

Анализ на изходните детерминанти и ограниченията в модела за организационно развитие на Ицхак Адизес

Мария Андреева

Analysis of baseline determinants and constraints in the model for organizational development

Yitzhak Adizes: The report clarifies the importance and uniqueness of the model and the specifics of the baseline determinants. Referred to the benefits of this model for entrepreneurs, managers and consultants in organizational development, and limitations of the model as a common management philosophy and management tools.

Key words: *Lifecycle, Organization, Model, Organizational Development, Management.*

ВЪВЕДЕНИЕ

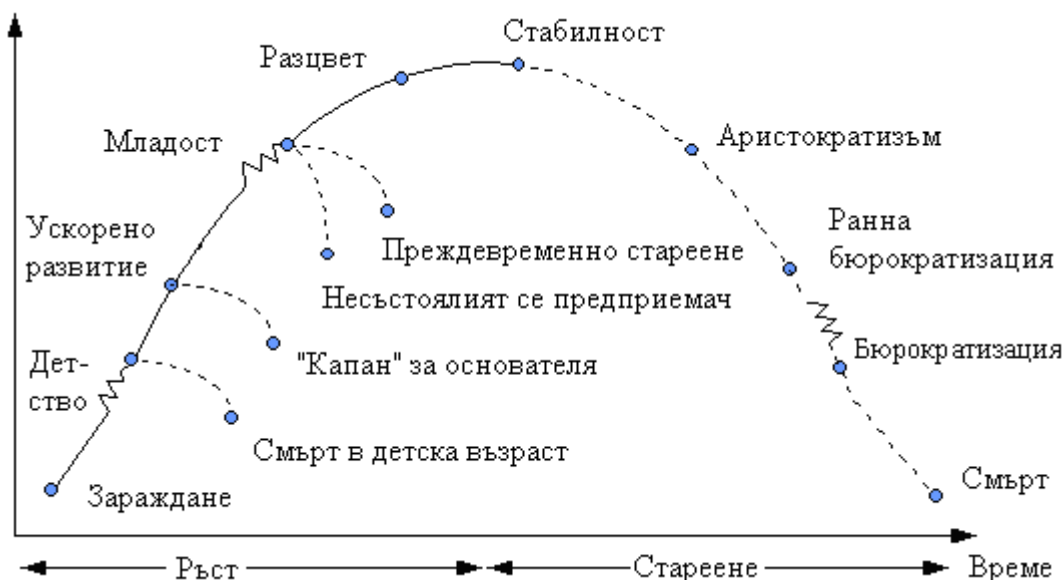
През последните години изключителна популярност придобива моделът за организационно развитие на Ицхак Адизес¹, основан на теорията за жизнените цикли. Той се основава на фундаменталната постановка, че всички организации, както живите организми, минават през сложни стадии на жизнения си цикъл и „демонстрират“ прогнозируеми и повтаряеми модели на поведение, т.е. че динамиката на организационното развитие, подобно на функционирането на повечето физически, биологически и социални системи, носи цикличен характер. Независимо, че днес са познати над 30 аналогични модела, те доказват универсалността на изходните детерминанти в модела на Адизес, като наред с това повтарят и някои от неговите ограничения. Този факт налага по-прецизен анализ на изходните положения в модела на Адизес както и на ограниченията в този модел, в контекста на изключителното многообразие от „жизнени истории“ на различните съвременни организации.

1. Уникалност на модела и специфика на изходните му детерминанти

Съгласно модела на И. Адизес, в жизнения цикъл на организацията могат да се обособят десет закономерни последователни етапа: [1;43] (Вж. фиг.1)

Анализирайки модела на И. Адизес за организационното развитие, биха могли да бъдат изведени следните обобщения относно спецификата на изходните му детерминанти, и за уникалността му по отношение на другите познати модели за организационно развитие:

1. Организацията наподобява на жив организъм, който преминава през различни стадии на жизнения си цикъл. Разликата е в неизбежната за живия организъм смърт, която не е задължителна за организациите;
2. До разцвет „доживява“ далеч не всяка организация;
3. След разцвета неизбежно следва бюрократизация на бизнеса, а след това и смърт;
4. Стадиите на жизнения цикъл на организацията се определят от взаимоотношението гъвкавост/контрол;
5. Проблемите са нещо нормално и желано (промени = проблеми);
6. На всеки етап от жизнения цикъл на организацията съществуват нормални.



Фиг. 1. Крива на жизнения цикъл на организацията според И. Адизес
анормални проблеми – важни са анормалните;

7. Една от основните цели на организациите е развитието на способности за осъзнаване и решаване на проблемите;

8. Разбирането на проблемите за всеки етап от развитието и при преходните стадии икономисва време и усилия. Болшинството от проблемите са еднакви за всички организации;

9. Моделът на И. Адизес определя различни опасности и „болести“, които очакват организацията в нейното развитие. Те се делят на:

- Болести на растежа – приличат на детските инфекциозна болести;

- Организационни патологии – проблеми с които организацията самостоятелно не може да се справи;

10. Моделът акцентира върху разликата между израстване и стареене. Израстването е способност на организацията да се сблъсква и да се справя с различни проблеми. Именно чрез сблъсък с първоначално малки, а по-късно - все по-големи проблеми, се реализира развитието на организацията от «малка» към «голяма». Стареенето пък изразява намаляващата способност на организацията да се справя с проблемите. [3; 10]

Трябва да се отбележи, че моделът на И. Адизес, за разлика от много други модели, дава възможност да се проследи динамиката на организацията, а не – тя да се разглежда като статично формирование. Представата за динамиката на организацията позволява, в частност, да се направят обосновки за съвременността на едни или други управленски решения; да се забави настъпването на „ранната бюрократизация“. Вниманието се насочва върху две жизнено важни характеристики на организацията – гъвкавост и контролируемост. Фазата на разцвет на организацията започва тогава, когато се постигне баланс между контрол и гъвкавост и ако този баланс се поддържа непрекъснато, организацията може дълго да остане във фазата на разцвет.

По този повод И. Адизес отбелязва: [2;3] „Възрастта на компанията – младост или старост – не зависи от изживените години. С хората се случва същото. Старецът може да бъде млад духом. Компанията, независимо от възрастта, може да бъде млада и енергична или, напротив, стара и „сънлива“. Реалната възраст на компанията зависи от два фактора – гъвкавост и самоконтрол. Когато сте млади, вие

притежавате голяма гъвкавост, но не притежавате достатъчен самоконтрол. С времето вие се учите да се контролирате, но губите гъвкавост и стареете. Младите компании са гъвкави, но са неконтролируеми. Когато в компанията контролът преобладава над гъвкавостта, тя старее”.

Моделът на И. Адизес съдържа два еднакво важни компонента: а) обясняващ; б) предсказващ. Първият компонент помага да се изяснят етапите, през които преминава организацията в рамките на жизнения си цикъл и по-ясно да се обособят и отграничат във времето процесите, които съпътстват организационното развитие от зараждането на организацията до нейната смърт, да се направи задълбочен анализ на тяхната същност и необходимост. „Предсказващият“ компонент насочва вниманието към ключовите моменти в развитието, към критичните точки, които трябва да бъдат преодоленни, за да се избегне ранното „стареене“ и преждевременната „смърт“ на организациите. Това ще спомогне да се вземат своевременни мерки от стратегическия и оперативен мениджмънт, по-лесно и по-бързо да се преодолеят кризисните моменти и да се намалят предполагаемите загуби за организацията, да се предвидят възможните „болести“ и тяхната патология.

Акцентът върху опасността от „ранна смърт“ на организацията в модела на Ицхак Адизес и на общите причини, които могат да доведат до това, представлява сериозно предупреждение към предприемачите за рисковете при стартиране и развитие на собствен бизнес, както и за значимите опасности през първите етапи от развитието на организацията. Ясната логика на модела дава възможност на предприемачите да разработят своевременно стратегии за оцеляване и развитие, осигуряващи продължителен успех и по-дълъг „живот“ на организациите.

Съществен момент в управленската философия на И. Адизес е, че за разлика от други концепции, И. Адизес не предлага решение на проблемите на организацията, а да се учи организацията сама да решава своите проблеми, да се самообучава. Анализът на възможните сценарии за развитие на организацията, извършени на базата на модела на И. Адизес, позволява да се изгради ефективна стратегия за управление на персонала чрез привличане, в точно определен момент, на точните хора в организацията. Моделът на И. Адизес, основан на теорията за жизнените цикли, помага на мениджърите и на консултантите по управление и организационно развитие при проектирането и диагностиката на организацията, както и при разработването и реализацията на проекти за организационни изменения, и др.

2. Ограничения на модела

Отчитайки всички безспорни достойнства на модела, практикуващите мениджъри по организационно развитие трябва да имат предвид и следното:

1. Концепцията на Ицхак Адизес е само един универсален, обобщаващ модел на жизнения цикъл на организацията, като при това съвсем не е задължително всяка организация да изживее своя „живот“ точно в тази пълна, едностранно детерминирана последователност;

2. През всеки нов етап на развитие, организацията се сблъсква с уникални препятствия и предизвикателства, които са различни както за отделните стадии от жизнения цикъл, така и за различните организации. Доколкото успехът на организацията се определя в значителна степен от способността на мениджърите да управляват прехода от един стадий в друг, дотолкова и управляващите могат да намерят в модела на Ицхак Адизес само една най-обща схема, но не и възможните сценарии за развитието на конкретната организация;

3. В основата на теорията за жизнения цикъл е поставено разбирането, че организацията е сложен организъм, в състояние на непрекъснато развитие, което преминава през предсказуеми фази. В модела на Ицхак Адизес обаче не е възможно да бъдат предвидени и изчерпателно описани всички онези обстоя-

телства, които водят до преход от една фаза в друга, както и точно кога това може да стане. Не са анализирани и рисковете от внезапна „смърт“ на всеки един от така формулираните етапи на жизнения цикъл;

4. В модела на И. Адизес не са добре обяснени причините, довеждащи до кризите в организационното развитие през отделните му фази;

5. Моделът на Ицхак Адизес е еволюционен и може да служи като своеобразно „ръководство“ за управляващите, като ги ориентира към стандартните, доказали своята ефективност действия, които те би трябвало да извършат на всеки етап от жизнения цикъл на организацията. Той обаче не дава задоволителен отговор на въпроса: към какво организационно състояние трябва да се стреми организацията, за да се задържи по-дълго във фазата на „разцвета“?;

6. Независимо от своята универсалност, изходните постановки на модела за жизнения цикъл на Ицхак Адизес не са подходящи по отношение на редица организации от публичния сектор, държавните институции и организациите, които нямат персонифициран създател.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализът на изходните детерминанти и ограниченията в модела за организационно развитие на Ицхак Адизес позволява да се направят някои общи изводи, които в голяма степен се отнасят и за останалите известни модели за жизнения цикъл на организациите:

Действително, от първоначално изградената концепция за същността на организацията и етапите в нейното развитие, в голяма степен зависи как управляващият субект ще се отнася към нейното управление въобще. Концепцията на И. Адизес, изразена синтезирано в модела му, предоставя възможността за системно представяне на организацията, на проблемите и отношенията в нея, позволява в определена степен да се прогнозира развитието на събитията и възникването на критични ситуации. Това дава възможност на управляващите своевременно да се подготвят за тях и да избегнат рисковете на реактивното управление. Този модел също помага по-лесно да се идентифицират закономерните, естествени явления в живота на всяка организация и отклоненията от тях, което помага на мениджърите по-правилно да градират приоритетите и проблемите за решаване в даден момент.

В същото време, конкретният модел на жизнения цикъл на всяка организация зависи от спецификата на самата организация и от спецификата на условията, в които тя възниква и функционира. Доколко успешно ще е развитието на организацията, зависи от много вътрешни и външни фактори, но преди всичко - от способността на организацията максимално ефективно да използва ресурсите, с които разполага, да има ясна цел и поглед към бъдещето и навреме да отчита важните промени, които стават около нея и в които тя неизбежно участва.

Аналогията на съзнателно организирани системи (организациите) с биологичните системи обаче е въпрос за ориентиран модел, с определена степен на подобие, по-скоро хомоморфна, отколкото – изоморфна, защото биологичните системи са творение на природата, а социалните, в т.ч. – стопанските организации, се създават от хората. За разлика от биологичните системи, организациите могат да съществуват много дълго, въпреки че при тях също има цикличност в развитието. Както основателно отбелязват някои автори, за организациите времето не е определящ фактор. Те стареят и умират не поради възрастта си, а от грешки в управлението, което е практически потвърдена закономерност. В това отношение аналогията между организацията и биологичната система в известен смисъл е ограничена, тъй като животът на организацията сам по себе не включва неизбежната ѝ смърт: [4;305].

Изводът е, че жизненият цикъл на организацията не се подчинява на законите на природата. Ползата от концепцията за жизнения цикъл на организацията, залегнала в модела на Ицхак Адизес се състои най-общо в това, че може да се идентифицират закономерности, които обясняват миналото на организацията и позволяват в определена степен да се прогнозира нейното бъдещо състояние.

ЛИТЕРАТУРА

[1]. Адизес, И. - Управление жизненным циклом корпорации, Санкт–Петербург, Питер, 2007, с. 43.

[2]. Адизес, Ицхак - Интервью в Москве, <http://www.adizes.info/index.php/Статьи> (посл. достъп:14.01.2014 г).

[3]. Касърова, В. - Използване на теорията на жизнения цикъл в организационната и финансовата диагностика на компанията, С., Нов български университет, 2012 г., с. 10. (Научен ръкопис, депозиран в НАЦИД-ЦНТББИКП № Нд13/2012 г.)

[4] Кушлевич, Е., Филонович С. - Модели жизненных циклов организаций. В сб.: Менеджмент: век XX – век XXI., под ред. О.Виханского, А.Наумова, М., 2004

За контакти:

Проф. д-р Мария Андреева, Катедра “Мениджмънт и бизнес развитие”, Русенски университет “Ангел Кънчев”, тел.: 082-888 212, e-mail: mandreeva@uni-ruse.bg