

# **Тема 3**

## **Концепция жизненного цикла организации в управленческом консультировании**

Изменения

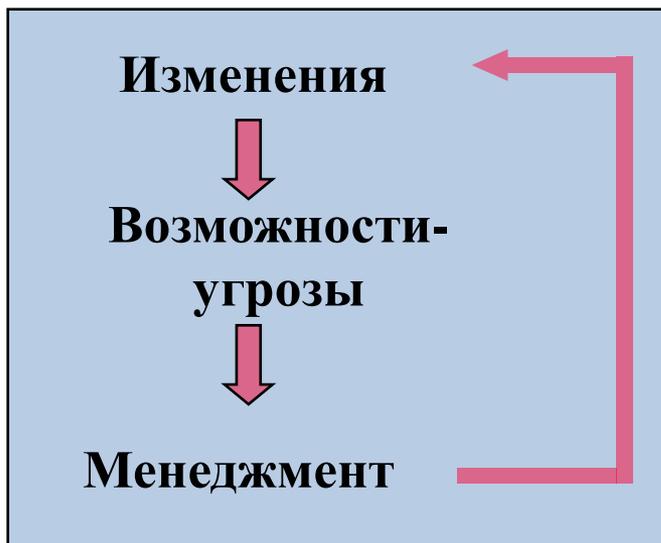


Проблемы

Угрозы

Возможности

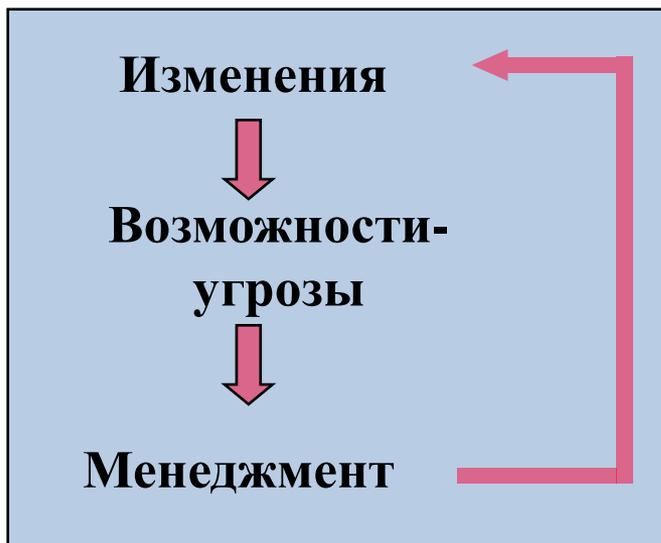




Чем больше перемен,  
тем больше...

... проблем!

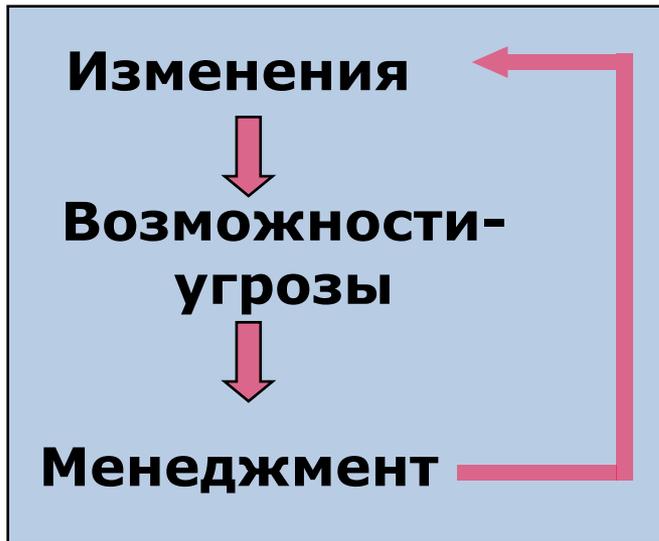
И ВОЗМОЖНОСТЕЙ!



Когда у нас не будет проблем?

Когда мы...

**Умрем!**



Выбор?

Снизить темп изменений ...

или

Игнорировать проблемы ...

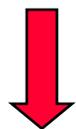
или

... Управлять ими лучше!

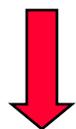
Вы должны иметь больше проблем в  
следующем году, чем в этом...

...с которыми вы можете **успешно  
справиться!**

Изменения



Проблемы



Решения

Жизнь



# Жизненный цикл

# Все проблемы являются проявлением Дезинтеграции

Преступление - это проявление  
социальной, политической,  
экономической и эмоциональной  
Дезинтеграции!

Если все проблемы возникают  
из-за дезинтеграции, то каково  
Противоядие?

**Интеграция!**

# Жизненный цикл и природа проблем

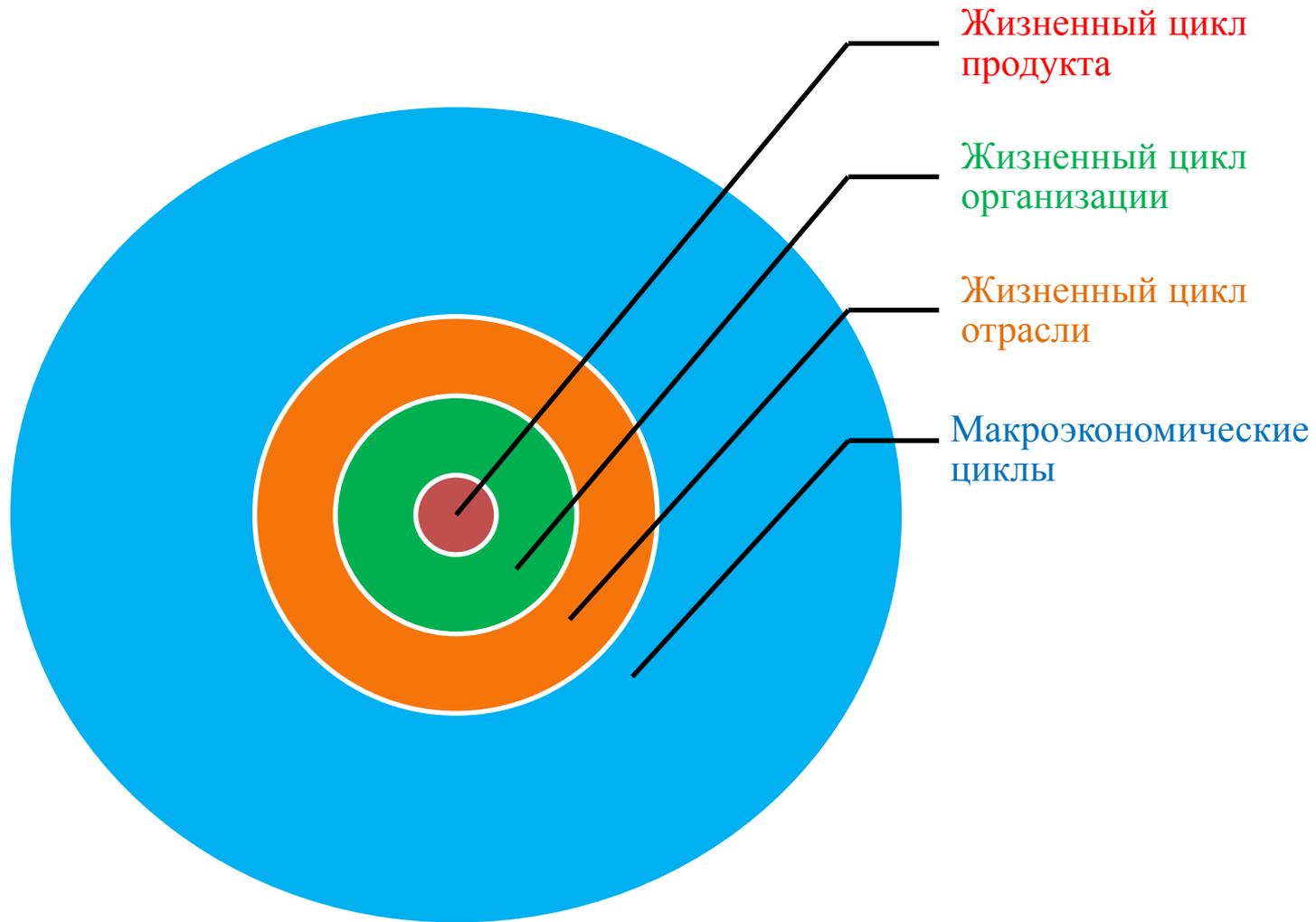
- Каждая система имеет свой жизненный цикл
- Системы следуют предсказуемым моделям поведения
- На каждом этапе цикла системы обнаруживают определенные трудности или временные проблемы, с которыми они должны справиться

- Проблемы появляются в предсказуемой манере и имеют общие причины.
- Проблемы являются проявлением дезинтеграции, вызванной изменением.
- Роль лидера на любом уровне заключается в том, чтобы обеспечивать непрерывность изменений и в тоже время сохранять единство и целостность.

# Нормальные и аномальные проблемы

- Эффективный переход от старых моделей поведения к новым сопровождается нормальными проблемами.
- Бесплодные попытки убрать препятствия изменениям приводит к аномальным проблемам.

# Иерархия жизненных циклов



# Ретроспектива концепций жизненного цикла организации

Автор	Название концепции	Год создания
А. Даун	Движущие силы роста	1967
Г. Липпитт и У. Шмидт	Управленческое участие	1967
Б. Скотт	Стратегия и структура	1971
Л. Грейнер	Этапы развития и кризисы роста организации	1972
У. Торберт	Ментальность членов организации	1974
Ф.Лиден	Функциональные проблемы	1975
Д.Кац и Р.Кан	Организационная структура	1978
А.И. Адизес	Теория жизненных циклов организации	1979
Дж. Кимберли	Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой	1979
Р.Куинн и К. Камерон	Интегративная модель	1983
Д. Миллер и П. Фризен	Траектории развития организации	1983

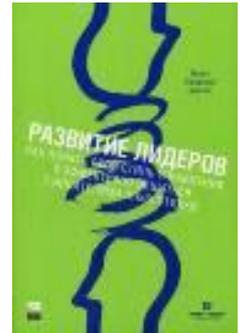
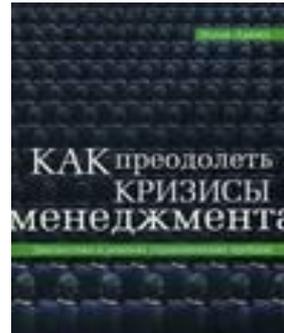
# Этапы развития и кризисы роста по Л. Грейнеру

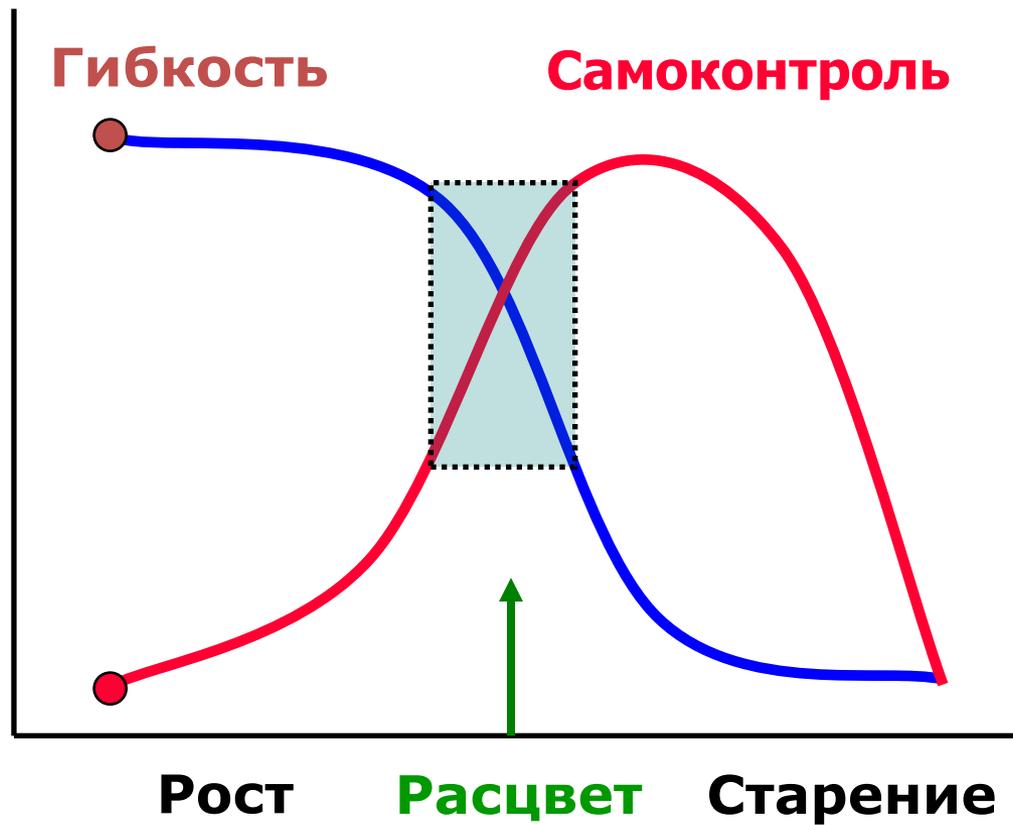


# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ НА ЭТАПАХ ЭВОЛЮЦИИ

Тип практики	Стадия 1	Стадия 2	Стадия 3	Стадия 4	Стадия 5
<b>Приоритет менеджмента</b>	Производить и продавать	Эффективность операций	Расширение рынка	Консолидация организации	Решение проблем и инновации
<b>Организационная структура</b>	Неформальная	Централизованная и функциональная	Децентрализованная и построенная по географическому признаку	Линейно-штабная и продуктовые группы	Матрица команд
<b>Стиль высшего руководства</b>	Индивидуалистический и предпринимательский	Директивный	Делегирующий	Сторожевой пес	Партисипативный
<b>Система контроля</b>	Рыночные результаты	Стандарты и центры затрат	Отчеты и центры прибыли	Планы и центры инвестиций	Постановка общих целей
<b>Акцент в вознаграждении менеджмента</b>	Участие в собственности	Оклады и их увеличение за заслуги	Индивидуальные бонусы	Участие в прибылях и опционы по акциям	Командные бонусы

# Ицхак Адизес и его труды

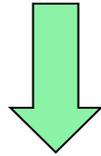




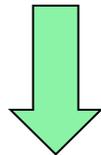
# Жизненный цикл организации



Результативность



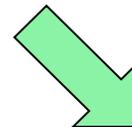
Делать правильные вещи



Удовлетворять потребности клиентов

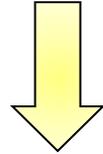


внешние

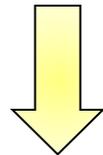


внутренние

**Эффективность**



**«Делать вещи правильно»**



**Минимальные затраты  
времени, энергии, денег и  
других ресурсов**

# Хорошо управляемая организация

(P) Обеспечивает потребности клиентов



Функциональна



Результативна

Краткосрочный период

(A) Администрирует



Системна



Эффективна

(E) Предпринимает



Проактивна



Результативна

Долгосрочный период

(I) Интегрирует



Органична



Эффективна

# Producing results Результаты

Результативность в  
краткосрочном периоде

**Р**



Обеспечение  
результатов, ради  
которых существует  
компания,  
удовлетворение  
потребностей клиентов.

# Administration

## Администрирование

Эффективность в  
краткосрочном периоде

A



Систематизация,  
определение рутин и  
процедур; определение  
когда, где и кто;  
построение эффективной  
системы.

# Entrepreneurship

## Предпринимательство

Результативность в  
долгосрочном периоде

Е



Инициация изменений в  
организации и  
приспособление к новым  
угрозам и  
возможностям.

# Integration Интеграция

Эффективность в  
долгосрочном периоде



Обеспечение того, чтобы в организации не было незаменимых людей, создание командного взаимодействия, сотрудничества.

# 4 типа менеджера

- Производитель (P)roducer)
- Администратор (A)dmistrator)
- Предприниматель (E)ntrepreneur)
- Интегратор (I)ntegrator)

# Производитель

- У этого человека есть внутренняя мотивация и дисциплина, необходимая для достижения реальных результатов. Он нетерпелив, активен и всегда занят, у него нет времени на пустую болтовню. Открытые и прямолинейные, они часто являются инициаторами и зачинателями многих проектов.
- Многие Производителей привлекает интенсивная работа, такая как продажи. Они слишком заняты, чтобы «терять» время на собраниях. Они предпочитают быстро заканчивать разговоры, чтобы вновь взяться за работу.



# Администратор

- Эти люди обеспечивают наличие и выполнение правил и планов. Очень педантичные и аккуратные, Администраторы разрабатывают методы и процедуры, чтобы убедиться что вещи делаются «правильно». Обладая хорошим аналитическим и логическим мышлением, администраторы подчищают невнимательность других. Они предпочитают равномерное развитие и готовы делать вещи медленно но аккуратнее.
- Администраторов привлекают задачи, которые требуют систематического мышления и точности, такие бухгалтерия.



# Предприниматель

- Человек-идея, всегда спрашивающий «почему» и «почему нет»? Прорицатели и фантазеры с мечтами, планами и схемами, Предприниматели ведут других к идеям, которые они бы не воплощали в одиночку. Успех Предпринимателям приносит креативность и риск. Они часто утомляются от краткосрочных задач и предпочитают разрабатывать долгосрочное видение. Предприниматели обладают харизмой, выдают идеи для новых проектов, новых подходов к решению проблем и даже для новых бизнесов.



# Интегратор

- Очень ориентированы на людей. Настоящие Интеграторы ценят общественную гармонию и преуспевают в наведение мира и командной работе. Приятность Интеграторов очевидна. Дружелюбные и сопереживающие, они первые приходят на помощь при решении задач и проблем. Они предпочитают работать в согласии, а не отстаивать свою позицию.
- Интеграторов привлекает карьера в таких направлениях, как Управление человеческими ресурсами.



# Неправильный менеджер

**P \_ \_ \_** Lone Ranger (Герой-одиночка)

**\_ A \_ \_** Bureaucrat (Бюрократ)

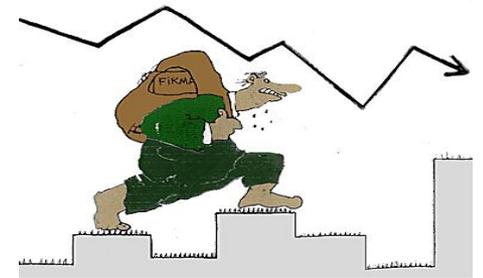
**\_ \_ E \_** Arsonist (Поджигатель)

**\_ \_ \_ I** Superfollower (Горячий сторонник)

**\_ \_ \_ \_** Deadwood (Мертвый пень)

**P A E I** Ideal manager (Идеальный менеджер)

# Герой-одиночка Р \_ \_ \_



- Всегда занят, думает только о сегодняшнем дне
- Типичная жалоба: день слишком короток, слишком много дел, не хватает времени
- Предпочитает нанимать: «мальчиков на побегушках»
- Приходит и уходит с работы: приходит первым, уходит последним
- Собrania: проводятся редко и спонтанно, являются реакцией на ситуацию, которая уже неизбежна
- Обучение персонала: по принципу «делай как я»
- Отношение к конфликтам: раздражается, считает, что сотрудники должны просто работать
- Отношение к переменам: противостоит, так как нет времени делать больше; принимает перемены, только если они дают немедленный результат

# Бюрократ \_ А \_ \_

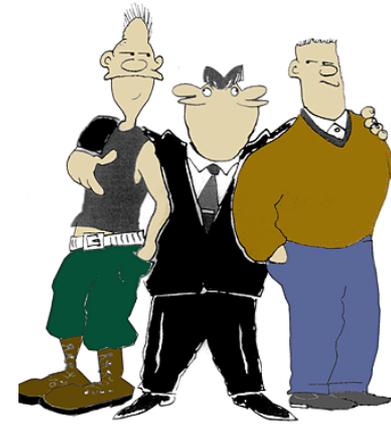
- Контролирует исполнение, выполнение работы
- Типичная жалоба: кто-то нарушил правило или процедуру
- Предпочитает нанимать: поддакивающих клерков
- Приходит и уходит с работы: точно по часам
- Собрания: проводятся часто, по графику, посещение отслеживается по списку
- Повестка дня собрания: долгая, детальная
- Обучение персонала: слишком тщательное, с массой лишних деталей
- Отношение к конфликтам: зависит от того, являются ли они угрозой возможности контролировать
- Отношение к переменам: противостоит, так как боится потерять контроль

# Поджигатель \_ \_ Е \_



- Создает новые проекты, думает о новом и как это можно сделать по-другому
- Типичная жалоба: что ничего не доводится до конца
- Предпочитает нанимать: людей, которые восхищаются его идеями, которые не похожи на него
- Приходит и уходит с работы: как придется
- Собрания: проводятся часто и спонтанно, присутствие обязательно, обсуждается его новая идея
- Обучение персонала: допускается, если это не в ущерб новому и самому важному проекту
- Отношение к конфликтам: использует для стимулирования деятельности подчиненных, часто сам их провоцирует
- Отношение к переменам: обожает перемены, если сам их предлагает

# Горячий сторонник \_ \_ \_ !



- Всегда ищет компромисс, объединения разных идей
- Типичная жалоба: на отсутствие согласия
- Предпочитает нанимать: податливых людей, которые не могут стать центром «узкого круга»
- Приходит и уходит с работы: по расписанию
- Собrania: проводятся регулярно, посещение приветствуется, нет четкого плана
- Обучение персонала: фокус на межличностных отношениях
- Отношение к конфликтам: поддерживает, если может быть полезен в разрешении конфликта
- Отношение к переменам: поддерживает, если они усиливают его роль миротворца и не нарушают достигнутого в команде единства

# Мертвый пенёк \_ \_ \_ \_

- Ждет, пока скажут, что делать
- Типичная жалоба: никаких
- Предпочитает нанимать: себе подобных Пустышек
- Приходит и уходит с работы: как требуется для выживания
- Собрания: проводятся редко, но регулярно, посещаемость низкая, обсуждаются прошлые заслуги, неактуальные в настоящем
- Обучение персонала: пустые бессодержательные действия
- Отношение к конфликтам: боится их, выдает за простое непонимание
- Отношение к переменам: боится



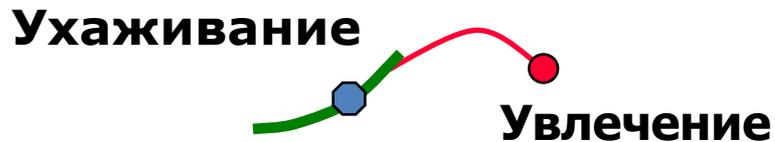
# Идеальный менеджер



- Инициатива, инновационные решения, интегрированное развитие себя и организации
- Типичные жалобы: избегает жалоб и поощряет конструктивные предложения
- Предпочитает нанимать: сотрудников, добивающихся результатов, развивающих организацию, членов команды
- Приходит и уходит с работы: регулярно, в соответствии с тем, насколько его участие необходимо
- Собrania: проводятся регулярно или спонтанно, обсуждается стратегия, планирование
- Обучение персонала: учатся друг у друга
- Отношение к конфликтам: стремится мудро разрешить
- Отношение к переменам: предлагает новое осторожно, избирательно и систематически

Лучший способ предсказать будущее – это  
создать его самому.  
Питер Друкер

- «Организация» - это идея
- Формирование преданности
- Принятие риска
- Планирует “Изменить рынок” или разработать “Рыночную нишу”



# Ухаживание

<i>Нормальные признаки</i>	<i>Аномальные проблемы</i>
Продуманные детали	Никакие детали не продуманы
Реалистичный и преданный делу основатель	Нереалистичный и фанатичный основатель
Ориентация на продукт желание добавить ценность	Ориентация исключительно на ROI
Преданность делу соизмерима с риском	Преданность делу не соизмерима с риском
Сильный контроль основателя	Уязвимый контроль основателя

Какой стиль лидерства необходим на этапе ухода?

Какая организационная структура нужна на этапе «У»?

Какая стратегия желательная на этапе «У»?

Какие сотрудники нужны на этапе «У»?

Какая система вознаграждения необходима на этапе «У»?

Какие цели и планы организация должна вырабатывать на этапе «У»?

# Правильное формирование преданности

Почему *мы* это делаем?

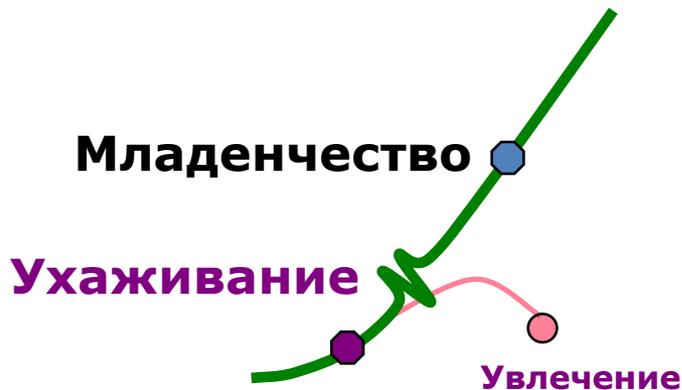
Кто собирается это делать?

Что конкретно *мы* собираемся делать?

Как *мы* собираемся это делать?

Когда *мы* должны это сделать?

- “Нам больше не нужны новые идеи, нам нужны результаты! Продажи!”
- Активность, реагирование на все возможности
- Немного правил и процедур, отсутствие бюджетов
- Уязвимость, проблема быстро перерастает в кризис
- Ограниченное делегирование
- Авторитарное лидерство



# Младенчество

Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Ориентация на продукт	Преждевременная ориентация на продажи
Интересующиеся инвесторы	Сомневающиеся инвесторы
Отрицательный денежный поток	Непредвиденный отрицательный денежный поток
Сохранение преданности делу	Потеря преданности делу
Отсутствие управленческих систем, делегирования	Преждевременные системы, процедуры, делегирование
Один хозяин, но желание слушать	Нежелание слушать, высокомерие
Ошибки и кризисное управление	Нетерпимость к ошибкам, неуправляемый кризис
Поддержка дома	Отсутствие поддержки дома

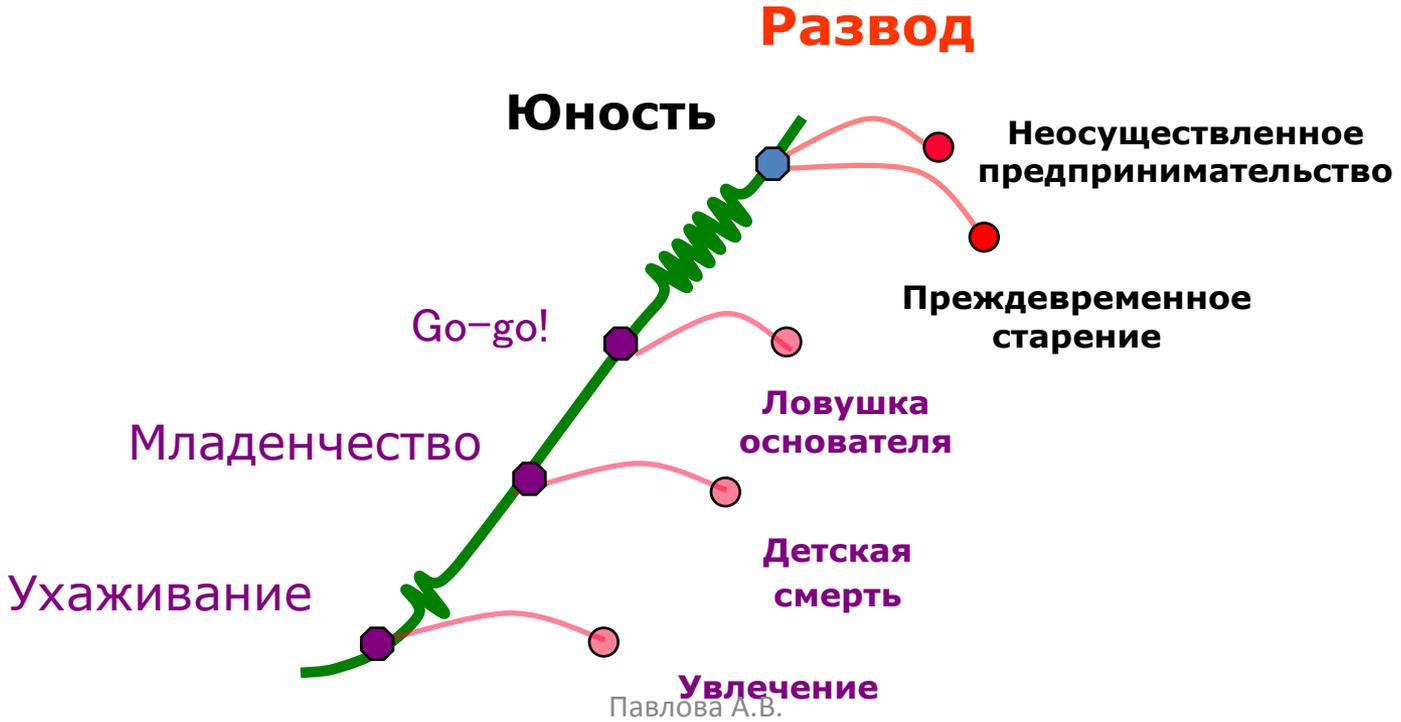
- Высокомерная организация
- Слишком много приоритетов
- Ориентация на продажи (предполагает, что больше продаж = больше прибыли)
- Быстрый рост
- Организована вокруг людей, а не вокруг задач



# Go-go!

Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Уверенность	Заносчивость
Рвение	Отсутствие фокуса
Высокий уровень энергии	Распыленная энергия
Ориентация на продажи	Преждевременная ориентация на прибыль
Поиск новых проектов	Отсутствие границ новых проектов
Отсутствие управленческих систем	Продажи, несмотря на отсутствие возможностей
Продажи, превышающие возможности	Отсутствие контроля затрат, совещаний
Недостаточный контроль затрат, совещаний	«Переплаченные» сотрудники
Нечеткая система расчета зарплат	Отсутствие ответственности, коммуникаций
Нечеткие обязанности и коммуникации	

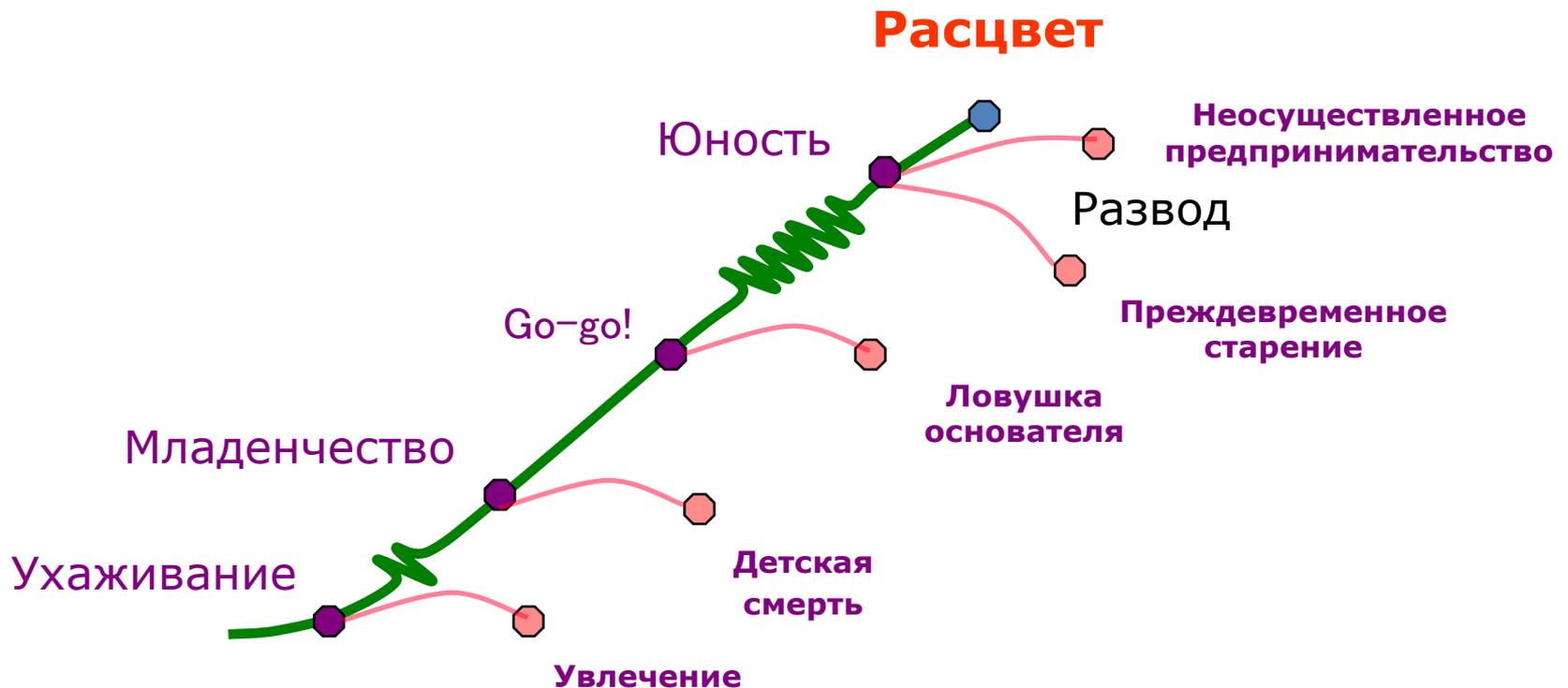
- “Мы” или “Они”, внутренние конфликты
- Несогласованность целей и системы стимулирования
- Временная потеря видения
- Наличие процедур, но невыполнение их
- Делегирование, изменение лидерства, смещение целей
- Угроза предпринимательству со стороны администрирования



# Юность

Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Конфликты между владельцами или директорами	Возврат назад и ловушка основателя
Временная потеря видения	Несогласованность целей
Признание основателем суверенитета компании	Отстранение основателя
Системы стимулирования, поощряющие неверное поведение	Индивидуальные бонусы при потере прибыли
Бессистемное делегирование полномочий	Бесконечная передача власти
Невыполнений установленных правил	Резкое падение доверия и уважения
Отсутствие контроля, ответственности	Управление «разделяй и властвуй»
Низкий моральный дух	Избыточное количество внутренних правил
Рост прибыли, не растущие продажи	Чрезмерный и дорогой контроль
	Чрезмерные зарплаты для удержания сотрудников
	Растущая прибыль, падающие продажи

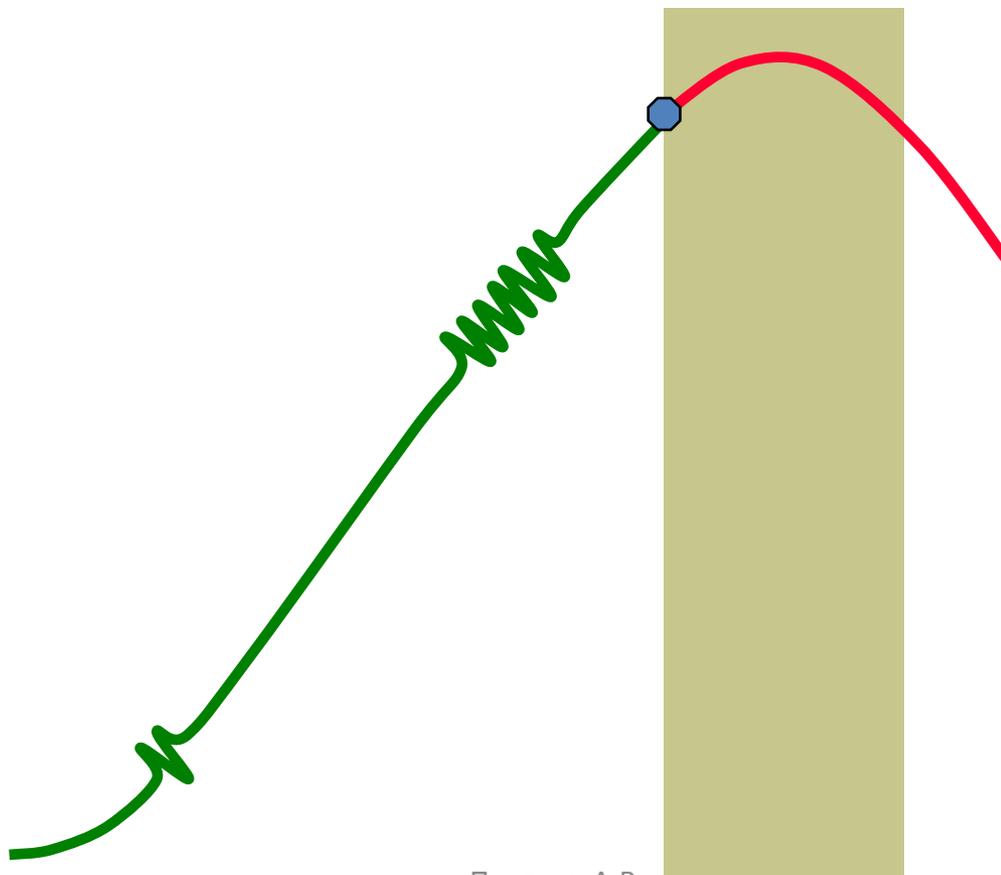
- «Оптимальный» отрезок
- Самоконтроль, предсказуемые результаты и гибкость
- Функциональная система и организационная структура
- Удовлетворенные покупатели
- Создает новые организации-младенцы
- Недостаточно подготовленных людей



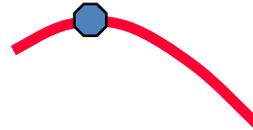
# Расцвет

Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Недостаточная глубина менеджмента	Недостаточная децентрализация

*Даже если вы находитесь на  
правильной дороге, то все  
равно с нее сойдете, если  
просто на ней сидите.*



# Стабильность



- Все еще сильная позиция, но начало процесса старения
- Потеря гибкости, самодовольство
- Внутренний маркетинг равняется внешнему маркетингу
- Новые идеи принимаются, но без особого энтузиазма
- Передача власти от линейного персонала административному
- Полномочия расходятся с обязанностями
- Заниженные ожидания
- Фокус на прошлых достижениях

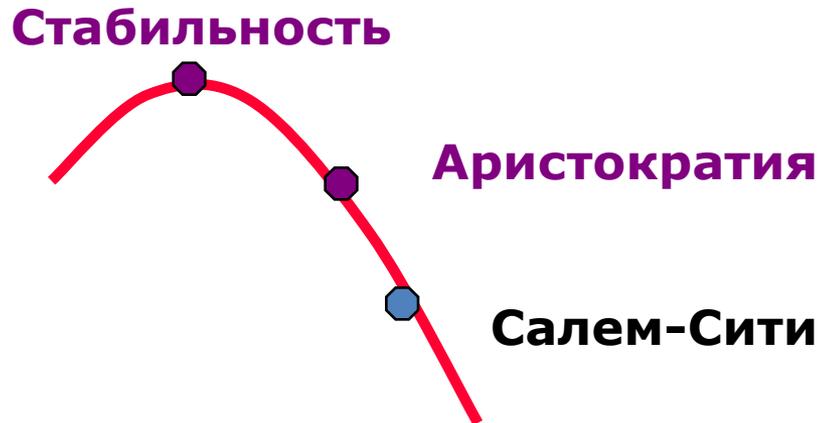
# Стабильность

Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Не существует нормальных признаков старения	Признаки дезинтеграции
	Признаки ослабления предпринимательской активности
	Удовлетворенность результатами и процессом
	Опора на то, что работало в прошлом
	Порядок ради порядка
	Рост накладных расходов как % от общего дохода
	Потеря видения
	Нежелание принимать на себя риск

**Стабильность**



- Ударение как или кто, а не на что или почему
- “Не гони волну” – формальный стиль одежды, приверженность традициям, шикарные офисы
- Много свободных средств
- Покупает новые продукты, идеи или компании, отсутствие собственных инноваций
- Внимание на прошлых достижениях, а не на видении будущего
- С подозрением относятся к изменениям



- Внимание на том, Кто создал проблемы, а не на том, Что надо делать для их решения.
- Конфликт и паранойя
- Подковерная борьба, ни у кого не остается времени заниматься клиентами
- Внутренние конфликты препятствуют работе на рынке

**Стабильность**

**Аристократия**

**Салем-Сити**

**Бюрократия**

- Много систем, но низкая функциональная ориентация
- Внутренний фокус
- “Таковы правила”... без объяснения
- Много процедур и правил, но отсутствие «реального» контроля
- Клиенты плохо обслуживаются и их никто не слышит

- Отсутствие приверженности
- Смерть может занять годы
- Очень дорогостоящее искусственное поддержание жизни
- “Если бы”

**Стабильность**



# Жизненный цикл организации



# Растущие и стареющие компании

Растущие	Стареющие
1. Личный успех основывается на риске.	1. Личный успех основывается на избегании риска.
2. Ожидания превосходят результаты.	2. Результаты превосходят ожидания.
3. Недостаток оборотных средств.	3. Избыток оборотных средств.
4. Сотрудники думают почему и что делать.	4. Сотрудники думают как делать, и кто сделал это.
5. Сотрудников оставляют из-за результатов, несмотря на их личные качества.	5. Сотрудников сохраняют из-за личных качеств, несмотря на результаты.
6. Все разрешено, если не запрещено.	6. Все запрещено, если не разрешено.
7. Проблемы воспринимаются как возможности.	7. Возможности воспринимаются как проблемы.
8. Власть принадлежит маркетингу и продажам.	8. Власть принадлежит финансово-бухгалтерской и юридической службе.
9. Тон задает линейный персонал	9. Тон задает административный персонал
10. Ответственность превышает полномочия.	10. Полномочия превышают ответственность.
11. Менеджмент управляет организацией	11. Организация управляет менеджментом.
12. Менеджмент использует возможности.	12. Менеджмент катится по инерции.
13. Изменение лидерства может привести к изменению организации.	13. Для изменения организации необходимо изменение системы.
14. Компания ориентирована на продажи.	14. Компания думает только о прибыли.
15. Компания существует для создания ценности.	15. Принятие решений – политическая игра.

# Как меняются цели?

<b>Стадия ЖЦ</b>	<b>Определяющая цель</b>	<b>Ограничивающая цель</b>
Младенчество	"Cash"	"Качество" жизни основателя
Давай-давай	Объем продаж, доля рынка	Нет, если это сходит с рук
Юность	Прибыль	Объем продаж в деньгах
Расцвет	Прибыль и объем продаж	Стратегические решения
Стабильность	Сохранение статус-кво	Не "поднимайте волну"
Аристократия	Возврат на инвестиции	Объем продаж в штуках
Ранняя бюрократия	Личное выживание	Политические цели
Бюрократия	Политическая власть	Политические ограничения

