



КАРАКТЕРИСТИКИ НА ЖИВОТНИТЕ ЦИКЛУСИ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Природата на растење и стареење на организациите

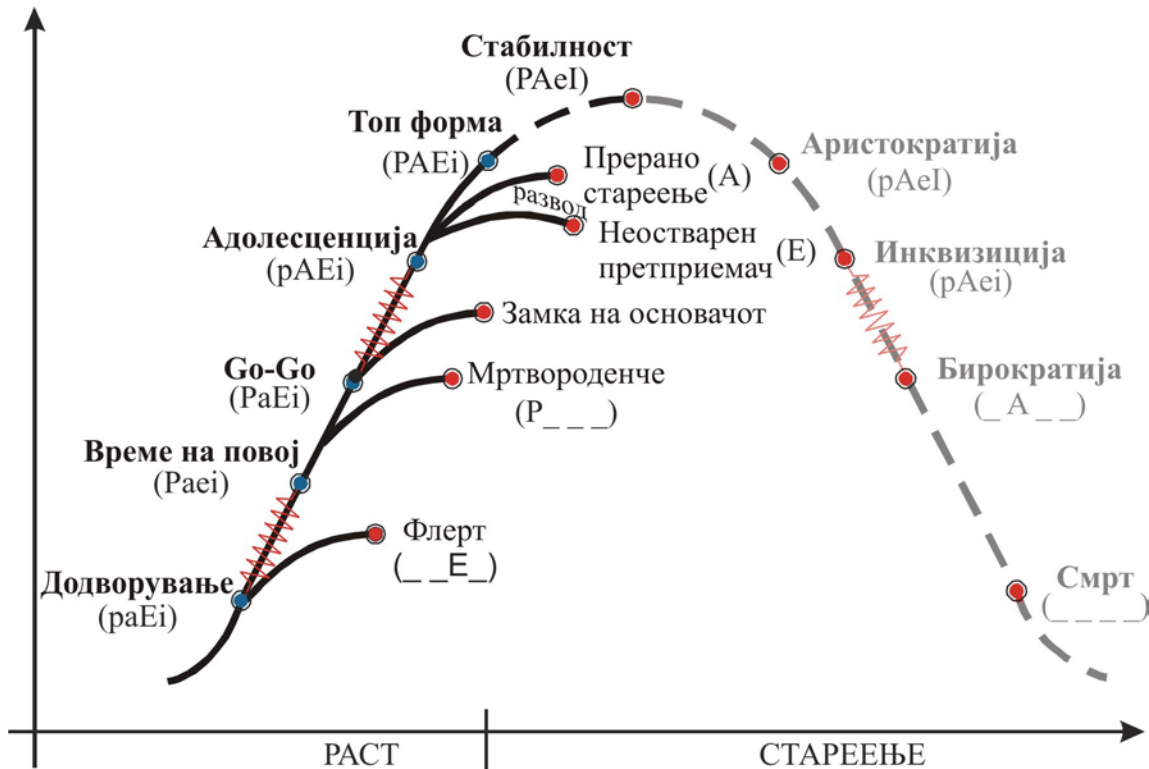
Како и кај живите организми, растењето и стареењето на организациите, пред се, се манифестира со меѓусебниот однос помеѓу два фактора: флексибилноста и можноста за контрола. Кога организациите се млади, тие се многу флексибилни; но не можат секогаш да се контролираат. Како што стареат организациите, тој однос се менува. Можноста за контрола расте, а флексибилноста опаѓа. Тоа е како разликата помеѓу бебе и постар човек. Бебето е многу флексибилно и може да ја стави ногата во уста, но своите движења и однесување не може секогаш да ги држи под контрола. Но, како човекот старее на крај и тој ја губи способноста за контрола.

Младите организации се многу флексибилни. “Имавме обичај 80 проценти од средствата наменски да ги распоредиме за време на појадок, седејќи на скалите на нашата продавница”, ми рече еден од основачите на Logicon, голема хај-тек компанија во Јужна Калифорнија, а сега кога пораснавме, ни се потребни месеци и голема документација за да одобриме и најмала инвестиција”.

Едно предупредување: големината и времето не се причини за растење и стареење и не можеме да речеме дека големите организации со долгогодишна традиција се стари, а малите организации без традиција се млади. Тоа што предизвикува растење и стареење не е ни големината ни времето. Правев дијагноза на стогодишни, а млади и десетгодишни, а стари организации. На пример, Филип Морис по однесување е многу млада организација, иако нивната продажба во времето кога јас работев со нив изнесуваше осум и пол милјарди долари. Има многу организации за кои може да се рече дека се “стари”, иако не се големи ниту пак постојат долго.

Кога ќе речеме “млада”, значи дека таа организација може релативно лесно да се промени, иако е тешко да се предвиди што ќе се случи поради ниското ниво и можноста за контрола. Терминот “стара” значи организација чие однесување може да се контролира, но организацијата е нефлексибилна; нејзината способност за промени е мала.

Ако организацијата е флексибилна и може да се контролира, таа не е ни премлада ни престара. Таа има предности и од младоста и зрелоста и е флексибилна и може да се контролира. Овој стадиум јас го нарекувам “топ форма”. Ваква организација може потполно да го смени правецот и да излезе дека промената била и сакана и намерна. Таа може да го контролира тоа што сака да го направи. Целта на познавањето на животните циклуси на организациите и нивните карактеристики е да се анализира што е тоа што влијае на флексибилноста и самоконтролата и како да се управува со тие фактори за организацијата да достигне и остане во “топ форма”.



Сл.1 Раст наспроти стареење

ДОДВОРУВАЊЕ

Нормално

- возбудување, тестирање на реалноста
- реално решен основач
- ориентираност на производ - верба
- во неговата додатна вредност решеноста е сразмерна на ризикот

Ненормално

- не е тестирана реалноста на решеноста
- нереален фанатичен основач
- исклучиво враќање на инвестициите - ориентиран на профит
- лабава контрола на основачот

ВРЕМЕ НА ПОВОЈ

Проблеми на организацијата во повој

Карактеристични модели на однесување на организацијата во повој се:

- Ориентирана кон акција, ја користи секоја прилика
- Малку системи, правила, деловни политики
- Невоедначено делување
- Ранливост; за кратко време проблемот може да прерасне во криза
- Менаџментот е ориентиран на решавање на кризи
- Има малку делегирање; менаџментот е монодрама
- Решеноста на основачот е постојано на испит и одлучувачка за опстанок

Има многу сличности помеѓу организацијата во Повој и доенче. За да преживеат потребни им се две работи:

1. Периодични инфузии со млеко (готовина). Ако не добијат, тие ќе умрат.
2. Родителска љубов (решеноста на основачот). Ако и тоа исчезне, организацијата исто така може да умре.

Овие се два клучни фактора кои предизвикуваат патолошки проблеми кај организациите во повој.

Нормално

- Ризикот не ја намалува решеноста
- Негативен прилив на пари
- Напорната работа ја стимулира решеноста
- Нема менаџерско искуство
- Нема системи
- Нема делегирање на должности
- “Монодрама” - актерот е спремен да слуша
- Се прават грешки
- Поддршка од фамилијата
- Поддршка на надворешна интервенција

Ненормално

- Ризикот ја гуши решеноста
- Хронично негативен прилив на пари
- Решеноста исчезнува
- Прерано делегирање на должности
- Прерани правила, системи, процедури
- Основачот ја губи контролата
- Не сака да слуша - арогантен
- Нема место за грешки
- Нема поддршка од фамилијата
- Основачот го губи интересот поради интервенција однадвор

ГО-ГО

Што е Го-го организација? Во периодот на Додворувањето имавме идеја. Во времето на Повеј, идејата е испробана на дело. Сега дојдовме во фаза кога идејата функционира, компанијата го совлада негативниот прилив на пари, а продажбата е поголема. Се чини дека компанијата не само што опстанува, туку и цвета. Поради тоа основачот и организацијата постануваат арогантни, и тоа арогантни со големо "А".

Карактеристики на Го-го организацијата се можностите како приоритети.

Го-го честопати ќе дојде во проблеми, бидејќи се развива во многу правци истовремено. Го-го компаниите се како бебе кога почнува да ползи - ги има секаде. Тие не гледаат никакви проблеми, туку само можности. Се што ќе дофатат или ќе го изедат или ќе го скршат. Го-го компаниите се однесуваат исто така: за нив се е можно.

Патолошка Го-го компанија е како мини - конгломерат; таа е вклучена во многу работи кои имаат и немаат врска со првобитната ориентација.

- Реактивна продажна ориентација
- Брз пораст

Брзото стекнување на нови искуства се манифестира на организирање на работата. Кај компанијата во Повеј не постојат организациони шеми, ниту описи на работни места. Тешко дека постои систем за одредување на плати. Како во добра фамилија, секој работи се што треба да се работи. Зголемување на плати се дава кога има пари и кога основачот е добро расположен. Нема оценување на учинокот. Бидејќи сите знаат што другите работат, формални системи за оценување не се ни потребни. За организацијата во Повеј, ова е нормално - тоа е пропратна појава. За Го-го тоа може да биде преоден проблем. Во следната фаза на развојот, ако ваквото однесување продолжи, проблемот ќе постане патолошки.

- Компанијата се организира спрема луѓето
- Замка на основачот

Од фазата на Додворување, се до фазата Го-го од животниот циклус, во суштина, основачот е компанија, а компанијата е основач. Тие се едно исто. Со појавата на административни потсистеми, организацијата почнува да го институционализира раководењето на основачот. Бидејќи компанијата сега очигледно е воспоставена, нема потреба основачот се да работи сам. Тој повеќе не може да навлезе подлабоко во организацијата за лично да го всади својот стил на раководење и филозофија. Затоа мора да се воспостави систем за тоа да се постигне.

- Делегирање наспроти децентрализирање
- Далечинско управување на основачот.

АДОЛЕСЦЕНЦИЈА

Најтипично однесување на организацијата во Адолесценција се конфликт и недоследност. Манифестациите можат да бидат:

- Менталитет од типот на "ние против нив", староседелците против новите луѓе

- Недоследност во организационите цели
- Недоследности во системот за надокнада и наградување.

Сите овие карактеристики резултираат во многу непродуктивни состаноци и можат да предизвикаат оставка на раководителот претприемач и смрт за организацијата. Цик-цак линијата на кривата во слика 10 помеѓу фазите Го-го и Адолесценција ја означува оваа преодна фаза. Зошто овој премин е толку тежок? Има три главни причини:

- Делегирање на овластување
- Промена на раководството
- Промена на целите

Краен резултат на овие три фактори - делегирање на овластувања, промени во раководење и промена на целите - е конфликт со голема буква "К". Овој конфликт има повеќе димензии. Тоа е конфликт помеѓу:

- староседелците и новодојдените,
- основачот и професионалниот менаџер,
- основачот и компанијата,
- заедничките и индивидуалните цели.

Нормално

- Конфликт меѓу партнерите или оние кои одлучуваат, меѓу административни и претприемачки типови
- Привремено губење на визија
- Основачот ја прифаќа сувереноста на организацијата
- Системот за наградување го стимулира погрешното однесување
- Делегирање на овластувања по принципот јо- јо
- Се креира деловна политика, но не се почитува
- Одборот на директори има нова контрола над менаџментот

Ненормално

- Назад во Го-го фазата и во Замка на основачот
- Претприемачите си одат, администраторот ја губи власта
- Основачот е истиснат
- Поединци добиваат бонуси за индивидуални резултати, додека компанијата губи пари
- Парализа додека власта се преместува од еден на друг
- Рапидно губење на меѓусебната доверба и почитување
- Одборот ги отпушта претприемачките кадри

ТОП ФОРМА

Што е топ форма? Тоа е оптимална точка на кривата на животниот циклус, кога организацијата постигнува рамнотежа помеѓу самоконтролата и флексибилноста. Карактеристики на организацијата во Топ форма се:

- Функционални системи и организациона структура
- Институционализирана визија и креативност
- Ориентација на резултати; организацијата ги задоволува потребите на купувачите
- Организацијата работи планови, а потоа се труди да ги следи
- Организацијата *очекувано* работи се подобро
- Организацијата може да постигне пораст на продажбата и профитот
- Организацијата лансира нова организација во Повој.

ФАЗА	КАРАКТЕРИСТИКИ	
	Нормално	Ненормално
Време на повој	Нема делегирање	Пролонгиран недостаток на готовина
Го-го	Премногу приоритети	Арогантно, централизирано раководење
Адолесценција	Премногу состаноци	Премногу внатрешни расправи
Топ форма	Недоволно професионалци	Самозадоволство

СТАБИЛНА ОРГАНИЗАЦИЈА

Карактеристиките на стабилна организација се следни:

- Не очекува висок степен на растење
 - Има помали очекувања за освојување на нови пазари, технологии и граници
- Почнува да се фокусира на она што е постигнато во минатото, наместо на идните визији
- Се сомнева во секоја работа
 - Се наградуваат оние кои работат тоа што ќе им се каже
 - Поголем е интересот за меѓусебните односи, отколку за ризиците

АРИСТОКРАТИЈА

Оваа фаза е идентификувана со следните модели на однесување:

- Пари се трошат на системи за контрола, награди и простории.
- Се нагласува *како* се работи, а не *што* и *зошто* се работи.
- Се води сметка за облекувањето, обраќањето и традицијата.
- Поединците се гражат за виталноста на компанијата, но како група, работно мото е “Не бранувај.” што се однесува до работата сè е како вообичено.
- Има малку внатрешни иновации. Компанијата може да купи други компании за да се здобие со нови производи и пазари, или во настојување да купи претприемаштво.
- Организацијата има голема залиха на готовина - тоа е потенцијална мета за нови газди.

РАНА БИРОКРАТИЈА

Во Рана бирократија, организациското однесување е окарактеризирано со следниве карактеристики:

- Важно е *кој* го направил проблемот, а не *што* да се направи со тоа (како да е, да се реши *кој*, да е исто како да се реши *што*) - “лов на вештици”.
- Многу конфликти, закачување на нож во грб и внатрешни борби.
- Паранојата ја замрзнува организацијата; секој еден е лажен закон.
- Фокусот е на внатрешните борби, надворешниот купувач е само досада.

БИРОКРАТИЈА И СМРТ

Во фазата Бирократија, компанијата сама не произведува доволно средства. Своето постоење таа не го оправдува со фактот дека добро функционира, туку со фактот дека постои. Таа може да ја одложи смртта само со помош на вештачкиот систем за одржување во живот. Каква е бирократската организација?

- Таа има многу системи, со малку функционална ориентација.
- Се издвојува од средината и главно се посветува на самата себе.
- Нема осет за контрола.
- За да успеат да соработуваат со организацијата, клиентите мораат да развиваат комплицирани стратегии за заобиколување на системот или за пробивање низ него.

Детерминистичките цели наспроти принудните во текот на животниот циклус:

Изместување на целите	Детерминистички	Принудни
Време на повој	Готовина	Квалитет на приватниот живот на основачот
Го-го	Продажба мерена според учеството на пазар	Ниеден, ако му успее на основачот - тој ги испитува границите
Адолесценција	Профит	Продажба во долари
Топ-форма	Профит и продажба	Стратегиски одлуки
Стабилност	Да се заштити status quo	Да не се разбранува
Аристократија	Враќање од инвестициите	Продажба количински
Рана бирократија	Личен опстанок (протек на готовина)	Политички цели
Бирократија	Политички цели	Политички принуди - ограничувања

Споредби: однесување, водство, цели, форма наспроти функции и одредување на положбата во животниот циклус.

Организации што растат	Организации што стареат
Личниот успех почива на преземањето на ризик	Личниот успех почива на избегнувањето на ризик
Очекувањата ги надминуваат резултатите	Резултатите ги надминуваат очекувањата
Малку пари	Обилност на пари
Акцентот е на функцијата во однос на формата	Акцентот е на формата во однос на функцијата
Се тргнува од зошто и што да се работи	Се доаѓа до како да се работи и кој тоа го направил
Организацијата ги задржува тие кои и придонесуваат, без оглед на нивните карактерни особини	Организацијата ги задржува луѓето поради карактерните особини, без оглед на нивниот придонес
Се е дозволено, освен ако не е изрично забрането	Се е забрането, освен ако не е изрично дозволено

Проблемите се гледаат како можност	Можностите се согледуваат како проблем
Политичката моќ ја има секторот за маркетинг и продажба	Политичка моќ има сметководството, финансискиот и правниот сектор
Производниот сектор има главен збор	Персоналот има главен збор
Одговорноста не е во склад со овластувањата	Овластувањата не се во склад со одговорноста
Раководството управува со организацијата	Организацијата управува со раководството
Раководството создава полет	Раководството се води според инерција
Промена во раководењето може да предизвика промени во однесувањето на организацијата	Промената на системот е нужна за да се дојде до промена во однесувањето на организацијата
Потребни се консултанти	Потребни се “инсултанти”
Се тргнува од насоченоста кон продажба	Доаѓа до опседнатост
Се тргнува од целите насочени кон дополнителната вредност (профитот)	Доаѓа до политички игри