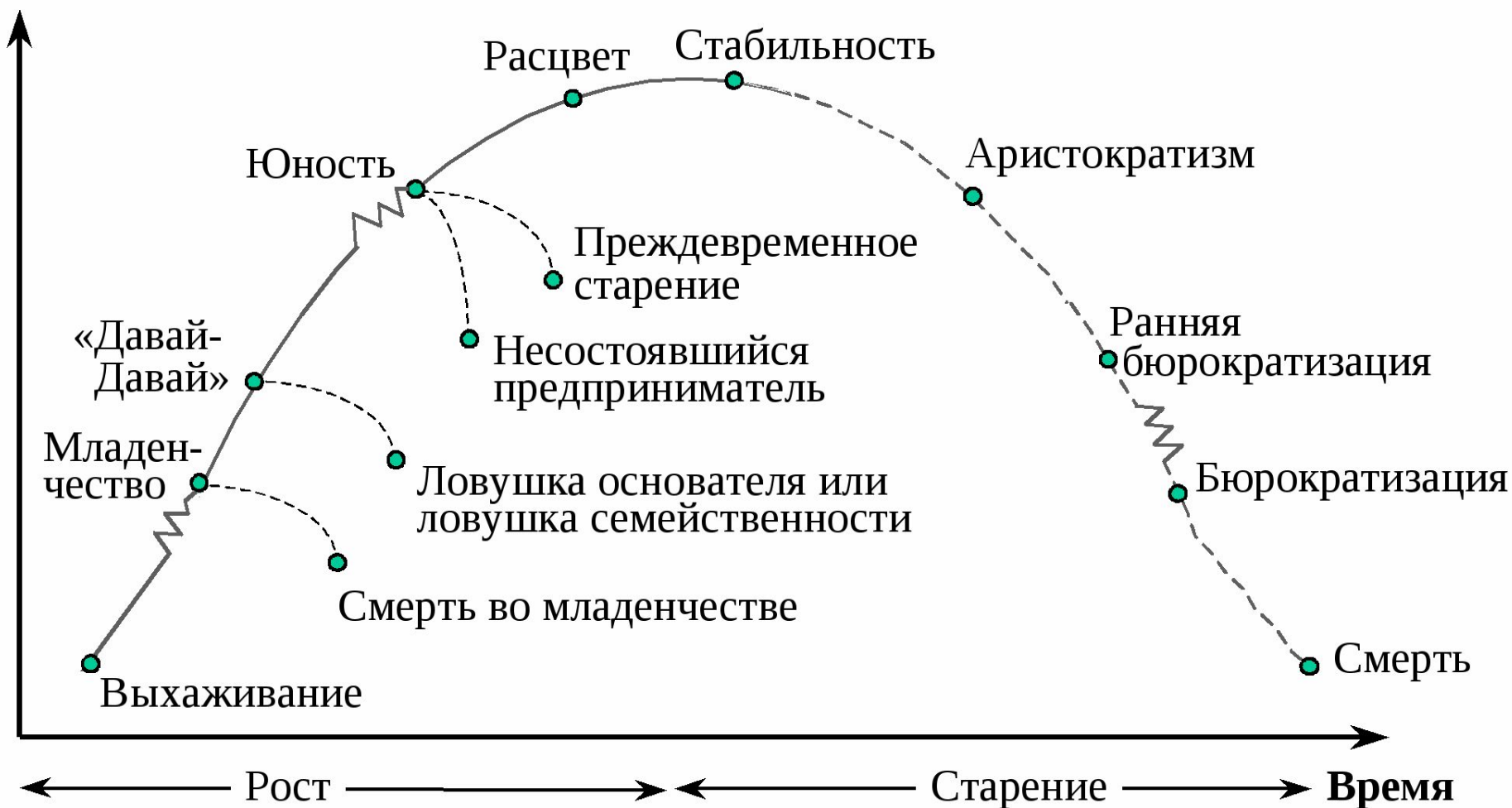


Этапы развития организации
(по И.Адизесу)



РАЗВИВАЕМСЯ ВМЕСТЕ!

Теория жизненных циклов организации (Адизес)



Выхаживание

Норма

- Возбуждение, проверенное реальностью
- Преданный идее и реалистически настроенный основатель
- Ориентация на продукт, вера в его ценность
- Готовность к разумному риску
- Основатель сохраняет за собой контроль



Отклонение

- Отсутствие проверки преданности идеи реальностью
- Основатель-фанатик, без какого-либо чувства реальности
- Ориентация исключительно на возврат инвестиций и прибыль
- Готовность рисковать без оглядки
- Контроль основателя ограничен

Особенности организации на стадии младенчества

- Организация ориентированна на действие, ею движут возможности
- В деятельности отсутствуют система и правила
- Непоследовательное поведение
- Уязвимость: отдельная проблема может быстро перерасти в кризис
- Управление осуществляется от кризиса к кризису
- Делегирование происходит в редких случаях; менеджмент представляет собой «театр одного актера»
- Преданность делу со стороны его основателя непрерывно подвергается испытанию и оказывается решающей для успеха предприятия



Младенчество

Норма

- Риск не истощает преданности делу
- Отрицательный баланс прибылей и убытков
- Интенсивная работа поддерживает преданность делу
- Незрелость системы менеджмента
- Отсутствие делегирования
- «Театр одного актера», однако желающего слушать
- Совершение ошибок
- Семейная жизнь, поддерживающая работу
- Интервенции извне, способствующие делу

Отклонение

- Риск истощает преданность делу
- Хронически негативный баланс прибылей и убытков
- Низкая преданность делу
- Преждевременные правила и процедуры
- Преждевременное делегирование
- Основатель теряет контроль
- Нежелание слушать - заносчивость
- Недопустимость ошибок
- Семейная жизнь, мешающая работе
- Основатель отрицает пользу внешних интервенций

Характеристики организации на стадии «давай-давай» (go-go)

- Возможности развития бизнеса являются высшими приоритетами
- Ориентация на увеличение продаж
- Исключительно быстрый рост
- Недостаток последовательности и концентрации усилий
- Компания концентрируется вокруг людей
- Ощущение необходимости упорядочивания деятельности организации
- Децентрализация путем делегирования
- Контроль основателя становится опосредованным



Характеристики организации на стадии юности

- Менталитет типа «они и мы» - «старики» против «новичков»
- Противоречивость организационных целей
- Противоречивость системы оплаты труда и премирования
- Необходимость делегирования
- Изменения стиля лидерства: от предпринимательства к профессиональному менеджменту
- Смещение целей: от объемов к прибыли



Юность

Норма

- Конфликт между партнерами или лицами, принимающими решения, между людьми административного и предпринимательского склада
- Временна потеря перспективы
- Основатель принимает организационный суверенитет
- Система вознаграждений поощряет неправильное поведение
- Делегирование полномочий по принципу «Справишься!»
- Вырабатывается политика, но ей следуют не всегда
- Совет директоров испытывает новую систему контроля над менеджментом

Отклонение

- Возврат к стадии «Давай-давай» и к «ловушке основателя»
- Предприниматели уходят, администраторы берут верх
- Основателя вытесняют из организации
- Отдельные лица получают премии за индивидуальные достижения, хотя компания несет убытки
- Паралич вследствие перехода власти из одних рук в другие
- Быстрое падение взаимного доверия и уважения
- Совет директоров изгоняет людей предпринимательского типа

Характеристики организации на стадии расцвета

- Наличие функциональных систем и организационной структуры
- Институализированные перспективы и творческий подход к делу
- Ориентация на результаты: организация удовлетворяет нужды клиентов
- Организация разрабатывает планы и следует им
- Предсказуемость организации проявляется в ее деятельности
- Организация может позволить себе как увеличение производства, так и повышение прибыльности
- Организация рождает новые компании

Характеристики организации на стадии стабильность

- Низкий уровень ожидания роста
- Слабые ожидания в отношении завоевания новых рынков и технологий
- Организация сосредоточивается на прошлых достижениях вместо того, чтобы попытаться заглянуть в будущее
- Подозрительное отношение к любым изменениям
- В организации поощряют исполнителей, а не инноваторов
- В коллективе больше интересуются межличностными отношениями, а не рисками, связанными с ведением бизнеса
- Плавное неуправляемое соскальзывание к стадии аристократизма

Характеристики организации на стадии аристократизма

- Средства расходуются на системы контроля, дополнительные выплаты и обустройство
- Акцент делается на том, *как* делать что-либо, а не на том, *что* делать и *зачем*
- Формализуются традиции, форма общения и одежда
- Индивидуумы обеспокоены выживанием организации, но групповым девизом является «Не гони волну!». Бизнес ведется как обычно
- Внутренняя мотивация низка. Корпорация может приобретать другие компании, чтобы обновить ассортимент выпускаемой продукции, захватить новые рынки, или пытаться «купить» дух предпринимательства
- Организация обладает значительными оборотными средствами, становясь, таким образом, привлекательным объектом для поглощения

Характеристики организации на стадии ранней бюрократизации

- Акцент делается на то, *кто* является источником проблем, а не на то, *что* нужно предпринять (как будто решение *кто* эквивалентно решению *что делать*)
- Процветают конфликты, выяснение отношений и внутренняя борьба
- Паранойя охватывает организацию; низок моральный дух
- Все внимание уделяется внутренней борьбе; общение с внешними клиентами рассматривается как неизбежное зло

Характеристики организации на стадии бюрократизации

- В организации множество систем, однако они функционально не ориентированы
- Теряются контакты с окружающей средой, организация концентрирует на себе самой
- Теряется чувство контроля
- Чтобы эффективно работать с такой организацией, клиенты вынуждены вырабатывать особые приемы обхода или прямой атаки препятствий

Смерть

Организационная смерть определяется как отсутствие ресурсов для вознаграждения работников организации за их труд.

Организация мертва тогда, когда никто из ее членов не хочет появляться на работе: для этого уже нет никаких причин. Смерть наступает в тот момент, когда ни у кого не остается приверженности организации.



Вывод

Мы рассмотрели этапы развития организации, по мнению И. Адизеса. Главная идея заключается в том, что нам нужно как можно быстрее достичь этапа Расцвета и стараться постоянно на нем удерживаться. Но стоит нам немного расслабиться и пустить все на самотек, хаос возьмет верх, и организация покатится по кривой вниз.