біблії.

«1. На початку Бог створив Небо та землю.

2. А земля була пуста та порожня, і темрява була над безоднею, і **Дух** Божий ширяв над поверхнею води.

3. І сказав Бог: Хай станеться світло! І сталося світло.

4. [...] і Бог відділив **світло** від темряви.

5. [...] день перший.

6. І сказав Бог: Нехай станеться твердь посеред води, і нехай відділяє вона між водою й водою.

7. І Бог твердь учинив, і відділив **воду**, що під твердю вона, і воду, що над твердю вона. [...]

8. І назвав Бог твердь Небо. [...] день другий.

9. І сказав Бог: Нехай збереться вода з-під неба до місця одного, і нехай суходіл стане видний. [...]

10. І назвав Бог суходіл: Земля, а місце зібрання води назвав: Море. [...]

11. І сказав Бог: Нехай земля вродить траву, ярину, що насіння вона розсіває, дерево овочеве, що за родом своїм плід приносить [...]

13. [...] день третій»*.

Дозвольте викласти свої думки про цей уривок.

«На початку Бог створив Небо та землю».

Для мене це означає, що Бог насамперед створив світ. Добре! Але як?

«А земля була пуста та порожня, і темрява була над безоднею».

Зверніть увагу, що всі складники вже наявні: **земля і темрява**, протилежна світлові, яке незабаром буде «створено». Як усе це було створено, якщо воно вже існувало? Вода теж там була. Хіба дух Божий не ширяв над поверхнею води? Як це – Бог створив те, що вже було? Чи все це, скажімо, спало? Усе це не мало форми, або, як сказано в оригіналі давньоєврейською, «Тоһи ва воһи». Що буквально означає: у повному безладі. Усі складники були наявні, але без порядку, назви, меж чи послідовності. Пам'ятаєте, чотирьох танцюристів, які стоять і чекають, коли розучать власні танці й навчаться танцювати разом?

«І Дух Божий ширяв над поверхнею води».

Чекайте-чекайте-чекайте! Звідки з'явився цей дух? Зауважте, **дух** тут згадується вперше. В оригіналі давньоєврейською – «ruach». Це буквально означає «вітер», себто **повітря**. Дух не спав. Його не було створено. Він був там весь час. Без нього нічого не сталося б і не могло б статися. Без повітря немає життя. Шукаючи життя на інших планетах, ми шукаємо кисень. Якщо є вода, то є й кисень, і, ймовірно, може бути життя. Хіба вода й повітря (кисень) не пов'язані хімічно? Найшвидший спосіб померти – опинитися без повітря. (Отже, брак кисню має скорочувати життя).

То що ж Бог, дух Життя, зробив насамперед?

«І сказав Бог: Хай станеться світло! І сталося світло».

Світло йде від сонця, а сонце – це спека, енергія, **вогонь**.

Ми бачимо, як Бог активував елементи. Спершу активував вогонь. Будь ласка, зверніть увагу на те, що я кажу. Його не було створено, бо він уже був там. Його було активовано, сотворення – це був акт

* Тут і далі цитується за: Біблія. Переклад І. Огієнка. – Прим. пер.

активації. Утім, як активувалося творіння? За допомогою давання імен, меж та ролей.

«І сказав Бог: Нехай станеться твердь посеред води, і нехай відділяє вона між водою й водою. І Бог твердь учинив, і відділив воду, що під твердю вона, і воду, що над твердю вона. І сталося так. ...І назвав Бог твердь Небо».

Наступною було активовано **воду**. Вона була там, і Бог активував її, встановивши межі та присвоївши імена. Ми не знаємо, що це є, поки не можемо його назвати; ось так і формується порядок. І саме так діти вчать говорити. Вони запитують назви всього.

«І сказав Бог: Нехай збереться вода з-під неба до місця одного, і нехай суходіл стане видний. І назвав Бог суходіл: Земля, а місце зібрання води назвав: Море».

Земля – суша – остання. Зауважте знов, що Бог не створив її. Вона вже була, він її просто активував, дав їй життя, і тепер, коли є чотири активні елементи, – повітря, вогонь (енергія), вода та земля, – він готовий до справ і наказів.

«Нехай земля вродить траву, ярину, що насіння вона розсіває, дерево овочеве, що за родом своїм плід приносить».

І тепер, коли є їжа, Бог готовий створити риб, а пізніше тварин. Тільки коли все готово, Він створює людину за образом Своїм.

Мені цікаво, чому Бог створює своє відображення. Бог почав усе і закінчив із реплікою: зустрічаються початок і кінець. Це як неопалима купина: немає початку і немає кінця.

«І Бог побачив, що добре воно».

Проаналізуймо. Ніхто з нас, людей, не створює нічого нового. Це все є. Ми просто відкриваємо це, даємо йому назву, визначаємо, розуміємо його і такими діями даємо йому життя. Навіть Бог не створює щось із нічого. Все було від початку, і Бог дав усьому цьому життя. Як? Бог дав усьому цьому дух, або, якщо перекладати з давньоєврейської буквально, Бог дав подих повітря. Буквальний переклад оригіналу «ruach Elohim» – вітер Бога. Дух давньоєврейською – «neshama», це слово походить від того самого кореня, що й «neshima», тобто подих. Повітря, яке нам одне на всіх, робить нас взаємозалежними. Саме кисень уможливорює життя й таким чином спричиняє ентропію, яка призводить до старіння і вреш-

ті-решт до смерті. Без кисню не було б життя, а без життя не було б смерті. Народжуючись, ми перебуваємо далі від смерті, ніж будь-коли. Після того моменту ми повільно помираємо. Життя – це процес умирання.

Життя починається з першого використання кисню, і щойно відбувається зачаття, організм матері починає постачати ембріон, що зростає, кров'ю, насиченою киснем. Коли дитина народжується, її перша дія – це вдих, але цей акт – як підняття каменяки. Організація народжується до того, як наші любителі пива натикаються на уламок скелі, що блокує їм шлях, а життя починається задовго до народження дитини. Життя починається не тоді, коли плід відчуває біль, а тоді, коли це створіння починає використовувати кисень, коли воно зачатє.

Ще один цікавий момент полягає в тому, що Бог упорядкував безлад, і Він робив це крок за кроком. Навіть Бог робить Свою роботу крок за кроком. Цього мають навчитися великі **Е**-типи. Вони діють так, наче всемогутніші за Бога. Вони намагаються втиснути рік у день.

Тепер розгляньмо життєві цикли організацій. Так само, як у створенні світу, **І** не твориться, вона вже є. Нам потрібно бути свідомими цього. Як і решта елементів – повітря, вогонь, вода і земля, – **І** є. Однак вона не активується, як інші елементи. Вона активна сама по собі. Так є, було і завжди буде.

Тож хто тоді перший?

Перший елемент, який активував Бог, життєва сила (Дух, який є, був і завжди буде), – це світло, **вогонь**. Сонце, символ вогню, дає нам змогу розрізнати день і ніч, світло й темряву. Далі Бог активував **воду**, а потім – **землю**.

Що відбувалося?

Перші філософи стверджували, що для творення потрібні чотири елементи: повітря, вода, земля та вогонь¹. І вони в цьому не самотні. Китайська медицина, що налічує тисячі років, використовує для діагностики і терапії ті самі чотири елементи. Гомеопатична медицина також використовує ці елементи.

Скористаймося **РАЕІ** для кодування цих елементів. Уявіть собі вогонь. Він поглинає, руйнує, але водночас уможлиблює життя. Якби не було сонця, не було б життя. Для мене вогонь – це **Е**. Пропоную вважати повітря **І**, і ми знову бачимо, що без **І** немає **Е**. Без повітря вогонь погасне.

Вода – це **А**; Земля – це **Р**. Чому? Я не знаю і не можу пояснити, хіба що скажу, що вода й повітря пов'язані так само, як **А** та **І**.

Отже, як відбулося Сотворення? **І** завжди була. Потім було активовано **Е** та **А**, а за ними нарешті **Р**.

Хіба це не є оптимальний шлях?

ЗНАЧЕННЯ ЛЮБОВІ

Кілька років тому Рам Дасс², чиєю роботою я захоплююся, відвідав мою лекцію і сказав, що в майбутньому має намір використати моє визначення любові. Коли вже йому воно сподобалося, дозвольте мені поділитися ним із вами.

Що таке любов?³ Я не кажу про сексуальну пристрасть. Як там у пісні?

Дзвіночок – не дзвіночок, поки в нього не задзвониш;

Пісня – то не пісня, поки її не заспіваєш;

Дерево – не дерево, аж поки не побачиш;

Любов – це не любов, поки не віддаєш.

Ага. Любов. Давати. Розберімося з цим детальніше.

Чому ви ведете своїх маленьких дітей до цирку? Як це відбувається? Ви можете записати у своєму щоденнику: «Такого-то дня я зводив дітей до цирку», а коли будете старі й немічні, вони повернуть вам цю послугу, можливо, зі складними відсотками? Не думаю. Також ви берете їх до цирку не тому, що любите цирк, чи не тому, що не змогли знайти няню. Ви, напевно, навіть не дивитеся циркову виставу. Ви спостерігаєте, як ваші діти хихочуть, плескають у долоні, сміються й чудово проводять час. Ви отримуєте від них радість. Це любов.

Життя полягає в тому, щоб давати / брати. Це свідомо взаємозалежність. У любові «давати» – це «брати». Коли акт давання – водночас акт прийняття, це і є любов. Роблячи щасливими дітей чи дружину/чоловіка, ви знаходите власне щастя. Немає відкладеної винагороди. Це одне й те саме. Що щасливіші вони, то щасливіші ви.

Любов – це Інтеграція найвищого ступеня.

Давати комусь, кого ви любите, – це не те саме, що давати комусь іншому взагалі. Віддаючи близьким, ви розширюєте себе. Біль чи радість людей, яких ви любите, – це ваша біль або радість. Подумайте, як ви почуваетесь, коли страждають ваші діти. Ви – одне ціле з тими, кого любите.

Бог є найбільша любов, тому що Бог – це найбільша Інтеграція. Не маючи початку й кінця, Бог – це остаточна свідомо Інтегрована Взаємозалежність. Все, що створив Бог, має мету, і ця мета – служити, робити щось заради іншого – усвідомлена взаємозалежність.

Інтеграція зцілює. У вступі до цієї книжки я сказав, що «любов лікує» – це популярний вислів. Ви помічали, якими молодими здаються навіть люди похилого віку, коли вони закохані? Любов уповільнює старіння, а ненависть прискорює його. Любов інтегрує, а ненависть дезінтегрує.

Любов подовжує життя. Жити з любов'ю – це жити на повну. Кожну хвилину. Популярні психологи кажуть, що для повноцінного життя ми маємо жити моментом, у теперішньому. Східні філософії навчають цього протягом тисячоліть.

Чому треба жити моментом? Навіщо жити теперішнім? Бо саме тоді ви інтегровані. Ваше тіло тут, і розум не блукає деінде. І зверніть увагу, що в момент оргазму ви повністю тут – ваше тіло, розум, дух, емоції. Якщо ні, оргазму ви не відчуєте.

Ненависть скорочує життя. Ось чому прощення приносить користь тому, хто пробачає. Прощення подовжує життя тому, хто пробачає. Йог Амріт Десаї каже: «Коли ви нічому не протистоїте, то автоматично переживаєте любов».

Щоб заснувати компанію, організацію чи щось створити, ви маєте бути закохані у свою ідею. Якщо ви не закохані в цю ідею, то не зможете виробити відданості їй, необхідної для продовження роботи. Любов – це те, що підживлює творення, навіть якщо воно деструктивне. Гітлер був закоханий у свою ідею знищення єврейського народу, хоч якою огидною вона була. Він мав до цього пристрасть. І він створив Голокост. Без його лютої пристрасті цього б не сталося.

Любов за визначенням егоїстична. Що щасливішою ви робите свою кохану людину, то щасливіші самі. Це йде вам на користь. Якщо ви намагаєтесь зробити людину щасливою лише на її користь, а самі не отримуєте від

цього щастя жодної радості, або якщо тішите лише себе, це не є любов. Заснування компанії з любов'ю означає бажання служити іншим так, щоб і самому бути щасливим. Радість, яку інші отримують від вашого служіння, має тішити вас. Ось чому послідовники східних релігій кажуть: «Дякую, що дозволив мені служити тобі». Ви можете спантеличитися: «Що це за дурниця? Він служить мені і дякує мені замість вимагати, щоб я подякував йому за службу? Це хлопець випиває щось міцніше за воду?» Насправді що більше вони служать вам, даруючи щастя, то більше щастя відчують самі.

Уявіть, що ви любите світ, дерева, повітря та воду так само сильно, як любите своїх дітей. Чи ви б забруднювали його? Чи ви б отруювали Землю? Уявіть, що любите людей, незалежно від їхньої раси, кольору шкіри чи релігії. Що більше ви їх любите, то більше отримуєте від життя. Матір Тереза дуже сильно любила. Вона, мабуть, була дуже щасливою жінкою. (До речі, я пишаюсь тим, що народився з нею в одному місті – у Скоп'є, Македонія. Коли я з нею познайомився, це було таке хвилювання – говорити до неї нашою рідною мовою).

ФОРМУВАННЯ НАЦІЇ

Я впевнений, що люди зі справді важливими починаннями ніколи не йшли типовим шляхом. Переконаний, що Будда, Ісус, Магомет і Мойсей ішли оптимальним шляхом. Я нічого не знаю про життя Будди, Ісуса та Магомета й не проводив жодного дослідження, щоб підтвердити свою гіпотезу, але, отримавши єврейську освіту, я трохи знаю про Мойсея з Біблії.

Життєвий цикл Мойсеєвого лідерства почався, коли він усвідомив, що, хоча й виховувався як єгиптянин у фараоновому палаці, насправді він єврей. Якби він цього не зрозумів, то ніколи не вивів би євреїв з Єгипту до землі обітованої. Його пробудження – це була стадія **pael**, що починається з обізнаності.

Зачаття, **paEl**, сталося тоді, коли Мойсей побачив неопалиму купину й Бог повідомив йому про його про місію: він, Мойсей, мав вивести євреїв, людей Ізраїлю, з Єгипту до землі обітованої. І Бог каже йому *чому*: це земля, яку я обіцяв твоїм предкам Авраамові, Ісаакові та Якову.

Це велика ідея – найбільша **Е**, яку тільки можна собі уявити: взяти народ – чоловіків, жінок, дітей, їхні стада і все їхнє майно – з однієї країни і привести до нового життя в іншій країні. Це було б великим завданням для будь-якої компанії дальніх перевезень. І, як це й має бути на ранній стадії, Бог, на відміну від багатьох людей **Е**-типу, не просто дає Мойсеєві ідею й залишає шукати шляхів її втілення. Бог дає Мойсею план. Це справжнє Залицання у життєвому циклі, здорова стадія з чітко визначеними *чому, що, як і хто*.

Чому? Люди страждають під владою єгиптян. Бог каже: «Я почув його [народу] зойк». Це push-стратегія змін на основі минулого. Але Бог також дає інше *чому*, pull-стратегію. Він хоче, щоб Мойсей привів євреїв «до Краю, що тече молоком та медом».

Бог також вказує, *хто* (Мойсей та його брат Аарон) і *як*: «збери старших Ізраїлевих» і йди з ними сказати фараону, що євреям потрібно на три дні піти в пустелю й скласти жертви. Крім того, Бог каже Мойсею: «І Я знаю, що єгипетський цар не дасть вам піти [...] І Я витягну Свою руку, та й поб'ю Єгипет усіма чудами Моїми [...] І станеться, коли підете, не підете ви впорожні! Бо позичить жінка від сусідки своєї [...] посуд срібний і посуд золотий...» Бог дає Мойсеєві конкретні детальні вказівки, подробиці про те, як організувати вихід із Єгипту.

Тож Мойсею викладають досить гарний бізнес-план: *що* робити, *чому* це треба робити, *як* це зробити і *хто* повинен це зробити. А те, що терновий кущ горів і не згорав, послужило чудовим доказом того, що план надійшов якщо не від Бога, то принаймні від когось дуже потужного. Утім, Мойсей піддає ідею перевірці реальністю. Він запитує Бога: чому люди мають вірити мені? І навіть коли Бог запевняє Мойсея, кажучи, що Він буде з ним, Мойсей продовжує вагатися. Бог дає Мойсеєві неймовірні сили: Мойсей перетворює палицю на змію, а потім знову на палицю. Він уражує свою руку проказою, а потім зцілює її, просто поклавши за пазуху. Навіть коли Бог дає йому силу перетворювати воду на кров, Мойсей продовжує сумніватися, чи зможе він виконати Божі вказівки. Мойсей піддає Бога випробуванню реальністю! Ви можете в це повірити? Він не сумнівається, що з ним говорить саме Бог. Він вірить, що це Бог, але сумнівається, чи Бог цілком осмислив свою ідею. Вони не послухають мене, каже він. Я заїкаюся, і фараон відмовиться нас відпусти-

ти. Мойсей обдумує всі причини не йти вперед. Це перевірка реальністю, якою вона й має бути, і це має слугувати моделлю для підприємців майбутнього. Якщо Мойсей міг ставити під сумнів реальність Божої ідеї, хіба не мають смертні підприємці випробовувати власні ідеї?

Бог вирішив Мойсееву проблему з мовленням, порадивши взяти з собою Аарона, щоб вони разом діяли як взаємодоповнювальна команда. Це цікавий момент. Якщо Бог міг зцілити прокажену руку, то чому Він просто невилікував Мойсееве заїкання? Припускаю, тому, що Бог хоче, щоб Мойсей був подібним до решти – людей зі слабкостями та недоліками. Проблема недоліків мовлення Мойсея вирішується не шляхом чудодійного лікування, а силою взаємодоповнювальної команди. І саме так мають чинити й підприємці. Ніхто з нас не досконалий. Усім нам потрібно знайти свою взаємодоповнювальну команду. Якщо ми добре працюємо разом, то можемо прагнути до досконалості, якої самотужки ніхто з нас не досягне.

У відповідь на побоювання Мойсея Бог адаптує план, змінюючи початкове призначення. Зверніть увагу, що Бог гнучкий. Бог навчається від Мойсея, простої людини, і змінює план, заспокоюючи його сумніви. Бог дослухається і реагує на кожен висловлений Мойсеїв сумнів. Він не ставить під сумнів вірність Мойсея і не погрожує йому. Хіба не має смертний підприємець хоча б так само пристосовуватися?

Мойсей береться за завдання та виводить євреїв із Єгипту. Але колишні раби недисципліновані й не звикли до свободи. Тож ізраїльські племена сорок років блукають пустелею, і за цей час нове покоління навчається дотримуватися нових правил. Яких правил? Мойсей отримав від Бога Десять заповідей, а на додачу до них ще низку правил. Значна частина перших п'яти книг Старого Заповіту присвячена правилам: що дозволяється, вимагається і забороняється, а також як виконувати спеціальні обряди. Книги Левит та Числа – це «посібник» із правилами та детальними поясненнями. Тепер ми бачимо велику **А**. Тих, хто порушував правила, забивали камінням до смерті, або їх поглинала земля під час явних землетрусів. Як ми бачимо, навіть Богові та його слугі Мойсею важко прищепити **А**. На це пішло сорок років, мало померти ціле покоління. А деяких навіть стратили.

Попри зростання **А Е** не відступає. Ізраїльтяни мріяли і просувалися на землю обітовану, і час від часу Мойсей нагадував їм про «Край

молока та меду», що чекав на них. Вони мали візію. Вони вивчали цінності.

Їтро, тесть Мойсея, мав би бути першим у світі консультантом з менеджменту. Він дав Мойсею пораду: неправильно виснажувати себе, намагаючись бути суддею для всіх. Він порекомендував, щоб Мойсей поділив людей на групи, і їхні суперечки вислуховували судді-посередники. Він створив ієрархію і був, мабуть, перший, хто застосував принципи граничного обсягу відповідальності.

Як ми бачимо, народ Ізраїлю почав підлягати адмініструванню (А). Це була стадія Юності у життєвому циклі ізраїльського народу, на її початок пішло сорок років, і вона тривала ще довго після переходу ріки Йордан.

Натхнені та організовані, маючи ролі **IEA**, ізраїльтяни готові до **P** – освоєння землі обітованої. Зауважте, будь ласка, що хоч Бог і пообіцяв євреям Ханаан на віки вічні, їм довелося боротися за нього. Чому Бог не почав із чистого аркуша і не надав їм землі, нічим не обтяженої? Як батько, який намагається виростити дітей сильними, Він змусив ізраїльтян заробити свою спадщину.

Однак Мойсей не перейшов Йордану й не ступив на землю обітовану. Але, як я зазначав раніше, це, на мій погляд, не було покаранням. Це був Божий дар Мойсею: він назавжди залишився шанованим як людина, яка зуміла створити народ Ізраїлю.

У Першій книзі Самуїлової описано, як ізраїльтяни борються із симптомами типової Юності. Ми читаємо про протистояння між Самуїлом і Саулом. Самуїл представляє течію **EI**, де цар – це Бог, а Саул представляє течію **PA**: він світський цар. Це боротьба між церквою та державою: цінності та візія, релігія як духовна сила проти правил поведінки, які створила людина.

Коли ж тоді єврейський народ був у Розквіті? За часів царя Давида. У той час народ насолоджувався повною інтеграцією духовного та світського. А коли форма бере гору над функцією, починається очікуваний спад. Як зазначив Арнольд Тойнбі, коли цивілізації починають старіти, вони починають будувати великі структури. І цар Соломон збудував Храм. Згодом ми читаємо про втрату в народі віри, дезінтеграцію та розсіювання.

Попри 2000 років гонінь єврейський народ виживає з Біблією, яку Бог дав Мойсею. Це книга візії та цінностей, а також чіткий посібник

щодо **А**. І принаймні раз на рік всі євреї звертаються до землі, яку Господь обіцяв ізраїльтянам, і кажуть: «Be shana haba'ah beyerushalayim». Наступного року в Єрусалимі. Це, я вважаю, підтвердження **Е** і величезна спорідненість, яка підтримує єврейський народ: **І**. Секрет єврейського виживання полягає не у **Р** (що вони *робили*), а в тому, *хто* вони є – у їхній візії, цінностях та почутті спорідненості.

Мені здається, що релігії мають життєвий цикл. Вони починаються з **І** та наростальної **Е**. Це релігія як духовна сила. Слід звертати увагу на те, як релігії западаються в **А**, допускаючи панування ритуалу без духу, поки група розкольників не надасть цій релігії нового смислу.

Але не тільки релігії, нації, корпорації, продукти, ринки, технології мають життєвий цикл. Так само його мають мова, шлюб, люди, ідеї та все інше, що починається, розвивається і скочується в стагнацію.

Описані вище явища мають значно більше тлумачень і пояснень, але книжка мусить на чомусь закінчуватися. Дякую за те, що не полишали мене до останньої сторінки. І, як я вже сказав, сподіваюся зустрітися в наступному виданні чи в наступній книжці.

ПРИМІТКИ

1. Див.: S. E. Stumpf, *Socrates to Sartre: A History of Philosophy*, 2nd edition (New York: McGraw Hill, 1966): 5–8.

2. Серед багатьох книжок, відео та аудіозаписів Рама Дасса див. зокрема: R. Dass and L. A. Huxley, *Between Heaven and Earth: Recipes for Living and Loving* (New York: Hay House, 1991); *The Only Dance There Is: Talks given at the Menninger Foundation, Topeka Kansas, 1970, and at Spring Grove Hospital, Spring Grove, Maryland, 1972* (New York: Anchor, 1974); R. Dass (C. Trungpa), *Living Dharma: Teachings of Twelve Buddhist Masters*, J. Kornfield, ed. (Boston and London: Shambhala, 1995); *Be Here Now* (New York: Crown, 1971); *How Can I Help: Stories and Reflections on Service* (New York: Knopf, 1985).

3. Див.: H. Maturana and F. Varela, *The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding* (Boston and London: Shambhala Press, 1987). Автори описують самоорганізацію, або аутопоезис, живих систем і стверджують, що любов – це природний вияв інтеграції.

ПОСИЛАННЯ

ДОДАТКОВІ ПРАЦІ АВТОРА

Книжки

- Adizes, I. *Industrial Democracy Yugoslav Style*. New York: Free Press, 1971.
- Adizes, I. and Mann-Borgese, Elisabeth, eds. *Self-Management: New Dimensions to Democracy*. Santa Barbara, CA: ABC/CLIO, 1975.
- Adizes, I. *How to Solve the Mismanagement Crisis*. 2nd printing. Los Angeles: Adizes Institute Publications, 1980. [1st printing, New York: Dow Jones Irwin, 1979.]
- Adizes, I. *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.
- Adizes, I. *Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family, Business and Society*. Los Angeles: Adizes Institute Publications, 1993.
- Adizes, I. *The Pursuit of Prime*. Santa Monica, CA: Knowledge Exchange, 1996.
- Adizes, I. *Managing the Performing Arts Organization*. Forthcoming publication. Los Angeles: Adizes Institute Publications, 1999.

Статті

- Adizes, I. "The Role of Management in Democratic (Communal) Organizational Structures." *Annals of Public and Cooperative Economy*. Quarterly review of CIRIEC. Brussels: CIRIEC, No. 424 (1971): 399–420.
- Adizes, I. "Administering for the Arts: Introduction and Overview." *California Management Review* 15, 2 (1972): 99–103.
- Adizes, I. "Boards of Directors in the Performing Arts: A Managerial Analysis." *California Management Review* 15, 2 (1972): 109–117.
- Adizes, I. "Economic Changes in Yugoslavia." *East Europe* 21, 10 (1972): 8–16.
- Adizes, I. "Management in Der Demokratischen Organisationen." *Annalen der Gemeinwirtschaft* 41 (Januar-Marz, 1972).
- Adizes, I. "Samoupravljanje Kao Društveni Cilj i Organizacijski Proces [Self-Management as a Social Goal and an Organizational Process]." *Socijalizam* 11, 12 (1972): 1324–1333.
- Adizes, I. "Uloga Rukovodjenja u Demokratskim Organizacionim Strukturama." [Serbo-Croatian translation of "The Role of Management in Democratic Organizational Structures"]. *Moderna Organizacija* 6 (1972): 937–951.
- Adizes, I. "Vloga Vodstva v Demokratskih (Skupnostnih) Organizacijskih Strukturah." *Moderna Organizacija* 6 (1972): 437–451. "The Role of Management in Democratic Organization."

- Adizes, I. and Weston, F. "Comparative Models of Social Responsibility." *Journal of the Academy of Management* 16, 1 (1973): 112-129. Reprinted in F. Luthans and R. M. Hodgetts, *Social Issues in Business*. 2nd ed. New York: Macmillan, 1974.
- Adizes, I. "Gerencia y Estructuras Comunes (I)." *Gerencia*. Instituto Peruano de Administracion de Empresas (IPAE) Lima, Peru (Noviembre/Diciembre, 1976): 23-76. "The Role of Management in Democratic Organization"
- Adizes, I. "On Conflict Resolution and an Organizational Definition of Self-Management" in *Participation and Self-Management*, Volume 5 "Social System and Participation," 1-73. First International Sociological Conference on Participation and Self-Management. Zagreb, Yugoslavia (1973).
- Adizes, I. "Le Role de la Direction Dans une Communante Organisee Sur une Base Democratique." *Les Annales De L'Economic Collective* 1 (Jan.-Mars, 1973): 83-109. "The Role of Management in Democratic Organization"
- Adizes, I. and McWhinney, W. "Arts, Society and Administration: The Role and Training of Arts Administrators, Arts and Society." *Arts and Society*, 10, 3 (1974): 40-50.
- Adizes, I. "Gerencia y Estructuras Comunes (II) Management and Communal Structures." *Gerencia*, IPAE (January/February, 1974): 36-43.
- Adizes, I. "Relaciones Organizativas en la Empresa Autogestionaria [The Self-Managed Enterprise]." *Apuntes* 1, 2 (1974): 21-30.
- Blaine, M. and Adizes, I. "Parkview Symphony." In *Business Policy: Strategy Formation and Management Action*, ed. W. Glueck, 366-374. 2nd. ed. New York: McGraw-Hill, 1974.
- Adizes, I. "Autogestion y Nciones en Dsarollo [Self-Management in Developing Nations]." *Apuntes* 4 (1975): 106-122.
- Adizes, I. "The Cost of Being an Artist: An Argument for the Public Support of the Arts." *California Management Review* 17 (Summer, 1975): 80-84.
- Adizes, I. "Mas Alla del 'Principia de Peter': una Tipologia de Estilos de Incompetencis Gerencial." Instituto de Administracion Cientifica de las Empresas (IACE). Monterrey, Mexico (1975).
- Adizes, I. "Mismanagement Styles." *California Management Review* 19, 2 (1976): 5-20.
- Adizes, I. "Seattle Opera Association." *Business Policy: Strategy Formation and Management Action*, ed. W. Glueck, 610-634. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1976.
- Adizes, I. and Zukin, P. "A Management Approach to Health Planning in Developing Countries." *Health Care Management Review* 2, 1 (1977): 19-37.
- Adizes, I. "Industrial Democracy and Codetermination." *Encyclopedia of Professional Management*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- Zupanov, J. and Adizes, I., "Labor Relations in Yugoslavia." *Handbook of Contemporary Developments in World Industrial Relations*, ed. A. Blum. Westwood, CT: Greenwood Press, 1978.
- Adizes, I. "Mismanagement." *Affarsekonomi Management*. Stockholm, Sweden, 1978.
- Adizes, I. "Organizational Passages: Tools for Diagnosis and Therapy of Organizational Behavior." *Organizational Dynamics* 8, 3 (Summer, 1979): 28-46.
- Adizes, I. and Turban, E., "An Innovative Approach to Group Decision Making." *Personnel*, 62, 4 (1985): 45-49.
- Adizes, I. "Back to Basics: Mutual Trust and Respect and Productivity." *Executive Excellence*, 10, 10 (1993): 11-13.
- Adizes, I. "Managing: The Business of Mutual Trust and Respect." *Manage* 45, 1 (1993): 26-28.
- Adizes, I. "Twelve Tips on Keeping Your Growing Business at Prime." *Manage* 44, 3 (1993): 14-17.
- Adizes, I. "Corporate Lifecycles: Entrepreneurship and Integration." In *Management and Entrepreneurship*, the English version, ed. I. Vaji, 168-172. Vol. II. Centar za Management i Marketing, University of Zagreb: Zagreb University Press, 1994.
- Adizes, I. "How to Convert a Committee into a Team." *Successful Meetings* 43, 2 (1994): 115-118.

- Adizes, I. "Integrating Innovation." *Executive Excellence* 11, 11 (1994): 12–13.
- Adizes, I. "Keeping the Fires Burning [about TOM]." *Manage* 46, 1 (1994): 12–16.
- Adizes, I. "Information Superhighway: Overloading Human Potential." *Executive Excellence* 12, 4 (1995): 15.
- Adizes, I. "What Comes First? Strategy or Structure?" *Executive Excellence* 2, 9 (1995): 20.
- Adizes, I. "Eight Myths [about management]: Getting Right the People Dimension of Business." *Executive Excellence* 14, 9 (1997): 20.
- Adizes, I. "Five Myths about Management in the 1990s." *Manage* 48 (July, 1997): 30–32.
- Adizes, I. "Looking for Mr./Ms. Perfect: The Search for the Right Professional Manager in a Growing Company." *Progress* 2, 1 (1998): 14–15.
- Adizes, I. "Self-Esteem: Who Cares?" *The Adizes Institute Journal of Organizational Transformation* 1, 1 (1998): 7–16.

Робочі доповіді

- Adizes, I. *Establishing a Program for Arts Administration: Summary of the UCLA Conference and a Report on Implementation*. In the Management in the Arts Research Program Publication Series, Publication 1. Division of Research, GSM. Los Angeles: UCLA, 1969.
- Adizes, I. "The Roles of Art in Post-Industrial Society." Presented at the Center for the Study of Democratic Institutions Santa Barbara, CA: January, 1973.
- Adizes, I. "Administering for the Arts: 'Problems in Practice.'" Management in the Arts Program Research Papers, #15. GSM. Los Angeles: UCLA, October, 1971.
- Adizes, I. "A New Framework for Management Theory." Los Angeles: The Adizes Institute, June, 1987.
- Adizes, I. and Haldeman, H. R. "Why Gorbachev Might Fail." Los Angeles: The Adizes Institute, January, 1988.
- Adizes, I. "The Common Principles of Managing Oneself, a Family, a Corporation or a Society." Los Angeles: The Adizes Institute, September, 1990.

Відео

- Adizes, I. (1984). *The Adizes Program in Video*. Los Angeles: The Adizes Institute.
- Program A: Overview of the Adizes Process of Management. Set of 3 videotapes.
The Adizes Process of Management. 55 min.
The Adizes Program. Questions and Answers #1
The Adizes Program. Questions and Answers #2
- Program B: The Management Process. Set of 4 videotapes.
The Roles of Management. 28 min.
Mismanagement Styles. 41 min.
The Structural Causes of Deadwood. 38 min.
What Is a Good Manager? 41 min.
- Program C: Organizational Lifecycles. Set of 4 videotapes.
The Growth Phases of Organizational Lifecycles. 39 min.
The Aging Phases of Organizational Lifecycles. 38 min.
Analysis of Lifecycles. 52 min.
Treating the Growing and Aging Problems of Organizations. 56 min.
- Program D: Decision Making and Implementation. Set of 2 videotapes.
CAPL: Predicting Managerial Effectiveness. 45 min.

The Adizes Process of Decision Making. 49 min.

Adizes, I. *From Entrepreneurship to Professional Management.* Speech to the Council of Growing Companies. Los Angeles: Adizes Institute Publications, 1993.

Adizes, I. *The Young Company's Lifecycle: Are You Ready for the Future?* Keynote Address to the Inc. 500 Awards. Los Angeles: Adizes Institute Publications, 1996.

Аудіо

Adizes, I. *Analysis of Management.* 6 audio cassettes. Los Angeles: Adizes Institute Publications, 1988.

Adizes, I. *Analysis of Lifecycles.* 6 audio cassettes. Los Angeles: Adizes Institute Publications, 1989.

CD

Carie, N., Horvat, Z. and Vukic, B. *The Adizes Program: An Interactive Compilation of the Writings of Dr. Ichak Adizes and the Programs of the Adizes Institute.* Los Angeles: Adizes Institute Publications, 1998.

ДОДАТКОВІ ДЖЕРЕЛА

Зверніть увагу: крім книжок та статей, наведених у примітках до кожної статті, як додаткові джерела для цієї книжки також пропонуються наведені нижче публікації.

Книжки

Beck, D. E. and Cown, C. C. *Spiral Dynamics: Managing Values, Leadership, and Change.* Cambridge, MA: Blackwell Publishers, Inc., 1996.

Beckhard, R. and Harris, R. T. *Organizational Transitions: Managing Complex Change.* 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1987.

Behrendt, S. *Life Cycle Design: A Manual for Small and Medium-Sized Enterprises.* New York: Springer Verlag, 1997.

Bell, D. V. *Power, Influence, and Authority.* New York: Oxford University Press, 1975.

Burns, T. and Stalker, G. M. *The Management of Innovation.* London: Tavistock Press, 1961.

Capra, F. *The Turning Point: Science, Society and the Rising Culture.* New York: Bantam, 1982.

Capra, F. *Uncommon Wisdom: Conversations with Remarkable People.* New York: Bantam, 1982.

Carter, B. and McGoldrick, M. *The Changing Family Life Cycle: A Framework for Therapy.* Boston: Allyn and Bacon, 1989.

Falicov, C. J. *Family Transitions: Continuity & Change Over the Life Cycle.* The Guilford Family Therapy Series. New York: Guilford Press, 1991.

Flamholtz, E. *Growing Pains: How to Make the Transition from Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm.* San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

Gersick, K. E. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business.* Boston: Harvard Business School Press, 1997.

Greiner, L. E. "Patterns of Organizational Change" / *Organizational Change and Development (I-II)*, ed. G. Dalton, P. R. Lawrence, and L. E. Greiner. Homewood, IL: Irwin, 1970.

- Haire, M. "Biological Models and Empirical Histories of the Growth of Organization." *Modern Organization Theory*, ed. M. Haire. New York: Wiley, 1959.
- Hales, D. R. *Family: The Life Cycle*. London: Chelsea House, 1988.
- Hirschhorn, L. and Barnett, C. *The Psychodynamics of Organizations*. Philadelphia: Temple University Press, 1993.
- Kets de Vries, M. F. R. "Alexithymia in Organizational Life: The Organization Man Revisited." In *The Psychodynamics of Organizations*, ed. L. Hirschhorn and C. Barnett, 203–218. Philadelphia: Temple University Press, 1993.
- Kets de Vries, M. F. R. and Miller, D. *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.
- Kimberly, J. R., Miles, R. H., and Associates, eds. *The Organizational Life Cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- Levenson, D. J., and Gooden, W. "The Life Cycle." In *Comprehensive Textbook of Psychiatry*, ed. H. L. Kaplan and B. J. Sacoc. 4th ed. Baltimore: Williams and Wilkins, 1985.
- Mahon, J. *Strategic Issues of Management: An Integration of Life Cycle Perspectives*. Boston University Working Paper Series. Boston University School of Management, 1991.
- Miller, L. M. *Barbarians to Bureaucrats: Corporate Life Cycle Strategies*. New York: Fawcett Books, 1990.
- Miller, D. and Friesen, P. H. *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
- Miner, J. B. *Theories of Organizational Structure and Process*. Hinsdale, IL: Dryden, 1982.
- Norris, J. E. *Among Generations: The Cycle of Adult Relationships*. New York: Freeman & Co., 1993.
- Nystrom, P. C. and Starbuck, W. H., eds. *Handbook of Organizational Design*. New York: Oxford University Press, 1980.
- Piaget, J. *The Construction of Reality in the Child*. trans. M. Cook. New York: Basic Books, 1954.
- Peters, T. J. and Waterman, Jr., R. *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row, 1982.
- Redmill, F. and Dale, C., eds. *Life Cycle: Management for Dependability*. New York: Springer Verlag, 1997.
- Scott, B. G. *Stages of Corporate Development*. HBS Intercollegiate Case Clearing House. Boston: HBS Press, 1971.
- Sheehy, G. *Passages*. New York: Bantam, 1977.
- Smith, N. R. *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship Between Type of Man and Type of Company*. Bureau of Business and Economic Research. East Lansing: Michigan State University Press, 1967.
- Starbuck, W. H. "Organizational Growth and Development." *Handbook of Organizations*, ed. J. G. March. Chicago: Rand McNally, 1965.
- Stoner, J. F. "Organizational Careers and Individual Development." *Management*, Chapter 6 (1978).
- Tansik, D. A. *Management: A Life Cycle Approach*. Irwin Series in Management and the Behavioral Sciences. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1980.
- Thompson, L., Jr., and Thompson, L. *Mastering the Challenges of Change: Strategies for Each Stage in Your Organization's Life Cycle*. Washington, DC: Amacom, 1994.
- Tichy, N. "Problem Cycles in Organizations and the Management of Change." In J. Kimberley, et al., eds., *The Organizational Life Cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organization*, 164–183. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- Weick, K. *The Social Psychology of Organizing*. 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.

Статті

- Ansoff, I. H. "Toward a Strategic Theory of the Firm." *Business Strategy*. New York: Penguin Books, 1970: 11–31.

- Argyris, C. "The Fusion of an Individual with the Organization." *American Sociological Review* 19 (1954): 145-167.
- Argyris, C. "Personality vs. Organization." *Organizational Dynamics* 3, 2 (1974): 2-17.
- Baron, J. and Cook, K. "Process and Outcome: Perspectives on the Distribution of Rewards in Organizations." *Administrative Science Quarterly* 37 (1992): 220-240.
- Bartunek, J. M., and Louis, M. R. "The Interplay of Organizational Development and Organizational Transformation." *Research in Organizational Change and Development* 2 (1988): 97-134.
- Beatty, R. W., and Ulrich, D. O. "Reenergizing the Mature Organization." *Organizational Dynamics* 20 (Summer, 1991): 16-30.
- Becker, S. W. and Gordon, G. "An Entrepreneurial Theory of Formal Organizations, Part I." *Administrative Science Quarterly* 11 (1966): 315-344.
- Beckhard, R. and Dyer, W. G. "Managing Continuity in the Family-Owned Business." *Organizational Dynamics* 13, 4 (1983): 5-12.
- Berenbeim, R. E. "How Business Families Manage the Transition from Ownership to Professional Management." The Conference Board. Reprinted in *Family Business Review* III, 1 (1984): 69-110.
- Birley, S. and Westhead, P. "A Comparison of New Businesses Established by 'Novice' and 'Habitual' Founders in Great Britain." *International Small Business Journal* 12 (1993): 38-60.
- Boulding, K. E. "The Management of Decline." Address to the Regents' Convocations of the State University of New York, Albany, September 20, 1974.
- Boulding, K. E. "The Management of Decline." *Change* 6, 4 (1975): 8-9.
- Breunlin, D. "Oscillation Theory and Family Development." In *Family Transitions: Continuity and Change Over the Life Cycle*, ed. C. Falicov, 133-158. New York: Guilford Press, 1988.
- Briiderl, J., and Schlissel. "Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence [in West German firms]." *Administrative Science Quarterly* 35 (Summer, 1990): 530-547.
- Cameron, K.-S. "A Study of Organizational Effectiveness and Its Predictors." *Management Science* 32 (1986): 187-112.
- Cameron, K. S. "Organizational Dysfunctions of Decline." *Academy of Management Journal* 30, 1 (March, 1987): 126-138.
- Chakravarthy, G. S. "Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management." *Academy of Management Review* 7 (1982): 35-44.
- Collins, J. and Porras, J. "Organizational Vision and Visionary Organizations." *California Management Review* 34, 1 (1991): 30-52.
- Davis, P. and Stern, D. "Adaption, Survival, and Growth in Family Business: An Integrated Systems Perspective." *Human Relations* 34, 4 (1980): 207-224.
- Davis, S. and Davidson, B. "The Myth of the Immortal Corporation [matching organization to the same point in its lifecycle as the business it serves]." *Across Board* 28 (1991): 24-27.
- Dodge, H. R. and Robbins, J. E. "An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle Model for Small Business Development and Survival." *Journal of Small Business Management* 30 (January, 1992): 27-37.
- Drazin, R. and Kazanjian, R. K. "Research Notes and Communications: A Reanalysis of Miller and Friesen's Life Cycle Data." *Strategic Management Journal* 11 (1990): 319-325.
- Fernley, G. A. T. "The Pivotal Role of an AMC [Association Management Company] in the Life Cycle of an Association." *Association Management* 48 (July, 1996): 1265-1466.
- Ford, J. D. "The Occurrence of Structural Hysteresis in Declining Organizations". *Academy of Management Journal* 23 (1980): 615-630.
- Freeman, J. "Organizational Life Cycles and Natural Selection Processes." *Research in Organizational Behavior* 4 (1982): 1-32.
- Freeman, J. and Hannan, M. T. "Growth and Decline Processes in Organizations." *American Sociological Review* 40 (1975): 215-228.

- Glick, P. C. "The Life Cycle of the Family." *Marriage and Family Living* 5 (1959): 3–9.
- Glick, P. C. "Updating the Family Life Cycle." *Journal of Marriage and the Family* 39 (1977): 5–13.
- Greiner, L. E. "Antecedents of Planned Organizational Change." *Journal of Applied Behavioral Science* 3, 1(1967): 51–85.
- Greiner, L. E. "Evolution and Revolution as Organizations Grow." *Harvard Business Review* 50 (July-August, 1972): 37–46.
- Hanks, S. H. "The Organization Life Cycle: Integrating Content and Process." *Journal of Small Business Strategy* 1 (February, 1990): 1–12.
- Hutchinson, J. "Evolving Organizational Forms." *Journal of World Business* 11 (Summer, 1996): 437–457.
- Itzigsohn, A. "Integrating Family Therapy Concepts into Adizes' Theory of Management: Transitional Voyage OD Intervention During the Adolescence Stage." *The Adizes Institute Journal for Organizational Transformation* 1, 1 (1998): 16–34.
- Kaufman, H. "The Natural History of Human Organizations." *Administration and Society* 7 (1975):131–149.
- Kepner, E. "The Family and the Firm: A Co-evolutionary Perspective." *Organizational Dynamics* 12, 1(1983): 55–70.
- Kets de Vries, M. F. R. "The Entrepreneurial Personality: A Person at the Crossroads." *Journal of Management Studies* 14 (1977): 34–57.
- Kfir, A. "Using Metaphors in Organizational Diagnosis." *The Adizes Institute Journal for Organizational Transformation* 1, 1(1998): 53–70.
- Kimberly, J. R. "Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization." *Academy of Management Journal* 22 (1979): 437–457.
- Kimberly, J. R. "Managerial Innovation." In *Handbook of Organizational Design*, eds. P. C. Nystrom and W. H. Starbuck, 84–85. New York: Oxford University Press, 1989.
- Kuzmanovski, Z. "Organizational Revival Cycles: How to Diagnose and Treat Traumatized Organizations." *The Adizes Institute Journal for Organizational Transformation* 1, 1 (1998): 35–44.
- Lansberg, H., et al. "The Succession Conspiracy." *Family Business Review* 1, 2 (1988): 119–144.
- Lavoie, D. and Culbert, S. A. "Stages of Organization and Development." *Human Relations* 31 (1978): 417–438.
- Levinson, H. "Conflicts That Plague Family Business." *Harvard Business Review* 49 (March-April, 1971): 90–98.
- Lipicink, B. "Building Temporary Teams in Slovenia with the Help of Adizes' Roles." *The Adizes Institute Journal for Organizational Transformation* 1, 1 (1998): 45–52.
- Lippitt, G. L., and Schmidt, W. H. "Crises in a Developing Organization." *Harvard Business Review* 45 (March, 1967): 102–112.
- Lorange, P. and Nelson, R. T. "How to Recognize – and Avoid – Organizational Decline." *Sloan Management Review* 28 (Spring, 1987): 41–48.
- McClelland, D. "Need Achievement and Entrepreneurship – A Longitudinal Study." *Journal of Personality and Social Psychology* (1965): 1389–1392.
- Miller, D. "Toward a New Contingency Approach: The Search for Organizational Gestalts." *Journal of Management Studies* 18 (1981): 257–259.
- Miller, D. "The Genesis of Configuration." *Academy of Management Review* 12 (1987): 686–701.
- Miller, D. and Friesen, P. H. "Archetypes of Organizational Transition." *Administrative Science Quarterly* 25 (June, 1980): 268–299.
- Miller, D. and Friesen, P. H. "A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle." *Management Science* 30, 10 (1984): 1161–1183.
- Miller, D. and Friesen, P. H. "The Longitudinal Analysis of Organizations: A Methodological Perspective." *Management Science* 28 (September, 1982): 1013–1034.
- Miller, D. and Freisen, P. H. "Successful and Unsuccessful Phases of the Corporate Life Cycle." *Organization Studies* 4 (October, 1983): 339–356.

- Milliman, J., et al. "Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory." *Academy Management Review* 16 (April, 1991): 318–339.
- Mirvis, P. H. "Failures in Organizational Development and Change." *Organization Development: Part I – An Evolutionary Perspective*, ed. D. Berg. Boston: Wiley and Sons, 1971.
- Mintzberg, H. and Westley, F. "Cycles of Organizational Change [models of change experienced by major world religions]." *Strategic Management Journal* 13 (Winter, 1992): 15–29.
- O'Rand, A. M. and Krecker, M. L. "Concepts of the Life Cycle: Their History, Meanings and Uses in the Social Sciences." *Annual Review of Sociology* 16 (1990): 241–262.
- Ouchi, W. G. "The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control." *Administrative Science Quarterly* 22 (1977): 95–113.
- Penrose, E. T. "Biological Analogies in the Theory of the Firm." *American Economic Review* 42 (1952): 804–819.
- Peterson, R. A. "Entrepreneurship in Organizations." *Handbook of Organizational Design*, ed. P. C. Nystrom and W. H. Starbuck. New York: Oxford University Press, 1989.
- Quinn, R. E. and Cameron, K. "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence." *Management Science* 29, 1 (January, 1983): 33–51.
- Schein, E. H. "The Role of the Founder in Creating Organizational Cultures." *Organizational Dynamics* 12, 1 (1983): 13–28.
- Schmidt, H. and Yanay, U. "Deprofessionalization and the Organizational Life Cycle: The Case of Community Service Agencies." *Public Personnel Management*, 19 (Summer, 1990): 123–133.
- Scott, W. G. "Organization Theory: A Reassessment." *Academy of Management Journal* 17 (1976): 242–254.
- Smith, N. R. and Miner, J. B. "Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation: Implications for Organization Life Cycle Theory." *Strategic Management Journal* 4 (1983): 325–340.
- Spanier, G. G. and Glick, P. C. "The Life Cycle of American Families: An Expanded Analysis." *Journal of Family History* (1980): 97–111.
- Steinmetz, L. "Critical Stages of Small Business Growth: Why They Occur and How to Survive Them." *Business Horizons* 12, 1 (1969): 29.
- Sutton, R. I. "Managing Organizational Death." *Human Resource Management* 22 (1983): 391–412.
- Sutton, R. I. (1990). "Organizational Decline Processes: A Social Psychological Perspective." *Research in Organizational Behavior* 12 (1990): 205–253.
- Thain, D. H. "Stages of Corporate Development." *Business Quarterly* 34 (1969): 32–45.
- Tuason, R.V. "Corporate Life Cycle and the Evaluation of Corporate Strategy." *Academy of Management Proceedings* (1973): 35–40.
- Weitzel, W. and Jonsson, E. "Reversing the Downward Spiral: Lessons from W. T. Grant and Sears Roebuck." *Academy of Management Ex* 5 (August, 1991): 7–22.
- Westphal, J. and Zajac, et al. "Who Shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Similarity and New Director Selection." *Administrative Science Quarterly* 40 (1995): 60–83.
- Whetten, D. A. "Growth and Decline Processes in Organizations." *Annual Review of Sociology* (1987).
- Whetten, D. A. "Organizational Decline: A Neglected Topic in Organizational Behavior." *Academy of Management Review* 5 (1980): 577–588.
- Zald, M. N. and Ash, R. "Social Movement Organizations: Growth, Decay and Decline." *Social Forces* 44 (1966): 327–341.

МОНОГРАФІЇ ТА ДОПОВІДІ

- Scott, B. "Stages of Corporate Development – Parts I and II." Working paper. Harvard Business School Boston, MA, 1970.

Whetten, D. A. "Organizational Decline: A Neglected Topic in Organizational Behavior." Working paper. College of Commerce and Business Administration, University of Illinois, 1979.

РОБОЧИ МАТЕРІАЛИ ADIZES GRADUATE SCHOOL

Наведені нижче матеріали можна отримати через Adizes Institute.

- Adizes, I., Chaffee, R., and Hansenfeld, Y. "Revitalizing Child Protective Services." AGS W23, 1988. 16 pp.
- Axelrod, D. "A Comparison of Synerteams in the Adizes Methodology with the Concept of Self-directed Work Teams." AGS5, 1996.
- Bentov, A. "Planning: Why It Fails in Organizations." AGS P20, 1981. 12 pp.
- Boorn, M. L. "Urban Lifecycles According to Adizes Methodology." AGS P27, 1992. 13 pp.
- Capra, M. "The Department of Energy: Infancy to Senility in Four Years." 1981.
- Caric, N. "Generalized Pareto Analysis: An Advanced Deliberation Technique in the Adizes Problem Solving Method." AGS2, 1995.
- Caric, N. "Civility = Constructive Conflict?" AGS3, 1995.
- Chambless, D. "Goals: How They Change in an Organization Over Its Lifecycle." AGS13, 1989. 10 pp.
- Dagley, E. S. "MBA Programs and the Education of Managers: An Application of the Adizes Methodology." AGS P39, 1991. 13 pp.
- Denny, A. "Astrology, PAEI and the Lifecycle." AGS W24, 1988. 33 pp.
- Freeman, C. "Religious Organizations and Leaders: A Comparison Utilizing the Adizes Method." AGS W11, 1983. 17 pp.
- Gates, S. "Family Lifecycle and the Corporate Lifecycle: A Comparison." AGS24, 1989. 20 pp.
- Gjerde, R. "Norway: Where Is It on the Lifecycle?" AGS PS, 1983. 19 pp.
- Glass, C. "Men's vs. Women's Style of Management." AGS P19, 1981. 14 pp.
- Green, A. J. "Color in Relation to the Adizes Theory on PAEI and Lifecycles." AGS W25, 1989. 25 pp.
- Haering, P. "Civilizations and Organizations: An Analysis of Their Dynamics." AGS 9, 1988. 26 pp.
- Harbaugh, K. L. "Xerox Corporation Lifecycle Analysis." AGS P24, 1981. 11 pp.
- Harmon, D. "Rock Music and Adizes." AGS P37, 1991. 16 pp.
- Harrison, E. "Japan: The Economic Machine." AGS W05, 1991. 16 pp.
- Helfant, M. "Lifecycle of a Government Organization." AGS1 1, 1991. 16 pp.
- Horvat, Z. "Causal Problem Analysis: Schematic Problems Diagram." AGS1, 1995.
- Howe, P. "Singapore: Application of the Organizational Lifecycle to Singapore's History." AGS21, 1981. 20 pp.
- Jarkow, L. C. "Applying Organization Lifecycle Theory to the American Experience." AGS30, 1992. 12 pp.
- Katz, R. R. "Management and the Phenomenology of Power." AGS W15, 1983. 25 pp.
- Kealy, C. "The Charismatic Leader." AGS31, 1991. 16 pp.
- Kitchen, K. "Developing the 'PE' for Entrepreneurial Success." AGS8, 1983. 19 pp.
- Kogus, I. "How to Set Priorities Using the Coefficient of Effort and the Coefficient of Value." AGS8, n.d.
- Kogus, I. "PAEI Managerial Style Instrument." AGS9, n.d.
- Kuzmanovski, Z. "Psychodiagnostics and Organizational Diagnostics." AGS11, 1996.
- Labaste, S. P. "France: Where Is It on the Lifecycle?" AGS7, 1989. 20 pp.
- Larsen, O. S. "Hoyanger Works and the Adizes Method." AGS W10, 1982. 23 pp.
- Larsen, R. "Biogenetic Character Structure and Dr. Ichak Adizes' Decision Roles: Exploring the Relationships." AGS26, 1992. 13 pp.
- Lavelle, D. "What Should be the Lifecycle Curve of a Company?" AGS P35, 1991. 12 pp.

- Lehmann, F. "Hitler and Germany: The Founder's Trap." AGS W03, 1982. 20 pp.
- Low, K. "Product Lifecycle: A Comparison." AGS15, 1981. 16 pp.
- Mark, R. "The Reagan Revolution: A Lifecycle Analysis of the Administration." AGS W13, 1983. 14 pp.
- Marshall, J. "Creativity in Organizations: Who Expresses It, What Organizations Have It, How It Can Be Stifled, How It Can Be Fostered." AGS8, 1981. 20 pp.
- Meister, J. "Lifecycle of the Family. A Different Perspective." AGS10, 1981. 17 pp.
- Morgan, T. "The Lifecycle of Rome." AGS W01, 1982. 24 pp.
- Moskowitz, A. "Theories on Mutual Trust." AGS30, 1989. 7 pp.
- Mrgdichian, L. "The Marriage Relationship and Mutual Trust and Respect." AGS45, 1991. 18 pp.
- Ostlund, H. "Managing Change and Innovation." Dansk Management Center, AGS12, 1983. 11 pp.
- Pellegrini, T. "Vedic Philosophy and the Adizes Methodology." AGS P25, 1981.9 pp.
- Perry, S. R. "Mutual Trust and Respect in Japanese Culture and Corporate Life." AGS W35, 1990. 11 pp.
- Piper, J. "Synergetic Model of the Church." AGS36, 1988. 24 pp.
- Rayner, M. "Beyond Skinner." AGS W26, 1989. 11 pp.
- Recker, L. "Myers Briggs: Applying PAEI to the Myers-Briggs' Patterns." AGS P41, 1991. 16 pp.
- Red, E. X., III. "A Small Company: A Practical Application of the Adizes Methodology." AGS P38, 1991. 17 pp.
- Reinoud, H. "Levenscycli van Onderneingen en Directievoorders." AGS W07, 1982.
- Rojany, S. "Expert Systems in Medical Diagnosis: Comparison and Applicability to Syndags." AGS7, 1996.
- Rose, S. L. "The Iran-Contra Affair, CAPI and PAEI: An Exploration of Political Decision Making and Implementation." AGS P43, 1991. 16 pp.
- Scala, K. W. "E Capabilities – How to Develop Them: A Cubist Approach." AGS 18, 1981. 18 pp.
- Stokes, J. W. "Mutual Trust and Respect and Basketball Team Performance." AGS W34, 1990. 16 pp.
- Sullivan, A. "Developmental Therapy and Organizational Therapy: Parallels and Mutual Learning." AGS32, 1993. 32 pp.
- Tanner, W. C. "Lifecycles in Government Agencies." AGS17, 1981. 14 pp.
- Thye, R. "The Life and Assassination of Malcom X: An Analysis Using the Adizes Methodology." AGS48, 1991. 17 pp.
- Thygesen, C. "America's Future: An Application of the Adizes Theories to the American Future." AGS49, 1991. 23 pp.
- Valdesuso, C. "Alternative Diagnostic Tools: Peter Senge's *Fifth Discipline*." AGS12, 1996.
- Valdesuso, C. "Using the Adizes Model to Evaluate a Systems Development Methodology." AGS1, 1985.
- Valdesuso, C. "Adizes and MIS." AGS W33, 1989. 14 pp.
- Weiher, A. M. "Ross Perot as President?" AGS P33, 1991. 12 pp.

ПОКАЖЧИК

- Adizes Institute 5–7, 22, 23, 70, 104, 117
- Ben & Jerry's 430, 431
- CAP1
- і повноважний вплив (див. також Розв'язання проблем) 299–301, 313
 - у життєвому циклі 361–367, 313–315
- How to Solve the Mismanagement Crisis 219
- MBA 70
- PAEI та стадії життєвого циклу (див. також у конкретному життєвому циклі)
- ROI, роль 48, 49
- The Body Shop 429–431, 433, 435
- Активне зростання 75–102
- делегування 88
 - та децентралізація 92
 - зарозумілість 75, 76, 80, 81, 89, 95, 98, 99
 - інтеграція 96–99
 - клякери 81
 - клімат 79–86
 - лікування (див. також Лікування) 388–395
 - люди, організація навколо 87–96
 - маркетинг 78
 - матрична організація 102
 - орієнтація на продажі, реактивна 78, 79
 - орієнтація на «що» та «чому» 272
 - пастка засновника 90, 97, 98
 - патологічні 77
 - підзвітність 84
 - послідовність і зосередженість, брак 87
 - примітки 100–102
 - проблеми 99, 100
 - реструктуризація, потреба в 85
 - синдром чайки 93
 - сімейна пастка 98
 - та РаЕі 271–273
 - часова необ'єктивність 82
 - що це таке 75
- Аристократизм організації, що старіє 179–197
- раЕі 290, 291
 - дрес-код 181, 182
 - зали засідань 182–184
 - звертання, форма 185
 - злиття та поглинання 191–193
 - лікування 411–413
 - підвищення цін 190, 196
 - поглинання 191, 192
 - примітки 196
 - простір, використання 184
 - регулювання конфліктів і криз 188–191
 - скорочення персоналу 190
 - слабкі органи ухвалення рішень 187
 - спілкування 186, 187
 - характеристики 180
 - чекання 195
- Бездіяльність – не відповідь 32
- Бенчмаркінг 148, 149
- Бурхливі роки (див. також Активне зростання) 75–102
- Бухгалтерія 345, 346, 348, 351–353
- Бухгалтерський облік 63
- Бюрократія (див. також Салем-Сіті) 201–209, 244
- і -2А-2 291, 292
 - лікування 414, 415
- Венчурні капіталісти 63, 64, 68
- Відданість (див. також Залицяння) 44–54
- Відділи організаційного розвитку 416
- Відповідальність і повноваження 158–160
- Влада 298
- протягом життєвого циклу 309–312
- Внутрішній консультант 416, 417
- Внутрішній маркетинг 377–379
- Вплив 298
- поведінка в життєвому циклі 313, 314
 - Гнучкість як компонент старіння 317, 318
- Делегування 88, 104–106, 320, 394, 403
- та децентралізація 92
- Децентралізація 92, 402–404
- Дисципліна 278
- Дрес-код 181, 182
- Емоційна підтримка, критично важлива в Ранньому дитинстві 385
- Життєвий цикл та природа проблем (див. також Зміни) 33–35
- Закон масла чи гармат 389
- Зали засідань 182–184
- Залицяння 44–56
- ROI, роль 48, 49
 - випробування реальністю 54
 - відданість, формування 44–54
 - коли вона стає проблемою 52
 - правильне формування 52–54
 - засновник 44–52
 - майбутнє, ідеї та можливості для 44
 - небезпека проблем 54, 55
 - необхідні запитання 52–54
 - примітки 56
 - та раЕі 268–270
- Занепад, остаточний (див. також Салем-Сіті)

- Зарозумілість (див. також Стадія Активного зростання) 75, 76,
80, 81, 89, 95, 98, 99, 303, 304
- Засновники, ролі 44–52
відданість засновників на стадії Ранняго дитинства (див.
також Раннє дитинство) 64–69
- Збереження енергії, закон 428
- Звертання, форми 185
- Злиття та поглинання в аристократичних організаціях 191–193
- Зміни, природа 373–375
внутрішня дезінтеграція 373
зовнішні 373
інтеграція, потреба в 374
- Зміни та їх наслідки 26–43
діагностика проблеми 31, 32
життєві цикли та проблеми 33–35
нормальні та аномальні 33–35
Розквіт як найбажаніший стан 35–38
типовий та оптимальний шляхи 36–38
примітки 39–43
прогнозування 30, 31
проблеми, нескінченність 26–29
спільні причини 31–33
цикл «зміна – проблеми» 26
- Зовнішній маркетинг 376–379
- Зосередженість 87
- Імпульс у компаніях, що старіють 163
- Інерція 163
- Інституціоналізовані процеси управління 125, 126
- Інструменти аналізу 216–250
витоки 218–220
механістична vs. органічна свідомість 233–236
несумісність ролей 241–248
примітки 248–250
чотири ролі менеджменту 220–232
А (адміністративна) роль 226, 227
Е (підприємницька) роль 227–229
І (інтеграційна) роль 226, 227, 229, 230
Р роль (цілеспрямованого виконання) 220, 222, 223, 226
прибуток, роль 222–224
франчайзинг 232
- Інтеграція (див. також Оптимальний шлях) 96–99, 235, 279, 280,
286–288, 374–382, 420–437
потреба в 375–379
внутрішній маркетинг 377–379
зовнішній маркетинг 376–379
типи 376–379
успішна 381, 382
- Інтерес протягом життєвих циклів 171
- Інтрижка 54, 89
як -2E-2 269, 270
- Кейси 446–467
- Керівництво:
зміна (див. також Юність) 104, 106–111
в компанії, що старіє 164–166
перехід керівника (див. також Раннє дитинство) 59, 60
автократичний стиль управління 69–72
- психологічний вік 323, 324
стиль управління, функціональність 323, 324, 360
- Клакери 81
- Кліки, утворення 110–114, 201
- Консалтинг (терапія) 379, 380
- Конституції 125, 126
- Консультанти:
у компаніях, що старіють 166, 167
в аристократичній організації 195
- Контрольованість проблем 296
як компонент старіння 317, 318
- Конфлікт, роль 328–330
в організаційній структурі 348–354
регулювання в аристократичній організації 188–191
- Конфлікти, розвиток (див. також Юність) 103–118
- Креативність, контрольована, плекання 127, 128
- Крива життєвого циклу, розміщення компанії на 212
- Криза, регулювання в аристократичній організації 188–191
- Лікування організації на типовому шляху 385–417
аристократична організація 411–413
Бюрократія 414, 415
відділи організаційного розвитку 416
внутрішні консультанти 416, 417
мертва організація 414, 415
операція, невчасна та непотрібна 415, 416
організація на стадії Спаду 409, 410
Раннє дитинство 385–388
Розквіт 401–409
децентралізація 402–404
організаційна родина 405–409
організаційний колоніалізм 404, 405, 408
організаційний плюралізм 407
примітки 417
Салем-Сіті 413, 414
стадія Активного зростання 388–395
закон масла чи гармат 389
пастка засновника або сімейна пастка 390–394
передчасне делегування, проблема 394, 395
підсистеми організації, чотири 391
Юність 396–401
структура, значення 397–401
шизофренічна 401
- Любов, питання про значення 472–474
- Маркетинг 78, 79
внутрішній 377–379
- Матрична організація 93
- Мертва організація, лікування 414, 415
- Механістична свідомість 234
- Навички, отримані в бізнес-школі, на стадії Ранняго дитин-
ства 70
- Нападники в компанії, що старіє 166, 167
- Нація, формування 474–478
- Недостатня капіталізація 62, 63
- Облік за методом нарахування 63
- Оптимальний шлях 418–444
духовність 429–437

- збереження енергії, закон 428
і типовий шлях 418–421
інтеграція 420–437
організаційне перетворення, закон 428, 443, 444
послідовність оптимального життєвого циклу 439, 440
примітки 440–442
Розквіт, швидший шлях до 421–437
свідомість 423–429
типовий шлях, порівняння з 418–421, 437
- Організаційна родина 405–409
- Організаційна структура:
у компанії на стадії Розквіту 130, 131
функціональність 344–348
- Організаційна терапія 370–384
життя та проблеми, природа 370, 371
зміни, природа (див. також Зміни) 373–375
інтеграція (див. також Інтеграція) 375–379
процес втручання за Адієсом 379–381
організаційна 379, 380
примітки 382–384
проблеми, нормальні та аномальні 370, 371
симбергетична™ («synergetic») методологія Адієса 380, 382
терапевт, роль 375, 376
- Організаційне перетворення, закон 428, 443, 444
- Організаційний колоніалізм 358–360, 404, 405, 408
- Організаційний плюралізм 407
- Організація на стадії Спаду:
лікування 409, 410
та PAEI 286–288
- Органічна свідомість 235
- Орієнтація на продукт (див. також Раннє дитинство) 57–59
- Параноя 198–200
- Пастка засновника 90, 97, 98, 105, 118, 390, 391, 438
- Передчасне старіння 260, 261
- Питання, вічні 468–478
- Підзвітність 84
- Підприємництво, поведінка протягом типового життєвого циклу 317–342
чинники, що впливають 322–342
конфлікт, роль 328–330
організаційна структура, функціональність 344–348
психологічний вік керівництва 323, 324
сприймана відносна частка ринку 323, 340–342, 360
стилі неправильного управління 326–328
стилі управління та природа конфлікту 326–330
функціональність стилю управління 323, 324, 360
- Підтримка родини, критично важлива на стадії Залицання 67
- Пізній Розквіт / Спад (див. також Розквіт) 136–140
- Повноваження (див. також Розв'язання проблем) 297–308
vs. відповідальність 158–160
делегування 104–106
- Повноважний вплив і CAPi (див. також Розв'язання проблем) 299–301, 313
- Поглинання в аристократичній організації 191, 192
- Полювання на вільдом 198–201
- Посилання 479–488
- Послідовність 87
- «Прагнення до Розквіту» 37, 321, 367, 417
- Прибуток 222–224
- Пріоритети компанії у Розквіті 129, 130
- Проблеми:
життя і природа 370, 371
нескінченність (див. також Зміни) 26–29
патологічні 36–38
нормальні та аномальні 370, 371
персоналізація 198
- Прогнозування життєвого циклу 251–267
послідовність розвитку ролей PAEI на типовому шляху 253–267
додавання I для досягнення Розквіту 263, 264
друга роль 255–257
перша роль 254
послідовність типового шляху 264
Спад 265, 266
третя роль 257–260
типовий шлях 251–253
- Прогнозування здатності розв'язувати проблеми (див. також Розв'язання проблем) 295–316
- Продажі, критично важливі для стадії Раннього дитинства 57–59
- Простір, використання 184
- Професійний менеджер, введення (див. також Юність) 106, 107, 110, 111
- Процес втручання за Адієсом 379–381
- Процеси управління, інституціоналізовані 125, 126
- Раннє дитинство 57–74
MBA, важкий час для 70
автократичний стиль управління 69–72
венчурні капіталісти 63, 68
відданість засновника 64–69
вразливість 65
клімат 60–62
критична важливість продажів 57–59
критично важлива підтримка родини 67
лікування 385–388
недостатня капіталізація 62, 63
необхідні дії 59
ознаки 61
орієнтація на продукт, а не на продажі 57–59
перехід керівника 59, 60
примітки 56
проблеми 55
рівень смертності 72
та PAei 270, 271
уряд, втручання 68
- Релігія як інтеграційна сила 374
- Рінгі 128
- Родина, організаційна 405–409
- Розв'язання проблем, прогнозування здатності до 295–316
CAPi протягом життєвого циклу 361–367, 313–315
визначення проблеми 296
влада 298

- поведінка в життєвому циклі 309–312
- вплив 298
- поведінка в життєвому циклі 313, 314
- повноваження 297, 298
- протягом життєвого циклу 303, 304
- та відповідальність 305–309
- повноважний вплив і CAPI 299–301, 313
- компоненти 301, 302
- примітки 316
- прогнозування, хто має контроль 301, 302
- сприйняття проблем 295–297
- управлінська енергія, джерела 297, 298
- Розквіт 121–140
- лікування (див. також Лікування) 401–409
- Пізній розквіт / Спад 136–140
- примітки 140
- Ранній розквіт 122–136
- візія та цінності 123–125
- внутрішньоорганізаційна та міжорганізаційна інтеграція та згуртованість 133
- зростання продажів і прибутків 132, 133
- конституція 125, 126
- креативність, контроль та плекання 127, 128
- організаційна плідність 132, 133
- перевага, передбачувана 131
- пріоритети 129, 130
- проблеми 133–136, 139
- процеси управління, інституціоналізовані 125, 126
- рінгі 128
- фокус 129, 130
- функціональна система та організаційна структура 130, 131
- характеристики 122
- цілі, об'єднані 128, 129
- самоконтроль і гнучкість, рівновага між 121, 122
- та PAЕІ 282–286
- як процес 285, 286
- управління в 336
- Роль менеджменту А (див. також Інструменти) 226, 227, 254–266
- несумісність 241–248
- Роль менеджменту Е (див. також Інструменти) 227–229, 254–266
- несумісність 241–248
- Роль менеджменту І (див. також Інструменти) 229–233, 254–266
- несумісність 241–248
- Роль менеджменту Р (див. також Інструменти) 220–226, 254–266
- несумісність 241–248
- Салем-сіті, бюрократія та смерть 198–214
- Бюрократія 201–209
- і аристократична організація, відмінності між 200
- відчуття контролю, брак 205
- характеристики 202, 203
- лікування 413–415
- полювання на відьом 198–201
- примітки 214
- проблеми, персоналізація 198
- розпад 205
- смерть 209–214
- та –2А–2і 291
- характеристики 198–201
- Самодисципліна 277, 278
- Свідомість 423–437
- значення 233–236
- Симбергетична™ (syMBERGETIC™) методологія Адізеса 380, 382
- Синдром чайки (див. також Стадія активного зростання) 93
- Сімейна пастка 98, 390–394
- CAPI та 364, 367
- Скорочення персоналу 190
- Слабкість ухвалення рішень в аристократичній організації 187
- Смерть, організаційна 209–214
- та 0000 292–294
- Спеціалізація 105
- Спілкування 186, 187
- Спорідненість (див. також Оптимальний шлях)
- Старіння, ознаки 141–178
- Аристократизм (див. також Аристократизм організації, що старіють) 179–197
- бенчмаркінг 148, 149
- від акценту на функції до акценту на формі 149–152
- від браку коштів до великої кількості коштів 149
- від внеску до особистості 154
- від грошей до політики 170–174
- від клієнтів до капіталу 169, 170
- від лінійних відділів до адміністративних 158
- від маркетингу та продажів до фінансів та права 168
- від орієнтації на продажі до орієнтації на прибуток 167–169
- від «очікування перевершують результати» до «результати перевершують очікування» 145–149
- від «просити вибачення» до «просити дозволу» 155–157
- від ризикування до уникання ризику 143–145
- від «чому» та «що» до «як», «хто» і «чому тепер» 152–154
- відповідальність vs. повноваження 158–160
- імпульс чи інерція 163
- інтереси протягом життєвого циклу 171
- компанії, що зростають, і компанії, що старіють, порівняння 142, 143
- консультанти та нападники 166, 167
- примітки 174–178
- проблеми чи можливості 157
- хто ким керує 161
- цілі, детерміністські та обмежувальні 170–173
- цілі на різних етапах життєвого циклу 167
- що змінювати 164–166
- Старіння, організаційні причини 317–343
- гнучкість і контрольованість 317, 318
- підприємство, поведінка у типовому життєвому циклі (див. також Підприємництво) 317–342
- чинники, що впливають 322–342
- примітки 342, 343
- Старіння, структурні причини 344–368
- CAPI в життєвому циклі 361–367, 313–315

- компанії, що зростають, vs. компанії, що старіють, відмінності 357, 358
- конфлікт між відділами 348–354
- організаційний колоніалізм 358–360
- організаційна структура, функціональність 344–348
- схема організаційної структури, типова 345
- резюме 360
- структура зумовлює стратегію 354–357
- Створення, питання про 468–472
- Стилі неправильного управління 326–328
- Субоптимізація 283
- Схема організаційної структури, типова 345
- Терапія, організаційна (див. також Організаційна терапія) 370–384
- Типовий шлях 251–253
- Управління в компанії, що старіє 161–163
- «Управління змінами» 321, 417
- Усвідомлення (див. також Оптимальний шлях) 424, 425, 427
- Фінансовий директор 353
- Фокус, компанії у Розквіті 129
- Франчайзинг 232
- Функціональні системи в компаніях на стадії Розквіту 130, 131
- Функціональність стилю управління (див. також Підприємництво) 323, 324, 360
- Хірургія 415, 416
- Цілі:
- детерміністські 170–173
- об'єднані 128
- обмежувальні 170–173
- протягом життєвих циклів 169
- у юних компаніях, перевстановлення 104, 111–114
- Цінності організації 123–125
- Цінності та візія 123–125
- Частка ринку 323, 340, 341
- Чотири ролі менеджменту (див. також Інструменти) 220–232
- Шизофренія організації на стадії Юності 401
- Юність 103–120
- РАеІ або рАЕІ 273, 274
- виклики 104
- емоційне друге народження 103
- керівництво, зміна 104, 106–111
- правильний момент 108
- кліки, утворення 110–114
- конфлікти 103–118
- лікування (див. також Лікування) 396–401
- ознаки 103
- пастка засновника 118
- перевстановлення цілей 104, 111–114
- повноваження, делегування 104–106
- примітки 119, 120
- проблеми 112
- розлучення 114–118
- спеціалізація 105
- управління в 336
- «Як подолати кризу неправильного управління» 219, 222

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 «Akrobat». 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: cop@bookclub.ua

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



К Н И Ж К О В И Х

- 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(067)703-44-57
e-mail: trade@ksd.ua

Київ

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

Адзіес І.-К.

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

ISBN 978-617-12-5704-7 (PDF)

УДК 658