

## دوره عمر سازمان و اهمیت آن



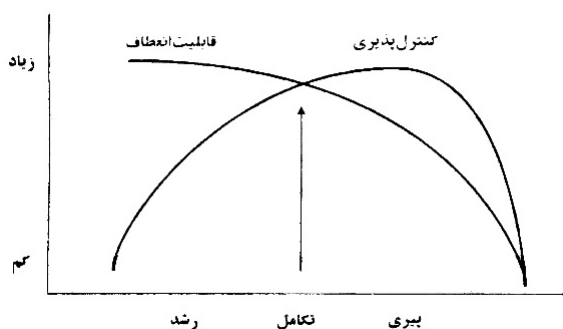
### مقدمه

به دلیل تاثیر شگرفی که این کتاب، بر من گذاشته، بر آن شدم تا مطلبی خلاصه از محتوای این مدل را ارائه نمایم ولی توصیه اکید می‌گردد که متن اصلی کتاب مطالعه گردد و وبسایت و محتوای آنلاین پروفیسور آدیزس نیز مورد مذاقه قرار گیرد.

### مفاهیم دوره عمر سازمان

تمامی موجودات زنده از قواعد منحنی عمر یا سیکل (دوره) حیات پیروی می‌کنند. متولد می‌شوند، رشد می‌کنند، به پیری می‌رسند و نهایتاً می‌میرند. این سیستم‌های زنده در هر مرحله از عمر خود دارای الگوهای رفتاری خاص هستند.

سازمان‌ها نیز مانند موجودات زنده دارای دوره‌های عمر مختلفی هستند. از یک طرف در هر مرحله از مراحل عمر با مشکلات خاص آن دوره مواجه می‌شوند و از طرف دیگر در مراحل انتقالی بین دوره‌ها



شکل ۱- جوانی و پیری و ویژگی‌های کنترل‌پذیری و قابلیت انعطاف

بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی دچار عارضه‌هایی هستند که خود به آن‌ها آگاه نیستند. بخشی از این عارضه‌ها به وضعیت و ویژگی رفتاری سازمان در دوره‌های عمر مختلف خود مربوط می‌شود. در واقع برخی رفتارهای سازمان‌ها در برخی دوره‌های عمر جزء «ویژگی»های آن‌ها محسوب می‌گردند که در دوره‌های دیگر همان رفتارها تبدیل به «عارضه» یا بیماری می‌شوند.

پروفیسور آدیزس یکی از متخصصان بزرگ مدیریت در جهان است که توسط مجله Leadership Excellence به عنوان یکی از سی رهبر فکر در آمریکا شناخته شده است. او ۲۷ کتاب نوشته که به ۳۱ زبان دنیا ترجمه شده است.

کتاب دوره عمر سازمان او توسط مجله Library به عنوان یکی از ده کتاب برتر جهان در حوزه کسب و کار شناخته شده است. او در دانشگاه‌های بسیار از جمله استنفورد، UCLA و کلمبیا تدریس نموده است. او دارای ۱۸ دکترای افتخاری است و مشاور بسیاری از شرکت‌های معروف و بزرگ جهان است.

آدیزس با ارائه مدل دوره عمر سازمان، به سازمان‌ها کمک می‌کند جایگاه خود را در دوره عمر سازمان بیابند، ویژگی‌ها و عارضه‌های آن را بشناسند و در جهت رفع عارضه‌ها و بقا در دوران تکامل حرکت کنند.

کتاب دوره عمر سازمان توسط آقای دکتر کاوه محمد سیروس، استاد دانشگاه صنعتی امیرکبیر، که افتخار شاگردی ایشان را داشته‌ام، به فارسی ترجمه شده است.

جدول ۱- مقایسه رفتار سازمان‌های در حال رشد و سازمان‌های پیر

سازمان‌های پیر	سازمان‌های در حال رشد
موفقیت افراد ناشی از محافظه کاری آنهاست.	موفقیت افراد ناشی از خطر پذیری آنهاست.
توقعات کمتر از نتایج است.	توقعات فراتر از نتایج است.
نقدینگی بالاست.	نقدینگی ضعیف است.
به عوض عملکرد تاکید بر ظاهر و قالب است.	به عوض ظاهر تاکید بر عملکرد است.
مقام و شخصیت افراد ملاک ارزیابی است.	فداکاری افراد ملاک ارزیابی است.
انجام هر کاری ممنوع است مگر صراحتاً مجاز شده باشد	انجام هر کاری مجاز است مگر صراحتاً ممنوع شده باشد
به هر فرصت به مثابه مشکل نگریسته می‌شود.	به هر مساله به مثابه فرصت نگریسته می‌شود.
قدرت سیاسی سازمان در دست ستاد است.	قدرت سیاسی سازمان در دست صف است.
سازمان مدیریت را کنترل می‌کند.	مدیریت سازمان را کنترل می‌کند.

تفاوت‌های آشکاری بین سازمان‌های در حال رشد با پیری وجود دارد. بعضی از عمده‌ترین آنها در جدول قیاسی ۱ ارائه شده‌اند.

#### تشریح دوره‌های مختلف عمر سازمانی

با ذکر مفهوم فوق در ارتباط با جوانی و پیری، به صورت مختصر، به تشریح دوره‌های عمر سازمان معرفی می‌پردازیم. بر اساس نظریه آدیزس دوره عمر سازمان به ده مرحله تقسیم می‌شود. منحنی عمر یک سازمان سالم دارای توزیع نرمال است. به شکل ۲ توجه فرمائید.

#### دوره ایجاد

اولین دوره از حیات سازمان، ایجاد، تشکیل یا تاسیس نامیده می‌شود. سازمان هنوز متولد نشده و فقط به صورت ایده وجود دارد. در این دوره، تاکید بر ایده‌ها و امکاناتی است که در آینده تحقق آنها محتمل است. موسسه هنوز بطور فیزیکی وجود ندارد. حرف‌های بسیاری رد و بدل می‌شود، بدون آنکه عملی صورت گیرد. بنیانگذار سازمان در حال ساخت تعهدات خود و طرح و عرضه ایده‌های خود درباره آینده خوب سازمان است.

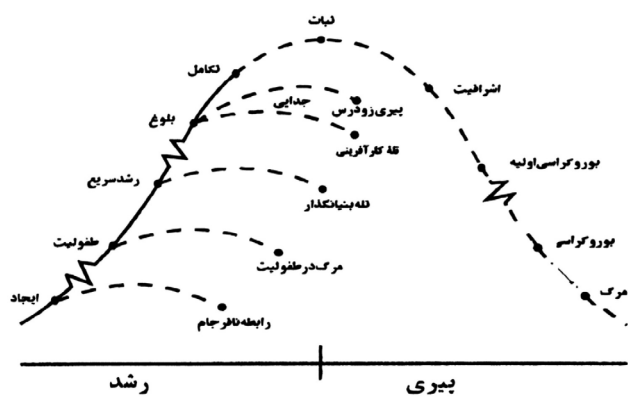
سازمان در این دوره، برای تحقق مأموریت خود به خطرپذیری نیاز دارد و پذیرش خطر در صورتی امکان‌پذیر است که تعهد متناسب دوره ایجاد در آن بوجود آمده باشد. آنچه یک سازمان جدیدالتاسیس نیاز دارد، یک پیشاهنگ و قهرمان کار و تولید است.

شخصی که پس از تاسیس سازمان، شب‌ها خواب آرام نداشته باشد. هر اندازه، حجم کار و ایده‌های سازمان بزرگتر باشد، تعهد لازم برای انجام آن باید سنگین‌تر باشد. ایجادیه که آزمایش واقعی بر روی آن انجام نشود، بسمت پدیده رابطه نافرجام سوق داده خواهد شد. اولین

با مشکلات انتقالی روبرو می‌گردند. لازم به ذکر است که مدل دوره عمر هیچ ارتباطی با زمان تاسیس یا زمان فعالیت یک سازمان ندارد و صرفاً به ویژگی‌های رفتاری سازمان‌ها می‌پردازد. ممکن است یک سازمان در یک مرحله از عمر خود سال‌ها باقی بماند و یا آن را ظرف چند ماه طی کند.

وظیفه رهبری این است که سازمان را به گونه‌ای اداره کند که به دوره‌ای مطلوب‌تر از چرخه عمر خود حرکت نماید (هدف نهایی، رسیدن به نقطه تکامل و ماندن در آن دوره است).

در جوانی سازمان‌ها انعطاف‌پذیر، ولی در اکثر مواقع کنترل‌ناپذیر هستند. با پیر شدن سازمان، کنترل افزایش و انعطاف‌پذیری کاهش می‌یابد. نهایتاً ادامه پیر شدن با از دست رفتن قابلیت کنترل نیز همراه خواهد بود. جوان به این معناست که سازمان به آسانی تغییر می‌کند ولی در عین حال به خاطر نبود بوروکراسی، کنترل‌پذیری آن کم است. شکل ۱، نشانگر انعطاف‌پذیری و قابلیت کنترل در مراحل جوانی و پیری سازمان‌هاست.



شکل ۲- منحنی دوره عمر سازمانی

متعادل شود، سازمان قدم به دوره بعد (رشد سریع) می گذارد. دوره طفولیت، دوره مدیریت در بحران است.

#### دوره رشد سریع

در دوره ایجاد، ایده وجود داشت و در دوره طفولیت، ایده آغاز بکار نمود. اکنون زمانی فردا رسیده که ایده‌ها به عمل تبدیل شده و سازمان بر مشکل کمبود نقدینگی فائق آمده و فروش افزایش یافته است. سازمان نه تنها قادر به ادامه حیات بوده، بلکه در حال پیشرفت است. نقدینگی و حجم فعالیت سازمان متعادل شده است. درآمد سازمان به اندازه‌ای شده که هزینه‌های جاری را جواب می‌دهد. سازمان همانند کودکی است که تازه راه افتاده است، فقط فرصت را می‌بیند و مشکلات را درک نمی‌کند. از بیماری‌های دوره رشد سریع، همانند سوپرمارکت عمل کردن است.

به هر چیزی دست می‌زند و هر فرصتی، اولویت محسوب می‌شود. وجود اولویت‌های بسیار به معنی نداشتن هیچ اولویتی است. به جای کنترل محیط توسط سازمان، محیط و فرصت‌ها سازمان را کنترل و هدایت می‌کنند. رشد سازمان بر اساس برنامه نیست، بلکه بر اساس نیاز محیط و عکس‌العملی است. سازمان برای فرصت فروش برنامه‌ریزی نمی‌کند، بلکه فقط انتظار آن را می‌کشد. سازمان در این دوره، همواره، با مشکل کمبود جا و مکان مواجه است و بسته به نیاز، دفاتر جدید فراهم می‌شود.

اگر تاکید بر ایجاد سیستم‌های اداری و ساختار سازمانی وجود نداشته باشد و مدیریت به صورت نهادی عمل نکند، عارضه‌ای به نام «تله بنیانگذار» بروز خواهد کرد. تله بنیان‌گذار به معنای این است که با مرگ بنیان‌گذار، احتمالاً، سازمان نیز نابود خواهد شد.

#### دوره بلوغ

در این دوره از سیکل حیات، شرکت تولدی مجدد می‌یابد. در دوره بلوغ، مستقل از بنیانگذارش، سازمان تولدی دوباره می‌یابد. بارزترین خصوصیت رفتاری این دوره از جوانی، ابهام، تناقض، تضاد و بی‌ثباتی است. از عوارض این دوره، صف آرایی افراد قدیمی در مقابل تازه واردها، تضاد و بی‌ثباتی در اهداف و بی‌ثباتی و ناهماهنگی در سیستم‌های تشویقی است. این مشکلات ممکن است به ترک رهبری خلاق و مبتکر و مرگ سازمان منجر شود. انتقال به این دوره با سختی همراه است. علل اساسی این سختی عبارتند از: بحران تفویض اختیار، دگرگونی در رهبری و جابجایی اهداف.

انتقال به دوره بلوغ نیازمند تفویض اختیار است. هر چه تفویض اختیار دیرتر آغاز شود، به همان اندازه فراگیری کارکنان در مورد نحوه اتخاذ



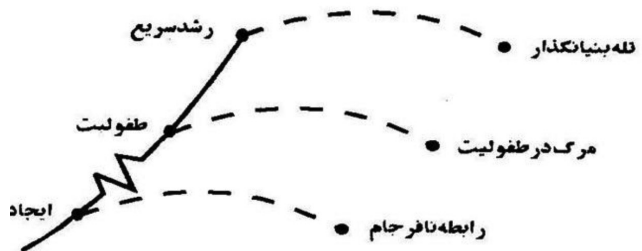
شکل ۳- دوره‌های ایجاد و طفولیت و عارضه‌های آنها

علائم بروز این حالت، محو شدن تعهدات است. اگر ایده‌ها مورد آزمایش قرار نگیرند، سازمان آمادگی روبرو شدن با واقعیات را پیدا نمی‌کند و قبل از تولد می‌میرد (مثل رابطه نافر جام یک زوج).

#### دوره طفولیت

هنگامی که خطر پذیرفته شد، ماهیت موسسه دگرگون می‌شود. رفع نیازهای محیطی یا به عبارتی فروش، ملاک قرار می‌گیرد و فروش بیشتر مطرح می‌شود این خطر وجود دارد که دیگر به ایده‌ها نیازی نبوده و طرح ایده‌های جدید متوقف شود. در این دوره، عمل نمودن ارزش دارد، نه فکر کردن. طفولیت از آن لحظه شروع می‌شود که بخشی از تعهدات موسسان، اجرا شود. سازمان در این زمان نیازمند فرد خاصی است (بنیانگذار) که هدایت انتقال از ایده‌پردازی (زمان ایجاد) به تحقق ایده‌ها را بر عهده بگیرد. سازمان برای ادامه حیات به نقدینگی و علاقه و تعهد بنیانگذار نیاز دارد. شرکت دوره طفولیت دارای حداقل مقررات، سیستم، دستورالعمل انجام کار و بودجه‌بندی است. تفویض اختیار و مسئولیت صورت نمی‌گیرد. سیستمی برای استخدام و ارزیابی عملکرد وجود ندارد، استخدام بر اساس نیازها، به سرعت و با کمترین تشریفات صورت می‌گیرد و بلافاصله و بدون آموزش به کار گمارده می‌شوند.

سازمان به تلاش و بی‌خوابی‌های بسیار نیازمند است. مرگ در طفولیت وقتی رخ می‌دهد که بنیانگذار احساس خستگی کند یا با چیزی که خود خلق نموده، احساس بیگانگی کند. همچنین، اگر سازمان نقدینگی خود را از دست بدهد یا کنترل از دست بنیانگذار خارج شود، سازمان در دوره طفولیت می‌میرد. وقتی نقدینگی و حجم فعالیت‌های سازمان

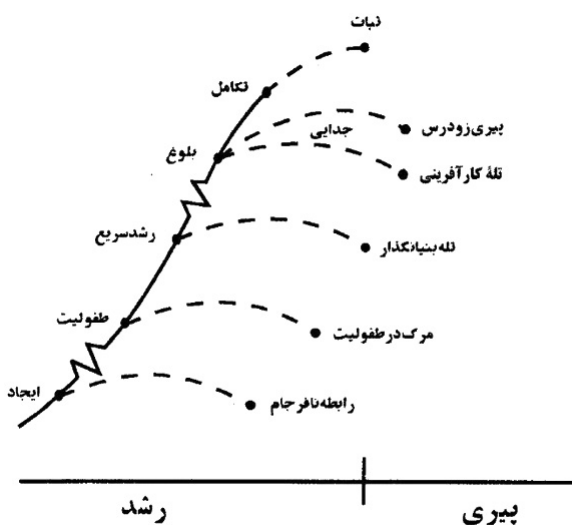


شکل ۴- دوره رشد سریع و عارضه آن

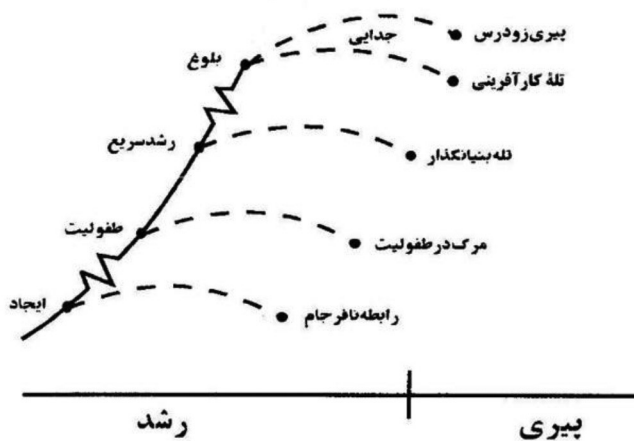
اگر سازمانی توسط دو یا چند نفر تأسیس شده باشد، شریکی که خلاقیت و خطرپذیری بیشتری دارد، اغلب تهدیدی برای ایجاد ثبات در سیستم خواهد بود و شریکی که سازمان یافته‌تر عمل کند، شروع به مقاومت در برابر شریک مبتکر خود می‌نماید. تا زمانی که بنیان‌گذار کارآفرین در کارش موفق باشد، قدرت را در اختیار داشته و اختیارات هیات مدیره محدود خواهد بود. اما، زمانی که اشتباهات دوره رشد سریع بروز نماید، سازمان دچار «تله کار آفرین» خواهد گردید. در این زمان هیات مدیره مصمم خواهد شد که سازمان را به کنترل خود درآورد و بنیان‌گذار کارآفرین را از دور خارج کند. برای یک سازمان دوره بلوغ، وجود این تضادها امری طبیعی است. اما هنگامی که در اثر این تضادها، احترام و اعتماد متقابل میان افرادی که بر فرآیند تصمیم‌گیری اثر گذارند از بین برود، سازمان آسیب‌پذیر می‌شود. سازمان نیروی کارآفرین خود را که قوه محرک آن و موجب انعطاف‌پذیری آن است، از دست داده، در اثر خروج نیروهای کارآفرین، سازمان دچار عارضه «پیری زودرس» می‌شود.

### دوره تکامل

دوره تکامل در منحنی عمر سازمان، نقطه‌ای است بهینه که در وضعیتی بین کنترل‌پذیری و قابلیت انعطاف قرار داشته و در آن تعادل بوجود آمده است. سازمان دوره تکامل دارای سیستم‌های تخصصی - حرفه‌ای و ساختار سازمانی بوده و به گونه‌ای قابل پیش‌بینی، توان اجرایی خود را افزایش می‌دهد. سازمان‌ها، در دوره تکامل تقریباً می‌دانند چه می‌کنند، کجا می‌روند و چگونه به مقصد می‌رسند. سازمان در این دوره، دارای بودجه‌ای رو به افزایش است و تفاوت بودجه و عملکرد اندک است. ارزیابی عملکرد بطور کامل انجام می‌شود.

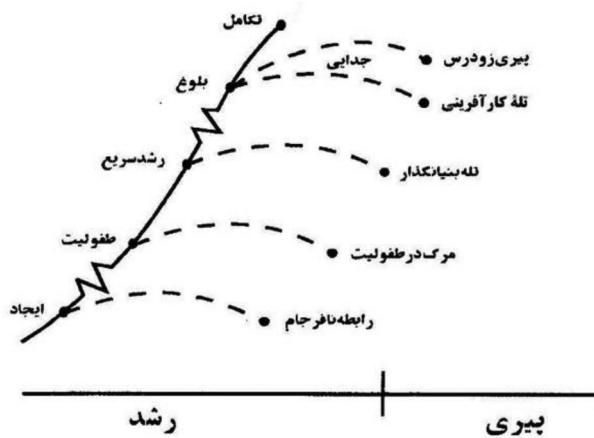


شکل ۷ دوره ثبات



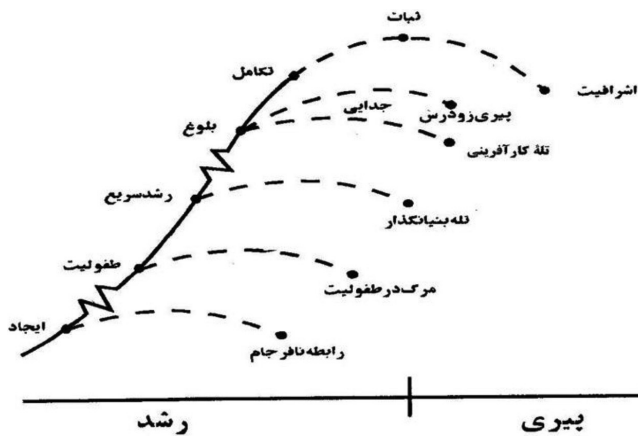
شکل ۵- دوره بلوغ و عوارض آن

تصمیم و اجرای آن به تاخیر می‌انجامد. همزمان با آغاز بحران، بنیان‌گذار برای حل این مشکل، نیازمند یک مدیر اجرایی است. مدیر جدید باید یک رهبر باشد. او باید سازمان را به سمت حرفه‌ای شدن سوق دهد، یعنی در تصمیم‌گیری‌ها کمتر بر اساس احساس عمل نماید. او مجری محض تصمیمات بنیانگذار نیست. رهبر جدید باید سیستم ایجاد کند، مشاغل و مسئولیت‌ها را مجدداً تعریف نموده، مجموعه‌ای از مقررات و دستورالعمل‌ها را وضع نماید. از مشخصه‌های دیگر این دوره، از دست رفتن بینش سازمان، به طور موقت، است. دگرگونی در اهداف سازمانی و تغییر از وضعیت «کار بیشتر» به «کار حساب‌شده‌تر» در این مرحله، سازمان را با چالش‌های جدی روبرو می‌سازد. به جای تولید بیشتر، تلاش جهت کیفیت بهتر انجام می‌پذیرد. اهداف تضادی جدی خواهد بود و اصطلاحاً سازمان دچار بحران در مدیریت می‌شود که جنبه‌های متعددی را به دنبال خواهد داشت.



شکل ۶ دوره تکامل



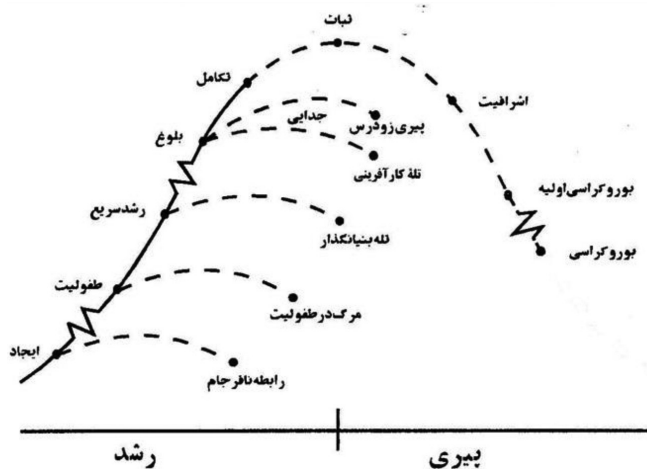


شکل ۸ دوره اشرافیت

می‌شود. در انجام امور به عوض اینکه «چه کاری» و «چرایی» مورد سوال قرار گیرد، چگونگی آنچه در گذشته انجام شده مورد تاکید است. در این دوره امور تشریفاتی در لباس، القاب و سنت‌ها رواج می‌یابد. افراد نسبت به حیات سازمان علاقه‌مند هستند. لیکن به صورت گروهی اندرز حکیمانه «حرکت ایجاد نکن، کار طبق روال انجام شود» مدنظر است.

نوآوری در سازمان بسیار کم است و شرکت نیز به منظور تحصیل تولیدات و بازارهای جدید یا بعنوان کوششی جهت خرید کارآفرینی، ممکن است اقدام به خرید شرکت‌های دیگر نماید. سازمان از نظر نقدینگی ثروتمند است. اینکه «چه کار می‌کنید» مهم نیست. بلکه «کار را چگونه انجام می‌دهید» مورد توجه است. دنبال کردن اهداف کوتاه‌مدت با کسب نتایج نسبتاً مطمئن، معمول می‌گردد و بذره‌های میانه روی افشاندن می‌شود.

وجه تمایز سازمان اشرافیت از سایر سازمان‌ها در لباس پوشیدن افراد، محل برگزاری جلسات، چگونگی استفاده از فضا، عناوین و القابی که



شکل ۹ دوره بوروکراسی اولیه

دستیابی به اهداف، پاداش و عکس آن، تنبیه به دنبال دارد. سازمان به دنبال جلب رضایت مشتری بوده، دارای ساختاری بسیار ساده است. ساختار سازمانی به صورت فرایندی تعریف شده، رهبری سازمان به صورت نهادینه عمل کرده و تصمیم‌گیری‌ها به گروه‌های کارشناسی تخصصی واگذار می‌شود.

اگر سازمان در این دوره، انرژی حیاتی خود را تقویت نماید و کارآفرینی از سازمان رخت بربندد و اگر دائماً سعی به استفاده از این انرژی به جای تقویت آن شود، سازمان نرخ رشد خود را از دست داده و رشد انرژی حیاتی سازمان کاهش می‌یابد. آنگاه سازمان به دوره بعدی، یعنی ثبات وارد خواهد که پایان رشد و آغاز افول سازمان است.

### دوره ثبات

دوره ثبات، اولین دوره پیری در سیکل حیات یک سازمان است. شرکت هنوز قدرتمند است. لیکن بتدریج، قابلیت انعطاف خود را از دست می‌دهد. سیستم به انتهای دوره رشد خود رسیده که شروعی است برای اشاعه فساد سازمانی. سازمان از وجود وضعیتی که در آن این شعار تکرار می‌شود «اگر هنوز نشکسته پس نیازی به اصلاح ندارد»، در عذاب است. تدریجاً روحیه خلاقیت، نوآوری و شهامت از دست می‌رود. بتدریج که قابلیت انعطاف کاهش می‌یابد، کنترل سازمانی حاکم می‌شود. تضاد سلیقه‌ها در این دوره کمتر می‌شود. اعتماد فزاینده‌ای نسبت به آنچه در گذشته به انجام رسیده، وجود دارد. سازمان دارای موقعیتی با ثبات در بازار است و احساس خطر و فوریت در کارها مشاهده نمی‌شود. گاه نشانه‌هایی از خلاقیت و پذیرش فوریت‌ها مشاهده می‌گردد. لیکن عمر این موارد کوتاه است. کارکنان سعی می‌کنند تماس کمتری با مشتریان داشته باشند و بیشتر وقت خود را در دفاتر و با یکدیگر تلف می‌کنند. آنها به طولانی کردن جلسات علاقمند می‌شوند. از ایده‌های جدید استقبال می‌شود. اما نه با همان حرارتی که در دوره‌های رشد وجود داشت. در جهت افزایش سودآوری، از منابع مربوط به تحقیق و توسعه و بازاریابی، کاسته می‌شود. سیاست توجه به سودآوری در کوتاه مدت، موجب از بین رفتن نوآوری در درازمدت می‌شود. امور مالی و اداری (ستاد) اهمیت بیشتری نسبت به امور بازاریابی، مهندسی و تحقیق و توسعه (صف) پیدا می‌کند. در صورت طولانی شدن دوران رکود خلاقیت، توانایی سازمان در تأمین نیازهای مشتریان به تدریج کاهش می‌یابد و سازمان به ناچار، به دوره بعدی، یعنی اشرافیت می‌لغزد.

### دوره اشرافیت

منابع مالی در جهت کنترل سیستم، سودآوری و تشکیلات مصرف



شکل ۱۰ دوره بوروکراسی و مرگ

ریخته و بی‌نظم است. هیچگونه کنترلی احساس نمی‌شود. مشتریان باید روش‌های پردردسری را بیابند تا از طرق فرعی و انشعابی یا ایجاد شکاف در سیستم به نتیجه برسند. کاغذبازی سیاسی، نوآوری و خلاقیت را از بین می‌برد. تلاش‌های مشتریان برای کسب نتیجه و تصمیم با درخواست سازمان برای آوردن مدرکی دیگر توسط مشتریان مواجه می‌شود.

سازمان‌های بوروکراسی ممکن است، در یک حالت انجماد حفاظت شده، زنده بمانند. این مورد هنگامی رخ می‌دهد که آنها قادر باشند در جدایی کامل از محیط، به کار خود ادامه دهند. سازمان‌هایی که دارای امتیاز انحصاری هستند و نیز، سازمان‌های دولتی که از حمایت سیاسی برخوردار باشند، در چنین وضعیتی مرگ خود را به تعویق خواهند انداخت. ممکن است مرگ حقیقی سال‌ها به طول انجامد. مرگ هنگامی حادث می‌گردد که دیگر کسی نسبت به سازمان متعهد نباشد. در صورتی که هیچگونه تعهد یا الزام سیاسی جهت حمایت از سازمان وجود نداشته باشد، مرگ سازمان می‌تواند قبل از دوره بوروکراسی واقع گردد. در یک بوروکراسی، مرگ سازمان به تعویق می‌افتد. سرانجام، زمانی که سازمان نتواند نیازهای مالی خود را برآورده کند و برای ادامه حیات آن توجیه سیاسی وجود نداشته باشد، خواهد مرد.

برنامه و حرکت سازمان‌ها بایستی معطوف به ورود و ماندن در دوران تکامل سازمان باشد اما لازم است ویژگی‌های هر دوره از عمر و عارضه‌های سازمان شناسایی گردند تا سازمان‌ها بتوانند خود را از شر عارضه‌ها راحت نموده، به سمت تکامل و بقا بروند. امید است آشنایی با مدل دوره عمر سازمان، برای مدیران صنعت فولاد مفید واقع گردد.

برای یکدیگر قائلند، روش برقراری ارتباط با هم و نحوه عملکردشان در بروز تضادها قابل شناسایی است. با استفاده از تجهیزات و امکانات فراوان، فضای سازمان و دکوراسیون اتاق‌ها، به صورتی مجلل آراسته می‌شود. لباس‌ها متحدالشکل می‌گردند و کارکنان یکدیگر را با القاب و عناوین تشریفاتی، خطاب می‌کنند. شرکت اشرافیت، حقایق موجود را کتمان می‌کنند. در این دوره، قالب بر عملکرد وظیفه‌ای غالب می‌گردد. سازمان، عمدتاً سعی در افزایش سود از طریق افزایش درآمد دارد نه از طریق حذف هزینه‌ها.

### بوروکراسی اولیه

در سازمانی که در دوره بوروکراسی اولیه قرار دارد، به جای اینکه برای رفع مشکلات بوجود آمده به دنبال «چه باید کرد» باشند، تاکید بر پرسش «چه کسی مقصر است» رایج می‌گردد. گویی، اگر معلوم شود عامل مشکل چه کسی بوده، مشکل حل خواهد شد. در چنین محیطی، تمام توجه به برخوردهای داخلی معطوف گردیده و مشتری یک مزاحم محسوب می‌شود. سوءظن سازمان را فرا می‌گیرد و کشمش، از پشت خنجر زدن و مبارزه تن به تن بسیار رایج می‌شود.

مدیران به جنگ با دیگران مشغول می‌شوند و به جای تلاش برای بهبود محصولات و افزایش درآمد، برای بقای شخصی، آن هم به قیمت بی‌اعتبارسازی دیگری، با یکدیگر جدال می‌کنند. وقت و سرمایه سازمان صرف درگیری‌های داخلی می‌شود. کارکنان خلاق سازمان، عمدتاً یا سازمان را ترک می‌کنند، یا سرد و بی‌خاصیت باقی می‌مانند. با افزایش بدگمانی‌ها، نیروهای توانمند به شدت نگران شده یا شرکت را ترک می‌کنند و یا بیرون انداخته می‌شوند.

مشخصه رفتاری این دوره عبارت است از «مواظب پشت سر خود باش». این وضع تا زمانی که سازمان ورشکسته شود، یا دولت آن را تحت حمایت خود درآورد، ادامه پیدا می‌کند. به این ترتیب نیروهای اداری بر امور سازمان مسلط می‌گردند و یک بوروکراسی کامل در سازمان برقرار می‌گردد.

### بوروکراسی و مرگ

در دوره بوروکراسی، شرکت منابع کافی برای خود ایجاد نمی‌کند. وجود خود را نه با عملکرد خوب، بلکه با این واقعیت که «وجود دارد» توجیه می‌کند. با کمک سیستم‌های پشتیبانی (حیات مصنوعی)، فقط مرگ خود را به تأخیر می‌اندازد. یک سازمان بوروکراسی دارای سیستم‌های فراوان و عملکرد ناچیز بوده، هیچ‌گونه پیوستگی با محیط خارج نداشته و تمام توجهش به خودش معطوف است. سازمان بوروکراسی در هم