

Економісти розповідають, що організації нагадують людей та погоду; у їхньому функціонуванні є певні сезони. Більшість починають малими ентузіастами, найкращі виростають, усі змінюються й багато хто помирає.

Соціологи Вільям Строс та Ніл Гоув у своїй книжці «Четвертий поворот» (*The Fourth Turning*) стверджують, що навіть США, «великий інноватор», склонні мислити в лінійних термінах. Як і все в історії, наша культура проходить певні цикли або «поколіннєві тренди». Існує латентна фундаментальна недуга чи непомітний ритм, і їх рушіями є сили, які легко ідентифікувати, але тільки якщо захотіти й придивитися достатньо прискіпливо¹.

Тож що як тенденції появи світлої сторони, котрі ми спостерігаємо, насправді не нові? Що як вони такі ж старі, як і сам капіталізм?

Як зазначав Марк Твен, «немає нічого старішого від американської звички називати все новим»².

Після створення Sevenly я почав розмірковувати, чи те, що ми робимо, справді інновативне. Чи корпорація, яка посправжньому дбає про людей та прагне змінити світ, – цілком футуристична ідея? Відповідь – ні. Зовсім ні.

Тоді чому десятки тисяч організацій із часом відходять від своїх ключових цінностей? Я ніяк не міг збагнути, чому так багато компаній готові жертвувати своєю чесністю та принципами через прагнення ефективності й жадібність. Ба більше, я замислився, чому тільки кілька обраних спромоглися впродовж десятиліть лишатися вірними собі та чесними, не йдучи на компроміси? Що вони робили такого, чого не робив ніхто інший? Що давало їм змогу обійти цю систему?

Я ніколи не ставив глибших запитань: а що стоять за видимими тенденціями? Адже я, як багато лідерів бізнесу та

підприємців, налаштований на вирішення проблем. Щойно виявлю дисфункцію, мій перший рефлекс найчастіше – погодити те, що не працює. Лише спітайте мою дружину. Коли ми сперечаемося про що-небудь, вона часто дратується через те, як я реагую. Йї хочеться обговорити підґрунтя проблеми, а я шукаю найкоротшого шляху до вирішення.

Хоча імпульс до вирішення проблеми за суттю своєю правильний, я часто нагадую собі, що не варто втілювати його в життя не в тій послідовності. Люди прекрасні в аналізі й пошуку відповіді на питання «що?». Наш мозок природою запрограмовано думати у таких термінах. Але для того, щоб справді вплинути на зміни, ми маємо навчитися спершу шукати відповіді на питання «чому?», а потім уже з'ясовувати, як дати собі раду з тим «що?». Розглядаючи організаційні історії найвідоміших американських бізнесів, я виявив дещо захопливе: «погані» компанії не завжди були поганими. Навіть ті організації, які ЗМІ включають до своїх щорічних переліків найбільш ненависних компаній Америки, ніколи не працювали так від початку.

Для уточнення погляньте на список назв компаній на наступній сторінці та поставте біля них позначку відповідно до того, вважаєте ви їх поганими чи хорошиими.

У цій вправі цікаво те, що організації, які більшість людей називають поганими компаніями, насправді у перші роки від заснування були лідерами галузі за якістю та обслуговуванням клієнтів. А компанії, що їх люди називають хорошими, або перебувають на ранніх етапах своєї історії, або останніми роками працюють над тим, аби виправити власний публічний імідж та внутрішні практики. Виявляється, сприйняття компанії часто залежить від того, на якому етапі історії компанії людей просять її оцінити.

Проголосуйте за компанії...

Хороша	чи	Погана
<input type="checkbox"/>	Wholefoods	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Ford	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Bank of America	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Apple	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	AT&T	<input type="checkbox"/>

Можливо, найкращий приклад цієї тези – гігант на ринку фаст-фудів McDonald's. Засновник мережі Рей Крок відкрив перший ресторани у середині 1950-х у Чикаго, штат Іллінойс. Гасло компанії було: «Якість, сервіс, чистота і цінності». Компанія цінуvalа клієнтів та працівників, і навіть попри те, що їжу готовили швидко, вона вироблялася з натуральних інгредієнтів із урахуванням стандартів якості. Не дивно, що організація так швидко росла.

Але з часом на перший план вийшла ефективність і потіснила якість та сервіс. Показником якості стало не те, скільки бургерів було добре подано, а те, скільки бургерів продано. В останні роки проти гіганта висували позови, він постійно втрапляв у публічні скандали через неналежну якість усього: від булочок для гамбургерів до процесу виробництва курячих нагетсів.

I от тепер McDonald's має погану славу компанії з низьким курсом акцій на фондовому ринку. Дехто скаже, що компанія відома не так своїми амбітними принципами, як швидкою подачею дешевих продуктів із мінімальною

харчовою цінністю. Але це свідчить, що громадськість не завжди сприймала її так погано.

Якщо компанії щастить і вона існує достатньо довго (скажімо, протягом життя двох-трьох поколінь), вона може перетворитися у сприйнятті людей з хорошої на погану, а потім знову стати хорошою. McDonald's – лише один із безлічі прикладів.

Досліджуючи діяльність провідних американських корпорацій у минулому столітті, я виявив цикл, який сторіччями відтворювався у США. В основі нашої капіталістичної мегамашини лежить модель корпоративної поведінки, у якій повторюються етапи чесності, ефективності, обману та виправлення. У цьому циклі компанії рухаються від періоду, коли вони цінують людей вище за прибуток, до періоду, коли вони цінують прибуток вище за людей, а потім знову повертаються до первого етапу. У межах кожної ери певні цінності переключають, ведуть і змінюють не лише бізнес, але й ринок загалом.

