

Жизненные циклы организации по Адизесу

# Лекция 8

- Организации точно так же как живые организмы имеют свои жизненные циклы. Они рождаются, растут и развиваются, а если их руководство не знает, что делать дальше, проблемы накапливаются, дезинтеграция нарастает — компании стареют и умирают. Жизнь организации, как и леса, можно продлить очень долго, если своевременно и точно диагностировать и решить проблемы.

- На каждой стадии цикла существуют свои «нормальные проблемы» — это особенности поведения организации на данном этапе, не более чем, опять же, болезни роста. А вот «аномальные» проблемы угрожают самому существованию компании: создают кризисы, которые организация может и не пережить.

Стабильность

Расцвет

Аристократия

Юность

Разрыв

Преждевременное старение

Несостоявшийся предприниматель

Ранняя бюрократия

Высокая активность

Ловушка основателя

Младенчество

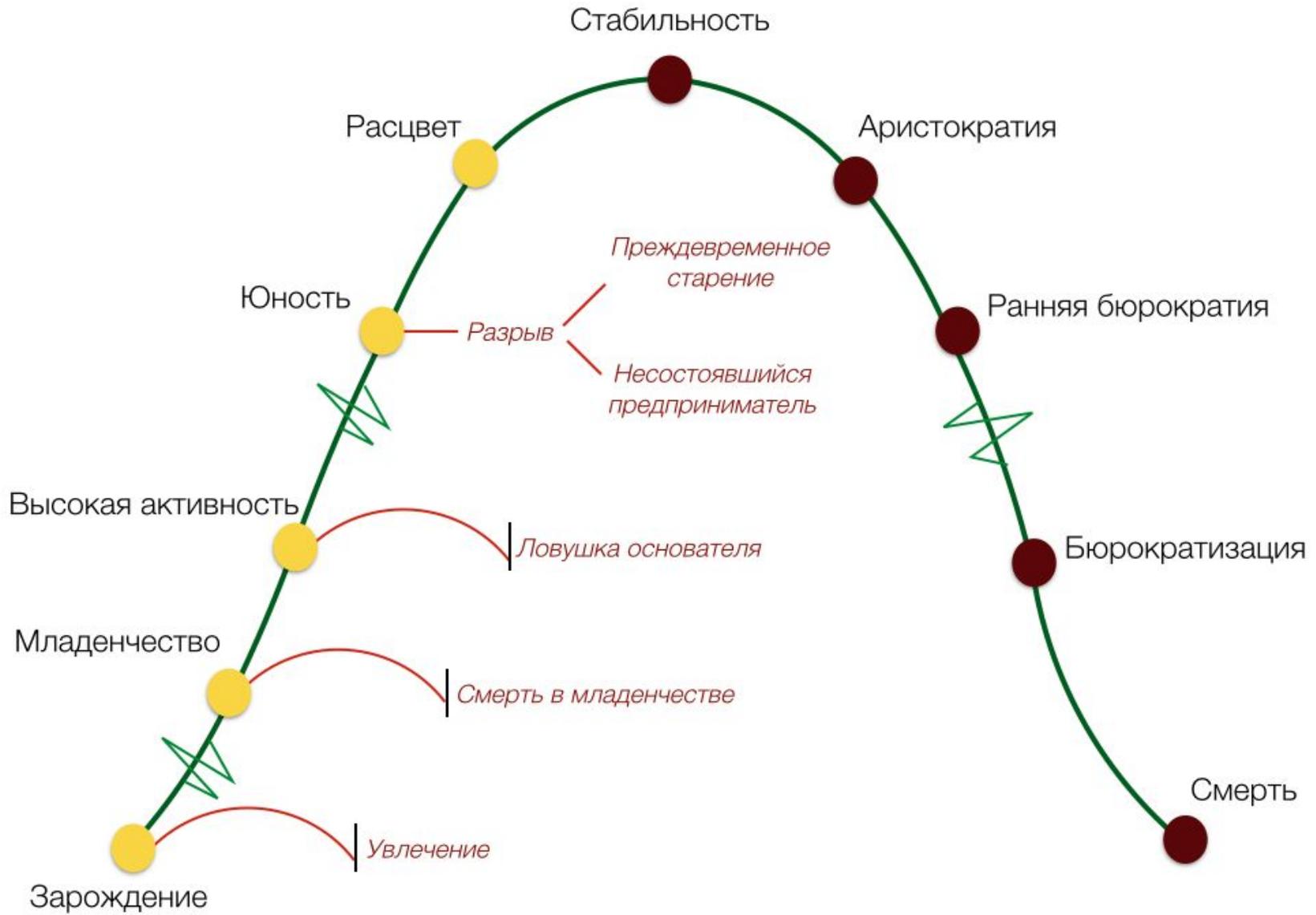
Смерть в младенчестве

Бюрократизация

Зарождение

Увлечение

Смерть



# УХАЖИВАНИЕ

- При зарождении организации на этапе **#УХАЖИВАНИЕ** самой важной оказывается функция **предпринимательства Е**. Она распознает в настоящем ростки будущего, будущих потребностей клиентов, обеспечивает проактивность (взгляд в будущее) и готовность идти на риск. Остальные «витамины» тоже нужны, они обеспечивают реальную проверку жизнеспособности предпринимательской функции Е. «Нормальное ухаживание» описывается формулой  $раЕі$ , а «аномальное» -  $ооЕо$ . В формуле  $ооЕо$  организация не проходит проверку реальностью, т. е. у ее основателя, нет ответов на жизненно важные вопросы:

- «Что мы собираемся делать?» — это Р (Р – производство результатов; краткосрочная эффективность))
- «Как мы собираемся это делать?» — А (А – администрирование; краткосрочная эффективность)
- «Кто и с кем будет это делать?» — I (I – интеграция; долгосрочная эффективность)

# МЛАДЕНЧЕСТВО

- На следующем этапе - **#Младенчество** - доминирующей становится **производственная функция Р**. Внимание переключается на вопрос «А что теперь?». Функция предпринимателя Е должна немного ослабнуть, уступить, и вся энергия тратится на проверку жизнеспособности видения будущего, идеи и проверку реальными продажами. Собственник как бы говорит: «Я не хочу больше идей. Дайте мне результаты здесь и сейчас». Отсюда стремление к количественным показателям в ущерб процессу, и организация должна обеспечить тот результат, ради которого создавалась. Если не обеспечит, она умирает.

# ДАВАЙ - ДАВАЙ

- На следующий этап **Давай-давай** компания переходит, наработав стабильную клиентскую базу с растущими повторными покупками. Растут продажи, растет число сотрудников, появляются ресурсы для освоения новых продуктов и рынков. Хорошо развив производственную функцию, компания снова усиливает предпринимательскую. Время рассматривать новые идеи, строить новые планы. Приходит время культуры, выражаемой формулой **PaEi**.

- Главные вопросы — «Что и почему мы делаем?», нацеленность на достижение и краткосрочных, и долгосрочных результатов, баланс этих конфликтующих между собой функций. Если этого не происходит, менеджмент не осваивает это сочетание конфликтующих функций Р и Е, — организация может навечно застрять в Младенчестве, заботясь о выживании.

# ЮНОСТЬ

- Перейти на следующий этап  
**#Юность** организации смогут только, если начнут налаживать планирование и организационный порядок, развивать административную функцию А, или, иначе говоря, регулярный менеджмент. Организация смещает фокус вопросов с «Что?» и «Когда?» на вопрос «Как?», вместо вопроса «Что еще сделать?» главным становится «Что делать не нужно?».

- **Формула этого этапа доминирования —  $PAei$ . Или другой вариант  $pAEi$ .** Руководству приходится делать выбор: будет ли оно управлять дальнейшими событиями, или события начнут управлять ими. Если на предыдущих этапах организации было достаточно таланта основателя-предпринимателя, то теперь успех приходит к тем, кто обладает железной самодисциплиной. Эта дисциплина нужна прежде всего основателю, чтобы самого себя заставить отступить в сторону, отдать часть полномочий. Юность — время проверки и отбора. Одни процветают, но другие едва сводят концы с концами.

- На переходе к этапу Юность организацию ждет очень большая проблема — кризис управления, или **«ловушка основателя»**. По данным исследований в «ловушке основателя» находятся порядка 90 % российских частных компаний, созданных с нуля.

# Расцвет

- Формула этого этапа РАЕІ. Все функции организации высоко развиты и гармонично сочетаются. Ключевое значение приобретает функция интеграции І, которая раньше была подчиненной.

# Расцвет

- Формула этого этапа РАЕІ. Все функции организации высоко развиты и гармонично сочетаются. Ключевое значение приобретает функция интеграции І, которая раньше была подчиненной.

- Для этапа «Расцвет» характерна сильная организационная культура, ориентированная на взаимодействие людей, на их интересы, на объединение полномочий, власти и влияния, единства внешней и внутренней среды организации. В результате организация ориентирована на быстрый рост и высокую прибыль. Однако на кривой жизненного цикла Адизес разместил ее не на верхушке, а несколько раньше.

- По его мнению, эта кривая отражает динамику жизнеспособности, а именно способность организации быть эффективной и результативной в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Он считает, что это инерция функции и предпринимательства. Когда она созревает, то постепенно портится.

# Старение

- Компания успешна, перестает концентрироваться на гибкости и поиске новых возможностей. Компания больше ориентирована на своих сотрудников, клиенты постепенно отходят в сторону, внимание к ним сокращается. Процесс взаимодействия становится важнее, чем результат и клиенты. У старения организации довольно много симптомов.

- Над экономическими интересами превалируют некие государственные интересы, а то и социальные, то есть внутренние самой организации. Ослабление предпринимательской функции, направленное на долгосрочную результативность, неизбежно тянет за собой и ослабление результативности краткосрочной Р. Потому что чем хуже в компании понимают меняющиеся потребности клиентов, тем хуже продажи. Но проявляется это не сразу. Формула этапа аристократии — это доминирование функции администрации А и интеграции I. Вместо вопросов «Что?» и «Почему?» главным становится вопрос «Как?».

- Снижается функциональность, важнее уже не содержание деятельности, а ее форма и ритуалы (как люди говорят, как строят отношения, дресс-код, интерьеры). Компания капитализирует свои прошлые достижения, доминируют внешние показатели и безопасность. Деньги есть, инвестиций нет, потому что никто из топ-менеджеров компании не хочет брать на себя риски.

# Салем-Сити (ранняя бюрократизация)

- Признаки: падение продаж, потеря доли рынка. Начинаются поиски виноватых. Доминирование администраторов предопределяет поиск простых решений, краткосрочных, сиюминутных. Самое простое — нанять нового руководителя, ничего не меняя в компании. Когда это не помогает, начинается следующий этап — охота на ведьм. Реальные проблемы — это неспособность компании адаптироваться к изменениям, продукция устаревшая и обычно дорогая. Крайними назначают людей, ответственных за функцию предпринимательства, которые как раз жизненно очень важны в компании именно на этом этапе.

- В итоге увольняют маркетологов, исследователей, проектировщиков новых продуктов, и после уничтожения предпринимательской функции смерть компании становится уже просто неотвратимой.

- Этап бюрократизации предшествуют банкротству. Организации уже не эффективны, деятельность формальна, люди работают ради спокойствия, а не ради результатов, которые уже и не оцениваются. Существование таких компаний продлевается только за счет внешней финансовой поддержки, обычно государственной, чаще всего под лозунгом сохранения рабочих мест.

