# **Greinerův model růstu organizací**

Zdroj: <https://devix.cz/blog/greineruv-model-rustu-organizaci/>

Datum: 26. 3. 2021

Již v první polovině sedmdesátých let dvacátého století se profesor Harvardu jménem Larry Greiner zabýval problematikou růstu organizací. Ačkoliv Greiner napsal celou řadu dalších publikací, jeho nejznámější publikací je kniha ***Evolution and revolution as organisations grow***vydaná v roce 1972, kde uvádí teorií, jež později vstoupila ve známost jako “Greinerův model”.

Ve své teorií Greiner rozlišuje několik růstových etap, které **označuje jako fáze evoluční, přičemž každá z nich končí krizí, tedy fází revoluční.** Evoluční etapou je v kontextu Greinerova modelu míněno relativně klidné období, kdy firma vlivem přijatých opatření roste. Každá evoluční etapa však postupně dojde svého limitu a vznikne krize, která vyvolá potřebu opět definovat a přijmout nová manažerská opatření. Jednotlivé etapy si probereme níže.

**I. Fáze nadšení**

Toto je prvotní fáze každého podnikání. Podnikatel má nějaký zajímavý nápad a sestaví si pracovní kolektiv, který sestává často z jeho známých nebo rodiny. **Lidé kolem něj sdílejí nadšení**, do práce vkládají vlastní iniciativu a **kreativitu**, podniku se daří, přichází více a více zakázek, nabírají se další zaměstnanci. Zatím neexistují striktně dané kompetence a, ačkoliv má každý nějakou svou primární funkci, **každý dělá to, co je zrovna potřeba**.

**Krize vedení**

Od určité velikosti kolektivu ale nastává problém. S přibývajícími zaměstnanci už přestává adekvátně stoupat produktivita podniku jako celku. Je to zapříčiněno právě tím, že **nejsou jasně vymezeny kompetence** a vzniká kolektivní, chcete-li “stádové” uvažování, kdy v dílčích činnostech **jeden spoléhá na druhého.** Nyní je třeba stanovit organizační strukturu, definovat kompetence, dát zaměstnancům jasný návod, co mají dělat, a dohlížet, že to skutečně dělají.

**II. Fáze řízení**

Dobrá tedy, máme jasně stanovené postupy, víme, kdo je šéf a kdo je podřízený. Práce začíná mít systém a produktivita a kvalita práce se opět lepší. Firma dále roste. Ačkoliv majitel firmy v této fázi již obvykle věnuje většinu svého času vedení firmy, stále je osobně přítomen u většiny běžných provozních aktivit a dohlíží, zda všichni dělají všechno správně, případně odstraňuje dílčí nedostatky. Firma dále roste.

**Krize autonomie**

Firma se postupně dostává do fáze, kdy by se její majitel potřeboval “rozkrájet” a stejně by nestíhal vše, co potřebuje. I když byznys jako celek funguje, vždy jsou patrné dílčí nedostatky a majitel tak musí běhat kolem všeho. To je samozřejmě limitující pro další firemní růst! Firma – i když fungující, je **kompletně závislá na osobě majitele**, a ten se od ní nemůže ani na chvíli hnout. Nehledě na to, že takové věci, jako je účetnictví, marketing, smlouvy atd., obvykle přesahují i odborné znalosti majitele, resp. majitel sám určitě nebude zvládat všechno. Nyní je třeba udělat důležitou, z psychologického hlediska velmi náročnou, reorganizaci. Je třeba **jmenovat střední management**, rozdělit kompetence a hlavně – nechat věcem volný průběh a přímo do nich nezasahovat. Jinými slovy – delegovat svojí běžnou denní práci.

**III. Fáze delegace**

Ono to zní možná jednoduše, ale garantuji Vám, že efektivně delegovat práci je nesmírně složitá a náročná činnost. Každý máme nějaké svoje znalosti, názory, hodnoty a přesvědčení, podle kterých jednáme. A tak to každý děláme trochu jinak. Delegovat jakoukoliv netriviální činnost tak stojí spoustu vysvětlování, pokusů a omylů, než se všichni sladí na představě toho, jak má ta která činnost vypadat a jaké má očekávané výsledky. **Majitel musí být připraven, že cokoliv se bude snažit delegovat, bude po nějakou dobu vykazovat značnou nedokonalost**, se kterou se prostě bude muset smířit jako s přechodovou fází. Delegování je psychologicky náročné také z toho důvodu, že pokud chcete efektivně delegovat, musíte před svými zaměstnanci odkrýt Vaše vlastní chyby, nedokonalosti a nepořádek – a to si pište, že po několika letech, kdy všechno leželo na Vašich bedrech, bude těch nedokonalostí víc než dost. Nicméně toto je katarze, kterou si musí každý projít a ego zde musí jít stranou. Postupně se tedy daří delegovat dílčí činnosti a majiteli se tak rozvazují ruce. Firma dále roste.

**Krize kontroly**

Pokud se fázi delegace podaří efektivně zvládnout, čeká Vás další problém. Tím, že jste klíčové činnosti nechali na **středním managementu a ten má volnou ruku**, **nemáte detailní kontrolu** nad děním v jednotlivých vrstvách organizace, a tak se stane, že jednotlivé kompetenční struktury (chcete-li oddělení ve firmě) sice fungují dobře, **ale jako celek jednají nekoordinovaně a často protichůdně**. To může mít fatální dopad nejen na spokojenost zákazníků a zaměstnanců, ale činí to také firmu zranitelnější, protože jakákoliv změna na strategické úrovni je velice těžkopádná a může Vás tak snadno předběhnout mnohem menší, avšak flexibilnější konkurence.

**IV. Fáze koordinace**

Řešením krize kontroly je nalezení způsobu, jak celou firmu koordinovat. Obvykle je v této fázi stanoven **strategický management, který má za úkol dohlížet na to, aby dílčí oddělení fungovala správě jako celek**. Důležitou součástí práce strategického managementu je definovat **nástroje a metriky a procesy, jak celý podnik kontrolovat a řídit**. Nástroji může být ledacos, od obyčejných schůzek, až po různé elektronické evidenční systémy či papírové výkazy. Pokud se vše povede, jak má, firma je opět konzistentní, lépe fungující a s pořádkem v agendě, což umožňuje její další rozvoj.

**Krize byrokracie**

S rozvojem formálních metrik a postupů ve firmě však také přichází ten problém, že prostředky agendy, které měly zajistit ve firmě pořádek, nyní také házejí zaměstnancům klacky pod nohy a komplikují jim práci. **Byrokratické postupy jsou s rostoucí organizací stále složitější**, a firma tak vynakládá větší a větší náklady jen na samotnou interní agendu. Ta má navíc s počtem zaměstnanců tendenci narůstat spíše kvadraticky než lineárně, což je zapříčiněno paretovým pravidlem. Druhým rozměrem je pak samozřejmě to, že **byrokracie a formalizované procesy v určitých případech omezují přirozený potenciál zaměstnanců**.

**V. Fáze součinnosti**

Způsobem, jak se vymanit z kruhu interní byrokracie, je paradoxně návrat k méně formálnímu způsobu spolupráce a vedení lidí. **To v praxi znamená plošší organizační strukturu a větší důraz na spontánní mezilidskou komunikaci.** Formální procesy nejsou třeba, pokud je v organizaci dbáno na budování **firemní kultury a sdílených hodnot**. Organizační struktura je tak plošší, jednotlivé pracovní skupiny autonomnější, a všichni mají možnost podílet se na dalším vývoji firmy jako celku. Skvělým příkladem takového způsobu řízení jsou různé agilní metodiky jako Scrum nebo Kanban. S vyšší mírou autonomie však také přichází mnohem větší nárok na kvalitu a zkušenosti zaměstnanců. Je třeba mít na paměti, že nyní jsou to právě oni, kdo utváří podobu firmy na všech úrovních, a musí být připravení vzít tento úkol za své.

**Závěr: co si z toho všeho odnést**

Pokud vlastníte firmu, je dobré si uvědomit, co Vás v různém časovém horizontu bude čekat. Jak vidíte, nároky na majitele firmy, co do jeho dovedností, se s vývojem firmy zcela mění. Zatímco v **počátečních fázích je třeba hlavně znalost samotného oboru podnikání,** postupně se potřeba znalostí a kompetencí bude přesouvat spíše k **ekonomice, právničině, managementu a především self-managementu**. V konečném důsledku jde pak o **kombinaci všech těchto dovedností s původními hodnotami firmy**.  Celá teorie Greinerova modelu zde byla prezentována značně zjednodušeně a rozhodně se doporučuje její detailní prozkoumání ze zahraničních zdrojů. Samozřejmě neexistuje žádný step-by-step návod, jak vést firmu, a jednotlivé detaily se budou lišit podle zaměření a oboru, stejně tak jako rychlost toho, jak se jednotlivé fáze budou střídat. Nicméně pokud zakládáte firmu, startup nebo jen uvažujete o podnikání, je dobré si uvědomit, co všechno Vás čeká v případě úspěchu.

Otázka č. 1: Popište vztah mezi evolucí a revolucí podle Greinera.

Otázka č. 2: Popište každou fázi a její krizi.