

## ОБЩИЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Г. В. Широкова*

### УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СТЕРЕОТИПЫ И ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Целью статьи является анализ модели жизненного цикла Адизеса с помощью концепции управленческих стереотипов. Подобный анализ позволяет предсказать действия менеджеров компании и повысить шансы на успех при проведении организационных изменений, которые сопровождают переход компании с одной стадии жизненного цикла на другую.

#### ВВЕДЕНИЕ

В теории менеджмента уже довольно продолжительное время присутствует направление, в рамках которого исследователи рассматривают организацию как развивающийся во времени объект, имеющий определенный жизненный цикл. На сегодняшний день выделяется несколько подходов к рассмотрению этапов жизненного цикла организации. Основополагающее исследование жизненных циклов организации принадлежит Л. Э. Грейнеру [Greiner, 1972]. Впоследствии модель жизненных циклов была детально разработана другими учеными (см., напр.: [Adizes, 1979; Kimberly, Miles, 1980]). Наиболее подробный обзор по данной тематике содержится в [Hanks et al., 1993; Кушелевич, Филонович, 2004]. Предположение о том, что компанию можно представить как объект, проходящий последовательность предсказуемых фаз развития, подтверждается и эмпирическим анализом (см., напр.: [Miller, Friesen, 1980; Drazin, Kazanjian, 1990]). Помимо этих, уже ставших классическими, моделей существуют довольно удачные подходы российских авторов и интерпретации имеющихся моделей [Филонович, 2001; Семенов, 2001; Константинов, Липсиц, Филонович, 2002; Мальцев, 2004]. Однако их основным недостатком является аналитический подход, который описывает фазы жизненного цикла компаний и обосновывает ги-

---

© Г. В. Широкова, 2005

потезу их наличия, но не дает информации о внутренних механизмах этих циклов<sup>1</sup>.

Так, большинство указанных моделей, к сожалению, не способно обосновать некоторые процессы, например возвращение ряда компаний с нисходящей ветви своего развития на восходящую. Они не объясняют, каким образом таким компаниям, как Nokia или IBM, удалось «вернуть молодость» и опять войти в пору цветения.

В этой связи несомненный интерес вызывает предложенный И. Адизесом [Adizes, 1999] подход, который не только дает возможность анализа и диагностики проблем, но и предписывает методы их «лечения», что делает его модель одной из наиболее применимых с точки зрения практики современного бизнеса. Модель Адизеса является, пожалуй, одной из немногих, которые не утверждают неизбежность разрушения и смерти организации, а предлагают инструменты, помогающие компании вернуться к жизни практически с любой стадии своего развития.

#### **ОБЗОР ПОДХОДОВ К АНАЛИЗУ ЭТАПОВ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Исследователи теории жизненных циклов организаций используют разные основания для описания их изменяющихся характеристик на различных стадиях развития. Диапазон подходов чрезвычайно широк: от анализа характеристик организации на основе сходства с человеческим поведением в разном возрасте до рассмотрения ее структуры, процессов и отношений с внешним окружением. Каждый из авторов выделяет какие-либо уникальные наборы организационных характеристик и параметров, что обычно зависит от целей организационной диагностики и поставленных задач. Сравнительный анализ названий и количества стадий тринадцати наиболее популярных моделей жизненного цикла организации приведен в таблице. В качестве общей системы координат выбраны пять стадий, которые представляют собой обобщение разных подходов. Кроме того, в большинстве эмпирических исследований для удобства используется именно такая классификация этапов жизненного цикла компаний (см., напр.: [Hanks et al., 1993; Miller, Friesen, 1984]).

Как отмечалось, в настоящее время особый интерес вызывает модель жизненного цикла Адизеса, являющаяся самой многостадийной (10 этапов), а значит, и самой подробной и наиболее изученной с точки зрения интерпретации поведения компании на разных стадиях жизненного цикла. Проанализируем различные варианты подходов к интерпретации стадий этой модели, которые встречаются как в западной, так и в отечественной литературе.

---

<sup>1</sup> Сравнительный анализ моделей Грейнера и Адизеса см.: [Ивашковская, Константинов, Филонович, 2004; Широкова, 2005].

Сравнение моделей жизненного цикла: названия и количество стадий

Модель	Стадия становления	Стадия накопления	Стадия зрелости	Стадия диверсификации	Стадия разрушения
<b>Липпигт, Шмидт</b> [Lippitt, Schmidt, 1967]	1. Рождение	2. Юность	3. Зрелость		
<b>Грейнер</b> [Greiner, 1972]	1. Креативность	2. Директивность	3. Делегирование	4. Координация 5. Сотрудничество	
<b>Торберг</b> [Torbert, 1974]	1. Стадия фантазий 2. Стадия инвестиций	3. Стадия определений 4. Стадия экспериментов	5. Стадия предопределения 6. Стадия свободы выбора 7. Стадия структуры	7. Стадия базовой общности 8. Стадия либеральных порядков	
<b>Гэлбрейт</b> [Galbraith, 1982]	1. Испытание прототипа 2. Цеховая модель	3. Подъем/наращивание производства	4. Натуральный рост	5. Стратегическое развитие	
<b>Куинн и Камерон</b> [Quinn, Cameron, 1983]	1. Предпринимательство	2. Коллективность	3. Формализация	4. Разработка структуры	

<b>Черчилл и Левис</b> [Churchill, Lewis, 1983]	1. Существование 2. Выживание 3(D). Успех-освобождение	3(G). Успех-рост 4. Взлет	5. Ресурсная зрелость		
<b>Миллер и Фрейзен</b> [Miller, Friesen, 1984]	1. Рождение	2. Рост	3. Зрелость	4. Возрождение	5. Разрушение
<b>Смит, Митчелл и Саммер</b> [Smith, Mitchell, Summer, 1985]	1. Начало	2. Быстрый рост	3. Зрелость		
<b>Шейн</b> [Schein, 1985]	1. Рождение или ранний рост	2. Середина жизни организации	3. Организационная зрелость		
<b>Фламholz</b> [Flamholtz, 1986]	1. Новое предприятие	2. Расширение	3. Профессионализация 4. Консолидация	5. Диверсификация 6. Интеграция	7. Разрушение
<b>Скотт и Брюс</b> [Scott, Bruce, 1987]	1. Начало 2. Выживание	3. Рост 4. Расширение	5. Зрелость		
<b>Казаньян</b> [Kazanjian, 1988]	1. Концептуализация и развитие 2. Коммерциализация	3. Рост	4. Стабилизация		
<b>Адизес</b> [Adizes, 1989]	1. Ухаживание 2. Младенчество	3. Давай-давай 4. Юность	5. Расцвет 6. Поздний расцвет		7. Аристократизм 8. Салем Сити 9. Бюрократизация 10. Смерть

**Модель РАЕІ.** Прежде всего сам автор для целей диагностики использует так называемую модель РАЕІ<sup>2</sup>, утверждая и доказывая результатами эмпирических исследований, что на каждом этапе определяющую роль играет одна или несколько ее характеристик [Adizes, 1979]. На рисунке представлена модель Адизеса с параметрами РАЕІ на каждом этапе<sup>3</sup>.

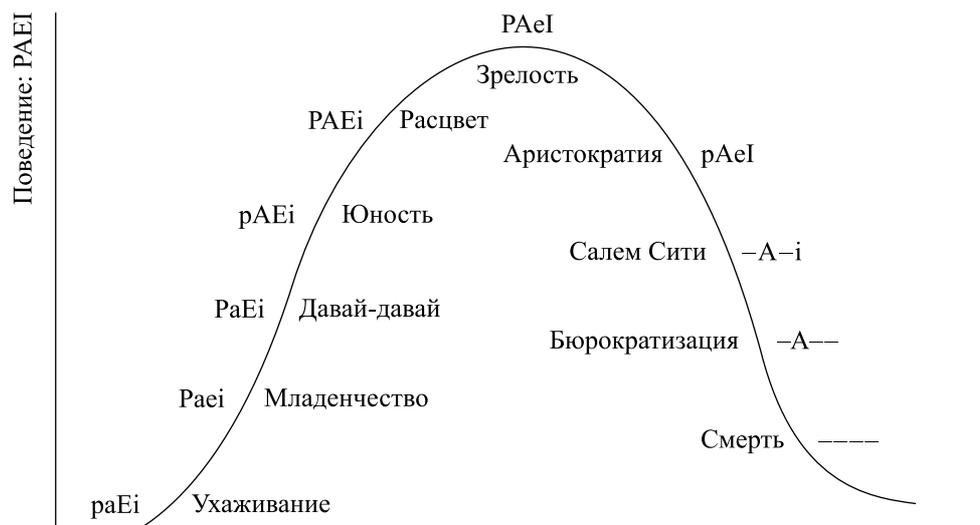


Рисунок. Модель РАЕІ

И с т о ч н и к: [Adizes, 1979, p. 8].

Высота букв РАЕІ демонстрирует, какая из управленческих ролей (ориентация на производство результатов, административная, предпринимательская, интеграционная) доминирует на конкретном этапе, отсутствие же той или иной буквы свидетельствует о том, что данная роль больше не определяет деятельность менеджмента и сотрудников компании. Эта модель может быть использована для идентификации поведения и стиля менеджмента, а также для предсказания того, как менеджеры будут или должны вести себя на разных этапах жизненного цикла организации.

<sup>2</sup> РАЕІ — producing results (производство результатов); administrative role (административная роль); entrepreneurial role (предпринимательская роль); integrating role (интеграционная роль).

<sup>3</sup> В отечественной литературе существует другая версия перевода этапов модели жизненного цикла Адизеса (см., напр.: [Кушелевич, Филонович, 2004; Ивашковская, Константинов, Филонович, 2004]). Аргументация автора этой статьи в пользу именно данной версии перевода приведена в статье [Широкова, 2003].

**От «пиратов» к «бюрократам».** Довольно красочно модель Адизеса проанализирована в статье [Железняк, 2001]. Хотя напрямую автор статьи не указывает, что за основу взята именно данная модель, это с очевидностью следует из описания ее этапов. В качестве основных вех развития компании выделены четыре. Рассмотрим их подробнее.

Первый этап («пиратский», или «флибустьерский») — становление компании (соответствует стадии «Младенчества» в модели Адизеса), во время которого отсутствуют жесткие законы и традиции как внутри компании, так и в ее поведении на рынке. Название «пиратский» объясняется тем, что компания в поисках своей собственной ниши часто забегает на чужую территорию, доставляя много хлопот корифеям и ветеранам бизнеса — этаким «пиратским бригам» среди расслабившихся «сухогрузов», «танкеров» и «пассажирских лайнеров».

Второй этап («Аляска») — «промывание золотого песка» (соответствует «Давай-давай» по Адизесу) — характеризуется бешеной текучестью кадров (отсюда и «промывание золотого песка»), отсутствием каких-либо процедур и правил, жадной зарабатывания денег.

Третий этап («золотой век») — период заслуженного благополучия (соответствует стадиям «Юности» и «Расцвета» в модели Адизеса) — является оптимальным в развитии. В компании разработаны и внедрены все необходимые элементы регулярного менеджмента, пожинаются плоды предыдущих усилий, постоянно растут доходы и прибыль.

Четвертый этап — расцвет «махрового бюрократизма» (соответствует стадиям «Аристократизма», «Салем Сити» и «Бюрократизации») — имеет все признаки стагнирующей и разрушающейся компании, которая становится неповоротливой от огромного количества правил, инструкций и бумаг. Начинаются «охота на ведьм» и поиски виновного в той или иной проблеме. Любой внешний кризис может стать последним для компании, не готовой ни к одному из них.

Предложенный вариант развития «от пиратов» к «бюрократам» выглядит не очень оптимистично, тем более что автор указывает на закономерность такого пути для любой компании. Важное замечание касается того, что перечисленные этапы развития компании редко проявляются в чистом виде и могут служить скорее ориентирами, призванными определить, в каком состоянии находится «детище». Основной вывод сформулирован очень метко: «От осины не родятся апельсины», следовательно, все в руках основателя или руководителя компании, так как именно личность руководителя — один из ведущих факторов, влияющих на формирование культуры компании.

**Формирование корпоративного управления.** Другой, не менее интересный, подход к анализу этапов модели Адизеса предлагается в статье [Иваш-

ковская, Константинов, Филонович, 2004]. Авторы рассматривают данную модель с точки зрения формирования корпоративного управления и выделяют три так называемые дилеммы, возникающие на определенных этапах развития компании. Первая — дилемма профессионализма — возникает на этапе «Давай-давай», когда «предприниматель-собственник-менеджер осознает тот факт, что сложность бизнеса существенно возросла и у него не хватает профессиональных знаний для успешного управления организацией» [Ивашковская, Константинов, Филонович, 2004, с. 24]. Не вдаваясь в детали, можно сказать, что у собственника есть две возможности: нанять профессионального менеджера или самому стать профессионалом. Вторая — дилемма собственника — возникает на стадии «Юности», когда компании требуются значительные финансовые ресурсы для поддержания своего роста. Ее разрешение состоит в выборе одного из двух вариантов: либо собственник остается единоличным владельцем бизнеса, но ограничивает рост компании, либо происходит финансирование роста с нужным темпом за счет распыления собственного капитала путем эмиссии дополнительных долей или акций. И последняя — дилемма инвестора — появляется на этапе «Расцвета» и связана с трансформацией предпринимателя-собственника, действовавшего на рынках товаров и услуг, в предпринимателя-инвестора, функционирующего на рынке капитала. Результатом такой трансформации могут быть отказ от контроля над собственной компанией и переход в ее «рядовые» акционеры [Ивашковская, Константинов, Филонович, 2004, с. 30]. Предложенный учеными подход к анализу задач бизнеса на разных этапах жизненного цикла организации является одним из самых удачных и полезных для собственников компаний и будущих предпринимателей.

Однако данный подход представляет собой взгляд на бизнес с позиции как собственника, так и этапов формирования корпоративного управления. Не менее важен анализ задач, стоящих перед руководителем компании (независимо от того, является он наемным менеджером или собственником компании). В связи с этим довольно полезно рассмотрение концепции управленческих стереотипов, формирующих будущее компании и определяющих ее дальнейшее развитие.

#### **КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СТЕРЕОТИПОВ**

Поведение организации на каждой стадии ее жизненного цикла может быть проанализировано с помощью концепции управленческих стереотипов, предложенной Д. Суллом. Сулл трактует управленческие стереотипы как «любые действия предпринимателя или менеджера, предопределяющие характер развития компании» [Сулл, 2004, с. 21]. Для успешного функционирования и развития компании необходимы две категории управленческих стереотипов: определяющие и укрепляющие. Сулл утверждает, что

помимо жизненного цикла организаций существуют жизненные циклы управленческих стереотипов. Выглядит это примерно так: во время зарождения компании ее основатель или основатели делают ставку на заданный набор стереотипов — на конкретные стратегические и организационные схемы, ресурсы, идеологические ценности и виды взаимоотношений с инвесторами, клиентами и партнерами. Эти первоначальные решения Сулл называет определяющими стереотипами, и они формируют характер дальнейшего развития организации. По мере взросления организации менеджеры (или основатели в лице менеджеров) продолжают делать капиталовложения, формировать штаты, принимать решения, от которых зависит дальнейшее развитие компании. При этом изначальные стереотипы, заключенные в самой сущности данной организации, по-прежнему оказывают ограничивающее влияние на управленческую деятельность. Таким образом, все последующие действия менеджеров обычно направлены на укрепление существующей структуры. Поэтому Сулл называет их укрепляющими стереотипами. Различие между определяющими и укрепляющими стереотипами заключается не в их масштабности и не в том, были ли соответствующие решения приняты осознанно, а в том, определяют они изначально или укрепляют впоследствии стратегические схемы, ресурсы, процессы, взаимоотношения и ценности организации.

Укрепляющие стереотипы служат на благо компании до тех пор, пока они соответствуют целям компании и способствуют их достижению. Но как только меняется окружающая среда и укрепляющие стереотипы вступают с ней в противоречие, должна произойти смена стереотипов, с тем чтобы компания могла вновь соответствовать изменившимся реалиям. Таким образом, одна из основных задач менеджера заключается в отслеживании соответствия укрепляющих стереотипов текущей ситуации.

Все управленческие стереотипы Сулл подразделяет на пять категорий: стратегические схемы, ресурсы, организационные процессы, взаимоотношения и ценности. В качестве основных управленческих стереотипов целесообразно рассмотреть три из них: ресурсы, процессы (или процедуры) и ценности. Данная классификация соответствует теории РПЦ (ресурсы, процедуры, ценности), предложенной К. Кристенсеном для анализа возможностей<sup>4</sup> компании развивать «подрывной» бизнес [Кристенсен, 2004, с. 174].

---

<sup>4</sup> В литературе встречается другой вариант перевода и, следовательно, толкования теории РПЦ. Например, в статье [Кристенсен, Овердорф, 2004] речь идет об организационных *способностях*, на которые влияют три фактора — ресурсы, процессы и ценности. Представляется, что более корректно использование термина «возможности», так как в первую очередь речь идет о том, что компания может делать с помощью этих трех факторов, а не о том, какими способностями она обладает.

Представленная концепция управленческих стереотипов может быть проанализирована с точки зрения смены стереотипов на разных стадиях жизненного цикла организации с целью выявления механизмов и основополагающих процессов, происходящих на каждом этапе, а также для разработки рекомендаций для проведения организационных изменений и перехода с одной стадии жизненного цикла на другую.

**Определяющие стереотипы.** На ранних стадиях развития организации значительная часть деятельности осуществляется за счет ее ресурсов — квалификации сотрудников и опыта основателя. Прием на работу или, наоборот, уход из организации нескольких ключевых работников может существенно повлиять на ее успех. Организация на этапе «Младенчества» ориентирована на личные отношения. Все, как правило, называют друг друга по имени и почти отсутствует иерархия. В ней нет системы найма персонала или оценки деятельности. Люди нанимаются тогда, когда в этом возникает необходимость. Критерий найма — личное впечатление работодателя<sup>5</sup>. Новых сотрудников часто просят приступить к работе немедленно, так как обычно организация на этом этапе запаздывает с наймом нужных работников. Сотрудники быстро продвигаются по службе в том случае, если демонстрируют реальные результаты или знают, как оказывать влияние на первое лицо компании. Здесь пока еще отсутствуют жизнеспособные правила, процедуры, формальные системы и последовательное управление, а о необходимости планирования вспоминают лишь в кризисных ситуациях, которые разрешаются ценой «героических усилий».

Таким образом, на начальном этапе развития бизнеса в качестве основных определяющих стереотипов выступают ресурсы компании. В широком смысле под ресурсами следует понимать как материальные, так и нематериальные активы<sup>6</sup>. Процедуры и ценности на этом этапе пока имеют расплывчатые очертания и не носят постоянного характера. Одна из причин того, что многие быстрорастущие молодые компании погибают, состоит в том, что их первоначальный успех базировался на ресурсах, например на инженерах, организовавших компанию, или на личных связях основателя,

---

<sup>5</sup> Когда большинство предпринимателей нанимает своего первого работника, услуги агентств по подбору персонала им не по карману. Поэтому в голову приходит первая мысль: собрать людей, хорошо знакомых, ведь им можно доверять. Однако существует мнение, что это в корне неверно. Дело в том, что, принимая на работу бывших сослуживцев и хороших друзей, предприниматель просто стремится быть среди людей, которых он знает, вместо того чтобы искать профессионалов с качествами, необходимыми для развития нового предприятия [Ганн, 2004].

<sup>6</sup> «Ресурсы — это люди и оборудование, технология и архитектура продукта, брэнды и информация, наличные деньги и отношения с поставщиками, дистрибьюторы и потребители» [Кристенсен, Рэйнон, 2004, с. 184].

и компании не удастся вовремя сформировать необходимые процессы и процедуры, за счет которых можно было бы развивать другие успешные проекты.

Хорошим примером может служить компания Otis Elevators<sup>7</sup>, основанная в 1853 г., которая сначала была самым настоящим семейным бизнесом: Элайша Отис, изобретатель лифта, руководил фирмой, а два его сына, Чарльз и Нортон, помогали справляться со всеми поступающими заказами. Определяющими управленческими стереотипами компании на данном этапе были ресурсы — технологические знания и опыт основателя Otis Elevators. Главная проблема, с которой столкнулись основатели новой отрасли, заключалась в том, что в те времена многие люди просто не знали о таком устройстве, как лифт. Именно поэтому Элайша Отис принял решение участвовать в Международной выставке в Нью-Йорке, в то время собиравшей большое число людей. Однако со временем, после того как Отис значительно усовершенствовал свою первую модель и изобрел систему управления, которая обеспечивала работу лифта в автоматическом режиме, значительно увеличилось число заказов на установку лифтового оборудования в офисах и гостиницах. Таким образом, рождение нового рынка требовало от основателей компании активных предпринимательских действий, а растущий объем заказов обусловил высокое значение производственной функции. Возникла необходимость в формировании и развитии укрепляющих стереотипов и в первую очередь — процедур и ценностей компании<sup>8</sup>.

**Укрепляющие стереотипы.** Менеджеры продолжают принимать решения, влияющие на будущее развитие компании, конечно, и после того, как она минует период становления. Но эти решения уже не являются для компании определяющими. Скорее они направлены на поддержание существующей организационной структуры, которая к этому времени сама по себе начинает оказывать формирующее влияние на мышление менеджеров. Как правило, на этапе становления процедур и ценностей компании, занимающей стадии «Давай-давай» и «Юность» ее жизненного цикла, основатель фирмы обладает абсолютным влиянием и владеет основным знанием о компании, которое носит пока неформализованный характер. Главная за-

---

<sup>7</sup> Информация об Otis Elevators получена с официального сайта компании: <http://www.otis.com>

<sup>8</sup> Под процедурами понимаются основанные на определенных принципах типы взаимодействия, координации, коммуникации и принятия решений, которые используются работниками для превращения ресурсов в более ценные продукты и услуги. Под ценностями организации мы понимаем совокупность стандартов, в соответствии с которыми работники определяют приоритеты, дающие им возможность судить, какие заказы, потребители или идеи новых продуктов и т. д. более, а какие — менее перспективны [Кристенсен, Рэйнон, 2004].

дача основателя здесь — формализовать неявное знание об управлении сложившимся бизнесом. Это необходимо сделать и потому, что наступает время перехода к профессиональному менеджменту и необходимости делегирования полномочий. А полномочия имеет смысл передавать только в том случае, если можно сохранить контроль в своих руках, что легче всего сделать, наблюдая за выполнением формализованных процедур и правил.

Обычно основатель лучше всех в компании имеет представление о том, как сотрудникам организации следует выполнять свою работу (процедуры) и какими должны быть их приоритеты (ценности). Если его суждения страдают изъянами, то компанию, вероятнее всего, ждет неудача. Но если они разумные, то работники будут на опыте постигать обоснованность способов решения проблем, используемых основателем компании. И, таким образом, процессы внутри организации приобретут четкие очертания. Аналогично, если компания достигает успешного финансового результата, распределяя ресурсы в соответствии с критерием, отражающим приоритеты основателя, то и совокупность ее ценностей формируется вокруг этого критерия [Кристенсен, Овердорф, 2004, с. 102].

Например, компания Otis Elevators довольно долгий период, который соответствовал стадиям «Давай-давай» и «Юности», помимо основного бизнеса по производству и обслуживанию лифтов и эскалаторов, занималась производством самой различной продукции, такой как подъемные устройства для самолетов, кегли для боулинга, машины для гольфа и т. д. Чрезмерная диверсификация была обусловлена закономерностями развития организации, которая характеризуется распылением усилий менеджмента на определенных этапах жизненного цикла. Таким образом, на этих этапах развития процедуры и ценности компании формировались в зависимости от целей и задач основателей Otis Elevators — ориентации на получение значительной прибыли за счет экстенсивного развития технологий компании Otis.

**Смена стереотипов.** По мере вступления успешной компании в стадию «Расцвета» у сотрудников растет убежденность в том, что усвоенные ими приоритеты, методы работы и принятия решений — единственно правильные. Как только сотрудники начинают в своей работе полагаться прежде всего на них, а не действовать по своему усмотрению, можно говорить о появлении собственной культуры компании. С разрастанием организации и увеличением числа сотрудников — от нескольких человек до сотен и даже тысяч — все труднее добиваться того, чтобы однотипные задания выполнялись всегда однотипными методами, ведь для этого необходимо заставить большое число людей договориться о том, что и как делать. Даже для лучших менеджеров это порой нелегкая задача. В таких ситуациях культура становится мощным инструментом управления. Именно благодаря культу-

ре сотрудники независимо друг от друга в равнозначных ситуациях всегда действуют одинаково [Кристенсен, Рэйноу, 2004, с. 193].

К сожалению, нет гарантий, что организация останется навсегда на стадии «Расцвета». Со временем устремления топ-менеджмента меняются. Адизес определяет устремления как функцию несоответствия между желаемым и ожидаемым состоянием организации. В случае, когда менеджмент хочет достигнуть больше того, что ожидается, в компании будут энергия и желание для проведения изменений. Если же существует соответствие между желаемыми и ожидаемыми результатами, то, скорее всего, менеджеры попадут в так называемую ловушку активной инертности [Сулл, 2004]. Активная инертность возникает в ситуации, когда управленческие стереотипы компании, в прошлом успешные, начинают тормозить дальнейшее развитие компании и превращаются в «оковы», сдерживающие менеджмент при принятии важнейших стратегических решений.

Именно на этом этапе, предупреждая переход компании на нисходящую ветвь развития, наступает время для смены управленческих стереотипов. Процесс смены управленческих стереотипов можно осуществлять, используя любую из хорошо известных моделей проведения организационных изменений, начиная от знаменитой модели К. Левина — «размораживание», движение, «замораживание»<sup>9</sup>. Автор концепции управленческих стереотипов предлагает следующий набор действий по изменению формулы успеха, состоящий из трех шагов: выбора якоря<sup>10</sup>, закрепления якоря и окончательной перестройки.

Компания Otis Elevators начала процесс смены управленческих стереотипов на рубеже 1960–1970-х гг., когда ее руководство приняло решение сконцентрироваться на своем основном бизнесе, в результате чего все непрофильные активы были проданы. В настоящий момент Otis Elevators является крупнейшим в мире производителем лифтов, эскалаторов, движущихся дорожек и других систем горизонтальной транспортировки, вернувшись к «историческому» направлению бизнеса. Очевидно, что процесс смены стереотипов не носил здесь такого кардинального характера, как в компаниях IBM или General Electric, чьи примеры вошли в анналы истории современного бизнеса и чей опыт изучается в школах бизнеса всего мира. Тем не менее современное состояние компании Otis Elevator, ее положение на рынке, репута-

---

<sup>9</sup> Один из наиболее полных обзоров современных моделей проведения организационных изменений представлен в работе [Широкова, 2005].

<sup>10</sup> Под «якорем» подразумевается своего рода ориентир, который направляет все последующие действия менеджера, осуществляющего перестройку компании. Например, Л. Герстнер, глава IBM, проводя одну из самых успешных трансформаций в современной истории бизнеса, в качестве якоря выбрал новую стратегическую схему — предложил поддержку системных решений для пользователей IBM вместо продажи универсальных машин (подробно об этом см.: [Сулл, 2004, с. 95–99]).

ция и имидж свидетельствуют о грамотном управлении, которое предполагает также не в последнюю очередь необходимость своевременной смены управленческих стереотипов для того, чтобы оставаться как можно дольше на этапе «Расцвета» — оптимальной стадии жизненного цикла организации.

Итак, концепция управленческих стереотипов позволяет предопределить последовательность действий руководителя компании на разных стадиях жизненного цикла. Данную концепцию можно использовать при проведении организационных изменений, которые сопровождают переход компании с одной стадии развития на другую. Очевидно, что, когда компания начинает свое движение по нисходящей ветви развития, здесь уже не обойтись без более радикальных мер так называемого лечения, которые были предложены Адизесом и апробированы более чем в 50 компаниях [Adizes, 1979]. Однако в связи с тем, что большинство российских компаний находится в настоящий момент на восходящей ветви развития и занимается формированием управленческих стереотипов, пока наибольший интерес представляют растущие этапы модели Адизеса. Думается, что изучение стадий разрушения и упадка явится предметом дальнейших исследований.

#### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Концепция управленческих стереотипов позволяет проанализировать процессы становления и развития основных факторов, таких как ресурсы, процедуры и ценности, влияющих на организационные возможности компании. На ранних стадиях жизненного цикла происходит становление определяющих управленческих стереотипов, основными из которых выступают ресурсы компании. При переходе компании на стадии быстрого роста заканчивается формирование укрепляющих стереотипов, где акцент сделан на процедуры и ценности компании. На оптимальном этапе жизненного цикла начинаются процессы развития организационной культуры и формирования «формулы успеха» компании, которая действует ограниченное время. Основной вызов для менеджмента на этом этапе — не пропустить момент, когда «формула успеха» больше не позволяет компании развиваться, превращаясь в ее «обузу». Если это удастся, то руководство должно осуществить процесс смены управленческих стереотипов, используя любую модель проведения организационных изменений.

#### **Литература**

- Ганн Э.* Вожаку нужна команда // Ведомости. 2004. № 238. 27 декабря.  
*Железняк Т.* Какая она, ваша компания? // Персонал-Микс. 2001. № 2. С. 63–71.  
*Ивашковская И. В., Константинов Г. Н., Филонович С. Р.* Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 4. С. 19–34.

- Константинов Г., Липсиц И., Филонович С. Как выбраться из ловушки молодости // Эксперт. 2002. № 8. С. 24–28.
- Кристенсен К. М. Дилемма инноватора. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
- Кристенсен К. М., Овердорф М. Организационный ответ вызову «подрывных» технологий // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 4. С. 19–34.
- Кристенсен К. М., Рэйнон М. Е. Решение проблем инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
- Кушелевич Е. И., Филонович С. Р. Модели жизненных циклов организаций // Менеджмент: век XX — век XXI: Сб. статей / Под ред. О. Виханского, А. Наумова. М.: Экономистъ, 2004. С. 304–321.
- Мальцев А. Д. Раскрутка бизнеса на грани нервного срыва // Южная столица. 2004. № 004. 27 февраля. С. 7–8.
- Семенов И. Стадии развития организации // Управление персоналом. 2001. № 9. С. 62–72.
- Сулл Д. Н. Почему хорошие компании терпят неудачи и как выдающиеся менеджеры их возрождают. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
- Филонович С. Р. Чем болеют компании // Секрет фирмы. 2001. Ноябрь.
- Широкова Г. В. Курс «Управление изменениями» в системе бизнес-образования // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 2. С. 174–203.
- Широкова Г. В. Управление организационными изменениями: Учеб. пособие. СПб.: Издательский дом СПбГУ, 2005.
- Adizes I. Organizational Passages — Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations // Organizational Dynamics. 1979. Vol. 8. Summer. N 1. P. 3–25.
- Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ, 1989.
- Adizes I. Managing Corporate Lifecycles: How to Get and Stay at the Top. Prentice Hall: Paramus, NJ, 1999.
- Churchill N., Lewis V. The Five Stages of Small Business Growth // Harvard Business Review. 1983. Vol. 61. N 3. P. 30–50.
- Drazin R., Kazanjian R. K. A Reanalysis of Miller and Friesen's Life-Cycle Data // Strategic Management Journal. 1990. Vol. 11. P. 319–325.
- Flamholtz E. G. Managing the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm. Jossey-Bass: San Francisco, 1986.
- Galbraith J. The Stages of Growth // Journal of Business Strategy. 1982. Vol. 3. N 4. P. 70–79.
- Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. 1972. Vol. 50. July–August. N 4. P. 37–46. (Рус. пер.: Грейнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 4. С. 76–94.)
- Hanks S. H., Watson C. J., Jansen E., Chandler G. N. Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations // Entrepreneurship Theory and Practice. 1993. Vol. 18. Winter. N 2. P. 5–30.
- Kazanjian R. K. Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-based new ventures // Academy of Management Journal. 1988. Vol. 31. N 2. P. 257–279.
- Kimberly J. R., Miles R. H. The Organizational Life Cycle. Jossey Bass: San Francisco, 1980.

- Lippitt G. L., Schmidt W. A.* Crisis in a Developing Organization // Harvard Business Review. 1967. Vol. 45. N 6. P. 102–112.
- Miller D., Friesen P. H.* Momentum and Revolution in Organizational Adaptation // Academy of Management Journal. 1980. Vol. 23. N 4. P. 591–614.
- Miller D., Friesen P. H.* A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle // Management Science. 1984. Vol. 30. N 10. P. 1161–1183.
- Quinn R. E., Cameron K.* Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence // Management Science. 1983. Vol. 29. N 1. P. 33–51.
- Schein E. H.* Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass: San-Francisco, 1985.
- Scott B. R., Bruce R.* Five Stages of Growth in Small Business // Long Range Planning. 1987. Vol. 20. N 3. P. 45–52.
- Smith K. G., Mitchell T. R., Summer C. E.* Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle // Academy of Management Journal. 1985. Vol. 28. N 4. P. 799–820.
- Torbert W. R.* Pre-Bureaucratic and Post-Bureaucratic Stages of Organization Development // Interpersonal Development. 1974. Vol. 5. P. 1–25.

Статья поступила в редакцию 13 января 2005 г.