

Наталья Васильевна Боровикова



РАЗВИТИЕ КОМАНД ПЕРВОГО УРОВНЯ

*Специальное издание
для участников
конференции «Команда первых»*

BITOBE
CONSULTING GROUP



Усиление роли и жизненный цикл компании

Согласно положениям теории И. Адизеса, каждому этапу жизненного цикла компании соответствует свой типаж. Проблемы, которые переживает бизнес, выражаются в обеднении ролевого репертуара.

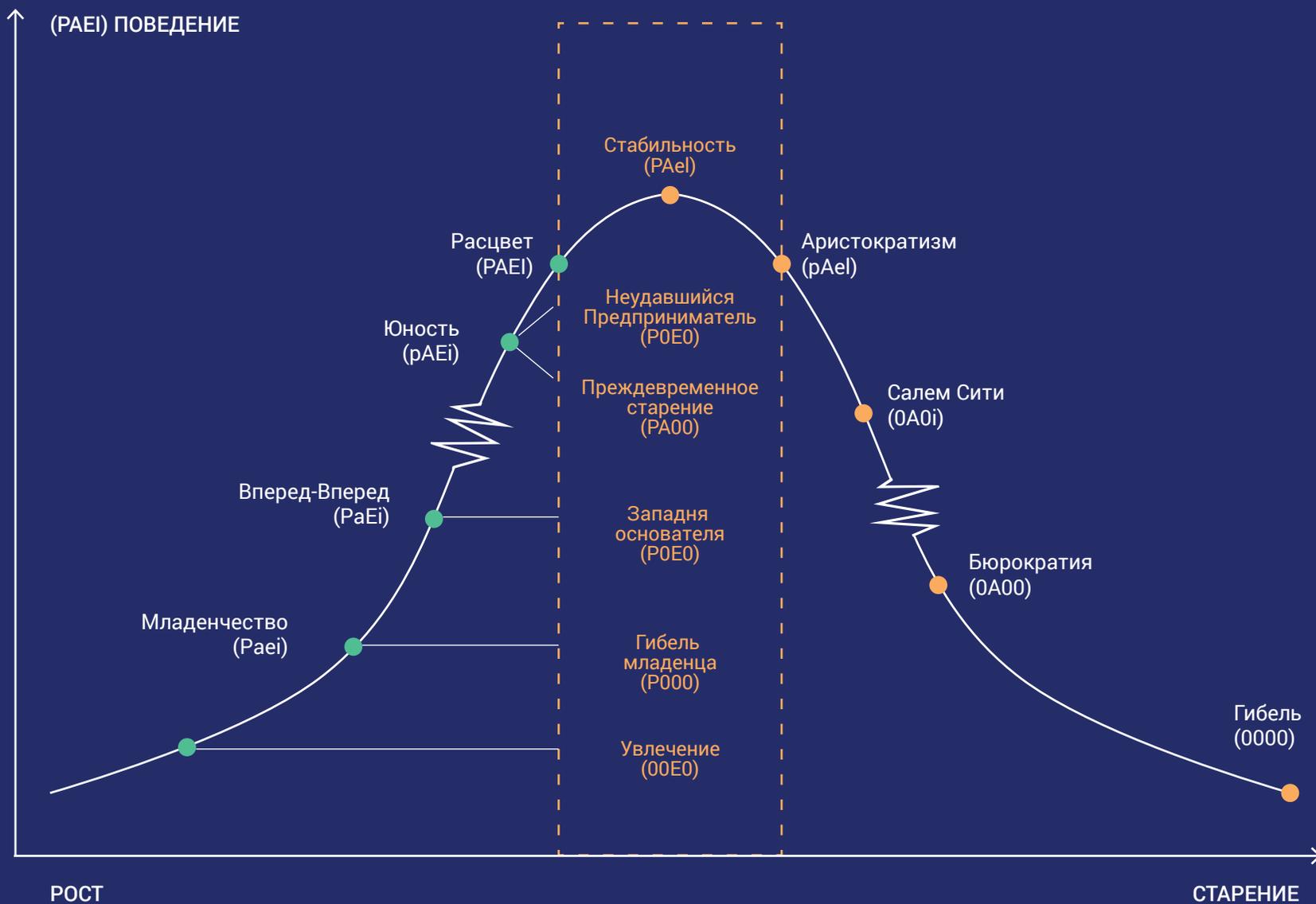
Paei

PaEi

Новорожденная компания, слоган которой «Работа и еще раз работа!».

Стадия «Вперед-вперед» (или «Давай-давай»), когда компания активно подтверждает свою жизнеспособность на рынке, открывая новые направления деятельности. При этом дисбаланс функций (A) и (E) приводит к большому росту инициатив при отсутствии системы, а генеральный директор перегружен операционным управлением.

Жизненный цикл компании



pAEi

Стадия «Юность» сопряжена с большим числом конфликтов, ведь компания переходит к профессиональному менеджменту и решает три главные проблемы – делегирования полномочий, смены руководства, смены целей.

PAEI

Это стадия «Расцвет», когда компания одновременно гибка и управляема. Наступает время интеграции, когда система отлажена, предпринимательский дух силен, а люди рассматриваются как главный актив. Все роли более-менее сбалансированы.

PAel

Стадия «Стабильность» означает затихание конфликтов, но при этом форма начинает преобладать над содержанием, и компания может, оказавшись в плену инерционного мышления, утратить свои позиции на рынке.

pAel

Стадия «Аристократия» чревата ослаблением способности быть открытым новому, подавлением инициатив и ритуализацией деятельности. Новаторские бунты расцениваются как безумие, зато формализм процветает.

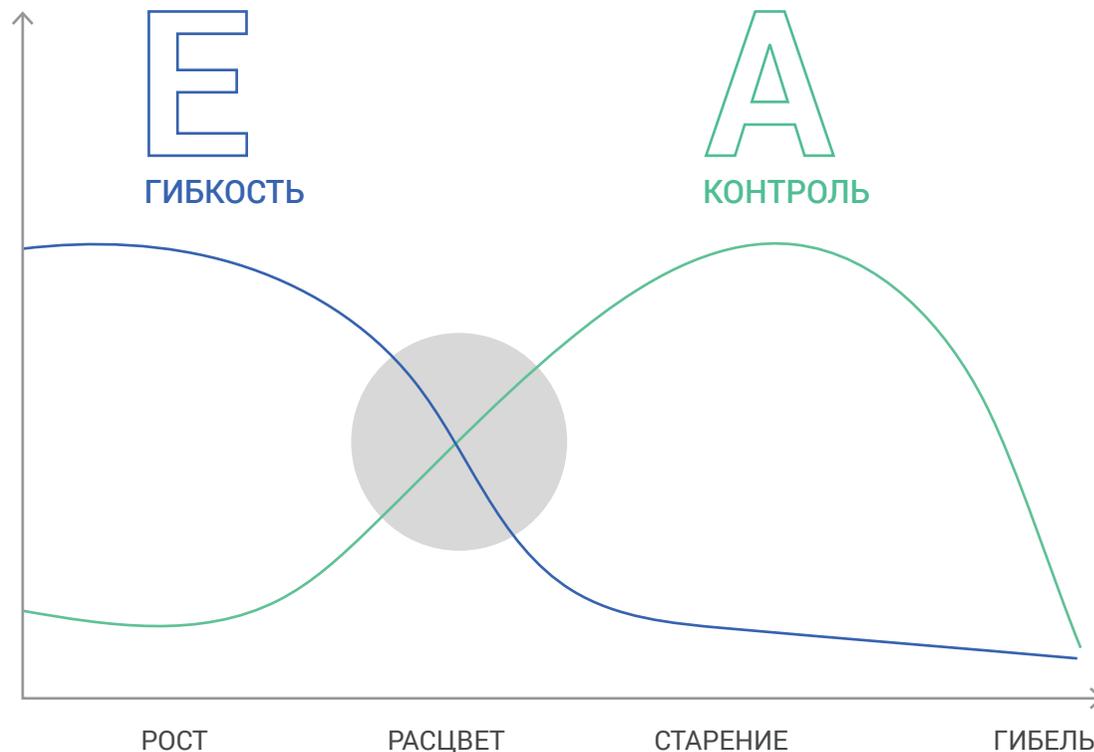
0A0i

Стадия «Салем Сити» (или «Охота на ведьм») характеризуется угасанием функции интеграции, корпоративная культура распадается на субкультуры, и в компании формируются очаги противостояния «Мы» и «Они», персонал погружается в интриги и питается слухами.

0A00

Стадия «Бюрократия» означает, что от компании осталась лишь оболочка: правила, нормы и инструкции уже давно не работают на потребности рынка, а сам бизнес держится только благодаря политической поддержке. Сотрудники до-рабатывают до пенсии, выражая вечное недовольство и имитируя занятость.

**Динамика гибкости и контроля
в жизненном цикле**



И. Адизес полагает, что деструктивные процессы в организации обратимы. Он предупреждает, что принципиальное отличие ролей Е и I в том, что они не могут быть делегированы, их необходимо возвращать. Поэтому обучение для Р и А составляют практические курсы, связанные с сутью профессиональной деятельности, а обучение для Е и I должно стимулировать креативность и ее системное использование, исходя из того, что навыки интеграции и управления конфликтами у этих руководителей уже есть.