

# ЗМІСТ

Вступ.....	20
Що нового в цьому виправленому та доповненому виданні?.....	20
Мета, методологія та організація.....	22
Примітки.....	24
<b>ЧАСТИНА I. ЩО ВІДБУВАЄТЬСЯ?</b> .....	<b>25</b>
<b>Розділ 1. Зміни та їх наслідки</b> .....	<b>26</b>
Нескінченність проблем.....	26
Від прогнозування до прискорення.....	30
Спільні причини.....	31
Життєві цикли та природа проблем.....	33
Нормальні та аномальні проблеми.....	33
Типовий та оптимальний шляхи.....	36
Примітки.....	39
<b>Розділ 2. Залицання</b> .....	<b>44</b>
Формування відданості.....	44
Засновник: пророк чи прибуток?.....	48
Правильне формування відданості.....	52
Це справжнє щире кохання чи лише інтрижка?.....	54
Проблеми Залицання.....	55
Примітки.....	56
<b>Розділ 3. Раннє дитинство</b> .....	<b>57</b>
Орієнтація на продукт.....	57
Перехід керівника.....	59
Клімат.....	60
Недостатня капіталізація.....	62
Відданість засновника.....	64
Автократичний стиль управління.....	69

Дитяча смертність .....	72
Проблеми Раннього дитинства.....	73
Примітки.....	74
<b>Розділ 4. Бурхливі роки: Активне зростання.....</b>	<b>75</b>
Можливості як проблеми.....	76
Реактивна орієнтація на продажі.....	78
Клімат.....	79
Брак послідовності та зосередженості.....	87
Компанія, організована навколо людей.....	87
Пастка засновника.....	90
Синдром чайки.....	93
Хто інтегрує?.....	96
Проблеми Активного зростання.....	99
Примітки.....	100
<b>Розділ 5. Друге народження та досягнення зрілості: Юність.....</b>	<b>103</b>
Делегування повноважень.....	104
Зміна керівництва: від підприємництва – до професійного менеджменту.....	106
Перевстановлення цілей.....	111
Нормальне проти патологічного – розлучення.....	114
Проблеми Юності.....	118
Примітки.....	119
<b>Розділ 6. Розквіт.....</b>	<b>121</b>
Ранній розквіт.....	122
Візія та цінності.....	123
Інституціоналізовані процеси управління.....	125
Контроль та плекання креативності.....	127
Об'єднані цілі.....	128
Фокус та пріоритети.....	129
Функціональні системи та організаційна структура.....	130
Передбачувана перевага.....	131
Зростання і продажів, і прибутків.....	132
Організаційна плідність.....	132
Внутрішня організаційна та міжорганізаційна інтеграція та регулювання.....	133

Проблеми Розквіту.....	133
Пізній розквіт / Спад.....	136
Проблеми Раннього розквіту.....	139
Проблеми Пізнього розквіту / Спаду.....	139
Примітки.....	140
<b>Розділ 7. Ознаки старіння.....</b>	<b>141</b>
Порівняння зростання та старіння.....	142
1. Від ризикування до уникання ризику.....	143
2. Від «Очікування перевершують результати» до «Результати перевершують очікування».....	145
3. Від браку коштів до великої кількості коштів.....	149
4. Від акценту на функції до акценту на формі.....	149
5. Від «чому» та «що» до «як», «хто» і «чому тепер»?.....	152
6. Від внеску до особистості.....	154
7. Від «просити вибачення» до «просити дозволу».....	155
8. Це проблеми чи можливості?.....	157
9. Від маркетингу та продажів до фінансів та права.....	158
10. Від лінійних відділів до адміністративних.....	158
11. Відповідальність vs. повноваження.....	158
12. Хто ким керує?.....	161
13. Імпульс чи інерція.....	163
14. Що робити? Міняти керівництво чи міняти систему?.....	164
15. Внутрішні та зовнішні консультанти vs. нападники.....	166
16. Від орієнтації на продажі до орієнтації на прибуток.....	167
17. Від клієнтів до капіталу.....	169
18. Від грошей до політики.....	170
Примітки.....	174
<b>Розділ 8. Організації, що старіють: Аристократизм.....</b>	<b>179</b>
Дрес-код.....	181
Зали засідань.....	182
Використання простору.....	184
Як вони звертаються одне до одного.....	185
Спілкування.....	186
Слабкі органи ухвалення рішень.....	187
Регулювання конфліктів і криз.....	188
Злиття та поглинання.....	191
Зачини перед бізнесом.....	193

Чекаючи на... (?).....	195
Примітки.....	196
<b>Розділ 9. Остаточний занепад: Салем-сіті, Бюрократія та Смерть.....</b>	<b>198</b>
Салем-сіті.....	198
Полювання на відьом.....	198
Бюрократія: життя на апаратах підтримки життєдіяльності.....	201
Розпад.....	205
Брак відчуття контролю.....	205
Система обходу.....	206
Смерть.....	209
Примітки.....	214
<b>ЧАСТИНА II. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ.....</b>	<b>215</b>
<b>Розділ 10. Інструменти аналізу.....</b>	<b>216</b>
Витоки.....	218
Чотири ролі менеджменту.....	220
<i>P-роль</i> .....	220
<i>A-роль</i> .....	226
<i>E-роль</i> .....	227
<i>I-роль</i> .....	229
Механістична vs. органічна свідомість.....	233
Перевірка розуміння.....	236
Несумісність ролей.....	241
<i>Несумісність P-I</i> .....	242
<i>Несумісність P-E</i> .....	242
<i>Несумісність P-A</i> .....	243
<i>Несумісність A-I</i> .....	244
<i>Несумісність E-I</i> .....	247
Примітки.....	248
<b>Розділ 11. Прогнозування життєвого циклу: метафоричний танець.....</b>	<b>251</b>
Танець: послідовність розвитку ролей PAEI на типовому шляху.....	253
Хто перший?.....	254
Хто другий?.....	255
Хто третій?.....	257
Наступні кроки для організації на шляху.....	260

Здоровий танець на типовому шляху.....	261
Додати І, щоб досягти Розквіту.....	263
Спад.....	265
Примітки.....	266
<b>Розділ 12. PAEI та життєвий цикл: стадія за стадією.....</b>	<b>268</b>
Залицання – раЕі.....	268
Раннє дитинство – РаЕі.....	270
Активне зростання – РаЕі.....	271
Юність – РаЕі або раЕі.....	273
Боротьба А та Е.....	274
Самодисципліна.....	277
Значущість І.....	279
Цілі.....	281
Ранній розквіт – PAEI.....	282
Спад – РаЕі.....	286
Чому Е знижується першим.....	289
Аристократизм – раЕі.....	290
Салем-сіті – ОАОі та Бюрократія – ОАОО.....	291
Смерть – ОООО.....	292
Примітки.....	294
<b>Розділ 13. Прогнозування здатності розв'язувати проблеми.....</b>	<b>295</b>
Сприйняття проблем.....	295
Повноваження.....	297
Влада.....	298
Вплив.....	298
Повноважний владний вплив і САРІ.....	299
Прогнозування: хто має контроль.....	301
Повноваження протягом життєвого циклу.....	303
Повноваження та відповідальність.....	305
Поведінка влади протягом життєвого циклу.....	309
Поведінка впливу протягом життєвого циклу.....	313
САРІ протягом життєвого циклу.....	314
п Купити книгу на сайті <a href="http://kniga.biz.ua">kniga.biz.ua</a> >>>.....	316

<b>Розділ 14. Причини старіння організацій</b> .....	317
Поведінка Підприємництва протягом типового життєвого циклу .....	317
Чинники, що впливають на Підприємництво протягом життєвого циклу.....	322
1. Психологічний вік керівництва.....	323
2. Функціональність стилю управління .....	324
Стилі управління та природа конфлікту.....	325
Стилі керівників.....	331
3. Сприймана відносна частка ринку.....	340
4. Функціональність організаційної структури.....	342
Примітки.....	342
<b>Розділ 15. Структурні причини старіння</b> .....	344
Функціональність організаційної структури .....	344
Де закладено конфлікт?.....	348
Структура зумовлює стратегію.....	354
Компанії, що зростають, vs. компанії, що старіють: відмінності.....	357
Організаційний колоніалізм.....	358
Резюме .....	360
SAP і життєвому циклі .....	361
Примітки.....	367
<b>ЧАСТИНА III. ПЛЕКАННЯ ЗДОРОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ</b> .....	369
<b>Розділ 16. Організаційна терапія</b> .....	370
Природа життя та проблем .....	370
Нормальні та аномальні проблеми.....	371
Природа змін .....	373
Роль терапевта .....	375
Типи інтеграції.....	376
Організаційна інтеграція.....	379
Методологія Адізеса.....	380
Успішна інтеграція.....	381
Примітки.....	382
<b>Розділ 17. Лікування організацій на типовому шляху: імовірнісний підхід</b> .....	385
Лікування на стадії Раннього дитинства .....	385
Лікування організації на стадії клімаксу зростання.....	388

<i>Вихід із пастки засновника чи сімейної пастки – інституціоналізація E та SAPI</i> .....	390
<i>Проблема передчасного делегування на стадії Активного зростання</i> .....	394
<b>Лікування на стадії Юності</b> .....	396
<i>Значення структури</i> .....	397
<b>Розквіт</b> .....	401
<i>Децентралізація та уникнення організаційного колоніалізму</i> .....	404
<i>Організаційна родина</i> .....	405
<b>Лікування організації на стадії Спаду (PAeI)</b> .....	409
<b>Лікування організації на стадії Аристократизму</b> .....	411
<b>Лікування на стадії Салем-сіті (pAeI)</b> .....	413
<b>Лікування організацій на стадії Бюрократії (000A) та мертвих організацій (0000)</b> .....	414
<b>Невчасна та непотрібна операція</b> .....	415
<b>Чи може виконати цю роботу внутрішній консультант?</b> .....	416
<b>Примітки</b> .....	417
<b>Розділ 18. Оптимальний шлях</b> .....	418
<b>Типовий шлях vs. оптимальний шлях</b> .....	418
<b>Оптимальний танець: швидший шлях</b> .....	421
<b>Типовий шлях: порівняння</b> .....	437
<b>Примітки</b> .....	440
<b>Резюме</b> .....	443
<b>Закони організаційного перетворення</b> .....	443
<b>ЧАСТИНА IV. ДОДАТКИ</b> .....	445
<b>Додаток А. Кейси</b> .....	446
<b>Перед початком: Компанія RR</b> .....	446
1. <i>Установлені дані</i> .....	446
2. <i>Місце розташування у життєвому циклі</i> .....	447
3. <i>План дій</i> .....	450
<b>Досягнення Розквіту: кейс ZZ</b> .....	450
<b>ВВ: Розквіт, якого не відбулося</b> .....	453
<i>Недоліки А</i> .....	455
<i>Недоліки Е</i> .....	456
<i>Недоліки Р</i> .....	456
<b>Компанія СС: Певдіжка на оптимальному шляху</b> .....	462

<i>rael</i> – Плідна утроба.....	462
<i>raEI</i> – Зачаття.....	462
<i>raEI</i> – Вагітність.....	463
<i>RAel</i> – Народження у Розквіті.....	464
<i>RAEI</i> – Зрілий, сталий Розквіт.....	467
<b>Додаток Б. Дослідження деяких вічних питань.....</b>	<b>468</b>
Створення.....	468
Значення любові.....	472
Формування нації.....	474
Примітки.....	478
<b>Посилання.....</b>	<b>479</b>
Додаткові праці автора.....	479
Книжки.....	479
Статті.....	479
Робочі доповіді.....	481
Відео.....	481
Аудіо.....	482
CD.....	482
Додаткові джерела.....	482
Книжки.....	482
Статті.....	483
Монографії та доповіді.....	486
Робочі матеріали Adizes Graduate School.....	487
<b>Покажчик.....</b>	<b>489</b>
<b>Контакти Інституту Адізеса.....</b>	<b>494</b>



# ВСТУП

У цій книжці презентовано теорію життєвих циклів організацій та принципи управління організаційними змінами, що їх я розробив і практикував протягом останніх тридцяти років. Ця теорія та принципи дають нам змогу відрізнити нормальні проблеми в організації від аномальних та вдатися до необхідного втручання, яке забезпечує організаціям стан Розквіту. І теорія, і принципи пояснюють, чому організації ростуть, старіють та помирають і що з цим робити. Вони описують та аналізують звичайний шлях зростання організацій та оптимальний шлях, яким організаціям слід іти, щоб уникнути типових проблем зростання й старіння.

## ЩО НОВОГО В ЦЬОМУ ВИПРАВЛЕНОМУ ТА ДОПОВНЕНОМУ ВИДАННІ?

Це виправлене видання доповнено двома книжками, які я видав після публікації першого видання «Життєвих циклів корпорацій» (*Corporate Lifecycles*) десять років тому: у «Прагненні до Розквіту» (*Pursuit of Prime*) показано, як слід управляти організаціями залежно від того, на якому етапі свого життєвого циклу вони перебувають; в «Управлінні змінами» (*Mastering Change*) представлено теоретичні засади методології трансформації (лікування) організацій. Тож у цьому виправленому виданні я не повторював матеріалу з першого видання, який краще й глибше опрацьовано у книжках «Прагнення до Розквіту» та «Управління змінами». Щодо питань практичної підготовки для здійснення терапевтичних втручань я скеровую зацікавлених читачів до Вищої школи організаційної терапії Адізеса, яку було ліцензовано й відкрито після публікації першого видання. Тобто в цьому виданні ми більше зосередимося на описових, аналітичних частинах; зацікавлений читач, який більше хоче заглибитися в цю тему, має додатково вивчити дані вище книжки.

Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

Ще один момент. Завершивши перше видання «Життєвих циклів корпорацій», я зрозумів, що щось не так. Я спитав себе: якщо інтеграція організації така важлива, чому її рівень низький на стадіях зростання і високий на стадіях старіння? На той час відповіді в мене не було. На розв'язання цієї дилеми знадобилося десять років, і тут представлено мої висновки. Я з'ясував таке: хоча підприємництво справді зумовлює зростання, а його брак – старіння, але Інтеграція передує підприємництву як чинник, що пророкує зростання й старіння організації. Цей чинник дає змогу створити живильне середовище для підприємництва, а отже й зростання організації. Інтеграція також дає організаціям змогу проактивніше – себто на раніших етапах – лікувати проблеми старіння. Цей чинник ледь помітний, тож зазвичай його ігнорують і ним нехтують у прагненні зростання. Саме це нехтування штовхає на типовий шлях життєвого циклу організацій – з усіма його труднощами.

Моє дослідження пролило світло й на кілька додаткових чинників, які поліпшують існування або спричиняють смерть підприємництва в організації. Ці чинники детальніше пояснюють труднощі зростання й те, що ми звично вважаємо неминучим старінням організації.

Краще розуміючи взаємодію цих чинників, що спричиняють зростання й старіння, можна прискорити просування організації до Розквіту, найсприятливішої стадії життєвого циклу, й забезпечити її довше перебування на цій стадії. Десять років тому омолодити організацію, що старіє, та принаймні вказати їй напрямок до Розквіту зазвичай забирало три роки. Сьогодні, із кращим розумінням, викладеним та поясненим у цьому виданні, ми можемо досягти такого самого результату навіть у більших організаціях менше ніж за рік. Так, виявилось, що організаціям необов'язково переживати труднощі зростання, які описано у першому виданні. Є оптимальний шлях, представлений у цій книжці, і хоч він і породжує інші проблеми, краще долати їх, ніж ті, що виникають на типовому шляху, бо оптимальний шлях приводить організацію до Розквіту швидше й дає змогу утриматися на цьому етапі довше. Ба більше, проблеми на цьому шляху рідше патологічні, тобто

вони не загрожують існуванню організації

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)