

**Грейнер Л. В процессе роста организаций<sup>1</sup> // ДВА: жизненные циклы. Современные проблемы управления человеческими ресурсами.**

В статье, ставшей классикой теории организации и управления, рассматриваются пять стадий роста, через которые проходят растущие организации. Каждая стадия роста включает в себя как период эволюционного роста, в рамках которого не происходит больших изменений в организационных практиках, так и период революции. Каждый эволюционный период порождает свою собственную революцию, и от того, насколько адекватные решения сможет принять высшее руководство, зависит, сможет ли организация перейти на следующую стадию развития.

Небольшая исследовательская компания выбирает слишком усложненную и формализованную для своего юного возраста и скромных размеров организационную структуру. В течение нескольких лет она спотыкается о косность и бюрократизм и, наконец, поглощается более крупной компанией.

Ключевые руководители розничной сети продолжают крепко держаться за конкретную организационную структуру спустя долгое время после того, как она свое отслужила, поскольку их властные полномочия производны от данной структуры. Компания в конечном итоге становится банкротом.

Крупный банк наказывает «строптивого» менеджера, обвиняемого в возникновении проблем с текущим контролем, в то время как их базовой причиной являются централизованные методы управления, сдерживающие проникновение на новые рынки. Впоследствии многие молодые менеджеры покидают банк, разворачивается конкуренция, и прибыли продолжают падать.

Проблемы этих компаний, подобно проблемам многих других, в большей степени порождены прошлыми решениями, чем новыми событиями или внешней рыночной динамикой. Исторические силы в действительности оказывают влияние на характер будущего роста организаций. Тем не менее руководители, спеша увеличить размеры компании, часто обделяют вниманием такие критические для развития вопросы, как: «Где была наша организация раньше? Где она сейчас? И какое значение имеют ответы на эти вопросы для определения того, куда мы идем?». Вместо этого пристальный взгляд руководства устремляется к внешней среде и будущему, как будто более точные рыночные прогнозы обеспечат новую организационную идентичность.

Компании не отдают себе отчета в том, что многие ключи к их будущим успехам находятся внутри их собственных организаций и их эволюционирующих состояний развития. Более того, неспособность руководства понять проблемы развития своей организации может привести к «замораживанию» компании на ее нынешней стадии эволюции, либо, в конечном счете, к краху, несмотря на имеющиеся рыночные возможности.

Излагаемая в данной статье моя позиция состоит в том, что будущее любой организации

---

<sup>1</sup> Вестник Санкт-Петербургского университета, Серия 8 «Менеджмент» 2002, Вып. 4 (№ 32), с. 76-92. Перевод Т. Н. Клеминой публикации: Greiner L. E. Evolution and revolution as organizations grow

может в меньшей степени детерминироваться внешними силами, чем ее историей. Подчеркивая влияние исторического фактора на развитие организации, я обратился к наследию европейских психологов (их тезис состоял в том, что поведение индивида в основном детерминируется предшествующими событиями и опытом, а не тем, что ждет впереди). Распространяя данную аналогию развития индивида на проблемы развития организации, я рассмотрю ряд стадий развития, через которые растущие компании имеют тенденцию проходить. Но прежде позвольте мне привести два определения:

1. Термин *эволюция* используется для описания продолжительных периодов роста, в рамках которых не происходит больших изменений в организационных практиках.

2. Термин *революция* употребляется для описания периодов системных переворотов в организационной жизни.

По мере последовательного прохождения компанией стадий развития, каждый эволюционный период порождает типичную для него революцию. Например, практики централизованного управления в конечном итоге вызывают необходимость децентрализации. Более того, природа принимаемых руководством решений для выхода из каждого революционного периода предопределяет, сможет ли компания перейти на следующий этап своего эволюционного роста. Как я покажу ниже, существует, по крайней мере, пять стадий организационного развития, каждая из которых характеризуется как эволюцией, так и революцией.

#### КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ

В последние несколько лет учеными начал накапливаться небольшой объем знаний об этапах организационного развития. Некоторые из этих исследований, такие как анализ временных рядов, изучающий модели экономической деятельности во времени, носят сугубо количественный характер<sup>2</sup>. Большинство разработок, однако, ориентированы на конкретные ситуации и используют отчеты компаний и результаты интервью для воссоздания целостной картины корпоративного развития<sup>3</sup>. Тем не менее оба типа исследований склонны к чрезмерному эмпиризму, и их авторы не пытаются сформулировать более общие положения о процессе развития в целом.

Заметное исключение составляет исторический анализ Альфреда Д. Чандлера мл. в его книге «Стратегия и структура»<sup>4</sup>. В ней описаны четыре весьма широко трактуемые и общие стадии в жизни четырех крупных американских компаний. Ученый формулирует суждение о том, что

---

// *Harvard Business Review*. 1972. July-August.

<sup>2</sup> См., напр.: Starbuck W. H. *Organizational Metamorphosis // Promising Research Directions*. Ed. By R. W. Millman and M. P. Hottenstein. Tempe, Arizona, Academy of Management, 1968. P. 113.

<sup>3</sup> См., например.: *The Grangesberg case series / Prepared by C. Ronald Christensen and Bruce R. Scott*, Case Clearing House, Harvard Business School.

<sup>4</sup> Chandler A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts. The M. I. T. Press, 1962.

внешние рыночные возможности определяют стратегию компании, которая, в свою очередь, детерминирует ее организационную структуру. Этот тезис является оправданным в отношении изученных Чандлером четырех компаний в основном потому, что они развивались в эпоху взрывного расширения рынков и бурного технологического прогресса. Однако более поздние данные наводят на мысль, что организационная структура может быть менее податливой, чем предполагал Чандлер; на деле, структура может оказывать критически важное влияние на корпоративную стратегию. Именно такая противоположная позиции Чандлера точка зрения на то, как организационная структура влияет на будущий рост компании, является сутью аналитической модели, представленной в настоящей статье.

Как следует из результатов недавних исследований<sup>5</sup>, существенное значение для построения модели организационного развития имеют пять ключевых параметров:

1. Возраст организации.
2. Размер организации.
3. Этапы эволюции.
4. Этапы революции.
5. Темпы роста отрасли.

Я опишу каждый из этих параметров отдельно, но, прежде всего, обратите внимание на их кумулятивный эффект, как это проиллюстрировано на рис. 1. Особо следует отметить то, как каждый параметр влияет на другой с течением времени; когда все пять параметров начинают взаимодействовать между собой, возникает более полная и динамичная картина организационного роста. После описания данных параметров и их взаимосвязей я рассмотрю каждую эволюционную / революционную стадию развития и покажу: а) как каждый этап эволюции порождает типичную для него революцию; и б) как решения, принимаемые руководством для выхода из каждой революции, определяют следующий этап эволюции.

---

<sup>5</sup> Доказательства я брал из многих источников: (а) многочисленных кейсов, собранных в Гарвардской Школе бизнеса; (б) *Organization Growth and Development*. Ed. by W. H. Starbuck (Middle sex, England, Penguin Books, Ltd., 1971), в которой цитируется несколько исследований; и (в) статей, опубликованных в журналах: Fouraker L. E., Stopford J. M. *Organization Structure and the Multinational Strategy // Administrative Science Quarterly*. 1968. Vol. 13. N. 1. P. 47; и Salter M. S. *Management Appraisal and Reward Systems // Journal of Business Policy*. 1971. Vol. 1. N. 4.

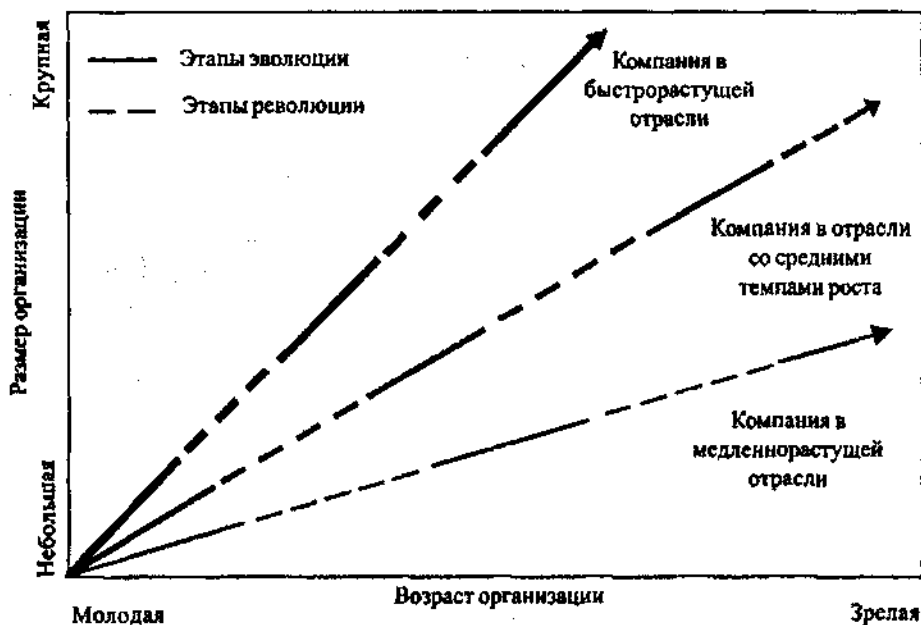


Рис. 1. Модель развития организации

Возраст организации. Наиболее очевидным и существенным параметром для любой модели развития является продолжительность жизни организации (отображена на рис. 1 как ось абсцисс). Все исторические исследования построены на сборе данных из различных временных периодов и их последующем сравнении. Из этих наблюдений становится очевидным, что одни и те же организационные практики не сохраняются в течение длительного периода времени. Это доказывает наиболее важный момент: проблемы и принципы управления имеют временную природу. Концепция децентрализации, например, может *иметь смысл* для описания корпоративных практик в одном временном периоде, но теряет свою описательную силу в другом.

Ход времени также способствует институционализации стиля менеджмента. В результате поведение наемных работников становится не только более предсказуемым, но также и более тяжело поддающимся изменениям, когда этот стиль устаревает.

**Размер организации.** Данный параметр отображен на рис. 1 как ось ординат. Проблемы компании и их решения имеют тенденцию заметно меняться по мере увеличения числа занятых и роста объема продаж. Таким образом, время не является единственной детерминантой структуры; на деле организации, не увеличивающиеся в размерах, могут сохранять многие проблемы и практики управления в течение продолжительных периодов времени. Однако помимо проблем, связанных с возросшим размером, усиливаются проблемы координации и коммуникаций, возникают новые функции, множатся уровни управленческой иерархии, и работы становятся все более взаимосвязанными.

**Этапы эволюции.** По мере того как увеличиваются возраст и размер организации, становится очевидным другой феномен: продолжительный рост, который я назвал

эволюционным периодом. Большинство растущих организаций не расширяются в течение двух лет, а затем откатываются назад в течение года; скорее те компании, которые выживают после кризиса, обычно наслаждаются от четырех до восьми лет непрерывным ростом без значительного экономического спада или серьезных внутренних срывов. Термин «эволюция» представляется адекватным для описания этих более спокойных периодов, поскольку только умеренные корректировки кажутся здесь необходимыми для поддержания роста при сохранении одной и той же модели менеджмента.

**Этапы революции.** Беспроblemная эволюция не является неминуемой; нельзя предполагать, что организационный рост носит линейный характер. Рейтинг «*Fortune-500*», например, претерпел существенные изменения в течение последних 50 лет. Таким образом, в многочисленных историях компаний мы находим свидетельства того, что между относительно спокойными периодами эволюции имеют место периоды существенной турбулентности.

Я назвал эти турбулентные времена периодами революции, потому что они обычно демонстрируют серьезный переворот в практиках управления. Традиционные управленческие практики, которые подходили для организации более мелкого размера и более юного возраста, подвергаются критическому разбору со стороны разочаровавшихся в них высших руководителей и утративших иллюзии менеджеров более низких уровней. В такие кризисные периоды часть компаний терпит неудачу — те из них, которые не способны отказаться от прежних практик и осуществить серьезные организационные изменения, вероятно, свернут рост совсем или снизят его темпы.

Критически важной задачей для руководства в каждом революционном периоде является нахождение нового комплекса организационных практик, которые станут основой для управления следующим периодом эволюционного роста. Довольно интересно, что эти новые практики неизбежно сеют семена своего собственного разрушения и ведут к следующему периоду революции. Поэтому компании с иронией наблюдают за тем, как главное решение проблем в одном временном периоде превращается позднее в главную проблему.

**Темпы роста отрасли.** Скорость, с которой организация проходит стадии эволюции и революции, тесно связана с рыночной средой отрасли, в которой она действует. Например, компания, оперирующая на быстрорастущем рынке, должна будет быстро наращивать персонал; следовательно, усиливается потребность в новых организационных структурах для приспособления к значительному увеличению штатов. Если эволюционные периоды в быстрорастущих отраслях обычно относительно коротки, то в зрелых или медленно растущих отраслях имеют место намного более продолжительные эволюционные периоды.

Эволюция может быть также пролонгирована, а революция отложена в том случае, если прибыли генерируются без затруднений. Например, компании, допускающие серьезные промахи в

привлекательной с точки зрения прибыли отрасли, могут все еще не проявлять беспокойства по поводу своих счетов прибылей и убытков; поэтому они могут избежать перемен в практиках управления в течение более продолжительного периода времени. Примером этого является аэрокосмическая отрасль на стадии своего младенчества. Однако революционные периоды все же имеют место, как это было в аэрокосмической промышленности, когда возможности получения прибыли начали иссякать. Представляется, что революционные периоды являются более суровыми и сложными для преодоления, когда рыночная среда не благоприятствует бизнесу.

## СТАДИИ РОСТА

Придерживаясь вышеупомянутой концептуальной схемы, изучим теперь детально пять специфических этапов эволюции и революции. Как показано на рис. 2, каждый эволюционный период характеризуется доминирующим *стилем управления*, используемым для обеспечения роста, в то время как каждый революционный период характеризуется доминирующей *проблемой управления*, которая должна быть решена до того, как рост может быть продолжен. Модели управления, показанные на рис. 2, представляются типичными для компаний в отраслях с умеренными темпами роста в течение длительного времени; компании в более быстрорастущих отраслях имеют тенденцию проходить все пять стадий более быстро, в то время как компании в более медленно растущих отраслях тратят много лет на прохождение лишь двух или трех стадий.

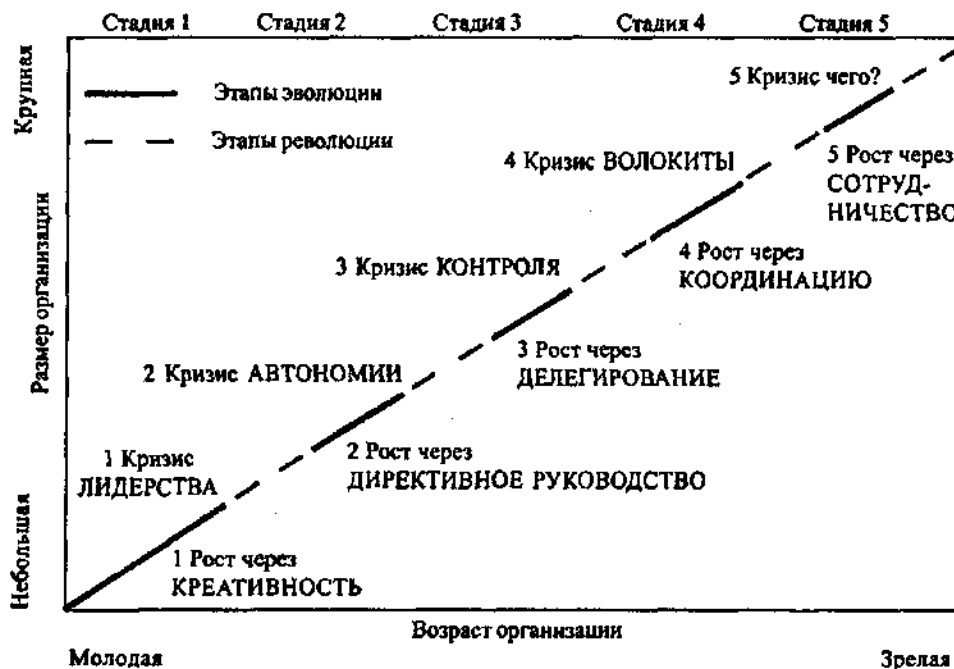


Рис. 2. Пять стадий роста

Важно отметить, что *каждая стадия одновременно является следствием предыдущей стадии и причиной стадии следующей*: например, эволюционный стиль управления на стадии 3, представленной на рисунке, есть «делегирование», которое вырастает из потребности в большей «автономии» во время революции на предшествующей стадии 2 и становится средством ее

разрешения. Стиль делегирования, используемый на стадии 3, тем не менее, неизбежно провоцирует серьезный революционный кризис, который характеризуется попытками восстановить контроль над раздробленностью, порожденной возросшим делегированием полномочий.

Важнейший вывод на каждой стадии состоит в том, что если компания стремится к продолжению роста, то дальнейшие действия ее руководства достаточно детально предписаны. Например, компания, переживающая кризис автономии на второй стадии, не может вернуться к директивному управлению как средству решения проблемы — она должна принять новый стиль делегирования полномочий для того, чтобы двигаться вперед.

### **СТАДИЯ 1: КРЕАТИВНОСТЬ...**

На стадии рождения организации акцент делается на создание как нового продукта, так и рынка. Вот характерные черты периода креативной эволюции:

- Основатели компании обычно ориентированы на технологию либо предпринимательство и пренебрегают управленческой деятельностью; их физическая и умственная энергия полностью поглощается созданием и продажей нового продукта.
- Коммуникации между работниками частые и неформальные.
- Долгие часы работы вознаграждаются скромными окладами и обещанием выгод от участия в собственности.
- Контроль над деятельностью основывается на непосредственной обратной связи с рынком; руководство действует в зависимости от реакции клиентов.

**...и кризис лидерства.** Все вышеупомянутые индивидуалистические и креативные действия необходимы для старта бизнеса компании. Однако здесь кроется проблема. По мере роста компании укрупнение масштабов производства требует знаний об основах эффективности производственных операций. Возросшим числом наемных работников невозможно управлять исключительно с помощью неформальных коммуникаций; новые сотрудники не мотивируются приверженностью идее уникального продукта или организации. Необходимо привлечь дополнительный капитал и новые процедуры учета для осуществления финансового контроля.

Таким образом, отцы-основатели оказываются обремененными нежелательными управленческими обязанностями. Поэтому они тоскуют по «старым добрым временам», все еще пытаясь действовать так, как они это делали в прошлом. И конфликты между обеспокоенными лидерами становятся более интенсивными.

В этой точке возникает кризис лидерства, являющийся началом первой революции. Кто должен вывести компанию из состояния замешательства и разрешить управленческие проблемы, с которыми она столкнулась? Совершенно очевидно, что нужен сильный менеджер, обладающий знаниями и навыками, необходимыми для внедрения новых техник ведения бизнеса. Однако это

проще сказать, чем сделать. Отцы-основатели часто не хотят уступить место руководителям, даже если они, вероятно, по своему темпераменту, не способны быть менеджерами. И так, необходимо принять первое критически важное решение о дальнейшем развитии — найти и назначить сильного управляющего бизнесом, приемлемого для отцов-основателей и способного вновь сплотить организацию.

## **СТАДИЯ 2: ДИРЕКТИВНОЕ РУКОВОДСТВО...**

Те компании, которые выживают на первой стадии за счет назначения умелого управляющего бизнесом, обычно вступают в период устойчивого роста под квалифицированным и директивным руководством. Вот характерные черты данного эволюционного периода:

- Вводится функциональная организационная структура в целях отделения производственной деятельности от маркетинговой, и выполняемые работы становятся более специализированными. Создаются системы учета запасов и закупок.

- Вводятся поощрительное вознаграждение, бюджеты и стандарты качества работы.

- Коммуникации становятся более формальными и обезличенными по мере того, как выстраивается иерархия званий и должностей.

- Новый управляющий и его ключевые менеджеры принимают на себя большую часть ответственности за осуществление руководства, в то время как менеджеры более низких уровней рассматриваются в большей степени как функциональные специалисты, нежели как менеджеры, автономно принимающие решения.

*...и кризис автономии.* Несмотря на то, что новые директивные методы более эффективно направляют энергию работников на дело роста организации, они неизбежно становятся неприемлемыми для осуществления контроля над более крупной, более диверсифицированной и сложной организацией. Работники на более низких уровнях ощущают себя стесненными громоздкой и централизованной иерархией. Они должны обладать более точными знаниями о рынках и производственном оборудовании, чем лидеры на вершине иерархии; следовательно, они чувствуют, что разрываются между необходимостью следовать процедурам и проявлять собственную инициативу.

Таким образом, по мере развития кризиса, связанного с требованиями большей автономии со стороны части менеджеров более низких уровней, неизбежной становится вторая революция. Решение, принимаемое большинством компаний, состоит в том, чтобы последовательно расширять делегирование полномочий. Однако высшим менеджерам, которые ранее преуспевали в директивном стиле управления, тяжело уступать власть. Более того, менеджеры нижних уровней не приучены принимать самостоятельные решения. В результате многие компании в течение данного революционного периода находятся в относительном хаосе, сохраняя верность централизованным методам, в то время как работники на нижних уровнях



иерархии все более разочаровываются и покидают организацию.

### **СТАДИЯ 3: ДЕЛЕГИРОВАНИЕ...**

Следующая эра роста развертывается в результате успешного использования децентрализованной организационной структуры. Она демонстрирует такие характеристики:

- Гораздо большей ответственностью наделяются менеджеры предприятий и географических рынков.
- Для усиления мотивации используются центры прибыли и бонусы.
- Высшие руководители в штаб-квартире ограничивают свою деятельность управлением по отклонениям на основе периодических отчетов с мест.
- Руководство компании часто концентрируется на приобретении новых предприятий, которые могут быть встроены в общую структуру с другими децентрализованными подразделениями.
- Коммуникации сверху вниз нечасты, обычно осуществляются по переписке, телефону или в форме коротких визитов на места.

Стадия делегирования оказывается полезной для обеспечения роста благодаря возросшей мотивации на более низких уровнях иерархии. Менеджеры децентрализованных подразделений, обладающие большей властью и стимулами, способны проникать на более крупные рынки, быстрее реагировать на требования клиентов и разрабатывать новые продукты.

*...и кризис контроля.* Серьезная проблема неизбежно возникает, однако, по мере того, как высшие руководители понимают, что теряют контроль над высокодиверсифицированной деятельностью на местах. Автономные полевые менеджеры предпочитают управлять своими предприятиями без координации планов, денег, технологии и рабочей силы с остальной частью организации. Свобода порождает местничество.

Следовательно, революция третьей стадии происходит тогда, когда высший менеджмент пытается восстановить контроль над компанией в целом. Некоторые высшие менеджеры предпринимают попытку возвращения к централизованному управлению, которая, как правило, терпит неудачу из-за огромного разнообразия операций. Те компании, которые двигаются вперед, находят новое решение проблемы в использовании специальных методов координации.

### **СТАДИЯ 4: КООРДИНАЦИЯ...**

На этой стадии эволюционный период характеризуется использованием формальных систем для достижения большей координации, а также тем, что высшие руководители берут на себя ответственность за инициирование и администрирование этих новых систем. Происходит, например, следующее:

- Децентрализованные подразделения сливаются в продуктовые группы.
- Вводятся и интенсивно совершенствуются формальные процедуры планирования.
- Нанимается и размещается в штаб-квартире многочисленный штабной

персонал в целях введения в масштабах всей компании программ контроля и совершенствования работы линейных менеджеров.

- Инвестиционные расходы тщательно соизмеряются и распределяются по всей организации.
- Каждая продуктовая группа рассматривается как центр инвестиций, где доход на инвестированный капитал является важным критерием при размещении денежных средств.
- Определенные технические функции, такие как обработка данных, централизуются в штаб-квартире, в то время как принятие ежедневных операционных решений остается децентрализованным.
- Для стимулирования идентификации с фирмой как единым целым используются опционы по акциям и общеорганизационные программы участия в прибылях.

Все эти новые системы координации оказываются полезными для обеспечения роста путем более эффективного размещения ограниченных ресурсов компании. Они вынуждают полевых менеджеров смотреть дальше удовлетворения потребностей своих локальных подразделений. Хотя эти менеджеры все еще обладают большим объемом полномочий в принятии решений, они учатся тому, как с большей тщательностью оправдывать свои действия на аудиенции у «сторожевого пса» в штаб-квартире.

*...и кризис волокиты.* Однако между линейным и штабным персоналом и между штаб-квартирой и периферией постепенно возникает недостаток доверия. Издержки разрастания систем и программ начинают превышать их полезность; возникает кризис волокиты. Линейные менеджеры, например, все чаще возмущаются тупым штабным руководством со стороны тех, кто не знаком с местными условиями. Штабные сотрудники, в свою очередь, жалуются на некооперативных и не информированных линейных менеджеров. Вместе эти обе группы критикуют получившую широкое развитие бюрократическую бумажную систему. Процедуры главенствуют над решением проблем, и инновации тормозятся. Короче говоря, организация стала слишком большой и сложной для того, чтобы управлять ею с помощью формальных программ и косных систем. Надвигается революция четвертой стадии.

### **СТАДИЯ 5: СОТРУДНИЧЕСТВО...**

Последняя из обсуждаемых в предыдущих исследованиях стадия делает акцент на интенсивное межличностное сотрудничество как на попытку преодолеть кризис волокиты. Если на четвертой стадии организация управлялась в большей степени посредством формальных систем и процедур, то на пятой стадии особое значение придается большей спонтанности управленческих действий путем создания команд и умелого использования межличностных различий. Социальный контроль и самодисциплина приходят на смену формальному контролю. Данный переход особенно труден как для тех специалистов, которые создавали старые системы, так и для тех линейных

менеджеров, кто полагался на формальные методы при решении проблем.

Эволюция на пятой стадии, следовательно, строится на более гибком и поведенческом подходе к управлению. Вот его характеристики:

- Акцент делается на быстрое решение проблем с помощью командных действий.
- Представители различных функциональных областей объединяются в проектные группы.
- Штатные специалисты штаб-квартиры сокращаются в численности, получают новые назначения и объединяются в междисциплинарные команды для того, чтобы консультировать локальные подразделения, а не руководить ими.
- В целях создания эффективных команд для решения соответствующих проблем часто используется структура матричного типа.
- Прежние формальные системы упрощаются и объединяются в единые многоцелевые системы.
- Часто проводятся конференции ключевых менеджеров для фокусирования их внимания на основных проблемных вопросах.
- В целях улучшения поведенческих навыков менеджеров, способствующих улучшению командной работы и разрешению конфликтов, используются программы тренингов.
- Работающие в режиме реального времени информационные системы интегрируются в процесс повседневного принятия решений.
- Экономическое вознаграждение увязывается в большей степени с командными показателями, чем с индивидуальными достижениями.
- Эксперименты по внедрению новых практик поощряются по всей организации.

*...и кризис чего?* Какой будет революция в ответ на данный этап эволюции? Многие крупные американские компании находятся сейчас на эволюционном этапе пятой стадии, так что ответы на этот вопрос имеют критическое значение. Поскольку здесь мало очевидных данных, я предполагаю, что революция будет концентрироваться вокруг «психологической пресыщенности» работников, испытывающих эмоциональное и физическое истощение вследствие интенсивности командной работы и жесткого пресса необходимости инновационных решений.

Я подозреваю, что революция пятой стадии будет преодолена с помощью новых структур и программ, которые позволяют работникам периодически отдыхать, расслабляться и возвращать себя к жизни. Мы можем даже увидеть компании с двойной организационной структурой: «привычная» структура для осуществления повседневной работы и «рефлексивная» структура для стимулирования перспектив и личного обогащения. Работники тогда смогли бы передвигаться туда и обратно между этими двумя структурами по мере того, как иссякает и пополняется вновь их энергия.

Одна европейская организация только что внедрила такую структуру. Пять рефлексивных

групп были созданы за пределами формальной структуры с целью постоянной оценки пяти видов деловой активности, являющихся базисными для организации. Они подчиняются непосредственно управляющему директору, хотя их отчеты доступны всей организации. Членство в каждой группе включает все уровни и функции, и в течение шести месяцев происходит ротация работников через эти группы.

Другие конкретные примеры, встречающиеся в современной практике, включают: предоставление сотрудникам отпусков через определенные периоды времени; переброска менеджеров в «горячие точки» работы и из них; введение четырехдневной рабочей недели; обеспечение гарантии занятости; создание центров физической разгрузки для релаксации *в течение* рабочего дня; придание рабочим заданиям более взаимозаменяемого характера; создание дополнительной команды на сборочной линии так, чтобы одна команда всегда была свободна для переобучения; переход на более продолжительные отпуска и более гибкие рабочие графики.

Китайская практика, требующая от руководителей, чтобы они периодически тратили время на работы более низкого ранга, также может заслуживать неидеологизированной оценки. Слишком долго американский менеджмент исходил из посылки, что карьерный прогресс приравнивается к дороге наверх по направлению к более высоким титулам, окладам и властным полномочиям. Можно ли было представить в этой ситуации, чтобы некоторые вице-президенты по маркетингу стремились к временной работе в полевых торговых подразделениях и даже извлекали из этого выгоду?

### **УРОКИ ИСТОРИИ**

Позвольте мне теперь суммировать некоторые важные выводы для менеджеров-практиков. Во-первых, главные выводы проведенного исследования приведены в таблице, где представлены специфические управленческие действия, характеризующие каждую стадию роста. Эти действия являются также решениями, которыми завершается каждый предшествующий революционный период.

Таблица. Организационные практики на этапах эволюции в пяти стадиях роста

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

В известном смысле я надеюсь, что многие читатели сочтут мою модель очевидной и естественной для описания процесса роста организации. Для меня такой тип реакции является полезным тестом на дееспособность этой модели.

Однако на более рефлексивном уровне я предполагаю, что некоторые из этих реакций читателей представляют собой в большей степени взгляд в прошлое, чем предвидение. Те из опытных менеджеров, которые прошли через последовательность стадий развития, могут придавать этому большее значение сейчас, но какова была их реакция, когда они находились в середине этапа эволюции или революции? Они могут, вероятно, воскресить в памяти пределы своего понимания развития в то время. Возможно, они сопротивлялись желательным изменениям или были даже эмоционально увлечены революцией, не будучи в состоянии предложить конструктивные решения. Поэтому позвольте мне предложить несколько четких руководящих принципов, которые должны держать в уме менеджеры растущих организаций.

**Знайте, на какой стадии организационного развития вы находитесь.** Любая организация и ее составные части находятся на различных этапах развития. Задача высшего руководства состоит в том, чтобы знать об этих этапах; иначе оно может не осознать, когда придет время для изменений, или может навязывать неверное решение.

Высшие менеджеры должны быть готовы «плыть по течению, а не против него»; однако они должны быть более осмотрительными, поскольку заманчиво, испытывая нетерпение, перепрыгивать через очередные стадии роста. Каждая стадия имеет своим результатом определенные сильные стороны и накопленный в организации опыт, которые будут иметь существенное значение для успеха на последующих стадиях. Малыш-вундеркинд, например, может быть способен читать как подросток, но он не может вести себя как этот подросток до тех пор, пока не достигнет определенного возраста, последовательно приобретая жизненный опыт.

Я также сомневаюсь, что менеджеры могут или должны действовать так, чтобы избежать революций. Скорее, эти периоды напряженности создают прессинг, идеи и беспокойство, которые являются платформой изменений и внедрения новых практик управления.

**Признайте ограниченность вариантов решений.** На каждом революционном этапе становится очевидным, что он может завершиться только принятием определенных специфических решений; более того, эти решения отличаются от тех, которые использовались для решения проблем предшествующей революции. Слишком часто заманчивым оказывается выбор тех решений, которые были опробованы ранее, что делает невозможным начало новой стадии роста.

Руководство компании должно быть готово демонтировать текущие структуры до того, как революционный этап станет слишком турбулентным. Высшие менеджеры, сознавая, что их стиль управления больше не является адекватным ситуации, могут даже оставить свои посты по

собственному желанию. Менеджер, хороший для второй стадии, сталкиваясь с проблемами третьей стадии, поступил бы мудро, найдя другую организацию, находящуюся на второй стадии (или за пределами компании, или внутри одного из ее новых подразделений), которая лучше подходит его талантам.

Наконец, эволюция — это не автоматический процесс; это борьба за выживание. Чтобы двигаться вперед, компании должны постоянно внедрять запланированные структуры, которые не только являются средством преодоления текущего кризиса, но также подходят для *следующей* стадии роста. Это требует значительной осведомленности со стороны высшего руководства, равно как и серьезных навыков межличностного общения, для того, чтобы убедить других менеджеров, что перемены необходимы.

**Осознайте, что решения порождают новые проблемы.** Менеджеры часто не осознают, что организационные решения создают проблемы для будущего (например, решение делегировать полномочия неизбежно вызывает проблему контроля). Действия, совершенные в прошлом, во многом являются детерминантами того, что произойдет с компанией гораздо позднее.

Осведомленность об этой причинно-следственной связи должна помочь менеджерам оценивать проблемы компании с большим пониманием ее истории, вместо «поиска виновных» в текущих результатах. Однако было бы лучше, если бы менеджеры были в состоянии *предвидеть* будущие проблемы, и, таким образом, подготавливать решения и пересматривать стратегии до того, как революция выходит из-под контроля.

Руководство компании, заранее осведомленное о ждущих впереди проблемах, может принять разумное решение *отказаться* от дальнейшего роста. Высшие менеджеры могут, например, предпочесть оставить неформальные практики мелкой компании, зная, что данный способ жизни присущ организации ограниченного размера, а не их конгениальным личностям. Если они выбирают рост, они могут устранить самих себя от работы и от образа жизни, от которых они получают удовольствие.

А что тогда говорить о руководителях очень крупных организаций? Смогут ли они найти новые решения для последовательных этапов эволюции? Или же они достигают этапа, на котором государство будет принимать меры по расчленению организации, потому что она слишком большая.

### **ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ ЗАМЕЧАНИЕ**

Ясно, что еще многое предстоит узнать о процессах развития организаций. Стадий, описанных здесь, по числу только пять и это лишь приблизительное знакомство с проблемой. Исследователи только начинают изучать специфические вопросы развития организационных структур, систем контроля, вознаграждения и стиля управления в различных отраслях и в разнообразных национальных культурах.

Не следует, однако, ждать убедительного доказательства для того, чтобы начать обучать

менеджеров думать и действовать, исходя из перспективы развития. Критически важный параметр времени слишком долго упускался из виду нашей теорией и практикой управления. Интригующий парадокс состоит в том, что, больше узнавая об истории, мы сможем принимать более правильные решения в будущем.