

Гонитва  
за Розквітом

Ichak Kalderon Adizes

# The Pursuit of Prime

Maximize Your Company's Success  
with the Adizes Program

The Adizes Institute Publications

Іцхак Калдерон Адізес

# Гонитва за Розквітом

Максимізуйте успіх компанії  
за методологією Адізеса

Переклад з англійської Надії Борис



«Моноліт»  
Дніпро  
2018

УДК 659.113.5+174.4

ББК 65.290

A30

A30 Гонитва за Розквітом. Максимізуйте успіх компанії за методологією Адізеса / Іцхак Калдерон Адізес ; пер. з англ. Н. Борис — Дніпро: Моноліт, 2018. — 288 с.

ISBN 978-617-577-152-5

У цій книжці світовий експерт з підвищення ефективності ведення бізнесу доктор Іцхак Калдерон Адізес пояснює, як довести неприбуткову чи комерційну організацію до піку життя незалежно від того, у якому напрямку ви дієте: ростите її з дитинства чи оживляєте в старості; а також розповідає, як утримати компанію на найвищому рівні розвитку. Принципи, що зібрані тут, допоможуть вашому підприємству стати життєздатним і залишатися таким якомога довше.

Ця книжка навчить вас бачити наперед і заздалегідь знати, які проблеми чекають на ваше підприємство, готуватися до майбутнього вже сьогодні й бути на півкроку попереду ваших суперників.

© Dr Ichak Adizes, 2005

© The Adizes Institute Publications, 2005

© Переклад українською мовою, видання українською мовою, оформлення ТОВ «Видавництво “Моноліт”», 2018

Усі права застережено, зокрема право часткового або повного відтворення в будь-якій формі.

Правову підтримку видавництва  
забезпечує компанія Web-protect



Адізес Інститут Ел Ел Сі  
1212 Марк Авеню,  
Карпінтерія, Каліфорнія,  
93013, США

Тел.: (805) 566-0742;

факс: (805) 565-0741

[www.adizes.com](http://www.adizes.com)

ISBN 978-617-577-152-5

# ЗМІСТ

Пролог. Гонитва за Розквітом . . . . .	
Розділ 1. Життєздатність організацій і природа їхніх проблем . . . . .	
Розділ 2. Почнімо . . . . .	
Розділ 3. Від Залицяння до Дитинства . . . . .	
Розділ 4. Дитячі клопоти . . . . .	
Розділ 5. Пережити Активний ріст . . . . .	
Розділ 6. Юність: боротьба за солодку незалежність . . . . .	
Розділ 7. Розквіт: готові, натхненні й здатні досягати успіху за успіхом . . . . .	
Розділ 8. Старіння: дряхліти — означає забувати своїх клієнтів . . . . .	
Розділ 9. Порятунк організації, що вмирає. . . . .	
Розділ 10. Бюрократизм: чи можна врятувати пацієнта? . . . . .	
Розділ 11. Принципи терапії організацій: вступ . . . . .	
Розділ 12. Переглядаючи міфи про управління . . . . .	
Про автора . . . . .	



*Моїй дружині Нуріт, а також нашим дітям:  
Аталії, Топаз, Шохамові, Німмі, Ханаан та Сепфайр*

## ПРОЛОГ

# ГОНИТВА ЗА РОЗКВІТОМ

Розвиток і занепад усіх живих істот відбуваються за кривою Гаусса, у якій початком відліку є народження, а кінцевою точкою — смерть. Проте організаціям зовсім не обов'язково занепадати і старіти: їхня смерть не передбачена долею. Підприємства можуть залишатися в найвищій точці злету чи біля неї тривалий — або й нескінченний — час. Ба більше: організації можуть повертатися до цієї точки, навіть коли вони вже у стадіях виснаження.

У цій книжці пояснюється, як довести неприбуткову чи комерційну організацію до піку життя незалежно від того, у якому напрямку ви дієте: ростите її з дитинства чи оживляєте в старості; а також розповідається, як утримати компанію на найвищому рівні розвитку. Принципи, що зібрані тут, не гарантуватимуть вашому підприємству вічної молодості, проте допоможуть йому стати життєздатним і залишатися таким якомога довше.

Те, що підприємства проходять через злети й падіння, — така сама правда, як і те, що життя несправедливе: обидва твердження правильні, проте лиш частково. Життя дійсно нещадне, а бізнеси справді за-непадають. Однак це не означає, що життя має бути несправедливим саме щодо вас чи що саме ваша справа мусить опинитися на смітнику історії. Цією книжкою я закликаю вас стати господарем своєї долі й власноруч керувати життєвим циклом своєї організації. Моя мета полягає в тому, щоб за допомогою практичних прикладів показати вам, як дістатися найвищої точки розвитку, а відтак — перебувати в ній постійно.

[Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт-Bizz»](#)



Я присвятив свою кар'єру розвиткові професії, що покликана допомагати організаціям досягти Розквіту. Я називаю цей фах терапією організацій. Ті, хто живе в Каліфорнії, не сміятимуться, коли я назву його зціленням організацій. Адже, зрештою, метою будь-якої терапії є зцілення. У міру того, як компанії видозмінюються й переходять з одного щабля на інший, у них з'являються проблеми. Ці проблеми не завжди скороминуші, і деякі з них можуть завести організацію в глухий кут, з якого годі й вибратися без допомоги професіонала — цілителя, що підкаже, як розчистити шлях до Розквіту. Я заснував Інститут Адізеса, щоб навчати в ньому дипломованих спеціалістів — бакалаврів і магістрів з терапії організацій.

Однак не плутайте мене з консультантом. Консультанти дають поради. Коли ж ваша організація у скруті, її потрібно лікувати, а для цього існують спеціалісти, що допоможуть вам учитися на власному досвіді. У цій книжці я розповідаю, як допомагав компаніям досягти Розквіту.

Я вилікував сотні компаній у десятках країн — серед цих підприємств були й такі, що саме розвивалися, і такі, що вже ледве дихали. Я особисто вивчив сотні людей по всьому світі за принципами, викладеними в цій книжці, і стежив за їхніми успіхами, аби переконатися, що вони користуються цими принципами, домагаючись нових результатів.

Книжка описує результати перевіреної програми, що допомогла підприємствам вирости й зміцніти. Так, одна компанія збільшила свої прибутки з дванадцяти до восьмисот мільйонів доларів лише за десять років без розмивання частки участі в капіталі. Інша всього за сім років зросла з чотирьохсот мільйонів до чотирьох мільярдів доларів без надмірного перевантаження. Навіть більше: її керівництво сповнене впевненості й натхнення і планує досягти позначки десять мільйонів упродовж наступних п'яти років.

Організації у своєму Розквіті пристрасно плекають бурхливу творчу енергію, залишаючись упорядкованими й підтримуючи дисципліну. Ось такою й має бути динаміка дійсно успішних організацій.

Однак розвиток і підтримка Розквіту компанії — бажана мета для багатьох — несуть із собою й багато викликів.

Пишучи цю книжку, я ще дужче вигострив принципи подолання перешкод, неминучих на кожному етапі життєвого циклу організації, і сформував свою точку зору щодо проблем, з якими стикаються всі компанії, зокрема й моя власна. Тепер я ще більше переконався: ця книжка стане в пригоді як керівникам корпорацій чи їхніх підрозділів, так і новачкам, що лише починають свій бізнес.

Показати вам, як довести вашу компанію до Розквіту й бачити її успіх, зберігати його й примножувати, — ось місія цієї книжки.

## РОЗДІЛ 1

# ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ І ПРИРОДА ЇХНІХ ПРОБЛЕМ

То у вас проблеми? Дякувати Богові! Проблеми виникають під час змін, а зміни — запорука зростання. Жодна компанія не досягала максимального рівня розвитку, тобто Розквіту, не змінюючись. Боротьба за успіх завжди означає подолання перешкод. Радійте! Проблем не мають лише мертві.

Та проблема від проблеми різниться. Наприклад, бувають проблеми-загрози і проблеми-виклики. Скажімо, обмежений життєвий цикл товарів викликає в деяких управлінців постійну тривогу, тоді як інші радіють, бо це дає їм можливість без упину винаходити новинки, що знов і знов завойовуватимуть ринок.

Природні труднощі, що виникають у процесі зростання, цілком імовірні. Однак бувають і труднощі протиприродні: вони заганяють підприємство в безвихідь, блокуючи його розвиток. Навчитися відрізнити нормальні проблеми від аномальних — надзвичайно важливо.

От візьмімо приклад однієї відомої компанії, що створює програмне забезпечення. За якихось три роки її обсяг продажів зріс від нуля до сорока мільйонів доларів. Упродовж усього часу існування цієї

компанії її виконавчому директорові доводилося постійно збалансовувати грошові потоки й стежити за контролем якості продукції, щоб уникнути катастрофічних загроз. Що швидше компанія зростає, то складнішими й серйознішими стають проблеми, з якими вона стикається. Чи впав наш виконавчий директор у відчай? Звісно ж, він був стурбований через неприємності, але не в розпачі: адже знав, що негаразди є невід'ємною частиною розвитку і трансформації. Йому відомо, що, допоки організація зростає, він муситиме постійно долати різні перешкоди.

Навіть досягнувши фази Розквіту, дійти якої, утриматися чи повернутися до якої так прагнуть відважні керівники, компанія мусить постійно боротися за те, щоб у ній залишитися. Іншими словами, краю боротьбі немає: щойно ви розв'яжете наявні проблеми, як їхнє місце посідають наступні — ще складніші. Компанія, що не має труднощів, припинила зростання, а це означає, що її життя добігає кінця.

Є така річ, про яку знають виконавчі директори, а також усі добрі батьки: деякі проблеми просто не варті, щоб заради них рвати собі жили. Ідеться про природні (тобто цілком відповідні й навіть передбачувані стадії розвитку) недуги, клопоти, навантаження й підводні камені, що неминуче трапляються на шляху зростання й розвитку організації. Наш вправний керівник вчасно вживає запобіжних заходів, наймаючи талановитих менеджерів з розвитку, які розробляють нові лінії товарів, чим створюють нові джерела прибутку для компанії. Вчасно й майстерно лікуючи хворі місця, він не дає ранам гноїтися чи розростатися.

Тоді як природні труднощі притаманні певним фазам прогресивного розвитку, протиприродні не відповідають стадії життєвого циклу організації. Як, скажімо, свинка в середньому віці чи простатит у підлітковому періоді. Для молодого підприємства проблеми з регулюванням грошових потоків (якщо вони передбачені та вчасно вирішені) є нормою. Анормальними вони стають, коли підприємство, попри свій зрілий вік і багатий досвід, виявляється до них неготовим.

Якщо керівник не хоче чи не може ефективно впоратися з природними випробуваннями, що постають на шляху його компанії, ці проблеми переростуть у хронічні недуги з постійними рецидивами.

Коли компанії дошкуляє велика кількість проблем, природних чи аномальних, часто буває, що хтось із її менеджерів пропонує стишити хід. Якщо цю пропозицію підтримують інші члени команди, підприємство сповільнюється. «Чому б і ні?» — питаєте ви. Адже, коли вогонь на плиті стає завеликим, кухар мусить його зменшити, щоб страва не пригоріла.

Однак ця метафора хибна. Насправді керівники пропонують: сповільнімо розвиток, бо нам бракує сили впоратися з його труднощами. Та коли труднощів не буває? Життя — це зміни, а відсутність змін означає смерть. Пригальмувати зміни — тобто пригальмувати життя. Це повільне самогубство. Колись динозаврам забракло сил пристосуватися до змін. Де вони тепер, ті велети, що колись панували на планеті?

Адаптуєтесь до змін лише в міру того, як вони стаються, ви робите достатньо для того, щоб просто вижити. А щоб процвітати, мусите бачити наперед криву, якою рухається ваша компанія, готуватися заздалегідь і діяти ще до того, як зміни відбудуться.

Чи відома вам байка про двох туристів, що вирушили на сафарі африканськими рівнинами? Коли один з них побачив, що здалека на них жене лев, він почав надягати бігові кросівки. Його товариш питає: «Нащо ти перевзуваєшся? Ти що, думаєш, кросівки допоможуть тобі перегнати лева?» Той і відповідає йому: «Я не лева хочу перегнати, а тебе».

Японські виробники автомобілів винайшли паралельні розробки, щоб швидко задовольняти мінливі потреби нових сегментів аудиторії. Навчившись одночасно виконувати дії, які раніше робились одна за одною, японські інженери дістали змогу доопрацьовувати свої моделі вдвічі швидше за їхніх конкурентів, що послуговувалися традиційними методами. Можливість раніше за інших постачати нову продукцію на ринок дала японцям величезну перевагу.

Якщо ви дозволите проблемам розвитку сповільнити зростання вашої компанії, життя пройде повз вас. По суті, ця книжка й навчає того, як розумно використовувати зміни, щоб ваша компанія досягла Розквіту й залишилася в цій стадії.

Багато років тому, гуляючи зі своїми маленькими синами, я усвідомив, що зміни потрібно передбачати, постійно нарощуючи свій темп, адже вони невпинно прискорюються. Мої хлопчики повсякчас тягнули мене до місцевого парку розваг, де ми грали в їхню улюблену відеогру — автоперегони. Мене передусім вразило те, що мої діти, які жодного разу у свої юні роки ще не сиділи за кермом, завжди мене перевершували. Адже грали в цю гру так часто, що знали дорогу напам'ять і могли діяти проактивно. Вони передбачали кожен поворот і визначали заздалегідь, коли суперники намагатимуться їх обігнати. Для мене ж кожен вигин дороги був новим випробуванням, з яким я не міг впоратися. Тож я вривався у стовпи. Я застрягав. Я перекидався догори ногами.

Щоразу, коли я їду за кермом у незнайомій країні, місцеві водії кричать і сигналять. Їм уривається терпець, вони дратуються через те, що я сповільнюю дорожній рух. Та це не означає, що вони краще за мене вміють керувати автомобілем. Їм не треба на кожному розі гальмувати: вони знають дорогу й бачать її наперед. Ця книжка навчить вас бачити наперед і заздалегідь знати, які проблеми чекають на ваше підприємство, готуватися до майбутнього вже сьогодні й бути на півкроку попереду ваших суперників.

## Чи нормальні у вас проблеми?

Керівники повинні підтримувати оптимальний баланс контролю і гнучкості на кожній стадії розвитку їхніх організацій. У період Розквіту гнучкість і контроль перебувають у рівновазі.

Наприклад, молоді компанії, що не ведуть обліку витрат, муситимуть зіткнутися з труднощами. Без контролю за витратами немож-

ливо простежити, куди й навіщо компанія тратить гроші. Менеджери підприємств, на яких не здійснюють належного контролю, рано чи пізно бачать, що компанія зазнає збитків навіть попри те, що продажі зростають. Мені спадає на думку приклад однієї компанії, коли я пишу ці рядки, — за іронією долі вона пропонувала послуги у сфері аудиту й фінансового аналізу.

Щосили намагаючись збільшити доходи, ця компанія робила знижки на оптові замовлення, щедро платила працівникам свого відділу продажів, пропонувала вигідні умови дистрибуторам і запустила агресивну рекламну кампанію. Фінансувалося таке розширення за рахунок узятих під високі відсотки позик. Провівши детальний аналіз вартості продажів, ми дійшли несподіваного висновку: виплативши банкові, продавцям, дистрибуторам, рекламодавцям і всім іншим, компанія залишалася в мінусі. Її видатки перевищували прибутки, і що більше вона продавала, то більше втрачала грошей.

Его, помножене на підприємницький ентузіазм, може запаморочити голову і змусити людину втратити контакт з реальністю. Не простеживши за підвищенням вартості продажів — рядовою проблемою, з якою стикається кожна компанія, що зростає, — наша аудиторська фірма створила собі труднощі, потрапивши у фінансову кризу.

Про появу аномальних проблем не повідомляє жодна тривожна сигналізація на столі виконавчого директора. Вони прокрадаються навшпиньки й перетворюються на кризи, коли вже майже нічого (або й зовсім нічого) неможливо зробити. Протиприродні проблеми не народжуються протиприродними — вони виростають зі звичайних ускладнень, з якими люди не впоралися, забули про них чи проігнорували. А тоді нависають над компанією, мов дамоклів меч, і керівництво панікує.

Протиприродна проблема живуча як кіт. Щойно вам здається, що ви з нею впоралися, як вона з'являється на тому ж самому місці або й гірше — еволюціонує в нову, ще стійкішу й дошкульнішу форму. Протиприродні проблеми мають дуже високу здатність ставати хронічними й ставити під загрозу існування всієї організації.

Керівникам, що не можуть подужати природних проблем, варто звернутися по допомогу до фахівців, доки їхні проблеми не переросли в протиприродні. Якщо у вас застуда й ви можете вилікуватися самі — усе чудово. Коли ж ви й далі кашляєте, вам краще піти до лікаря, щоб не мати серйозних ускладнень. Якби ви захворіли на пневмонію, навряд чи лікували б її самотужки.

Я наголошую на тому, що професійна допомога конче потрібна, адже бачив забагато керівників, котрі вважали, що їхнього вміння читати й писати — чи то пак, ще гірше, їхнього диплома MBA — досить, аби зарадити будь-якій організаційній проблемі. Що самовпевненіший керівник, то вищий ризик, що він прогавить чи проігнорує загрозові ознаки хронічної зарази своєї компанії.

Я роками стежив за історією «Епл Комп'ютер» і бачив з газетних звітів, як ситуація ставала, на мій погляд, дедалі тривожнішою. Уперше я зрозумів, що в компанії виникла проблема, коли прочитав, що співзасновник «Епл» Стів Возняк почав більше цікавитися рок-н-ролом, аніж комп'ютерами. Ця проблема була цілком природною для фази розвитку, у якій перебувала компанія: часто-густо успішні засновники підприємств так захоплюються своїми досягненнями в одній сфері, що починають пробувати себе в інших.

Ознаки того, що проблема переросла в аномалію, стали з'являтися після відходу Возняка. Яким би творчим і талановитим підприємцем не був Стів Джобс, без Возняка, котрий тримав його в рівновазі, він перетворився на автомат, що стріляє в усі боки не розбираючи.

Журналісти тільки шкодили. Вони виславляли таланти Джобса, і той поводився так, наче приймав написане в прес-релізах за щирю правду. Однак як керівник Джобс стрімко котився у прірву. Його компанія зростала надто швидко й неконтрольовано. Тож рада директорів найняла Джона Скаллі — професійного управлінця, що мав навести лад.

Мій тривожний маячок блимнув. Чи спрацюються ці двоє, думав я. Якби вони дійшли згоди, проблему було б вирішено. Скаллі й Джобс



могли б доповнити один одного і стати командою, у якій гнучкість і контроль перебувають у рівновазі. Проте Скаллі поступово вижив Джобса, і мій маячок відчайдушно замигтів. Я бачив, що «Епл» опинилася під серйозною протиприродною загрозою передчасного старіння.

Скаллі викинув за борт підприємницький дух, якого «Епл» так потребувала, щоб утриматися на поверхні в мінливій комп'ютерній індустрії. Не встигнувши як слід перейняти підприємницький запал свого засновника, який був його уособленням, компанія зіткнулася з протиприродною проблемою. Вони зарано позбулися Джобса — та й чи треба було робити це взагалі? Як же тепер, запитував я себе, діятиме Скаллі?

Газети доповідали, що він намагався змінити культуру компанії, поклавши край недбалій, розхристаній поведінці. Отже, більше контролю, зауважив я. Відтак Скаллі поєднав виробництво з дослідженнями й розвитком — чітка ознака того, що відтепер контролю буде більше, а досліджень і розвитку поменшає. Я бачив, що Скаллі робить дурниці. Мої маячки блимали, мов очманілі, а сигналізація навіжено репетувала.

Брат Джона Скаллі, топ-менеджер у компанії H. J. Heinz, якось відвідав одну з моїх лекцій. Я попросив його передати своєму братові примірник моєї книжки «Життєвий цикл корпорацій». У книжці позначив сторінки, на яких йшлося про стадію, що в ній перебуває «Епл». «Передайте йому, — попросив я. — Хай прочитає хоча б їх». Та я підозрював, що Скаллі з «Епл» навряд чи мене почує, — і лист його брата, у якому йшлося, що той не цікавиться думкою консультантів, лише підтвердив мої підозри.

\* \* \*

Як ви, можливо, помітили, я не торкнувся деяких важливих деталей у нашій розмові. Я робив припущення — певно, навіть неправильні. Коли називаю деякі проблеми відповідними, а деякі — невідповідними, читач зацікавиться: відповідними чи невідповідними чому?

Говорячи про відповідність проблем, я відштовхуюся від своєї теорії життєвих циклів корпорацій. Коротко викладу її далі — адже саме вона формує методологічний кістяк цієї книжки.

Якби в нас було право вирішувати, більшість воліла б перебувати в точці свого найвищого розвитку, на вершині сил і можливостей, насолоджуватися найкращими роками життя — тобто в Розквіті. Організація, що досягла Розквіту, довшеного апогею свого існування, поєднує творчу зухвалість молодості із самоконтролем, якого вона навчилася методом проб і помилок.

Компанія в Розквіті врівноважує контроль і гнучкість. Вона хоче отримати більше — і скеровує свої зусилля. Збоку може здаватися, що сягає надто високо, та вона завжди здатна утриматися на цій висоті. Така компанія — немов вічний двигун, сповнений реалістичного оптимізму.

Як і пік спортсмена, пік розвитку організації — це період гармонії гнучкості й контролю. До Розквіту компанія була гнучкою, але неконтрольованою; на схилі свого життя вона опанувала себе, та втратила гнучкість. У Розквіті все перебуває в рівновазі завдяки активній і плідній роботі керівників. Розквіт — пік здоров'я організації: дитячі хвороби залишилися далеко позаду, а старечі недуги ще не викликають серйозного занепокоєння.

Однак Розквіту, звісно ж, не вдасться досягнути, не пройшовши через молоді роки. Можливо, вам навіть доведеться пережити незначний спад: адже, щоб знати, що являє собою Розквіт і як до нього повернутися, його потрібно пройти. Розквіт — це стан, а не кінцева мета подорожі. Це не точка на кривій, а її відтинок. Щоб на ньому залишитися, ви мусите докладати зусиль, аби постійно перебувати в цьому стані. Щоб кинути виклик долі й перемогти її, потрібно спочатку зрозуміти, що вона вам готує, — тобто вивчити життєвий цикл організації.

Досягнення, утримання чи повернення до стану Розквіту — це мета, якій керівник кожної організації, хоч молодий початківець, хоч досвідчений виконавчий директор, мусить присвячувати час,

думки, мрії і вчинки. Тільки компанії в Розквіті панують на ринках, тільки Розквіт дає їм сили залишатися провідними.



Життєвий цикл корпорацій.

Як і люди, компанії проходять через конкретні стадії розвитку. Саме в стадії Розквіту і люди, і компанії перебувають на вершині здоров'я й успіху.

## Десять стадій життєвого циклу організацій

Згідно з моїм досвідом, організації розвиваються й занепадають, проходячи наступні десять стадій.

1. Залицання
2. Дитинство
3. Активний ріст
4. Юність
5. Розквіт
6. Стабільність
7. Аристократизм
8. Чвари
9. Бюрократизм
10. Смерть

## Стадії зародження

### 1. Залицяння

Це стадія мрій і взяття на себе зобов'язань щодо них. Потенційний засновник розмірковує про ідеї та майбутні можливості, виношує й обговорює амбітні плани щодо того, як він змінить ринок чи створить нову нішу на ньому. Етап Залицяння добігає кінця, а його місце заступає Дитинство — стадія, коли засновник іде на перший ризик.

### 2. Дитинство

На цій стадії засновник приділяє менше уваги ідеям та можливостям і більше — результатам. У світі бізнесу головним показником результатів є продажі. На цьому етапі, прищопленому можливостями й зосередженому на діях, продажі керують усім. Коли на меті організації стоїть не прибуток, результати набувають тієї форми, що потрібна для її виживання. Для молоді політичної партії результатом буде позитивний розголос у медіа, що забезпечить їй голоси виборців чи пожертви, аби утримати організацію на плаву. На стадії Дитинства ніхто надто не переймається документацією, контролем, системами чи процедурами. Засновник працює по шістнадцять годин шість-сім днів на тиждень, намагаючись досягнути неосяжне. Він ухвалює всі рішення, великі й маленькі, адже будь-яка проблема може за ніч перетворитися на катастрофічну кризу. Коли грошові потоки компанії стабілізуються, стають передбачуваними й позитивними, її Дитинство закінчується, і вона переходить у стадію Активного росту.

### 3. Активний ріст

Це період стрімкого зростання. Продажі залишаються головною турботою. Засновники, спостерігаючи за успіхом своїх компаній, починають вірити у власну всемогутність. Через таку самовпевненість вони ризикують наробити грубих помилок і поставити свою справу під загрозу. Їм здається, що можливості — на кожному кроці, але, коли можливостей забагато, це може призвести до великих проблем. Керівники організують свої компанії навколо людей, а не функцій. Умілі підлеглі, звісно ж, можуть одночасно бути шевцями, жінцями та на дуді гравцями й часто так і роблять — однак усі рішення досі ухвалюють

засновники, що неабияк дратує важливих працівників. Те, що можна було робити у стадії Дитинства, під час Активного росту стає неприпустимим. Місце Активного росту заступає Юність, коли починаються серйозні проблеми.

## **Стадії дорослішання**

### **4. Юність**

Протягом цієї стадії компанія проходить через труднощі, пов'язані з неконтрольованим зростанням і трансформацією. Засновник наймає головного виконавчого директора, але передати віжки комусь іншому виявляється не так просто. Тертя між «нашими» (старожилами) і «чужими» (виконавчим директором і його прибічниками) відбивається на роботі. Поки точиться бійка, про цілі компанії забувають. Внутрішніх сутічок так багато, що працівникам нема коли обслуговувати клієнтів. Компанія потерпає від тимчасової сліпоти. Якщо їй вдається продержатися крізь Юність і стати контрольованою, не втративши гнучкості, настає Розквіт.

### **5. Розквіт**

Це життєва стадія, коли все стає на свої місця. Запроваджуючи й підтримуючи порядок без утрати перспективи, компанія в Розквіті встановлює ідеальну рівновагу між контролем і гнучкістю. Завдяки поєднанню дисципліни й новаторства така компанія постійно вдовольняє мінливі потреби замовців. З'являються паростки дочірніх організацій, і завдяки такому розосередженню компанія еволюціонує й розширюється. Вона сповнена життя й енергії. Та якщо не докладати зусиль до підтримання Розквіту, організація почне старіти.

## **Стадії старіння**

### **6. Стабільність**

Організація залишається сильною, але втрачає ентузіазм молодих стадій; з'являються перші ознаки швидкої старості. Замість сягати нових цілей, компанія вдовольняється тим, що має. Члени організації раді новим задумам, однак уже не сприймають їх із таким захопленням, як у фазах розвитку. Керівники фінансових відділів поступово націлю-

ють компанію на отримання швидкого виторгу. Маркетинг, дослідження й розвиток відходять на другий план. Працівники пам'ятають минулі досягнення, але на майбутнє вже не вистачає сил. Якщо не вжити заходів на цій стадії, компанія старітиме далі.

### **7. Аристократизм**

Не витикати носа — стає життєвим кредо компанії. Неймовірно увагу починають приділяти зовнішнім атрибутам солідності: дрес-кодові, званням, офісним інтер'єрам. Організація, замість вирощувати молоді стартапи, поглинає компанії. Корпоративна культура зосереджена навколо того, як належить вести справи, а не на тому, які справи ведуть і навіщо. Видно, що компанія пригальмовує, а керівники сподіваються й далі виїздити на минулих успіхах. Бездіяльність у мінливому середовищі має свою ціну. Наближається час Чвар.

### **8. Чвари**

На цій стадії занепаду компанія починає полювати на відьом, марно шукаючи винуватих замість того, щоб виявити й виправити свої помилки. Керівництво не прагне знаходити нові джерела доходу, зате дедалі більше урізає витрати. Причина такої поведінки, імовірно, у тому, що економія дає швидкі й гарантовані результати на відміну від докладання більших зусиль: ніхто не може сказати напевне, чи дадуть ці зусилля плоди й чи забезпечать прибуток, навіть якщо не витратити більше коштів, ніж звичайно. Тому компанія йде торованими шляхами, що приводять до результатів у короткотривалій перспективі, і не вживає заходів, які, попри свою ненадійність, важливі для її віддаленого майбутнього. Деякі підприємства так затягують пояси, що перетворюються на живі скелети й позбавляють себе останніх життєвих сил. Тоді вони помирають. Колотнеча й міжусобиці в колективі стають нормою. Менеджери воюють за сфери впливу, відмежовуючись від колег і демонізуючи замовців. Дрібні заavidки посідають чільне місце у стосунках між працівниками.

### **9. Бюрократизм**

Якщо компанія не спустила дух на попередній стадії, нею поступово заволодіває бюрократизм — через лобіювання чи законодавчі регуляції.

Тепер, щоб вижити, вона мусить задовольняти потреби не замовців, а меценатів і чиновників, що фінансують компанію й контролюють її поведінку. Зводи правил «гладшають», гори паперів ростуть, а творчість і новаторство задихаються під купою нормативів і приписів. Коли працівники запитують, навіщо їм дотримуватися тієї чи іншої процедури, відповідь завжди однакова: «Так заведено». Забуті й покинуті клієнти мусять зі шкури пнутися, аби на них бодай хто-небудь звернув увагу. Для кожної дрібнички є спеціальний ритуал. Усе робиться за правилами.

### **10. Смерть**

Цей останній етап може розтягнутися на роки, поки компанія повільно агонізує, або ж наскочити зненацька — одним потужним ударом: компанія розпадається, коли її прибутки неспроможні покрити заборгованості, а видатки перевищують будь-який приріст.

Кожній стадії відповідає набір дій, потрібних, щоб доростити молоді компанії до Розквіту чи повернути його підприємствам, що старіють. Дедалі більше прикладів організацій, які кинули виклик тому, що вважалося долею. Їхній успіх підкріплює принципи, викладені в цій книжці.

## **Які стадії життєвого циклу є нормальними?**

Оскільки жодна організація не народжується дорослою, проблеми розвитку, з якими компанії стикаються на стадіях росту, цілком природні. А враховуючи, що керівник може відкласти старіння своєї організації, розуміємо, що всі проблеми старіння — отож-то і є — протиприродні. Якщо підтримувати Тадж-Махал у нормальному стані, він може простояти вічно.

Як? А всі системи діють однаково. Що стається зі старим автомобілем? Він стає купою брухту. На що перетворюється старий будинок? На руїни. Стара людина? Те саме.

Старіючи, система розпадається, проте розвалюватися можуть і системи, що зростають. Спільний знаменник в обох випадках — зміни. Зміни розвалюють системи, пришвидшуючи старіння чи спричиняючи передчасну смерть. Є лише одна протиотрута старінню, секрет постійної життєздатності: уміння відтягнути розпад, не зважаючи на зміни й використовуючи їх, може подовжити наше життя.

Розпад може спричинити передчасне старіння й занепад молодих систем. Навіть на природних стадіях розвитку компанія може піти протиприродними манівцями. Так, протиприродним відгалуженням стадії Залицяння є адюльтер. Він сповнений запалу й пристрасті, та йому бракує відданості. З першою ж загрозою відданість випаровується. Весілля не буде, і організація не народиться.

Аномальне Дитинство я називаю ранньою Смертю. Або засновник втрачає відданість, або ж ризики виявляються такими великими, що організація безповоротно втрачає ресурси — гроші.

Протиприродним відгалуженням стадії Активного росту я називаю пастку засновника. Засновники — батько, мати чи ціла родина — не можуть поступитися місцем іншим, більш кваліфікованим керівникам. Партизани з гір, окрилені перемогою в революції, намагаються керувати економікою й промисловістю країни, коли самі лише знають, як напасти на конвой із засідки.

У Юності ненормально позбуватися підприємців, перш ніж компанія всотала їхній підприємницький дух. Сили, що прагнуть контролю, намагаються усунути людей, що видаються їм надто непередбачуваними. Однак такі непродумані спроби вдарити по гальмах часто блокують управління і приводять організацію до аварійної зупинки. На перший погляд може здаватися, що система стала краще контролюваною й дає більший дохід, але таке покращення триває недовго. Залежно від того, як швидко еволюціонує індустрія, у якій компанія працює, рано чи пізно вона перестане бути новаторською. Її виробничі застаріють, і вона зів'яне.



## Чи потрібна вам допомога?

Я так добре знаю підводні камені на шляху розвитку організацій, що мені досить поверхового огляду, аби сказати, на якій стадії компанія перебуває й куди рухається. Щойно підприємство дізнається про свою позицію відносно Розквіту, воно може скерувати себе в його напрямку — уперше або ж знову.

Мета цієї книжки — освітити вам шлях, щоб майбутнє не застало вас зненацька. Нехай ви не думатимете, ніби корінь ваших бід у тому, що ви впали в немилість у Бога, фортуни, індустрії або влади, чи що вам просто не поталанило. Як і виховання дитини, плекання організації пов'язане з природними й протиприродними проблемами.

Коли ви виховуєте свого первістка, кожна проблема набуває масштабів катастрофи. Та якщо у вас уже четверо чи п'ятеро дітей, вони вже, можна сказати, самі себе виховують — адже тепер ви знаєте різницю між нормальними і ненормальними проблемами й можете більш-менш передбачити розвиток подій і зберегти сили. Ви маєте змогу відізнити буденні проблеми від аномалій, коли треба бити на сполох.

Ця книжка ґрунтується на моєму досвіді роботи, проведеної із сотнями компаній у понад п'ятнадцяти країнах упродовж більш ніж тридцяти років.

У наступних розділах ви навчитеся діагностувати життєву фазу компанії й не лише визначите, на якій стадії перебуває ваша організація, а й дізнаєтеся більше про цю стадію.

Ви знатимете, що ваша компанія повинна буде робити на цій стадії і хто та як муситиме це робити.

## РОЗДІЛ 2

# ПОЧНІМО

Не забувайте: ця книжка — про те, як ви можете контролювати життєвий цикл своєї компанії чи організації. Невтаємниченим здаватиметься, що майбутнім керує доля, але ми переконаємося, що для тих, хто дотримується перевірених принципів, майбутнє стає передбачуваним і підконтрольним. Вам до снаги тріумфально привести свою організацію до Розквіту, плекати її та залишатися в ньому. Якщо ваша організація раптом проміне Розквіт, ви знатимете, як повернути її в цей жаданий стан. Однак застерігаю вас: ідея, що чоловіки й жінки можуть приборкати долю, — радикальна. Вона спростовує найдавніші переконання людства. І все ж організації й підприємства можуть іти наперекір долі — принаймні впродовж тривалого часу.

Є усе ж таки два способи, якими підприємці та інші очільники організацій можуть спробувати оминати долю. Вони можуть не скористатися роками зростання, коли доля веде їхню справу до Розквіту, або ж не чинити опору занепаду, коли за покликом тієї ж долі їхні бізнеси котяться від Розквіту вниз, слабнуть і гинуть. Щоб перемогти долю, потрібно вміти осідлати її, коли вона жене вгору, й опиратися її тискові, коли вона тягне вас донизу.

Однак насамперед нам потрібно визначити, на якому відрізку кривої перебуваємо. З цього розділу ви дізнаєтеся, як за допомогою певних ознак і симптомів ідентифікувати стадію розвитку чи занепаду вашої організації.

## Вік, розмір і самоконтроль

Перш ніж перейти до теми діагностики, хочу зауважити, що ані хронологічний вік, ані розмір не відіграє жодної ролі у визначенні стадії, на якій компанія перебуває у своєму життєвому циклі, — хоч би як це суперечило, на перший погляд, здоровому глузду. Багато хто вважає, що будь-яка велика організація за визначенням бюрократизована, а отже, переживає спад. Люди бачать пряму залежність між розміром організації та її адаптивністю й гадають, що великим компаніям важче, ніж маленьким, приймати виклики — зовнішні й внутрішні. Та чи це справді так?

Коли я вперше проаналізував роботу компанії «Філіп Морріс», її продажі сягали дев'яти мільярдів доларів. Попри свій значний розмір, компанія залишалася молодою — у цьому легко переконатися, поглянувши на нинішні обсяги продажів, що зросли до сорока мільярдів доларів щорічно. І, навіть незважаючи на обмеження, що їх накладає на тютюнову індустрію американське Управління продовольства і медикаментів (FDA), я не бачу, щоб «Філіп Морріс» мала намір зупинитися. Водночас я ставав свідком того, як компанії зі щорічними продажами у два мільйони вже починали старіти й повільніше реагувати на дії ринкових сил.

Є ще інше хибне уявлення: про неодмінний причинно-наслідковий зв'язок, який буцімто існує між часом і віком. Нещодавно я говорив із замовницею, яка була впевнена, що її компанія перебуває у стадії Юності — адже їй сімнадцять років! Мені довелося пояснити їй, що підлітковий вік компанії давно вже припинив означати її Юність: деякі підлітки поводяться зріло, немов дорослі, тоді як багатьом дорослим бракує стількох клепок, що їх і підліток обставить. Я зустрічав сімдесятирічних індійських йогів із серцебиттям і кров'яним тиском, немов у сімнадцятирічних, та бачив і молодих чоловіків, здоров'я яких через невміння обмежити себе в їжі, питві й палінні вже у двадцять з гаком було таким, як у людей середнього віку. Мені траплялися стовосьми-

річні компанії, що були гнучкими й мінливими, росли й пристосовувалися до змін, але стикався я і з п'ятирічними, які старіли й костеніли, випадаючи з контексту й утрачаючи зв'язок із реальністю.

Положення компанії на кривій життєвого циклу визначають дві умови, які можуть корелювати з її хронологічним віком і розміром, але не обов'язково залежать від них: гнучкість і самоконтроль.

Розгляньмо зв'язок гнучкості організації та її здатності контролювати себе. Поки компанія молода, її самодисципліна така ж низька, як і самодисципліна маленької дитини, — проте вона дуже гнучка. Поступово дитинча навчається керувати своїми тілесними функціями, свідомістю, почуттями — і от одного дня воно стає дорослим і бере на себе повну відповідальність за власні дії. Однак у процесі дорослішання поступово втрачає гнучкість. Компанія, що опанувала себе і зберегла при цьому гнучкість, перебуває, як ми кажемо, у Розквіті. До цього етапу вона була гнучкою, проте неконтрольованою, а опісля може стати дисциплінованою, але закостенілою.

Деякі компанії ніколи не досягають Розквіту: вони помирають у Дитинстві чи передчасно старіють. Що ж допомагає компаніям зростати здоровими і що призводить до старіння й смерті замолоду чи після Розквіту? За тридцять років роботи я дійшов певних висновків — ці причини, щойно я їх усвідомив, почали здаватися очевидними.

Коренем усіх бід є зміни — адже зміни розосереджують. Подумайте хоча б навіть про власне життя. Вашому тілу, скажімо, сорок років; ваші думки демонструють мудрість і досвід, яких можна було б чекати від сімдесятирічних, — і водночас чоловік чи дружина засуджують вашу емоційну незрілість, кидаючи спересердя, що ви поводитесь, немов підліток! А духовно ви, можливо, ще досі не народилися... Якщо це про вас — отже, ви розпадаєтесь. Або ж якась частина вас не дає вам зростати. Терапія може допомогти вам, як то кажуть, «зібрати себе до купи».

У молодих компаніях маркетинг і стратегії продажів зазвичай прямують уперед семимильними кроками, проте бухгалтерія зали-

шається в кам'яному віці, а роботу з людськими ресурсами взагалі не ведуть. Таке розосередження призводить до того, що ми називаємо проблемами, або кризами.

Якщо причиною всіх проблем є розосередження, то рецепт протиотрути очевидний: зберіться до купи. Ми здорові, поки являємо собою єдине ціле — психологічно й фізично. Психологи називають єдність антиподом хвороби, а слово «зцілювати» в більшості мов світу походить від «робити цілим».

Якщо ви хочете діагностувати й розв'язати проблему, потрібно спитати себе: що не тримається купи? Чи допоможуть мої дії з'єднати частини разом, чи ж спричинять ще гірший розбрат?

Погляньмо на ситуацію, у якій опинився Лі Якокка, коли заступив місце очільника «Крайслер Корпорейшн», що саме переживала кризу. Загалом компанія була дуже погано пристосована до ринку: її лінії продукції геть не відповідали потребам споживачів. Ось як вирішив діяти Якокка: попросив профспілки піти на поступки в обмін на те, що він працюватиме за річну зарплатню всього один долар. Так він здобув прихильність і згуртував колектив, що допомогло компанії вжити належних заходів і подолати кризу. Чи було це гарним рішенням? На перший погляд — так. Якокка врятував компанію й здобув собі славу взірцевого лідера.

Однак погляньте пильніше. Щойно компанія дала собі раду в скрутному становищі, Якокка віддячив сам собі величезними бонусами й опціонами на мільйони доларів, а члени профспілок, що так багато пожертвували для того, аби врятувати компанію, лишилися там само, де були. Що сталося з обоюсторонньою довірою? Вважаю, що вчинок Якокки дуже роз'єднав компанію в довготривалій перспективі.

Або ось ще один приклад: компанія, у якій працює більше людей, ніж потрібно. Щоб зменшити витрати й підвищити прибутковість, керівництво вирішує скоротити штат. Правильно чи неправильно? З одного боку, скорочення штату може бути цілком виправданим, але

якщо провести його необдумано, це надовго підірве дух колективу. Люди пам'ятають погане, і розповіді про те, як ви звільнили тих, хто роками віддано працював на вашу користь, передаватимуть від покоління до покоління. Зради не забувають — і наступного разу, коли ви попросите про поблажливість, вам відплатять сповна.

Знайшовши причину розколу, що призвів до ваших проблем, ви мусите розрізнити об'єднання ззовні й об'єднання зсередини. Об'єднатися ззовні — це згуртувати свої зусилля, спрямувавши їх на визначення потреб ваших клієнтів і задоволення цих потреб товарами й послугами. Об'єднатися зсередини означає звести воедино зусилля працівників компанії заради того, щоб виробити товари й послуги на продаж.

Організація, що присвячує більше зусиль внутрішній інтеграції коштом зовнішньої, приречена на спад продажів і прибутків, вона гірше обслуговуватиме клієнтів і матиме мало замовлень. Це пояснюється законами фізики: згідно з принципом збереження енергії, її неможливо створити з нічого або витратити на ніщо — можна лише змінити її форму. Оскільки запас людської енергії обмежений, витратити її всю на внутрішнє об'єднання означає, що на зовнішнє сил не залишиться. Що довше компанія дбає про внутрішню інтеграцію й не зважає на зовнішню, то важчим, дорожчим і боліснішим видаватиметься її повернення у стан рівноваги.

Проте природа розосередження, чи то внутрішнього, чи то зовнішнього, може ускладнити діагностику. Компанія, що зростає, докладает зусиль, щоб збільшити обсяг продажів, — отже, відбувається об'єднання ззовні. Водночас система може гнити зсередини через нехтування інвентарним контролем, помилки у виробничих планах, відсутність бухгалтерії чи неадекватну оплату праці підлеглих, унаслідок чого вони працюють упівсили або сваряться одне з одним, бо відчують, що їхню роботу несправедливо оцінюють.

Компанії зростають і/або занепадають по-різному, залежно від природи їхньої внутрішньої й зовнішньої згуртованості чи розпаду.

- Молода компанія у стадіях Залицяння, Дитинства, Активного росту чи Юності може об'єднуватися ззовні й розпадатися зсередини.
- Організація, що розвивається, може об'єднуватися ззовні та зсередини.
- Організація в Розквіті, об'єднана зсередини та ззовні, — ідеальний стан.
- Організація, що старіє й перебуває у фазі Стабільності чи Аристократизму, розвалюється ззовні, залишаючись об'єднаною зсередини.
- Організація, що гниє — у фінальних фазах Чвар і Бюрократизму, — роз'єднана як зсередини, так і ззовні.
- Коли організація припиняє розпадатися, це означає, що розпад став безповоротним.
- Організація відійшла на той світ.

Без об'єднання немає творчості. Компанія, що розпадається — зсередини або ззовні, — навряд чи знайде ресурси й сили, потрібні, аби створювати нові проекти, системи — будь-що. Натомість вона все, що має, спрямовує на виживання, відбиваючись від загроз, що наступують зусібіч. Працівники всю увагу зосереджують на тому, щоб банально захистити свою територію від руйнування. У такому середовищі неможливі прогресивні зміни; воно гниє й регресує.

Підприємництво занепадає, якщо не йти на ризики, — а ризикувати можна лише тоді, коли є відданість. В організації, що занепадає, відданості немає. Навіть найобдарованіші керівники втрачають інтерес за таких умов.

Компанії об'єднуються на основі обопільної довіри й поваги. Практично повага означає можливість учитися на відмінностях одне одного. Іммануїл Кант визначає повагу як легітимізацію суверенності іншого. Здатність визнати, що кожен з нас має право думати по-своєму, дає нам шанс чогось навчитися. Свобода і плюралізм думок, посилені

взаємною повагою, збагачують організацію. А як щодо довіри? Довіра, власне кажучи, ґрунтується на усвідомленні того, що люди поруч мають такі самі цілі, що й ти сам, — принаймні в довготривалій перспективі. Коли ж ми відчуваємо брак єдності інтересів, починаємо ставитися з підозрою до людей навколо себе.

Щоб зрозуміти, чи є труднощі, які переживає ваша організація, природними, запитайте себе: чи панують серед її членів обопільні довіра й повага? Причому це стосується не лише тих, хто працює під вашим керівництвом: ваша організація — усі ті люди, з якими ви співпрацюєте, щоб досягти своєї мети. До них належать і постачальники, і дистрибутори, і тимчасові наймані працівники, і спонсори. Якщо всі учасники справи ставляться одне до одного з повагою й довірою, то ваші проблеми — тимчасові й некритичні, і ви обов'язково з ними впораєтесь.

Якщо проблема вже якийсь час непокоїть вашу організацію попри всі спроби їй зарадити і — що ще важливіше — якщо обопільні довіра й повага зникли, треба бити на сполох: це доволі серйозно, щоб стати протиприродним. Час звернутися по фахову допомогу. Вашій компанії вкрай потрібне зовнішнє втручання людини, що допоможе вжити заходів, аби виштовхнути вас із кризи в бік зростання й розвитку.

Одна з характеристик організацій у Розквіті — цілковита згуртованість. Ззовні така компанія органічно співпрацює зі світом навколо: клієнтами, інвесторами, продавцями тощо. Але і зсередини все міцно поєднано, і ділові процеси перебігають у гармонії. Якщо компанія в Розквіті зможе втримати рівновагу між контролем і гнучкістю, її чекає довге життя. Це відображає й людське буття: статистика доводить, що одружені живуть довше за самотніх, — імовірно, через те, що вони цілісніші як особистості й краще інтегровані в суспільство, у якому живуть. Кохання справді перемагає все, адже кохання — це сила, що веде до інтеграції. А от ті, кого з'їдає ненависть, швидше й старіють.

Жодна компанія не розвивається рівномірно. Саме нерівномірного розвитку й потрібно чекати, адже не буває так, щоб усі частини системи розвивалися одночасно: вони ростуть по черзі. Тож послідовність



розвитку й труднощів, що виникають у його процесі, завжди та сама, і її легко передбачити незалежно від розміру організації, прибуткової чи неприбуткової спрямованості й галузі, у якій вона працює. Деякі труднощі, однак, протиприродні — і це стосується тих труднощів і тих стадій, на яких організація неконтрольовано розосереджується.

Коли ви читатимете цю книжку, у вас може виникнути спокуса якомога швидше визначити, на якій стадії перебуває саме ваша компанія. Та пам'ятайте, що перше враження може бути хибним: як і людська поведінка, фази розвитку організацій мінливі. Коли нам щось загрожує, коли ми почуваємося наляканими чи беззахисними, то часом можемо реагувати, немов маленькі діти. Досягнення, упевненість та успіх окриляють нас, і ми вдаємо, ніби на щабель ближчі до Розквіту, ніж насправді; а інколи ми такі знесилені, що поводимося, як старигани.

Скільки вам років? Стільки, на скільки ви поводитесь, — найчастіше й у більшості ситуацій. Так само і з компаніями: перебуваючи на одному відтинку життєвого циклу, ваша організація може часом проявляти ознаки різних стадій.

Ще одне ускладнення: різні частини організації можуть бути, і зазвичай перебувають, у різних фазах розвитку. Відділ маркетингу, скажімо, буде вічно молодим: чутливим до змін, упертим і творчим. А от бухгалтерія, навпаки, старіє швидко — і це абсолютно природно: адже вона за визначенням дисциплінована, негнучка й передбачувана. Різні галузі виробництва, котрісь старі, а котрісь — свіжі й сповнені енергії, теж будуть по-різному поводитися.

У якій фазі перебуває ваша організація? Формули, що дала б однозначну відповідь, не існує. Ви мусите аналізувати окремі ланки: підрозділи, галузі, штаб-квартиру чи організацію загалом. Охарактеризуйте кожну з цих структур.

І ще одне попередження: мета моєї роботи не діагностика компанії. Я хочу дати їхнім очільникам інструменти, за допомогою яких вони самі зможуть їх діагностувати. Коли всі члени команди згодні з тим, що відбувається з компанією і чому, керівник пожинає плоди —

адже люди працюють в унісон. Тому я пропоную вам читати цю книжку й доходити висновків не на самоті, а під час обговорювання з командою, щоб гуртом поставити діагноз і вибудувати план дій.

Зміни повинні бути поступовими. Компанія не може стрибнути до Розквіту одразу з Дитинства чи Бюрократизму, а мусить пройти через усі стадії одна за одною. Вона може пройти їх швидко, але перестрибнути через стадію неможливо.

На керівників, що ведуть свої організації до Розквіту, навалюється лавина проблем. Вони мусять вирізняти з-поміж них неважливі й такі, що ставлять успіх компанії під загрозу, а також знати, вирішення яких проблем можна делегувати підлеглим, а за які краще взятися самим. Ця книжка допоможе вам розставити пріоритети й зосередитися на найважливішому заради успішної трансформації вашої компанії.

## **Заперечення — ворог діагностики**

Жодного покращення не відбудеться, доки ви не визнаєте, що вам потрібна допомога. Заперечення виснажує, споживаючи ресурси компанії й відвертаючи увагу працівників від конструктивної роботи. Воно придушує здоровий розвиток. Заперечення, або ж брак обізнаності, або ж вибіркова сліпота, — надзвичайно небезпечне явище, воно сигналізує про відірваність, роз'єднання людини з її призначенням. Втрата уваги породжує злигодні. Щоб діагноз був правильним, треба бути свідомим та уважним. Компанії, що потерпають від заперечення й обманюють самі себе, правильний діагноз поставити не зможуть.

Як же підвищити рівень свідомості в компанії? Працівники повинні стати уважнішими до середовища, у якому перебувають, і чеснішими одне з одним. Надзвичайно важлива відкритість у спілкуванні членів організації. Культивуйте її на всіх рівнях компанії — і зверніться до фахівця, щоб викрити всі незгоди, що перешкоджають вашому шляху до Розквіту. Що уважніше компанія аналізує свій стан, то краще сприйматиме зміни.

## Складові частини діагностики й терапії організацій: основні сфери відповідальності керівників

Щоб вирішити проблеми й просунути організацію до Розквіту, пропоную звернути увагу на шість основних сфер відповідальності керівників: стиль, структуру, стратегію, людські ресурси, винагороди та планування й цілі. Практичні дії в кожній із цих сфер закономірно змінюються з плином часу й відповідно до стадії розвитку, на якій перебуває компанія.

Щоб довести свою компанію до Розквіту, ви мусите спершу відновити її здоров'я на поточній стадії, а тоді підготувати до переходу на наступну. Керівники компаній повинні діяти подібно до батьків, що знають, як дбати про дитину, коли вона маленька, і як змінювати підхід у міру того, як вона росте і стає дорослою.

### Стиль

Прийняття й упровадження рішень керівниками має неабиякий вплив на моральний стан команди, який, своєю чергою, відбивається на продуктивності організації. Засновникам новонароджених компаній треба бути героїчними й авторитарними: без сильної волі керівника немовля може загинути. Компанія, що загниває й поступово провалюється в бюрократичний параліч, також потребує очільника із сильною волею — такого, що зможе змінити курс і повести всіх за собою. Так само й з людьми: підліток радісно займатиметься спортом без умовляння й настанов, а от людям середнього віку вже більше потрібні підтримка й порада особистого тренера.

Однак на інших стадіях надмірний контроль керівника за ухваленням рішень лише розчавить творчий потяг і призведе до фатального паралічу. Так, китайські лідери вперто наполягають, щоб годинники по всій країні йшли за пекінським часом, хоч це й означає, що полудень настає в Монголії серед ночі.

## Структура

Для кожної стадії існує своя оптимальна структура. У розхристанний період Дитинства, коли підприємець разом зі жменькою колег робить усе, найкращий спосіб організації — її цілковита відсутність: просто моліться Богу й подавайте набої. Структура на цьому етапі придушить компанію, обмежить її гнучкість і призведе до передчасного старіння. А от коли ви вже вибороли гармонію Розквіту, в атмосфері мудрих правил та обов'язків ваша компанія буде здоровою й успішною. Пізніше, коли компанія почне децентралізуватися (іншими словами, народжувати нащадків), їй знадобиться команда різнокаліберних управлінців: деякі повинні будуть тримати під контролем штаб-квартиру, інші ж — очолять орбітальні супутники, кожен з яких розвиватиметься у власному темпі.

## Стратегія

Стратегічні інтереси батьків дитини, що проходить кризу двох років, відрізняються від інтересів батьків, чийї дитині вже за двадцять, — те саме стосується й компаній. Наприклад, молода компанія повинна планувати з урахуванням стрімкого зростання обсягів продажів. Але, досягнувши високого рівня продажів, вона мусить спрямувати увагу на побудову структури, контроль коштів і забезпечення прибутків. В іншому разі повинь замовлень затопить її структуру видатків, і компанія розвалиться, тому що продажі збільшуватимуться, а прибуток стане небезпечно низьким. Коротко кажучи, настав підлітковий вік. Компанія ж на стадії Розквіту повинна уникати старіння, створюючи нових «дітей», які своєю енергією повернуть молодість батьківській компанії.

## Людські ресурси

На ранніх стадіях розвитку бізнесу засновник повинен найняти бодай одного заступника, який захоплюватиметься його творчістю й водночас буде впертим реалістом, що втримуватиме невгамовного началь-

ника від самознищення. Компанія, що старіє, навпаки, може втратити життєву силу, якщо незначну кількість її авантюрних працівників затьмарять надто багато реалістів. Найважливіше — найняти топ-менеджерів. Вони (і їхні сильні сторони) повинні постійно змінюватися, щоб задовольнити мінливі потреби керівництва.

Подеколи любителі ризиків мусять надихати компанію, часом основні виробники повинні вирівнювати її хід, адміністратори й бухгалтери мають її систематизувати. У Розквіті, коли всі три групи об'єднуються й працюють в унісон, компанії потрібні менеджери четвертого типу: інтегратори, що зможуть залучити найрізноманітніші таланти й скерувати їх на досягнення цілей компанії.

## Винагороди

Різні види винагород приваблюють людей різних типів і заохочують різні види поведінки. Кожна стадія життєвого циклу корпорації передбачає свій оптимальний стиль компенсації.

Новонароджена дизайнерська компанія може привабити молодих фахівців за невеликі гроші просто тому, що вони цінують шире захоплення від створення цікавих нових продуктів. Сама ж компанія може бути змушена платити великі комісії, аби продати ці цікаві нові продукти: через брак капіталу їй доведеться піти на більші змінні витрати, щоб зменшити прямі. Завзяті продавці, що мають просувати товари, понад усе цінують швидкий виторг. Натомість юна компанія потребує більше довготривалої вірності, аніж можуть дати завзяті (і дуже мобільні) виконавці.

Юній компанії може бути вигідно підтримувати й заохочувати відданих працівників щедрою тантьємою чи планами відтермінованої компенсації, що передбачають довготривалі виплати. Стартап такого не може і, наголошую, не мусить пропонувати. Я часто стикався із ситуаціями, коли засновники віддавали забагато й надто рано. Щойно наставали тяжкі часи (а вони в усіх настають), у тих працівників уже не було мотивації залишатися: вони не мали жодного права голосу

у своїх дуже централізованих компаніях, а засновники-централісти втратили зацікавленість справою, коли компанія перестала бути їхньою власною. Результат був катастрофічним.

Коли компанія в Розквіті, конкуренти змагаються за її ключових працівників. Якийсь час (та й тепер певною мірою) компанії в індустрії IBM — і навіть у зовсім інших сферах — боролися, щоб управлінці IBM влилися до їхніх лав. IBM втратила багатьох своїх найкращих працівників, яких переманили новими перспективами.

Коли ризик утратити основних працівників стає фактором, а для компаній у Розквіті це часто саме так, вони втримують своїх найкращих людей спокусливими пропозиціями: відкривають нові відділення, запускають нові лінії товарів, створюють з іншими компаніями спільне підприємство й надають працівникам акції. Що більше мільйонерів з'являється завдяки результатам компанії на ринку, то краще від цього й решті власників акцій. Усі ці прийоми допомагають організаціям утримувати найкращих фахівців, які водночас відкривають нові галузі, щоб підтримувати Розквіт. Ключовим працівникам компаній у Розквіті потрібно більше, ніж просто нові й захопливі проекти; організації в Розквіті можуть дозволити собі ділитися акціями. Та для новонародженої компанії віддавати акції було б передчасним — наче позбуватися всіх своїх ресурсів.

До того ж компанія у фазі Активного росту, що пропонує ключовим працівникам тантьєму, робить дурне діло: на цій стадії організація не знає власної структури витрат і не перебуває в такому стані, щоб оцінити вплив окремих людей на свої витрати. Для найважливіших працівників компанії в Активному рості тантьєма — несподіване щастя. Хтось на нього справді заслуговує, а от інші — ні.

Отже, кожна компанія має створити систему винагород, що відповідає її стадії життєвого циклу. І тут бізнес віддзеркалює життя: льодяник на паличці — гідне заохочення й винагорода для маляти, а от підлітка ним можна хіба що образити.

## Планування й цілі

На кожній стадії життєвого циклу компанії потрібно переоцінювати свої нагальні й подальші потреби. Від Дитинства до Юності головна мета прогресує від виживання до обсягів продажів і, нарешті, до отримання чистого прибутку. Компанія, що входить у фазу Розквіту, має готувати майбутні бізнеси та їхніх очільників; а та, що старіє, може переродитися, вдавшись до розширення й новаторства.

На шляху до Розквіту підприємство мусить чергувати цілі: спочатку це продажі, тоді побудова системи контролю витрат, потім розширення ринку. Цей повторюваний цикл — розширення, об'єднання, розширення — є динамікою, що перетворює можливості на прибутки. Дисципліна, яка потрібна, щоб зосередитися саме на певних пріоритетах на кожному етапі, вкрай важлива на шляху компанії до Розквіту.

Щоб допомогти компанії визначити свою позицію в корпоративному життєвому циклі, я вивчаю фактори, які впливають на довго- й короткотривалу ефективність і продуктивність організації.

- Організація, що є дуже творчою, але досі не йде на жоден ризик, ще планує чи мріє на стадії Залицання.
- Якщо орієнтація короткострокова й базується на виживанні (зроби це тепер, поговоримо потім), організація перебуває на стадії Дитинства.
- Компанія, що цілком є функцією та мало турбується про форму, здебільшого зосереджена на результатах, з надто само впевненим керівництвом, що постійно дбає про справи й проекти, до яких вона досі не готова, перебуває у фазі Активного росту.
- Коли форма й функція конфліктують і точиться боротьба між тими, хто хоче коротко- і довготривалої ефективності, й тими, хто прагне найперше продуктивності, коли керівництво роздирають внутрішні конфлікти щодо того, що робити далі, компанія переживає Юність.

- У Розквіті є порядок й агресивне, добре обмірковане планування. Коли форма затьмарює функцію, коли люди на адміністративних посадах мають більше влади, ніж ті, що обіймають продуктивні посади, коли авторитет і сила мігрують до працівників, а авторитет і відповідальність роз'єднуються, компанія полишає Розквіт.
- Під час Аристократизму форма стає на чільне місце. Те, кого ви знаєте, і те, як поведитися, важливіше за те, що ви насправді робите, і за результати, яких досягаєте.
- Чвари характеризує полювання на відьом. Замість єднатися, щоб розв'язати свої проблеми, люди нападають одне на одного. Компанія переживає втрату ліквідності й потрібних для виживання ресурсів.
- У Бюрократизмі форма — це все, що залишилося, і на меті стоїть не обслуговувати тих, кому потрібні послуги, а захистити фінанси, що зумовлено політичними міркуваннями.

У наступних розділах ми розглянемо кожен із цих етапів життєвого циклу. Я розпочинаю кожен розділ ілюстративною притчею, а закінчую переліком природних і протиприродних проблем, що турбують організації на конкретній стадії життєвого циклу. У завершальному розділі книжки подаю поширені міфи про управління з огляду на свою теорію життєвого циклу й здобуті дані.



**МОНОЛІТ BIZZ**  
ВАШ КЛЮЧ ДО УСПІХУ

