

МЕТОДОЛОГИЯ АДИЗЕСА

Управление жизненным циклом компании

Как организации растут,
развиваются и умирают
и что с этим делать

Ицхак Адизес

Гуру менеджмента, ведущий мировой эксперт в области
эффективного управления процессами в бизнесе



альпина
ПАВЛИШЕР
бизнес

Методология Адизеса

Ицхак Адизес

**Управление жизненным циклом
компаний. Как организации
растут, развиваются и
умирают и что с этим делать**

«Альпина Диджитал»

Адизес И. К.

Управление жизненным циклом компании. Как организации
растут, развиваются и умирают и что с этим делать /

И. К. Адизес — «Альпина Диджитал», — (Методология Адизеса)

ISBN 978-5-96-148149-5

О чем Эта книга – основа методологии доктора Ицхака Адизеса, в которой он представляет теорию жизненных циклов организаций и принципы организационных изменений, которые применяют компании всего мира уже многие десятилетия. Организации, как и люди, развиваются по определенным законам, проходят через одни и те же этапы жизненных циклов. На каждом этапе организацию ждут кризисы, которые ей надо преодолеть, чтобы развиваться дальше. Ведь если этого не сделать, может начаться упадок и организация может умереть. Доктор Адизес объясняет, почему происходят изменения, помогает отличить нормальные проблемы организаций от аномальных и рассказывает, как и когда осуществить необходимое вмешательство, чтобы всегда оставаться в состоянии Расцвета. Книга переведена на 30 языков. Для кого Для руководителей компаний, консультантов и менеджеров, ответственных за проведение изменений в организациях.

ISBN 978-5-96-148149-5

© Адизес И. К.

© Альпина Диджитал

Содержание

| | |
|--|----|
| Предисловие автора к русскому изданию | 7 |
| Введение | 8 |
| Что нового в этом издании? | 9 |
| Цель, методология и организация | 11 |
| Часть I | 13 |
| Глава 1 | 13 |
| Непрерывность возникновения проблем | 13 |
| От предсказания к ускорению | 16 |
| Общая причина | 17 |
| Жизненные циклы и природа проблем | 19 |
| Нормальные и аномальные проблемы | 20 |
| Типичный путь и оптимальный путь | 21 |
| Глава 2 | 24 |
| Формирование приверженности | 24 |
| Основатель: пророк или делец? | 26 |
| Правильное формирование приверженности | 29 |
| Настоящая любовь или увлечение? | 31 |
| Глава 3 | 33 |
| Ориентация на продукт | 33 |
| Трансформация управления | 35 |
| Климат | 35 |
| Недостаточная капитализация | 36 |
| Приверженность основателя | 38 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 41 |

Ицхак Адизес

Управление жизненным циклом компании. Как организации растут, развиваются и умирают и что с этим делать

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *Е. Кунина*

Дизайн обложки *Д. Изотов*

Художественное оформление и макет *Ю. Буга*

Корректоры *Е. Аксёнова, А. Кондратова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

© Adizes Institute Publications

Научный редактор: Юлия Крыленко, сертифицированный симбергист, консультант
Института Адизеса, Certifi ed Symbergist(™), Associate, Adizes Institute

© Перевод Adizes Institute Publications

© Издание на русском языке, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2022

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

* * *

МЕТОДОЛОГИЯ АДIZESА

Ицхак Адизес

Управление жизненным циклом компании

Как организации растут,
развиваются и умирают
и что с этим делать

Перевод с английского



альпина
ПАВЛИШЕР
МОСКВА
2022

Предисловие автора к русскому изданию

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ицхак Калдерон Адизес

Введение

В этой книге я представляю теорию жизненных циклов организаций и принципы осуществления организационных изменений, которые я разработал и применял на практике в течение последних пятидесяти лет. Эта теория и эти принципы позволяют нам отличить нормальные проблемы организаций от аномальных и осуществить необходимое вмешательство, обеспечивающее продвижение организации к состоянию Расцвета. Они объясняют, почему организации растут, стареют и умирают и что необходимо делать с этими процессами. Они описывают и анализируют традиционный путь, по которому движутся организации, когда растут, и оптимальный путь, который они должны выбирать для того, чтобы избежать типичных проблем роста и старения.

Что нового в этом издании?

Это издание дополняет две мои книги: в «Стремлении к расцвету»¹ рассматривается, как следует управлять организацией в зависимости от того, на каком этапе жизненного цикла она находится; в «Управлении изменениями»² представлены теоретические обоснования методологии трансформации (лечения) организаций. Таким образом, для этого издания я не использовал повторно весь материал первого издания, который полнее и глубже представлен в «Стремлении к расцвету» и «Управлении изменениями». Получить практические навыки терапевтического вмешательства заинтересованные читатели могут на специальных курсах, организуемых в Институте Адизеса, который получил лицензию и начал свою деятельность сразу после выхода первого издания этой книги. Это означает, что данное издание содержит больше описательных и аналитических материалов; читателям, которые интересуются преимущественно практическими рекомендациями, следует прочитать две вышеназванные книги.

Еще один важный момент. По окончании работы над первым изданием «Управления жизненным циклом компании» я понял, что допустил в нем ошибку. Я спрашивал себя: «Если интеграция организации имеет такое большое значение, то почему она слаба на этапах роста и сильна на этапах старения?» Тогда я не мог ответить на этот вопрос. На это мне потребовалось несколько лет, и здесь я привожу свое решение этой дилеммы. Я осознал, что, хотя предпринимательство действительно обеспечивает рост, а его дефицит вызывает старение, интеграция является тем фактором, который предшествует предпринимательству в предсказании роста или старения организаций. Этот фактор обеспечивает возможность возникновения питательной среды для предпринимательства, а значит, и для организационного роста. Интеграция также позволяет организациям лечить проблемы старения более активно, то есть начинать лечение раньше. Поскольку этот фактор трудноуловим, то при попытках обеспечить организационный рост он обычно игнорируется. В результате организации оказываются на типичном пути жизненного цикла – и сталкиваются со всеми его трудностями и проблемами.

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

После того как мы лучше поймем взаимосвязь факторов, вызывающих рост и старение, мы сможем ускорить продвижение организации к Расцвету, наиболее благоприятному этапу жизненного цикла, и обеспечить ее более продолжительное нахождение в этом состоянии. Раньше, чтобы омолодить стареющую организацию или в крайнем случае сориентировать ее на достижение Расцвета, обычно требовалось три года. Теперь же благодаря новым открытиям, представленным и объясненным в этом издании, мы можем достичь того же результата даже для более крупной организации менее чем за год. Таким образом, я установил, что организациям нет нужды переживать все трудности периода роста, описанные в первом издании данной книги. Существует оптимальный путь, изложенный в этом, новом издании, и, хотя такой путь порождает свои проблемы, они оказываются более предпочтительными, чем проблемы типичного пути, потому что быстрее приводят организацию к Расцвету и обеспечивают ее более продолжительное нахождение в таком состоянии. Кроме того, проблемы на этом пути редко оказываются патологическими, то есть они не угрожают существованию организации.

¹ Адизес И. Стремление к расцвету: Максимизируйте успех вашей компании с помощью программы Адизеса. – М.: Дело АНХ, 2009.

² Адизес И. Управление изменениями без потрясений и конфликтов. – М.: Альпина Паблишер, 2022.

В первом издании описывался только типичный путь. То, как можно достичь Расцвета быстрее и без проблем, характерных для типичного пути, с помощью так называемого оптимального пути, является новой темой, делающей это издание более полным.

Цель, методология и организация

Эта книга предназначена для консультантов и менеджеров, ответственных за проведение изменений в организациях.

Она не является просто сборником практических примеров, но в то же время не основывается исключительно на результатах строгого статистического анализа. Ее нельзя считать посвященной анализу специальной литературы, хотя в ней содержится множество ссылок на работы других авторов. Скорее, эта книга является творческим отчетом о моем опыте работы с организациями, описанием моделей их поведения, которые я наблюдал, и методов их «лечения», которые я применял. Институт Адизеса, расположенный в Лос-Анджелесе, штат Калифорния, имеет своих представителей во многих странах мира. Все они прошли обучение в институте и успешно применяют мою методологию на практике. Полученный ими опыт также нашел свое отражение в этом издании.

Содержащиеся в книге практические примеры отражают истории многих компаний, с которыми мне приходилось работать. Некоторые из них хорошо известны широкой публике – благодаря книгам и/или статьям – в качестве пользователей моей методологии. Однако, как правило, реальные имена клиентов института никогда открыто не называются.

Domino's Pizza является одной из таких широко известных фирм, история которой описана в книге Тома Монагана *The Pizza Tiger*³. Domino's использовала нашу методологию и благодаря этому смогла за семь лет увеличить товарооборот со \$150 млн до \$1,5 млрд. Другой известный клиент, Bank of America, активы которого оцениваются в \$120 млрд, а численность персонала составляет 90 000 человек, в какой-то момент достиг той точки на своем жизненном цикле, когда его рост прекратился; поэтому банк использовал нашу методологию для своего омоложения⁴.

Мы также применяли методологию Адизеса для помощи таким некоммерческим организациям, как отдел защиты детей при муниципалитете Лос-Анджелеса – крупнейшей в мире организации по выплате пособий на детей⁵. В министерстве здравоохранения Ганы я помогал становлению департамента планирования оказания медицинской помощи, который рассматривался Всемирной организацией здравоохранения в качестве модели для стран третьего мира⁶.

Я консультировал премьер-министров и президентов таких стран, как Швеция, Греция, Бразилия, Македония, Югославия, Израиль и Сальвадор, используя методологию для объяснения того, как следует обновить правительственную бюрократию и политические механизмы государственной машины. Я и мои партнеры применяли эту методологию при решении некоторых деликатных политических проблем, неизвестных широкой общественности.

Но не все наши клиенты являются крупными корпорациями или государственными агентствами. Мы работали с религиозными и миссионерскими организациями, телевизионными каналами. Я с уверенностью могу сказать, что Институт Адизеса многократно проверял нашу методологию в самых разных условиях и мы можем повторять положительные результаты ее применения независимо от культуры, размера и технологического совершенства организации. Одним из факторов, способных влиять на действенность методологии, является генеральный директор организации, который должен верить в эту методологию и обеспечивать

³ T. Monaghan, *Pizza Tiger* (New York: Random House, 1986).

⁴ См. M. Johnston, *Roller Coaster: The Bank of America and the Future of American Banking* (New York: Tichnor and Fields, 1990); а также R. Salsman, *Breaking the Bank* (Washington, DC: American Institute for Economic Research, 1990).

⁵ I. Adizes, R. Chaffee, and Y. Hasenfeld, *Revitalizing Child Protective Services*, School for Social Services (Los Angeles, CA: UCLA, 1988).

⁶ I. Adizes and P. Zukin, "A Management Approach to Health Planning in Developing Countries," *Health Care Management Review* 2, 1 (1997): 19–37.

позитивное взаимодействие с представителем Института Адизеса, осуществляющим ее практическое применение.

Хотя в этой книге основное внимание уделено корпорациям, также указывается на наличие общих характеристик у процессов развития супружеских отношений, развития и старения личности и процессов изменения в цивилизациях, биологических системах и даже в религиях. Очевидно, что такие сравнения вынужденно поверхностные, и я признаю, что не удивлюсь, если они окажутся ошибочными. Но жизнь научила меня тому, что всё в ней связано между собой. Если мы не видим какой-то связи, это происходит только потому, что мы еще не осознали ее существования. Мы должны попытаться прорвать завесу изолированности. Мы должны стараться увидеть взаимосвязанность всего сущего и понять законы, управляющие этой взаимосвязанностью.

Я разбил это дополненное и исправленное издание «Управление жизненным циклом компании» на три части. Часть I посвящена тому, что происходит сейчас. В ней описывается традиционное поведение организаций на типичном пути жизненного цикла – от Ухаживания к Расцвету и далее к старению и смерти, а также те нормальные и аномальные проблемы, с которыми компания при этом сталкивается. Часть II – аналитическая часть книги – предоставляет инструменты, помогающие объяснить, почему организации растут и стареют. Часть III содержит краткое описание методов вмешательства, необходимых для доведения организации до состояния Расцвета; материал дополняется содержанием книг «Стремление к расцвету» и «Управление изменениями». В ней излагаются также принципы управления организацией на оптимальном – более быстром – пути и описывается, как ведет себя на этом пути организация. Приведенное описание является вынужденно коротким, так как мы не имеем достаточного опыта наблюдения за движением по оптимальному пути. Это является предметом моих дальнейших исследований, о результатах которых я расскажу читателям.

Я надеюсь, что моя работа не получит такого же отзыва, который получила книга, представленная на рецензию Сэмюэлю Джонсону одним честолюбивым графоманом: «Ваша рукопись и хороша, и оригинальна; но та часть, которая хороша, не оригинальна, а та часть, которая оригинальна, – не хороша». Тем не менее я писал эту книгу с удовольствием и надеюсь, что она будет стимулировать появление ваших собственных мыслей.

Я сам учусь на опыте других людей и прошу вас поделиться своими соображениями об этой книге – критическими или позитивными, теоретическими или практическими, направив их в Институт Адизеса или мне лично по электронной почте на адрес Adizes@adizes.com. Я буду рад, если вы заглянете на наш сайт: www.adizes.com.

*Ицхак Адизес, Ph.D.,
Санта-Барбара, Калифорния*

Часть I

Что происходит?

Глава 1

Изменение и его последствия

Изменение не имеет прецедентов.
Никколо Макиавелли

Непрерывность возникновения проблем

Возможно, вам покажутся банальными слова о том, что все мы подвергаемся изменениям и что изменение – это феномен, который существует до тех пор, пока мы можем воспринимать окружающий нас мир.

Изменения порождают события, которые могут стать источниками как благоприятных возможностей, так и проблем⁷. Сталкиваясь с изменениями, мы вынуждены принимать решения и действовать иным образом, поскольку имеем дело с новым феноменом. Представьте себе, что вы идете по улице. Когда вы подходите к перекрестку – месту, которое воспринимается иначе, чем предыдущий участок пути, – вы сталкиваетесь с проблемой или благоприятной возможностью: следует ли вам повернуть направо, налево, назад или же продолжить движение вперед? Вам необходимо принять решение и действовать, и, что бы вы ни решили сделать, это действие само по себе будет изменением, которое породит новые проблемы.

Каждая проблема или благоприятная возможность, вызванная изменением, приводит к появлению решения, которое вызовет еще большее изменение, и в результате мы столкнемся с новой реальностью и с новым набором проблем или благоприятных возможностей⁸.

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

⁷ См. в P. Watzlawick, J. Weakland, and R. Fish, *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution* (New York: Norton Books, 1974) более ясное описание связи между изменением и проблемой. Эти авторы отмечают, что изменение и проблемы тесно связаны между собой и что они всегда возникают вместе.

⁸ См. в B. Keeney, *Aesthetics of Change* (New York: Guilford Press, 1983) подробное рассмотрение роли языка в формулировании проблем. Автор утверждает, что «реальность» – это функция описаний, которые мы делаем для ее отображения. Таким образом, проблемы, как и процессы их решения, также являются функциями наших описаний.



Рис. 1.1. Цикл изменение – проблема

Все течет, все изменяется.

Гераклит

И венцом всего сказанного является следующее утверждение:

Так как изменения не прекращаются, то проблемы возникают постоянно... Всегда!

Я был удивлен, придя к такому выводу. Ведь полки магазинов полны книг, обещающих, что если вы последуете приведенным в них рецептам достижения успеха, то проблемы, стоящие перед вашей организацией, исчезнут сами собой. Многие политические и религиозные доктрины содержат те же самые обещания: следуйте определенным правилам – и вы обеспечите себе спасение или окажетесь на небесах.

Однако я полагаю, что подобные обещания невыполнимы, потому что изменения – это жизнь и, пока мы живы, у нас всегда будут проблемы. Рассмотрим следующее высказывание: «Вся жизнь – мучения, потом вы умираете». Более того, чем «живее» мы оказываемся, тем больше у нас проблем.

Возьмем для примера компанию по разработке программного обеспечения, которую я когда-то консультировал. Ее менеджеры жаловались мне на то, с каким количеством проблем им приходится сталкиваться. Однако годовой доход этой компании менее чем за два года вырос с нуля до \$180 млн. «Чего же вы хотели? – спросил я их. – Когда у вас не будет проблем?» – «Только когда не будет изменений». – «А когда это может произойти?» На этот вопрос они уже знали ответ: «Только когда нас не будет в живых».

Если изменение – это жизнь и у нас не будет проблем только на том свете, то замедление темпов изменений – как один из способов сокращения числа возникающих проблем – равнозначно стремлению к самоубийству. Динозавры не смогли адаптироваться к изменениям, как не хотят или не могут адаптироваться многие крупные корпорации, которые в наше время

правят миром. Но, если они хотят выжить, им следует научиться управлять изменениями и задавать им правильное направление.

Существует старый анекдот о двух студентах, которые отправились на прогулку в Африку. Когда они увидели приближающегося к ним льва, то один из них начал быстро надевать кроссовки для бега. «Но ведь ты не можешь бежать быстрее льва», – сказал ему его товарищ. «А я и не собираюсь этого делать», – ответил первый студент. – Все, чего я хочу, это бежать быстрее тебя!»

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

Выживают не самые сильные или самые умные виды, а те, которые лучшие других приспосабливаются к изменениям.

Чарльз Дарвин

Быстрое принятие и реализация неправильных решений – это прямой путь к катастрофе. В результате вы получите еще более серьезные проблемы, чем те, которые пытались решить. Вы также не добьетесь успеха, если ваши конкуренты будут принимать правильные решения быстрее вас или если, несмотря на быстрое принятие правильных решений, вы будете реализовывать их медленнее своих конкурентов.

Мои замечания не обнадеживают, но истина заключается в том, что решение одной совокупности проблем не обеспечивает вам вечно безоблачного будущего. Ваши решения лишь порождают поколение проблем. Не знаю, как вы, а я могу откровенно признаться, что нередко посреди ночи размышляю о том, когда же мои проблемы наконец-то будут решены. И при этом я понимаю, что они не будут решены никогда. У меня не будет проблем только тогда, когда я перестану дышать.

Взросление не означает, что все проблемы остаются в прошлом. Оно подразумевает способность справляться с более масштабными и более сложными проблемами. Однажды я поздравил своих клиентов поздравительными новогодними открытками, в которых крупными буквами было написано: «Желаю вам в следующем году более серьезных проблем». А внизу открытки маленькими буквами я сделал следующую приписку: «с которыми вы смогли бы легко справиться».

Каждый из нас «большой» ровно настолько, насколько большими являются проблемы, которые мы решаем и преодолеваем. «Маленькие» люди имеют дело с маленькими проблемами: их волнует марка покупаемого автомобиля и качество обоев на кухне у соседа. «Большие» люди решают проблемы, связанные с качеством образования для своих детей, загрязнением окружающей среды, которую они оставят после себя, и уровнем жизни своих сограждан. Иметь мало проблем – это не значит хорошо жить. Это значит умирать. Наличие все более масштабных проблем и их успешное решение означают дальнейшее укрепление наших сил и возможностей. Необходимо переключать свою энергию, затрачиваемую на решение малых проблем, на решение более масштабных задач.

В чем же новизна ситуации? Она заключается не в изменении как таковом. Изменения происходили в течение миллиардов лет. Новое заключается в том, что темпы изменений стремительно растут¹¹. Все больше проблем с возрастающей скоростью возникает на нашем пути.

⁹ M. Eigen, R. Winkler, and M. Kimber, *Laws of the Game: How the Principles of Nature Govern Chance* (New York: Harper Colophon Books, 1981). Книга содержит всестороннее описание связей между эволюционными процессами в природе и побуждением к выживанию в сложных внешних условиях.

¹⁰ См. в J. Diamond, *Guns, Gems and Steel: The Fates of Human Societies* (New York: Norton, 1997) дискуссию о социально-биологических перспективах «правильных решений».

¹¹ K. Gergen and D. Whitney, "Technologies of Representation in the Global Corporation," в D. Boje, R. Gephart and T. Thatchenkery, eds., *Postmodern Management and Organization Theory* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1996) содержит всестороннее

Мы можем превращаться «во все более и более маленьких людей», фокусируя свое внимание на тривиальных вещах, или же мы можем расти и развиваться, чтобы иметь дело с тем, что действительно определяет нашу жизнь.

Я много раз присутствовал на собраниях правлений корпораций, на которых обсуждались необходимые изменения, и довольно часто кто-то из присутствующих прерывал обсуждение следующими словами: «Давайте притормозим. Мы слишком торопимся». Но как же мы можем не торопиться, если наши конкуренты надевают кроссовки для бега?

Изменение порождает напряжение, или, другими словами, стресс. Все это нам хорошо известно. Стрессу подвергаются люди, организации и целые страны. Психологи разработали метод измерения стресса, основанный на присвоении определенного количества баллов каждому из событий в человеческой жизни: разводу, смене места работы или даже поездке в отпуск¹². Что общего у всех этих событий, порождающих стресс? Изменения.

Итак, следует ли нам сдерживать себя и свои компании?

Да, если все компании в отрасли соглашаются притормозить. Но даже такое соглашение не будет работать до тех пор, пока не замедлит свое движение вперед все общество в целом. А это произойдет лишь тогда, когда замедлится развитие всего мира. Но это слишком сложно. Поэтому замедление темпов изменений не будет решением проблемы. Именно так пытались действовать динозавры. Цель данной книги состоит не в том, чтобы показать вам, как можно замедлить темпы изменений или пережить их последствия. Напротив, моя цель – показать вам, как ускорить поиск и реализацию правильных решений и испытать при этом минимальный стресс.

От предсказания к ускорению

То, что можно предвидеть, можно предотвратить.
Чарльз Мэйо

Для слепого каждое препятствие оказывается сюрпризом.
Неизвестный автор

Ускоренному темпу принятия решений я научился у своих сыновей. Будучи детьми, они любили ходить со мной в зал игровых автоматов. Однажды мы провели там много времени, играя в их любимую игру – автомобильные гонки. В тот день я с удивлением отметил, что, хотя мои дети никогда не водили машину, в игре они всегда меня побеждали. Секрет их успеха заключался в том, что, играя в нее много раз, они выучили наизусть все варианты, которые предлагала им компьютерная программа. Они знали, когда надо обгонять и где будет следующий поворот. Поскольку я не знал, что произойдет далее, то каждый поворот создавал кризисную ситуацию. Я разбивался вдребезги. Я переворачивался. Не зная, какой будет ситуация на дороге через мгновение, я вел машину, ориентируясь на происходящие события, а не опережая их. Эта игра напомнила мне о том, что, когда я еду по незнакомому городу, я так же веду машину – медленнее местных жителей, которые часто сигнализируют мне жестами, выражая свое недовольство. Однако это не означает, что все они водят машину лучше меня. Просто они знают, какая дорога ждет их впереди. Поэтому они могут позволить себе ехать быстрее тех, для кого каждый перекресток порождает проблемы, требующие новых решений.

Когда мы знаем рельеф дороги впереди, мы можем вести машину быстрее и более активно. Подобным образом, если мы можем предсказать изменения, мы будем знать, что ждет корпорацию в будущем, и возникающие проблемы не станут для нас сюрпризом. Мы сможем

рассмотрение влияния глобализации на темпы изменений в организациях.

¹² L. Holmes and R. Rahe, "The Social Adjustment Rating Scale," *Journal of Psychosomatic Research*, 11 (1967): 213–218.

решать их достаточно быстро, поскольку это будут не неожиданные трудности, а события, которые мы предвидели и к которым готовились¹³.

Я обнаружил, что могу предсказывать изменения. Я могу также предвидеть будущие проблемы. Это во многом напоминает воспитание детей в семье. Пока у родителей только один ребенок, почти что каждая воспитательная проблема порождает в семье кризис. Однако пятый ребенок растет практически сам по себе. Тот, кто видит проблему заранее, с меньшей вероятностью поддается панике. Бабушки и дедушки, немало повидавшие на своем веку, проявляют больше терпимости, чем родители. «Оставьте ребенка в покое, он перерастет эту проблему» – так нередко звучит их совет. Подобно бабушкам и дедушкам, вырастившим многих детей, я также работал с сотнями компаний. Я согласен с выводами специалистов, изучающих динамические системы. Проблемы появляются в предсказуемой манере и имеют общие причины¹⁴.

Общая причина

Прежде всего давайте выясним общие схемы появления проблем, затем идентифицируем их причины и, наконец, обсудим, как с ними следует обращаться.

Задумаемся о предсказуемых схемах. Что происходит со старой машиной? Она разваливается. Что происходит со старым домом? Он рушится. А что происходит в конце концов со старым человеком? Он умирает.

Что же общего во всех этих примерах? Во-первых, давайте признаем: чтобы быть живой, системе необязательно нужно «дышать». Все имеет свой жизненный цикл: люди, растения – и даже камни¹⁵. Геологи могут сказать вам, что одни камни являются молодыми, а другие – старыми. Астрономы также классифицируют звезды на старые и молодые. Разумеется, жизненные циклы различаются с точки зрения их продолжительности: например, жизненный цикл мотылька – всего один день. В то же время жизненные циклы звезд могут составлять миллионы лет. Организации также имеют свои жизненные циклы: они рождаются и развиваются и, если их руководство не знает, что делать дальше, стареют и умирают.

Во-вторых, общим является то, что, когда системы изменяются, они разрушаются и дезинтегрируются. Но для того, чтобы разрушиться и дезинтегрироваться, совсем не обязательно быть старым. Подобно тому как молодые люди иногда кончают жизнь самоубийством, молодые системы также могут распадаться. Поэтому независимо от возраста системы причиной ее дезинтеграции является изменение, и чем быстрее идет изменение, тем быстрее идет дезинтеграция, которая проявляется в том, что мы называем проблемами.

Проблемы являются проявлением дезинтеграции, вызванной изменением¹⁶.

Рассмотрим следующий тезис: каждая проблема – будь то неисправность вашей машины, капающий кран в ванной, неспособность поладить с боссом, трудности отношений с соседями или частые конфликты с женой (мужем) – проистекает из чего-то такого, что находится в ста-

¹³ D. Barry and M. Elmes, "Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse," *Academy of Management Review* 22, 33 (1997): 429–452. Авторы утверждают, что планирование – это повествовательный процесс, подразумевающий разработку сценариев, которые могут адаптироваться к кризисам в случае их возникновения.

¹⁴ S. Kauffman, *The Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution* (New York: Oxford University Press, 1993). Книга описывает дальнейшее развитие теории хаоса. Автор наглядно показывает, что с учетом наличия взаимосвязи между порядком и хаосом в возникающих системах даже в хаотических процессах существуют определенные схемы развития.

¹⁵ E. C. White, "Negentropy, Noise and Emancipatory Thought" в N. K. Hayles, ed., *Chaos and Order: Complex Dynamics in Literature and Science* (Chicago: University of Chicago Press, 1991), pp. 236–267. В статье рассматриваются схематизированные циклы, наблюдаемые при возникновении смысловой системы, которая, как утверждает автор, имеет атрибуты живой системы.

¹⁶ См. F. Masterpasqua and P. Perna, *The Psychological Meaning of Chaos: Translating Theory into Practice* (Washington, DC: APA, 1997). Авторы исследуют психологическую дезинтеграцию, используя теорию хаоса. Они утверждают, что изменение порождает хаос, который затем приводит к возникновению проблемы интеграции.

дии разрушения. Успешный диагноз каждой проблемы заключается в правильном определении того, что распадается на части, а успешное лечение, или терапия, – в интеграции этих частей в новое целое¹⁷. Это новое целое, если оно является здоровым, само по себе способно удерживать себя от распада и создавать другое новое целое в случае наступления очередных изменений¹⁸.

Все сказанное выше не должно казаться откровением. Ведь если чье-то состояние вызывает у нас тревогу, мы говорим: «Этот человек расклеился». Если же какой-то человек или сообщество людей производит на нас сильное впечатление, мы говорим: «Это цельный человек (семья или страна)».

Роль лидера заключается в том, чтобы руководить необходимыми изменениями, которые создавали бы новые проблемы, реинтегрировать организацию таким образом, чтобы она могла решать эти проблемы, и готовить ее к новым изменениям и решению новых проблем.

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

Ошибочным является предположение о том, что для сохранения системы от распада необходимо препятствовать изменениям. Такой подход равносителен самоубийству. Он неизбежно приводит к полному распаду. Другими словами, если вы не берете на себя ответственность за разрушение системы так, как вы этого хотите, и за последующую ее интеграцию в соответствии с более совершенной схемой, то система разрушится сама по себе с гораздо худшими последствиями. Поэтому бездействие не обеспечит вам спасения; оно предоставит возможность внешним силам разрушить вас. Способ сохранения целостности заключается в том, чтобы взять ответственность за свою судьбу в свои руки и изменить то, что должно быть изменено.

Лучший способ справиться с изменениями состоит в том, чтобы помочь их осуществлению.
Боб Доул

Задача руководства состоит не в том, чтобы удержать систему от распада. Напротив, она заключается в проведении изменения, вызывающего распад системы на отдельные составляющие, и в последующей реинтеграции этих составляющих в новое целое.

Если руководство не может ни вызвать необходимых изменений, ни собрать систему вместе, то это значит, что наступило время пригласить специалистов, которые делают это профессионально. Проще осуществить эту функцию управления тогда, когда кто-то знает дорогу вперед: чего ожидать, какие проблемы следует считать нормальными, а какие – аномальными или даже патологическими, что порождает эти проблемы, как с ними справляться и когда их можно оставлять без внимания.

Теория жизненного цикла организации, описанная в этой книге, предоставляет необходимые инструменты тем, кто берет на себя ответственность за проведение изменений.

¹⁷ F. Verela, E. Thompson, and E. Rosch доказывают в *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience* (Cambridge: MIT Press, 1993), что восточная философия предоставляет основу для понимания и осуществления интеграции.

¹⁸ S. Kauffman, *At Home in the Universe: The Search for Laws of Self-Organization and Complexity* (Oxford: Oxford University Press, 1995). В книге содержится четко аргументированное рассмотрение взаимосвязи между хаосом как формой дезинтеграции и порядком; с этой точки зрения интеграция требует введения в систему новой информации.

Жизненные циклы и природа проблем

Я считаю, что каждая система – «дышащая» или нет – имеет свой жизненный цикл. Мы знаем, что живые организмы – растения, животные, люди – рождаются, растут, стареют и умирают. То же самое происходит и с организациями¹⁹. Когда они изменяются, переходя в

¹⁹ Восточные общества в течение веков интегрировали биологические и природные процессы в свое общественное мышление. На Западе идея о том, что существование общественных организаций людей может описываться с помощью природных жизненных циклов, впервые была выражена в работах представителей нового исторического критицизма эпохи Просвещения: «О духе закона» Шарля Монтескье (1744); «Основаниях новой науки об общей природе наций» Джамбаттиста Вико (1744, 3-е издание); трудах Эдмунда Бёрка и особенно Жана Антуана де Кондорсе, который предложил десятиэтапный цикл исторического развития, [«Эскиз исторической картины прогресса человеческого разума»] (1794). В XIX веке историография обратила свой взор в противоположном направлении (за исключением, с некоторыми оговорками, Гегеля и за безусловным исключением таких российских критиков общественных нравов, как Белинский, Герцен и Чернышевский) – к деталям «факта как факта». В XX веке историография больше интересовалась трансцендентными историческими ценностями, чем имманентными моделями, «подобными циклическим моделям» объяснения человеческих организаций – за исключением книги О. Шпенглера «Закат Европы» (1919) и более успешной, но также спорной работы А. Тойнби по исследованию мировой цивилизации с помощью модели жизненного цикла «Постижение истории» (1946). Импульс к изучению жизненных циклов коммерческих организаций в XX веке дали новые общественные науки, такие как социология (позитивизм Конта XIX века) и психология (особенно Жан Пиаже (1954)); Мелани Кляйн и психодинамика, разработанная членами Тавистокской научной школы, и особенно работы Эрика Эриксона, посвященные этапам человеческого развития (часто цитировавшиеся авторами-экономистами, первыми начавшими писать о жизненных циклах). Параллельно с интересом к этой теме в конце 1930-х годов появились работы по типологии, этапам развития организаций и управленческой динамике, написанные учеными-экономистами; в частности, работа Й. Шумпетера о предпринимательстве и бюрократии *Business Cycles: A Theoretical, Historical & Statistical Analysis of the Capital Process* (New York: McGraw Hill, 1939) и книга Макса Вебера, переведенная в 1912 году на английский язык под названием *Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle* (1932, 1954); работы Макклелланда (1961) и особенно его исследование предпринимательства в индийских деревнях; труды П. Друкера (1946, 1954), а также наброски для дальнейших исследований стратегий и структуры организаций, сделанные Чандлером (1962). Использование концепции жизненного цикла для исследования семьи, брака и профессиональной деятельности стало получать все более широкое распространение под влиянием, в частности, Эриксона (Р. С. Glick et al. [1955]) и С. Минухина (1974) и позднее обусловило проведение нескольких значительных исследований жизненных циклов семьи и брака параллельно с исследованиями жизненных циклов организаций, таких как исследование Картер и Макголдрик (1989). Одни из первых попыток разработки модели жизненного цикла были сделаны Дональдом Супером и соавторами в *Teacher's College Record*, 58 (1957), где период трудовой деятельности делился на пять этапов – от профессионального роста до упадка. Другими авторами первых работ, посвященных использованию этой концепции в бизнесе, были: Эдит Пенроуз, искавшая биологические аналогии для фирм (1952); Дональд Тейн, исследовавший этапы развития корпораций (1969); Лоуренс Штейнмец, изучавший динамику роста и выживания фирм (1969), и А. Тански (1980). Ключевое значение для популяризации исследований жизненных циклов имела статья Ларри Грейнера в *Harvard Business School* (1970) под названием «Модели изменения организаций» (Patterns of Organizational Change), в которой автор выделил пять этапов развития. В 1980-х и в начале 1990-х годов появилось множество работ, посвященных жизненным циклам и вопросам «эволюции»; в июле 1986 года в *Business Periodicals* эта тема стала освещаться под специальным подзаголовком наравне с другими самостоятельными темами исследований и публикаций. В 1980 году Джон Кимберли, Роберт Майлз и др. создали серию статей под общим названием Organizational Life Cycle, среди авторов которых были Ноэль Тичи, Уильям Оучи, Джон Фримен и Дэвид Уиттен. В числе других важных работ десятилетия можно назвать труды следующих авторов: Кеннета Боулдинга (1974; 1975, посвящены стадии «упадка»); Дэвида Уиттена (1980 и серия статей, также посвященных «упадку»); Джона Майнера (1982, о «типах предпринимателей» и о бюрократических «этапах»); Рональда Беренбейма (1984, о «деловых семьях»); Джона Фримена (1982, о «естественном отборе и выживании»); Филипа Мирвиса (1977); Уильяма Дайера – младшего (1986, «об изменениях в семейных фирмах»); Дэнни Миллер (1990, описание шестиступенчатого периода развития). В 1980-х годах несколько лонгитюдных исследований «эффективности» и «предсказуемости» этапов жизненных циклов были выполнены такими учеными, как Джон Майнер, Джон Фримен, Дэнни Миллер, Ким Кэмерон, Роберт Куинн, Питер Фризен, Роберт Дрейзин, Роберт Казанян, и некоторыми другими. Дэнни Миллер и Питер Фризен (1983) проанализировали пять этапов роста и упадка с помощью 54 переменных с преобладанием «комплементарных переменных» на каждом этапе; им удалось получить позитивные результаты, касающиеся предсказуемости изменений. Роберт Дрейзин и Роберт Казанян (1990) использовали процедуру del для прогностического анализа трехступенчатых моделей «императивов жизненных циклов». Им удалось обнаружить некоторые доказательства в поддержку своих идей. Однако общие результаты таких исследований оказались неоднозначными. В 1990-х годах исследования теории жизненного цикла были переориентированы на изучение других сегментированных подходов к развитию и трансформации организаций. Трудность для этих первых – и во многом революционных – исследований заключалась в том, что они либо были направлены на механическое применение неких правил к реалиям существования людей и организаций, возводя эти правила в абсолют, либо не могли переступить определенной границы в следовании модификациям и нюансам человеческих взаимодействий. Я имел счастье применить свою теорию на практике более чем в 500 компаниях многих стран мира в «лаборатории опыта», и эта теория жизненного цикла постоянно подкреплялась и модифицировалась на основании практического опыта.

новую фазу жизненного цикла, системы следуют предсказуемым моделям поведения. На каждом этапе цикла системы обнаруживают определенные узлы напряженности – трудности или временные проблемы, с которыми они должны справиться. Иногда система оказывается не в силах справиться со своими проблемами самостоятельно. Тогда требуется внешнее вмешательство, подключение внешних усилий разной направленности для выведения системы из затруднительного положения.

В течение тысячелетий врачи разрабатывали диагностические и терапевтические средства лечения физиологических систем. Методы диагностики и лечения психики человека имеют более короткую историю, а разработка инструментов диагностики и коррекции поведения организаций – с целью изменения организационной культуры и сознания – находятся практически в младенческом состоянии. Данная книга является моим вкладом в дальнейшее освоение этой области знаний.

Нормальные и аномальные проблемы

Всякий раз, когда организация переходит с одного этапа жизненного цикла на другой, у нее возникают трудности. Для того чтобы освоить новые модели поведения, организация должна отказаться от старых. Когда организация тратит свои силы на эффективный переход от старых моделей поведения к новым, я считаю ее проблемы нормальными. Если же организация расходует силы на бесплодные попытки убрать препятствия изменениям, то она сталкивается с аномальными проблемами, которые обычно требуют внешнего терапевтического вмешательства. Если аномальность сохраняется и создает угрозу существованию организации, то проблемы организации становятся патологическими и требуют иного вмешательства, которое по своей природе является не терапевтическим, а хирургическим. Однако рассмотрение такого вмешательства выходит за рамки данной книги.

Организация может решить нормальные проблемы своими собственными силами за счет приведения в действие нужных процессов и принятия решений, позволяющих справиться с проблемами. Организация не может избежать нормальных проблем, поскольку она должна учиться и развивать свои способности. В этом отношении она подобна ребенку, который обязательно несколько раз упадет, прежде чем научится ходить. Организация обязана научиться распределять финансовые ресурсы, обеспечивать дисциплину, определять, как и когда ей следует принимать решения. Она должна накопить опыт работы, который понадобится ей на следующем этапе ее существования²⁰.

Менеджеры многих молодых компаний жалуются на то, как трудно им формировать бюджет и работать в рамках бюджетных ограничений. На это я отвечаю, что им повезло столкнуться с этими проблемами тогда, когда их организации являются молодыми и небольшими. У них есть возможность учиться, когда стоимость их ошибок невелика по сравнению с той, какой она будет, когда их организации вырастут, а ставки в игре многократно увеличатся. Один руководитель сравнил этот процесс с организацией движения объекта по заданной траектории в определенную точку пространства. Вначале любое небольшое отклонение не имеет серьезных последствий. Однако если отклонения будут продолжаться, то, когда вы окажетесь далеко от точки старта, стоимость необходимой коррекции окажется невероятно высокой. Если кто-

²⁰ В своей книге *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life* (Boston: Belknap Press, 1995) R. Kegan представил модель этапов эволюции сознания. Интересно рассмотреть, как менеджеры развивают навыки администрирования и навыки поддержания отношений, чтобы проводить переговоры, преодолевать различия и организовывать совместную работу. Согласно Кигану, все эти навыки вырабатываются на этапах цикла по мере того, как происходит развитие сознания. Эта модель предполагает, что для эффективного управления недостаточно иметь одну лишь степень MBA.

то пренебрегает решением нормальных детских проблем, то со временем эти проблемы могут стать аномальными или даже патологическими²¹.

Нормальные проблемы являются временными по своей природе: вы сталкиваетесь с ними, решаете их, учитесь на них и двигаетесь вперед. Аномальные проблемы заводят в тупик. Вы движетесь по кругу, видя, как ваши проблемы возникают перед вами снова и снова. Вы продолжаете сталкиваться с проблемами, которые, как вам казалось, уже были решены, но они продолжают вставать перед вами в новом обличье. Попытки менеджеров решить такие проблемы лишь порождают нежелательные побочные эффекты. Аномальные проблемы вызывают ненужные мучения и замедляют прогресс организации, ослабляя ее способности к развитию. Они разрушают ее планы и создают ловушки на разных этапах жизненного цикла. Организация, подобно взрослому человеку, не сумевшему решить свои подростковые проблемы, «застревает» в своем развитии. В аномальных ситуациях менеджеры ощущают свою неспособность справиться с проблемами своими силами. В результате организация быстро утрачивает доверие к своему руководству.

Организациям с нормальными проблемами не требуется внешнее вмешательство. Решение нормальных проблем – это задача руководителей организации. В то же время организациям с аномальными проблемами требуются периодические внешние вмешательства, которые обеспечивали бы переход этих организаций к Зрелости и сохранение их в этом состоянии. Организации с аномальными проблемами нуждаются во вмешательстве хорошо подготовленных «организационных терапевтов», способных помочь им вырваться из замкнутого круга повторяющихся проблем, блокирующих их развитие.

Патологические проблемы отличаются от аномальных своей серьезностью и своей хронической природой. Не будучи излеченными своевременно, они угрожают способности организации к выживанию. Наиболее очевидными примерами патологических проблем являются: неконтролируемый отток денежных средств, частые увольнения ключевых специалистов организации, нерешенность проблемы качества, быстрое сокращение рыночной доли, резкое ослабление возможностей компании привлекать финансовые ресурсы и т. п. Организации с такими проблемами не могут позволить себе терапевтическое лечение, так как оно требует времени, а время как раз и является тем ресурсом, которого им не хватает. Вместо приглашения «организационного терапевта» совет директоров должен нанять специалиста по переориентации организации, который бы временно занял место генерального директора и осуществил необходимые «хирургические» операции. Но, как уже отмечалось выше, рассмотрение вопросов лечения патологических проблем выходит за рамки этой книги.

Чтобы быть успешными лидерами, концентрировать наши усилия и диагностировать болезни организации, мы должны научиться отличать нормальные проблемы, с которыми должна столкнуться организация при переходе на следующий этап цикла жизненного развития, от аномальных проблем, которых она не должна испытывать.

Типичный путь и оптимальный путь

Большинство организаций идут типичным путем. На этом пути они сталкиваются с проблемами, которые существуют потому, что организации еще не выработали у себя определенных способностей. Решая такие проблемы, организации развивают способности, необходимые для продвижения по жизненному циклу. На обычном, или типичном, пути организации последовательно вырабатывают у себя по одной конкретной способности. Мы поговорим об этих

²¹ См. Maslow, ed., *Motivation and Personality*, 3rd ed. (New York: Harper Press, 1987); из многих книг Эрика Эриксона следует обратить особое внимание на следующие: *Childhood and Society*, 2nd ed. (New York: Norton, 1963), *Identity and the Life Cycle* (New York: Norton, 1980); *Identity: Youth and Crisis* (New York: Norton, 1968).

способностях – как и в каком порядке они развиваются и как помогают решать предсказуемые организационные проблемы – во второй части этой книги.

С тех пор как вышло первое издание этой книги, я узнал, что организации могут найти более короткий путь к Расцвету – этапу жизненного цикла, на котором функция и форма, гибкость и самоконтроль сбалансированы. Организация в состоянии Расцвета может изменяться контролируемым образом, достигая оптимальных результатов и поддерживая эффективность своей работы в течение длительного периода времени. Организация, вступившая на этот путь, может и должна развивать все свои способности одновременно.

В этом издании я описываю оба пути. Сначала я представляю типичный путь и анализирую причины возникновения проблем на каждом этапе жизненного цикла. Затем я описываю оптимальный путь и последствия его выбора.

Давайте рассмотрим примеры трех разных организационных проблем.

Недавно созданные компании обычно испытывают дефицит денежных средств. Как правило, они ожидают и предвидят такое развитие событий. На ранних этапах потребность компании в средствах для финансирования своего роста намного превосходит ее возможности генерировать наличность. Это нормальная проблема, характерная для типичного пути. Но этой нормальной проблемы можно избежать вовсе, если компания пойдет по оптимальному пути. Хорошо управляемая компания должна справляться с этой проблемой за счет грамотного финансового планирования. Если компания имеет разумный бизнес-план, а ее руководство и ее отрасль пользуются доверием и уважением, то она обязательно получит необходимые деньги. Таким образом, хотя дефицит денежных средств на типичном пути является нормальной проблемой, на оптимальном пути он будет восприниматься как аномалия, которая на этом пути вообще не должна возникать.

А что, если компания неожиданно испытает дефицит денежных средств из-за того, что ее менеджмент, не зная, как следует планировать финансовые потоки, не сумеет предвидеть возникновение проблемы? Это будет аномальная проблема типичного пути. Руководители компании обязаны разбираться в вопросах финансового планирования. Нехватка денег считается патологической проблемой, если при надлежащем контроле издержек и планировании денежных потоков компания не может обеспечить своего выживания. В таком случае терапевтическое вмешательство может оказаться запоздалым и недостаточным. Дефицит денежных средств становится патологической проблемой и тогда, когда руководители компании вообще отказываются считать его проблемой.

Возьмем для примера одну известную мне компанию, основатель которой жил в мире грез, мечтая о том, что должно было бы случиться. Он слепо верил в то, что люди должны приходить в восторг от его инновационных идей. Он всегда пытался заразить всех своей уверенностью в том, что его денежные проблемы скоро будут решены за счет поступления средств из уже найденных – но никому не известных – источников. Эта патология не является такой уж редкой. Трагедия данной компании заключается в том, что ее основатели искренне верят в то, что они говорят, и до последнего момента не понимают, что происходит на самом деле и почему они терпят неудачу. Поверьте, я неоднократно был свидетелем подобного безумия.

Авторитарный стиль руководства также может стать причиной превращения нормальной проблемы в патологическую²². Я часто наблюдал этот синдром в молодых организациях на ранних этапах их развития. Как утверждалось в моей книге «Стремление к расцвету», авторитарное управление желательно на начальном этапе развития. Родители должны учить детей, как вести себя в тех или иных ситуациях, а основатели компании должны иметь возможность

²² В *Refrainig Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991) L. Bolman и I. Deal обсуждают роль лидера в формулировании проблем, требующих решений. Они отмечают, что стиль управления имеет ключевое значение для выработки эффективной основы для действий, стимулирующих креативность и рост..

контролировать ее деятельность, чтобы сохранить свое детище. Потребность в осуществлении контроля становится аномальной, если такой стиль управления не меняется по мере развития и созревания компании. Проблема обостряется еще больше, когда у авторитарного руководителя остается только два варианта выбора: изменить свой стиль или уступить свои позиции. Проблема приобретает патологический характер, когда никакая сила не может убедить его либо изменить свой стиль, либо покинуть свой пост. Я занимался несколькими компаниями, в которых авторитарные и эгоцентричные лидеры не могли быть заменены потому, что они держали в своих руках все нити управления. Они либо не желали, либо не могли изменить свой стиль руководства, даже несмотря на то, что он был смертелен для их компаний.

В становящейся на ноги компании ее основатель является ее главным активом. Однако если стиль его работы оказывается деструктивным, то он переходит в разряд «пассивов» своей компании. Нередко, когда такой человек умирает, умирает и его компания или же владеющая ею семья теряет контроль над семейным бизнесом в течение трех поколений²³.

Теперь давайте рассмотрим вопрос старения организаций. Многим из вас то, что я сейчас расскажу, покажется удивительным. Я и сам был этим удивлен, так как, подобно другим, считал старение естественным процессом. Кто же из нас не хочет быть молодым всегда? Мы все жаждем для себя вечной юности, и многие поколения людей тщетно были заняты поиском эликсира молодости. Но, применяя свои методологии к организациям во всем мире, я понял, что могу замедлить старение организаций. Это заставило меня задуматься и о возможности замедлить старение людей. Йоги часто выглядят не стареющими, и они никогда не умирают от старческих болезней. Они умирают здоровыми. Они знают, когда приходит время заснуть и больше не проснуться. Кто из нас не предпочел бы умереть здоровым, а не страдающим от болезней, типичных для пожилого возраста? Люди могут замедлить процесс старения. Могут его замедлить и организации. В чем же заключается секрет?

Вместо того чтобы раскрыть его здесь, я постараюсь сохранить его до следующей главы.

Организации могут иметь нормальные и/или аномальные проблемы роста. Проблемы старения должны рассматриваться как аномальные, так как старение организаций может быть предотвращено посредством надлежащего лечения. Предотвращение патологического старения требует серьезных жертв, в частности сокращения управленческого аппарата, которое я считаю радикальным средством решения патологической проблемы.

Эффективное лечение на любом этапе жизненного цикла требует устранения аномальных проблем для того, чтобы организация могла достичь следующего этапа жизненного цикла и столкнуться с новым набором нормальных проблем.

Превентивное лечение подразумевает развитие способностей, обеспечивающих продвижение компании к Расцвету и сохранение ею этого состояния. Расцвет является наиболее желательным состоянием, и нет никакой необходимости добровольно от него отказываться.

Теперь, когда мы дали определение основным терминам и наметили цели и структуру этой книги, давайте перейдем к описанию различных этапов развития организаций, идущих по нормальному пути.

²³ См. в D. Bork, et al., *Working with Family Businesses: A Guide for Professionals* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996) описание сложного жизненного цикла семейного предприятия. В книге рассматриваются также специфические проблемы, с которыми сталкивается семейный бизнес по мере своей эволюции, то есть перехода к следующим поколениям членов семьи.

Глава 2

Ухаживание

Лучший способ предсказать будущее – это создать его самому.

Питер Друкер

Я называю первый этап развития организации этапом Ухаживания. Он предшествует возникновению организации, которая еще не появилась на свет и существует только в качестве идеи (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Этап Ухаживания

Формирование приверженности

В период Ухаживания акцент делается на идеях и тех возможностях, которые сулит будущее. Потенциальный основатель компании испытывает прилив энтузиазма и охотно рассказывает каждому о том, какой замечательной является его идея. Но кому же он «продает» идею на самом деле? Кого он всеми силами пытается убедить? Самого себя!

При этом происходит нечто очень важное. В течение такого периода компания подобна самолету, стоящему на взлетно-посадочной полосе и готовому к взлету. Пилот увеличивает обороты двигателя, создавая немислимый шум. Но для чего этот шум? Ведь самолет еще не поднялся в воздух. На самом деле пилот выводит двигатель в режим максимальной мощности, чтобы при поступлении сигнала на взлет самолет мог быстро разогнаться и подняться в воздух. Подобным образом и этап Ухаживания характеризуется большим количеством разговоров и отсутствием реальных действий, но то, что на этом этапе происходит, имеет большое значение для будущего успеха компании.

Чтобы вы лучше поняли мою мысль, позвольте мне подчеркнуть, что основатель формирует приверженность. В то самое время, когда он проверяет идею на других, он формирует свою внутреннюю приверженность идее. Он хочет знать, что о ней думают другие. Будет ли она жизнеспособна? Чем активнее он «продает» идею другим, тем крепче становится его собственная приверженность идее. Этот процесс имеет исключительное значение для здорового «рождения» организации. Но почему же он так важен?

Тот, кто знает, для чего жить, может вынести почти все что угодно.

Фридрих Ницше

Данный этап я назвал этапом Ухаживания потому, что он во многом напоминает прелюдию к браку. В какой момент мы действительно заключаем брачный союз? Очевидно, что не тогда, когда обмениваемся кольцами. Мы по-настоящему становимся супругами после того, как появившаяся у нас преданность друг другу подвергается испытаниям и успешно их выдерживает. А когда мы расторгаем брак? Очевидно, что не тогда, когда судья подписывает соответствующие документы. Кольца и документ о расторжении брака – это всего лишь формальности. Брак разрушается тогда, когда у супругов исчезает взаимная преданность друг другу.

Именно такая преданность делает любую организацию – семью, компанию или общество в целом – жизнеспособной.

Самолет для выполнения той функции, для которой он создавался, должен прежде всего взлететь в воздух. Чтобы оторваться от земли, ему необходимо разогнаться до требуемой скорости – для чего пилот и повышает обороты двигателя. Так же и организация: чтобы она смогла выполнять функции, ради которых создавалась, ей следует принять на себя определенные риски. Однако никакой риск не принимается без соответствующей приверженности идее, и именно на этапе Ухаживания основатели создают эту приверженность.

Если вы хотите оценить жизнеспособность своей организации, вы должны выяснить, насколько преданы ей все люди, так или иначе связанные с ней.

Вы должны поговорить не только со своими менеджерами. Задайте те же самые вопросы вашим работникам, клиентам, поставщикам и прочим заинтересованным лицам.

Возбуждение, энтузиазм, эмоции и страсть, вызываемые обсуждаемым предметом – концентрирующие душевную энергию в одной точке, являются признаками возникновения приверженности. Однако такой процесс может породить аномальные или патологические проблемы. Подобно влюбленным, стремящимся укрепить свое чувство взаимной преданности, основатели компании также часто склонны давать нереалистичные обещания, которые могут породить у них проблемы в будущем. Раздача опрометчивых обещаний в период Ухаживания представляется почти что неизбежной. В обмен на туманные гарантии поддержки преисполненный энтузиазма основатель обещает и раздает акции будущей компании родственникам, адвокатам и друзьям. На этом этапе давать обещания бывает довольно просто. Ведь компания еще не имеет никаких материальных активов. Неопытный основатель не верит, что он раздает что-то значительное, но позднее, когда компания приобретет реальную ценность, его расточительность может выйти ему боком.

Как и в случае брака, когда любовь питает взаимную преданность в период ухаживания, основатель также должен влюбиться в свою идею, и эта влюбленность будет формировать и поддерживать его приверженность будущей компании. Позднее, когда компания уже будет создана, именно приверженность основателя будет подкреплять его мотивацию к преодолению трудностей раннего развития на так называемом этапе Младенчества.

Организация рождается тогда, когда приверженность ее основателя успешно прошла необходимую проверку, то есть когда основатель и инвесторы принимают на себя определенный риск. В противном случае, если никто не разделяет приверженность организации, такая организация умирает. Ухаживание должно выработать приверженность, соизмеримую с риском, который ассоциируется с созданием организации. Чем выше риск, тем сильнее должна быть приверженность. Как сказал Конрад Хилтон: «Если вы хотите запускать большие корабли, вы должны отправиться туда, где вода будет глубже».

Зная вес самолета, мы можем сказать пилоту, какую тягу двигателей необходимо развить, чтобы оторваться от земли. Будучи способными предвидеть ухабы на пути совместной жизни супругов, мы можем предсказать, какой должна быть их взаимная преданность друг другу, чтобы брак не кончился разводом. Зная наперед, с какими рисками столкнется создаваемая компания, мы можем сказать ее основателю, какой должна быть его приверженность и приверженность других людей идее нового бизнеса, чтобы новое предприятие смогло встать на ноги.

Когда изобретатели приносят мне свои новые продукты и сообщают о намерении создать собственные компании, то сначала я не слушаю то, что они мне говорят. Я стараюсь понять, кто говорит со мной и как он это делает. Для создания успешной компании недостаточно иметь только хорошую идею, рынок для товара и начальный капитал. Что еще необходимо каждой

новой компании, так это наличие преданного лидера – человека, готового безоглядно посвятить себя созданию нового бизнеса и способного соединить вместе идею, рынок и инвестиции.

Важно также проверить уровень шума – интенсивность звука набирающего обороты двигателя. Какова степень приверженности основателей? Приняли ли они на себя серьезные финансовые обязательства по отношению к проекту? Чем значительнее задача, тем сильнее должна быть приверженность ее решению. Степень приверженности должна соответствовать степени долгосрочной сложности превращения идеи в жизнеспособный бизнес. Я основываю оценку необходимого уровня приверженности на нескольких факторах: сложности объединения всех элементов бизнеса; времени, необходимом для получения первых положительных результатов; степени необходимой инновационности. Последний фактор я оцениваю путем подсчета количества тех «священных коров», которых придется забить.

Слишком много людей хотят заработать большие деньги, не проявляя глубокой преданности новой идее. Но из этого ничего не получится. В случае неадекватной приверженности вся энергия будет затрачена лишь на трудовые усилия, в результате чего на свет появится мертворожденная организация.

Мы можем также исследовать связь между приверженностью и риском на макроуровне. Например, можем предсказать успех или неудачу революции по степени преданности революционеров тем идеалам, за которые они борются. Задача изменения общества невероятно трудна. Чтобы добиться значительных изменений, революционеры должны быть готовы умереть за свое дело. Дискуссии и шествия хорошо подходят для показа по телевидению, но степень приверженности определяется ценой, которую люди готовы заплатить за реализацию своей идеи.

Приверженность – или ее отсутствие – это то, что поддерживает или, напротив, разрушает создаваемую организацию.

Без глубокой приверженности основателей организация неизбежно прекратит существование, когда для нее наступят трудные времена.

Основатель: пророк или делец?

Когда мы говорим о готовности основателя организации принять на себя риск, мы должны также задать следующие вопросы: в чем источник его приверженности новой идее? Какова мотивация основателя организации или приверженца создания нового продукта? Если главным мотивом является лишь извлечение прибыли, то этого будет недостаточно для поддержания идеи на этапе Ухаживания. Никто не знает наверняка, какую прибыль сможет обеспечить компания. Когда ребенок находится в колыбели, разве родители ухаживают за ним только в расчете на то, что когда-нибудь он станет врачом или адвокатом и обеспечит им безбедную старость? Наверняка это не так.

Мотивация основателя должна быть трансцендентальной; она должна выходить за узкие рамки получения немедленной прибыли. Приверженность не может быть строго рациональной. Прежде всего основатели должны быть эмоционально привержены ценности своих идей на рынке. Идея должна всецело овладеть ими. Основатели должны быть способны реагировать на воспринимаемую потребность. Они не могут заниматься ничем другим, кроме как ее удовлетворением. Прибыль или деньги, которые им принесет товар или услуга, просто подтверждают обоснованность их веры в идею.

На этапе Ухаживания цель мотивации основателя должна заключаться в удовлетворении потребности рынка, в создании ценности, в придании смысла²⁴. Основатели должны испыты-

²⁴ К. Weick, "Sensemaking in Organizations: Small Structures with Large Consequences" в J. Murnighan, ed., *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*, pp. 10–38 (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993) предлагает теоретическую

вать энтузиазм по поводу тех потребностей, которые будет удовлетворять их продукт, а в случае возникновения у кого-либо сомнений они должны защищать функциональные достоинства своего товара или услуги. Если бы мы попросили основателей компаний представить, какими будут их создания через пять лет, то они бы описали организации, которые будут обслуживать своих клиентов все лучше и лучше – то есть удовлетворять их потребности все более эффективно. Если основатели говорят исключительно о рентабельности инвестиций (ROI), то их приверженность вряд ли сохранится, когда их компании столкнутся с серьезными трудностями. Разумеется, компании не могут существовать без прибыли. И хотя низкая ROI способна помешать заключению сделки, само по себе обещание ROI не может обеспечить подписания делового соглашения. Для заключения сделки необходимо, чтобы основатели компаний верили в то, что их товары и услуги служат удовлетворению реальных потребностей и что существуют клиенты, способные оценить начинания основателей.

Если человек планирует создать компанию потому, что он предвидит хорошую прибыль от своих инвестиций, то он подобен пророку, читающему проповеди только ради того, чтобы попасть на небо, или женщине, тоскующей по ребенку потому, что она хочет иметь дочь, которая станет доктором. Пророк не хочет попасть в ад; женщина не хочет иметь ребенка, который не сможет занять определенную должность, а основатель компании не хочет оказаться банкротом. Прибыль на инвестиции является контролируемым, а не ведущим фактором. ROI не может породить организацию, зато отсутствие ROI способно в конце концов стать причиной ее ликвидации.

Люди, заинтересованные исключительно в получении прибыли, испытывают разочарование и уходят из бизнеса прежде, чем он станет приносить чистый доход. Ведь, в конце концов, бизнес не всегда оказывается прибыльным. Для реализации идей должны быть созданы соответствующие условия, а это обычно подразумевает совершение по меньшей мере нескольких ошибок, отодвигающих момент получения прибыли. Ребенок требует от родителей ухода и лечения всякий раз, когда он заболевает. Жизнь состоит не только из восторгов и улыбок.

Успех этапа Ухаживания зависит от эффективного решения вопросов, выходящих за рамки обсуждения возможностей извлечения прибыли.

Данные о прибыли подобны табло, показывающему счет во время теннисного матча. Вы не можете выиграть матч, просто глядя на табло. На самом деле табло лишь показывает вам, выигрываете вы или проигрываете. Чтобы выиграть матч, вы должны бить ракеткой по мячу так, чтобы он перелетал через сетку и попадал на поле соперника. Каждый розыгрыш мяча является возможностью изменить счет в вашу пользу. Игроки необязательно должны делать каждый удар выигрышным, но каждый розыгрыш подобен новой игре, начинающейся с нуля. Когда человек учится играть, счет не имеет для него никакого значения. Сначала человек должен думать о том, чтобы освоить новую игру, и только затем он может мечтать о победах. То же самое справедливо и для создаваемых организаций. Их основатели должны стремиться к тому, чтобы «научиться попадать по мячу», то есть к удовлетворению потребностей клиентов, которое измеряется достигнутыми объемами продаж. Только после того, как результаты продаж окажутся успешными, может подниматься вопрос о прибылях.

Преданность потребностям клиента не зависит от того, осознаёт ли он свои потребности или нет. Основатели, подобно пророкам, прогнозируют потребности по мере того, как осознают их наличие, – причем эти потребности необязательно должны явно формулироваться самими клиентами. Таким образом основатель говорит о том, что должен покупать рынок в будущем, и необязательно о том, что он покупает сейчас. Если потребности рынка были известны и если рынок уже выражал свои желания в виде высоких объемов покупки товара или

услуги, то уровни инновационности и риска будут ниже, а проект потребует меньшей приверженности основателя компании. В этом случае мы имеем не пророка, создающего новое учение, а человека, использующего существующие тенденции рынка. Но даже здесь необходима достаточно высокая приверженность идее, позволяющая заплатить ту цену, которая обеспечит успешное использование тенденции.

Предприниматели, создающие компании, ориентированные на потребности, которые еще предстоит идентифицировать или сформулировать, являются скорее ориентированными на продукт, чем на рынок. Но даже они не могут легко описать потребность, на удовлетворение которой нацелены их продукты. Вместо того чтобы реагировать на существующие потребности, они стремятся к обучению рынка и изменению его поведения. Они в определенном смысле выражают то, какой должна быть потребность рынка. Посредством своих действий они формулируют эту потребность и создают условия для ее удовлетворения. Они в большей мере являются пророками в мире бизнеса, чем предпринимателями²⁵. И, возможно, в краткосрочной перспективе они будут отторгнуты существующим рынком. Никто не поймет смысла их посланий до тех пор, пока их продукты сами не докажут свое превосходство.

Основатели имеют слабый иммунитет против тех, кто обещает им помощь в продаже товаров или финансировании реализации их идей. В обмен на обещание маркетинговой и финансовой помощи эти люди могут получить существенную долю собственности будущего предприятия. В результате пророки, то есть основатели, в большей степени приверженные своим продуктам, чем идеям контроля и повышения ROI, часто уступают право контроля своих компаний венчурным капиталистам или бойким на язык маркетологам, которые пожинают плоды инноваций в виде денег и широкого признания, в то время как основатели часто остаются неизвестными и забытыми.

Почему же, несмотря на наличие большого числа курсов по маркетингу, пророки/основатели не ориентируются на рынок? Пророки/основатели фокусируют внимание на том, что хочет рынок, и они направляют все свои силы на разработку товаров или услуг, которые бы удовлетворяли эти потребности. Поэтому они должны быть ориентированы на продукт, пока могут разрабатывать продукты с приемлемым качеством и функциональными возможностями. Пророки/основатели борются за чистоту своей мечты и всегда говорят о реальности, которую они пытаются создать, а не о реальности, которую они готовы принять.

Наблюдатели обвиняют многих основателей в незнании маркетинговых стратегий и действительного состояния рынка. Это вполне нормальное явление. Как сказал Бернард Шоу: «Разумные люди приспосабливаются к внешним обстоятельствам; неразумные люди пытаются приспособить обстоятельства под себя. Поэтому любой прогресс является результатом усилий неразумных людей».

Как мы увидим в следующем разделе, приверженность основателей к продуктам, которые, по их убеждению, должен иметь рынок, а не к продуктам, которые рынок хочет иметь, и их относительно невысокая приверженность идее получения прибыли может позднее превратиться в патологическую проблему их компаний. Основатели не всегда понимают, когда им следует отказаться от своих мечтаний. Они могут слишком долго оставаться ориентированными на продукт. Они не хотят компромисса даже ради того, чтобы вывести свои товары или

²⁵ Идеи Шумпетера были впервые опубликованы в 1912 году в книге «Теория экономического развития» (*Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*), которая вышла на английском языке в 1934 году под названием *Theory of Economic Development* (Cambridge: University Press, 1934). В *Business Cycles* (New York: McGraw Hill, 1939): 102–109 содержатся самые известные рассуждения Шумпетера о предпринимателях и предпринимательстве. См. также D. C. McClelland, *Motivating Economic Achievement* (New York: The Free Press, 1969) и *Achieving Society* (Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961) как ключевые работы, представляющие новаторские исследования Макклелланда в области синтеза экономической активности и мотивации, которые он опубликовал во многих статьях и книгах в 1950-х и 1960-х годах.

услуги на рынок. Они действуют в соответствии со своими представлениями о том, что должно быть, в течение слишком долгого времени.

Даже те основатели, которые не ограничиваются ориентацией на продукт, могут испытывать трудности при переориентации на получение прибыли. Такая переориентация требует внимания не только к технологии создания товара или услуги. Когда приходит время сконцентрироваться на взаимоотношениях с клиентом, а также на финансовых и человеческих факторах, то часто оказывается, что основатель плохо знаком с этими элементами менеджмента. Тем не менее многие основатели настаивают на своем праве принимать все стратегические решения в одиночку – на свой страх и риск.

То, что нормально на одном этапе жизненного цикла, может оказаться аномальным на другом этапе.

Фанатичная приверженность необходима для успеха на этапах Ухаживания и Младенчества; но на более поздних этапах она может превратиться в патологию. Рассмотрим, к примеру, компанию, которая хронически теряет деньги из-за того, что ее товар или услуга неправильно позиционируются на рынке. Такой компании необходимо измениться и приспособиться к потребностям клиентов. Основатели, борющиеся против такой реальности из-за того, что она не соответствует их мечтам, подобны фанатичным родителям, отрицающим и таким образом игнорирующим психологические проблемы своего ребенка просто потому, что ничего не видят, кроме того идеального образа своего чада, который они создали в своем воображении. В ряде случаев чем больше основатели борются с реальностью, тем с более серьезными проблемами сталкиваются их компании. Однако основатели не отказываются от своих мечтаний. Их неистовая преданность своим идеям является тем, что обеспечивает поддержку их творениям на самых ранних стадиях Ухаживания. В какой-то момент времени на следующем этапе – этапе Младенчества – основателям необходимо понять, наступило ли время отказаться от мечтаний и адаптироваться к реальности. Этот парадокс затрудняет оценку качеств хороших основателей. Если основатель предан своей мечте, то может ли он от нее отказаться? Если же он способен это сделать, то достаточно ли прочной была его приверженность?

Инвесторы сталкиваются с другой проблемой. Основатели (новаторы), горячо приверженные своим идеям, отличаются высокой харизматичностью, и их приверженность может быть крайне заразной. Они верят в свои инновации; они верят в себя. Иногда их легко спутать с патологическими лжецами или мошенниками. Многие инвесторы оказываются пойманными в сети имеющих хорошо подвешенный язык, внешне кажущихся горячо преданными идее и преисполненных энтузиазма изобретателей, которые на поверку занимаются продажей «мыльного пузыря». Если чьи-то слова кажутся слишком привлекательными, чтобы быть правдой, то они вряд ли являются ею на самом деле. Инвесторам необходимо проверять, какова личная доля участия основателя в предприятии. Остерегайтесь тех, кто использует только средства, занятые у других людей.

Нормальные основатели отличаются высокой приверженностью своим идеям и в то же время никогда не теряют связи с реальностью. Они преданы идее, но при этом всегда готовы извлекать уроки из своего опыта. Основатель должен быть в разумных пределах неразумным человеком – то есть фанатично преданным своим убеждениям и в то же время готовым прислушаться к голосу рассудка.

Правильное формирование приверженности

Наличие сомнений на этапе Ухаживания является вполне нормальным. В то же время отсутствие любых сомнений может породить патологические проблемы в будущем. Основатель должен быть в состоянии ответить на следующие вопросы:

- Зачем мы это делаем?

- Кто собирается это делать?
- Что конкретно мы собираемся делать?
- Как мы собираемся это делать?
- Когда мы должны это сделать?

Отметьте, что акцент здесь делается на зачем-кто-что-как-когда *мы* собираемся делать, а не на зачем-кто-что-как-когда *я* собираюсь делать²⁶. Основатель с самого начала должен понимать, что он не сможет сделать все намеченное в одиночку.

Пожалуйста, обратите также внимание на последовательность вопросов. Наиболее важными из них являются вопросы «зачем?» и «кто?». Следующими по важности будут вопросы «что?» и «как?». Почему учреждается компания или подразделение внутри предприятия или почему создаются предпосылки появления нового подразделения за счет расходования ресурсов на новый продукт или новый рынок?

Существует ли потребность? Можем ли мы ее развивать и поддерживать? Можем ли мы удовлетворять новую потребность? Обратите внимание на то, что я обхожу вопрос «В состоянии ли мы это сделать?». Он в большей степени применим к уже созданным компаниям. В этом случае будьте осторожны. Люди, отвечающие на этот вопрос, имеют корыстный интерес и часто дают негативный ответ, чтобы скрыть свои истинные намерения. Вот почему персональные компьютеры медленно разрабатывались в таких фирмах по производству больших ЭВМ, как IBM и Digital Equipment Corporation, а сотовым телефонам не нашлось места в AT&T. Позднее, когда AT&T увидела, что рынок подтвердил перспективность устройств беспроводной связи, она выкупила обратно то, что сама же изобрела первой, – за сумму более чем миллиард долларов. Этот момент станет более ясным, когда мы обсудим влияние структуры на стратегию – как структура может способствовать старению организации и снижать ее возможности роста и внедрения инноваций.

Вопрос «кто?» также имеет критическое значение. Многие изобретатели/основатели испытывают трудности с управлением деньгами, осуществлением маркетинга и продвижением своих новинок. Это как в ситуации с художниками, которые чувствуют себя неловко при обсуждении цены, а значит, и в какой-то мере ценности своих произведений. Они могут фанатично защищать других, но не умеют вести переговоры в своих собственных интересах. Довольно часто изобретатель с трудом может продать свои изобретения. Поэтому новый продукт – даже если он имеет отличные перспективы – с трудом проникает на рынок, а компания страдает от слабого притока денежных средств.

Для преодоления проблемы успешного старта предприятий правительство Израиля профинансировало создание нескольких инкубаторов для реализации инновационных идей и поддержки создаваемых предприятий. Изобретатель, которому требуется помощь в продвижении его изобретения, должен направить в такой инкубатор свое заявление с описанием идеи или продукта и продемонстрировать наличие потребности в новинке. Заявление должно также содержать описание других товаров или услуг, которые должно заменить сделанное изобретение, и примерный расчет средств, необходимых для его запуска в производство. Опытные специалисты, работающие в консультационном отделе инкубатора, внимательно анализируют каждое предложение. Если они признают его заслуживающим внимания, то выделяют под его реализацию определенную сумму и назначают менеджера, ответственного за управление финансами. Со временем они назначают также менеджера по маркетингу, в задачу которого входит поиск стратегических альянсов или идентификация каналов распределения. В обмен на это изобретатель уступает определенную долю в новой компании инкубатору, и инкуба-

²⁶ D. Barry и M. Elmes в "Strategy Retold" (*Academy of Management Review* 22, 23, 1997: 429–452) представляют интересный взгляд на роль изложения фактов в организационных процессах; они выделяют коллективную историю, в которой используется местоимение «мы» и которая служит созданию культуры участия из истории от первого лица, рассказываемой автократическим лидером.

тор получает в обмен на нее конкретные денежные средства, когда акции компании начинают котироваться на бирже или когда происходит слияние компании или ее продажа. Инкубатор никогда не является текущим собственником компаний, в создании которых он принимал участие. ROI, обеспеченная успешными предприятиями, идет на финансирование других проектов. Менеджер проекта и менеджер по маркетингу также получают акции компании. Таким образом, вместо того чтобы делать все самому, изобретатель получает поддержку команды специалистов, обеспечивающих ему благоприятную среду для развития.

Я обнаружил, что ответы на вопросы «что?» и «как?» имеют второстепенное значение. То, что в точности мы собираемся делать, меняется по мере приобретения компанией опыта работы. Ответ на вопрос «как?» является еще менее надежным. Он изменяется почти ежедневно до тех пор, пока нам не удастся добиться успеха. Тем не менее с самого начала нам необходимо думать о том, что следует делать и как, постоянно адаптируя и изменяя наши действия по мере накопления опыта.

Настоящая любовь или увлечение?



Рис. 2.2. Увлечение

Ухаживание, которое не может выдержать проверку временем, является увлечением (рис. 2.2). Если при появлении первых же трудностей приверженность улетучивается, то это значит, что этап Ухаживания имеет патологические проблемы. Потенциальный основатель компании фантазирует о том, что должно произойти, но его фантазии являются не чем иным, как просто его желаниями. Идея никогда не выходит за пределы мечты.

В период Ухаживания патологические проблемы не выглядят как проблемы, потому что они не кажутся трудными и не вызывают огорчений. Будущее представляется в розовом свете. Вот почему именно патология на этапе Ухаживания оказывается такой опасной. Она может привести к появлению новорожденной организации, но поскольку никто не проверял исходную идею, то новорожденная организация может оказаться плохо подготовленной к работе в реальных условиях. Ведь концепция не проходила проверку на практике, и в результате все оказались не готовы к появлению новорожденного младенца.

Сравните создание предприятия с переходом от романтического ухаживания к браку. В некоторых случаях такой переход может иметь разрушительные последствия. Любые трудные вопросы целесообразно задавать на раннем этапе. Процесс составления брачного контракта убеждает многих женихов и невест в необходимости вообще отказаться от свадьбы. Подобным образом, когда мы увлечены какой-то коммерческой идеей, мы можем начать переговоры об установлении партнерских отношений, но, как только мы прорабатываем все детали и представляем договор в письменной форме, ситуация может показаться нам не такой уж привлекательной. Как гласит арабская пословица: «Дьявол кроется в деталях».

Что же тогда определяет рождение компании? Оно заключается не только в подписании регистрационных документов. Компания рождается тогда, когда появляется материальное проявление преданности идее – то есть когда основатель компании принимает на себя риск. Риск проявляется в различных формах: когда человек оставляет прежнее место работы, подписывает договор об аренде помещения или обещает доставить продукт к конкретной дате.

Когда основатель компании принимает на себя существенный риск, его организация переходит на следующий этап развития, называемый этапом Младенчества.

Проблемы этапа Ухаживания

| Нормальные | Аномальные |
|---|---|
| Энтузиазм, проверенный практикой | Отсутствие реальной проверки приверженности |
| Детали тщательно продумываются | Детали не продумываются |
| Основатель реалистично предан идее | Фанатичный основатель, утративший связь с реальностью |
| Ориентация на продукт — приверженность добавленной ценности | Ориентация исключительно на прибыль и ROI |
| Приверженность соответствует риску | Приверженность не соответствует риску |
| Основатель контролирует ситуацию | Основатель легко теряет контроль над ситуацией |

Глава 3

Младенчество



Рис. 3.1. Организация-младенец

Ориентация на продукт

После принятия риска природа организации существенно изменяется. Для оплаты счетов требуются денежные средства. Фокус смещается с идей и возможностей на получение реальных результатов. Для этого компания должна продавать, продавать и продавать. Теперь, когда мы хотим контролировать риск, мы больше не нуждаемся в идеях. Нам нужны объемы продаж. «Не говорите мне больше об идеях новых продуктов, я хочу услышать, сколько товаров существующего ассортимента вы продали».

Хотя основатель часто говорит о сбыте и проявляет беспокойство по поводу увеличения продаж, в действительности организация-младенец (рис. 3.1) не является ориентированной на сбыт. Она ориентирована на продукт, занимается совершенствованием продукта, технологиями, проблемами производства и эффективности. Нормально ли это? Безусловно! Организации необходимо наладить выпуск продукта, который она еще не изготовила и который не могла изготовить на этапе Ухаживания. Если компания разработала свой продукт в гараже, то ей необходимо провести бета-тестирование продукта на рынке, и если оно окажется успешным, то следует переходить к массовому производству. Таковы действия, которые следует предпринять, и проблемы, которые необходимо решить прежде, чем могут начаться массовые продажи. Некоторые компании избегают продаж на этом этапе, так как знают, что не смогут обеспечить доставку продукта.

Откуда же тогда берутся финансовые ресурсы? Основатели продают доли в акционерном капитале для финансирования новых предприятий. Они влезают по уши в долги и проводят немало бессонных ночей.

Для многих опережающих компаний переключение усилий с идей на результаты происходит мучительно трудно. Этот период подобен периоду до и сразу же после свадьбы. Молодожены часто начинают жаловаться: «Из нашей жизни ушла романтика. До свадьбы мы постоянно о чем-то разговаривали. Теперь же, когда мы стали мужем и женой, мы едва видимся друг с другом». Ответ на эти жалобы может быть таким: «Это правда, но прежде, чем пожениться, мы договорились о том, что хотим создать семью и купить дом. Все это стоит денег, которые мы должны заработать».

Компании-младенцы оказываются в похожем положении. В период Ухаживания всегда находилось время для разговоров и мечтаний. После того как основатель компании принимает на себя реальный риск, у него нет времени на беседы, а есть только время для действий.

В социально-политической сфере мы наблюдаем аналогичную ситуацию. Первыми жертвами революции обычно становятся те идеалисты, которые стояли у ее истоков. Почему так происходит? Потому что новый общественный порядок больше не нуждается в мечтателях; нужно выполнять обещания, начертанные на лозунгах, которые вызвали подъем общественного движения.

В этой фазе развития организации важно не то, что кто-то думает, а то, что он делает. Вопрос, на который должны ответить основатели и который они задают своим работникам, выглядит следующим образом: «Что вы сделали? Сумели ли вы что-нибудь продать, произвести или довести до конца?» Это время, когда следует остерегаться и избегать вчерашних мечтателей. «У меня нет времени думать, ведь мне нужно так много сделать» – так выглядит типичная жалоба менеджера организации-младенца.

Организация-младенец должна продавать, продавать и продавать. Продажи имеют важнейшее значение, так как без притока денежных средств молодая компания не сможет выжить. Тем не менее я обнаружил, что многие такие компании имеют слабый сбыт и что эта проблема может стать патологической, если они будут беспокоиться о продукте, а не о его окончательной доводке. Они улучшают продукт. Они постоянно предлагают новые варианты, новые идеи. Это бесконечный процесс – не непрерывного улучшения, а непрерывного стремления к совершенству. Основатель в большей степени приходит в возбуждение от создания чего-то нового, чем от окончательной доводки чего-то «старого». Он испытывает восторг от тех возможностей, которые предоставляет идея и ее реализация. Вопрос о сбыте отходит на второй план. Такое поведение легко может превратиться в патологию; компания будет испытывать дефицит денег, лишится поддержки кредиторов и в итоге разорится.

После выпуска первого издания этой книги я работал со многими начинающими компаниями и получил ясное представление о том, что происходит с ними вскоре после появления на свет. Как правило, сбытовые усилия на этапе Младенчества оказываются слабее, чем должны были бы быть. Основатель компании является в ней единственным продавцом, потому что он знает товар или услугу лучше всех. Он также является самым горячим приверженцем нового продукта. Однако у основателей совсем нет времени. Они занимаются дизайном продукта и устранением технических дефектов. Они ищут возможности привлечения средств для финансирования своих компаний и решают множество других вопросов. Поэтому сбыту они уделяют только часть того времени, которого он заслуживает.

Для создания сбытовой организации и для передачи ей соответствующих полномочий прежде всего необходимо стабилизировать продукт, разработать сбытовую политику и приступить к ее реализации, а также создать стимулирующие сбыт вспомогательные материалы, адекватно отображающие компанию и ее продукт. Все это требует времени, а компания-младенец еще не разработала схему его распределения. Поэтому она в первую очередь реагирует на то, что производит больше шума. Такой стиль менеджмента называется управлением кризисными ситуациями. Реальная переориентация на сбыт не происходит до тех пор, пока компания не вступает в следующий этап своего развития – этап Активной деятельности.

Если ориентация на сбыт оказывается неэффективной в течение слишком долгого времени, то компания становится банкротом. У нее есть отличный продукт и рынок сбыта; она даже могла бы иметь необходимое финансирование, если бы наладила продажи. Но в такой компании наблюдаются патологические процессы.

Трансформация управления

Компании-младенцы сталкиваются с удивительным парадоксом: чем выше их риски, тем выше должна быть их преданность, чтобы гарантировать достижение успеха. На этапе Ухаживания основатели должны быть мечтателями, способными выработать преданность своим мечтам. Однако, как только компании вступают в период Младенчества, риск возрастает и им начинают требоваться упорно работающие, ориентированные на результат основатели, которые уже не являются мечтателями. Чем выше риск венчурного предприятия, тем сильнее будет отрезвляющее потрясение, наступающее при фактическом рождении организации. Не каждый способен превратиться из пророка в практического руководителя – то есть человека, способного осуществить пророчества на практике. В процессе трансформации, подразумевающей наличие двух лидеров, между ними почти всегда возникает конфликт: один сохраняет бескомпромиссную приверженность идеалам, а другой идет на компромисс, чтобы попытаться частично реализовать эти идеалы на практике.

Рассмотрим в качестве примера Моисея и Иисуса Навина. Моисей был пророком, а Иисус – практиком. В Библии говорится о том, что Бог не разрешил Моисею перейти реку Иордан для того, чтобы попасть в Землю обетованную. Я не думаю, что Бог хотел таким образом наказать Моисея. Я полагаю, что в этом заключалась награда, которую он дал своему преданному слуге. Если бы Бог разрешил Моисею перейти реку Иордан, то Моисей должен был бы частично отказаться от своих идеалов и стать в первую очередь практиком и только во вторую очередь – пророком. Вместо того чтобы вызывать бесконечное уважение, Моисей стал бы подвергаться постоянной критике со стороны последующих пророков, пытающихся реализовать свои пророчества на практике.

Климат

Компания на этапе Младенчества практически не имеет разработанной политики, системы, процедур или бюджета. Описание ее административных процедур легко может уместиться на обратной стороне старого конверта, находящегося в кармане пиджака основателя компании. Почти все члены организации-младенца, включая и ее президента, выполняют какую-то работу, обычно занимаясь разрешением тех или иных кризисных ситуаций. В компании проводится мало общих собраний персонала. Организация отличается высокой степенью централизации; по сути, она является театром одного актера. Она летит вперед на всех парусах, плохо осознавая свои сильные и слабые стороны. Подобно ребенку, который иногда больно бьет вместо того, чтобы нежно погладить, организации-младенцы не имеют возможности узнать, где и какие усилия им следует прикладывать. Такие организации готовы давать чрезмерные обязательства, поскольку они ошибочно верят в свою способность их выполнения. Они устанавливают чрезвычайно плотный график работы и затем оказываются вынужденными переносить сроки поставок. Тем не менее они стараются реагировать на жалобы клиентов. Их работники всеми силами стремятся удовлетворять потребности клиентов, нередко работая по выходным и праздникам.

В организациях-младенцах устанавливаются прочные межличностные отношения. Все называют друг друга по имени, и служебная иерархия проявляется крайне слабо. Нет никакой специальной системы приема новых сотрудников или оценки результатов работы. Специалист принимается на работу тогда, когда в нем возникает потребность или когда появляется кандидат, производящий благоприятное впечатление. Новички обычно сразу же включаются в работу, поскольку организации-младенцы довольно часто оттягивают до последнего момента

прием новых сотрудников. При этом быстрое продвижение получают те, кто добивается результатов или знает, как повлиять на своего босса.

На этом раннем этапе жизненного цикла компании подобны новорожденным малышам. Им требуется регулярное питание в виде оборотного капитала, и если оно запаздывает, то это может плохо сказаться на их самочувствии. Большинство таких компаний не отличаются продуманным управлением. У них нет талантливых лидеров, способных заменить основателей. Нет данных о прошлой деятельности или опыта работы, так что ошибка при проектировании продукта, осуществлении продаж, обслуживании или финансовом планировании может иметь фатальные последствия. Вероятность возникновения таких ошибок высока: недавно созданные компании не имеют средств для формирования группы специалистов разного профиля, способных принимать сбалансированные решения.

Никакая организация не может оставаться в младенческом состоянии вечно. По большей части затраты времени и эмоций, необходимые для поддержания организации-младенца в жизнеспособном состоянии, намного превосходят мгновенную экономическую отдачу, которую она обеспечивает. Если состояние Младенчества затягивается, то гордость за владение такой компанией идет на убыль. Основатель/собственник теряет силы и в итоге отказывается от своего бизнеса. В этом случае смерть организации не наступает внезапно, как на этапе Ухаживания; процесс умирания растягивается на длительный период, в течение которого эмоциональная преданность основателя ослабевает на фоне усиливающихся жалоб на то, «как все стало плохо».

Организация на этапе Младенчества имеет следующие особенности:

- она ориентируется на действие и на использование предоставляющихся возможностей; и, таким образом,
- она не имеет структуры, и у нее небольшое число зафиксированных норм и правил; следовательно,
- функционирует несогласованно и поэтому
- сталкивается с высокой вероятностью быстрого перерастания проблем в кризисные ситуации, и, таким образом, управление ею сводится к разрешению кризисов; а значит,
- руководитель, держащий все в своих руках, не хочет делиться ни с кем своими полномочиями; и, таким образом,
- приверженность основателя постоянно подвергается испытаниям и имеет решающее значение для выживания организации.

Во многих отношениях организации-младенцы подобны новорожденным детям. Чтобы они могли выжить, им требуются две вещи: регулярное питание и любовь (преданность) родителей. Лишенные адекватного питания и ухода, организации-младенцы часто начинают страдать от патологических проблем и в результате умирают.

Недостаточная капитализация

Нам следует в полной мере осознать необходимость периодического вливания в компанию денежных средств. Можете ли вы представить себе неопытных родителей, которые запланировали расходы на няньку, игрушки, кроватку, но забыли про молоко? Молоком, необходимым компании, является оборотный капитал, который расходуется на финансирование операций, увеличение запасов и покрытие дебиторской задолженности. Без оборотного капитала новорожденная организация может погибнуть.

Некоторые основатели недооценивают сумму денежных средств и оборотный капитал, который им потребуется. Эта ошибка часто обусловлена тем энтузиазмом, который обычно испытывают основатели на этапе Ухаживания. Однако реалистичный взгляд на потребность в деньгах несовместим с фанатичным энтузиазмом, а чувство страха нехарактерно для этапа

Ухаживания: более типична для него вера (нередко слепая). Поэтому потенциальные предприниматели планируют завышенный сбыт и чересчур умеренные потребности в капитале. Вместо того чтобы готовиться к худшему и надеяться на лучшее, они готовятся к лучшему и ожидают его. Заглядывая в будущее, многие основатели просто надеются на то, что их кричащие младенцы каким-то образом получают необходимое им молоко. Они рассчитывают на чудо. Наступление чуда становится частью их плана. Они верят в то, что чудо наступит, потому что оно должно наступить. Разумеется, надеяться может каждый, но при этом ему не следует рассчитывать только на чудо.

Проблема недостаточной капитализации становится более острой, когда компания работает успешно. Это совсем не тот результат, которого можно было бы ожидать. Чем выше у новой компании объем продаж, тем больше оборотного капитала ей требуется. Я знаю одного розничного торговца, который для увеличения объема продаж начал торговать в кредит. В результате его компания обанкротилась, но не вследствие низких продаж. Она просто истощила свои ресурсы. Компания, у которой объемы продаж ежегодно растут более чем на 35 %, обычно имеет проблемы с финансированием своего роста только за счет внутренних ресурсов.

Основатели могут избежать проблем недокапитализации на этапе Младенчества, если в период Ухаживания они детально проанализируют то, что будет сделано, как это будет сделано и кем это будет сделано – как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Чтобы обеспечить здоровое Младенчество, необходимо составить реалистичный бизнес-план и обеспечить еженедельный мониторинг потоков денежных средств. Контроль движения денежных средств должен быть главной задачей системы учета. Учет доходов и издержек в момент завершения операции хорош для целей расчета налогов и анализа рентабельности, но он не позволяет оценить текущую жизнеспособность компании. Мониторинг счетов дебиторской задолженности и оборота складских запасов имеет ключевое значение для недопущения возникновения дефицита ликвидных средств у компании-младенца.

Организации на этапе Младенчества часто жалуются на нехватку капитала, и в своих попытках генерировать наличность они делают несколько фундаментальных ошибок:

- берут краткосрочные ссуды для текущих нужд, но эти вливания способны принести доход только в долгосрочной перспективе;
- снижают свои цены для увеличения выручки, но очень часто снижение цен оказывается настолько большим, что доход от продаж не покрывает переменных издержек, в результате чем больше компании продают, тем больше они теряют;
- продают акции венчурным капиталистам, которые имеют собственное видение ситуации или собственные интересы.

Эти ошибки могут быть достаточно серьезными, чтобы уничтожить компанию. Первоначально, когда подобные решения осуществляются на практике, симптомы дефицита денежных средств временно исчезают. Однако в долгосрочной перспективе эти ошибочные действия лишь обостряют болезнь. В итоге компания оказывается в еще более тяжелом положении. При этом венчурные капиталисты могут вести себя подобно волку из сказки о Красной Шапочке. Они изображают притворную улыбку и говорят ласковыми голосами: «Все, что мы хотим, это помочь вам». Однако реальная цель венчурных капиталистов заключается в получении высоких доходов от своих инвестиций. К сожалению, для некоторых она дополняется словами «как можно быстрее». Такие трейдеры стимулируют неоправданно быстрый рост компании, что приводит к ее разрушению вследствие преждевременного выкачивания прибылей. Основатели организаций должны следить за потоками денежных средств, структурой кредитов и учетом издержек, а если они привлекают венчурный капитал, то им следует удостовериться в том, что инвестор будет работать с компанией в течение длительного периода.

Приверженность основателя

Вторым фактором, способным вызвать смерть младенца, является утрата приверженности компании ее основателем. Почему же приверженность основателя имеет такое большое значение?

Большинство организаций-младенцев имеют вначале отрицательный баланс поступления денежных средств. Другими словами, их текущая потребность в деньгах превышает размер выручки от продаж. Все это стимулирует ориентацию на действие и использование благоприятных возможностей, гибкость и быструю реакцию на изменения на рынке. Основатели стремятся получить деньги любой ценой, обращая мало внимания на общие правила и нормы. Они экспериментируют и пытаются найти формулу успеха. Правила и нормы на этом этапе могут снижать степень удовлетворения потребностей клиента. Только когда они найдут формулу успеха, они смогут разработать свои правила и нормы для контроля и повторения высоких результатов. Соблюдение ограниченного числа правил и норм и чрезмерная изворотливость в вопросах добывания денежных средств способствуют выработке плохих привычек у лидеров молодых компаний. Такие лидеры принимают решения на основе имеющихся прецедентов.

Для компаний-младенцев издержки от плохих привычек незначительны, а выгоды от получения денежных средств высоки. По мере развития бизнеса и расширения списка его клиентов выгоды от плохих привычек перестают иметь решающее значение для выживания, а издержки от уступок требованиям клиентов ради осуществления продажи, согласия на отсрочку платежа ради удержания покупателя многократно возрастают. Объем продаж растет, а прибыль снижается. Если компания сделает слишком много уступок для увеличения сбыта, она станет испытывать дефицит денежных средств, а ее основатель в конце концов потеряет контроль над ситуацией.

При соблюдении слишком малого числа правил и норм деятельность организации-младенца становится непоследовательной. Это не является чем-то необычным, но тем не менее повышает уязвимость таких организаций. Их проблемы могут породить кризисы, в результате чего менеджерам придется играть роль пожарной команды. В условиях, когда все управление сводится к преодолению очередного кризиса, довольно редко происходит делегирование полномочий сверху вниз²⁷. И театр одного актера превращается в театр основателя компании. Когда основатель теряет приверженность своему бизнесу, проблемы остаются нерешенными и порождают кризисы, способные уничтожить организацию. Что же выигрывает основатель от сохранения своей приверженности? Основатель компании-младенца может рассчитывать на получение следующих выгод:

- работа семь дней в неделю по 12–14 часов за намного меньшую зарплату, чем он получал бы в другом месте в качестве наемного работника; возможность заработать миллион долларов остается для него туманной и далекой мечтой;
- еженедельный поиск средств на оплату труда работников, которые вряд ли будут испытывать чувство благодарности к работодателю;
- позднее возвращение с работы домой к жене и детям, которые будут выражать свое недовольство тем, что им уделяется мало внимания.

Для чего же тогда терпеть эти мучения?

²⁷ R. Stacey в *Complexity and Creativity in Organizations* (San-Francisco; Barrett-Koehler, 1966) отмечает, что сами по себе кризисы являются результатами неудачной адаптации; в неадаптивных системах усиление централизованного управления часто оказывается способом преодоления последствий неспособности к адаптации. Парадоксально, что, как отмечает Стейси, ослабление контроля и активизация размышлений способствует развитию адаптационных способностей.

В период Младенчества компании ее основатель получает очень мало реальных выгод. Единственное, что обеспечивает целостность многих молодых компаний, – любовь и приверженность основателей тому, чем их компании могут и должны быть. Это идея и приверженность, созданные на этапе Ухаживания. Основатели не могут позволить своим мечтам умереть. Их самоуважение требует того же самого. Их молодые компании – это их билеты в бессмертие. Такие компании являются их созданиями, их следами на девственно чистом песчаном пляже, монументами, которые переживут своих творцов.

Младенцы требуют постоянного ухода. А что же они дают взамен? Ведь даже когда малыши улыбаются, это происходит не потому, что они кого-то узнают: в этот момент они могут просто испускать газы. Но, несмотря на отсутствие очевидной отдачи от затрат, родители сохраняют преданность своим детям. То же самое происходит и с основателями компаний. На этапе Младенчества нет никаких осязаемых выгод. Разговоры о потенциальных прибылях подобны разговорам о том, кем станет ребенок, когда вырастет. Это только разговоры.

Что заставляет основателей не сворачивать с избранного пути, так это их приверженность, сформировавшаяся на этапе Ухаживания. Если эта приверженность исчезает, их компании умирают. Приверженность компании иногда бывает настолько прочной, что создает трудности в личной жизни основателя. Понимание этого факта вынудило меня настаивать на том, чтобы основатели, посещающие мои лекции о жизненных циклах организаций, приходили на занятия со своими супругами. Я привожу в качестве примера следующую аналогию: молодые матери сильно устают. Некоторые страдают от депрессии. Уход за новорожденным отнимает у них все силы. А бесчувственный муж тем не менее хочет весело проводить время. Жена может умолять его оставить ее в покое, потому что она безумно устала. Если же муж не проявляет сочувствия жене, то он начинает раздражаться и жаловаться: «С тех пор как ты завела ребенка, я для тебя больше не существую».

Когда муж вынуждает жену сделать выбор между собой и ребенком, то кого выберет жена? Независимо от того, в какой стране я задавал этот вопрос, люди всегда отвечали мне одно и то же: она выберет ребенка.

Основатели только что появившихся на свет компаний чувствуют себя подобно таким молодым матерям. Они придумывали новые идеи и вынашивали свою приверженность им в течение долгого времени, возможно, даже более девяти месяцев. Теперь, приняв на себя риски, они стали всецело заняты своими «новорожденными». Приходя домой после тяжелого рабочего дня, они по-прежнему остаются полностью погруженными в свои проблемы. Их жены хотят, чтобы они уделили им хотя бы немного внимания. Но измученные предприниматели с трудом могут о чем-либо говорить. Жены, неспособные посочувствовать таким мужьям, приходят в ярость: «С тех пор как у тебя появилась твоя компания, семья для тебя больше не существует. Мы не принимаемся в расчет. Ценность имеет только твое собственное "я"».

Если жена будет требовать от мужа сделать выбор, то кто победит – она или компания? Да, вы правы. Компания победит, и после этого будет самое время пригласить адвокатов для согласования условий развода. Жена в такой ситуации ошибочно воспринимает компанию как свою соперницу. При этом она никак не может понять, что основатель компании дал жизнь ребенку.

Что делает умная мать после родов? Она «делится» ребенком с мужем и, когда тот приходит с работы, учит его пеленать, кормить и баюкать младенца. «Это наш ребенок», – говорит она. Подобным образом умный основатель компании делится своими проблемами с женой. «Это наша компания, дорогая, а не только моя», – подчеркивает он.

Создание компании налагает ограничения на вашу личную жизнь.

Основателям часто приходится делать выбор между компанией и семьей. Организация-младенец требует постоянного внимания. Основатели непрерывно сталкиваются с про-

блемами, к решению которых они недостаточно готовы: неудовлетворенность покупателей, необязательность поставщиков, подозрительность банкиров, леность работников. Не существует прецедентов, правил, методик или отчетов, к которым можно было бы обратиться. Каждое решение создает прецедент, и принятие решений с нуля сопряжено с огромными затратами сил. Добывание денег, позволяющих сводить концы с концами, требует увеличения сбыта, а увеличение сбыта создает потребность в большем количестве ресурсов, что, в свою очередь, требует еще больших сумм. Растущая потребность в денежных средствах снова требует наращивания сбыта. Вступление в этот бесконечный круг означает, что основатель компании работает с утра до вечера и редко спит по ночам.

Основатель Banco de Comercio рассказывал однажды, что, когда он открыл этот банк, жена спросила его, зачем он это сделал. «Начать собственный бизнес, – сказала она ему, – это все равно что лечь спать молодым, а проснуться стариком». Собственный бизнес требует постоянного внимания, целеустремленности и преданности. Он подобен долгому сну. А для многих – ночному кошмару.

В счастливых семьях муж помогает жене ухаживать за новорожденным. Подобным образом и жена основателя компании должна проявлять понимание и поддерживать мужа, пока компания находится на этапе Младенчества. Предусмотрительные основатели заручаются поддержкой жен, поощряя их готовность разделять радости и боль создания нового бизнеса. Без поддержки со стороны своих близких основатели часто оказываются вынужденными отказаться либо от бизнеса, либо от семьи.

Приверженность основателя компании может исчезнуть по многим причинам, а не только из-за эгоистичности супруги. Если новорожденных волчат касаются руки людей, то мать-волчица бросает своих детенышей, обрекая их на смерть. Чем же объясняется такое поведение? Волчица отворачивается от своих волчат, когда чувствует, что от них исходит какой-то посторонний запах. Подобным образом, когда организации-младенца касаются чужие руки, ее основатель может перестать отождествлять себя с ней. Многие основатели на этапе Ухаживания уступают пакеты акций своих компаний венчурным капиталистам и другим сторонним инвесторам для того, чтобы гарантировать получение адекватного капитала. Если со стороны таких аутсайдеров наблюдается непрерывное вмешательство в дела компании и ее основатель перестает считать ее своим ребенком, то он бросает свой бизнес. А без преданности своего основателя компания начнет чахнуть и в конце концов умрет.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.