

A szervezetek fejlődésének stádiumai

Napjaink sikeres szervezeteinek életét is olykor beárnyékolják bizonyos házon belüli váratlan feszültségek, ismeretlen, embert próbáló kihívások. Sok sikeres vállalkozó cégének növekedésével párhuzamosan sokszor érthetetlen fájdalmas belső változások tömegével is találkozunk, s ezekkel nem ritkán értetlenül áll szemben. Nem véletlenül, hiszen úgy gondolja, a bevételek növekedésének, a piaci sikereknek éppen az ellenkezőjét kellene eredményezniük.

Feladat:

Olvassa el figyelmesen az alábbi szöveget, majd tömörítse vázlatpontokba a szöveg lényeges információit!

A szervezetépítés kihívásai

A szervezet belső életét gyakorta számos probléma gyötri:

- a) az alkalmazottak hihetetlenül túlterheltek, s úgy érzik, a napnak legalább 26 órából kellene állnia
- b) a szervezeti egységek és a munkatársak között megszorodnak a feszültségek
- c) a cégen belül rengeteg az ún. „tűzoltás” stb.

Dr. Eric Flamholtz, a University of California menedzsment tanszékének nemzetközi hírnévű professzora a fenti problémákat meglepő módon a szervezeti növekedés szükségszerű velejáróinak nevezi, őt idézve: „a szervezeti növekedés tipikus fájdalmainak”. Olyan fájdalmaknak, amelyek világosan jelzik, hogy a szervezet megérett a változásra. Véleménye szerint ezek legnagyobb része könnyedén kezelhető lenne, ha sok vezető kellően megértené szervezetének fejlődési dinamikáját és pályáját, valamint a fejlődés egyes szakaszaival együtt járó kihívásokat és konfliktushelyzeteket. Írásunk Flamholtz elméletének rövid bemutatásával a szervezeti fejlődés és növekedés törvényszerűségeire igyekszik felhívni a figyelmet.

A szervezeti fejlődés hét szakasza

A szerző a szervezeti fejlődés hét szintjét különbözteti meg. Legfontosabb üzenete, hogy a különböző szinteken a vezetésnek különböző típusú kihívásokkal kell megbirkóznia. Tapasztalati kutatások bizonyítják ugyanis, hogy a szervezeti hatékonyság kritériumai szintről szintre változnak. Vagyis, ami működött és sikeres volt a fejlődés egyik szintjén, egyáltalán nem biztos, sőt nagyon valószínű, hogy a következőn már nem lesz az. A vezetők fontos feladata, hogy a szervezeti fejlődés szintjeinek változását időben érzékeljék, és szervezetüket felkészítsék az ezzel járó kihívásokra. Minden szintnek megvan ugyanis a maga speciális cél- és feladatrendszere, amely a szervezet növekedése során folyamatosan változik (bővül és módosul). Rosszul teszi az a vezető, aki szervezete érési folyamatát nem érzékeli eléggé, s a korábbi sinthez kapcsolódó bevált és működő rutinokkal akar irányítani. Nagyon sok sikeresen induló vállalkozás bukott már meg azon, hogy a szervezet törvényszerű érési-fejlődési mechanizmusait a vállalkozás vezetője figyelmen kívül hagyta, s ezt követően a kezdeti sikerek után a megnövekedett szervezeti „növekedési fájdalmak” (ld. fenn) a szervezet végső sorvadásához vezettek. A következőkben az egyes szervezetek fejlődésének szintjeit fogjuk áttekinteni, s igyekezünk az egyes szintekhez a tipikus kihívásokat is hozzárendelni. Minden szervezet életének első szakasza az úgynevezett „Ötlet” szakasz, vagyis voltaképpen az, ami miatt a szervezet egyáltalán létrejön. Az a tevékenység, amelynek végzésére az alapítók úgy döntenek, hogy szervezetet hoznak létre. Ebben a szakaszban a legfontosabb kihívás a piaci igények felismerése és a termékfejlesztés. Vagyis, hogy sikerüljön a megfelelő piaci szegmentumot megtalálni, s a vállalkozás képes legyen

versenyképes terméket, szolgáltatást előállítani. A második az „Expanzió”, vagyis a radikális növekedés szakasza. Ha az első szakaszban sikerült jó munkát végezni, akkor ezt a szakaszt a gyors növekedés jellemzi mind a forgalom, mind az alkalmazottak számának tekintetében. Nő az ismertség, nő az értékesítés darabszáma és ezzel együtt a bevétel is. Ezzel párhuzamosan azonban új kihívások is jelentkeznek, hiszen a szervezetnek nagyon gyorsan megnövekszik az erőforrásigénye (emberi, finanszírozási, technológiai stb.). Ezen kívül egyre nagyobb mennyiségű adminisztratív feladattal kell megbirkóznia. A vezetők legfontosabb feladata ebben a szakaszban a megfelelő erőforrások biztosítása, és a napi operatív működés hatékony megszervezése. A Flamholtz professzor által leírt harmadik szakasz a „Professzionizálódás” szakasza. Itt a vezetőknek fel kell ismerni, hogy a vállalkozásnak minőségi változásokra van szüksége. Vagyis olyan metamorfózison kell keresztül mennie, amelynek során egy hosszú távra berendezkedő, professzionálisan irányított céggé válik. A legnagyobb vezetői kihívást az jelenti, hogy az eddig jobbra informálisan működő vállalkozásból világosan megfogalmazott célokkal, tervekkel, lefektetett felelősségi rendszerekkel rendelkező szabályozott cég váljék. Egy kritikus pont után ugyanis az informális folyamatokat szükségszerűen formalizálni kell. Célokra, tervekre, ellenőrzési rendszerekre, értelmes módon megszervezett értekezletekre, világosan megfogalmazott tevékenységi körökre, egyszóval szabályozott működésre van szükség. Erre a szakaszra olykor komoly szervezeten belüli feszültségek jellemzők, hiszen baráti társaságokból ekkor kezdenek professzionálisan működtetett cégek válni. Ez pedig sokak érzékenységet sérti. Egyesek ugyanis nem akarnak, vagy nem tudnak egy szabályozott működés keretei között tovább dolgozni. Nem kizárt az alapítók vagy a vállalkozás kezdete óta ott dolgozó vezető beosztású munkavállalók közötti konfliktus sem. Flamholtz elmélete alapján a következő a „Konszolidáció” szakasza. Meglepő módon a szerző ebben a szakaszban arra hívja fel a figyelmet, hogy a már jól és átgondoltan működő cégnek az eddigiek mellett a figyelmét egy kevésbé megfogható, ám annál jelentősebb dologra kell irányítani: a szervezeti kultúra hatékony átadására. A szerző megjegyzi: az alapítás óta a munkavállalók több hulláma jött be a szervezetbe. A harmadik és a többi hullámban érkezettek számára a szervezetnek gondoskodni kell arról, hogy a vállalati kultúra tudatos átadása megtörténjen. Flamholtz professzor szerint a vállalati kultúra átadása fontos feladat. A sikeres szervezet itt sem vallhat kudarcot. A fejlődés ötödik szintje a „Diverzifikáció”. Ezen a szinten a legfontosabb feladat a már megnőtt és jól működő szervezetet visszavezetni a piachoz és a piaci szemlélethez. A vezetőknek ebben a szakaszban bizonyos új szervezeti megoldásokkal kell elősegíteni, hogy a kezdeti vállalkozói szellem visszatérjen. Számtalan példa igazolja, hogy annak, aki itt leáll, a piac nem bocsát meg. Azok a szervezetek, akik ezt a veszélyt felismerik, ilyenkor diverzifikálják a tevékenységüket, új piacokon jelennek meg, vadonatúj termékeket fejlesztenek ki. Mások bizonyos tevékenységekre specializált leányvállalatokat, új cégeket alapítanak stb. A következő, hatodik szint az „Integráció” szakasza. Itt a legnagyobb vezetői kihívást az jelenti, hogy sikerül-e a negyedik ötödik szinten rendkívüli módon megnőtt és komplexé, legtöbbször nemzetközivé vált szervezetet integrálni. A szerző ebben a szakaszban a szervezeti kultúra erősítését, az operatív tevékenység megszervezését és a vezetési rendszerek optimális működtetését ajánlja. A szervezeti fejlődés végső utolsó szakasza a „Hanyatlás-újraéledés”. Sajnálatos módon előbb-utóbb minden szervezet előregszik és elér a hanyatlás szakaszába. A kilencvenes évek elején számos nagy cég ment keresztül ilyen időszakokon (pl. Chrysler, Philips, IBM stb.). Ebben a szakaszban a legfontosabb kihívás az előregedett szervezet újraélesztése. Flamholtz véleménye szerint ehhez a szervezet fent említett összes feladatának megújítására szükség van.

A szervezetet építeni kell

A szervezet fejlesztésébe fektetett pénz és energia nem ablakon kidobott pénz. A jövőbeli növekedés alapját sokszor nem más, mint a szervezeti struktúra megfelelő átalakítása és előkészítése biztosítja. Németország egyik legnagyobb és legdinamikusabban fejlődő lízingtársaságának elnöke az elmúlt időszakot összegezve a menedzsment tevékenységéről a következőket mondta: „Az elmúlt két évben szinte semmi mást nem csináltunk, mint szervezetet építettünk. Ilyen erőteljes növekedést azonban még soha nem tapasztaltunk.” A fenti cég az elmúlt 20 évben a nagyon zsúfolt és erős német pénzügyi piacon 25%-kal (mintegy egy milliárd márkával) növelte a forgalmát.

Forrás:

Eric Flamholtz: Managing Organizational Transitions, European Management Journal 1995/1