

*Aleksander Chrostowski*

# Cykl życia organizacji

Organizacje, tak jak ludzie, powstają („rodzą się”), funkcjonują („żyją”) i upadają („umierają”). Jednak ten cykl jest dla firm bardziej „brutalny”. Statystycznie aż ok. 50% nowo powstałych firm nie przetrwa pierwszego roku; trzech lat istnienia nie doczeka już ok. 75%<sup>1)</sup>. Egzystencja pozostałych jest bardzo różna, a „dożycia” wieku Matuzalema dostępują bardzo nieliczni. Oczywiście, bardzo istotny jest główny motyw tworzenia organizacji — dać zatrudnienie, zabezpieczyć sobie byt, zarobić jak najszybciej pieniądze czy spróbować czegoś nowego. W Polsce badania przeprowadzone wśród przedsiębiorców pokazały, iż ok. 90% ma aspiracje, ambicje czy marzenia, by ich firmy były duże i rozwijały się (dla porównania — w Norwegii takie same badania wskazywały, że ok. 62% tamtejszych przedsiębiorców ma takie motywy)<sup>2)</sup>. Powinniśmy zdawać sobie sprawę z tego, iż organizacji nie można traktować jako czegoś stałego, nienaruszalnego i ostatecznego. Naturalne jest to, że firmy zmieniają się, zmienia się także ich otoczenie. Ogólnym trendem w organizacji jest przechodzenie od powstania do stabilizacji, od stabilizacji do zmiany. Jest ona niezbędna, jeśli organizacja nie chce popaść w stagnację czy rutynę. Tym bardziej, gdy chce odnosić sukcesy czy być liderem w swojej branży na rynku. Zmiany zdeterminowane są nie tylko „ciśnieniem” zewnętrznym, tj. np. zmieniającymi się upodobaniami i potrzebami klienta oraz działaniami konkurencji; wynikają również z pojawiających się problemów wewnętrznych, często związanych z czymś, co nazywa się „cyklem życia organizacji”. Ma on zazwyczaj istotny wpływ na kształtowanie się strategii organizacji.

## Okres narodzin

**W**szystkie firmy rozpoczynające działalność gospodarczą są względnie małe (nie dotyczy to organizacji, które powstają z fuzji od dawna funkcjonujących podmiotów, np. SAS). Utworzeniu nowej organizacji towarzyszy realizacja krótkoterminowych celów, fundamentalnych dla zaistnienia i przetrwania pierwszego okresu. Jednocześnie w tej fazie splota się pomysł na produkt czy usługę z przekształceniem różnorodnych doświadczeń i wiedzy w działanie zespołu tworzącego firmę. Często odbywa się to żywiołowo i spontanicznie, przy czym dynamika i dobra atmosfera, samodzielność i odpowiedzialność muszą przeważać nad nieuchronnymi błędami czy potknięciami, wynikającymi z braku identycznych doświadczeń. Margines swobody i prawdopodobieństwa prze-

trwania wyznacza kapitał założycielski i otoczenie, a w szczególności poziom konkurencji w branży.

Sukces czy powodzenie w prowadzeniu działalności gospodarczej często rodzi potrzebę ekspansji. Wiąże się to z wzrostem obrotów finansowych firmy i rosnącą produkcją; jednocześnie zazwyczaj zaczyna wzrastać zatrudnienie, powstają nowe komórki, potrzebni są nowi kierownicy, gdyż wzrasta różnorodność specjalizacji i specjalistów. Komplikują się procesy organizacyjne i techniczne, rośnie ilość informacji potrzebnych w zarządzaniu, wydłuża się ich obieg i sposób przetworzenia. Szef fizycznie przestaje kontrolować i obejmować na bieżąco całość zagadnień związanych z firmą. Konieczne staje się ustabilizowanie niektórych procesów, nie można już doraźnie organizować się do rozwiązywania pojawiających się problemów — jest ich po prostu zbyt wiele.

## Okres młodości

**P**oczątek tego okresu w dużej mierze zależy od rozstrzygnięć i sposobów radzenia sobie ze wcześniej opisanymi sytuacjami. Dla wielu, takie wyzwania są ponad ich siły czy możliwości, a czasami aspiracje. W istotnym stopniu o powodzeniu zadecydują wiedza, doświadczenie i osobowość właściciela-przedsiębiorcy. Przewyciężenie tych trudności, to preludium do kolejnych wyzwań, które staną przed firmą. W tym okresie niezbędne stanie się precyzyjne zdefiniowanie celów i zadań w organizacji<sup>3)</sup>. Często wiąże się to z budowaniem strategii dla organizacji, chociażby dlatego, że wydłuża się horyzont planowania w firmie. Przeprowadzone badania *small businessu* w USA wskazują, iż większość nowo powstałych podmiotów gospodarczych nie ma na początku strategii funkcjonowania na rynku, dopiero potem ewentualnie rodzi się taka potrzeba<sup>4)</sup>.

Po sprecyzowaniu celów organizacji lub określeniu strategii, następuje porządkowanie i stabilizowanie procesów i procedur organizacyjnych. Ustala się normy i kontroluje efekty pracy, często poprzez wprowadzenie okresowych systemów ocen<sup>5)</sup>. W tym okresie szef (właściciel) z przedsiębiorcy przekształca się w lidera, przeprowadzającego i „zaprzęgającego” pracowników w ten proces. Konieczne staje się zdecentralizowanie uprawnień decyzyjnych, zatrudnianie specjalistów, czy też korzystanie z firm doradczych. Szef zaczyna koncentrować się na przyszłości organizacji, a w mniejszym stopniu na bieżącym działaniu. Wyzwanie tego okresu, to kreowanie efektywności organizacji, wpływ na którą mają:



standaryzacja, specjalizacja i synchronizacja. Wielu czytelnikom doskonale znana jest koncepcja „3S” K. Obłója<sup>6)</sup>, jednak pragnę ją tu w ogromnym skrócie przypomnieć i zwrócić uwagę na jej aktualność.

Standaryzacja oznacza z punktu widzenia organizacji, że wśród wielu możliwych sposobów realizacji danej czynności należy znaleźć ten najlepszy i konsekwentnie go powielać. W szczególności pomaga to w tworzeniu standardowego produktu, czyli wizytówki firmy. Specjalizacja, często nazywana bliźniakiem standaryzacji, jest wykorzystywana do wyodrębniania określonych istotnych czynności; nie ma potrzeby, aby każdy robił wszystko. Pozwala to na szybkie nabranie wprawy i doświadczenia, co wiąże się ze zwiększeniem wydajności, sprzyja, gdzie to możliwe, mechanizacji procesów produkcji, lepszemu wykorzystaniu zasobów materialnych firmy. Synchronizacja to koordynacja w czasie działań i procesów w organizacji. Japończycy nic nowego nie wymyślili, wprowadzając zarządzanie zwane *just in time*, a jedynie usprawnili tę starą zasadę<sup>7)</sup>.

Wyzwania i rozwiązania tego okresu nie dość że są trudne, jak pokazuje praktyka, to jeszcze powodują klasyczne problemy końca „rundy”<sup>8)</sup>. Pojawia się znużenie i rutyna, zmniejsza się motywacja do pracy. Następuje „impregnacja” na nowe sposoby działania i myślenia, zwłaszcza wtedy, gdy poprzednie rozwiązania kiedyś przynosiły dobre efekty. Proces uczenia się organizacji staje w miejscu, informacje płynące z otoczenia odbiera się selektywnie mają one potwierdzać istniejące wyobrażenia, a nie je modyfikować. Zresztą, nie jest to wyłącznie problem organizacji. Edward Hall napisał o procesie uczenia, że: „spowodował, iż udało się zredukować najinteligentniejszego z naczelnych do stworzenia nudnego i wyalienowanego”<sup>9)</sup>.

Kolejne niebezpieczeństwa tego okresu, to zwiększenie liczby komórek organizacyjnych, które tracą perspektywę pozwalającą na postrzeganie firmy jako spójnej całości; a przecież to, co dobre dla komórki, nie musi być dobre dla całej organizacji. Często może się to wiązać z powstaniem biurokracji w organizacji, gdyż takie komórki będą za wszelką cenę starały się uzasadnić sens swojego istnienia i działania. W Polsce problem ten wydaje mi się szczególnie niebezpieczny, gdyż mamy ubogie wzorce organizowania, a najczęściej spotykane wśród podmiotów gospodarczych są struktury funkcjonalne. Często powodują one tendencje do wypychania problemów do góry, tworzenia imperiwów wpływów oraz opóźniania lub niepodejmowania decyzji. W tym okresie zmienia się rola właściciela (szefa) z lidera na menedżera; bardziej liczy się wiedza, doświadczenie profesjonalne niż umiejętności przywódcze.

Należy pamiętać, że często organizacje reagują na tego typu kłopoty rozwiązaniami pozornymi, np. przrzucaniem problemów i ich konsekwencji na uczestników organizacji (w jednej z firm naczelna dyrekcja problemy reorganizacji przrzuciła na szczeble średniej kadry kierowniczej, nie przekazu-

jąc jednocześnie uprawnień decyzyjnych. Bywa też tak, że organizacje obarczają kłopotami otoczenie, np. „ze względu na zwiększenie kosztów produkcji spowodowanych... (tu wpisuje się cokolwiek) ceny ulegają podwyższeniu”. Innym pozornym rozwiązaniem jest ekspansja, czyli ucieczka do przodu. Tego typu reakcje wynikają np. z tego, że patrzy się na symptomy choroby, a nie na jej przyczyny, a w konsekwencji odracza się, a nie rozwiązuje stare problemy. Ostatni jakże wygodny i popularny sposób to — niezauważanie problemów.

Konkretne, a nie pozorne rozwiązanie trudności tego okresu pozwala organizacji wejść w kolejną fazę rozwoju.

## Okres dojrzałości

Organizacje w tej fazie cechuje różnorodność metod i technik zarządzania, ugruntowana strategia działania, oraz dobra organizacja pracy. Wykryształizował się jednoznaczny *image* firmy — zarówno wśród klientów, jak i konkurencji, kooperantów, dostawców. Często firmy mają zróżnicowaną strukturę produktowo-rynkową lub budują ją w oparciu o specyfikę klienta. Produkcja ma charakter zdywersyfikowany pod względem tak gamy produktów, jak i obsługiwanych rynków. Wzrasta potrzeba przeprowadzania różnorodnych analiz i prognozowania przyszłości; bardzo istotną rolę odgrywają wewnętrzne działy badania i rozwoju (R&D) oraz szkolenia personelu. Niewiele firm „dożyje” tego okresu — ci, którym się to udało, musieli poradzić sobie z problemami pojawiającymi w cyklu życia organizacji i mieć strategię. Warto, by o tym pamiętali ci, którzy chcą tego dokonać.

Aleksander Chrostowski

## PRZYPISY

- 1) K. OBŁÓJ, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1992.
- 2) L. KOLVEREID, K. OBŁÓJ, *Entrepreneurship in Emerging Versus Mature Economies — An Exploratory Study*, „International Small Business Journal”, nr 4 1994.
- 3) J. GOŚCIŃSKI, *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa, 1989.
- 4) A. BHIDE, *Jak przedsiębiorcy tworzą skuteczne strategie*, „Przeгляд Organizacji” 1994, nr 10.
- 5) M. KOSTERA, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa, 1994.
- 6) K. OBŁÓJ, *Zarządzanie: Ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa, 1986.
- 7) K. OHMAE, *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, 1982.
- 8) K. OBŁÓJ, *Zarządzanie: Ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa, 1986.
- 9) E. HALL, *Poza kulturą*, PWN, Warszawa, 1984.