

Ichak Adizes

VÁLLALATOK ÉLETCIKLUSAI

Növekedés és tartós siker a szervezet
minden életszakaszában

A fordítás alapja:

Managing Corporate Lifecycles, 2004 (first English edition year)

By Ichak Kalderon Adizes

Adizes Insitute: International Headquarters

1212 Mark Avenue, Carpinteria, California 93013, USA

Tel.: (805) 566-0742

E-mail: publishing@adizes.com

www.adizes.com

Copyright © Ichak Kalderon Adizes, 2004

Adizes Institute Publications

www.adizesbooks.com

Fordította: © Simon Eszter, 2022

Szerkesztette: Sebes Katalin

Szakmailag lektorálta: Tóth Balázs

Borítóterv: Juhász Gábor Tamás

A szerző fotója: Adizes Institute

HVG Könyvek, Budapest, 2023

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Rapajka Gabriella

www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-565-220-4

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképezeti úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.

Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: Tekerés Tímea

Nyomás: Generál Nyomda Kft.

Felelős vezető: Hunya Ágnes

Tartalom

Előszó a magyar kiadáshoz	I
Bevezetés	9
I. Mi történik?	
1. A változás és következményei	17
2. Udvarlás	29
3. Csecsemőkor	41
4. A virágzó évek: gyereünk-gyereünk	57
5. Második születés és serdülőkor	83
6. Felnőttkor	99
7. Az öregedés jelei	117
8. Öregedő szervezetek: arisztokrácia	149
9. A végső hanyatlás: Salem, bürokrácia és halál	167
II. A szervezeti viselkedés elemzése	
10. Az elemzés eszközei	187
11. Az életciklus előrejelzése: a metaforikus tánc	217
12. A PAEI és az életciklus szakaszai	231
13. A problémamegoldás lehetőségének előrejelzése	257
14. A szervezeti öregedés okai	279
15. Az öregedés strukturális okai	305
III. Egészséges szervezetek nevelése	
16. Szervezetterápia	329
17. A tipikus úton járó szervezetek kezelése: eseti megoldás	341
18. Az optimális út	371
Összegzés	395

A melléklet. Esettanulmányok	399
B melléklet. Válasz néhány örök érvényű kérdésre	421
Köszönetnyilvánítás	433
A szerzőről	435
Irodalom	437
Jegyzetek	453
Név- és tárgymutató	475

Előszó

a magyar kiadáshoz

Először 1992-ben találkoztam Ichak Adizessel. Ebben az évben jelent meg a *Vállalatok életciklusai* című könyve hazánkban, a HVG kiadó meghívására jött el Magyarországra. Abban a fél évben, amíg itt dolgozott, fiatal tanácsadóként sok konferenciára és rendezvényre kísértem el, ahol főleg vezérigazgatóknak tartott előadásokat. Gondolatai és világnézete erősen befolyásolták az én látásmódomat is, és valójában a hivatásomra, a szervezetfejlesztésre is nagy hatást gyakoroltak.

35 éves vállalatfejlesztési tanácsadói múlttal, több 100 magyar vállalatnál szerzett tapasztalattal ma már látom, hogy a vállalatok működésével kapcsolatos megfigyelései, kutatásai szinte örök érvényűek. A trendek, divatok, válságok, konjunktúrák jönnek és mennek, de a vállalatok, szervezetek fejlődésében és a vezetés tudományában megfigyelhetők bizonyos alapvetések, alapelvek, szinte törvényszerűségek. Ichak Adizes munkássága során ebben a könyvében és más írásaiban is ezeket járja körül, Jim Collinshoz vagy Peter Druckerhez hasonlóan.

A vállalatok és vezetők fejlesztésében hihetetlen mennyiségű elmélet és teória született az elmúlt 50 évben. Egy-egy új elmélet csábító és divatos lehet ugyan, de ha valaki tartósan sikeres vállalatot szeretne építeni, akkor ezeket az alapelveket nem kerülheti meg. Sok esetben hosszú és fegyelmezett „menetelés” vezet egy kiváló szervezetet felépítéséhez.

ECSÉDI ISTVÁN
Budapest, 2023

Bevezetés

A könyv a szervezeti életciklusok elméletét és a szervezeti változások alapelveit mutatja be, amelyeket az elmúlt harminc évben dolgoztam ki és tökéletesítettem. Az elmélet és az alapelvek ismerete lehetővé teszi, hogy különbséget tegyünk a szervezet normális és rendellenes problémái között, és elvégezzük azokat a beavatkozásokat, amelyek a szervezetek felnőttkorbaérésének feltételei. Mind az elmélet, mind az elvek azt magyarázzák, miért növekednek és halnak meg vállalatok, és mi az ezzel kapcsolatos teendő. Leírják és elemzik azt a megszokott utat, amelyet a szervezetek növekedésük során bejárnak, és azt az optimális utat, amelyet követniük kellene a növekedés és öregedés tipikus problémáinak elkerülése érdekében.

Mi az újdonság a bővített, átdolgozott kiadásban?

Az átdolgozott kiadás kiegészíti azt a két könyvemet, amelyek a *Vállalatok életciklusai – Hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok, és mi az ezzel kapcsolatos teendő?* (*Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*)¹ első kiadása óta jelentek meg. A *The Pursuit of Prime: Maximize Your Company's Success with the Adizes Program*² (Törekvés a felnőttkor elérésére – Maximalizáljuk vállalatunk sikerét az Adizes-programmal) azt tárgyalja, hogyan irányítsunk egy szervezetet attól függően, hol tart az életciklusában; a *Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business & Society*³ (A változás kezelése – A kölcsönös bizalom és tisztelet ereje a magán- és az üzleti életben, valamint a társadalomban) pedig bemutatja a szervezetátalakítás (-kezelés) módszertanának elméleti alapjait. Így ebben az át-

dolgozott kiadásban nem az első kiadás anyaga ismétlődik, hiszen azt a *The Pursuit of Prime* és a *Mastering Change* című könyvekben fejtettem ki alaposabban. A terápiás beavatkozások végrehajtásának gyakorlatával kapcsolatban az érdeklődőknek az Adizes Posztgraduális Szervezetterápia-képzés diplomás és továbbképzési programjait ajánlom, amelyek az első kiadás megjelenése óta kaptak engedélyt és indultak el. A jelenlegi kiadás tehát sokkal inkább a leíró, elemző részekre összpontosít. Annak, aki az előíró tartalmakban kíván jobban elmélyülni, a fent említett két könyvet érdemes tanulmányoznia.

Másfelől viszont a *Vállalatok életciklusai* első kiadásának munkálatait követően rádöbbentem, hogy valami nem stimmel. Ha a szervezeti integráció annyira fontos, miért olyan alacsony a növekedés szakaszaiban, és miért olyan magas az öregedés fázisaiban? Akkor még nem tudtam a választ. Tíz évembe telt, amíg megoldottam ezt a dilemmát – az eredményekről pedig az alábbi könyvben számolok be. Felismertem, hogy bár továbbra is igaz, hogy a vállalkozói szellem és gondolkodás együtt jár a növekedéssel, annak hiánya pedig az öregedéssel, az integráció még erőteljesebben előre jelzi a szervezet növekedését és öregedését. Ez a tényező biztosítja a fejlődéshez szükséges környezetet a vállalkozói gondolkodásmód és így a szervezet növekedése számára. Az integráció azt is lehetővé teszi, hogy a szervezetek proaktívabban – korábban – kezeljék az öregedés problémáit. Ám mivel elég nehezen megfogható tényezőről van szó, általában figyelmen kívül hagyják és elhanyagolják a növekedésre törekvés során. Ez az elhanyagolás pedig az életciklus tipikus útjára tereli a szervezeteket, annak minden nehézségével együtt.

Kutatásom további tényezőkre is rávilágított, amelyek a szervezetekben a vállalkozói szellem létét erősítik vagy éppen gyengítik. Ezek a tényezők további magyarázatot adnak a növekedés nehézségeire és arra, amit korábban a szervezeti öregedés elkerülhetlenségeként értelmeztünk.

Ha jobban megértjük a növekedést és az öregedést okozó tényezők kölcsönhatását, felgyorsíthatjuk a szervezet előrehaladását a felnőttkorig – az életciklus legkedvezőbb szakaszáig –, és tovább tarthatjuk meg ebben a fázisban. Tíz évvel ezelőtt egy öregedő szervezet megfiatalítása – legalábbis a felnőttkor felé fordítása – három évig tartott. Manapság, több tudással felvértezve – ahogy ebben az átdolgozott kiadásban látni fogjuk –, ugyanezeket az eredményeket kevesebb mint egy év alatt érhetjük el, akár nagyobb szervezeteknél is. Sőt a vállalatok így elkerülhe-

tik a növekedési szakasznak a könyv első kiadásában leírt fájdalmait is. A szintén itt bemutatott optimális út során is problémákba ütközhetünk, ez mégis jóval előnyösebb a tipikus útnál, mert gyorsabban juttatja el a szervezetet a felnőttkorig, és tovább képes ott tartani. Az ezen az úton jelentkező problémák ráadásul csak ritkán kórosak, azaz nem veszélyeztetik a szervezet létét.

Az első kiadás a tipikus út leírására korlátozódott, míg az alábbi bővített kiadás azt mutatja be, hogyan juthatunk el gyorsabban a felnőttkor szakaszába, a tipikus út problémái nélkül, azaz az optimális úton.

Cél, módszertan, szervezet

A könyv szervezeti változások menedzsmentjéért felelős tanácsadóknak és vezetőknak szól. Nem esettanulmányok gyűjteménye, és nem is szigorú statisztikai elemzéseken alapul. Sőt, még csak nem is szakirodalmi áttekintés – habár hivatkozásokat azért tartalmaz –, sokkal inkább helyzetjelentés a szervezetekkel kapcsolatos harmincéves tapasztalataimról, az általam megfigyelt viselkedésmintákról és a kezelésük során alkalmazott megközelítésemről. Tükrözi továbbá az Adizes Intézet munkatársainak tapasztalatait is, akik jól ismerik és világszerte alkalmazzák a módszertant. A példákat azoknál a vállalatoknál gyűjtöttük össze, amelyekkel az évek során együtt dolgoztunk. Ezek egy része széles körben ismert a módszer alkalmazójaként, könyvekből és/vagy tanulmányokból, amelyekre a későbbiekben hivatkozunk. Az intézet ügyfeleinek nevét máskülönben bizalmasan kezeljük.

A Domino's Pizza az egyik ilyen jól ismert vállalat, ahogy azt Tom Monaghan *The Pizza Tiger* (A pizza tigrise) című könyvében is bemutatja.⁴ A Domino's alkalmazta a módszertant, és hét év alatt 150 millió dollárról 1,5 milliárd dollárra növelte az árbevételét. Egy másik közismert ügyfél, a Bank of America, amely akkoriban 120 milliárd dolláros vagyonnal és 90 ezer alkalmazottal a világ második legnagyobb bankja volt, életciklusának olyan pontjára érkezett, ahol már nem volt képes növekedni, a módszertan segítségével viszont sikerült új életre kelnie.⁵

A módszertant olyan nonprofit szervezetek támogatására is alkalmaztuk, mint a Los Angeles-i Gyermejjóléti Szolgálat (Los Angeles Department of Children's Services), a világ legnagyobb gyermejjóléti szervezete.⁶ A ghánai Egészségügyi Minisztériumban segítettem felépíteni

az Egészségügyi Szállítmányok Tervezésének Egységét (Health Delivery Planning Unit), amelyet az Egészségügyi Világszervezet (World Health Organization, WHO) akkoriban példaként ismert el a harmadik világbeli országok számára.⁷

Konzultáltam többek között Svédország, Görögország, Brazília, Macedónia, Jugoszlávia, Izrael és El Salvador miniszterelnökeivel és elnökeivel, és a módszertant elsősorban a kormányzati és politikai szervezetek megújítására alkalmaztam, de munkatársaimmal együtt néhány érzékeny és bizalmas politikai kérdés megoldására is felhasználtuk.

Ugyanakkor persze ügyfeleink nem csak nagyvállalatok vagy kormányzati szervek, egyházakkal, világszerte működő missziós szervezettel és tévécsatornákkal is együttműködtünk. Bátran kijelenthetem, hogy az intézet a módszertant többször is tesztelte, változatos körülmények között, az eredmények pedig szervezeti kultúrától, mérettől és technológiától függetlenül garantálhatók. Az egyetlen változó, amely a módszer hatékonyságát befolyásolhatja, a vezérigazgató, akinek egyrészt el kell köteleződnie a megvalósítás mellett, másrészt hatékonyan és szorosan együtt kell működnie a folyamatot irányító Adizes-minősítésű munkatársakkal.

Noha a könyv elsősorban a vállalatokra összpontosít, a házassággal, a személyes fejlődés és öregedés folyamatával, valamint a civilizációk, a biológiai rendszerek, sőt a vallások változási folyamataival való hasonlóságokra is rávilágít. Nyilvánvaló, hogy az ilyen összehasonlítások szükségszerűen felületesek, még az sem volna meglepő, ha helytelenek lennének. Csakhogy az életben minden mindennel összefügg. Ha nem látunk kapcsolatot, az csak azért van, mert még nem egészen értjük a folyamatot. Valahogyan le kell győznünk az elkülönültséget. Meg kell próbálnunk legalább egy pillantást vetni az egyetemességre és a szabályokra, amelyek a világunkat irányítják.

A *Vállalatok életciklusai* bővített és átdolgozott kiadását három részre osztottam. Az I. rész leírja a folyamatokat, azaz mindazt, ami végbemegy. Bemutatja a szervezetek szokványos viselkedését az életciklus egyes szakaszaiban, a szervezetek tipikus útján, az udvarlástól a felnőttkoron és az öregedésen át a szervezeti életciklus végéig, valamint a normális és rendellenes problémákat, amelyekkel ezen az úton találkozhatnak. A II. – elemző – rész olyan eszközöket kínál, amelyek megmagyarázzák, miért növekednek és öregednek a szervezetek. A III. rész a beavatkozások rövid leírása, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a szervezet eljusson

a felnőttkorig; ezt egészítik ki a *The Pursuit of Prime* és a *Mastering Change* című könyvek. Ez az új kiadás azokat az elveket is leírja, amelyek segítségével szervezetünket az optimális – gyorsabb – útvonalon vezethetjük, valamint azt, hogyan viselkedik ezen az úton járva a szervezet. Ez a rész szükségszerűen rövid, mert erről az útvonalról egyelőre nincs elegendő tapasztalatunk. Kifejtése további munkát igényel, és egy későbbi mű témája lesz.

Bízom benne, hogy a könyv nem jut egyhamar az írópalánta kéziratának sorsára, amelyről Samuel Johnson így írt: „A kézírata egyszerre jó és eredeti; de a jó rész nem eredeti, az eredeti pedig nem jó.”⁸ Akárhogy is, élveztem a megírását, és remélem, az olvasó számára is gondolatébresztő lesz.

Örömmel tanulok mások tapasztalataiból, ezért arra biztatom olvasóimat, osszák meg – akár kritikus, akár támogató, elméleti vagy tapasztalati jellegű – ötleteiket az *Adizes Institute Journal for Organizational Transformation* lapjain vagy közvetlenül e-mailben az Adizes@adizes.com címen. Szívesen ajánlom a weboldalunkat is: www.adizes.com.

ICHAK ADIZES PHD
Santa Barbara, California

I

MI TÖRTÉNIK?

1

A változás és következményei

A változásnak nincs előzménye.

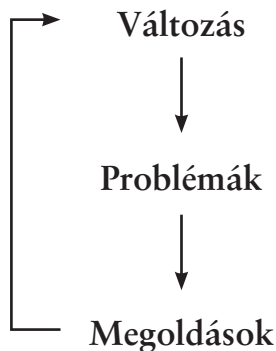
NICCOLÒ MACHIAVELLI¹

A problémák örökérvényűsége

Bizonyára nem újdonság, hogy a változást mindannyian megtapasztaljuk, és egészen addig jelen van az életünkben, amíg csak képesek vagyunk érzékelni.

A változás olyan eseményeket idéz elő, amelyek lehetőségeket vagy problémákat jelenthetnek számunkra.² Amikor változásokkal találkozunk, döntéseket kell hoznunk, és valamit másképpen kell csinálnunk, mert az eddigiektől eltérő jelenséggel kerülünk szembe. Gondoljunk csak arra, hogy épp az utcán sétálunk! Amikor kereszteződéshez érünk – ami változást jelent addigi utunkhoz képest –, egy problémával vagy lehetőséggel szembesülünk: jobbra vagy balra induljunk, forduljunk meg, vagy haladjunk egyenesen tovább? Döntenünk és cselekednünk kell, és bár-hogyan döntünk is, az változást jelent, ami pedig újabb problémákhoz vezet.

Minden probléma vagy lehetőség, amelyet változás szül, valamilyen megoldást hoz létre, az pedig további változásokat okoz, így új valósággal, új problémákkal vagy lehetőségekkel találkozunk.³



1.1. ábra. Változás-probléma ciklus

Vagyis, amíg van változás, addig problémák és lehetőségek is lesznek.

Csak a változás állandó.

HÉRAKLEITOSZ⁴

Mi következik ebből?

Minthogy a változás marad, a problémák is maradnak... Örökre!

Magam is meglepődtem, amikor erre a következtetésre jutottam. Hiszen a könyvesboltok bővelkednek az olyan könyvekben, amelyek azzal kecsegtetnek, hogy ha a siker ilyen vagy olyan forgatókönyveit követjük, szervezeti problémáink megszűnnek. Számos politikai ideológia és válasz ugyanezt ígéri: kövesd a szabályokat, és tiéd lesz az üdvösség, vagy a mennybe jutsz.

Csak hogy ezek az ígérek nem válhatnak valóra, mert a változás az élet része, s amíg csak élünk, lesznek nehézségeink. Gondoljunk csak a sokat idézett mondásra: „Az élet szívás, aztán meghalsz.”⁵ Mi több: minél aktívabb életet élünk, annál több problémával találkozunk.

Jó példa erre egy szoftvercég, amelynek a tanácsadójaként dolgoztam. A vezetők a vállalati problémák nagyságrendjéről panaszkodtak. A társaság kevesebb mint két év alatt nulláról 180 millió dollárra növelte éves bevételét.

– Mit vártok – kérdeztem tőlük –, mikor nem lesznek problémáitok?
Csak akkor, ha nem lesz változás. És ez mikor következik be?

Mindannyian tudták a választ.

– Ha meghalunk – felelték.

Ha csupa változás az élet, és csak holtunkban nem lesznek gondjaink, akkor a változás ütemének lassítása – a problémák csökkentésének egyik módja – egyenértékű az öngyilkossággal. A dinoszauruszok nem alkalmazkodtak a változásokhoz, ahogy a világot jelenleg uraló nagyvállalatok jó része sem. Márpedig, ha működőképese akarnak maradni, jobb, ha megtanulják kezelni és *irányítani* a változást.

Egy régi vicc két fickóról szól, akik gyalogos szafarira indulnak. Észreveszik, hogy közeledik feléjük egy oroszlán. Egyikük futásnak ered.

– Úgysem tudod leahagyni az oroszlánt – mondja a másik.

– Nem is az oroszlánt akarom leahagyni – érkezik a válasz. – Csak téged kell megelőznöm!

Ahogy a változás felgyorsul, egyre összetettebb feladat lesz megbirkózni a kihívással.⁶ Ki éli túl? Aki a leggyorsabban hozza meg a helyes döntéseket.⁷

*Nem a legerősebb él túl, nem is a legokosabb, hanem
aki a legfogékonyabb a változásra.*

CHARLES DARWIN⁸

A hirtelen meghozott rossz döntések és gyors megvalósításuk biztos út a katasztrófa felé. Ilyenkor gyakran súlyosabb problémákkal kell szembenéznünk, mint amilyeneket megoldani próbáltunk. Akkor sem boldogulunk, ha a versenytársunk nálunk gyorsabban hozza meg a helyes döntéseket, vagy ha azonnal meghozzuk ugyan őket, de a végrehajtásuk több időt vesz igénybe, mint a versenytársunk számára.

Mindez talán nem hangzik túl vigasztalóan, de az az igazság, hogy egy problémátípus megoldása sosem jelenti azt, hogy most már örökre sima utunk lesz. A megoldások ugyanis a következő problémátípus kialakulását hozzák magukkal. Az éjszaka közepén újra meg újra azon kapom magam – és talán nem is vagyok ezzel egyedül –, hogy eltöprengek, mikor jutok már túl a problémáimon. Pedig tudom a választ: soha. A problémák csak akkor szűnnek meg, ha már nem élek.

Felnőni nem azt jelenti, hogy túljutunk minden problémán, sokkal inkább azt, hogy a nagyobb és összetettebb problémákkal is képesek vagyunk megbirkózni. Az egyik évben az ügyfeleimnek küldött újévi üdvözlőlapon ezt írtam: „Jövőre nagyobb problémákat kívánok...” A kártya aljára pedig apró betűvel ezt: „...amelyeket könnyen tud kezelni.”