
ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ:

Книги о бизнесе и власти в кратком изложении

Дорогой читатель, информируем Вас, что использование и распространение результата интеллектуальной деятельности без согласия правообладателя является незаконным и влечет ответственность, установленную ст. 1301 ГК РФ, ст. 7.12 Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях, ст. 146 Уголовного кодекса Российской Федерации.

Данное нарушение влечет за собой выплату штрафа в размере до 5млн рублей, либо исправительные работы на срок до двух лет, либо принудительные работы на срок до двух лет, либо лишение свободы на тот же срок.

Каждый экземпляр скачанной Вами книги имеет уникальный идентификационный код, закрепленный именно за Вами.

«Управление жизненным циклом корпорации»

Ицхак Адизес

«Иметь мало проблем — это не значит хорошо жить. Это значит умирать. Наличие все более масштабных проблем и их успешное решение означает дальнейшее укрепление наших сил и возможностей».

Ицхак Адизес

Терапевт для компаний

Доктор Ицхак Адизес называет себя организационным терапевтом и предлагает свою методику диагностики и лечения компаний (греческое слово «терапия» означает лечение внутренних болезней нехирургическим путем). Адизес против хирургического вмешательства, под которым понимает смену топ-менеджмента компании. Он считает, что это самый болезненный и опасный способ инициировать перемены.

В этой книге Ицхак Адизес представляет свою знаменитую теорию — теорию жизненных циклов организаций, которую он разработал и применял на практике в течение последних 30 лет. Данная теория позволяет отличить нормальные проблемы компаний от аномальных и вовремя осуществить необходимое вмешательство. Она объясняет, почему

организации растут, стареют и умирают и что необходимо делать, чтобы избежать типичных проблем роста и старения.

Десять лет тому назад, чтобы омолодить стареющую компанию, обычно требовалось три года. Теперь же благодаря новым открытиям, представленным в этой книге, достичь того же результата можно менее чем за год.

Биографическая справка

Адизес родился в Скопье, столице Македонии, в 1937 году. Его семья — потомки евреев, изгнанных из Испании в конце XV века за отказ принять христианство. В марте 1943 года евреев, живших в Македонии, депортировали в концентрационные лагеря, где большинство из них было уничтожено. Спаслись лишь 12 семей, среди которых оказалась и семья **Адизесов**. Они выехали в Албанию, где скрывались под видом мусульман — выходцев из Боснии. После войны **Ицхак** переехал в Израиль, где получил университетское образование. В 1963 году защитил докторскую диссертацию в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе. В 1982 году **Адизес** создал и возглавил Институт Адизеса и Школу МВА Адизеса. Кроме того, он преподает в Стэнфордском университете, в программах для высшего руководства в Колумбийском университете, в Иерусалимском университете, является научным руководителем программ МВА Института бизнеса и делового администрирования АНХ при Правительстве РФ. В совершенстве владеет английским, сербохорватским, испанским и ивритом, также разговаривает на французском, итальянском, португальском и болгарском языках.

Аномальные и нормальные проблемы

Когда организация тратит свои силы на эффективный переход от старых моделей к новым, Адизес считает ее проблемы нормальными. Избежать их компания не может, поскольку она должна учиться и развивать свои способности. Если же организация расходует силы на бесплодные попытки убрать препятствия на пути изменений, то она сталкивается с аномальными проблемами. Нормальные проблемы временны: вы сталкиваетесь с ними, решаете их, учитесь на них и двигаетесь вперед. Аномальные проблемы заводят в тупик. Успешные лидеры должны научиться отличать нормальные проблемы от аномальных, умело решать первые и вовремя пресекать вторые.

Жизненный цикл компании

Адизес считает, что любая организация имеет свой жизненный цикл. На каждом его этапе и при переходе от одного этапа к другому возникают вполне определенные трудности или временные (нормальные) проблемы, с которыми организация должна уметь справляться. Кроме того, компания должна научиться избегать аномальных проблем. Адизес выделяет несколько этапов жизненного цикла компании.

Этап 1

Ухаживание. Этот этап предшествует возникновению компании, которая еще не появилась на свет и существует только в качестве идеи. На данной стадии основатель формирует преданность идее. Он должен влюбиться в нее и передать эту влюбленность людям, так или иначе связанным с нею. Организация рождается тогда, когда преданность ее основателя успешно прошла необходимую проверку, то есть основатели и инвесторы приняли на себя определенный риск. Слишком много людей хотят заработать большие деньги, не проявляя глубокой преданности новой идее. Из этого ничего не получится, считает Ицхак Адизес.

Этап 2

Младенчество. На этом этапе компания больше не нуждается в идеях и мечтателях. Ей нужен результат. Компания-младенец ориентирована на продукт. Ей необходимо наладить его выпуск. И продавать, продавать, продавать. Если лидер компании больше беспокоится о самом продукте (новые варианты, новые идеи), а не о его окончательной

доводке, такое поведение может перерасти в патологию: компания будет испытывать дефицит денег и в конечном счете разорится. На этапе Младенчества (и только на этом этапе!) изнурительная работа основателя компании, его нежелание делиться полномочиями и акцент на краткосрочных результатах являются важными условиями выживания.

Этап 3

Бурные годы: «Давай-Давай». Компания вступает на этот этап, когда достигает относительной стабильности: имеет устойчивый приток денежных средств; клиенты начинают делать повторные покупки, формируется лояльность бренду; поставки идут без сбоев и производство работает без ежедневных кризисов. Ошибка компаний на этой стадии развития — попытка братья за несколько дел сразу, рассматривать любую благоприятную возможность как приоритетную. Компании на данном этапе предельно нацелены на сбыт, что может превратиться в пагубную привычку, когда «больше» означает «лучше». Чем дольше отсутствует фокусировка усилий, тем больше шансов стать банкротом. Выживание на этой стадии зависит от решения вопроса, чего *не надо* делать, а не того, что *еще* следует предпринять. Именно на этом этапе развития компании ее основатель может попасть в западню (см. *Синдром чайки*).

Этап 4

Юность. На этом этапе компания как бы рождается заново, а точнее, перерождается эмоционально: она начинает получать жизненные силы не только от основателя. Чтобы компания избежала синдрома чайки и перешла к этапу Юности, основателю нужно делегировать полномочия профессиональному менеджеру. Новый менеджер должен быть лидером, а не просто еще одним исполнителем. И он не должен быть похож на основателя: стиль нового лидера должен служить дополнением к стилю основателя. Конфликты между основателем и профессиональным менеджером, профессиональным менеджером и старожилками, старожилками и новичками — это нормальное явление в компании, вступившей в пору Юности. Патология возникает тогда, когда те, кто осуществляет формальный и неформальный контроль принятия решений в компании, начинают страдать от потери взаимного уважения и доверия. Если же компании удастся создать эффективные управленческие системы и узаконить новый стиль руководства, то она переходит к следующему этапу своего развития.

Этап 5

Расцвет. Это оптимальное состояние жизненного цикла, достижение баланса между самоконтролем и гибкостью. Компания знает, что (и что не) нужно делать, как (и как не) и почему (и почему не). Процессы управления официально регламентированы: сотрудники знают и понимают, где и как принимаются решения. Однако Расцвет не может быть постоянным. Если вы не поддерживаете это состояние, то оно проходит. Этап Расцвета состоит из двух фаз: наступления Расцвета (Ранний Расцвет) и Позднего Расцвета (фаза Заката). Признаком Позднего Расцвета является то, что у компании пропадает драйв к совершенствованию, а значит, и к изменению. Люди все больше держатся за прошлое. Стабильное положение дает ощущение безопасности. Дух предпринимательства слабеет.

Этап 6

Старение. На этапе старения, который Адизес называет Аристократизмом, качество межличностных отношений имеет большое значение. Люди хотят, чтобы было меньше конфликтов, меньше изменений. Цели компании по большей части являются краткосрочными и не требующими принятия большого риска. Организация повсюду сеет семена посредственности. Работники такой компании имеют свои отличительные особенности. Менеджеры одеваются так, как будто они собрались на похороны или на

свадьбу: консервативное однообразие в одежде отражает консервативное однообразие в мышлении. В организации форма доминирует над функцией и выражает себя не только в одежде служащих, но и в мебели и в том пространстве, где работают люди (см. *Признаки стареющей компании* и *Омоложение стареющей компании*).

Этап 7

Окончательный упадок: Салем-Сити, Бюрократизм и Смерть. На этапе Салем-Сити люди фокусируют внимание на том, кто создал проблемы, а не на том, что надо делать. Вместо того чтобы заниматься проблемами организации, люди вовлекаются в межличностные конфликты, обвиняют и дискредитируют друг друга. Организацию охватывает всеобщая паранойя. В подковерную борьбу включаются все, и ни у кого не остается времени заниматься потребностями клиентов. Такая компания должна бы умереть, но субсидирование или национализация способны продлить ей жизнь. Такую искусственную жизнь Адизес называет Бюрократизмом. Компании, вступившие на этот этап, не создают почти ничего, что имело бы хоть какую-то ценность. Целый день они занимаются системами, формами, процедурами и правилами. Организационная смерть определяется как отсутствие ресурсов для вознаграждения работников за их труд.

Омоложение стареющей компании

Менеджеры стареющих компаний (этап 6) ошибочно полагают, что смена руководства обеспечит омоложение компании. Но замена наездника не превратит мула в скаковую лошадь. Новый руководитель влияет на результаты организации только на этапах ее роста. На этапе Старения власть переходит к системе (см. *Признаки стареющей компании*). До тех пор пока новый руководитель не изменит систему, он не сможет добиться от нее принципиально новых результатов. Необходимо лечить причины, а не симптомы, а это значит, что надо иметь дело с «внутренностями» организации: структурами полномочий и обязанностей, системой вознаграждений и системой распределения информации. Стареющей компании нужен кто-то, кто стал бы работать над изменением ее структуры власти. Адизес называет таких людей инсультантами. Это внешние консультанты, которые могут позволить себе причинить боль клиенту и поставить под угрозу свои отношения с ним. Консультанты, которые не рискуют, чтобы не потерять клиента, плохо помогают стареющей компании.

Признаки стареющей компании

Ицхак Адизес выделил несколько признаков, говорящих о том, что компания стареет. Он советует обратить на них внимание, пока они еще едва заметны, и начинать принимать меры (см. *Омоложение стареющей компании*).

Признак 1

От принятия риска к уклонению от риска. Добившись успеха, люди испытывают удовлетворенность и рассчитывают на использование энергии, накопленной в прошлом. Их отношение к происходящему можно выразить словами: «Не пытайтесь чинить то, что не сломано». Теперь, когда организации есть что терять, люди не хотят нарушать покой своего безмятежного плавания и начинают воспринимать издержки принятия рисков как слишком высокие.

Признак 2

От ожиданий, превышающих результаты, к результатам, превышающим ожидания. Чтобы застраховать себя от невыполнения требований бюджета, люди устанавливают себе заниженные показатели. Фактически подчиненные на любом уровне нацеливаются на невысокие результаты, зная о том, что их начальство будет торговаться с ними о

повышении целевых показателей. Бюджет, получающий итоговое одобрение, не отражает ни реального потенциала организации, ни реальных возможностей рынка.

Признак 3

Денежные средства: от дефицита к изобилию. С появлением первых двух признаков старения компания начинает накапливать денежные средства. Их становится больше, чем она может расходовать. При этом плана использования таких средств у нее нет.

Признак 4

От акцента на функции к акценту на форме. В период Расцвета форма и функция достигают состояния баланса. Форма (дисциплина) уравнивает функцию. Форма подразумевает наличие правил для максимального контроля и предсказуемости поведения. Ее цель состоит если не в исключении, то хотя бы в минимизации отклонений от нормы. Почему же форма побеждает функцию? Потому что эмоционально и психологически проще навязать форму, чем осуществлять функцию. Форма проста. Она не требует размышлений. Со временем форма побеждает функцию, потому что требует меньших затрат эмоций.

Признак 5

От личного вклада к характеристикам личности. Растущее внимание к форме в ущерб функциям влияет на управление персоналом. То, как люди себя ведут, разговаривают, одеваются и с кем они знакомы, становится более важным, чем то, что они делают для организации. Организация фокусирует внимание на вопросе «как?» исходя из предположения, что *как* может предсказать и обеспечить существование желаемого *что*.

Признак 6

От просьбы о прощении к просьбе о разрешении. Когда начинает доминировать форма, то, *как* человек делает работу, оказывается важнее достигнутых результатов. Люди получают выговоры, несмотря на свои выдающиеся успехи, только потому, что не следуют установленным процедурам. В итоге никто не осмеливается идти на риск. Каждый спрашивает разрешения, если существует хоть малейшая вероятность отклонения от нормы.

Признак 7

Проблемы или возможности? По мере того как администраторы постепенно вытесняют предпринимателей, все больше и больше возможностей кажутся проблемами, а те, кто реализует эти возможности, воспринимаются как создатели неудобств.

Признак 8

От отделов маркетинга и сбыта к финансовому и юридическому отделам. По мере старения компании центрами власти становятся финансовый и юридический отделы. Их роль заключается в том, чтобы не дать компании сделать серьезных ошибок. В нужный момент они должны говорить: «Нельзя!». И они это делают. Переход от линейного управленческого персонала к центральному означает, что те, кто не отвечает за конечный результат, получают власть над теми, кто за этот результат отвечает.

Признак 9

Ответственность и полномочия. Для молодых компаний характерна четкая определенность полномочий и неопределенность обязанностей. На этапе Расцвета и обязанности, и полномочия определены. В стареющей компании обязанности четко определены, а полномочия размыты. После этапа Расцвета власть в организации получают финансовый и юридический отделы, а ответственность за результат остается на отделах

сбыта и маркетинга. Ответственность отделяется от полномочий. Полномочия без ответственности (и наоборот) делают отношения подотчетности неопределенными. Размытость полномочий замедляет принятие решений и их быструю реализацию, что в конце концов вызывает организационный паралич.

Синдром чайки

На этапе «Давай-Давай» основатель компании может попасть в западню, которую Адизес называет синдромом чайки. После напряженной работы в период Младенчества основатель уже хочет уклониться от повседневных управленческих проблем, но в то же время не желает терять контроль над компанией. Усиливающаяся отчужденность основателя от своей компании и трудности делегирования полномочий приводят к выбору в пользу дистанционного контроля, то есть худшего из всех возможных вариантов. Делегировав полномочия, основатель удаляется, но не навсегда. Его возвращение напоминает приближение стаи чаек. Все смотрят наверх, надеясь, что сегодня основатель ничего не уронит им на голову. Вот когда всем попадает по первое число! Основатель всегда имеет самые лучшие идеи. Работники должны предвидеть их, знать и обеспечивать их реализацию. В течение нескольких часов основатель восстанавливает централизацию, а потом опять исчезает. Люди начинают бояться посещения основателя, понимая, что наказание ждет и тех, кто что-то делает, и тех, кто ничего не делает. Сами же основатели пребывают в мрачном настроении и хотят уйти на покой, но не могут решиться на такой шаг, потому что уверены: никто не сможет их заменить.

Организации, попавшей в такую ситуацию, следует отказаться от абсолютной монархии в пользу монархии конституционной, во главе которой стоит король, ограниченный в своих правах рамками конституции. Основателю необходимо делегировать полномочия профессиональному менеджеру. Собственник должен быть отделен от профессиональных управленцев. В этом залог успешного перехода компании на следующий этап развития, который Адизес называет Юностью.

Управленческие роли

Доктор Ицхак Адизес известен как автор всемирно известной методологии, носящей его имя (методология Адизеса)*. Свою методику он строит на так называемом коде РАЕІ, включающем в себя четыре управленческих стиля: 1. стиль производителя — ориентация на конкретный результат (Р); 2. стиль администратора — ориентация на администрирование, создание и соблюдение четких норм и правил (А); 3. стиль предпринимателя — ориентация на инициативу и преобразования (Е); 4. стиль интегратора — ориентация на объединение, сплочение коллектива компании (І). Играть сразу все четыре роли одному человеку не под силу. Как бы он ни старался, все равно какая-то роль у него будет получаться лучше, какая-то — хуже. Выход: создание команды, участники которой владеют разными стилями управления и компенсируют слабые стороны друг друга. Среди членов команды обязательно должен быть признанный лидер, способный организовать работу и поддерживать дух коллективизма. Иначе команда может зайти в тупик, что в итоге приведет к ее распаду. Задача лидера — не допускать доминирования одного из стилей. И тогда, как считает Ицхак Адизес, Старение компании не грозит.

* Этой методике Ицхак Адизес посвятил отдельную книгу «Идеальный руководитель», которая также представлена в Библиотеке «Главная мысль. Книги в кратком изложении».