

ТЕОРИЯ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ ОРГАНИЗАЦИИ И. АДИЗЕСА И РОССИЙСКАЯ ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬ

ФИЛОНОВИЧ Сергей Ростиславович - доктор физико-математических наук, и.о. заведующего кафедрой социологии организации социологического факультета Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, консультант по управлению и организационному развитию. КУШЕЛЕВИЧ Елена Ивановна - аспирант социологического факультета, консультант по управлению.

Проблема выживания организаций в быстро меняющейся окружающей среде актуальна для всех развитых стран. Не менее остра она и в России, находящейся на стадии перехода от планово-директивной экономики к экономике рыночной. При всех особенностях, присущих российской ситуации, нельзя сбрасывать со счетов опыт, накопленный на Западе в области исследования организационного поведения и развития. В настоящей работе речь пойдет о популярной теории жизненных циклов деловых организаций, предложенной американским исследователем И. Адизесом [1] в конце 1980-х годов, и ее применимости к функционирующим в России компаниям и фирмам.

Теория Адизеса концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости (управляемости). Молодые организации очень гибки и подвижны, но слабо контролируемы. Когда организация взрослеет, соотношение изменяется - контролируемость растет, а гибкость уменьшается.

В процессе роста любая компания сталкивается с определенными трудностями и проблемами. На каждом этапе развития организации их можно условно разделить на две большие категории. К первой относятся так называемые болезни роста, т.е. проблемы, которые обусловлены незрелостью компании и которых, подобно детским инфекционным болезням, очень трудно избежать. В то же время болезни роста могут быть преодолены силами самой организации. Вторая категория проблем называется организационными патологиями. Формально к ним могут относиться и трудности, которые на определенных этапах развития компании рассматриваются как болезни роста. Суть различия между двумя категориями проблем состоит в том, что **непреодоленные болезни роста превращаются в патологии, излечиться от которых самостоятельно организация уже не в состоянии**. Таким образом, задача руководства организации заключается не в достижении ситуации, когда проблем не существует вообще, а в недопущении возникновения патологий. При правильной стратегии и тактике развития компании она может достигнуть расцвета и, в принципе, находиться в этом состоянии бесконечно долго. В наличии этой принципиальной возможности - основное ограничение аналогии между развитием деловой организации и живого организма.

Ключ успеха в управлении организацией - это умение сосредоточиться на решении проблем, которые присущи данной стадии жизненного цикла организации, так, чтобы она смогла развиваться дальше.

Этапы жизненного цикла организации делятся на две группы: рост и старение. Рост начинается с зарождения и заканчивается расцветом, после этого наступает старение, начинающееся со стабилизации и заканчивающееся смертью организации. Ниже они подробно описываются.

Выхаживание

Выхаживание - это этап зарождения организации. Она еще не существует физически, но энтузиазм и бизнес-идея относительно ее будущего уже возникли. В этот период происходит больше обсуждений, чем предпринимается конкретных действий. Основатель (или основатели) закладывает «теоретический» фундамент будущей организации, он пытается «продать» идею о ее будущем успехе. Он собирает мнения и суждения других по этому поводу. Организация рождается только тогда, когда идея получила положительную оценку, когда основатель демонстрирует приверженность этой идее, сформулированы определенные внутренние обязательства в отношении ее реализации и имеется готовность взять на себя риск основания нового дела.

Необходимый уровень обязательств измеряется уровнем риска, который организация берет на себя при рождении. Создание высокого уровня обязательств - это ключ к успеху, поскольку без него новая организация просто не выживет.

Для создания успешной компании необходимы не только хорошая идея, но и финансовая поддержка и готовность рынка. Главным мотивационным фактором здесь должно быть удовлетворение потребностей рынка, создание нового качества либо в производстве продукта, либо в предоставлении услуг. Основатель рассчитывает на то, что его продукт или услуга будет покупаться на рынке. У него существует ориентация на создание продукта, а не на потребности рынка в нем. Основателю необходимо реально смотреть на мир и быть гибким в своих решениях. Однако он обязательно должен иметь ответы на следующие вопросы. Что мы реально собираемся делать? Как это будет сделано? Когда это может быть сделано? Кто собирается это делать и почему?

Если основатель может ответить на поставленные вопросы, то существует реальный фундамент для создания организации и принятия на себя соответствующего риска.

Младенчество

На данной стадии внимание перемещается от идей и возможностей к результатам производства - удовлетворению потребностей, ради которых компания создавалась. Как только приходится рисковать, уже нет времени на размышления и мечты, наступает время действовать. Действия могут измеряться уровнем продаж.

Существует парадокс, стоящий перед младенческой организацией. Чем выше риск, который она на себя берет, тем более мощный фундамент необходим для успеха организации. Это значит, что при зарождении компании должен найтись человек, который будет строить реальное основание для реализации мечты. Необходим трудолюбивый, ориентированный на результат основатель, а не мечтатель. Его задача заключается в том, чтобы осуществить переход от предвидения к действию.

Компания в младенчестве обладает нечеткой структурой, небольшим бюджетом, процедуры ведения бизнеса практически отсутствуют. Организация очень персонифицирована. Все называют друг друга по именам, субординация слаба, отсутствует система приема на работу и оценки исполнения заданий.

Для нормальной жизнедеятельности организации необходим реальный бизнес-план, в котором был бы проанализирован поток денежных средств. Если на данном этапе не будет происходить периодического вливания денежных средств, организация может погибнуть.

Поскольку организация борется за выживание, решения должны приниматься быстро. Однако отсутствие правил, стабильности и опыта, на который можно было бы положиться при принятии решений, превращает каждое решение в новый прецедент. Управление осуществляется от кризиса к кризису. Младенческая организация не может подготовить долгосрочные планы или выработать стратегию, поскольку у нее нет реального опыта относительно эффективности тех или иных механизмов ведения

бизнеса. На этом этапе рынок формирует планы и определяет долговечность продукта.

На данной стадии развития необходимо соблюдать два условия, чтобы избежать смерти. Одно из них - обеспечение постоянного притока денежных средств, второе - преданность основателя идее построения устойчивой организации. Он должен быть энтузиастом, влюбленным в свое детище.

Когда денежные потоки и деятельность организации стабилизируются, начинается следующий этап ее развития.

«Давай-давай» - стадия быстрого роста

При зарождении организации имеется идея, в младенчестве она закладывается в основу деятельности. Как только достигается стадия, когда идея начинает работать, т.е. преодолевается нехватка денежных средств и уровень продаж постоянно растет, создается впечатление, что компания не только выжила, но даже процветает. Это часто делает основателя и организацию самонадеянными и самоуверенными.

Чем больше успех компании, тем более самоуверенным становится основатель. Он забывает о всех трудностях, которые возникали на стадии младенчества, и видит только возможности для расширения деятельности. При переходе от младенчества к быстрому росту видение будущего компании изменяется от очень узкого взгляда на бизнес до панорамы почти бескрайних возможностей. Каждая возможность - это новый приоритет. Одним из видов патологии на данной стадии развития может быть желание основателя охватить необъятное, т.е. диверсификация может включать даже те сферы бизнеса, о которых он не имеет ни малейшего представления.

Чтобы выжить, организация не должна гнаться за любой возможностью, а четко определять, чем не следует заниматься.

На данном этапе развития компании еще не существует строгих должностных обязанностей, закрепленных за каждым сотрудником. Очень часто они перекрываются, либо могут совмещаться в одном лице. Таким образом, компания организована вокруг людей, а не задач. Основатель на данной стадии пытается делегировать властные полномочия и ответственность, поскольку один уже не может со всем справиться. Но делегирование происходит больше на словах, чем на деле: в действительности принятие любого решения без него не происходит, поскольку он боится потерять контроль.

Для компании характерно реактивное поведение, она только реагирует на возможности, предоставляемые внешней средой, но пока не может их предвидеть. Следовательно, она не контролирует окружение, а подчиняется ему. Компания действует методом проб и ошибок. Чем серьезнее ошибка, тем более существенные потери она несет - это может быть потеря доли рынка, важного клиента или денег. В дальнейшем такие действия приводят компанию к кризису. Чем более успешной была деятельность компании, тем более сильный кризис может ее охватить. Для выхода из сложившейся ситуации ей необходимо пересмотреть свою деятельность и создать набор правил и норм, которые будут определять, что можно делать и чего необходимо избегать. Таким образом, возникает необходимость создания административной подсистемы - перехода от управления по интуиции к более профессиональным действиям. Если этого не произойдет, организация может попасть в ловушку, когда действия основателя могут привести к гибели его же творения. Описанные выше черты являются признаком перехода к следующему этапу - юности.

Юность

На этой стадии развития компания получает свое второе рождение. Если на стадии младенчества она появляется физически, то на стадии юности перерождается духовно. Это более длительный и болезненный процесс.

Отличительной чертой поведения организации на данном этапе являются конфликты и противоречия. Перечислим некоторые из них: «мы и они» (старые и новые сотрудники), противоречивость целей организации, несоответствие системы вознаграждения и стимулирования потребностям компании.

Трудность перехода определяется необходимостью одновременного решения трех задач: освоения делегирования полномочий, изменения системы руководства, смещения целей.

Бизнес перерастает индивидуальные способности и возможности основателя. У него уже не хватает времени и потенциала управлять организацией в одиночку. Он ощущает необходимость делегирования, но не знает, как его реализовать. Иногда эта проблема решается путем быстрой децентрализации, тем самым каждому дается шанс проявить себя. В других случаях основатель нанимает профессионального менеджера, который должен помочь ему преодолеть кошмар децентрализации, или продает компанию более профессиональным «родителям».

Появление профессионального менеджера приводит к изменению системы руководства компанией. Под руководством в данном случае подразумевается процесс изменения организационной культуры. В действительности происходит переход организации от одного набора проблем к другому. Задача руководства состоит в решении текущих вопросов и подготовке ее к столкновению с новыми проблемами. Новым руководителем является обычно исполнительный директор или вице-президент. Для нормального функционирования организации ему необходимо создать систему вознаграждений, перераспределить роли и обязанности, а также институционализировать правила и нормы поведения сотрудников.

Подбор менеджера, который по мнению основателя отвечал бы всем необходимым требованиям, часто превращается в длительную череду найма и увольнений. Причиной этого является желание найти «кого-нибудь похожего на нас», но одновременно и того, «кто будет делать то, что мы не делаем».

На данной стадии в компании происходит смещение целей - от экстенсивного развития к повышению качества деятельности. Для этого необходимо вовлечение всего персонала в происходящие изменения, поскольку сотрудники по-прежнему находятся на стадии быстрого роста и хотят, чтобы одновременно и часть полномочий была передана им, и поддерживался тот же темп роста. Эти два требования являются взаимоисключающими.

В результате действия трех факторов - делегирования полномочий, изменения системы руководства и смещения целей - мы имеем конфликт: между старыми сотрудниками и новыми; между основателем и профессиональным менеджером: основателем и компанией; корпоративными целями и целями отдельных сотрудников.

Если систематизация административной деятельности произошла успешно и руководство институционализировалось, организация движется к следующему этапу развития - расцвету.

Расцвет

Что такое расцвет? Это оптимальная точка кривой жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью. Основные черты организации на стадии расцвета:

- наличие систем служебных обязанностей и организационной структуры;
- институционализированы перспективы развития и творчество;
- ориентация на результат - организация удовлетворяет потребности клиентов;
- планирование и следование разработанным планам;
- умение предвидеть;
- осуществляется рост как продаж, так и прибыли;
- создается сеть новых младенческих организаций.

Организация знает, что делает, куда идет и как достичь намеченных целей. Расцвет организации - это не точка, после которой сразу же следует падение, это процесс роста. Он является показателем жизнеспособности организации, способности достигать эффективных результатов в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Если организация не пополняется новыми силами, если она теряет предприимчивость, то организационные ресурсы перестают расти и, в конечном итоге, организационная жизнеспособность достигает определенного уровня - стабилизации, которая является концом роста и началом падения.

Стабилизация

Фаза стабилизации - первая стадия старения в жизненном цикле организации. Компания еще сильна, но уже начинает терять гибкость. Происходит потеря духа творчества, сокращаются инновации и уже не поощряются изменения, которые привели ее к расцвету. Как только уменьшается гибкость, организация становится зрелой. Она по-прежнему ориентирована на результат и хорошо организована и управляема, однако в ней возникает меньше конфликтов, чем на предыдущих этапах. В таких организациях существует повышенная привязанность и доверие к прошлому. В то же время организация обычно достигает стабильной позиции на рынке. Это развивает чувство безопасности, которое может быть безосновательным в длительной перспективе. Творческий подъем и ощущение крайней срочности каких-либо дел изредка возникают, но они кратковременны.

Люди больше времени проводят в офисе, общаясь друг с другом, а не с клиентами или продавцами, как это было в прошлом. Морально-психологический климат становится более спокойным, новые идеи еще высказываются, но волнений по этому поводу уже нет.

Тем не менее, на данном этапе происходят некоторые изменения. Одно из них касается бюджета. Ресурсы на исследования урезаются в пользу расходов на развитие. Бюджеты на маркетинговые исследования уменьшаются для повышения прибыльности компании.

Второе изменение происходит в сфере влияния в организации. Финансисты начинают играть более важную роль, чем люди, которые занимаются маркетингом или исследованиями и разработками. Возвратность инвестиций становится доминирующим индикатором выполнения планов, а различного рода количественные показатели вытесняют гибкое концептуальное мышление. Организация еще растет, это видно по увеличению объема продаж, но уже зарождается основная причина падения: истощается дух предпринимательства.

Стабильной организации присущи следующие черты:

- низкий уровень ожидания роста;
- слабые ожидания в отношении завоевания новых рынков и технологий;
- сосредоточение на прошлых достижениях вместо того, чтобы попытаться заглянуть в будущее;
- подозрительное отношение к любым изменениям;
- поощрение исполнителей, а не инноваторов;
- в коллективе больше интересуются межличностными отношениями, а не рисками, связанными с ведением бизнеса.

На этом этапе на первый план выходят межличностные взаимоотношения внутри организации. Этапы роста организации характеризуются множеством источников конфликтов, помимо межличностных взаимоотношений, и на последние просто не хватает времени. На этапе стабильности, когда динамика изменений невелика, ситуация меняется. Последствия этого процесса начинают проявляться далеко не сразу.

Если творчество бездействует достаточно долго, то это может повлиять на способность организации удовлетворять потребности покупателей. Происходит неуловимое

скольжение к следующей стадии - аристократизму. Не существует явных переходных событий, как это было на стадиях роста. Начиная с расцвета, по ходу дальнейших этапов жизненного цикла идет процесс изнашивания. Отсутствие различных точек перехода от этапа к этапу свидетельствует о продолжающемся процессе рутинизации ведения бизнеса.

В организациях падение духа предпринимательства сначала приводит к стабилизации, а затем к аристократизму. Признаком этого - процесс обострения чувства самосохранения и дистанцирования от клиентов.

Аристократизм

Для этой стадии жизненного цикла организации характерны следующие признаки :

- деньги тратятся на укрепление системы контроля, страхования и обустройство;
- акцент в деятельности компании переносится на то, как делаются вещи, а не что делается и почему;
- существуют традиции, входит в обычай формализм в одежде и обращении;
- отдельные лица еще заботятся о жизнеспособности компании, однако в коллективе воцаряется принцип «не гони волну»;
- имеют место небольшие инновации. Корпорация может приобретать другие компании для получения новых продуктов и рынков или пытаться «купить» предпринимчивость;
- организация обладает значительными денежными ресурсами.

Снижение гибкости, которое начинается еще на этапе расцвета, имеет длительное последствие: в конечном итоге способность достигать результаты должна также упасть. В связи с тем, что организация становится менее проактивной по отношению к долгосрочным возможностям, ее способность реагировать на краткосрочные потребности также снижается. Цели компании становятся преимущественно краткосрочными и, соответственно, гарантированные результаты становятся нормой, а ее деятельность приобретает окраску посредственности.

Уменьшение ориентации на долгосрочный результат создает новый стиль организационного поведения; морально-психологический климат становится тяжелым. В расчет теперь берется не что вы делаете, а то, как вы это делаете. Если вы не возмущаетесь, то выживете и можете даже получить повышение, несмотря на то, насколько производительна ваша деятельность.

Аристократические организации можно отличить от других, обратив внимание на то, как люди одеваются, где они проводят встречи, как используют социальное пространство, как они обращаются друг к другу, как общаются друг с другом и как улаживают конфликты.

Одежда, которую они носят, очень консервативна и напоминает униформу - чем темнее, тем лучше, что как бы отражает консервативность и единообразие мышления. Об этом также свидетельствуют и помещения, где проводятся встречи: огромные залы, которые давят на присутствующих и дают понять, кто есть кто. Встречи очень формализованы, и проблемы не обсуждаются открыто, как раньше. В душе каждый может переживать за судьбу организации, но внешне не проявлять никаких сомнений по этому поводу. Аристократическая организация склонна отрицать существующую реальность. К примеру, декларируется все тот же уровень прибыли, даже при фактическом спаде уровня продаж. Организация пытается сохранить тот же уровень прибыли путем повышения цен на свою продукцию, при этом качество последней может оставаться на прежнем уровне или начинать снижаться. Но наступает день, когда цены уже невозможно поднимать. Истинное положение всплывает на поверхность внезапно. Мелкие детали, тонкости уходят, и начинается борьба за выживание не корпорации, а каждого, кто в ней работает. Такое положение говорит о переходе к следующему этапу старения - ранней бюрократизации.

Ранняя бюрократизация

Для данной стадии типичные черты организационного поведения таковы:

- акцент делается на том, кто вызывает проблемы, а не на том, что по этому поводу следует предпринять (действует принцип: нет человека - нет проблемы);
- в организации существует множество конфликтов;
- организацию охватывает паранойя;
- внимание сосредоточивается на внутренних стычках, внешний потребитель превращается в надоедливую муху.

В результате полного упадка, который произошел в организации, начинается поиск виновного во всех бедах. Главное отличие аристократической организации от организации, находящейся на стадии ранней бюрократизации, - это управленческая паранойя. Если состояние аристократизма - это затишье перед бурей, когда люди улыбаются и пожимают друг другу руки, то на этапе ранней бюрократизации начинаются открытая борьба и обвинения друг друга во всех грехах, вместо того чтобы сообща искать выход из создавшейся ситуации. В конечном итоге это может привести к банкротству и гибели компании.

Предприниматели приходят и уходят, а администраторы остаются, компания превращает сама себя в оплот бюрократии с единственным акцентом на правила и нормы и без очевидной ориентации на результаты и удовлетворение потребностей потребителей.

Бюрократизация и смерть

На этом этапе компания не создает необходимых ресурсов самосохранения. Бюрократическая организация обладает множеством систем со слабой функциональной ориентацией. Нет ориентации на результат, нет склонности к изменениям, нет работающей команды, но существует система, правила, предписания и процедуры. Одним из отличительных признаков бюрократии является культ письменного слова. Организация разобщена с окружением и обращена только на себя, связываясь с внешним миром только через узкие каналы (одна телефонная линия, работа только несколько часов в неделю). Существует бессмысленный контроль. Чтобы эффективно работать с такой организацией, потребители должны искать обходные пути, либо пытаться прорваться через систему. Каждый сотрудник обладает лишь некоторой частью необходимой информации, и задача клиента состоит в том, чтобы собрать все это воедино. Но информацией также не обмениваются и различные подразделения организации. Внешне организация напоминает монстра, но на самом деле ее может легко разрушить даже небольшое внезапное изменение.

Смерть организации происходит тогда, когда ей уже никто больше ничего не поручает. Смерть может наступить не мгновенно, если ее поддерживает по каким-то политическим причинам государство. (Это может быть желание сохранить рабочие места и т.д.) Но если компания полностью зависит от клиентов, смерть наступает быстро.

О применимости теории И. Адизеса к российской действительности

На вопрос о применимости теории И. Адизеса к условиям современной России нельзя ответить однозначно, поскольку ко многим российским организациям неприменимы исходные посылы этой теории. Так, теория жизненных циклов ничего не говорит о государственных предприятиях, которых в России еще очень много, у которых нет персонифицированного создателя и которые прошли многолетний путь развития в условиях господства плановой экономики. Нельзя считать намного более ясной и ситуацию с приватизированными предприятиями, поскольку зачастую

трудно определить, в какую точку кривой Адизеса попала та или иная организация после приватизации. Некоторые приватизированные компании оказываются на стадии «младенчества», а некоторые - сразу на стадии бюрократизации. Кроме того, и в этом случае возникает проблема с определением «основателя» организации.

Иначе дело обстоит со вновь созданными компаниями, имеющими конкретных основателей и уже прошедшими некоторый путь развития. Для них весьма характерна ситуация, с которой столкнулся один из авторов этих строк. Во время выездной сессии руководства одной российской компании, посвященной итогам ее организационной диагностики, была прочитана лекция о жизненных циклах организации, после которой состоялось обсуждение ситуации в компании, была сформулирована ее миссия и т.д. Вечером, после ужина, консультанту, проводившему семинар, три члена руководства компании независимо друг от друга задали по сути один и тот же вопрос: «Специально ли была построена кривая жизненных циклов, чтобы лучше описать развитие этой российской компании?» Только демонстрация оригинальной кривой И. Адизеса убедила задававших вопрос, что развитие их компании подчиняется общим закономерностям, отраженным в теории жизненных циклов. Заметим, что впоследствии подобные эпизоды имели место неоднократно. Это, естественно, свидетельствует о том, что для новых частных российских организаций теория И. Адизеса в основном применима.

Осторожность последнего вывода объясняется, главным образом, тем, что далеко не все новые российские организации создаются с ориентацией на «бессрочное» существование. Организации-«однодневки» не описываются теорией жизненных циклов.

В чем же состоит ценность теории И. Адизеса для новых российских организаций? Как любая другая продуктивная теория, она характеризуется двумя компонентами: объясняющей и предсказующей. Для работы с российскими организациями важны обе. Первая способствует возбуждению чувства доверия как к самой теории, так и к использующему ее консультанту. Вторая заставляет обратить внимание на те моменты, которые обычно не рассматриваются руководством российских компаний как ключевые (например, необходимость или преждевременность введения в компании регулярного менеджмента). Кроме того, различение болезней роста и организационных патологий, лежащее в основе теории И. Адизеса, как правило, легко осваивается российскими управленцами.

Здесь необходимо отметить еще одно обстоятельство. Утверждение о том, что Россия остро нуждается в значительном числе менеджеров высшего звена, почти не требует обоснования (см., например, [2]). Согласно теории И. Адизеса, любая компания рано или поздно сталкивается с необходимостью профессионализации менеджмента. Но где искать менеджеров-профессионалов? Их можно либо готовить (например, направляя на учебу), либо переманивать из других компаний. Но есть и третий путь, который привел к кризису не одну компанию в России: приглашение опытных управленцев, успешно функционировавших в условиях плановой экономики. Логика этого управленческого решения примерно такова: если человек справлялся с руководством крупного промышленного объединения (а иногда и целого отраслевого министерства), то он наверняка справится с менеджментом небольшой фирмы. Кроме того, можно рассчитывать на его сохранившиеся связи... К сожалению, эта логика срabатывает далеко не всегда. Бесспорно, существуют примеры весьма успешной работы руководителей, получивших практический опыт управления в советский период, в качестве менеджеров новых российских компаний. Но эти примеры - скорее исключение, нежели правило. Оказывается, что руководитель, работавший в организациях, находившихся на стадии бюрократизации (а к таковым, с некоторой долей условности, можно отнести большинство бывших государственных предприятий), практически лишен возможности успешно функционировать в новых организациях, находящихся на стадии роста. Интересно отметить, что уменьшение масштаба организации зачастую

становится одним из основных препятствий для работы в новых условиях¹. Таким образом, кривая И. Адизеса позволяет проанализировать не только возможные сценарии развития организации в целом, но и перспективность привлечения тех или иных менеджеров для работы в компании.

Кроме того, теория жизненных циклов дает возможность, в отличие от многих других моделей, увидеть динамику организации, а не рассматривать ее как статичное образование. Представление о динамике организации позволяет, в частности, сделать вывод о своевременности тех или иных управленческих решений. Примером ошибочного решения, которого можно было бы избежать, если бы создатели знали теорию Адизеса, может служить ситуация в недавно созданной инвестиционной компании, в проекте по диагностике которой пришлось участвовать одному из авторов. В этой компании тон задавали молодые энергичные люди, обладавшие определенными знаниями в области западного менеджмента. Уже на стадии младенчества они попытались реализовать теоретические рекомендации, которые почерпнули из книг: даже названия должностей соответствовали примерам из литературы. Организационная диагностика показала, что в компании была создана структура, абсолютно не обеспеченная задачами и функциями. Следствием этого стало низкое качество персонала, нанятого для заполнения должностных вакансий, а не для выполнения конкретных задач. Симптоматично, что жизнеспособными оказались только подразделения, которые были действительно необходимы на начальной стадии развития организации. Преждевременное внедрение регулярного менеджмента - типичная ошибка многих новых российских компаний, ведущая к их ранней бюрократизации.

Таким образом, теория жизненных циклов И. Адизеса может помочь как менеджерам-практикам, так и консультантам по управлению и организационному развитию в проектировании и диагностике организаций, а также при реализации проектов организационных изменений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Adizes I. Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice Hall. 1988.
2. Воробьев С. Где и почему брать головы //Эксперт. 1996. № 13. С. 36—41.

¹ Конечно, существует множество и других подводных камней, таких, например, как психология «бюджетного иждивенчества», но здесь не место для их обсуждения.