

Этапы развития организации (по Адизесу)

Кривая этапов жизненного цикла организации



Ухаживание



Основатель должен быть в состоянии ответить на следующие вопросы:

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

Нормальные проблемы

- Основатель контролирует ситуацию.
- Детали тщательно продумываются.
- Основатель реалистично предан идее.

Аномальные проблемы

- Детали не продумываются.
- Основатель легко теряет контроль над ситуацией.
- Фанатичный основатель, утративший связь с реальностью.

Младенчество



Организация имеет следующие особенности:

- функционирует несогласованно;
- Руководитель не хочет делиться ни с кем своими полномочиями;
- она ориентируется на действие и на использование предоставляющихся возможностей;

Нормальные проблемы

- Ошибки.
- Ориентация на продукт.
- Изменение стиля руководства.

Аномальные проблемы

- Сомневающиеся инвесторы.
- Утрата контроля основателем.
- Неуправляемые кризисы.

Давай-Давай



Нормальные проблемы

- Уверенность в своих силах.
- Нечеткие обязанности.
- Завышенные ожидания руководства.

Аномальные проблемы

- Отсутствие собраний персонала.
- Отсутствие подотчетности.
- Падение взаимного доверия и уважения.

ЮНОСТЬ



На данном этапе решаются 3 главных проблемы:

- ⦿ Делегирование полномочий.
- ⦿ Смена руководства.
- ⦿ Смена целей.

Нормальные проблемы

- Низкий моральный дух.
- Правила устанавливаются, но не соблюдаются.
- Отсутствие средств контроля.

Аномальные проблемы

- Избыточное количество внутренних правил.
- Введение избыточных и затратных мер контроля.
- Выплата завышенных зарплат с целью удержания работников.

Ранний расцвет



Нормальные проблемы

- Недостаточная управленческая глубина.

Аномальные проблемы

- Недостаточная децентрализация.

Поздний расцвет



Аномальные проблемы

- Нежелание принимать на себя риск.
- Опора на то, что работало в прошлом.
- Чувство безопасности, отсутствует чувство необходимости срочных действий.

Аристократизм



Организации на этапе Аристократизма:

- ⦿ снижают ожидания роста;
- ⦿ с подозрением относятся к изменениям;
- ⦿ внедряют лишь незначительные внутренние инновации.

Салем-сити



Компании, достигшие этапа Салем–Сити, имеют следующие характерные признаки:

- ⦿ люди фокусируют внимание на том, кто создал проблемы, а не на том, что надо делать для их решения;
- ⦿ люди вовлекаются в межличностные конфликты;
- ⦿ организацию охватывает всеобщая паранойя.

Бюрократизм



Бюрократическая организация:

- имеет много систем, но все они мало способствуют достижению функциональной цели;
- изолируется от внешней среды, фокусируясь на себе самой;
- не обладает чувством контроля.

Смерть



Организационная смерть определяется как:

- отсутствие ресурсов для вознаграждения работников организации за их труд;
- отсутствие приверженности организации;
- отсутствие желания у работников появляться на работе, т.к. на это нет никаких причин.

Вопросы по теме:

- На какие вопросы должен ответить основатель организации на стадии «ухаживание»?
- Какие проблемы решаются на стадии «юность»?
- Что подразумевает «организационная смерть»?
- Какими характеристиками обладает бюрократическая организация?
- Какие проблемы возникают на стадии «поздний расцвет»?

Спасибо за
внимание