Peter F. Drucker

Joseph A. Maciariello válogatásával és szerkesztésével

DRUCKER
MINDEN NAPRA

Peter F. Drucker

Joseph A. Maciariello válogatásával és szerkesztésével

DRUCKER MINDEN NAPRA

366 inspiráló és motiváló gondolat
az év minden napjára, mindenki számára

Manager Könyvkiadó
Budapest, 2009

A magyar fordítás
Peter F. Drucker with Joseph A. Maciariello: *The Daily Drucker. 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done,* Elsevier, 2007

© 2004 by Peter F. Drucker
Foreword copyright © 2004 by Jim Collins

Fordította: *Kövesdi Miklós, Nagy Mónika Zsuzsanna* és *Varga Katalin*

A fordítást az eredetivel egybevetette és szakmailag ellenőrizte: *Dr. Kürti Sándor*

Második, változatlan kiadás.

Hungariantranslation © Kövesdi Miklós, Nagy Mónika Zsuzsanna, Varga Katalin, 2008
Hungarian edition © Manager Könyvkiadó, 2008

Minden jog fenntartva.
A könyv vagy annak részlete semmilyen formában – elektronikus úton vagy más módon – nem közölhető, reprodukálható a kiadó előzetes írásbeli engedélye nélkül.

„Know Thy Time!" – Ismerd a saját időd!

PETER F. DRUCKER

Tartalom

Előszó 9
A szerző előszava 13
Bevezető 15

Január 17
Február 51
Március 83
Április 117
Május 149
Június 183
Július 215
Augusztus 249
Szeptember 283
Október 315
November 349
December 381

Annotált bibliográfia 415
Források – könyvek, illetve internetmodulok szerint 429
Források – napok és párhuzamos bekezdések szerint 433
Témák – olvasmányok szerint 452

Előszó

1994 decemberében kerestem fel Peter Druckert otthonában. Amikor bérelt kocsimmal leparkoltam a kocsifelhajtón álló két kis Toyota mellett, ellenőriznem kellett a címet, mert túl szerény méretűnek találtam a házat. Szép kis épület volt, hasonló kertvárosi házak tőszomszédságában, nem messze a Claremont Colleges campusától. Ideális otthon a helyi főiskola egyik tanárának. Csakhogy én nem a helyi főiskola egyik tanárát kerestem, hanem Peter Druckert – a vezetéstudomány megteremtőjét, a huszadik század második felének legnagyobb hatású gondolkodóját a menedzsment területén, a Peter F. Drucker Graduate School of Management alapító atyját.

A cím egyezett, úgyhogy a bejárati ajtóhoz léptem és becsöngettem. Vártam egy kicsit. Nem történt semmi. Így hát még egyszer csöngettem.

– Jól van! Jövök már, jövök! – hallottam odabentről. – Már nem vagyok olyan gyors, mint régen. – Hallatszott a zsémbelő hang, és arra számítottam, hogy mogorva idős úr nyit majd ajtót. Ehelyett széles mosollyal üdvözölt vendéglátóm, és úgy éreztem, valóban örül nekem, jóllehet még soha nem találkoztunk. – Mr. Collins. Örülök, hogy megismerhetem! – mondta Peter Drucker, kezet fogott velem, és szívélyesen betessékelt. – Fáradjon beljebb!

A nappaliban ültünk le, Drucker a kedvenc fonott székébe telepedve kérdezgetett, méregetett és provokált. Ontotta magából a bölcsességet, semmit se kérve viszonzásképp. Egyszerűen segíteni akart személyes fejlődésem irányításában pályafutásom akkori, döntő szakaszában; harminchat éves voltam, és nem dicsekedhettem jelentősebb szakmai sikerekkel. Az a nagyvonalúság, ahogyan szellemi értékeit osztogatta, nagyban megmagyarázza, miért lehetett olyan nagy hatással másokra. Felidéztem *A hatékony vezető* című művét, amelyben azt ajánlja, a siker helyett azt keressük, mi az, amit mi magunk tenni tudunk, amivel hozzájárulunk az egészhez. A döntő kérdés nem az, hogyan tudunk eredményesen megvalósítani valamit, hanem az, mit tudunk hozzátenni az egészhez.

Peter Drucker hozzájárulása az egészhez nem egyetlen nagy gondolat, hanem a teljes életmű – Drucker nagy ereje abban rejlik, hogy szinte tévedhetetlen volt. A világ működéséről tett nyugtalanító megállapításait a történelem később szinte mindig igazolta. Első könyve 1939-ben jelent meg *The End of Economic Man* címmel, amelyben a totalitarizmus kialakulására kereste a magyarázatot. Franciaország német megszállása után Winston Churchill elrendelte, hogy ez a könyv legyen a brit tisztképző iskola tananyagának a része. *The Concept of the Corporation* című, 1946-ban megjelent munkájában a technokrata vállalatokat elemezte a General Motors beható tanulmányozása alapján. A jövőbeni kihívások pontos előrevetítésével annyira felingerelte a GM felsővezetését, hogy az Alfred P. Sloan nevével fémjelzett korszakban a könyvet a vállalatnál gyakorlatilag betiltották.

Drucker 1964-ben írt könyvében fejtette ki a vállalati stratégia alapelveit, ám ezzel oly mértékben megelőzte a korát, hogy a kiadó meggyőzte, a *Business Strategies* cím helyett a *Managing for Results* címet adja munkájának, mert a „stratégia" szó kifejezetten idegenül csengett az üzleti életben.

A világot kétféleképpen lehet megváltoztatni: tollal (gondolatokkal) és karddal (hatalommal). Drucker a tollat választotta, és sok ezer kardforgató gondolkodását változtatta meg. Amikor 1956-ban David Packard meghatározta a Hewlett-Packard Company célkitűzéseit, Drucker írásai is befolyásolták, és nagy valószínűséggel a *The Practice of Management* című művét használta útmutatóként – amely talán mind a mai napig a legjelentősebb mű a menedzsment témakörében. Amikor a *Built to Last* című könyvünkhöz gyűjtöttük az anyagot Jerry Porrasszal, egyértelműen kiderült számunkra, hogy számos nagyvállalat – köztük a Procter & Gamble, a Ford, a General Electric és a Motorola – vezetőjére voltak nagy hatással Peter Drucker írásai. Vegyük e hatás sokszorosát a legkülönfélébb szervezetek esetében – a rendőrségtől a szimfonikus zenekarokig, kormányzati hivatalokig és üzleti vállalkozásokig –, és bátran levonhatjuk a következtetést: a huszadik század egyik legnagyobb hatású személyiségével van dolgunk.

A társaságában töltött nap során feltettem a kérdést Peter Druckernek:

– Huszonhat könyve közül melyikre a legbüszkébb?

– A következőre – hangzott a gyors válasz.

Már nyolcvanöt éves volt, de csaknem évente adott ki újabb könyvet, és emellett jelentős cikkeket is publikált. A következő kilenc évben további nyolc könyvvel gyarapította életművét, és a huszonegyedik század kihívásai szempontjából rendkívül fontos témán dolgozott még kilencvennégy éves korában is. Drucker kényszeresen írt – a produktív neurózis megnyilvánulási formájának is nevezhetném termékeny munkásságát.

– Újságíróként kezdtem – magyarázta, amikor megkérdeztem, hogy tud ennyit és ilyen gyorsan írni. – Gyorsan, határidőre kellett dolgoznom. Meg kellett tanulnom sokat írni.

Nem tudom, pontosan hány oldalt írt pályafutása során, de csak a könyvei szinte biztosan több mint tízezer oldalt tesznek ki. Peter Drucker különleges zseni: termékeny, mélyenszántó gondolatokkal.

Peter Drucker zseniálitása leginkább a rövid bekezdésekben és az egymondatos bölcsességekben nyilvánul meg, amelyekkel rendet vág a bonyolult világ zűrzavarában, és feltárja az igazságot. A zen buddhista költőkhöz hasonlóan Drucker is egyetemes igazságokat tömörít pár szóba; tanításaihoz újra meg újra visszatérhetünk, és minden alkalommal jobban megértjük őket. Ezek a rendkívüli olvasmányok egyetlen kötetben foglalják össze Drucker gondolatainak legjavát. Az olvasónak nem kell végigolvasnia mind a tízezer oldalt, elmélkedésre való bőven akad Maciariello professzor mesterien összeállított válogatásában is – munkája őszinte elismerést érdemel.

Drucker egyik kedvenc története az ókori görög szobrászról, Pheidiaszról szól, akit az athéni Parthenónt díszítő szobrok elkészítésével bízott meg a város. (A történet *A tökéletesség igénye* címmel az október elsejei olvasmányban található a kötetben.) A szobrok elkészítése a vártnál hónapokkal tovább tartott, mert a mester a hátuljukat ugyanolyan szépen kifaragta, mint az elejüket. A megbízók dühösek lettek a pluszköltség miatt, és kérdőre vonták az alkotót:

– Miért vesződtél annyit a szobrok hátuljával? Hiszen azt senki sem fogja látni!

– Az istenek látják! – vágott vissza Pheidiasz.

Ez a kötet olyan, mintha egyetlen helyre összegyűjtve megtalálnánk az összes szobor elejét, hogy gyönyörködhessünk bennük. De amit látunk, az attól a gondolkodástól és munkától olyan szép, amit az alkotó az egész szoborba fektetett, attól a munkától, ami nem látható, de amely nélkül nem lenne egységes a mű. Tudjuk, hogy a kötetben közreadott gyöngyszemekben megbízhatunk, mert az egyes olvasmányok mögött Peter Drucker teljes életműve áll, korunk egyik ragyogó elméjének több százezer órányi gondolkodása és reflexiója.

A nap végén megvacsoráztunk kedvenc helyi vendéglőjében, majd otthona előtt a kocsiban búcsúzkodtunk.

– Hogy köszönhetem meg önnek mindezt, miként hálálhatnám meg? – kérdeztem, tudván, hogy az együtt töltött nap fölbecsülhetetlen értékű.

– Már meghálálta – válaszolta. – Sokat tanultam a beszélgetésünkből. – Ekkor jöttem rá, Peter Drucker attól igazán nagyszerű, hogy nem tekinti magát gurunak; mindig és mindenből tanul, akár a diák. A legtöbb menedzsmentguru kinyilatkoztat, úgy érzi, ez a dolga. Peter Drucker viszont a tanulásra érzett késztetést.

Peter Drucker életműve érdekfeszítő – ahogy ő maga is –, mert a néhai John Gardner szavaival élve, végtelenül érdeklődő.

– Végezze a dolgát, és tegye magát hasznossá! – zárta le beszélgetésünket. Aztán szó nélkül kiszállt a kocsiból, beballagott szerény otthonába, föltehetően visszaült az írógépéhez, hogy elöl-hátul tovább faragja nagyszerű gondolatainak szobrait.

JIM COLLINS
Boulder, Colorado
2004. augusztus 3.

A szerző előszava

„Melyik Drucker-könyvet olvassam el? Életműve melyik kötetében találom a legjobb leírását annak, hogyan döntsek személyi kérdésekben?" Nem múlik el hét anélkül, hogy vagy fél tucat ilyen és ehhez hasonló kérdés el ne hangozzék. Több mint hatvanegy év alatt harmincnégy művet jelentettem meg, nekem is nehéz e kérdésekre választ adni.

Ez a könyvem ennek az igénynek kíván megfelelni. Az írásaimból vett idézetek segítségével rendszerezett formában mutatja be legfontosabb állításaimat, melyeket néhány, szintén az én műveimből vett kommentáló és magyarázó sor követ. A válogatás számtalan témára kiterjed, így szóba kerül a menedzsment, az üzlet, a világgazdaság, a változó társadalom, az innováció és a vállalkozás, a döntéshozatal, a változó munkaerő, a nonprofit intézmények és menedzsmentjük és így tovább.

A könyv legfontosabb része azonban a lapok alján található üres hely. Ott az Olvasó teheti meg az észrevételeit, leírhatja lépéseit, döntéseit és a döntések eredményeit. *Ez* ugyanis *tevékenységre serkentő kötet.*

A válogatás és szerkesztés teljes mértékben régi barátomnak és kollégámnak, Joseph A. Maciariello professzornak köszönhető. Az ő ötlete volt egyetlen kötetbe foglalni korábbi munkáim legjavát. Könyveimből, kézirataimból és cikkeimből ő válogatta ki az idézeteket és a hozzájuk tartozó kommentárokat. Ez a könyv mindenre kiterjedő segédeszköz a vezetői hatékonyság érdekében. Ezúttal szeretnék köszönetet mondani a magam és olvasóim nevében Maciariello professzornak felbecsülhetetlen értékű közreműködéséért.

Peter F. Drucker
Claremont, Kalifornia
2004 nyara

Bevezető

A *Drucker minden napra* (The Daily Drucker) összeállításakor megpróbáltam párlatát és szintézisét adni Peter Drucker ma is gyarapodó életművének. Egy-egy fontosabb témakört érintve 366 olvasmányt válogattam ki a műveiből – minden napra egyet, plusz egyet a szökőnapra. Mindegyik egy „Drucker-mondással" kezdődik, vagy a téma lényegét összefoglaló idézettel. A bölcs mondások és idézetek a témára emlékeztető, mnemotechnikai elemek. Ezután következik a téma kifejtése Peter Drucker egyik művéből vett részlet segítségével. A napi olvasmány feladattal zárul, amely arra ösztönzi az Olvasót, hogy cselekedjen, a tanultakat alkalmazza a gyakorlatban.

Minden szemelvény végén hivatkozásként megadjuk az eredeti forrást vagy forrásokat, ahonnan a részletet kiemeltük. Amennyiben másként nem jelezzük, az egyes könyvek utolsó kiadása szerinti megfelelő oldalszám a „Források – napok és párhuzamos bekezdések szerint" című részben található. Arra vonatkozóan, hogy a könyv kereskedelmi forgalomban kapható-e, az „Annotált bibliográfia" ad felvilágosítást. Drucker hivatkozott könyveinek többsége, különösen a gyakran idézett művek kaphatók. Tehát amennyiben az Olvasó egyik vagy másik témában szívesen elmélyedne, erre megvan a lehetősége.

Hadd adjak egy jó tanácsot! Keressék „a már megtörtént jövőt"! Ha észreveszik és a maguk hasznára tudják fordítani a most alakuló trendeket, akkor továbbviszik Peter Drucker hagyományát.

Sokszor jelen voltam, amikor Peter Drucker vezetőkkel beszélt, és néhány alkalommal tanácsadói munkáját is nyomon követhettem. Oktatói és tanácsadói munkájában számomra megközelítésének egységessége és hatékonysága volt a leginkább lenyűgöző. Először is mindig megbizonyosodik afelől, hogy helyesen határozta-e meg a problémát. Aztán mérhetetlen tudásából előhívja az adott problémára vonatkozó ismereteit és a megoldásához szükséges részleteket. Miután a problémát körüljárta, körvonalazza a probléma megoldása érdekében alkal-

mazandó lépéseket. Végül figyelmezteti hallgatóságát: „Ne azt mondják, menynyire élvezték a közös munkát, hanem azt, mit csinálnak másképp holnaptól!"

Az egységes megközelítés ellenére Peter Drucker minden egyes könyve és cikke más és más. Többszörösen átdolgoz egy-egy jelentősebb kérdést a „társadalom" vagy a „menedzsment" témakörében, mielőtt rendszerezett és gondolatgazdag elmélkedését elénk tárná. Ugyanakkor ha elolvassuk az elmúlt hatvanegy évben kiadott írásainak sokaságát, ugyanazt a vonalvezetést látjuk.

A diplomám megszerzése, azaz 1962 óta folyamatosan tanulmányozom és használom Drucker műveit. Még így is rengeteg újat tanultam az írások ismételt áttanulmányozásából, az idézett részletek kiválogatásából és az egyes olvasmányokhoz tartozó feladatok kidolgozásából. Remélem, az Olvasó is hasonlóan sok tanulási tapasztalattal fog gazdagodni a könyv forgatása közben.

Mélységesen hálás vagyok Peter Druckernek a hosszú évek során nyújtott útmutatásáért, baráti támogatásáért és a lehetőségért, amit a kötet összeállítására való felkéréssel adott nekem. A HarperCollins munkatársai, Stephen Hanselman és Leah Spiro segített abban, hogy a felkínált lehetőség valóra váljék. A *The Daily Drucker* Steve ötlete volt. Leah Spiro tanácsokkal látott el, és komoly támogatást nyújtott a könyv szerkesztésében. Különösen hálás vagyok, amiért Leah egyenként ellenőrizte az olvasmányokat, továbbá segített a teendők, azaz a feladatok kidolgozásában. Ceci Hunt volt a kézirat olvasószerkesztője. Hálás vagyok szakértelméért és alapos munkájáért. Hálával tartozom Diane Aronson segédszerkesztőnek, valamint Knox Hustonnak is, mindketten értékes segítséget nyújtottak a végleges kézirat elkészítésében.

Köszönetet mondok továbbá a Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management dékánjának, Dean de Kluyver úrnak, illetve a Claremont Graduate University vezetőinek, amiért biztosították számomra a kutatási szabadságot, és így egy éven át időm jelentős részét kizárólag a kötet összeállításának szentelhettem. Ez idő alatt Antonina Antonova állt rendelkezésemre kutatási asszisztensként, Bernadette Lambeth pedig asszisztensként. Diane Wallace, a Peter F. Drucker Archive munkatársa segített az annotált bibliográfia összeállításában. Antoninának, Bernadette-nek és Diane-nak egyaránt nagyon hálás vagyok segítségükért.

Végül köszönetem feleségemnek, Judynak, aki munkám során tehermentesített és mindenben támogatott. Nehéz volna elképzelni nála szeretőbb hitvest.

JOSEPH A. MACIARIELLO
Claremont, Kalifornia
2004 nyara

Január

1. A tisztességes vezetés
2. Vegyük észre a jövőt!
3. A vezetés nélkülözhetetlen
4. Szervezeti tehetetlenség
5. Elszakadás
6. A leépítés gyakorlata
7. A tudásmunkás érték, nem költség
8. A tudásmunka autonómiája
9. Az új vállalati személyiség
10. A menedzsment mint a zsarnokság alternatívája
11. A menedzsment és a teológia
12. Első a gyakorlat
13. A menedzsment és a szabad művészetek
14. Vezetői szemlélet
15. A szervezet szellemisége
16. A menedzsment feladata eredményeket felmutatni
17. Menedzsment – középpontban a társadalmi szerep
18. A teljesítményorientált szervezetek világa
19. A társadalom rendeltetése
20. Az ember és a társadalom természete
21. A profit rendeltetése
22. A gazdaság mint társadalmi dimenzió
23. A személyes erény és a közjó
24. A folyamatos tanulás kulcsa a visszajelzés
25. Találjuk ki újra önmagunkat!
26. A társadalomökológus
27. A vezetés tudománya
28. Irányított kísérlet az elhibázott vezetéssel
29. Teljesítmény – a menedzsment próbája
30. A terrorizmus és az alapvető trendek
31. A működő társadalom

A tisztességes vezetés

Egy szervezet szellemiségét a vezetői határozzák meg.

Egy vezetőség azzal bizonyíthatja leginkább egyenességét és elkötelezettségét, ha mindennél nagyobb hangsúlyt fektet a tisztességre. Ennek mindenekelőtt a vezetés személyi döntéseiben kell megnyilvánulnia. A vezetés a személyiségből fakad. A személyiség állít követendő példát. A személyiség mindent elárul. A munkatársak, de főként a beosztottak, pár héten belül rájönnek, hogy tisztességes vezetővel van-e dolguk, vagy sem. Sok mindent megbocsátanak egy vezetőnek: a hozzá nem értést, a tudatlanságot, a bizonytalanságot vagy a rossz modort. De a tisztességtelenséget nem. Ahogy a felsővezetésnek sem bocsátják meg, hogy éppen ilyen emberre esett a választásuk.

Különösen igaz ez a vállalkozások vezetőire, hiszen egy szervezet szellemiségét az élén állók határozzák meg. Ha a vezetőség szellemisége kiváló, a szervezeté is az. Viszont ha odafent baj van, a szervezet bomlani kezd. Fejétől büdösödik a hal – tartja a közmondás. A felsővezetésnek csak olyan embert szabad vezetői pozícióra kineveznie, akit követendő példának tart a beosztottak számára.

TEENDŐ: Amikor állásajánlatról döntünk, értékeljük az első számú vezető és a felsővezetés jellemét! Csakis tisztességes emberekkel vállaljunk közösséget!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Vegyük észre a jövőt!

Fontos, hogy észrevegyük a „megtörtént jövőt".

A jövőkutatók úgy mérik az eredményességüket, hogy megszámolják, hány fontos esemény következett be abból, amit előre jeleztek. Azt viszont mindig elfelejtik számba venni, hány olyan fontos dolog következett be, amiről fogalmuk sem volt. Előfordulhat, hogy egy jövőkutató minden jóslata valóra válik. De ez nem zárja ki, hogy a legfontosabb történéseket észre sem vette. Vagy ami még rosszabb, észrevette őket, de nem tulajdonított jelentőséget nekik. Előrejelzések esetén szinte elkerülhetetlen az efféle bizonytalanság, mivel minden, ami fontos és jellegzetes, mindig az értékek, a felfogás és a célok megváltozásából ered, ezeket pedig legföljebb megsejteni lehet, de előre jelezni nem.

Egy vezető legfontosabb feladata a változások észlelése. A társadalom, a gazdaság és a politika legjelentősebb kihívása felismerni a változásokban a lehetőségeket, és kiaknázni azokat. Fontos észrevenni a *megtörtént jövőt* – és a változások észlelésére, elemzésére szolgáló módszereket kidolgozni. Ennek a módszertana nagyrészt megtalálható az 1985-ben kiadott *Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban* című könyvemben, amely bemutatja, hogyan lehet módszeresen szemlélni a jövőt jelentő társadalmi, demográfiai, jelentéstartalmi, tudományos és technikai változásokat.

TEENDŐ: Ismerjük meg a piacunkat meghatározó főbb trendeket! Foglaljuk össze, meddig tarthatnak, és milyen hatással lehetnek az életünkre és a vállalkozásunkra!

The Ecological Vision
The Age of Discontinuity

A vezetés nélkülözhetetlen

Aki két fűszálat növeszt ott, ahol korábban csak egy nőtt, jobban szolgálja az emberiséget, mint bármelyik elmélkedő filozófus vagy metafizikus rendszeralkotó.

A vezetés vagy menedzsment alighanem alapvető és meghatározó intézmény marad, amíg csak a nyugati civilizáció fennáll. A menedzsment ugyanis nemcsak hogy a modern ipari rendszer természetéből és a modern üzleti vállalkozás szükségleteiből fakad, amire az ipari rendszernek rá kell bíznia az emberi és anyagi termelési forrásait, de egyben a modern nyugati társadalom alapvető meggyőződéseit is kifejezi. Kifejezi azt a meggyőződését, hogy a gazdasági források rendszerezett megszervezése révén irányíthatóvá válik az ember létfenntartása; kifejezi azt a meggyőződését, hogy a gazdasági változás az ember boldogulásának és a társadalmi igazságosságnak a legerőteljesebb előmozdítója lehet; kifejezi azt, amit Jonathan Swift háromszáz évvel ezelőtt némi túlzással úgy fogalmazott meg, hogy aki két fűszálat növeszt ott, ahol korábban csak egy nőtt, jobban szolgálja az emberiséget, mint bármelyik elmélkedő filozófus vagy metafizikus rendszeralkotó.

Tehát a vezetés, a menedzsment – vagyis az a társadalmi szerv, amelynek kifejezett feladata, hogy termelékennyé tegye a forrásokat, más szóval a szervezett gazdasági fejlődés felelőse – a modern kor alapvető szellemiségét tükrözi. Valóban nélkülözhetetlen, és ezzel magyarázható, hogy létrejötte óta miért fejlődik olyan gyorsan, és miért oly csekély a vele szemben kifejtett ellenállás.

TEENDŐ: Keressünk példákat, miért meghatározó jelentőségű a szabad világ szempontjából a menedzsment hozzáértése, tisztessége és teljesítménye!

The Practice of Management

Szervezeti tehetetlenség

Minden szervezetnek szüksége van fegyelmező erőre, amely rákényszeríti, hogy nézzen szembe a valósággal.

Minden szervezet esetében tudnunk kell: módosítás és újratervezés nélkül gyakorlatilag nem lézik hosszú távon hatékonyan működő program vagy tevékenység. Minden tevékenység elavulttá válik. A legrosszabb eset az, amikor erről a tényről az összes szervezet közül éppen a kormány nem vesz tudomást. Épp ez napjainkban a kormányok legnagyobb hibája: képtelenek felhagyni dolgokkal. Ez az egyik fő oka, hogy a kormányzatok gyengélkednek. A kórházak és az egyetemek se sokkal különbek a kormányoknál, amikor arról van szó, hogy túl kell lépni a tegnapon.

Az üzletemberek éppolyan nosztalgiával viszonyulnak a múlthoz, mint a hivatalnokok, és éppúgy hajlamosak egy termék vagy program kudarcára a befektetett energia megduplázásával reagálni. Csakhogy esetükben a múlt iránti vonzalomnak ára van. Az üzletembereket meglehetősen objektív fegyelmező erő, a piac inti rendre. Objektív külső mérőeszközük a nyereség. Ezért előbb-utóbb kénytelenek felhagyni a sikertelen és hasznot nem hajtó tevékenységgel. Egyéb szervezetek – kormányok, kórházak, hadsereg és így tovább – esetében az anyagiak legfeljebb csak korlátot jelentenek.

Minden szervezetnek vállalnia kell a változást. A gazdasági tevékenység próbája a piac, mérőónja a profit – ilyen elvekre és mércékre más jellegű szervezeteknek is szükségük van. Természetesen igen eltérő elvekre és mércékre.

TEENDŐ: A nonprofit szervezetek teljesítményének mérésére szigorú elvekre és mércékre van szükség!

The Age of Discontinuity

JANUÁR 5.

Elszakadás

Nincs nehezebb és költségesebb, ugyanakkor hiábavalóbb, mint megakadályozni, hogy egy tetem bűzleni kezdjen.

Az eredményes vezetők tisztában vannak azzal, milyen sok mindent szükséges hatékonyan irányítaniuk. Ezért összpontosítaniuk kell. Erőfeszítéseik összpontosításakor első számú szabály, hogy megszabaduljanak a terméketlen múlttól. Haladéktalanul be kell vetniük a legjobb forrásokat, különösen a kivételes tehetségű humán erőket a jövő lehetőségeinek kiaknázása érdekében. Amennyiben a vezetők nem képesek elszakadni a múlttól, nem képesek búcsút mondani a tegnapnak, a jövőt sem tudják megteremteni.

Azt a szervezetet, amelyik nem képes a módszeres és tudatos elszakadásra, elsodorják az események. Legkiválóbb forrásait olyan dolgokra fogja pazarolni, amelyekbe bele se kellett volna fognia, illetve amelyekkel már régen fel kellett volna hagynia. Ennek következtében nem lesznek forrásai, és főként tehetséges emberekben fog hiányt szenvedni, akikre pedig a felbukkanó lehetőségek kiaknázása érdekében égető szüksége volna. Sajnálatosan kevés üzleti vállalkozás hajlandó megválni a tegnaptól, és ennek következtében sajnálatosan kevés rendelkezik a holnap szempontjából hasznosítható forrásokkal.

TEENDŐ: Ne fecséreljük tovább forrásainkat elavult dolgokra, az új lehetőségek kiaknázása érdekében engedjük kibontakozni tehetséges embereinket!

A hatékony vezető
Managing in Turbulent Times
Managing in a Time of Real Change
21. századi kihívások a vállalatirányításban

A leépítés gyakorlata

Ha nem lennénk nyakig benne, belefognánk?

Föl kell tenni a kérdést, méghozzá komolyan: Ha nem lennénk nyakig benne, mostani tudásunk birtokában belefognánk? Amennyiben nemleges a válaszunk, a következő megválaszolandó kérdés: Akkor most mi a teendő?

Három esetben az azonnali szakítás, a leépítés a mindenkori helyes döntés. A leépítés a helyes lépés, ha a termék, a szolgáltatás, a piac vagy a folyamat „még néhány évig húzza". Mindig a kifulladó termékek, szolgáltatások és folyamatok igénylik a legnagyobb odafigyelést és ráfordítást: a legeredményesebb és legtehetségesebb embereket kötik le. Hasonlóképpen meg kell válnunk egy-egy terméktől, szolgáltatástól, piactól vagy folyamattól, amennyiben az egyetlen mellettük szóló érv csupán az, hogy: „teljes egészében leírhatóak". A *menedzsment* céljai szempontjából ugyanis nem létezik „költségmentes érték", csupán „meg nem térülő költségek" vannak. A harmadik eset, amikor a szakítás a helyes – és létfontosságú – lépés, akkor áll elő, amikor a régi vagy kifulladó termék, szolgáltatás, piac vagy folyamat miatt az *új* és fejlődő termék, szolgáltatás, piac vagy folyamat az odafigyelés hiányában stagnál.

TEENDŐ: Tegyük föl a fenti kérdéseket! Amennyiben nemleges a válaszunk, hozzuk meg a fájdalmas döntést, és váljunk meg attól, amit féltve dédelgetünk!

A tudásmunkás érték, nem költség

A menedzsment kötelessége a gondjaira bízott intézmény vagyonának megőrzése.

A tudásmunkások saját termelőeszköz birtokában vannak. Ez a tudás, ami a két fülük közt van. Teljes mértékben hordozható, hatalmas értékről van szó. A tudásmunkások mobilisak, mert termelőeszközük hordozói. A kétkezi munkásoknak nagyobb szükségük van az állásra, mint az állásnak őrájuk. Valószínűleg nem mindig érvényes, hogy a szervezeteknek is nagyobb szükségük van a tudásmunkásokra, mint fordítva, de az esetek többségében szimbiotikus viszony alakul ki, és a két fél egymásrautaltsága egyenlő mértékű.

A menedzsment kötelessége megőrizni a gondjaira bízott intézmény vagyonát. Mivel jár ez akkor, amikor az egyes tudásmunkás szakértelme válik vagyonná, és amikor – ahogy erre egyre több példa van – ez az intézmény *legfőbb* vagyona? Milyen következményei vannak ennek a személyzeti politikában? Mi szükséges a legeredményesebb tudásmunkások megnyeréséhez és megtartásához? Hogyan növelhető produktivitásuk, és a megnövekedett termelékenységük miként alakítható szervezeti teljesítőképességgé?

TEENDŐ: Nyerjük meg és tartsuk meg a legeredményesebb tudásmunkásokat azáltal, hogy személyüket és tudásukat a szervezet legértékesebb vagyonának tekintjük!

21. századi kihívások a vállalatirányításban

A tudásmunka autonómiája

A tudásmunka nem csupán önállóságot, hanem számonkérhetőséget is feltételez.

A tudásmunkásoknak autonómoknak kell lenniük, ezért maguknak kell meghatározniuk saját feladataikat és eredményeiket. Mivel minden ember tudása más és más, akár még adott szakterületeken belül is, minden tudásmunkás egyedülálló ismerettárral bír. Sajátos ismeretei révén elvileg minden tudásmunkásnak többet kell tudnia a saját szakterületéről a szervezeten belül. Sőt, muszáj mindenkinél többet tudnia az adott területen, mert szakértelméért kapja a fizetését. Ezért miután a tudásmunkás meghatározta saját feladatát, és a munkafolyamatok ennek megfelelő átszervezése megtörtént, minden tudásmunkástól elvárható saját munkatervének kidolgozása és felelősségvállalása a terv teljesítéséért. Meg kell követelni tőlük, hogy munkatervük benyújtása előtt gondolják végig a következőket: Mire fognak összpontosítani? Milyen várható eredményekért vállalják a felelősséget? Milyen határidőket terveznek? A tudásmunka nem csupán önállóságot, hanem számonkérhetőséget is feltételez.

TEENDŐ: Készítsünk munkatervet, abban határozzuk meg, mire fogunk összpontosítani, milyen eredmény, milyen határidővel várható, majd nyújtsuk be felettesünknek!

21. századi kihívások a vállalatirányításban
Knowledge Worker Productivity (Corpedia Online Program)

Az új vállalati személyiség

Az eljövendő társadalomban a vállalkozásokat a felsővezetés fogja cégként megtestesíteni. Minden más kiszervezhető.

A jövő társadalmának vállalataiban a felsővezetés egyre inkább egyet fog jelenteni a céggel. A felsővezetés felelőssége lesz a szervezeti irányvonal, tervezés, stratégia, értékek és alapelvek meghatározása; a struktúra és az egyes tagok közötti viszony alakítása; az üzleti partnerek és közös vállalkozások felügyelete; a kutatások, a tervezői alapozás és az innováció irányítása.

Egy új vállalati személyiség kialakítása értékrendváltással jár, és a felsővezetésnek éppen ez lehet a legfontosabb feladata. A második világháborút követő fél évszázadban az üzleti vállalkozás gazdasági szervezetként, a jólét és a munkahelyek megteremtőjeként kitűnően bizonyított. A jövő társadalmában a nagyvállalatokra, különösen a multinacionális vállalatokra váró legnagyobb kihívás a társadalmi legitimáció lehet – értékeinek, küldetésének és víziójának társadalmi elfogadtatása. Minden más kiszervezhető.

TEENDŐ: Összpontosítsunk vállalatunk értékeire, küldetésére és víziójára, aztán gondoljuk végig, mi történne, ha minden mást kiszerveznénk!

Managing in a the Next Society
The Next Society (Corpedia Online Program)

A menedzsment mint a zsarnokság alternatívája

A működő és jól teljesítő autonóm intézmények alternatívája nem a szabadság, hanem a totális zsarnokság.

Ha pluralista intézményi társadalmunk intézményei nem a felelős autonómia állapotában működnek, nem lesz individualizmus, és megszűnik az a társadalom, ahol az emberek számára esély nyílik önmaguk kiteljesítésére. Helyette a teljes körű parancsuralmat kényszerítjük magunkra, ahol senki sem lehet autonóm. Részvételi demokrácia helyett diktatúrában fogunk élni, és a szabad elhatározásból végzett egyéni kedvtelésekről szólni sem érdemes. Az erős, autonóm módon működő intézmények egyetlen alternatívája a zsarnokság.

A zsarnokság egyetlen abszolút főnökkel helyettesíti a versengő intézmények pluralizmusát. A felelősség helyébe a rettegést állítja. Elfojtja az intézményeket, de csak azért, hogy azokat az *apparátus* mindent átfogó bürokráciájába kényszerítse. Javak és szolgáltatások így is biztosíthatóak, de csak rendszertelenül, pazarlóan, alacsony színvonalon, és rettentő drágán, sok szenvedés, megaláztatás és méltatlanság árán. Az intézmények pluralista társadalmában a szabadság és a méltóság egyedüli záloga, ha intézményeink felelős és autonóm módon, magas színvonalon teljesítenek. A zsarnokság alternatívája és egyetlen ellenszere a jól teljesítő, felelős menedzsment.

Teendő: Milyen lépéseket tehetünk mi, és milyen lépéseket tehetnek mások intézményünk teljesítőképességének javítása érdekében?

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

A menedzsment és a teológia

A menedzsment az emberi természettel,
a jóval és a gonosszal foglalkozik.

A menedzsment mindig az intézményben és az intézményért létezik, munkálkodik, cselekszik. Az intézmény a munka köteléke által összetartott emberi közösség. Mivel a menedzsment tevékenysége a munka köteléke által, egy közös cél érdekében összetartott emberi közösségre irányul, folyamatosan az emberi természettel, és – ahogy azt gyakorlati tapasztalatokból tudjuk – a jóval és a gonosszal foglalkozik. Jómagam gyakorló vállalatvezetési tanácsadóként több teológiai ismeretre tettem szert, mint annak idején vallástanárként.

TEENDŐ: Vannak igazán gonosz kollégáink? Mit tehetünk?

„Teaching the Work of Management",
New Management

Első a gyakorlat

A döntéshozóknak minden döntésükkor számításba kell venniük a „megtörtént jövő" tényezőjét.

A döntéshozóknak – mind a kormányban, mind az egyetemeken, az üzleti életben, a szakszervezetekben vagy az egyházakban – minden döntésükkor számításba kell venniük a *megtörtént jövő* tényezőjét. Ehhez tudniuk kell, hogy a bekövetkezett események közül melyek nem illeszkednek aktuális feltevéseikbe, azaz mely mozzanatok változtatják meg a realitásokat.

Az értelmiségiek és a tudósok hajlamosak az elméleti gondolatok elsődlegességében hinni, amelyek azután politikai, társadalmi, gazdasági és pszichológiai történéseket idéznek elő. Ez is előfordul, de ez a kivétel. A dolgok normális rendje szerint az elmélet nem előzi meg a gyakorlatot. Az elmélet a bevett gyakorlat rendszerezésére,szabályba foglalására való és arra, hogy a kivételeket, az elszigetelt és atipikus jelenségeket szabállyá és rendszerré alakítsa, tehát olyasmivé, ami tanulható és tanítható, de mindenekelőtt általánosan alkalmazható.

TEENDŐ: Biztos, hogy a döntéseinket nem elavult feltevésekre alapozzuk? Nem lenne szükség új szellemi keretre, hogy nyerő pozíciót építhessünk ki a piacon?

The New Realities

JANUÁR 13.

A menedzsment és a szabad művészetek

A menedzsment nem más,
mint szabad művészet.

A menedzsment nem más, mint amit hagyományosan szabad művészetnek neveztek: szabad, mert a tudás alapjaival, önismerettel, bölcseletekkel és a vezetéssel foglalkozik; művészet, mert gyakorolható és alkalmazható is egyben. A menedzserek rengeteget merítenek a humán és a társadalomtudományok (pszichológia, filozófia, közgazdaságtan, történelem), a természettudományok és az etika területén felhalmozódott ismeretekből és megállapításokból. Ezt a tudást azonban a hatékonyság és eredményesség szolgálatába kell állítaniuk, azaz betegek gyógyítására, fiatalok oktatására, hídépítésre, felhasználóbarát számítógépprogramok fejlesztésére és eladására kell mozgósítaniuk.

TEENDŐ: Mely humán vagy társadalomtudományi területen szeretnénk továbbképezni magunkat? Még ma tervezzük el!

The New Realities

Vezetői szemlélet

Az innováció a legegyszerűbb dolgozótól is megköveteli a „vezetői szemlélet" elsajátítását.

A humán erőforrásnál alacsonyabb hatásfokkal működő termelőerőre nincs példa az iparban. A termelékenység és a kimeneti eredmények látványos növekedését az a kevés számú vállalkozás érte el, amely a képességek és a hozzáállás terén képes volt a humán tartalékok mozgósítására. Az esetek döntő többségében a termelékenység növelésének lehetősége az emberi erőforrások jobb kihasználásában rejlik. Következésképpen a menedzsment elsődleges és legfontosabb feladata az emberek irányítása, és nem a tárgyi, technikai feltételek biztosítása, miként azt az eddig bevett gyakorlat diktálná.

Azt is tudjuk, min múlik a humán termelőerők hatékonysága és termelékenysége. Nem feltétlenül a képzettségen vagy a fizetésen, hanem elsődlegesen és döntően a szemléletmódon. Azon, amit vezetői szemléletnek nevezünk: amikor az egyén úgy tekint állására, munkájára és a termékre, mint a vezetők, vagyis a csoport és a termék egységének viszonylatában.

TEENDŐ: Miként közvetíthetjük dolgozóink felé a felelősségvállaló vezetői szemléletmódot?

The New Society

A szervezet szellemisége

Nem a fogyaték, a képesség számít.

Két idézet segítségével foglalható össze egy szervezet szellemisége. Az egyik Andrew Carnegie sírfelirata:

„ITT NYUGSZIK AZ A FÉRFI,
AKI TUDTA, HOGYAN ÁLLÍTSON
A MAGA SZOLGÁLATÁBA
NÁLÁNÁL TEHETSÉGESEBB EMBEREKET."

A másik a fogyatékkal élő álláskeresők jelmondata: „Nem a fogyaték, a képesség számít." Jó példa erre Harry Hopkins, aki a második világháború idején Franklin D. Roosevelt legbizalmasabb tanácsadójaként tevékenykedett. A gyógyíthatatlan beteg Hopkinsnak már minden lépés kínszenvedést okozott, pár óránál többet nem tudott dolgozni, azt is csak minden másnap. Emiatt kénytelen volt csak és kizárólag létfontosságú kérdésekkel foglalkozni. Ezáltal egyáltalán nem veszített eredményességéből, sőt, ahogy Churchill egy ízben megjegyezte róla, ő lett „Lord Minden Dolgok Lényege", és a háborús idők Washingtonjában mindenkinél többet vitt véghez. Roosevelt a létező összes szabályt megszegte, hogy a haldokló Harry Hopkins kivételesen értékes közreműködését igénybe vehesse.

TEENDŐ: Térképezzük fel alkalmazottaink, munkatársaink erősségeit, és a minél jobb teljesítmény érdekében fejlesszük tovább erősségeiket!

The Practice of Management
A hatékony vezető

A menedzsment feladata eredményeket felmutatni

A menedzsment mindenekelőtt azért felelős, hogy eredmények szülessenek.

A menedzsmentnek kell kijelölnie az általa vezetett intézmény irányvonalát. Végig kell gondolnia, mi az intézmény küldetése, meg kell határoznia a célokat, és meg kell szerveznie az eredmények eléréséhez szükséges forrásokat. A menedzsment valójában azonos a „vállalkozó" J. B. Say által vázolt fogalmával, és feladata az intézményi víziót és forrásokat a legjobb eredmények és hasznosulás felé irányítani.

Az alapvető feladatok végrehajtása közben a menedzsment mindenütt ugyanazokkal a problémákkal szembesül: meg kell szervezni a munka termelékenységét; a dolgozókat a termelékenység *és* az eredményesség irányába kell terelni. A menedzsment felelős a vállalkozás társadalmi hatásáért, de mindenekelőtt azon eredmények felmutatásáért – legyen az gazdasági teljesítmény, tanulók oktatása vagy betegek ápolása –, amelyek érdekében az intézmény létrejött.

TEENDŐ: Intézményünk eléri a megcélzott eredményeket? Ha nem, fogalmazzuk meg küldetésünket!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Menedzsment – középpontban a társadalmi szerep

A nem gazdasági intézményeknek is olyan mércére van szükségük, mint amilyen az üzleti életben a nyereségesség.

Az üzleti menedzsment iránt egyre nagyobb a nem üzleti alapú intézmények fogékonysága, mert szeretnék megtanulni, miként irányítsák önmagukat. A kórházak, a fegyveres erők, a egyházak, a közszolgálatok vezetői – mind üzleti menedzsmentet akarnak tanulni.

Ez természetesen nem jelenti azt, hogy az üzleti vezetés átvihető más, nem üzleti jellegű intézményi környezetbe. Ellenkezőleg! Az első dolog, amit üzleti menedzsmentből ezeknek az intézményeknek meg kell tanulniuk az, hogy a menedzsment a célok meghatározásával kezdődik, és ebből következően a nem gazdasági jellegű intézményeknek – egyetemeknek, kórházaknak – az üzletitől merőben eltérő menedzsmentre van szükségük. Ezeknek az intézményeknek azonban mégis igazuk van, amikor mintaként tekintenek az üzleti menedzsmentre. Az üzleti vállalkozás korántsem kivételes tevékenység, csak a sok közül az első, amelyet eddig a legbehatóbban tanulmányoztunk. A nem gazdasági intézményeknek is olyan mércére van szükségük, mint amilyen az üzleti életben a nyereségesség. Más szóval a nyereségesség a pluralista szervezetek társadalmában nem kivételes, az emberi és a társadalmi igényektől idegen elvárásként jelenik meg, hanem olyan etalonként, amelyre az irányítás és irányíthatóság érdekében minden intézménynek szüksége van.

TEENDŐ: Melyik a legjelentősebb, nem gazdasági jellegű intézmény, amellyel kapcsolatban állunk? Alkalmaznak-e a szervezetre szabott mércéket a teljesítmény mérésére? Mennyire sikeres ez a szervezet?

The Ecological Vision

A teljesítményorientált szervezetek világa

„Gyümölcseikről ismeritek fel őket."

Minden fejlett ország társadalma *szervezeti társadalommá* alakult, ahol ha nem is az összes, de a legtöbb társadalmi feladatot szervezetek látják el. A szervezetek nem öncélúak. A szervezetek eszközök: minden társadalmi szerv társadalmi feladatot teljesít. A szervezetek célja az egyén és a társadalom sajátos szolgálata. Ennek megfelelően teljesítményük próbája – a biológiai szervezetektől eltérően – mindig kívül esik önmaguk környezetén.

Következésképpen mindig tudnunk kell, az adott intézmény esetében mit jelent a teljesítmény. Minél világosabban fogalmazza meg céljait az intézmény, annál erősebb lesz. Minél több mércét és mérést alkalmaz tevékenysége értékelésére, annál hatékonyabb lesz. Minél szigorúbb teljesítményigazoláson alapul a tekintélye, annál legitimebb lesz.

„Gyümölcseikről ismeritek fel őket" – ez akár az új, pluralista intézményi társadalom alkotmányos alapelve is lehetne.

TEENDŐ: Vajon a teljesítményünk mérésére használt mércék megfelelnek céljainknak?

Post-Capitalist Society
The Age of Discontinuity

A társadalom rendeltetése

Csak akkor van értelme a társadalomnak, ha céljai és eszményei összecsengenek az egyén céljaival és eszményeivel.

Társadalmi státus és funkció nélkül az egyén számára nem érzékelhető a társadalom. Az egyéni és a csoportos lét között határozott, funkcionális kapcsolatnak kell lennie. A funkció és státus nélküli egyén számára a társadalom irracionális, kiszámíthatatlan és alaktalan. A „gyökértelen", számkivetett egyén – a társadalmi funkció és státus nélküli egyént embertársai a közösségéből kitaszítják – nem érzékeli a társadalmat. Csak félig értelmes, félig értelmetlen, félig világos, félig sötét és mindig kiszámíthatatlan démoni erőket lát. Úgy érzi, ezek döntenek életéről és megélhetéséről, neki magának nincs lehetősége a beavatkozásra, és valójában az erők játékának megértésére sincs esélye. Hasonló helyzetben van, mint az a bekötött szemű ember, akinek idegen szobában a szabályok ismerete nélkül kell részt vennie egy társasjátékban.

TEENDŐ: Ne menjünk el a „gyökértelen" ember mellett! Nyilvánítsuk ki segítőkészségünket, és esetleg hívjuk meg ebédre!

The Future of Industrial Man

Az ember és a társadalom természete

Minden szervezett társadalom az ember természetéről, társadalmi szerepéről és helyéről alkotott fogalomra épül.

Ez a fogalom – függetlenül attól, hogy az ember természetéről alkotott képként mennyi az igazságtartalma – mindig hűen tükrözi annak a társadalomnak a természetét, amely elfogadja és azonosul vele. A társadalmi szempontból meghatározónak és legtöbbre tartott tevékenységi körnek a kijelölésével a társadalom alapvető elveit és nézeteit jelképezi. Az embert „gazdasági lényként" leképező fogalom hűen jelképezi a polgári kapitalizmus és a marxista szocializmus társadalmait, ahol az ember céljainak megvalósításához szükséges eszközt az ember gazdasági tevékenységének szabad gyakorlása jelenti. Kizárólag a gazdasági elégedettség jelenik meg társadalmi szempontból fontos és lényeges tényezőként. Az ember gazdasági pozíciókért, gazdasági előnyökért és gazdasági jogokért dolgozik.

TEENDŐ: Az Egyesült Államokban társadalmi szempontból melyik tevékenységi kört tekintik meghatározónak és tartják a legtöbbre? Hogyan befolyásol ez bennünket?

The End of the Economic Man

A profit rendeltetése

Ma nyereséges vállalkozás – holnap pénznyelő automata

Joseph Schumpeter szilárdan tartotta magát ahhoz, hogy a gazdaság, és mindenekelőtt a modern gazdaság lényege az innováció. Schumpeter *A gazdasági fejlődés elmélete* című könyvében a profitnak már 1911-ben gazdasági szerepet tulajdonít. A változás és az innováció gazdaságában a profit – Marx felfogásával ellentétben – nem a munkásoktól ellopott értéktöbblet. Épp ellenkezőleg, ez az egyetlen forrás, amiből munkahelyek és munkabérek finanszírozhatók. A gazdasági fejlődés elmélete szerint kizárólag innovációval lehet valódi profitot termelni, és az innováció által termelt profit mindig viszonylag rövid életű.

Schumpeter híres megfogalmazása szerint azonban az innováció egyben „kreatív rombolás" is. Az innováció következtében az eszközberuházások és tőkebefektetések máról holnapra elavulnak. Minél jobban fejlődik a gazdaság, annál nagyobb arányú tőkeképzésre lesz szükség. Amit a klasszikus közgazdászok – pénzügyi vezetők, tőzsdeszakemberek – profitnak tartanak, az valójában költség, a versenyben maradás költsége, befektetés a jövőbe. A jövő kiszámíthatatlan, de az biztos: ami ma nyereséges vállalkozás, holnap pénznyelő automata.

TEENDŐ: Gondoskodjunk kellő mértékű innovációs befektetésről, mert eljön a nap, amikor nyereséges vállalkozásunk kifullad!

The Ecological Vision

A gazdaság mint társadalmi dimenzió

Keynest az árucikkek viselkedése érdekelte, engem az embereké.

Nem fogadom el a közgazdaságtan mint tudományág megalapozására és igazolására szolgáló alaptételt. Nem tartom a gazdasági szférát önálló területnek, uralkodó mivoltát pedig végképp vitatom, jóllehet kétségkívül fontos terület. Ahogy Bertolt Brecht megfogalmazta: „előbb a has jön, aztán a morál" – és a közgazdaságtan legfőképp a gyomor megtöltéséről szól. Viszont nemcsak hajlandó vagyok elfogadni, hanem egyenesen elengedhetetlennek tartom, hogy minden politikai és társadalmi döntés meghozatala előtt számítsák ki és vegyék figyelembe a gazdasági költségeket. Úgy vélem, felelőtlenség kizárólag haszonról beszélni – ez valószínűleg katasztrófához vezet. Emellett hiszek a szabadpiacban, mivel túl sok alternatív kísérletet láttam már.

A gazdaságot tehát egy területnek, de *nem a legfőbb* területnek tartom. A gazdasági megfontolások inkább korlátok, semmint általánosan meghatározó tényezők. A gazdaság igénye és annak kielégítése fontos ugyan, de nem abszolút érvényű. A gazdasági tevékenységek, a gazdasági intézmények, a gazdasági racionalitások nem önmagukban célok, hanem a nem gazdasági (tehát emberi vagy társadalmi) célok megvalósításának eszközei. Ez pedig azt jelenti, hogy a közgazdaságtant nem tekintem önálló tudománynak. Egyszóval nem vagyok közgazdász, amit azóta tudok, hogy 1934-ben egy londoni bank fiatal közgazdászaként John Maynard Keynes szemináriumán ültem Cambridge-ben. Hirtelen ráeszméltem, Keynest az árucikkek viselkedése érdekli, míg engem az embereké.

TEENDŐ: Fontosabb költségvetési vagy stratégiai döntés véglegesítése előtt szánjunk fél órát annak mérlegelésére, hogy döntésünknek milyen hatása lesz munkatársainkra és ügyfélkörünkre!

The Ecological Vision

A személyes erény és a közjó

Az erkölcsös társadalomban a közjónak
a személyes erényeken kell alapulnia.

Ha cselekedetünkkel az ország javát kívánjuk szolgálni, ami egyúttal vállalkozásunk javára fordítható, keményen kell dolgoznunk, kitűnő vezetői képességekkel, nagyfokú felelősségtudattal és széles látókörrel szükséges rendelkeznünk. Vagyis tökéletességre kell törekednünk. Ennek maradéktalan teljesítéséhez a legalantasabb anyagot is arannyá változtató bölcsek kövére lenne szükségünk. Ám ha a menedzsment tagjai vezető tényezők akarnak maradni, mégis ezt az elvet kell követniük. Ráadásul nem elég, ha csak próbálnak megfelelni ennek, hanem az esetek nagy százalékában meg is kell felelniük. A jó és erkölcsös, tartósan fennmaradó társadalomban a közjónak a személyes erényeken kell alapulnia. Elengedhetetlen, hogy minden vezetői csoport elmondhassa magáról, saját érdekeiket a közjó határozza meg. Kizárólag ennek kinyilvánítása ad legitimációt a vezetésnek; a legitim alap megteremtése a vezetők elsődleges kötelessége.

TEENDŐ: Soroljunk fel három új terméket vagy szolgáltatást, amely bukásra volt és lesz ítélve, mert mi magunk és szervezetünk figyelmen kívül hagyta a közjót!

The Practice of Management

A folyamatos tanulás kulcsa a visszajelzés

Erősségeink és ezek fejlesztési lehetőségeinek ismerete ugyanúgy a folyamatos tanulás kulcsa, mint gyenge pontjaink elfogadása.

Amikor egy jezsuita pap vagy egy református lelkész valami jelentősre készül (például kulcsfontosságú döntést hoz), elvárják tőle, hogy leírja, milyen eredményekre számít. Kilenc hónappal később aztán a tényleges eredményeket össze kell vetnie saját előrejelzésével. Ebből azonnal kiderül számára, mit csinált jól, mik voltak az erősségei. Azt is megtudja, mit kell a továbbiakban megtanulnia, milyen szokásokon kell változtatnia. Végül az is kirajzolódik, mit nem képes jól megvalósítani, mert nincs hozzá tehetsége. Én magam is ezt a módszert követem immáron ötven éve. A módszerrel meg tudjuk határozni erősségeinket – és aligha van ennél fontosabb, amivel tisztában kell lennünk önmagunkkal kapcsolatban. Segítségével megtudható, miben kell fejlődnünk, milyen fejlesztésre van szükségünk. Végül az is világossá válik, mire nem vagyunk képesek, mi az, amivel kár is próbálkoznunk. Erősségeink és ezek fejlesztési lehetőségeinek ismerete ugyanúgy a folyamatos tanulás kulcsa, mint gyenge pontjaink elfogadása.

TEENDŐ: Soroljuk fel az erősségeinket és azokat a lépéseket, amelyeket továbbfejlesztésük érdekében megtehetünk! Ki az, aki annyira jól ismer bennünket, hogy erősségeink feltérképezésében segíteni tud?

Drucker on Asia

Találjuk ki újra önmagunkat!

A tudásmunkásoknak vállalniuk kell a felelősséget saját fejlődésükért és elhelyezkedésükért.

Napjaink társadalmában és szervezeteiben a munkához mindinkább tudásra, nem pedig készségekre van szükség. A tudás és a készség alapvetően egy tekintetben különbözik egymástól – a készségek rendkívül lassan változnak. A tudás azonban önmagától változik. Elavul, méghozzá elég gyorsan. A tudás korszerűtlenné válik, ha a tudásmunkás három-négy évente nem tér vissza az iskolapadba.

Ez azonban nem csupán azt jelenti, hogy a fiatalkorunkban megszerzett tudás, ismeret, készség és tapasztalat nem lesz elegendő *életünk* és munkával töltött éveink során. Ilyen hosszú idő alatt mi magunk is változunk. Megváltozik a személyiségünk, megváltoznak igényeink, képességeink és kilátásaink, aminek következtében szükségszerűvé válik, hogy „újra kitaláljuk" önmagunkat. Szándékosan használok a „megújhodás"-nál erőteljesebb kifejezést. Amennyiben munkával eltöltött ötven évről beszélünk – és úgy vélem, mindinkább ez válik általánossá –, újra ki kell találnunk önmagunkat. Nem elegendő csupán újratöltődnünk, valami újat kell kihoznunk önmagunkból.

TEENDŐ: Kérdezzünk meg nálunk idősebbeket, hogyan „alakították át" önmagukat! Milyen lépéseket tehetünk meg már most rögtön?

Drucker on Asia

A társadalomökológus

Számomra a folytonosság, illetve az újítás iránti igény közötti feszültség és a változás áll a társadalom és a civilizáció középpontjában.

Társadalomökológusnak tartom magam, aki úgy foglalkozik az ember alkotta környezettel, mint a természet ökológusai a biológiai környezettel. Annak ellenére, hogy a társadalomökológus kifejezést én alkottam, a tudományág nagy múltú és előkelő családfával rendelkezik. Legnagyszerűbb dokumentuma Alexis de Tocqueville *Az amerikai demokrácia* című műve. Temperamentum, elképzelések és szemlélet tekintetében azonban az angol Walter Bagehot áll hozzám a legközelebb, aki a viktoriánus kor közepe táján nagy társadalmi változások közepette élt (akárcsak én), és az új intézmények – a közszolgálat és a kabinetkormányzás – megjelenésében elsőként látta meg a működő demokrácia csíráit, míg a bankári tevékenységek fejlődésében a működő gazdaság központját fedezte fel.

Száz évvel Bagehot után én voltam az, aki elsőként meglátta, hogy a menedzsment a szervezetek kialakuló társadalmának új társadalmi intézménye, majd valamivel később észrevette a tudás mint új központi erőforrás megjelenését, valamint a tudásmunkások színrelépésével annak a társadalomnak az új uralkodó osztályát, amely nem csupán posztindusztriális, hanem posztszocialista, és mindinkább posztkapitalista is. Ahogy annak idején Bagehot számára, úgy az én számomra is a folytonosság, illetve az újítás és változás iránti igény közötti feszültség áll a társadalom és a civilizáció középpontjában. Így már tudom, mire gondolt Bagehot, amikor önmagát olykor liberális konzervatívnak, máskor konzervatív liberálisnak vallotta, de konzervatív konzervatívnak vagy liberális liberálisnak soha.

TEENDŐ: Mi magunk és szervezetünk vagyunk a változások közvetítői? Milyen lépéseket tehetünk a változások, illetve a változásokat ellensúlyozó stabilitás érdekében?

The Ecological Vision

A vezetés tudománya

Ha valamit nem tudunk lemásolni, mert nem értjük, azt nem is találták ki igazán, csak sikerült véletlenül megcsinálni.

A több mint ötven évvel ezelőtt megjelent *The Practice of Management* című munkám lehetővé tette, hogy az emberek megtanulhassák a vezetés tudományát, amire addig csak néhány utánozhatatlan zseni látszott képesnek.

Amikor a menedzsmenttel kezdtem foglalkozni, sok tekintetben a mérnöki tudományt vettem alapul, több ízben a könyvelésből, bizonyos mértékig a pszichológiából, valamivel nagyobb mértékben a munkaügyi egyeztetésekből merítettem. Akkoriban mindegyik területet különállónak tekintettük, és önmagában mindegyik hasznavehetetlen volt. Nem lehet valaki úgy ács, hogy csak fűrésze és szekercéje van, a harapófogót pedig nem is ismeri. Az újítás lényege, hogy az összes eszköz egyetlen szerszámosládába kerül. A *The Practice of Management* című munkámban javarészt így cselekedtem, és tantárgyat teremtettem.

TEENDŐ: Menedzsmentgyakorlatunkra az ötletszerűség vagy a tervszerűség a jellemző?

The Frontiers of Management

Irányított kísérlet az elhibázott vezetéssel

Henry Ford története, fölemelkedése és bukása, illetve cégének újjáéledése az elhibázott vállalatvezetéssel végzett irányított kísérletnek nevezhető.

Sokan elmondták már Henry Ford történetét, vállalatának fölemelkedését és hanyatlását, valamint cége újjáéledését unokája, második Henry Ford irányítása alatt. Azt azonban többnyire nem tudatosítják, hogy ez a drámai történet nem csupán a személyes sikerről és kudarcról, hanem jóval többről szól. Arról, amit leginkább az elhibázott vállalatvezetéssel végzett irányított kísérletnek nevezhetünk.

Henry Ford azért fogott mellé, mert szilárd meggyőződése volt, hogy egy vállalkozásnak nincs szüksége menedzserekre és menedzsmentre. Úgy hitte, a tulajdonos-vállalkozón és az őt segítőkön kívül nincs szükség senkire. Az üzleti élet szereplőjeként Ford abban különbözött a legtöbb Amerikában és másutt működő kortársától, hogy bármibe is fogott, megalkuvás nélkül ragaszkodott a meggyőződéséhez. Tehetségüktől függetlenül elbocsátotta vagy félreállította valamennyi „segítőjét", aki „menedzserként" merészelt föllépni, utasítása nélkül döntött vagy cselekedett. Mindezt nem írhatjuk le másképp, mint egy hipotézis próbáját, amely nem igazolta a hipotézist. Azért különleges és egyben fontos Henry Ford története, mert valójában a hipotézis gyakorlati kipróbálásáról szól, amit részben hosszú élete, részben a meggyőződése alátámasztására fordított dollármilliárdok tett lehetővé. Ford bukása nem pusztán személyiségének vagy vérmérsékletének tudható be, hanem főként és elsősorban annak, hogy elutasította a menedzserek és a menedzsment létjogosultságát. Nem volt hajlandó belátni, hogy a feladatok végrehajtása és a funkciók betöltése az elsődleges, és nem a „főnök" által „leosztott" szerepkör.

TEENDŐ: Vajon olyan tulajdonos-igazgatók vagyunk-e, aki alkalmazottait csupán segítőnek tekinti? Alkalmazottként segítőnek érezzük magunkat? Soroljunk fel három olyan szervezetet, amely nyereségesebb lenne, ha az alkalmazottaikat felelősségvállalásra ösztönöznék!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Teljesítmény – a menedzsment próbája

A teljesítmény, nem pedig a tudás a menedzsment próbája és végső célja.

A menedzsment legfőbb próbája a teljesítmény. Más szóval a menedzsment sokkal inkább gyakorlat, mint tudomány vagy szakma, noha mindkettő elemeit tartalmazza. Gazdasági és társadalmi szempontból mi sem lenne károsabb, mintha megkísérelnénk a vállalatvezetést szakmai engedéllyel, vagy szakirányú végzettséggel rendelkező emberekre korlátozni. Mert épp az ellenkezőjéről van szó: a jó menedzsment azzal mérhető, hogy a munkatársak számára biztosítottak-e a körülmények feladataik teljesítéséhez. A menedzsment tudományos vagy szakmai jellegének megerősítésére tett minden kísérlet a zavaró tényezők, az üzleti élet kiszámíthatatlanságának – kockázatok, hullámhegyek és -völgyek, költséges verseny, érthetetlen fogyasztói döntések – kiiktatására törekvő próbálkozásokhoz vezethet, ami végső soron a gazdasági szabadságot és a gazdaság növekedési képességét veszélyezteti.

TEENDŐ: Milyen vezetői gyakorlattal értünk el jó eredményt? Vezetői gyakorlatunkból mit kellene elhagyni?

The Practice of Management

A terrorizmus és az alapvető trendek

Az újságok éppen aktuális szalagcímeit figyelmen kívül hagyva, az intézményi vezetésnek mindig az alapvető és kiszámítható trendeken kell alapulnia.

A 2001. szeptemberi terrortámadások, illetve Amerika reakciója alapvetően megváltoztatták a világpolitikát. Nyilvánvaló, hogy hosszú éveken át rendezetlen viszonyokra kell számítanunk, különösen a Közel-Keleten. Ám egy intézmény vezetőségének – legyen az üzleti, egyetemi vagy kórházi – mindig az alapvető és kiszámítható trendekre kell alapoznia, melyek függetlenek az akutális szalagcímektől. A vezetőségnek a trendekben rejlő lehetőségeket kell kiaknáznia. Ezek az alapvető trendek pedig az „új társadalom" megjelenéséből, illetve annak új és eddig előzmények nélküli vonásaiból adódnak, amelyek hangsúlyosan a következők:

- a világ fiatal népességének globális csökkenése és az „új munkaerő" megjelenése;
- a gazdagságot biztosító és munkahelyteremtő ipari termelés folyamatos visszaesése;
- a vállalat és felsővezetésének megváltozott formája, szerkezete és funkciója.

Nagy és kiszámíthatatlan meglepetések idején még az sem feltétlenül garanciája a sikernek, ha a stratégiát és a követendő eljárásokat változatlan trendekre alapozzuk. Ám garantált a bukás, ha nem így teszünk.

TEENDŐ: Írjunk le három olyan alapvető társadalmi trendet, amelyek üzleti vállalkozásunk alapjául szolgálnak! Változatlanok ezek a trendek?

Managing in the Next Society

A működő társadalom

Legitim hatalom nélkül nincs társadalmi rend.

A működő társadalomnak mindenkor képesnek kell lennie a valós társadalmi rend kézzelfogható megszervezésére. Uralnia kell az anyagi világot, azt az egyén számára értelmessé és érthetővé kell tennie, továbbá legitim társadalmi és politikai hatalmat kell létrehoznia. Egyetlen társadalom sem működhet úgy, hogy a tagjainak nem ad társadalmi státust és funkciót, vagy ha a legfőbb társadalmi hatalom nem legitim. Az előbbi adja a társadalmi lét keretét – a társadalom célját és értelmét. Az utóbbi alakítja a kereten belüli teret: konkretizálja a társadalmat, és megteremti az intézményeit. Ahol az egyén nem kap társadalmi státust és funkciót, ott nincs társadalom, ott csak társadalmi atomok tömege kering céltalanul a térben. Ahol a hatalom nem legitim, ott nincs társadalmi egység, csak társadalmi vákuum, amelyet pusztán a kiszolgáltatottság és a tehetetlenség tart össze.

TEENDŐ: Mit kell tennie az alakuló iraki kormánynak, hogy legitimmé váljon? Mit kell tennie a legitim kormánynak, hogy státust és funkciót biztosítson az iraki emberek számára?

A Functioning Society
The Future of Industrial Man

Február

1. Lépjük át a választóvonalat!
2. Nézzünk szembe a valósággal!
3. A menedzsment forradalma
4. A tudás és a technológia
5. A fiatal népesség csökkenése
6. A transznacionális jelleg
7. A tanult ember
8. A folytonosság és a változás egyensúlya
9. A szervezetek destabilizálják a közösségeket
10. A destabilizálás a modern szervezet kötelező feladata
11. Az emberi tényező a menedzsmentben
12. A kívülálló szerepe
13. A szabadság természete
14. A politikai vezetéssel szemben támasztott igények
15. Az üdvözítő társadalom
16. Az érdekharmonizáció iránti igény
17. A társadalom és a társadalmi cél
18. A kormányzás újrakitalálása
19. Reprivatizáció
20. A menedzsment és a gazdasági fejlődés
21. A központi irányítás lehetetlensége
22. Az államilag támogatott állam
23. A kormányok új feladatai
24. A vállalatok legitimitása
25. A vállalat és irányítása
26. A három vállalati dimenzió kiegyensúlyozása
27. Az üzleti cél és küldetés meghatározása
28. Az üzleti cél és küldetés meghatározása: a vásárló
29. Mit vesz a vásárló?

Lépjük át a választóvonalat!

A választóvonalon túl új valóság vár.

Minden pár száz évben bekövetkezik egy éles fordulat. Átlépünk egy „választóvonalat". Néhány rövid évtized, és a társadalom újrarendeződik – a világlátása, alapvető értékrendje, társadalmi és politikai szerkezete, művészete, intézményrendszere. Ötven évvel később már egészen más a világ. Azok, akik az átalakulás után születtek, el se tudják képzelni azt a világot, amelyben a nagyszüleik éltek, és amelybe a saját szüleik beleszülettek.

Noha az új valóság már harminc éve látható, korunk alapvető változásai valójában most kezdődnek el, és csak ezután fejtik ki teljes hatásukat. Ezek a változások állnak a kis- és nagyvállalkozások világméretű átszerveződésének – fúziók, vagyonjog és részvények átruházása, egyesülések – hátterében. Ezek indították el a munkaerő világméretű átrendeződését – ami az Egyesült Államokban már többé-kevésbé befejezett tény, de Európában és Japánban még meglehetősen korai szakaszában tart. Továbbá a változások miatt van szükség az oktatás és elsősorban a felsőoktatás alapvető korszerűsítésére. Ezek tények, és nem azonosak azokkal a kérdésekkel, amelyekre a politikusok, a közgazdászok, a tudósok, az üzletemberek és a szakszervezeti vezetők továbbra is összpontosítanak, amelyekről továbbra is könyveket írnak és beszédek szólnak.

TEENDŐ: Ha legközelebb annak vagyunk tanúi, hogy kollégáink nyilvánvalóan tegnapi hírek miatt verik az asztalt, szóljunk nekik: kész a kávé, ideje felébredni!

The New Realities
Post-Capitalist Society
The Age of Discontinuity

Nézzünk szembe a valósággal!

Használjuk ki az új valóságot!

Korunk új valósága nem illeszkedik sem a baloldal, sem a jobboldal hipotézisrendszerébe. Egyáltalán nem vág egybe azzal, „amit mindenki tud". Attól pedig végképp távol esik, amit politikai meggyőződéstől függetlenül az emberek még ma is valóságnak hisznek. Teljes mértékben más az, ami van, mint amiről a jobb- és a baloldal úgy véli, hogy lennie kellene. Napjainkban a legnagyobb és legveszedelmesebb zűrzavart a döntéshozók – legyenek bár kormánytagok, az üzleti élet felsővezetői vagy szakszervezeti vezérek – téveszméi és a valóság között fennálló ellentmondás okozza.

A zűrzavar kora azonban nagyszerű lehetőség azok számára, akik megértik, elfogadják és kihasználják az új valóságot. Éppen ezért állandó téma, hogy egy adott vállalkozás döntéshozójának szükségszerűen szembe kell néznie a valósággal, és ellen kell állnia a „mindenki tudja" kísértésének, a múltbéli bizonyosságok kísértésének, vagyis mindannak, ami holnapra már csak ártalmas hiedelem lesz. Zavaros időkben vezetőnek lenni tehát annyit tesz, mint szembenézni az új valósággal. Azt jelenti, hogy először is föl kell tenni a kérdést: Valójában milyen is a világ? Nem szabad olyan állításokra és föltevésekre hagyatkozni, amelyek jó pár éve elveszítették értelmüket.

Teendő: Soroljunk fel hármat az olyan új lehetőségek közül, amelyek demográfiai változásokból – a népesség és a munkaerő összetételének megváltozásából – következnek, illetve abból a jelenségből, hogy a gazdaság nemzeti jellege előbb regionális, majd globális irányba tolódott el! Keressük ezeket a lehetőségeket!

Managing in Turbulent Times

A menedzsment forradalma

Csak a nem kétkezi munkások termelékenysége az, ami számít.

1881-ben az amerikai Frederick Winslow Taylor elsőként használta a tudást a *munka* tanulmányozására, a munka elemzésére és a munka szervezésére. Mindez a *termelékenység forradalmához* vezetett. A termelékenység forradalma saját sikerének az áldozata lett. Ettől fogva csak a nem kétkezi munkások termelékenysége számít. Ehhez pedig *a tudás szolgálatába állított tudás* szükséges.

A tudást manapság arra is használják, hogy módszeresen és céltudatosan meghatározzák, milyen új tudásra van szükség, mi az, ami a szükséges új tudáshoz rendelkezésre áll, és mit kell tenni a tudás hatékonysága érdekében. Más szóval a tudást *tervszerű innovációra* használják. A tudás dinamikájának ez a harmadik változása a menedzsment forradalmának is nevezhető. Lényegében a *menedzsment* nem más, mint a tudás biztosítása annak érdekében, hogy megtudjuk, miként alkalmazható a meglévő tudás a legjobb eredmények elérésére.

Teendő: Milyen eredmények eléréséért kapjuk a fizetésünket? Soroljunk fel három olyan feladatot, amelyet a termelékenység érdekében el kellene hagyni!

Post-Capitalist Society

A tudás és a technológia

Az új technológiák az emberi tudás teljes spektrumát felölelik és hasznosítják.

A tudás kutatása, miként az elsajátítása is, hagyományosan az alkalmazástól elkülönítve történik. Mindkettő tárgykörök szerint szerveződik, vagyis az alapján, ami a tudás logikájának látszik. Az egyetemi tanszékek és karok, az általuk kibocsátott diplomák, a szakirányok, sőt valójában a felsőoktatás szerkezeti keretei is mindig tárgykörökre szerveződtek. Vagyis a szervezési szakemberek zsargonját használva, a „termékre" irányult, és nem a „piacra" vagy a „végfelhasználóra". Manapság a tudás és a tudás keresése mindinkább az alkalmazás, és egyre kevésbé a tudományágak köré szerveződik. Mindenütt egyre elterjedtebb az interdiszciplináris munka.

Mindez annak a jelenségnek a tünete, hogy a tudás, melynek jelentésében változás ment végbe, immár nem önmagában való cél, hanem forrás, azaz valamilyen cél eszköze. A tudás – mint a modern társadalom központi energiája – az alkalmazás és a cselekvés által kel életre. A munka azonban nem határozható meg a tudományágak szakkifejezéseivel. A végeredmények szükségszerűen interdiszciplinárisak.

TEENDŐ: Soroljuk fel, milyen eredmények megvalósítása a feladatunk! Milyen szakemberekre kell hagyatkoznunk az eredmények elérése érdekében? Hogyan javítható a szakemberek közötti koordináció?

The Age of Discontinuity

A fiatal népesség csökkenése

Az új társadalom hamarosan beköszön.

A fejlett országokban a jövő társadalmának egyik meghatározó tényezője az lesz, aminek csak mostanában kezdenek figyelmet szentelni: az idősödő népesség aránya rohamosan növekszik, míg a fiatal nemzedéké folyamatosan fogy. A fiatal népesség csökkenése még az idősek számának növekedésénél is nagyobb gondot okoz majd, már csak azért is, mert erre a Római Birodalom hanyatló századai óta nem volt példa. Az összes fejlett országban, de még Kínában és Brazíliában is, jóval a népesség pótlásához szükséges 2,2-es arányszám alatt van a szülőképes korú nők esetén az egy főre vetített élveszületések száma. Politikai szempontból ez azt jelenti, hogy a bevándorlás fontos – és igencsak megosztó – kérdés lesz minden gazdag országban. Az összes hagyományos politikai szerveződésnek állást kell foglalnia ebben a kérdésben.

Gazdasági szempontból a fiatal népesség fogyása alapvető módon meg fogja változtatni a piacot. A fejlett világban a belső piac húzóerejét a családok gyarapodása adta, ám a családok száma bizonyára folyamatosan csökkenni fog, ami csak nagyszámú fiatal bevándorló népesség befogadásával állítható meg.

Teendő: Határozzuk meg, szervezetünk mely csoportot részesíti előnyben: a fiatalokat, az idősebbeket vagy a bevándorlókat! Készüljünk fel tervvel a fiatalok piacának fokozatos csökkenésére, illetve az újonnan érkezők és az idősek piacának növekedésére!

Managing in the Next Society

A transznacionális jelleg

A sikeres transznacionális cégek önmagukat különálló, nemzethez nem köthető entitásnak tekintik.

A vállalatok többsége ma is a hagyományos multinacionális keretek közt szerveződik. De már megindult a transznacionális vállalattá válás folyamata, és igen gyorsan halad. A termékek és a szolgáltatások talán megmaradtak, de a szerkezet alapjaiban más. A transznacionális vállalat szempontjából csak egy gazdasági egység létezik: a világ. Az eladás, a szolgáltatás, a public relations és a jogi ügyek lebonyolítása helyben valósul meg. Azonban az alkatrészek, a gépek, a tervezés, a kutatás, a finanszírozás, a marketing, az árképzés és a menedzsment tekintetében a piac világméretű felfogása érvényesül. Az egyik vezető amerikai műszaki cég például egyetlen üzemben, a belgiumi Antwerpen mellett gyártatja le azt a kritikus alkatrészt – és semmi mást –, amelyet aztán a világszerte működő negyvenhárom üzemében használnak fel. Világméretekben a termékfejlesztést három, a minőség-ellenőrzést pedig négy helyen szervezte meg. Az ilyen vállalat számára az országhatárok lényegében nem számítanak.

A transznacionális vállalatok mégsem esnek ki teljes mértékben a nemzeti kormányok felügyelete alól – alkalmazkodniuk kell. Ám alkalmazkodásuk kivételes mozzanatnak számít a világméretű piac és technológiai alkalmazások szempontjából meghatározott irányvonalakhoz és gyakorlathoz képest. A sikeres transznacionális cégek önmagukat különálló, nemzethez nem köthető entitásnak tekintik. Ezt az önértelmezést bizonyítja az, ami még néhány évtizede is elképzelhetetlen volt: a transznacionális felsővezetés.

Teendő: Érdeklődjünk az Amerikában vásárolt számítógépünk vagy nyomtatónk működésével kapcsolatban a cég külföldön működő vevőszolgálatánál! Milyen a tanácsadás minősége a cég helyi szolgáltatásához képest?

„The Global Economy and the Nation-State",
Foreign Affairs, 75th Anniversary Edition

A tanult ember

A tanult ember tudásával a jelenre hat és a jövőt formálja.

Hermann Hesse 1943-ban írt, angolul 1949-ben megjelent, *Üveggyöngyjáték* című regényében megidézte azt a világot – és bukását –, amelyre a humanisták törekednek. A könyv boldog elszigeteltségben élő értelmiségiek, művészek és humanisták testvéri közösségét írja le, amely a Nagy Hagyománynak, illetve bölcsességének és szépségének szenteli magát. A hős azonban, a testvéri közösség legkiválóbb mestere végül úgy dönt, hogy visszatér a mocskos, alantas, zavaros, viszályok szaggatta, pénzsóvár valósághoz – mert az ő értékrendje csak a bolondok aranya, ha az nem vonatkoztatható a világra.

A posztkapitalista társadalomnak minden korábbi társadalomnál nagyobb szüksége van a tanult emberekre, és a múlt nagy örökségének mindenki számára hozzáférhetővé kell válnia. Az általános műveltség egyúttal a valóság megértésének és uralásának is a záloga.

Teendő: Olvassunk el egy politikai, történelmi vagy érdeklődési körünknek megfelelő tárgyú könyvet! Mi tudható meg a könyvből? Hogyan alkalmazható ez a tudás?

Post-Capitalist Society

A folytonosság és a változás egyensúlya

Az állandó változás miatt különösen erős alapok szükségesek.

Minél jobban szeretne egy intézmény a változások élére állni, annál inkább szükséges a belső és külső folytonosság megteremtése, a gyors változás és a folytonosság kiegyensúlyozása. Ennek egyik módja, ha partnereket keresünk a folyamatosan fennálló kapcsolatrendszerek alapjainak megváltoztatására. A változás és folyamatosság kiegyensúlyozásához folyamatos információfeldolgozás szükséges. Legtöbbször a rossz és megbízhatatlan információnyújtás szakítja meg a folytonosságot, vagy rontja meg a kapcsolatokat. A legkisebb változás esetén is rutinszerűen föl kell tenni a kérdést: Kit kell tájékoztatni a változásról? Ez egyre fontosabbá válik, mivel mind több vállalkozásban úgy végzik a közös munkát, hogy ténylegesen nem is dolgoznak együtt – vagyis az embereknek az új információs technológiák használatára kell hagyatkozniuk. Mindenekelőtt pedig a vállalkozás alapjainak folytonosságára van szükség – küldetése, értékei, teljesítmény meghatározása és eredményei tekintetében.

Végül a változás és a folytonosság közötti egyensúlyra való törekvést be kell építeni a fizetési, minősítési és jutalmazási rendszerekbe. Hasonlóképpen a folytonosság értékelését is ki kell nyilvánítania a szervezetnek; ezt például megteheti azáltal, hogy a folyamatos minőségi javulásról gondoskodó munkatársakat ugyanúgy elismeri és jutalmazza, mint az igazi újítókat.

TEENDŐ: Amikor döntést hozunk, vagy változtatunk valamin, tegyük fel a kérdést: Kit kell tájékoztatnom erről?

21. századi kihívások a vállalatirányításban

A szervezetek destabilizálják a közösségeket

Kultúrájából adódóan egy szervezet mindig túlmutat a közösségen.

A modern szervezeteknek közösségben kell működniük. Eredményeiket a közösségen belül érik el. Ugyanakkor a szervezet mégse vegyülhet el a közösséggel, és nem rendelheti magát alá neki. Kultúrája *túlmutat* a közösségen. A helyi közösségek foglalkoztatottságát biztosító cégek bezárják gyáraikat, vagy elbocsátják őszülő szakembereiket, akik hosszú évekig tanulták szakmájukat, és a számítógépes szimulációban jártas huszonöt éves „csodagyerekekre" cserélik le őket. Minden ilyen változás felbolygatja a közösséget. Minden ilyen változást igazságtalanságként fogad a közösség. Minden ilyen változás destabilizál.

Egy szervezet kultúráját sokkal inkább a feladat természete határozza meg, mintsem a közösség, ahol a feladatot végrehajtja. Minden szervezet értékrendszerét a feladata határozza meg. Minden kórháznak, minden iskolának, minden üzleti vállalkozásnak hinnie kell abban, hogy amit tesz – mindent számba véve –, az valami lényegessel járul hozzá ahhoz, amitől a közösség többi tagja függ. Szerveződését és irányítását ennek megfelelően kell kialakítania, ha feladatát sikeresen kívánja végrehajtani. Amennyiben egy szervezet kultúrája ütközik a közösségi értékekkel, a szervezet kultúrájának kell felülkerekednie – máskülönben a szervezet nem lesz képes társadalmi hozzájárulását teljesíteni.

TEENDŐ: Ha a Wal-Mart a környékbeliek kifejezett óhaja ellenére a szomszédságukba akar települni, milyen lépéseket kellene tennie a Wal-Martnak? Milyen körülmények között volna bölcsebb elállnia szándékától?

Post-Capitalist Society

A destabilizálás a modern szervezet kötelező feladata

Csakis a dinamikus egyensúlyhiány állapotában lévő társadalomban van stabilitás és kohézió.

A társadalom, a közösség és a család mind konzerváló intézmények. A stabilitás fenntartására, a változások megakadályozására, de legalábbis lassítására törekszenek. Ugyanakkor tisztában vagyunk vele, hogy az elméletek, az értékek és az emberi elme egyéb termékei fölött eljár az idő, megmerevednek, elavulnak, majd nyűggé válnak.

Az mégsem megoldás, hogy minden nemzedék csinálja meg a maga „forradalmát" – ahogy Thomas Jefferson javasolta. Mint tudjuk, a forradalom nem teljesítmény, és nem az újkor hajnala. Kiváltója az időskori hanyatlás, az eszmék és intézmények csődje, illetve az önmegújulás képességének a hiánya. Egy intézmény – legyen az kormány, egyetem, üzleti vállalkozás, szakszervezet vagy hadsereg – csakis úgy tarthatja fenn a *folytonosságot*, ha az innovációt módszeresen és tervszerűen beépíti szerkezetébe. Az intézmények, rendszerek, célkitűzések túlélik önmagukat, miként a termékek, a folyamatok és a szolgáltatások is. Akkor is, ha a céljukat teljesítik, és akkor is, ha nem teljesítik. Az újító és a vállalkozói szellem tehát éppúgy szükséges a társadalom számára, mint a gazdaság, a közszolgálati intézmények, vagy az üzleti élet számára. A destabilizálás a modern szervezet kötelező feladata; az újítás érdekében kell fellépnie.

Teendő: Mikor segítettünk vagy vettünk részt új termék vagy szolgáltatás kidolgozásában? Csak utánoztuk a versenytársunkat, vagy ténylegesen új ötlettel álltunk elő? Ne adjuk fel a próbálkozást!

Managing in a Time of Great Change
The Ecological Vision
Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban

Az emberi tényező a menedzsmentben

A menedzsment emberekről szól.

A menedzsment feladata a közös teljesítmény eléréséért a munkatársak gyengeségei mellőzésével és erősségeik kiaknázásával mozgósítani a képességeiket. Így kell működnie egy szervezetnek, ezért meghatározó tényező a menedzsment.

A menedzsment a kommunikációra és az egyéni felelősségvállalásra épül. Minden egyes tagjának végig kell gondolnia, milyen célt akar elérni, és gondoskodnia arról, hogy saját célkitűzése vezetőtársai számára is nyilvánvaló legyen. Mindenkinek végig kell gondolnia, mivel tartozik a többieknek, és meg kell bizonyosodnia arról, hogy a többiek számára ez egyértelmű. Mindenkinek végig kell gondolnia azt is, mit vár cserében a többiektől, és meg kell bizonyosodnia arról, hogy a többiekkel szemben támasztott elvárásai világosak.

A menedzsment feladata a változó igények és lehetőségek közepette is gondoskodni arról, hogy a vállalkozás és minden egyes tagja képes legyen a fejlődésre és a kiteljesedésre.

TEENDŐ: Remek színészek vagyunk, de rettenetes a darab? Mi a megoldás?

The New Realities

A kívülálló szerepe

A kívülálló olyan dolgokat lát meg, amelyek sem a színésznek, sem a közönségnek nem tűnnek föl.

A kívülállók függetlenek. A színpadon vannak ugyan, de nem részesei a cselekménynek. Még csak a közönséghez sem tartoznak. A darab és a színészek sorsa a közönségtől függ – a kívülálló reakciója azonban nem hat másra, csak önmagára. Mégis a színfalak mögött állva – ahogy a színházi tűzoltók szoktak – a kívülálló olyan dolgokat vesz észre, amelyek sem a színésznek, sem a közönségnek nem tűnnek föl. De legfőképpen másként lát, mint a színész vagy a közönség. A kívülálló reflektál, és a reflektálás nem tükörként, hanem prizmaként működik: felbont.

Szemlélődni és magunkban gondolkodni nagyon is helyénvaló. Nem helyes azonban véleményünket hisztérikusan ordítozva sokkolni az embereket. A figyelmeztetést az emberek általában méltányolni szokták. Én azonban csak ritkán vettem komolyan.

TEENDŐ: Váljunk külső szemlélővé, és derítsük ki, mit kell tenni a szervezetünknél! Aztán cselekedjünk, de jó, ha tudjuk: megdöbbenést válthatunk ki!

Adventures of a Bystander

A szabadság természete

A szabadság sohasem fölmentés, mindig felelősség.

A szabadság nem szórakozás. Nem azonos az egyéni boldogsággal, sem a biztonsággal, a békével vagy a haladással. A szabadság felelős választási lehetőség. A szabadság inkább kötelesség, mint jog. Az igazi szabadság nem ad semmi alól felmentést. A szabadság a döntés szabadsága: eldönthetjük, hogy megteszünk valamit, vagy sem; így cselekszünk, vagy úgy; ebben hiszünk, vagy éppen az ellenkezőjében. Nem „szórakozás", hanem a legsúlyosabb teher, ami ránk, emberekre hárul: döntenünk kell önmagunk és a társadalom irányításáról, és mindkettőért felelősséget kell vállalnunk.

TEENDŐ: Soroljuk fel munkánk sajátos céljait! Gondoljunk azokra a célokra, amelyek kielégítik a személyes beteljesedés iránti igényünket, ugyanakkor egybeesnek a főnökünk által elvárt teljesítmény érdekében kitűzött célokkal! „Adjuk el" ezeket a célokat a főnökünknek, és tájékoztassuk folyamatosan az elért haladásról!

„The Freedom of Industrial Man",
The Virginia Quarterly Review

A politikai vezetéssel szemben támasztott igények

Óvakodjunk a karizmától!

Manapság a karizma állandó beszédtéma, és rengeteg könyvet írnak a karizmatikus vezetőről. A karizma iránti igény azonban politikai halálvágy. Soha nem volt még annyi karizmatikus vezető, mint a huszadik században, és politikai vezetők még soha nem okoztak annyi kárt, mint a huszadik század négy vezéróriása: Sztálin, Mussolini, Hitler és Mao. Nem a karizma számít, hanem az, hogy a vezető helyes vagy helytelen irányba vezet. A huszadik század haladást szolgáló teljesítményei mögött a minden karizmát nélkülöző emberek munkája áll. A második világháborúban két katonaember vezette győzelemre a Szövetségeseket: Dwight Eisenhower és George Marshall. Mindkettő rendkívül fegyelmezett, kivételesen rátermett és nagyon unalmas figura volt.

Reményre és optimizmusra talán az ad leginkább okot, hogy az új többség, a tudásmunkások számára a régi politikának nincs semmi értelme. A bizonyított hozzáértésnek viszont van.

Teendő: Tudjuk meg, kik a leginkább rátermett emberek szervezetünknél! Nem feltétlenül ők a legkarizmatikusabb személyek!

The New Realities

Az üdvözítő társadalom

A társadalom üdvözítő szerepébe vetett hit elmúlása visszavezethet bennünket az egyéni felelősségvállaláshoz.

A marxizmus mint hitvallás összeomlása a társadalom üdvözítő szerepébe vetett hit végét is jelzi. Hogy ezután mi következik, azt nem tudjuk; csak reménykedhetünk és imádkozhatunk. Lehet, hogy a sztoikus belenyugváson kívül semmi más nem marad? Lehet, hogy a tudás társadalmában élő ember igényeire és a vele szemben fölmerülő kihívásokra hangolva újjászületik a hagyományos vallás? Meglehet, hogy az általam „pasztoriálisnak" nevezett keresztény – protestáns, katolikus, felekezeteken kívüli – egyházak robbanásszerű térhódítása Amerikában már ennek az előjelének tekinthető. Miként a fundamentalista iszlám újjáéledése is. Azok a fiatalok, akik a muzulmán világban olyan hevesen kötelezik el magukat az iszlám fundamentalizmus mellett, negyven éve hasonlóan buzgó marxisták lettek volna? Vagy új vallások születnek? Az mindenképpen valószínű, hogy a megváltás, az önmegújulás, a lelki gazdagodás, a jóság és az erény – vagyis a hagyományos terminust kölcsönvéve az „új ember" – más aspektusba kerülnek, megvalósulásuk ismét egyéni törekvés lesz, és nem társadalmi cél vagy politikai előírás lesz. A társadalom üdvözítő szerepébe vetett hit elmúlása minden bizonnyal befelé fordulást jelez. Lehetővé teszi, hogy újra az egyén, a személy váljon hangsúlyossá. Ami végső soron – legalábbis remélhetőleg – az egyéni felelősségvállaláshoz is visszavezethet bennünket.

Teendő: Mi magunk vagyunk felelősek önmagunkért, nem a humánerőforrás-részleg. Tudnunk kell, miben vagyunk jók, meg kell győződnünk afelől, hogy eredményeink összhangban állnak elvárásainkkal, és tudnunk kell önmagunkat menedzselni. Folyamatosan tegyük fel a kérdést: ÉN mit tudok letenni az asztalra?

Post-Capitalist Society

Az érdekharmonizáció iránti igény

A harmóniára törekvés nem jelenti azt, hogy a társadalom mondjon le azon jogáról, miszerint a vállalatokat gazdasági hatalmuk gyakorlásában korlátozhassa.

A gazdasági cél nem mentesíti a vállalatokat a társadalmi kötelezettségvállalás alól. Ellenkezőleg. Eleve úgy kell működniük, hogy saját érdekeik érvényesítése közben automatikusan teljesítsék társadalmi kötelezettségeiket. A vállalatokra épülő társadalom csak akkor működőképes, ha a vállalatok hozzájárulnak a társadalmi stabilitáshoz és a társadalmi célok megvalósításához – függetlenül az egyes vállalati menedzsment jó szándékától, illetve társadalmi tudatosságától.

Ám a harmóniára törekvés nem jelenti azt, hogy a társadalom mondjon le azon jogáról, miszerint a vállalatokat gazdasági hatalmuk gyakorlásában korlátozhassa. Épp ellenkezőleg, az irányítás alapvető feladata a működési keretek felállítása az intézmények és az egyének számára.

TEENDŐ: 2004 elejéig sok befektetési alap engedélyezte nagy ügyfeleinek, hogy üzletzárás után is kereskedjenek, ami a nagybefektetők számára azzal az előnnyel járt, hogy ismerték a záróárfolyamot; míg a közönséges részvényeseknek nem volt ilyen előjoguk. Gondoljuk végig, helyes-e ez a megkülönböztetés!

Concept of the Corporation

A társadalom és a társadalmi cél

Az alapvető társadalmi cél hiánya a gondok fő okozója az ipari társadalomban.

Azt a hitet már feladtuk, hogy mindig és szükségszerűen a gazdasági fejlődés a legfőbb cél. Ha a gazdasági teljesítményt többé már nem tekintjük a legfőbb értéknek, és már csak egy a sok cél közül, akkor lényegében elvetjük azt a nézetet, miszerint a társadalmi lét alapja a gazdasági tevékenység. A gazdaságnak mint társadalmi szempontból hasznot hajtó szférának az elvetése további következménnyel jár. A nyugati társadalom feladta azt a hitét, hogy az ember alapvetően gazdasági lény, akit gazdasági motivációk hajtanak, és aki számára a beteljesülést a gazdasági sikerek és a gazdasági megtérülés jelentik.

Olyan szabad és jól működő társadalmat kell teremtenünk, amely az emberi természet, a társadalmi cél és beteljesülés új fogalmán alapul. Meg kell alkotnunk a társadalmi lét alapvető etikai fogalmát. Ez a filozófia és a metafizika körébe tartozik.

Teendő: Határozzunk meg olyan szervezeti célt, amely túlmutat a következő negyedév pénzügyi eredményein és a részvényesek vagyonának maximalizálásán! Olyan célt jelöljünk ki, amellyel az alkalmazottak azonosulni tudnak, és amely a legjobb teljesítményre sarkallja őket!

The Future of Industrial Man

A kormányzás újrakitalálása

A kormányoknak vissza kell nyerniük valamennyit cselekvőképességükből.

A kormányok tehetetlenek a speciális érdekcsoportok támadásaival szemben, valójában a kormányzáshoz is erőtlenek – képtelenek a döntéshozatalra és a döntések végrehajtására. Az új feladatok – a környezetvédelem, a magánhadseregek és a nemzetközi terrorizmus letörése, a fegyverkezés hatékony korlátozása – nem kevesebb, hanem mind több kormányzati beavatkozást igényelnek. Csakhogy mindehhez a kormányzás *más formája* szükséges.

A kormányoknak vissza kell nyerniük valamennyit cselekvőképességükből. *Hátraarcot* kell csinálniuk. Egy intézmény esetében a hátraarc – legyen az üzleti vállalkozás, szakszervezet, egyetem, kórház vagy kormány – mindig ugyanabból a három lépésből áll:

- Fel kell hagyni mindazzal, ami nem működik, ami sosem működött, ami elavult és hasznavehetetlenné vált.
- Összpontosítani kell mindarra, ami működik, eredményt hoz és a szervezet teljesítőképességét javítja.
- Elemezni kell a félsikereket és félkudarcokat.

Amikor hátraarcot csinálunk, el kell hagynunk mindent, ami nem működik, és többet kell foglalkoznunk mindazzal, ami eredményre vezet.

TEENDŐ: Vajon hasznot húzhat-e vállalkozásunk a kormány inkompetenciájából, ahogy például a FedEx vagy a UPS profitált az amerikai postaszolgálat hiányosságaiból? Ha a kormánynak dolgozunk, hatékonyságunk növelése érdekében arra összpontosítsunk, ami működik!

Post-Capitalist Society

Reprivatizáció

A legfőbb érv az üzleti vállalkozások mellett, hogy esetükben a veszteségnek funkciója van.

A szervezetek társadalmában a reprivatizáció olyan rendszerpolitika, amelynek célja állami hatáskörbe tartozó ellátórendszerek fenntartásának és működtetésének visszamagánosítása, az ellátás egyéb, nem állami intézményekre való átruházása. Vagyis olyan feladatok visszautalásáról van szó, amelyek azért hárultak az államra, mert azokat az eredeti társadalmi intézmény, például a család nem tudta ellátni. Azért az üzleti vállalkozások a legmegfelelőbbek a reprivatizációra, mert a társadalmi intézmények közül ők a leghangsúlyosabban innovatív szervezetek. Az összes többi intézmény eredetileg a változások megakadályozására vagy legalábbis azok lassítására jött létre – csak kényszerből és vonakodva vállalják az újítást.

Azon a ponton, ahol az állam gyengének mutatkozik, az üzleti vállalkozások két szempontból is előnyt élveznek. Az üzleti vállalkozások egyik erőssége, hogy felhagyhatnak egy adott tevékenységgel. Sőt, kénytelenek ezt tenni, ha a piacból élnek. Az összes intézmény közül az üzleti vállalkozások azok, amelyek megszűnését a társadalom nem fájlalja. A másik erősségük, hogy az összes intézmény közül egyedüliként rendelkeznek eszközzel a teljesítmény mérésére. A vásárló mindig felteszi a kérdést: Mire jó nekem ez a termék holnap? Ha a válasza az, hogy semmire, akkor hamarosan azt tapasztalja, hogy a termék gyártója eltűnik a piacról. Akárcsak a befektető. De senki nem sajnálkozik. Nem az a legfőbb érv az üzleti vállalkozások mellett, hogy a profitnak funkciója van, hanem az, hogy funkciója van a veszteségnek. Ebből következik, hogy az összes intézmény közül az üzleti vállalkozások a legrugalmasabbak és a leginkább alkalmazkodóképesek.

Teendő: Elsőként a börtönöket adták magánkézbe, ma már magántársaságok közreműködésére van szükség a háborúkban. Írjuk össze, mely szektorok magánkézbe adása várható, és gondoljuk át, hogyan profitálhatnánk belőle!

The Age of Discontinuity

A menedzsment és a gazdasági fejlődés

Mondjuk ki: fejletlen országok nincsenek.
Csak rosszul menedzselt országok.

A gazdasági és társadalmi fejlődés megteremtője a menedzsment. A gazdasági és társadalmi fejlődés a menedzsment munkájának az eredménye. Nem túlzott leegyszerűsítés, ha kijelentjük, nincs fejletlen ország. Rosszul menedzselt ország viszont van. Száznegyven éve Japán minden lényeges gazdasági területen fejletlen országnak számított. De aztán gyorsan kinevelődött egy igen rátermett, sőt kitűnő vezetői réteg.

E szerint maga a menedzsment a legfőbb húzóerő és a fejlődés beindítója. A gazdasági fejlődés terén szerzett minden tapasztalat ezt támasztja alá. Önmagában a tőke sosem garantálta a fejlődést. Csak abban a néhány esetben indult be gyors fejlődés, amikor a tőke a vezetők kiemelkedő képességeivel társult. Más szóval a fejlődés sokkal inkább emberi képességek, mintsem gazdagság kérdése. A menedzsment feladata pedig a humán erőforrások mozgósítása és irányítása.

TEENDŐ: Milyen hatással van szervezetünk a fejlődő világra? Az ottani tevékenységünk növeli vajon a helyi vállalkozások menedzsmentszínvonalát?

The Ecological Vision

A központi irányítás lehetetlensége

Az új technológiák korában pusztulásra van ítélve minden olyan társadalom, amelyik megkísérelné a gazdaság központi irányítását.

Az új technológiáknak köszönhetően egyre több területen lesz menedzsmentre szükség; a manapság még csak egyszerű dolgozók közül sokaknak meg kell tanulniuk, hogyan lássanak el vezetői feladatokat. Bármilyen szintű vezetőkről is legyen szó, igencsak megnőnek majd a velük szemben támasztott követelmények a felelősségvállalás, a hozzáértés és a jövőkép, az alternatív kockázatok közötti döntési képesség, a gazdasági ismeretek és készségek, a menedzserek, a dolgozók és a munka irányítása tekintetében egyaránt.

Az új technológiák a legmagasabb fokú decentralizációt igénylik. Az új technológiák korában azonnali pusztulásra lenne ítélve minden olyan társadalom, amely megkísérelné leváltani az autonóm vállalkozások szabad menedzsmentjét, és azt a gazdaság központi irányításával helyettesítené. Ugyanez történne minden olyan vállalkozással is, amely megkísérelné a felelősségvállalást és a döntéshozatalt a felsővezetés kezében összpontosítani. Eltűnnének, mint a dinoszauruszok, amelyek parányi központi idegrendszerük miatt képtelenek voltak alkalmazkodni a gyors környezeti változásokhoz.

TEENDŐ: Vajon nem tartjuk túlzott felügyelet alatt alkalmazottainkat? Erősítsük meg őket annak tudatosításával, hogy munkájuk ellátásához megfelelő képzettség birtokában vannak, majd vállalják ők a felelősséget munkájukért! Maradjon mozgástér kudarc esetére is!

The Practice of Management

Az államilag támogatott állam

Az állam lesz a civil társadalom ura, alakítója és formálója.

Az első világháborúig nem volt olyan állam a történelemben, amely az ország nemzeti jövedelmének kis töredékénél, úgy öt-hat százalékánál többet tudott volna beszedni országa lakóitól. Amíg az állami bevételek korlátozottak voltak, addig az államhatalom működése – a demokráciáktól az olyan abszolút monarchiákig, mint az orosz cárság – mindig komoly korlátok közé szorult. Ezek a korlátok nem tették lehetővé, hogy az államhatalom társadalmi vagy gazdasági erőként lépjen föl. Az első – és még látványosabban a második – világháború óta azonban a költségvetés-készítési eljárás gyakorlatilag azt jelenti, hogy mindenre igen mondható. Ez a fajta új diszpenzáció azt feltételezi, hogy a beszedhető adóbevételeknek nincsenek gazdasági korlátai, amiből az következik, hogy az állam lesz a civil társadalom ura, alakítója és formálója. A pénz hatalma révén a politikusok saját elképzeléseik szerint alakíthatják a társadalmat. Az egészben az a legrosszabb, hogy a fiskális állam „államilag finanszírozott államma" vált.

Az államilag finanszírozott állam így egyre inkább aláássa a szabad társadalom alapjait. Annak érdekében folyik a választópolgárok megsarcolása, hogy a választott képviselők bizonyos érdekcsoportoknak kedvezhessenek, és így szavazataikat megvásárolhassák. Mindez a polgár fogalmának egyfajta megcsúfolása – és ezt egyre inkább fel is ismerjük.

Teendő: Nyújtsunk be állampolgári petíciót a városi képviselő-testületnek, amelyben költségvetési módosítást követelünk városunk költségvetésének kiegyensúlyozására! A követelés tartalmazza az ingatlanokra kivethető adók éves növekedésének korlátozását. Aztán menjünk el a városi önkormányzat üléseire, és kövessük nyomon a kiadások és a költségvetési korlátozások alakulását!

Post-Capitalist Society

A kormányok új feladatai

A kormányok újfajta feladatai másfajta kormányzást igényelnek.

Az új feladatok a jövőben nem kevesebb, hanem több kormányzati beavatkozást igényelnek. Csakhogy a kormányzati beavatkozás más *formájára* lesz szükség. A legnagyobb veszély élőhelyünket fenyegeti. A környezetünkről való gondoskodásnál csak a magánhadseregek visszatérésének megakadályozására és a terrorizmus felszámolására tett nemzetközi intézkedések és transznacionális intézmények kialakítása iránt van egyre nagyobb igény.

A terrorizmus azért jelent óriási fenyegetettséget, mert igen kis csoportok akár nagy országokat is képesek hatékonyan sakkban tartani. Csomagmegőrzőben vagy postaládában akármelyik nagyvárosban könnyen elhelyezhető atombomba, és távirányítással bármikor működésbe hozható; ugyanez megtehető antraxot tartalmazó baktériumbombával is, amivel több ezer ember élete kioltható és egy egész nagyváros vízkészlete megfertőzhető, aminek következtében a település lakhatatlanná válik. A terrorizmus megfékezése az önálló államok hatáskörét meghaladó intézkedéseket igényel. A szükséges ügynökségek felállítása még várat magára; ahogy az is hosszú időbe telik, míg a leendő intézmények felnőnek a feladatukhoz. Szükségszerűen akár nagyobb katasztrófák is bekövetkezhetnek, mire a nemzeti kormányok hajlandóak lesznek a transznacionális intézményeknek és döntéseiknek alávetni magukat.

TEENDŐ: Vegyünk részt a számunkra vagy cégünk számára fontos, egész iparágat érintő kezdeményezésekben, és építsünk ki partnerséget olyan multinacionális csoportokkal, mint például a nukleáris terrorizmus ellen küzdő Nemzetközi Atomenergia Ügynökség!

Post-Capitalist Society

A vállalatok legitimitása

Eltűnik az a vállalat, amely nem a legitimitás elfogadott elvei alapján épül fel.

Semmilyen társadalmi erő nem maradhat fenn, ha nem legitim. A társadalom működésképtelen egyes tagjai integrálása nélkül. Szét fog esni a társadalmunk, ha az ipari rendszerek tagjai nem kapják meg azt a társadalmi státust és funkciót, amelynek ma még híján vannak. Nem lázadni fognak a tömegek, hanem letargiába süllyednek. Megfutamodnak a szabadság felelőssége elől, mivel ha nem hordoz társadalmi jelentést, a szabadság nem más, csak veszedelem és teher. Két választási lehetőségünk van: vagy felépítjük a működő ipari társadalmat, vagy végignézhetjük, ahogy a szabadság anarchiába és zsarnokságba fullad.

TEENDŐ: Gondoljuk végig, megéri-e és nem túl kockázatos nekünk vagy cégünknek a világ olyan részein jelen lenni, ahol zsarnokság vagy anarchia van!

The Future of Industrial Man

A vállalat és irányítása

Mit jelent a kapitalizmus akkor, ha nem a pénz, hanem a tudás irányít?

Viszonylag rövid időn belül ismét szembekerülünk a vállalatok irányításának problémájával. Újra kell fogalmaznunk a munkaadó szervezet és menedzsmentje rendeltetését, különben nem tudunk eleget tenni *mindkét* tulajdonosának, azaz a részvényeseknek *és* a szervezet értékképző erejét adó humán tőke birtokosainak, vagyis a tudásmunkásoknak. A szervezetek túlélési képessége mindinkább attól a „komparatív előnytől" függ majd, hogy mennyire tudják a tudásmunkások produktivitását elősegíteni. Ennek pedig első és legfőbb előfeltétele a legrátermettebb tudásmunkások megnyerése és megtartása.

Mit jelent a kapitalizmus akkor, ha nem a pénz, hanem a tudás irányít? És mit jelent a szabadpiac, amikor a tudásmunkás az igazi tőke? A tudásmunkásokat nem lehet sem eladni, sem megvásárolni. Sem fúzióval, sem részvényfelvásárlással nem lehet hozzájuk jutni. A tudásmunkások megjelenése minden bizonnyal alapvető változásokat eredményez majd a gazdasági rendszerek szerkezetében és természetében.

TEENDŐ: Vajon cégünk dolgozói hány százalékát teszik ki azok az emberek, akiknek a munkája magas képzettséget igényel? Érzékeltessük velük, hogy nagyra értékeljük közreműködésüket, és amikor számít a szakértelmük, vonjuk be őket a döntések előkészítésébe! Tegyünk annak érdekében, hogy tulajdonosnak érezzék magukat!

A három vállalati dimenzió kiegyensúlyozása

A részvényesi szuverenitásra épülő modell is óhatatlanul borulékony. Ez ugyanis a „derült idő modellje".

A jövő társadalmában a vállalati felsővezetés fontos feladata lesz a vállalat három – gazdasági, emberi és társadalmi – dimenziójának egyensúlyban tartása. Az utóbbi fél évszázad során kialakult három vállalati modell mindegyike csak az egyik dimenziót emelte ki a másik kettő rovására. A szociális piacgazdaság német modellje a társadalmi dimenzióra fekteti a hangsúlyt; a japán az emberi dimenzióra; az amerikai pedig a gazdasági dimenzióra.

A három modell közül önmagában egyik sem életképes. A német modell ugyan gazdasági sikereket és társadalmi stabilitást ért el, ám ennek a magas munkanélküliség és a munkaerőpiac veszélyes merevsége lett az ára. A japán modell hosszú éveken keresztül meghökkentően sikeres volt, de az első komolyabb kihívásnál megingott; és valójában a legfőbb gátja volt annak, hogy Japán kilábaljon az 1990-es évek recessziójából. A részvényesi szuverenitásra épülő modell is óhatatlanul borulékony. Ez ugyanis a „derült idő modellje", vagyis csak gazdasági föllendülés idején működik. Egy vállalkozás nyilvánvalóan csak akkor tudja betölteni emberi és társadalmi funkcióját, ha mint üzlet prosperál. Manapság azonban, amikor a tudásmunkások alkalmazása kulcsfontosságú, a siker érdekében magának a vállalatnak is vonzó foglalkoztatóvá kell válnia.

TEENDŐ: Vizsgáljuk meg szervezetünk teljesítményét a gazdasági, emberi és társadalmi elvárások szempontjából! Soroljunk föl legalább öt területet, ahol hiányosságokat látunk! Készítsünk tervet ezek kijavítására!

Managing in the Next Society

Az üzleti cél és küldetés meghatározása

Mi a cégünk feladata?

Mi sem tűnhet egyszerűbbnek és nyilvánvalóbbnak, mint azt tudni, milyen üzleti tevékenységet folytat egy cég. Az acélgyár acélt állít elő; a vasúti társaság vonatokat működtet, amelyek árut és utasokat szállítanak; a biztosítótársaság például tűzkár ellen biztosít; a bank pénzt kölcsönöz. Valójában azonban a – Mi a cégünk feladata? – kérdés majdnem mindig bonyolult, és a helyes válasz korántsem nyilvánvaló.

Az üzleti vállalkozást nem a neve, nem az alapszabálya és nem is az alapító okirata határozza meg, hanem a vevők igénye, amelynek termékek vagy szolgáltatások értékesítésével tesz eleget. Mi a cégünk feladata? – ez a kérdés tehát csak a céget kívülről szemlélve, a vevő és a piac szempontjából válaszolható meg. Amit egy adott pillanatban a vevő lát, gondol, vél és akar, azt a menedzsmentnek objektívtényként kell elfogadnia, és éppen olyan komolyan kell vennie, mint az értékesítési jelentéseket, a műszaki teszteléseket vagy a pénzügyi adatokat. A menedzsmentnek tudatosan kell törekednie arra, hogy magától a vevőtől kapjon választ, és ne a gondolatolvasással próbálkozzon.

TEENDŐ: Ezen a héten mindennap beszéljünk egy vevővel! Érdeklődjünk, milyennek látja cégünket, mit gondol róla, és mik az elvárásai! A kapott információt használjuk fel cégünk küldetésének jobb megfogalmazására!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Az üzleti cél és küldetés meghatározása: a vásárló

Ki a vásárló?

Ki a vásárló? – ez az első és legfontosabb kérdés, amikor meghatározzuk egy üzleti vállalkozás célját és küldetését. Nem olyan könnyű, még kevésbé egyértelmű ez a kérdés. A válasz nagy vonalakban eldönti, hogyan határozza meg egy üzleti vállalkozás önmagát. A fogyasztó – vagyis egy termék vagy szolgáltatás végfelhasználója – mindig vevő is.

A legtöbb üzleti vállalkozásnak legalább két ügyfele van. Mindkettőnek vásárolnia kell, ha el akarunk adni. Fogyasztói márkatermékek gyártójaként legalább két vevőre kell odafigyelnünk: a háziasszonyra és a boltosra. Azzal nem sokra megyünk, ha van ugyan vásárolni vágyó háziasszony, de a boltosnál nem kapható az adott márka. Ennek az ellentétje is igaz, vagyis azzal se megyünk sokra, ha a boltos kedvező áron kínál valamit, és kiteszi a polcra, de a háziasszonynak esze ágában sincs vásárolni belőle. Ha csak az egyik vevő igényeit elégítjük ki és a másikét nem, akkor nincs teljesítmény.

Teendő: Vegyünk példaként egy saját terméket vagy szolgáltatást, és határozzuk meg, hányféle vásárlója van! Aztán gondoljuk végig, vajon mindegyik vevőnk igényét kielégítjük, vagy bizonyos vevőkategóriákat elhanyagolunk!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Mit vesz a vásárló?

Mit tart értéknek a vásárló?

Az üzleti vállalkozás céljának és küldetésének alapos megértéséhez a a következő alapkérdést kell feltennünk: Mit tart értéknek a vásárló? Talán ez a legfontosabb kérdés. Mégis csak a legritkább esetben teszik föl. Ennek egyik oka, hogy a menedzserek kissé öntelten úgy vélik, tudják a választ. Az érték azonos azzal, amit szakmájukon belül ők maguk minőségként határoznak meg. Csakhogy ez a meghatározás szinte sosem helytálló. A vevő soha nem terméket vesz. A vevő minden esetben igénye kielégítését veszi meg. Értéket vásárol.

Egy tizenéves lány számára például egy cipő esetében fontos érték, hogy divatos legyen. Nagyon „ott" kell lennie annak a cipőnek. Az ár csak másodlagos szempont, a tartósság pedig egyáltalán nem számít. Ugyanez a lány pár évvel később, fiatal anyaként a legújabb divatot ugyan korlátnak érzi majd, mégse fog olyasmit vásárolni, ami nagyon divatjamúlt. Viszont szempont lesz nála a tartósság, az ár, a kényelem stb. Egy tizenéves lány számára értékes cipő a pár évvel idősebb nővére számára semmilyen értéket nem képvisel. Hogy a különböző vásárlók mit tartanak értéknek, az annyira bonyolult kérdés, hogy legcélszerűbb magukat a vevőket megkérdezni. A vezetés jobban teszi, ha nem is találgat a lehetséges válaszokat illetően – mindig a vevőkhöz kell fordulni kegyeik keresése közben.

TEENDŐ: Vajon a vásárló számára az általunk forgalmazott terméknek vagy szolgáltatásnak mi a legfőbb értéke? Ha nem tudjuk, derítsük ki! Ha már tudjuk, kérdezzük meg a vevőket, mennyire elégedettek!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Március

1. A változások előmozdítói
2. Az innováció próbája
3. A kívülről érkező tudás
4. Hangsúlyozzuk a nagy ötletet!
5. A jövő kezelése
6. Innováció és kockázatvállalás
7. A teljes egész megteremtése
8. A zűrzavar: veszély vagy lehetőség?
9. Felkészülés a folyamatos változásra
10. A változás keresése
11. A változás próbája
12. Az üzleti tevékenység célja
13. A stratégiai terv cselekvésre váltása
14. Egyetemes vállalkozói alapelvek
15. Rövid távú és hosszú távú irányítás
16. A célok és mércék kiegyensúlyozása
17. A profit célja
18. Erkölcs és profit
19. A vállalati teljesítmény meghatározása
20. Menedzsment a jövőért
21. Az információs forradalom után
22. Az internetes technológia és az oktatás
23. Az e-kereskedelem nagy ereje
24. E-kereskedelem: a kihívás
25. A jogi fikciótól a gazdasági valóságig
26. A multinacionális cégek vezetése
27. Vezérlés vagy partnerség
28. A stratégia alapjául szolgáló információ
29. Miért nem teljesít jól a vezetéstudomány?
30. A komplex rendszerek természete
31. Az elemzéstől az észlelésig

MÁRCIUS 1.

A változások előmozdítói

A változáskezelés leghatékonyabb módja,
ha mi idézzük elő a változást.

A változást nem lehet kezelni. Legföljebb elébe mehetünk. Nagy felfordulások idején – amilyeneknek korunkban is tanúi vagyunk – a változás elkerülhetetlen. Az bizonyos, hogy a változás fájdalmas és kockázatos, de mindenekelőtt rengeteg és igen kemény munkát követel meg. Nem marad talpon az a szervezet, amelyik nem tekinti feladatának, hogy *a változás előidézőjeként lépjen fel.* Gyors szerkezeti változások idején csakis *a változások előmozdítói* maradnak a felszínen. Ők ugyanis lehetőséget látnak a változásban. A változások előmozdítói keresik a változást, tudják, hogyan ismerjék fel a megfelelő mozzanatokat, és azt is, miként lehet ezeket mind a szervezet, mind a külső környezet számára hatékonyan kihasználni. A jövő megteremtése rendkívül kockázatos. De még mindig kevésbé kockázatos, mint neki se kezdeni. A próbálkozók töredéke fog csak biztosan sikerrel járni. Az viszont megjósolható, hogy a tétlenek veszítenek.

TEENDŐ: Képzeljük el a jövőt, és mozdítsuk elő a változásokat!

21. századi kihívások a vállalatirányításban
Managing in the Next Society

Az innováció próbája

Az innováció mércéje, hogy mennyiben jár a piac és a vevő kedvében.

Értéket teremt vagy sem – ez az innováció próbája. Az innováció nem más, mint új érték teremtése, újfajta megfelelés a vásárlói igényeknek. Az újdonság szórakoztató. Mégis időről időre előfordul, hogy a menedzsment pusztán azért dönt az újítás mellett, mert már unja nap mint nap ugyanazt csinálni, ugyanazt a terméket előállítani. Az innovációt és a minőséget nem azzal mérik, hogy tetszik-e, vagy sem. Azzal mérik, hogy kell-e a vásárlónak, és hajlandó-e fizetni érte.

A szervezetek nem tudományos vagy technikai jelentőségük alapján értékelik az innovációt, hanem aszerint, hogy mennyire felel meg a piac és a vevők igényeinek. A társadalmi innovációt éppen olyan fontosnak tekintik, mint a műszaki újítást. A részletfizetés bevezetésének még talán nagyobb is volt a gazdasági és piaci hatása, mint századunk legtöbb tudományos vívmányának.

TEENDŐ: Szervezetünk milyen újításokkal rukkolt elő? Ezek közül melyik számít újdonságnak, és melyik értékteremtő? Vajon az újdonság célja az unaloműzés volt? Ha ez az igazság, akkor tegyünk róla, hogy a következő új termék vagy szolgáltatás megfeleljen vevőkörünk igényeinek!

The Frontiers of Management
21. századi kihívások a vállalatirányításban

A kívülről érkező tudás

A vállalkozásokra és az iparra legnagyobb hatást gyakorló technológiák többnyire a szakterületükön kívülről származnak.

Az üzleti vállalkozásokat átalakító változások sok esetben az adott iparágon kívülről származnak. Íme három nevezetes példa. A cipzárat eredetileg a tengeri kikötőkben tárolt nehéz terményrakományok, főként gabonabálák lezárására találták ki. Senki nem gondolt arra, hogy ruhákon is használható lenne. A ruhaiparban sem gondolták, hogy helyettesíthető lenne vele a gomb. Még maga a feltaláló sem álmodott találmánya sikeres ruhaipari alkalmazásáról.

A kereskedelmi váltó (rövid lejáratú kötelezvény, amelyet bankként működő pénzintézetek bocsátottak ki) nem a bankok ötlete volt, és szinte katasztrofális hatást gyakorolt rájuk. Az amerikai törvények értelmében a kereskedelmi váltók értékpapírnak számítanak, ezért a kereskedelmi bankok nem foglalkozhatnak velük. Mivel az olyan pénzügyi szolgáltató cégek, mint a Goldman Sachs, a Merrill Lynch, a GE Capital és mások rájöttek erre, nagymértékben sikerült nekik a kereskedelmi bankokat mint pénzügyi intézményeket fontos, világvezető pozíciójukból kiszorítaniuk. A távközlési ipart forradalmasító üvegszálas kábelt nem a nagy amerikai, japán vagy német telefontársaságok kutatólaboratóriumaiban fedezték föl. A Corning üveggyártól származik.

TEENDŐ: Azonosítsunk legalább egy olyan, az iparágon kívülről származó változást, amely vagy átalakította a vállalkozásunkat, vagy magában hordozza a lehetséges átalakulást! Keressünk más iparágakból származó ötleteket, amelyek a mi területünkön is hasznot hozhatnak!

21. századi kihívások a vállalatirányításban
From Data to Information Literacy (Corpedia Online Program)

Hangsúlyozzuk a nagy ötletet!

Az innovatív ötlet olyan, mint a békapete: több ezer kikel, de az ivarérett kort csak kettő éri el.

Az újítás az ötlettel kezdődik – ezt minden innovációs szervezetnél tudják. Az ötletek kicsit hasonlítanak a csecsemőkre: születéskor picik, esendők és gondozásra szorulnak. Ígéretesek, de még nem tudjuk, mi lesz belőlük. Az innovációs szervezetek vezetői nem azt mondják: Na, ez aztán a bolond ötlet!, hanem azt kérdezik: Mi szükséges ahhoz, hogy ebből a kiforratlan, képtelen ötletből valami értelmes, megvalósítható dolog legyen, amit aztán üzleti lehetőségként tudunk kiaknázni?

Az ötletek döntő többsége képtelenségnek bizonyul – ezt is tudják minden innovációs szervezetnél. Az innovációs szervezetek vezetői ezért megkövetelik az ötletgazdáktól, gondolják végig, mi mindent szükséges elvégezni ahhoz, hogy az ötletből termék, folyamat, üzleti tevékenység vagy technológia váljék. Azt kérdezik: Mit kell elvégeznünk, mit kell tudnunk és mit kell megtanulnunk, mielőtt a cég elkötelezheti magát az ötlet mellett? Egy apró ötletet éppen olyan nehéz és kockázatos vállalkozás sikeresen valóra váltani, mint egy nagyobb szabású innovációt megvalósítani – ezzel is tisztában vannak a vezetők, akik nem egy termék vagy technológia „feljavítására" vagy „módosítására" törekszenek, hanem új üzlet beindítása a céljuk.

TEENDŐ: Írjuk le három legjobb ötletünket! Aztán vegyük sorra, milyen lényeges információkra van szükségünk, milyen főbb feladataink vannak, mielőtt az ötletből új üzleti vállalkozás születhet! Ezután válasszuk ki a legjobb ötletünket, és valósítsuk meg! Ha egyik sem ültethető át a gyakorlatba, kezdjük elölről az egészet!

The Frontiers of Management

A jövő kezelése

Hiábavaló dolog az eljövendő események megjóslása.

Ha meg akarjuk ismerni a jövőt, már a kezdetekkor tudnunk kell, hogy két különböző, de egymást kiegészítő lehetőség létezik:

- Felismerni és kiaknázni a gazdasági és társadalmi diszkontinuitás megjelenése és annak teljes hatása közötti fáziskésést. Ezt úgy nevezhetjük, hogy *a megtörtént jövő előrelátása.*
- A jövőt irányító és formáló ötlet beültetése a még meg nem született jövőbe. Ezt *a jövő megalkotásának* nevezhetjük.

A megtörtént jövő nem a működő üzleti vállalkozás keretei között keresendő, hanem azon kívül: a társadalom, a tudás, a kultúra, az ipar vagy a gazdasági szerkezet változásában. Mi több, a megtörtént jövő valójában meghatározó trend, nem mintaváltozat, hanem a minta megtörése. A megtörtént jövő keresése és hatásának előzetes felmérése újfajta érzékelést igényel a szemlélőtől. Meg kell látniuk a történést. Ezt követően már nem túl bonyolult rájönni, hogy mit lehet vagy szükséges tenni. A lehetőségek ekkor már se nem távoliak, se nem homályosak. Először is a mintát kell fölismerni.

A jövő megjóslása csak bajjal jár. Azt kell *kezelni*, ami van, és annak érdekében kell tevékenykedni, hogy megteremtsük azt, ami lehetséges vagy szükséges.

TEENDŐ: Hol jelent már meg olyan folytonossági hiány a gazdaságban vagy a társadalomban, amely a vállalkozásunk javára fordítható? Határozzuk meg, mikorra érződik ennek a változásnak a hatása az üzleti tevékenységünkben! Meglátásunk készpénzre váltásához készítsünk üzleti tervet!

Managing for Results

Innováció és kockázatvállalás

A sikeres újítók konzervatívok.

Egy ízben a vállalkozói szellemről szóló egyetemi szimpóziumon vettem részt, ahol több pszichológus is előadást tartott. Az előadók álláspontja mindenben eltért, de egy tekintetben megegyezett: mindannyian egyfajta „vállalkozói személyiségről" beszéltek, amelynek jellemzője a „kockázatvállalásra való hajlam". Aztán szólásra emelkedett egy közismert és sikeres újító-vállalkozó, akinek folyamatszükségletre alapozott innovációja világméretekben is jelentős vállalkozássá nőtte ki magát huszonöt év alatt. A következőket mondta: „Meghökkenve hallgattam az előadókat. Azt hiszem, legalább annyi sikeres újítót és vállalkozót ismerek – magamat is beleértve –, mint bárki más a jelenlévők közül. Azonban még sose találkoztam »vállalkozói személyiséggel«. Az általam ismert sikeres vállalkozóknak egy – és kizárólag egy – közös vonásuk van: mégpedig az, hogy *nem* hajlamosak a kockázatvállalásra. Igyekeznek meghatározni, mekkora kockázatot kell vállalniuk, és próbálják azt a lehető legkisebbre csökkenteni. Máskülönben egyikünk sem lenne ilyen sikeres."

Ez egybevág az én tapasztalataimmal. Én is elég sok sikeres vállalkozót ismerek. Egyikük sem „hajlamos a kockázatvállalásra". A legtöbb újító a valós életben meglehetősen szürke figura, és sokkal valószínűbb, hogy a pénzforgalom prognosztizálásával van elfoglalva, semmint „kockázathajhászással". Az innovátorok nem a kockázatot, hanem a lehetőséget keresik.

TEENDŐ: Válasszuk ki a legkisebb kockázattal járó és a legtöbb lehetőséget rejtő ötleteinket, és ezekre összpontosítsunk!

Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban

A teljes egész megteremtése

Teremtsünk a részek összességénél nagyobb, teljes egészet!

A vezető dolga az igazi egység megteremtése, ami többet jelent a részek összességénél. Jó példa erre a szimfonikus zenekar karmesterének feladata, akinek az erőfeszítései, elképzelései és vezetése révén az egyes hangszeres szólamokból összeáll az élő zenei előadás egésze. Csakhogy a karmester előtt ott van a zeneszerző partitúrája; ő csak interpretál. A vezető viszont egy személyben zeneszerző és karmester.

A teljes egész megteremtéséhez a vezetőnek mindig egyszerre kell számításba vennie a vállalkozás összteljesítményét, illetve a közös cél eléréséhez szükséges különböző résztevékenységek eredményeit. Talán ezen a ponton érvényes a leginkább a karmesterhasonlat. A karmesternek ugyanis egyszerre kell hallania a zenekar egészét és például a másodoboást. A vezetőnek hasonlóképpen mindig tekintetbe kell vennie a vállalkozás összteljesítményét, és mondjuk a szükséges marketingtevékenységet. A marketing teljesítményének javításával a vállalkozás egésze számára teszi lehetővé a jobb eredmények elérését. A vezetőnek folyamatosan a következő kétoldalú kérdéseket kell föltennie: Hol van szükség az üzleti teljesítmény javulására, és az egyes tevékenységi területek mivel járulhatnak ehhez hozzá? Illetve: A különböző tevékenységek milyen teljesítménynövekedésre képesek, és milyen javulás érhető el általuk az üzleti eredményekben?

TEENDŐ: Megkomponáltuk a magunk szimfóniáját? Megkomponálta a főnökünk a magáét? Elkezdtük már a zenekari próbát? Halljuk a másodoboást? Felléphetünk már a Carnegie Hallban?

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

A zűrzavar: veszély vagy lehetőség?

Amikor manna hull az égből, egyesek esernyőt nyitnak, mások fognak egy hatalmas kanalat.

Vezetőként végig kell gondolnunk feladatunkat, és föl kell tennünk a kérdést: Hogyan tudunk felkészülni a veszélyekre, a lehetőségekre, és mindenekelőtt a változásokra? Először is ilyenkor meg kell bizonyosodnunk arról, hogy a vállalkozásunk egészségesen karcsú, és képes gyorsan cselekedni. Ilyenkor van itt az ideje, hogy módszeresen leépítsük azokat a tevékenységeket és termékeket, amelyek létjogosultsága nem igazolható – ugyanakkor nem szabad megfeledkeznünk a valóban fontos feladatok megfelelő támogatásáról sem. Ezek után a legdrágább forrásra – az *időre* – kell összpontosítanunk. Különösen azokon a területeken, ahol ez az emberek *egyetlen* erőforrása, azaz ügyelniük kell a jól megfizetett, fontos csoportok, például a kutatók, műszaki kiszolgáló személyzet és a vezetők időbeosztására. Ezt követően a termelékenység javítására irányuló célokat kell kitűzni, és a vezetőknek meg kell tanulniuk kezelni a növekedést, illetve különbséget tenni a növekedés különböző fajtái között. Ha az összevont források termelékenysége növekszik, egészséges növekedésről beszélhetünk. Végül arról sem szabad megfeledkeznünk, hogy az elkövetkező években a humán tőke fejlesztése döntő fontosságú lesz.

TEENDŐ: Álljunk le a kifulladó termékekről és tevékenységekről, tűzzük ki célul a termelékenység javítását, kezeljük a növekedést, és fejlesszük az embereinket!

The „How to" Drucker
Managing in Turbulent Times

Felkészülés a folyamatos változásra

Ami ma bizonyosság,
holnap már képtelenség.

A fejlett országok – de talán az egész világ – számára egy dolog biztos: hosszú éveken át jelentős változásoknak néznek elébe. A szervezeteknek az állandó változásra kell felkészülniük. A továbbiakban nem lesz tartható az az álláspont, hogy a vállalkozói innováció a menedzsment hatáskörén kívül esik, vagy csak érintőlegesen tartozik hozzá. A vállalkozói innovációnak a menedzsment leglényegesebb feladatává kell válnia. A szervezetek *tényleges* vállalkozói funkciója, hogy *a tudást működésbe hozzák* – az eszközök, a termékek és a folyamatok, valamint a munkatervezés és a *tudásképzés* szintjén.

Az innováció szándékos hangsúlyozására ott lehet a legnagyobb szükség, ahol a technológiai változások a legkevésbé látványosak. Egy gyógyszeripari vállalatnál mindenki tudja, hogy a talpon maradás azon múlik, képes-e a vállalat termékeinek háromnegyedét tízévente lecserélni. De vajon egy biztosítótársaságnál hány ember van tisztában azzal, hogy a cég növekedése – és talán fennmaradása is – új biztosítási formák kifejlesztésétől függ? Minél kevésbé látványos vagy szembetűnő egy üzletben a technológiai változás, annál nagyobb a veszélye annak, hogy az egész szervezet megcsontosodik – ezért mindennél fontosabb nagy hangsúlyt helyezni az innovációra.

TEENDŐ: Vajon önmagunkat és szervezetünket mennyire fenyegeti a megcsontosodás? Miként valósítható meg módszeres innováció egyéni és szervezeti szinten, és miként építhető be a vezetés folyamatába?

Managing in a Time of Great Change
The Practice of Management
The Ecological Vision
21. századi kihívások a vállalatirányításban

A változás keresése

A változásokban részt vesznek az emberek,
de az aktuális divatjelenségekről csak beszélnek.

A vállalkozók szemében a változás szokványos és egészséges folyamat. Rendszerint nem ők maguk idézik elő a változást. De – és éppen ez határozza meg *a vállalkozót és a vállalkozói szemléletet – a vállalkozó mindig keresi a változást, reagál rá, és lehetőségként kiaknázza.*

Vegyünk szemügyre minden változást, nézzünk ki minden ablakon! Kérdezzük meg: Ez valóban lehetőség? Valóban változás ez a dolog, vagy pusztán múló divatjelenség? A különbség roppant egyszerű: a változásokban cselekvően vesznek részt az emberek; az aktuális divatjelenségekről csak beszélnek. Az aktuális divatjelenség állandó beszédtéma. Föl kell tenni magunknak a kérdést: Vajon ezek az átmenetek, ezek a változások lehetőséget vagy veszélyt hordoznak? Ha úgy állunk hozzá, hogy a változásban veszélyforrást látunk, sose fogunk újítani. Ne hagyjuk magunkat eltántorítani pusztán azért, mert valami nem úgy alakul, ahogy elterveztük! Egy váratlan mozzanat gyakran az újítás legfőbb forrása.

TEENDŐ: Kollégáinkkal szánjunk fél órát annak megbeszélésére, milyen változások mentek végbe iparágunkban, és nevezzük meg a valóban nagy változást hozó történéseket! Gondoljuk végig, hogyan profitálhatunk a valódi változásokból, és ne foglalkozzunk a múló divatjelenséggel!

Managing in the Next Society

A változás próbája

A valóság próbáját sem tanulmány, sem piackutatás, sem számítógépes modellezés nem helyettesíti.

Minden továbbfejlesztett vagy új dolgot kicsiben tesztelni kell; azaz próbának alávetni. Meg kell találnunk vállalkozásunkon belül azt a személyt, aki valóban kiáll az új mellett. Az új mindig bajjal jár. Ezért van szükségünk az új harcos védelmezőjére, olyasvalakire, aki kijelenti: Sikerre viszem!, és aki ezek után nem sajnálja a kísérletre fordítandó energiát. Olyan személyt kell kiválasztanunk, akit munkatársaink tisztelnek, de nem feltétlenül tartozik a szervezethez.

Sok esetben egy új termék vagy szolgáltatás tesztelésének egyik legjobb módja, ha olyan ügyfelet keresünk, aki valóban értékeli az újat, és aki az új termék vagy szolgáltatás sikere érdekében hajlandó az együttműködésre a termék előállítójával vagy a szolgáltatóval. A sikeres próba során kiderülnek mindazok a problémák a tervezéssel, a piaccal vagy az alkalmazással kapcsolatosan, amelyekre senki se számított, de mindazok a lehetőségek is megmutatkoznak, amelyekre szintén nem gondolt senki – ebben az esetben az új bevezetése meglehetősen kevés kockázattal jár.

TEENDŐ: Szervezetünk legjobb ötleteihez támogatókra van szükségünk, akik figyelemmel kísérik azok kipróbálását piaci viszonyok között is.

21. századi kihívások a vállalatirányításban

Az üzleti tevékenység célja

Az üzleti vállalkozásnak két alapvető feladata van: a marketing és az innováció.

Ha meg akarunk ismerni egy üzleti vállalkozást, a *céljánál* kell kezdenünk. A célt az üzleten kívül kell keresni; a társadalomban, hiszen az üzleti vállalkozás társadalmi intézmény. Az üzleti célnak csupán egyetlen érvényes definíciója létezik: *a vevőigények megteremtése.* A vevő az üzlet alapja, ő tartja életben, ő az egyedüli foglalkoztató. A vevő igényeinek teljesítése érdekében bízza a társadalom az üzleti vállalkozásra az értékképző forrásokat.

Miután a cél a vevőteremtés, minden üzleti vállalkozásnak két – de csakis kettő – alapvető funkciója van: a marketing és az innováció. Ezek vállalkozói funkciók. A marketing az üzlet megkülönböztető, sajátos funkciója.

TEENDŐ: Mérjük fel, vevőink jelenleg milyen igényeket támasztanak, és termékeink mennyire felelnek meg ezeknek az igényeknek!

The Practice of Management

A stratégiai terv cselekvésre váltása

A legjobb terv is csupán jó szándék marad,
ha nem fajul munkává.

Az eredményekkel kecsegtető terv abban különbözik a többitől, hogy a kulcsemberek elkötelezettek saját feladataik megvalósítása mellett. Elkötelezettség hiányában csak ígéretek és remények vannak, de terv nincs. Úgy ellenőrizhetjük, hogy a szükséges terv létezik-e, hogy a vezetőknek feltesszük a következő kérdést: A legjobb szakemberek közül kik azok, akik máris a feladaton dolgoznak? Egyértelműen a terv hiányára utal az, ha a válaszadás elől kitérnek (és a többségük ezt szokta tenni), mondván: Nem nélkülözhetem a legjobb embereimet. Előbb be kell fejezniük azt, amin most dolgoznak, csak utána bízhatom meg őket más munkával.

A munka velejárója az elszámoltathatóság – a határidők betartása, az eredmények mérése –, azaz az eredmények alapján a munkára vonatkozó visszajelzés. Fontos, hogy mit mérünk és hogyan, mert ettől függ, az emberek mit tartanak majd fontosnak. Ennek köszönhetően pedig nemcsak azt határozza meg, mit látunk, hanem hogy – mi és mások – mit teszünk.

TEENDŐ: Az eredmények mérhetősége érdekében állapítsunk meg számszerűsített kritériumokat és célokat! Rendeljünk határidőket önmagunk és szervezetünk számára az eredmények teljesítéséhez!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Egyetemes vállalkozói alapelvek

A vállalkozói alapelvek nem csupán kívánatosak, hanem a fennmaradás előfeltételei.

Nemcsak az üzleti vállalkozások, hanem valamennyi intézmény napi vezetésébe négy párhuzamosan futó vállalkozói tevékenységet kell beépíteni. Először is szervezett módon fel kell számolni azokat a termékeket, szolgáltatásokat, folyamatokat, piacokat, értékesítési csatornákat stb., amelyek a források szétosztása (allokációja) tekintetében már nem mondhatóak optimálisnak. Másodszor: minden intézmény számára elengedhetetlen a folyamatos, szisztematikus fejlesztés megszervezése. Harmadszor: minden intézménynek meg kell szerveznie a lehetőségek és különösen a sikerek módszeres és folyamatos kiaknázását. Negyedszer: olyan tervszerű innovációt kell alkalmazni, amely lehetővé teszi egy másféle holnap megteremtését, amelynek következtében a pillanatnyilag leginkább sikeresnek tartott termékek is elavulnak és nagyrészt kicserélődnek. Hangsúlyoznom kell: ezek az alapelvek nem csupán kívánatosak, hanem manapság már a talpon maradás előfeltételei.

TEENDŐ: Hagyjunk fel mindazzal, ami elavult, fejlesszünk ki olyan rendszert, amellyel kiaknázhatók a sikerek, és alakítsuk ki az innováció szisztematikus megközelítését!

„Management's New Paradigms"; *Forbes*
21. századi kihívások a vállalatirányításban
The Next Society (Corpedia Online Program)

Rövid távú és hosszú távú irányítás

John Maynard Keynes legismertebb mondása minden bizonnyal a következő: „Hosszú távon mindannyian halottak vagyunk." Abszolút tévedés, hogy – miként azt Keynes sugallja – a rövid táv optimalizálásával megteremtjük a hosszú távú jövőt.

Értékrend kérdése, hogy üzleti tevékenységünket rövid távú eredményekért működtetjük, vagy „hosszú távú" hozadéka miatt. Pénzügyi elemzők úgy vélik, az üzleti vállalkozásokat mindkét cél párhuzamos teljesítésével is működtethetjük. A sikeres üzletemberek ezt jobban tudják. Annyi bizonyos, hogy mindenkinek föl kell mutatnia rövid távú eredményeket. Előfordulhat, hogy a rövid távú eredmény és a hosszú távú növekedés nehezen egyeztethető össze, azaz az egyik cég a hosszú távú növekedés, míg a másik a rövid távú eredmények mellett dönt. Ennek oka elsősorban nem az egymástól eltérő közgazdasági felfogásuk, hanem az üzleti vállalkozás funkciójával és a menedzsment felelősségvállalásával kapcsolatos alapvetően eltérő értékrendek ütközése.

TEENDŐ: Vajon szervezetünk feláldozza-e a vállalkozás hosszú távú értékteremtő képességét a rövid távú eredmények érdekében? Vitassuk meg, hogyan törhetünk ki ebből a csapdából rövid távú hasznunk megtartásával!

The Ecological Vision
21. századi kihívások a vállalatirányításban

A célok és mércék kiegyensúlyozása

A nyereség maximalizálásának hagyományos tételét el kell vetni.

Egy üzleti vállalkozás irányítása a különféle igények és célok kiegyensúlyozását jelenti. Ha a vezetők kizárólag a profitszerzésre összpontosítanak, ez annyira rossz irányba viheti őket, hogy akár a vállalkozás fennmaradását is veszélybe sodorhatják. Az azonnali profitszerzésre irányuló törekvésük aláásható a jövőt. A legkönnyebben eladható termékcsalád előtérbe helyezésével tudomást sem vesznek a holnap piacáról. Hajlamosak aprópénzre váltani a kutatást, előléptetéseket és egyéb kitolható beruházásokat. Tartózkodnak a tőkeáfordításoktól, amelyek csak növelik a befektetett tőkealapot, amihez képest a nyereség szintjét mérik; ez pedig az eszközök vészes elavulásához vezet. Más szóval a legrosszabb vezetési gyakorlatot teszik fokozatosan a magukévá.

Célokat kell meghatározni minden területen, ahol a teljesítmény és az eredmény közvetlenül és életbevágóan befolyásolja az üzlet fennmaradását és prosperitását. Nyolc olyan terület van, ahol célokat és teljesítményt kell felmutatni. Ezek a következők: piaci helyzet, innováció, termelékenység, vagyoni (fizikai) és pénzügyi források, jövedelmezőség, a menedzsment teljesítménye és szakmai fejlődése, a dolgozók teljesítménye és szemlélete, valamint a társadalmi felelősségvállalás. A különböző kulcsterületek más-más hangsúlyt igényelnek a különböző vállalkozásoktól. De még egyazon üzlet esetén is a fejlődési szakasztól függően máshová kell helyezni a hangsúlyt. A területek azonban az üzlet természetétől, a gazdasági körülményektől, a vállalkozás méretétől vagy növekedési stádiumától függetlenül ugyanazok.

TEENDŐ: A profitcélok kitűzése mellett üzleti vállalkozásunk következő területein van szükség további célok meghatározására: piaci helyzet, innováció, termelékenység, vagyoni és pénzügyi források, jövedelmezőség, a menedzsment teljesítménye és szakmai fejlődése, a dolgozók teljesítménye és szemlélete, valamint a társadalmi felelősségvállalás.

The Practice of Management

A profit célja

Az üzleti teljesítmény mércéje a profit.

A profit három célt szolgál. Először is méri az üzleti erőfeszítések nettó hatékonyságát és megbízhatóságát. Másodszor jelzi az üzletben maradás – az eszközpótlás, elavulás, piaci kockázat és bizonytalanság – költségeit fedező „kockázati prémium" mértékét. Ebből a szempontból nem is beszélhetünk profitról, csupán az üzletben való részvétel és az üzletben maradás költségeiről. A vállalkozás feladata az, hogy a megfelelő nyereség kitermelésével megfelelő módon biztosíthatóak legyenek az üzletben maradás költségei. Végül a profitból biztosítható az innovációhoz és az üzleti terjeszkedéshez szükséges jövőbeni tőke – akár önfinanszírozással, közvetlenül a visszatartott nyereségből, akár közvetve, kellő ösztönzést nyújtva a vállalkozás céljainak leginkább megfelelő új külső tőke mozgósítására.

TEENDŐ: El kell döntenünk: vagy kiszállunk egy nem jövedelmező, az üzletben maradás költségeit sem fedező üzleti vállalkozásból, vagy gondoskodunk a jövőbeni növekedéshez elegendő tőkéről.

The Practice of Management

Erkölcs és profit

Van-e elegendő profit?

Joseph Schumpeter elmélete középpontjában az „újító" és a „kreatív rombolás" áll. Mindeddig ő adta az egyetlen magyarázatot arra, miért létezik az, amit *profitnak* nevezünk. A klasszikus közgazdászok nagyon is tisztában voltak azzal, hogy elméletük nem ad ésszerű magyarázatot a profitra. Sőt, zárt gazdasági rendszerükben nincs is helye a profitnak, az nem igazolható, és nincs rá magyarázat. Ha azonban a profit költségként fogható fel, különösképpen, ha a profit az egyetlen lehetőség a munkahelyek fenntartására, illetve újak teremtésére, akkor a kapitalizmus ismét erkölcsös rendszerré válik.

A profitösztönzés erkölcsi alapjának gyengesége miatt nevezhette Marx a kapitalistákat gonosznak és erkölcstelennek, és tehette meg „tudományos" kijelentését, miszerint nincs funkciójuk. Azonban amint elmozdulunk a változatlan, önmérsékelő és zárt gazdaság axiómájától, máris nem erkölcstelen a profit. Sőt, erkölcsi kötelességgé válik. Ekkor a kérdés többé már nem az, hogyan szervezzük meg úgy a gazdaságot, hogy minmiálisra csökkentsük a profitnak nevezett funkció nélküli sarcot, amit át kell adni a kapitalistáknak a gazdaság működése érdekében. Schumpeter gazdaságtanában a kérdések mindig a következők: Van-e elegendő profit? Van-e megfelelő mértékű tőkeképződés a jövő, az üzletben maradás és a „kreatív rombolás" költségeinek fedezésére?

TEENDŐ: Ellenőrizzük, elegendő profitot termelünk-e a tőkeköltségek fedezésére és az innováció biztosítására! Mit kell tennünk, ha válaszunk nemleges?

The Ecological Vision

A vállalati teljesítmény meghatározása

Maximalizáljuk a vállalkozás értékteremtő képességét!

Ralph Cordiner szerint – aki 1958 és 1963 között a General Electric Company vezérigazgatója volt – a nyilvánosan működő nagy részvénytársaságok felsővezetése valójában „vagyonkezelői" feladatokat lát el. Cordiner azt mondta, a magasabb beosztású vezetők felelősek azért, hogy a vállalkozást „a részvényesek, az ügyfelek, az alkalmazottak, a beszállítók és a telephelyeket befogadó városi közösségek (vagyis mai szóhasználattal a kockázatviselők) legjobban kiegyensúlyozott érdekei szerint" irányítsák. Cordiner magyarázatában nem határozta meg világosan, mi az eredmény, illetve a „legjobban" szónak a „kiegyensúlyozott" szóra vonatkoztatott értelme sem volt egyértelmű. Ma már nem szükséges elméleteket gyártanunk egy nagyvállalat teljesítménye és eredményessége meghatározására. Mára már vannak kitűnő példáink.

A németeknél és a japánoknál az erősen koncentrált intézményi tulajdonosság a jellemző. Vajon a német és a japán ipar intézményi tulajdonosai másképp definiálják a teljesítményt és az eredményt? Noha irányítási stílusuk meglehetősen különböző, az eredmény és teljesítmény definíciója tekintetében nincs eltérés. Cordinerrel ellentétben semmit sem „egyensúlyoznak ki". Maximalizálnak. Meg sem kísérlik azonban a részvénytulajdonosi értéket vagy bármelyik kockázatviselő fél rövid távú érdekét maximalizálni. Ehelyett a vállalkozás értéktermelő képességét maximalizálják. Ez a cél integrálja a rövid és hosszú távú eredményeket, és egyben összeköti az üzleti teljesítmény működési dimenzióit – piaci helyzet, innováció, termelékenység, humán erőforrás és annak fejlesztése – a pénzügyi igényekkel és a pénzügyi eredményekkel. Ettől a céltól függ minden érdekelt fél – a részvényesek, a vevők és az alkalmazottak – egyedi elvárásainak és célkitűzéseinek teljesülése is.

TEENDŐ: Gondoljuk végig, vállalkozásunk milyen kompromisszumokat köt a hosszú távú teljesítményváltozók – piaci helyzet, innováció, termelékenység és a humántőke-fejlesztés –, illetve a rövid távú jövedelmezőség között! A vállalkozás szempontjából egészséges kompromisszumok születnek?

A Functioning Society

Menedzsment a jövőért

Jobb, ha a regényírókra hagyjuk mindazt, amiről a „vezetői audit" támogatói beszélnek!

A mérleg szerinti eredmény az üzleti teljesítményt, nem pedig a menedzsment teljesítményét méri. Az aktuális üzleti teljesítmény jobbára a menedzsment múltbeli tevékenységének az eredménye. A menedzsment tekintetében tehát a teljesítmény nagymértékben az üzleti vállalkozás jövőre való megfelelő felkészítését jelenti. Az üzleti vállalkozás jövőjét jobbára négy területen alakítja a mindenkori menedzsment teljesítménye:

- *Teljesítmény és tőkeráfordítás:* A várható megtérüléshez viszonyítva kell mérnünk a befektetés megtérülését.
- *Teljesítmény és személyi döntések:* A munkavállalóval szemben támasztott elvárások nem „megfoghatatlanok", és a kinevezés helyessége is viszonylag könnyen ellenőrizhető.
- *Teljesítmény és innováció:* Értékelni kell a kutatási eredményeket, és visszamenőlegesen egybe kell vetni a kutatási tevékenység kezdetekor megfogalmazott elvárásokkal.
- *Stratégia kontra teljesítmény:* Teljesült-e mindaz, amit stratégiai elvárásként megfogalmaztunk? A tényleges fejlemények tükrében helyesek voltak vajon a kitűzött célok, és mennyire valósultak meg?

TEENDŐ: Végezzük el saját magunk és közvetlen beosztottaink átvilágítását! A kritériumok a következőkre is terjedjenek ki: megfelelő személyi döntések, innovatív ötletek, stratégiai elvárások teljesülése.

Managing in Turbulent Times

Az információs forradalom után

Szolgáltatás van születőben.

Az információs forradalom igazán forradalmi hatása csak most kezd kibontakozni. A hatás alapja azonban nem az információ. Hanem olyasvalami, amire tizenöt-húsz évvel ezelőtt még senki sem gondolt: az *e-kereskedelem*. Vagyis az internet mint jelentős – végső fokon talán *a legjelentősebb* – világméretű értékesítési csatorna váratlan megjelenése, ahol nemcsak árucikkek és szolgáltatások értékesítése folyik, hanem meglepő módon a vezetői és magas szakképzettséget igénylő állások meghirdetése is itt történik. Mindez alapjaiban változtatja meg a gazdasági rendszereket, a piacokat és az iparszerkezetet; a termékeket és a szolgáltatásokat, illetve azok áramlását; a fogyasztói szegmentációt, a fogyasztói értékeket és viselkedést; a munkahelyeket és a munkaerőpiacot.

Minden bizonnyal új, egyelőre még ismeretlen iparágak fognak roppant gyorsan kialakulni. *Szolgáltatás* van születőben.

TEENDŐ: Ugorjunk előre 2015-be! Mondjunk három teljes egészében új üzleti tevékenységet, amely a ma érzékelhető technológiai fejlődés következtében fog bekövetkezni iparágunkban!

Managing in the Next Society

Az internetes technológia és az oktatás

A médium nem csupán a kommunikáció módját, hanem a tartalmát is meghatározza.

Az információs technológia máris nem várt hatást fejt ki az egészségügyben. Az oktatásra várhatóan még ennél is nagyobb hatást fog gyakorolni. Azonban nagy hiba lenne a felsőoktatási kurzusokat egyszerűen feltenni az internetre. A kanadai médiafilozófus és irodalomtörténész Marshall McLuhannak igaza van: a médium nemcsak a kommunikáció módját, hanem annak tartalmát is meghatározza. A világhálón mindent máshogy kell csinálni.

Mindent újra kell tervezni. Elsődleges a hallgatók figyelmének fenntartása. Minden jó tanár kifinomult, a csoport reakcióját érzékelő radarrendszerrel rendelkezik, ami azonban az interneten keresztül nem működik. Azt is meg kell teremteni, hogy a hallgatók a szemináriumi munkához hasonló módon reagálhassanak, vagyis hogy oda-vissza ugrálhassanak a tananyagban.

Az online képzésnek ötvöznie kell a tankönyvek erényeit a szemináriumok folyamatosságával és gördülékenységével. Mindenekelőtt azonban a kontextust kell megteremtenie. A felsőoktatásban a kontextust maga az oktatási intézmény teremti meg. Online képzés esetén otthon bekapcsoljuk a számítógépet, és a kurzustól várjuk el, hogy biztosítsa a hátteret, a kontextust és a viszonyítási pontokat.

TEENDŐ: Vegyük sorra szervezetünk online szolgáltatásait a webalapú tanulástól az egészségügyi juttatásokig! Kérdezzük meg a szolgáltatásokat igénybe vevő alkalmazottakat, elégedettek-e velük! Tipp: Nem árt, ha van nálunk füldugó!

Managing in the Next Society

Az e-kereskedelem nagy ereje

Az értékesítés nem a termeléshez,
hanem a forgalmazáshoz kötődik.

Az e-kereskedelem megjelenése az információs forradalomban hasonló jelentőséggel bír, mint a vasút szerepe az ipari forradalomban. A vasút legyőzte a távolságot – az e-kereskedelem megszünteti. Az interneten keresztül a vállalkozások tevékenységeiket összekapcsolhatják, valós idejű adatokat tehetnek széles körben hozzáférhetővé nemcsak vállalkozáson belül, hanem kifelé, a beszállítók, forgalmazók és az ügyfelek számára is. Az e-kereskedelem megerősíti a termelési folyamatok egységének dezintegrációja felé tett elmozdulást.

Az e-kereskedelem nagy ereje a gyártótól független termékskála felkínálásában rejlik. Példa erre az Amazon.com és a CarsDirect.com sikere. Az e-kereskedelem révén első ízben válik el az értékesítés az előállítástól. Az értékesítés többé már nem a termeléshez kötődik, hanem a forgalmazáshoz (disztribúcióhoz). Nincs értelme az e-kereskedelmet egyetlen gyártó termékének vagy egyetlen márkának a marketingjére és értékesítésére korlátozni.

TEENDŐ: Üzleti tevékenységünk az Amazon.com vagy a helyi könyvesbolt működéséhez hasonlít? Ha az utóbbihoz, hogyan használhatnánk fel az e-kereskedelmet a magunk javára?

Managing in the Next Society
The Next Society (Corpedia Online Program)

E-kereskedelem: a kihívás

Kannibál módjára fölfal minket!

Még nem tudhatjuk, mely árucikkek és szolgáltatások bizonyulnak majd a legalkalmasabbnak az e-kereskedelemben való forgalmazásra. Azt azonban már tudjuk, hogy az e-kereskedelem értékesítési sikereit a hagyományos forgalmazók (például a szupermarketek vagy a helyi brókerirodák) fenyegetésként élik meg. Kannibál módjára fölfal minket! – kiáltják. Ám ha hihetünk múltbéli tapasztalatainknak, az esetek többségében valószínűleg HOZZÁAD majd a hagyományos üzletvitelhez, és az üzleti forgalom s a profit növekedéséhez vezethet. Legalábbis többnyire ezt eredményezi egy-egy új értékesítési csatorna működésbe lépése.

Ez azonban még jó pár évig nem derül ki. Ahogyan azt sem fogjuk megtudni az elkövetkezendő néhány évben, mely áruk és szolgáltatások értékesítése célszerű az e-kereskedelemben. A találgatásnak semmi értelme. Az e-kereskedelem szorgalmazása meglehetősen kockázatos. Ennek ellenére egyetlen üzleti vállalkozás sem teheti meg, hogy ne vegyen tudomást az e-kereskedelemről, amennyiben a legcsekélyebb jele is mutatkozik annak, hogy az általa kínált áruk vagy szolgáltatások fontos – ha nem a legfontosabb – értékesítési csatornájává léphet elő.

TEENDŐ: Mondjunk három példát arra, milyen jelentős változást hozott az e-kereskedelem értékesítési gyakorlatunkban, és három olyan változást, ami az elkövetkezendő néhány évben e téren várató!

Managing in a Time of Great Change
The Five Deadly Business Sins (Corpedia Online Program)

A jogi fikciótól a gazdasági valóságig

Hová helyezhetők ki a tevékenységek?

A gazdasági folyamatok mindinkább az egyesülésekre, közös vállalkozásokra és outsourcing tevékenységekre épülő struktúráktól függenek. A globális gazdaságban sokkal inkább a stratégiára épülő sruktúrák szolgálnak növekedési modellként, semmint a tulajdonlás és az ellenőrzés. A társult viszonyrendszer által meghatározott keretek közt a vezetők egyetlen gazdasági egységként kezelik a vállalati stratégiát, a terméktervezést és a termékönköltség-számítást.

Vegyünk példának egy fogyasztási cikkeket gyártó, világvezető globális vállalatot! Korábban a cég vezetése úgy vélte, célszerű minél nagyobb arányban a vállalaton belül megoldani a gyártást. Ma már ezt kérdezi: Hová helyezhetők ki a tevékenységek? A termékeivel száznyolcvan országban jelen lévő vállalat az összeszerelést a világ különböző pontjaira telepítette. De a termékek alapvető részegységeinek gyártását továbbra sem helyezi ki, arról maga gondoskodik. Például egy hatalmas írországi üzem szolgálja ki egész Európát és Afrikát. Minőség-ellenőrzési okokból az alapvető részegységek gyártását „házon belül" oldja meg, míg a végső összeszerelést kihelyezi. Az értékképző lánc egésze számít, és ennek alapján születik meg a döntés, hová is helyezhetők ki a különböző tevékenységek.

TEENDŐ: Gondoljuk végig a munkánkat! Van, aki ezt olcsóbban és jobban elvégzi? Ha igen, készítsünk tervet olyan új készségek elsajátítása érdekében – olvassunk utána, végezzünk kutatómunkát és beszéljünk emberekkel –, amelyek segítségével feljebb kerülünk az értékképző folyamatban!

21. századi kihívások a vállalatirányításban
From Data to Information Literacy (Corpedia Online Program)

A multinacionális cégek vezetése

2025-re a multinacionális vállalatokat már valószínűleg a stratégia tartja egyben és irányítja majd.

Statisztikai szempontból a multinacionális cégek ma majdnem ugyanazt a szerepet játsszák a világgazdaságban, mint 1913-ban. Csakhogy mára egészen más szervezet lett belőlük. A multinacionális cégek 1913-ban egy anyavállalatból és több külföldi leányvállalatból álltak. Ezek a vállalatok egymástól függetlenül, nagyfokú autonómiával működtek adott országhatárokon belül. Manapság a multinacionális cégek globálisan épülnek fel egy meghatározott áru- vagy szolgáltatásfajta alapján. De éppúgy, mint 1913-ban, ma is a tulajdonjog és a tulajdonosi felügyelet tartja őket egyben. Ezzel szemben 2025-re a multinacionális vállalatokat már valószínűleg a stratégia tartja egyben és irányítja majd. Természetesen továbbra is lesznek tulajdonosok. De egy konföderáció alapelemeit egyre inkább a társulások, közös vállalkozások, kisebbségi érdekeltségek, szerződések és know-how megállapodások jelentik majd.

Az ilyen szervezetek természetesen új típusú felsővezetést igényelnek. A legtöbb országban, de még számos nagy és komplex vállalatnál is, a felsővezetést továbbra is a működtetésért felelős menedzsment folytatásának tekintik. A holnap felsővezetése azonban valószínűleg másféle, teljesen különálló szerveződés lesz: magát a céget képviseli majd.

TEENDŐ: Saját szakértelmünk vagy a főnökünk szakértelme egy részleg működtetésére terjed ki, vagy inkább a stratégiai partnerek szerteágazó szövetkezésének összetartására? Tegyünk két dolgot, amely stratégiai partnerként növeli vonzerőnket – például olvassunk el egy másik cégről vagy kultúráról szóló könyvet, vagy beszéljünk olyan vezetővel, aki ért a partneri kapcsolatok kiépítéséhez!

Managing in the Next Society

Vezérlés vagy partnerség

A maximális integrációra törekvés elavult alapelv.

A maximális integrációra törekvő hagyományos alapelv nem érvényes az új típusú vállalkozásokra. A vállalkozások dezintegrációs törekvése két indokkal magyarázható. Az egyik a tudás fokozott szakosodása, aminek következtében a tudás egyre drágább, és kritikus tömegének fenntartása egy adott vállalkozáson belül egyre nehezebb. A tudás gyors elértéktelenedése miatt a kihasználatlan tudás garantáltan inkompetenciához vezet.

A másik indok az új információs technológiákban rejlik, abban, hogy az internetnek és az e-mailnek köszönhetően a kommunikáció fizikai költségei gyakorlatilag megszűntek. Mindennek sok esetben az az eredménye, hogy produktívabb és jövedelmezőbb a dezintegráció és a partneri viszony kialakítása. Ez a módszer egyre több tevékenység esetén alkalmazható. Például máris bevett gyakorlat, hogy egy intézmény információtechnológiájával, adatfeldolgozásával és számítógépes rendszerével kapcsolatos feladatok ellátását külső vállalkozásokra bízzák.

TEENDŐ: Gondoljuk át, hogy nem fenyegeti-e állásunkat a dezintegráció és a kiszervezés veszélye! Készüljünk föl az eshetőségre!

Managing in the Next Society
The Next Society (Corpedia Online Program)

A stratégia alapjául szolgáló információ

Az üzleti vállalkozások számára az egyetlen profitközpont az a vevő, akinek mindig van fedezet a számláján.

A stratégia alapja az információ: a piacról, a vevőkről és a vevőkörön kívül lévőkről, a saját iparágunk és más iparágak technológiájáról, a nemzetközi pénzügyekről és a változó világgazdaságról. Ugyanis itt, a vállalkozáson kívül születnek az eredmények. Egy szervezeten belül csak költségközpontok léteznek.

A nagyobb változások túlnyomórészt a szervezeten kívül mennek végbe. Egy kiskereskedelmi vállalkozás valószínűleg igen sokat tud a vásárlóiról. De bármilyen sikeres is a kiskereskedelmi vállalkozás, a piacnak pusztán azt a kis töredékét ismeri, amelyet a vásárlói tesznek ki, a döntő többség nem tartozik vevőkörébe. Mindig a vevőkörön kívül eső környezetben kezdődnek az alapvető változások, és ezáltal válnak fontossá. Az elmúlt ötven évben a fontos átalakulást hozó új technológiáknak legalább a fele egy adott iparágon kívülről érkezett.

TEENDŐ: Olyan rendszer felállítására van szükség, amely a piacról, a vevőkről és a vevőkörön kívül lévőkről, saját iparágunk és más iparágak technológiájáról összegyűjti és rendszerezi az információkat!

Miért nem teljesít jól a vezetéstudomány?

A részek csak az egészhez viszonyítva léteznek.

A vezetéstudomány egyetlen alapvető felismerésre épül. E szerint az üzleti vállalkozás a legmagasabb rendű *rendszer*: olyan rendszer, amelynek részeit emberek képezik, akik tudásukkal, készségeikkel és elkötelezettségükkel önként hozzájárulnak a közös vállalkozáshoz. Minden rendszerre kölcsönös függőség jellemző, legyen az mechanikus, mint egy rakéta irányítása, biológiai, mint egy fa növekedése, vagy társadalmi, mint egy üzleti vállalkozás. A rendszer egésze nem lesz feltétlenül jobb attól, ha csak egyetlen funkcióját vagy részét fejlesztjük, illetve tesszük hatékonyabbá. Sőt, a rendszer egésze károsodhat, hovatovább meg is semmisülhet. Néhány esetben a rendszer erősítésének legjobb módja egy-egy rész gyengítése lehet – fontosságuk, hatékonyságuk csökkentésével. A rendszer szempontjából ugyanis az egész teljesítménye számít; ez pedig a növekedés és a dinamikus egyensúly, a kiigazítás és az integráció eredménye, nem pusztán technikai hatékonyság kérdése.

Nagy valószínűséggel kárt okoz, ha a vezetéstudomány a fő hangsúlyt a részek hatékonyságára helyezi. Egy rész fontosságának optimalizálása valószínűleg az egész teljesítményének és egészséges működésének rovására megy.

TEENDŐ: Vizsgáljuk meg, cégünk mely részlegeinek – például a pénzügy vagy a műszaki tervezés – gyengítésével javulhat az összteljesítmény!

Landmarks of Tomorrow
Management: Tasks, Responsibilities, Practices

A komplex rendszerek természete

A rövid távon ható jelenségekben nincs rendszer.
Csak káosz.

A modern matematika leggyorsabban fejlődő területe a káosztudomány, amely szigorú matematikai bizonyítás révén kimutatta, hogy összetett rendszerben nincs lehetőség előrejelzésre; ugyanis olyan tényezők irányítják, amelyek statisztikailag nem szignifikánsak. Ez utóbbi jelenség vált pillangóhatás néven közismertté: e bizarr, ám matematikailag szigorú (és kísérletekkel igazolt) tétel szerint az Amazonas menti esőerdőben egy pillangó szárnycsapásaival alkalmasint meghatározhatja, és olykor meg is határozza, hogy néhány héttel vagy hónappal később milyen időjárás lesz Chicagóban. Bonyolult rendszerekben a klíma kiszámítható és meglehetősen stabil; az időjárás azonban nem kiszámítható és teljes mértékben instabil. Nincs olyan komplex rendszer, amelyben külső tényezőként bármi kizárható lenne. Ami az időjárást, vagyis a rövid távon ható jelenségeket illeti, nincs rendszer. Csak káosz.

A gazdaság és a gazdaságpolitika a rövid távon ható jelenségekkel foglalkozik. Recesszióval és árváltozással. A mai közgazdaságtan és gazdaságpolitika azt feltételezi, hogy a hosszú távon ható rendszert a rövid távú politika – például a kamat változása, a kormány költekezése, az adó mértéke és így tovább – határozza meg. Ez komplex rendszerek esetében egyszerűen nem igaz – mint ahogy ezt mára a matematika is bebizonyította.

TEENDŐ: Határozzuk meg a szervezetünkre hosszú távon ható jelenségeket! Milyen hatással vannak szervezetünkre rövid, illetve hosszú távon?

The New Realities

Az elemzéstől az észlelésig

A gazdaságban az egészet kell nézni és megérteni,
a részek csak az egészhez viszonyítva léteznek.

A matematikusok és filozófusok világában az észlelés intuíciónak számított, és vagy nem tartották hitelesnek, vagy misztikusnak, megfoghatatlannak, rejtélyesnek tekintették. A mechanisztikus világkép sem veszi komolyan az észlelést, az élet „kellemes" dolgai közé sorolja, vagyis amelyek nélkül jól megvagyunk. A biológia világában viszont az észlelés áll a középpontban. Az ökológia is sokkal inkább észlelés, mint elemzés. Ökológiai szempontból az *egészet* kell nézni és megérteni, a részek csak az egészhez viszonyítva léteznek. Háromszáz évvel ezelőtt mondta Descartes: „Gondolkodom, tehát vagyok." Manapság azt is hozzá kell fűznünk: Látok, tehát vagyok.

Az új valóság jelenségei valójában alakzatok, *konfigurációk*, és mint ilyenek inkább igényelnek észlelést, mint elemzést: vegyük például az új pluralizmusok dinamikus egyensúlyhiányát; a multinacionális és transznacionális gazdaságot és a transznacionális ökológiát; vagy a tanult ember oly annyira hiányzó új archetípusát.

TEENDŐ: Egy szervezetre vonatkoztatva a következő állításban mi a szerepe az észlelésnek és az elemzésnek? „A rendszer szempontjából az egész teljesítménye számít; ez pedig a növekedés és a dinamikus egyensúly, a kiigazítás és az integráció eredménye, nem pedig puszta technikai hatékonyság kérdése."

The New Realities

Április

1. A menedzsment mint emberi törekvés
2. A felelős dolgozó
3. A teljesítmény filozófiája
4. Szervezetek és egyének
5. A vezető kiválasztása
6. Vezetői kvalitások
7. A vezetés alapja a húzóerő
8. A vezetés felelősség
9. A tisztesség hiánya
10. Válság és a vezetői pozíció
11. A vezető négy kompetenciája
12. Látszólagos és igazi vezetők
13. Churchill, a vezető
14. Alfred P. Sloan vezetői stílusa
15. Személyi döntések
16. Vonzerő és megtartóerő
17. Az emberek kiválasztása – egy példa
18. A személyi döntések lépései
19. A hibás személyi döntés
20. Az első számú vezető kiválasztása
21. Alfred P. Sloan a személyi döntésekről
22. Jó emberismeret?
23. A döntő előléptetés
24. Társadalmi felelősségvállalás
25. Alfred P. Sloan a társadalmi felelősségről
26. Vállalati mohóság és korrupció
27. Mi az üzleti etika?
28. A társadalmi felelősségvállalás etikája
29. Üzleti etika
30. Pszichológiai bizonytalanság

A menedzsment mint emberi törekvés

A menedzsment az emberekről szól.

A modern vállalat emberi és társadalmi szervezet. A vezetés elmélete és gyakorlata is az emberi és társadalmi értékekkel foglalkozik. Bizonyos, hogy egy szervezet nem pusztán önmagáért létezik. Üzleti vállalkozások esetében a cél *gazdasági*; kórházak esetében a betegek kezelése és gyógyulása; egyetemek esetében az oktatás, a tanulás és a kutatás. Az a sajátos modern találmány, amelyet menedzsmentnek nevezünk, e célok elérése érdekében szervezi az embereket, hogy közös teljesítményt nyújtsanak és társadalmi szerveződést alkossanak. Ám a vágyott külső célok és eredmények elérése csak úgy válik lehetővé, ha a menedzsmentnek sikerül a szervezet humán erőforrásait termelésre fordítani.

A vállalatvezetés épp annyira tudomány csak, mint az orvoslás: mindkettő gyakorlat. A gyakorlat a valódi tudományok hatalmas tudásanyagára támaszkodik. Ahogyan az orvostudomány a biológiából, a kémiából, a fizikából és a természettudomány más ágaiból merít, úgy a vezetéstudomány is átvesz a közgazdaságtanból, a pszichológiából, a matematikából, a politikaelméletből, a történelemből és a filozófiából. De ettől még az orvosláshoz hasonlóan a vezetés is saját jogán tudomány a maga előfeltevéseivel, céljaival, eszközeivel, teljesítménykövetelményeivel és mérőeszközeivel.

Teendő: Milyen végzettséggel rendelkezünk: mérnök, közgazdász, pszichológus, matematikus, politológus, történész vagy filozófus? Mondjunk három példát arra, hogyan befolyásolja végzettségünk vezetői szemléletünket!

The Frontiers of Management

A felelős dolgozó

A felelős dolgozó személyesen vállal kötelezettséget az eredményességért.

Fontos feladat olyan szervezeteket építeni és vezetni, amelyben mindenki *vezetőnek* tekinti *önmagát*, és magára veszi a teljes terhét mindannak, ami lényegében a *vezetői* felelősséggel egyenlő: felelősséget vállal a saját és a csoportja munkájáért, amivel hozzájárul az egész szervezet teljesítményéhez és eredményeihez, illetve a munkaközösség társadalmi feladatainak teljesítéséhez.

Ez egyaránt jelenti a külső és belső felelősségvállalást. A külső felelősségvállalás lényege, hogy egy meghatározott teljesítmény *elérése érdekében* egy személy vagy testület *elszámoltathat* minket. A belső felelősségvállalás elkötelezettséget foglal magában. Felelős dolgozóként a meghatározott eredmények elérése érdekében nemcsak számon kérhetőek vagyunk, hanem mozgásterünk is van, ami lehetővé teszi, hogy az eredményért minden szükségeset megtegyünk, és elkötelezettségünkből fakadóan az elért eredményeket személyes érdemnek tekinthessük.

TEENDŐ: Vajon személyes kötelezettségnek érezzük-e az eredményes munkavégzést, vagy csupán csak a szükséges lépéseket tesszük meg? Vajon van-e elegendő mozgásterünk az eredményes munkához? – és ha nincs, harcoljuk ki, vagy nézzünk másik állás után!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices
(a második bekezdés egy Jack Beattynak szóló levélből;
The World According to Peter Drucker)

A teljesítmény filozófiája

Egy szervezet célja,
hogy az átlagember átlagon felül teljesítsen.

A moralizálás, ha van egyáltalán értelme, nem jelenthet buzdítást, prédikációt vagy jó szándékot. A tetteknek kell beszélniük. Különös tekintettel a következőkre:

- A szervezetnek a teljesítményre kell összpontosítania. A legfőbb követelmény a magas színvonalú teljesítmény, mely az egyénre éppúgy vonatkozik, mint a csoportra.
- A szervezetnek a lehetőségekre kell összpontosítania, nem a problémákra.
- Az embereket érintő döntéseknek – a kinevezéseknek, fizetéseknek, előléptetéseknek, visszasorolásoknak és elbocsátásoknak – a szervezet értékrendjét és hitvallását kell kifejezniük.
- Végül a vezetésnek az embereket érintő döntéseiben demonstrálnia kell, hogy a tisztesség minden vezetővel szemben alapvető követelmény, hogy ez az egyetlen kvalitás, amit a jelöltnek magával kell hoznia, és nem sajátítható el utólagosan.

Teendő: Összpontosítsunk a teljesítményre, a lehetőségekre, az emberekre és a tisztességre!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Szervezetek és egyének

A szervezet fejlődésével
az egyén is fejlődik.

Minél nagyobb személyes fejlődésen megy át az egyén, annál többre lesz képes a szervezet is – ez a felismerés húzódik meg a vezetőképzés és továbbképzés iránt manapság egyre növekvő érdeklődés mögött. Minél komolyabbá és tisztességesebbé válik egy szervezet, minél nagyobbak a céljai és a szakértelme, annál nagyobb az egyén személyes fejlődésének és kiteljesedésének lehetősége.

Teendő: Tanuljunk folyamatosan! Használjuk ki a cégünk által biztosított tanulási lehetőségeket!

Landmarks of Tomorrow

A vezető kiválasztása

Mindig azt kérdezem magamtól:
Örülnék-e, ha a fiam ennek az embernek a keze alatt dolgozna?

Mit is vennék figyelembe, ha egy intézmény vezetőjének kiválasztása lenne a feladatom? Először is azt, mit tettek le az asztalra eddig a jelöltek, és mik az erősségeik. A teljesítményt csakis az erősségekre lehet alapozni – de vajon hogyan éltek eddig erősségeikkel? Aztán az intézményt vizsgálnám, és feltenném a kérdést: Melyek azok a kulcsfontosságú kihívások, amelyekkel azonnal meg kell birkóznunk? Igyekeznék a jelölt erősségeit az adott igények fényében mérlegelni.

A következő nagyon fontos követelmény a tisztesség. A vezetőnek – különösen az erős vezetőnek – példát kell mutatnia. Olyasvalakinek kell lennie, aki példakép lehet a szervezet alkalmazottai, elsősorban a fiatalok számára. Sok évvel ezelőtt egy nagyon bölcs, idős embertől, aki egy hatalmas világszervezet élén állt, valami hasznosat tanultam. Akkoriban már közel járt a nyolcvanhoz, és híres volt arról, hogy az egész világon mindig a megfelelő embert helyezte a megfelelő vállalathoz. Egyszer ezt kérdeztem tőle: „Mire figyel az emberek kiválasztásánál?" Mire ő ezt válaszolta: „Mindig azt kérdezem magamtól: Örülnék-e, ha valamelyik fiam ennek az embernek a keze alatt dolgozna? Örülnék-e, ha valamelyik fiam példaképül választaná? Ha sikeres vezetőnek bizonyul, a fiatalok utánozni fogják." Azt hiszem, ezek a lehető legjobb kérdések.

Teendő: Ha legközelebb alkalmazunk valakit, kérdezzük meg önmagunktól, örülnénk-e neki, ha a fiunk vagy a lányunk főnökeként dolgozna!

Managing the Non-Profit Organization

Vezetői kvalitások

A vezetői szerepvállalással tágul az egyén látóköre.

Elvéti a helyes irányt az a vezető, aki elsősorban önmagára figyel. A huszadik század három legkarizmatikusabb vezére – Hitler, Sztálin és Mao – annyi szenvedést zúdított az emberiségre, amennyit a történelem során három ember még szinte soha. Nem a vezető karizmája számít. A vezetéshez nem kell vonzó személyiség – ez puszta ámítás is lehet. Nem kell hogy „barátságos legyen és hasson az emberekre" – ez ugyanis hízelgés is lehet.

A vezetői szerepvállalással az egyén látóköre egyre szélesedik, egyéni teljesítményének színvonala emelkedik, és személyisége túlnő a szokványos korlátokon. Mi sem segíti elő jobban az ilyen jellegű vezetői működés kialakulását, mint az a fajta vezetői szellemiség, ami a szervezet napi gyakorlatában erősíti meg a hozzáállás és felelősségvállalás szigorú alapelveit, a magas színvonalú teljesítmény elvárását, valamint az egyén, illetve a munkája iránti tiszteletet.

TEENDŐ: Alakítsunk ki szigorú vezetési alapelveket és magas színvonalú teljesítménykövetelményeket; tiszteljük az embereket és munkájukat!

Managing the Non-Profit Organization Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Április 7.

A vezetés alapja a húzóerő

A vezető és az átlag közötti távolság állandó.

Az emberi viszonyokban a vezető és az átlag közötti távolság állandó. Ha a vezetés teljesítménye magas, az átlagé is az lesz. A hatékony felsővezető tisztában van vele, könnyebb egyetlen vezető teljesítményét növelni, mint az egész tömegét. Éppen ezért gondoskodik arról, hogy vezetői pozícióba, azaz a színvonalat meghatározó, a teljesítményt felmutató és az iramot diktáló posztra olyan személy kerüljön, akinek van ereje ezt a rendkívüli feladatot teljesíteni. Ehhez mindig az egyén adott erősségének középpontba állítására van szükség, és amennyiben gyengeségei nem gátolják erőssége teljes kibontakozását, azok lényegtelen momentumként figyelmen kívül hagyhatók.

A vezetésnek nem az emberek megváltoztatása a feladata. Sokkal inkább az, amire a Biblia talentumokról szóló példabeszéde is tanít: az egyén minden erősségének, minden erényének és minden törekvésének kihasználása az egész teljesítőképességének a megsokszorozására.

Teendő: Egy üzleti részleg teljesítményének növelése érdekében állítsunk erős vezetőt a kormányrúdhoz!

A hatékony vezető

A vezetés felelősség

Nem esett el elég tábornok.

Ahány hatékony vezetővel csak találkoztam – akár együtt dolgoztam velük, akár csak nyomon követtem tevékenységüket –, mind tisztában volt négy egyszerű dologgal: a vezető olyasvalaki, akit *követnek*; a népszerűség nem tartozik a vezetői szerephez, az *eredményesség* igen; a vezetők szem előtt vannak, *példát* mutatnak; a vezetői szerep nem rang, kiváltság, titulus vagy pénz, hanem *felelősség* kérdése.

Amikor felsőéves voltam a középiskolában, nagyszerű történelemtanárunk – egy súlyosan megsebesült háborús veterán – azt a feladatot adta, hogy válasszunk ki néhányat a számtalan első világháborúról szóló könyvből, és írjunk hosszabb esszét egy szabadon választott témában. Amikor közösen megbeszéltük írásainkat, az egyik osztálytársam ezt találta mondani: „Mindegyik könyv azt állítja, hogy a világháború a teljes katonai hozzá nem értés háborúja volt. *Vajon miért?*" Tanárunk egyetlen másodpercnyi gondolkodás nélkül azonnal válaszolt: „Azért, mert nem esett el elég tábornok; ők ugyanis messze a frontvonal mögött tartózkodtak, másokat küldtek a hadszíntérre harcolni és meghalni." A hatékony vezető ugyan kiosztja a feladatokat, de azt az egyet nem adja másnak, amelyik meghatározza a normát. *Azt elvégzi.*

TEENDŐ: Ne várjunk tiszteletet alkalmazottainktól, ha a vállalkozás minden központi feladatát teljes egészében leosztjuk, akár beteggyógyításról, akár kötvényeladásról legyen szó!

The Leader of the Future
The Essential Drucker
Managing the Non-Profit Organization

A tisztesség hiánya

Egy vezetőnek realistának kell lennie;
a cinikus ember a legkevésbé sem realista.

Nehéz volna meghatározni, mi is valójában a tisztesség, ugyanakkor a hiánya olyan súllyal esik latba, hogy a tisztesség híján lévő jelölt vezetői kinevezése szóba sem jöhet. Soha nem szabad olyan embert vezetői pozícióba kinevezni, aki elsősorban az emberek gyenge pontjait veszi észre, nem pedig az erősségeit. Az a személy, aki pontosan tudja, mire nem képesek az emberek, de azt soha nem látja meg, mire képesek, lerombolja a szervezet szellemiségét. Egy vezetőnek realistának kell lennie; a cinikus ember a legkevésbé sem realista.

Nem szabad kinevezni olyan személyt vezetőnek, akit jobban érdekel az a kérdés, hogy *kinek van igaza*, mint az, hogy *mi a helyes*. A kinek van igaza kérdése a beosztottakat a kockázatvállalás elkerülésére, sőt, ügyeskedésre készteti. Mindenekfelett pedig az esetleges hibák *takargatására*, nem pedig azok feltárására és kijavítására ösztönzi őket.

A menedzsmentnek nem szabad kineveznie olyan személyt, aki többre tartja az intelligenciát a tisztességnél. Soha nem szabad előléptetni olyan személyt, akiről már kiderült, hogy tart a határozottabb fellépésű beosztottaktól. Soha nem szabad vezetői pozícióba emelni olyasvalakit, aki nem maximálisan igényes a saját munkájára.

Teendő: Határozzuk meg a tisztesség fogalmát! Gyűjtsük egybe azokat a tulajdonságokat, amelyeket elvárásként támaszthatunk az új munkavállalókkal szemben!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Válság és a vezetői pozíció

A vezetés válságkezelés.

A huszadik század legsikeresebb vezetője Winston Churchill volt. Ennek ellenére tizenkét éven át – 1928-tól egészen1940-ig, a dunkerque-i csatáig – teljes mértékben a partvonalra szorult, épp csak nem hívták le a pályáról. Mert nem volt szükség egy Churchillre. Minden rutinszerűen ment, legalábbis látszólag. Aztán jött a katasztrófa, és hála az égnek, ott volt Churchill. Szerencsénkre vagy szerencsétlenségünkre minden szervezet esetében az egyetlen kiszámítható dolog a válság – mindig bekövetkezik. Ilyenkor pedig a vezetőre *kell* hagyatkoznunk.

Egy szervezet vezetőjének legfontosabb feladata a válság előrejelzése. Ha elhárítani nem is tudja, de mindenképpen előre kell látnia a veszélyét. A válság bekövetkeztére várni egyet jelent a lemondással. Képessé kell tenni a szervezetet arra, hogy prognosztizálja a közelgő vihart, átvészelje, sőt, védekezzen ellene. A nagy katasztrófákat nem lehet elkerülni, kiépíthetünk viszont olyan harcra kész, erkölcsileg szilárd és határozott fellépésű szervezetet, ahol mindenki tudja, hogy válsághelyzetben milyen a helyes viselkedés, és ahol mindenki megbízik a másikban. A katonai kiképzés első szabálya, hogy a sorkatonáknak meg kell tanulniuk bízni a tisztekben, bizalom híján ugyanis nem fognak harcba szállni.

Teendő: Nézzünk szembe a szervezetünkre váró főbb problémákkal! Beszéljünk ezek lényegéről nyíltan és teljes körűen! Szerezzünk támogatást, hogy a megoldásukhoz szükséges lépéseket megtehessük!

Managing the Non-Profit Organization

A vezető négy kompetenciája

A feladatra figyeljünk, ne önmagunkra!
A feladat számít, mi csak kiszolgálói vagyunk.

A legtöbb szervezetnek nem kizárólag nehézségek idején van szüksége vezetőre. A vezető mindenkor az alapvető vezetői kompetenciákra alapozza munkáját. Az első ilyen alapvető kompetenciaként az *odafigyelésre* való képességet, hajlandóságot és az ehhez szükséges önfegyelmet nevezném meg. Az odafigyelés nem készség, hanem önfegyelem kérdése. Bárki képes rá. Nem kell hozzá mást tenni, csak a szánkat tartani. A második lényeges kompetencia a *kommunikációra* törekvés, azaz hogy megértessük magunkat. Ehhez végtelen türelem szükséges. A következő fontos kompetencia a véleményünk *őszinte* kinyilvánítása. Ki kell mondani: Ez nem úgy működik, ahogy kellene. Vonjuk vissza, és tervezzük újra! Az utolsó alapvető kompetencia annak belátása, hogy a feladathoz képest mi magunk milyen kevéssé vagyunk fontosak. A vezető alárendeli magát a *feladatnak*.

A hatékony vezetőt megtalálják a feladatok, ugyanakkor teljes elkötelezettsége mellett is képes megőrizni személyiségét és egyéniségét. A hatékony vezetőnek a feladaton kívül is van élete. Ha erről lemond abban a hitben, hogy így viszi előbbre az ügyet, csupán saját személyiségének fontosságát értékeli túl. Egocentrikussá és hiúvá válik, és mindenekelőtt iriggyé. Winston Churchill egyik nagy erénye éppen az volt, hogy pályája vége felé fiatal politikusokat pártfogolt és helyezett előtérbe.

Teendő: Péntek délutánonként szánjunk tíz percet annak értékelésére, hogyan teljesítünk a négy alapkompetencia tekintetében!

Managing the Non-Profit Organization

Látszólagos és igazi vezetők

1939-ben csak imádkozni
és reménykedni lehetett.

Természetesen részemről ez csupán utólagos okoskodás. Winston Churchill már az 1939-ben kiadott *The End of Economic Man* című könyvemben is szerepelt, és nagy tisztelettel foglalkoztam vele. Akkori írásomat újraolvasva az a gyanúm támad, hogy akkoriban titkon abban reménykedtem, Churchill valóban hivatalba lép. Sohase voltam odáig az olyan *ersatz* vezetőkért, mint akiktől megannyi tájékozott kortárs – például Franklin Roosevelt washingtoni környezetéből jó néhányan – a megváltást várta. 1939-ben Churchill csupán olyasvalaki volt, akire azt szokták mondani, „sokra vihette volna"; hatalom nélküli öregember, aki rohamosan közeledett a hetven felé; Kasszandra, aki szenvedélyes retorikája ellenére (vagy talán éppen azzal) csak untatta hallgatóságát; kétszeres vesztes, aki ellenzékben ugyan csodálatra méltó volt, de hivatalban alkalmatlannak bizonyult. Tudom, ma már nehéz elhinni, hogy Churchill még 1940-ben sem – amikor Franciaország megszállása és a dunkerque-i vereség után a müncheni egyezmény aláírói távozni kényszerültek –, számított a kormányzás minden kétséget kizáróan megkerülhetetlen letéteményesének.

Churchill 1940-ben, egy évvel könyvem első megjelenése után került hatalomra, ami azt jelentette, hogy megerősítést kaptak azok az alapvető erkölcsi és politikai értékek, amelyekért *The End of Economic Man* című munkámban síkra szálltam – amelyekért csak imádkozni, amelyekben csak reménykedni lehetett akkoriban. Mert 1939-ben csak imádkozni és reménykedni lehetett. Mert hiányzott a vezetés, hiányzott a társadalmi jóváhagyás, és hiányoztak a megfelelő emberek, értékek és alapelvek – ez volt a valóság.

Teendő: Nézzünk szembe a saját valóságunkkal! Milyen problémákat kerülgetünk? Készítsünk tervet megoldásukra!

A Functioning Society

Churchill, a vezető

Churchill az erkölcsi tekintélyt, az értékekbe és a racionális cselekvés helyességébe vetett hitet állította helyre.

Az 1930-as évek valóságára – melyet *The End of Economic Man* című könyvemben részletesen leírtam – a vezetés teljes hiánya volt a jellemző. Mellékszereplők lepték el a politikai színpadot. Mintha azelőtt soha nem nyüzsgött volna annyi politikus, ráadásul ekkora erőbedobással. Persze nem kevés jóravaló politikus is akadt közöttük, egészen tehetségesek is. De a Sötétség Ikerhercegeit – Hitlert és Sztálint – leszámítva, mind szánalmasan kisformátumúak voltak; még a középszer hiánya is szembeszökő volt. De hát ott volt Winston Churchill! – mondhatná erre a mai olvasó. Annyi bizonyos, hogy Európának a totalitarizmus gonosz erői ellen vívott küzdelmében döntő momentum volt Churchill mint vezető színre lépése. Churchill kifejezésével élve, ez volt a „the hinge of fate". [Sors kínálta kapaszkodónak fordíthatnánk, azonos című művének magyar fordítása: *Sohase essetek kétségbe. – a ford.*]

A mai olvasó valójában hajlamos alábecsülni Churchill jelentőségét. Amíg Churchill – a dunkerque-i vereség és Franciaország megszállása után – át nem vette a vezetést, addig Hitler látszólag verhetetlen volt. Churchill megjelenése után azonban Hitler örökre kizökkent, és nem is nyerte vissza többé sem kiváló időzítési készségét, sem azt a csalhatatlan képességét, hogy az ellenség legkisebb műveletét is előre kiszámítsa. Az 1930-as évek éles elméjű, számító alakja a negyvenes évekre vad, fékevesztett hazárdőrré vált. Ma már – több mint hatvan évvel az események után – nehéz lenne megmondani, hogy Churchill színre lépése nélkül az Egyesült Államok vajon hogyan fogadta volna Európa náci uralmát. Churchill pontosan azt állította helyre, amire Európának szüksége volt: az erkölcsi tekintélyt, az értékekbe és a racionális cselekvés helyességébe vetett hitet.

TEENDŐ: Jegyezzük fel a szervezetünk működésében tetten érhető értékeket! Hasonlítsuk össze a vezetőink által képviselt értékekkel! Tegyünk javaslatot, hogyan hozhatók összhangba a kívánatos értékek a működésben lévőkkel!

A Functioning Society

Alfred P. Sloan vezetői stílusa

Az a vezérigazgató, akinek a cégen belül barátai vannak, nem tud pártatlan maradni.

Amerikai cégek vezérigazgatói között kevés olyan akad, akit annyi tisztelet és megbecsülés övezett volna, mint Alfred P. Sloant, aki hosszú évek sorát töltötte a General Motors élén. A GM számos menedzsere érzett mély személyes hálát iránta visszafogott, de határozott kedvessége, segítsége, tanácsadása vagy csupán szívélyes együttérzése miatt, melyre bajok idején mindig számíthattak. Ugyanakkor Alfred P. Sloan távolságtartó volt a GM egész vezetői testületével szemben.

„A tárgyilagosság és a pártatlanság a vezérigazgató kötelessége – jelentette ki Alfred P. Sloan saját vezetői stílusáról beszélve. – Teljes mértékben toleránsnak kell lennie, és nem szabad azzal foglalkoznia, miként végzi valaki a munkáját, azzal pedig végképp nem, kedveli-e adott munkatársát, vagy sem. Két kritérium van: a teljesítmény és a jellem. Ezek pedig nem férnek meg a barátsággal és a társasági kapcsolatokkal. Az a vezérigazgató, akinek a cégen belül barátai vannak, aki a kollégáival társaságban összejár, vagy a munkahelyi ügyeken kívül mást is megbeszél velük, nem tud pártatlan maradni – vagy legalábbis nem fog annak tűnni, ami ugyanolyan ártalmas. Lehet, hogy a társtalanság, a távolságtartás, a formalitás nem felel meg a vezető temperamentumának – az enyémmel történetesen ellentétes volt –, de ez a kötelessége."

Teendő: Az alkalmazottaink teljesítményére és jellemére összpontosítsunk, függetlenül attól, kedveljük-e őket, vagy sem!

Management Cases

Személyi döntések

Nincs olyan szervezet, amely képes lenne munkatársainál jobban teljesíteni.

A jó személyi döntések a szervezetek irányításának legfőbb – és talán egyetlen – biztosítékai. A szervezet teljesítőképességét az emberek határozzák meg. Nincs olyan szervezet, amely képes lenne munkatársainál jobban teljesíteni. A humán erőforrás hozadéka határozza meg igazán a szervezet teljesítményét. Ez pedig az alapvető személyi döntések függvénye: kit alkalmazunk és kit bocsátunk el, hová helyezzük az egyes személyeket és kit léptetünk elő. A személyi döntések minősége nagyban meghatározza, hogy komolyan vehető-e a vezetés, hogy a vállalkozás küldetése, értékrendje és céljai az emberek számára valósak és értelmesek-e. Ez sokkal inkább meghatározza a vállalkozást, mint a public relations és a retorika.

Ha a vezetők kezdik azt hinni magukról, hogy képesek jól megítélni az embereket, rossznál rosszabb döntéseket fognak hozni. Halandóknak nem adatik meg a hatalom embertársaik megítélésére. Azok a vezetők, akik személyi ügyekben a legtöbb jó döntést hozzák, abból az egyszerű elvből indulnak ki, hogy ők nem ítélhetik meg az embereket. Ítélkezés helyett módszeresen végigcsinálják a diagnosztikai folyamatot. Orvosegyetemi oktatók mondják, hogy számukra a legtöbb gondot azok a nagyszerű fiatal orvosok okozzák, akik első pillantásra tudni vélik, mi a baj. Nekik ugyanis meg kell tanulniuk, hogy ne csak a megérzésükre hagyatkozzanak, hanem türelmesen vegyék sorra a diagnózis felállításához szükséges lépéseket – máskülönben a betegük meghalhat. A vezetőknek is meg kell tanulniuk, hogy ne hagyatkozzanak megérzéseikre és emberismeretükre, hanem lépésről lépésre, lelkiismeretesen végezzék el a földhözragadt és unalmas diagnosztikai eljárást.

Teendő: Ne a megérzéseinkre alapozva alkalmazzunk munkatársakat! Vezessünk be olyan eljárást, amelynek segítségével alaposan tesztelhetjük a jelölteket!

Managing the Non-Profit Organization

Vonzerő és megtartóerő

Egy iparág hanyatlásának első jele,
ha már nem vonzza a tehetséges embereket.

A humán erőforrás területén is valódi marketingcélokra van szükségünk. Milyen legyen a tevékenységünk, hogy szervezetünket azok az emberek találják vonzónak, akikre szükségünk van, és meg is tudjuk tartani őket? Milyen a munkaerő-piaci kínálat? Kit célzunk meg a kínálatból? A vezetők utánpótlása, fejlesztése és magasabb színvonalú teljesítménye érdekében különösen fontos konkrét célkitűzéseket megfogalmaznunk, de a jelentősebb, nem vezetői szintű munkaerőcsoportok számára is határozott célokat kell kitűznünk. Célokra a munkatársak szemléletformálása és készségfejlesztése szempontjából is szükségünk van.

Egy iparág hanyatlásának első jele, hogy elveszíti vonzerejét a jól képzett, tehetséges és törekvő emberek szemében. Az amerikai vasút hanyatlása például nem a második világháború után kezdődött – csupán akkor vált nyilvánvalóvá és visszafordíthatatlanná. A hanyatlás valójában az első világháború idején indult meg. Az első világháború előtt az amerikai műszaki főiskolák tehetséges végzősei kifejezetten keresték a karrierlehetőséget a vasútnál. Az első világháború végétől azonban – ki tudja, milyen okból – a vasút elveszítette vonzerejét a fiatal műszaki szakemberek, illetve általában a tanult fiatalok körében. Ennek következtében húsz év múlva, amikor nehéz idők jártak a vasútra, nem akadt olyan tehetséges és hozzáértő szakember a vállalatvezetésben, aki képes lett volna megbirkózni az új problémákkal.

Teendő: Tűzzünk ki olyan célokat, amelyek a legjobb minőségű munkaerőt vonzzák, és amelyek révén ez a munkaerő megtartható! A célok vonatkozzanak a teljesítmény színvonalára, a munkatársak szemléletére és készségeire!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Az emberek kiválasztása – egy példa

Arra alkalmazzuk az embereket,
amit el tudnak végezni!

A rendkívüli vezetői adottságokkal rendelkező George C. Marshall tábornok – a második világháború idején az Egyesült Államok hadseregének vezérkari főnöke, későbbi külügyminiszter és a Marshall-terv kidolgozója – figyelemre méltó módon tudta az embereket a megfelelő időben a megfelelő helyre kijelölni. Mintegy hatszáz személyt nevezett ki tisztnek, osztagparancsnoknak és egyéb beosztásba, s gyakorlatilag sosem lőtt mellé. A kinevezettjei közül korábban egyetlenegy sem irányított csapatokat. Megbeszélések alkalmával a tábornok szárnysegédei gyakran tettek efféle megjegyzéseket: „XY ezredes a legjobb kiképzőtiszt, de sohase jött ki a főnökeivel. Kész katasztrófa lesz, ha a Kongresszus elé kell állnia. Annyira faragatlan." Mire Marshall: „Mi lenne a feladata? A kiképzés? Ha tényleg olyan jó kiképzőtiszt, nevezzük ki! A többi az én dolgom." Az eredmény: Marshall tábornok a világ legnagyobb, tizenhárommillió fős hadseregét állította ki a lehető legrövidebb idő alatt – szinte hibátlanul. Tanulság: az erősségekre kell összpontosítani.

Teendő: Alkalmazás előtt ismerjük meg a jelölt erősségeit!

Managing the Non-Profit Organization

A személyi döntések lépései

A személy és a megbízás közötti összhang a döntő szempont.

Személyi döntések meghozatalakor Marshall tábornok a döntési folyamat öt egyszerű lépését követte. Először is alaposan átgondolta a *megbízást.* A munkaköri leírások gyakran hosszú éveken át változatlanok, a feladat viszont állandóan változik. Második lépésben Marshall tábornok mindig *több megfelelő képzettségű embert* is kiválasztott. Az életrajzban szereplő hivatalos végzettség csupán kiindulópont volt, megfelelő végzettség hiányában a jelölt eleve kiesett. A döntő szempont azonban *a személy és a megbízás közötti összhang* volt. Annak eldöntésére, hogy ki a legalkalmasabb a feladatra, *legalább három-öt jelölttel kellett megismerkednie.* A harmadik lépésben a tábornok tanulmányozta a jelöltek *korábbi teljesítményét*, és sorra vette, miben jók. A jelöltek erősségeit vette figyelembe. Nem sok jelentősége van annak, hogy valaki mire nem képes; sokkal inkább azt kell vizsgálni, mire képes, és azt kell mérlegelni, vajon az erősségei alapján alkalmas-e a megbízásra. A negyedik lépésben Marshall tábornok *elbeszélgetett a jelöltek korábbi munkatársaival.* Sokszor a leghasznosabb információ a jelöltek korábbi főnökeivel és kollégáival folytatott kötetlen beszélgetésekből derült ki. Miután megszületett a döntés, ötödik lépésként a tábornok mindig meggyőződött róla, hogy a jelölt *érti a feladatát.* Erre talán az a legjobb módszer, ha megkérjük a jelöltet, alaposan gondolja végig, mit kell tennie a siker érdekében, majd a kinevezését követően kilencven nappal arra kérjük, foglalja írásba elképzeléseit.

TEENDŐ: Személyi döntések meghozatalakor kövessük az alábbi öt lépést: Gondoljuk végig a munkakört, legalább három-öt jelölttel beszélgessünk el, tanulmányozzuk a jelöltek korábbi teljesítményét és derítsük ki erősségeiket! Beszéljünk a jelöltek volt kollégáival, és alkalmazása után magyarázzuk el a feladatot az új munkatársnak!

The Essential Drucker
People Decisions (Corpedia Online Program)

A hibás személyi döntés

A katonáknak joguk van a szakszerű hadvezetéshez.

Senki sem tévedhetetlen, amikor személyi döntéseket hoz. A sikeres vezető öt alapvető szabályt követ. Első szabály: minden hibás kinevezésért a döntéshozó a felelős. A felelősségvállalás elhárításának minősül a rosszul teljesítő munkatársat hibáztatni kizárólag. Egyszerűen a vezető a felelős, amiért rossz személyi döntést hozott. A második szabály: a vezető feladata a rosszul teljesítő munkatárs eltávolítása. Ha az alkalmatlan vagy rosszul teljesítő személy a helyén marad, az mások számára büntetés, és demoralizálja az egész munkaközösséget. Harmadik szabály: ha valaki nem teljesít jól egy adott beosztásban, attól még nem rossz munkaerő, és a cégnek nem kell feltétlenül megválnia tőle. Csupán annyit jelent, az illető nem a számára megfelelő munkát végzi. Negyedik szabály: a vezetőnek minden posztra meg kell találnia a megfelelő munkaerőt. A szervezet csak az egyes alkalmazottak teherbírásával arányosan tud teljesíteni; ezért elengedhetetlen jó személyi döntéseket hozni. Ötödik szabály: az új munkatársat célszerű már meglévő olyan beosztásba helyezni, ahol egyértelműek az elvárások, és útmutatást is igénybe tud venni. A komolyabb megbízásokat főként azoknak az embereknek célszerű adni, akiknek jól ismerjük a viselkedését és szokásait, akik hitelesek és már bizonyítottak.

Teendő: Vállaljuk a felelősséget a hibás kinevezésekért! Mozdítsuk el a helyükről azokat, akik nem teljesítenek!

Managing the Non-Profit Organization
People Decisions (Corpedia Online Program)

Az első számú vezető kiválasztása

Az első számú vezető kinevezése a legkritikusabb és a legnehezebben visszavonható személyi döntés.

Az első számú vezető kinevezése a legnehezebb és a legkockázatosabb. A legfelső vezető pozíciójában nyújtott teljesítmény egyetlen próbája a legfelső vezetőként nyújtott teljesítmény maga – és a feladatra igen kevéssé lehet fölkészülni. Viszonylag egyszerű, hogy mit nem szabad tennünk. Nem szabad a leköszönő első számú vezető hasonmását keresnünk. A visszavonuló vezető megjegyezheti: Joe (vagy Mary) pont olyan, mint én voltam harminc évvel ezelőtt. Ez nem más, mint utánérzés, ami mindig gyengébb az eredetinél. Nem szerencsés jelölt az az asszisztens sem, aki tizennyolc éve hűségesen dolgozik a főnök mellett, még a gondolatait is kitalálja, de önálló döntést még soha nem hozott. Általában elmondható, azok az emberek, akik hajlandóak és képesek döntést hozni, nem maradnak meg sokáig asszisztensi szerepkörben. Ugyanakkor a fölkent önjelöltektől is óvakodjunk! Tíz közül kilenc esetben ezek az emberek sikeresen elkerülték, hogy olyan pozícióba kerüljenek, ahol számít a teljesítmény, ahol megmérettetnek, és ahol hibát követhetnek el. Ők szerepelni szeretnek, de nem igazán képesek komoly teljesítményre.

Akkor hogyan lehet pozitív módon közelítenünk a legfelső vezető kiválasztásához? Gondoljuk végig az elvégzendő feladatot! Az intézmény számára mi lesz a legnagyobb kihívás az elkövetkező néhány évben? Aztán alaposan ismerjük meg a jelölteket és teljesítményüket! Tegyük mérlegre az intézmény igényét és a jelölt bizonyított teljesítményét!

TEENDŐ: Határozzuk meg, mi lesz a következő öt évben a szervezet előtt álló legnagyobb kihívás! Olyan személyt válasszunk, aki már bizonyítottan megbirkózott hasonló kihívásokkal!

Managing the Non-Profit Organization

Alfred P. Sloan a személyi döntésekről

Ha most nem szánunk négy órát arra, hogy a megfelelő embert helyezzük a megfelelő beosztásba, később négyszáz órát tölthetünk a hibás döntés helyrehozásával.

Azokban az években, amikor részt vettem a General Motors felsővezetésének bizottsági ülésein, a cég a háború utáni üzletpolitikájáról hozott alapvető döntéseket: a tőkebefektetésekről, a tengerentúli terjeszkedésről, az autóipari üzletágak, a kiegészítő üzletágak és az autóiparon kívül eső üzletágak közötti egyensúlyról; a szakszervezeti kapcsolatokról; a pénzügyi szerkezetről... Hamarosan feltűnt, hogy az üléseken aránytalanul több időt fordítanak a személyi döntésekre, mint az üzletpolitikai kérdésekre. Egyik alkalommal a bizottság órákat töltött egy nem túl magas poszt feladatkörének és betöltésének megvitatásával. Kifelé menet megkérdeztem a vezérigazgató Alfred P. Sloant: „Hogy engedheti meg magának, hogy négy órán át ilyen jelentéktelen kinevezéssel foglalkozzon?" „Elég szép fizetést kapok ettől a cégtől azért, hogy fontos és helyes döntéseket hozzak – felelte. – Ha a daytoni gépészmester nem a megfelelő ember, teljesen mindegy, milyen döntéseket hozunk. Ugyanis ő váltja át teljesítményre a döntésünket. Ha most nem szánunk négy órát arra, hogy a megfelelő embert helyezzük ebbe a beosztásba, később négyszáz órát tölthetünk a hibás döntés helyrehozásával. *Annyi* időm pedig tényleg nincs. A személyi döntés – vonta le a végkövetkeztetést – az egyetlen igazán lényeges döntés. Maga is, mint mindenki más, úgy gondolja, hogy egy cég bármikor kaphat új, jobb munkaerőt. Pedig nem kell mást tenni, mint a megfelelő beosztásba helyezni az embereket, és lesz teljesítmény."

Teendő: A személyi döntéseket tekintsük elsődleges fontosságú feladatunknak – a kiválasztástól a feladatkör meghatározásán át az értékelésig!

Adventures of a Bystander

Jó emberismeret?

Vannak, akik lassan döntenek és jó személyi döntéseket hoznak, és vannak, akik rossz személyi döntéseket hoznak, majd hosszasan bánják.

„Tudom – folytatta Alfred P. Sloan –, most azt gondolja, jó emberismerő vagyok. De higgye el, senki sem az. Egyszerűen arról van szó, hogy vannak, akik lassan döntenek és jó személyi döntéseket hoznak, és vannak, akik rossz személyi döntéseket hoznak, majd hosszasan bánják. Nem azért követ el kevesebb hibát az ember, mert jó emberismerő, hanem azért, mert lelkiismeretes."

A személyi döntések általában nagy vitákat váltottak ki a General Motors igazgatótanácsában. Egy alkalommal azonban úgy tűnt, a jelenlévők egyhangúlag elfogadják a jelölt személyét – aki remekül kezelte az egyik válságot, gyönyörűen oldotta meg a másik problémát, magabiztos fellépésével a harmadik esetben is eloltotta a tüzet. Ám Alfred P. Sloan egyszer csak kifakadt:

– Lenyűgöző múlttal rendelkezik ez a Smith nevű jelölt! – mondta. – De magyarázzák már el nekem, hogyan keveredik rendre válsághelyzetekbe, amiket aztán olyan zseniálisan megold?

Észrevétele után szó sem esett a jelöltről. Más alkalommal viszont a következő megjegyzést tette:

– Látom, világosan tudják, mennyi mindent nem tud megoldani ez a jelölt. Akkor viszont miként tarthat ott, ahol tart? Mit tud?

Miután a jelölt eredményeiről tájékoztatták, ezt mondta:

– Lehet, hogy nem zseniális, nem gyors és kissé szürke figura, de mindig teljesít, ugye?

Ez a jelölt meglehetősen nehéz időkben egy jelentős részleg legsikeresebb vezetőjeként bizonyított.

Teendő: A személyi döntéseket tekintsük elsődleges fontosságú feladatunknak! Szánjunk több időt a döntésekre, nehogy hosszasan bánjuk!

Adventures of a Bystander

A döntő előléptetés

Az a döntő előléptetés, amellyel az ember bekerül abba körbe, ahonnan a holnap felsővezetőit választják.

Ha a vállalat megfelelő közreműködést szeretne kapni a dolgozóitól, jutalmaznia kell őket érte. A személyi döntések, és különösen az előléptetések megerősítik, valójában miben hisz, mit akar és mit képvisel a szervezet. Minden szónál beszédesebbek ezek a döntések, világosabban beszélnek, mint a számok.

Nem az egyén első előléptetése a *döntő* – noha személy szerint ezt érezheti a legfontosabbnak, vagy karrierje szempontjából ez tekinthető a legjelentősebbnek. Nem is az utolsó előléptetés, amikor a felsővezetésbe kerül. Akkor a menedzsment már egy eleve megszűrt, szűkebb körből szelektál. Az a döntő előléptetés, amellyel az ember bekerül abba a körbe, ahonnan a holnap felsővezetőit választják. Ez a döntés azon a ponton születik meg, ahol a szervezeti piramis meredeken szűkülni kezd. Egészen eddig a pontig minden nagy szervezet a megüresedő állások betöltésére negyven-ötven ember közül választ. Ettől a ponttól kezdve viszont már csak három-négy jelölt verseng a vezető beosztásért. Eddig a pontig az egyén rendszerint egy adott területet vagy feladatot lát el. Ettől a ponttól fogva már az üzleti életben vesz részt.

TEENDŐ: Éreztessük, előléptetésünk a szervezet által képviselt értékek megerősítését szolgálná!

Managing for Results

Társadalmi felelősségvállalás

A jó szándék nem mindig egyenlő
a társadalmi felelősségvállalással.

Az a vállalkozás, amelynek nincs legalább akkora nyeresége, mint amennyi a tőkeköltsége, felelőtlen. Eltékozolja a társadalom forrásait. A nyereség a felelősségvállalás nélkülözhetetlen alapja; ennek hiányában a vállalkozás nem alkalmas a felelősségvállalásra, nem lehet jó munkaadó, nem lehet felelősségteljes társadalmi szereplő, nem lehet jó szomszéd. Ma már nem a gazdasági teljesítmény a vállalkozás egyetlen feladata, ahogyan az iskolának sem az oktatás és a kórháznak sem az egészségvédelem a kizárólagos tevékenysége.

Minden szervezetnek vállalnia kell a felelősséget a tekintetben, milyen hatást gyakorol az alkalmazottaira, az ügyfeleire, a környezetre általában, mindenkire és mindenre, ahol csak jelen van. Ez a társadalmi felelősségvállalás. Azt is tudjuk, hogy a társadalom egyre növekvő mértékben elvárja a – nonprofit és profitorientált – szervezetektől a társadalmi bajok orvoslását. Ám ezen a ponton jobb az óvatosság, mert a jó szándék nem mindig egyenlő a társadalmi felelősségvállalással. Egy szervezet részéről felelőtlenség olyan feladatot vállalni – a végrehajtásról nem is beszélve –, amely gátolná célkitűzése és küldetése teljesítését, és olyan területre kényszerítené, amelyhez nem ért.

Teendő: Ne tévesszük szem elől szervezetünk küldetését, amikor jótékonysági akcióba kezdünk!

Managing in a Time of Great Change

Alfred P. Sloan a társadalmi felelősségről

A felelősség nélküli hatalom éppúgy illegitim,
mint a hatalom nélküli felelősség.

A General Motors egykori vezetője, Alfred P. Sloan szerint a „közösségi" felelősség a szakszerűtlenséget nélkülöző felelősségnél is nagyobb hiba.

– Felelősek vagyunk a felsőoktatásért – jegyezte meg egyszer az egyik jelentős amerikai vállalat igazgatója egy megbeszélésen, ahol Alfred P. Sloan és jómagam is jelen voltunk.

– Van nekünk hatalmunk a felsőoktatás felett? – kérdezte Alfred P. Sloan, majd folytatta: – Vagy kellene, hogy legyen?

– Természetesen nem – hangzott a válasz.

– Akkor viszont ne beszéljünk felelősségről! – mondta Alfred P. Sloan nyersen. – Ön egy nagyvállalat vezetője, és bizonyára ismeri az első számú szabályt: a hatalomnak és a felelősségnek egy kézben kell lenniük. Aki nem rendelkezik hatalommal, az nem beszélhet felelősségről sem. Akinek pedig nics felelőssége, az nem beszélhet hatalomról.

Alfred P. Sloan mindezt a vállalatvezetés alapelveire alapozta. Természetesen a politikaelméletben és a politikatörténetben is ez az első számú lecke. A felelősség nélküli hatalom illegitim, éppúgy, mint a hatalom nélküli felelősség. Mindkettő zsarnoksághoz vezet. Alfred P. Sloan szerint nagy hatalmat kell ruházni a menedzserekre, az ezzel együtt járó felelősséggel együtt. Azonban ragaszkodni kell ahhoz, hogy a menedzserek szakemberekre ruházzák át a hatalmat és a felelősséget olyan szakmai kérdésekben, amelyekben ők maguk nem kompetensek.

Teendő: Arányban áll felelősségünk a hatalmunkkal? Tegyünk javaslatot, hogyan hozzuk őket szinkronba!

Adventures of a Bystander

Vállalati mohóság és korrupció

Minden fellendülés vonzza
a konjunktúralovagokat.

Könnyű jó színben mutatkozni gazdasági föllendülés idején. Minden fellendülés – jó magam négyet vagy ötöt megtapasztaltam – vonzza a konjunktúralovagokat. Kezdő újságíróként 1930 januárjában az első megbízatásom az volt, hogy egy bírósági tárgyalásról tudósítsak. A per az egyik legnagyobb és legtekintélyesebb európai biztosítótársaság felsővezetői ellen indult, akik módszeresen kilopták cégük vagyonát – minden föllendülés *után* ezzel a jelenséggel szembesülünk. A legutóbbi föllendülés csupán egyetlen újdonsággal szolgált: megnőtt a kísértés a könyvelés meghamisítására. Kiváltó okai a negyedéves adatokra helyezett kizárólagos hangsúly, a részvényárfolyam túlhangsúlyozása, az a jó szándékú, de meglehetősen ostoba elképzelés, miszerint a vezetőket jelentősebb pénzügyi érdekeltséghez kell juttatni a vállalatban, a részvényvásárlási opció (amiről mindig is azt gondoltam, nyílt felkérés a tisztességtelen vezetésre) és így tovább. Egyébként semmi sem változott.

Teendő: Vigyázzunk: a hirtelen gazdasági föllendülés nemcsak prosperitást hoz, hanem a pénzügyi ragadozókat is előcsalogatja.

Interjú Peter Druckerrel;
The Academy of Management Executive

Mi az üzleti etika?

Az üzleti etika azt feltételezi, hogy valamilyen oknál fogva a szokásos erkölcsi normák az üzleti életben nem alkalmazhatók.

Az alapvető axióma, amelyre az etika nyugati hagyománya mindig is épült, a következő: egyetlen etikai kódex létezik. A királyokra és csavargókra, gazdagokra és szegényekre, hatalmasokra és elesettekre egyaránt vonatkozó egyéni viselkedési szabályrendszer. A zsidó-keresztény hagyományban az etika annak megerősítése, hogy minden férfi és nő egyformán teremtmény – függetlenül attól, hogy a teremtő az Isten, a természet vagy a társadalom. Egyetlen etika, egyetlen erkölcsi normarendszer, egyetlen kódex létezik: a mindenkire egyformán vonatkozó egyéni viselkedési szabályrendszer. Az üzleti etika ennek az axiómának a tagadása. Más szóval, az üzleti etika egyáltalán nem etika, legalábbis olyan értelemben nem, mint ahogyan a fogalmat a nyugati filozófusok és a nyugati teológusok használni szokták. Az üzleti etika azt feltételezi, hogy valamilyen oknál fogva a szokásos erkölcsi normák az üzleti életben nem alkalmazhatók. Akkor hát mi az üzleti etika?

TEENDŐ: Ne különítsük el a munkánkban alkalmazott értékektől mindazt, amit személyes értékrendünk szerint jónak vagy rossznak tartunk!

The Ecological Vision

A társadalmi felelősségvállalás etikája

Mi az üzleti etika? – Kazuisztika.

Mi az üzleti etika? Kazuisztika – vágná rá a nyugati filozófia történésze. A kazuisztika állítása szerint az uralkodóknak felelősségükből fakadóan egyensúlyra kellett törekedniük a velük mint egyénnel szemben támasztott szokásos etikai elvárások és a birodalmuk érdekében rájuk háruló társadalmi felelősség követelményei között. Ez azonban azt implikálja, hogy azok a szabályok, amelyek meghatározzák, mi erkölcsös az egyszerű emberek esetében, nem ugyanolyan mértékben, vagy egyáltalán nem vonatkoznak a társadalmi felelősség viselőire. Számukra az etika költség–haszon számítás, a lelkiismereti követelmények és a hatalmi helyzet követelményei közötti súlyozás – azaz az uralkodók mentesülnek az etikai szabályok alól, amennyiben viselkedésükkel bizonyítottan mások javát szolgálják.

A kazuisták az üzleti etika egyik rémtörténetét az üzleti morál, sőt, az önzetlen üzleti önfeláldozás példájaként fognák fel. Az 1950-es évek végén a General Electric több magas rangú vezetőjét is bebörtönözték a trösztellenes törvény bűnszövetkezetben elkövetett megsértése miatt. Az „elektromos berendezéseket gyártók összeesküvése" néven elhíresült eset lényegében arról szólt, hogy az Egyesült Államok három nagy elektromos berendezéseket gyártó cége – a General Electric, a Westinghouse és az Allis Chalmers – egymást közt elosztotta a nagyméretű energiafejlesztőkre, például a turbinákra érkező megrendeléseket. A kartell célja a három cég közül a leggyöngébb és legkiszolgáltatottabb helyzetben lévő Allis Chalmers védelme volt. Miután kormányzati beavatkozásra megszűnt a kartell, az Allis Chalmers kénytelen volt leállítani a turbinagyártást, és több ezer embert kellett elbocsátania.

Teendő: Mondjunk két olyan döntést, amelyet pályánk során hoztunk, és amelyek etikai alapjául a kazuisztika szolgált! Milyen döntést *kellett volna* hozni ezekben az esetekben?

The Ecological Vision

Üzleti etika

Primum non nocere! – Csak nem ártani!

Hippokratész már kétezer-ötszáz évvel ezelőtt világosan megfogalmazta esküjében, mi az, amiért minden szakembernek elsődleges felelősségét kell vállalnia: „Őrizkedni fogok minden szándékos károkozástól" – vagy ahogy a latin aforizma mondja: *Primum non nocere!* Nincs az a szakember, legyen akár orvos, jogász vagy menedzser, aki bizonyossággal megígérheti, ügyfele javát fogja szolgálni. Erre csak törekedhet. Azt azonban megígérheti, tudatosan nem okoz kárt. Az ügyfél pedig kénytelen abban bízni, hogy a szakember tudatosan nem fog kárt okozni neki. Bizalom nélkül nem megy. A szakmai etikának és a közösségi felelősségvállalás etikájának egyaránt alapszabálya a hippokratészi mondat: „Őrizkedni fogok minden szándékos károkozástól!" – avagy: *Primum non nocere!*

Teendő: Csak nem ártani!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Pszichológiai bizonytalanság

Bizonytalanság hatja át az ipar helyzetét.

Bizonytalanság – nem gazdasági, hanem pszichológiai bizonytalanság – hatja át az ipar helyzetét. Félelmet keltő helyzet; és mivel az ismeretlentől és a kiszámíthatatlantól való félelemmel van dolgunk, bűnbakok és tettesek kereséséhez vezet. Az ipari vállalkozások bármilyen irányú politikája csak akkor lehet eredményes, ha sikerül helyreállítanunk a dolgozóknak a munkájukat irányító erők racionalitásába és kiszámíthatóságába vetett hitét. Nincs még egy terület, ahol rövid idő alatt ilyen sokat érhetnénk el. Az alapvető erők – a társadalom, a vállalkozás objektív elvárásai, valamint az egyén objektív igényei és elvárásai – mind annak érdekében működnek, hogy az ipari vállalkozások működő intézménnyé váljanak.

Teendő: Gondoskodjunk szaktudásunk legmagasabb szintű karbantartásáról! Amennyiben a munkaadónk nem tudja biztosítani a foglalkoztathatóságunk fenntartásához szükséges továbbképzést és tapasztalatszerzést, akkor érdemes megfontolni a munkahelyváltás lehetőségét!

The New Society

Május

1. A tudásmunkások irányítása
2. A hálózati társadalom
3. A globális versenyképesség
4. Az új társadalom jellemzői
5. Az új pluralizmus
6. A tudás nem helyettesíti a készséget
7. A tudásalapú társadalom és a szervezeti társadalom
8. A siker ára a tudásalapú társadalomban
9. A tudásalapú társadalom központja
10. A liezon vége
11. Az árfolyam-különbözet kísértése
12. Gyáripari paradoxon
13. A protekcionizmus
14. A tudásmunka széttagozódott természete
15. Munkaerő-kölcsönzők és folyamatkiszervezők
16. Az atipikus munkaerő irányítása
17. A vállalat mint konföderáció
18. A vállalat mint szindikátus
19. Az ember mint erőforrás
20. Tegyük produktívvá a kétkezi munkát!
21. A szolgáltatóipar termelékenysége
22. A kisegítő dolgozók termelékenységének növelése
23. A tudásmunkás termelékenysége
24. Feladatmeghatározás a tudásmunkában
25. Az eredmény meghatározása a tudásmunkában
26. A minőség meghatározása a tudásmunkában
27. A vezetéstudomány próbája a gyakorlat
28. Folyamatos tanulás a tudásmunkában
29. A létező tudás hozadékának növelése
30. A tudásmunkás rangja
31. Posztgazdasági elmélet

A tudásmunkások irányítása

Az emberek irányítása „marketingfeladat".

A gazdasági vezető szerep fenntartásában, illetve a megjelenő új technológiák követésében valószínűleg kulcstényező lesz a tudásmunkás társadalmi helyzete és értékeinek társadalmi elfogadtatása. Ma még ragaszkodunk a hagyományos gondolkodásmódhoz, miszerint a tőke a legfőbb erőforrás, a finanszírozó pedig a főnök, aki rendkívüli juttatásokkal, részvényvásárlási opciókkal vesztegeti meg a tudásmunkásokat, így igyekszik a kedvükben járni és fizetett alkalmazottként megtartani őket. Mindez csak addig tartható fenn – ha egyáltalán fenntartható –, amíg az újonnan megjelenő iparágak az internetes cégekhez hasonló részvénypiaci fellendülést élveznek.

A tudásmunkások irányítása „marketingfeladat". A marketingmunkában nem azt a kérdést kell elsőként feltenni: Mit akarunk? Azt kérdezzük meg: Mit akar a másik fél? Mik az értékei? Mit tekint eredménynek? A tudásmunkást ugyanaz motiválja, mint az önkénteseket. Az önkéntesek nem fizetségért dolgoznak, számukra a munkának *nagyobb* sikerélményt kell nyújtania, mint a fizetett dolgozóknak. Mindennél jobban igénylik a kihívást jelentő feladatokat.

TEENDŐ: A legkiválóbb munkatársainkat állítsuk kihívást jelentő feladatok elé!

21. századi kihívások a vállalatirányításban
Managing in the Next Society

A hálózati társadalom

A fejlett országok rohamléptekkel haladnak a hálózati társadalom felé.

Jóval több mint száz éven keresztül minden fejlett ország határozottan a foglalkoztatottak szervezeti társadalma irányában haladt. Mára a fejlett országokban rohamosan megindult a hálózati társadalom kialakulása: mind a szervezetek és dolgozóik, mind a különböző szervezetek között hálózati kapcsolatrendszerek épülnek ki.

A legtöbb amerikai felnőtt valamilyen szervezet *számára* dolgozik. De egyre nagyobb számban vannak, akik *nem* alkalmazottai ezeknek a szervezeteknek. Szerződéses dolgozók, részmunkaidősök, alkalmi munkavállalók. Az egyes szervezetek közötti kapcsolatok épp olyan gyorsan változnak, mint a szervezetek és dolgozóik viszonya. A leglátványosabb példája ennek az „outsourcing", amikor a vállalatok, a kórházak és a kormányhivatalok teljes feladatköröket bíznak egy-egy független, az adott tevékenységre specializálódott cégre. Ennél is nagyobb jelentőséget kell tulajdonítanunk a *társulások* kialakulása irányába mutató trendnek. Az egyes szakembereknek és vezetőknek meg kell tanulniuk megtalálni önmaguk piaci helyét. Ez mindenekelőtt azt jelenti, tisztában kell lenniük az erősségeikkel, *és* önmagukat „termék"-nek kell tekinteniük, amelyre a *marketingelvek* vonatkoznak.

TEENDŐ: Soroljuk fel azt a tíz legfontosabb szempontot, amelyek alapján vonzó partnernak bizonyulunk!

Managing in a Time of Great Change

MÁJUS 3.

A globális versenyképesség

Gondolkozzunk globálisan,
cselekedjünk lokálisan!

Új alapokra kell helyezni a stratégiákat. Minden intézménynek – nem csak az üzleti vállalkozásoknak – igazodnia kell a színvonalhoz, amelyet az adott iparág élvonalbeli képviselői határoznak meg a világ bármely pontján. Az információ gyors és egyszerű terjedése a tudástársadalomban minden intézményt globális versenyképességre kényszerít még akkor is, ha a legtöbb szervezet tevékenységét és piacát tekintve továbbra is lokális jellegű marad. Ez a kényszer azért alakult ki, mert az interneten keresztül a vevők a Föld bármely pontjáról tájékozódhatnak arról, mi és milyen áron kapható a világban. Az e-kereskedelem új globális csatornákat teremt a kereskedelem és a javak elosztása területén.

Következzen egy példa! Egy vállalkozó, aki rendkívül sikeres műszaki tervező céget hozott létre Mexikóban, arról panaszkodik, legnehezebb feladata munkatársai meggyőzése arról, hogy a verseny immár nem korlátozódik Mexikóra. Ha fizikailag nincsenek is jelen a versenytársak, az internet az ügyfelek számára lehetővé teszi a globális kínálat naprakész ismeretét, ami arra ösztönzi őket, hogy ugyanazokat a minőségi igényeket támasszák egy mexikói, mint egy más országbeli vállalkozással szemben. Az igazgató arról győzködi vezetőtársait, hogy cégük globális versenyben vesz részt, és teljesítményüket nem csupán a mexikói, hanem a globális versenytársak teljesítményével is össze kell vetniük.

TEENDŐ: Vegyük szemügyre a hazai és a külföldi versenytársak honlapjait, és hasonlítsuk össze saját cégünk honlapjával! Ha nem tetszik az eredmény, fektessünk többet az e-kereskedelembe!

21. századi kihívások a vállalatirányításban
The Next Society (Corpedia Script for Online Program)

Az új társadalom jellemzői

A tudásalapú társadalom minden intézményének globális versenyképességre kell törekednie.

Az új társadalom a tudás társadalma lesz. A tudás társadalmának három fő jellemzője:

- A határnélküliség, mivel a tudás a pénznél is kisebb nehézségek árán áramlik.
- A felfelé irányuló társadalmi mobilitás, amely az iskolarendszerű képzés könnyű hozzáférhetősége réven mindenki számára elérhető.
- A kudarc és a siker esetlegessége. Bárki megszerezheti a „termelőeszközöket", vagyis elsajátíthatja az adott álláshoz szükséges tudást, de nem nyerhet mindenki.

Ez a három jellemző együttesen azt eredményezi, hogy a tudástársadalomban mind a szervezetek, mind az egyének erős versenynek lesznek kitéve.

Az információs technológia, noha csak egy az új társadalom számos sajátossága közül, máris rendkívül fontos hatást fejt ki: lehetővé teszi a tudás szinte azonnali áramlását, aminek köszönhetően a tudás mindenki számára hozzáférhetővé válik. Az információ gyors és egyszerű terjedése miatt a tudástársadalomban minden intézménynek – nemcsak az üzleti szereplőknek, hanem az iskoláknak, egyetemeknek, kórházaknak és mindinkább a kormányhivataloknak is – a globális versenyképességre kell törekednie akkor is, ha a legtöbb szervezet mind tevékenységét, mind piacát tekintve továbbra is lokális jellegű marad. Ez a kényszer azért alakult ki, mert az interneten keresztül az ügyfelek a Föld bármely pontjáról tájékozódhatnak arról, mi és milyen áron kapható a világban.

TEENDŐ: Tudjuk meg, hány ügyfelet veszítünk el azért, mert az emberek az internet segítségével jobban tudnak tájékozódni az árakról! A versenyképesség érdekében nem lenne célravezető csökkenteni az árainkat?

Managing in the Next Society

Az új pluralizmus

Minden új intézmény saját célját tekinti központinak és a legfőbb értéknek – más nem is számít.

Az új pluralista társadalomszervezés nem foglalkozik a kormánnyal vagy a kormányzással. A korábbi plurális intézményektől eltérően nem alkot „egész"-et. Ez azt jelenti, hogy eredményei teljes mértékben a külső környezetben valósulnak meg. Az üzleti vállalkozás eredménye az elégedett ügyfél. A kórház eredménye a gyógyult beteg. Az iskola eredménye a diák, aki tíz évvel később munkájában alkalmazza a tanultakat.

Bizonyos szempontból az új pluralizmus jóval rugalmasabb és kevésbé megosztó, mint a régi volt. Az új intézmények a régiekkel ellentétben nem élnek visszsza a politikai hatalommal – gondoljunk csak a középkori egyházra, a feudális urakra vagy a szabad városokra. A régiektől eltérően az új intézményeknek nem azonosak az érdekeik, és nem ugyanazt a világot látják. Minden új intézmény saját célját tekinti központinak és a legfőbb értéknek – más nem is számít. Minden intézmény a maga nyelvét beszéli, mindnek megvan a maga tudása, a maga hierarchiája, és mindenekelőtt a maga értékrendje. Egyik sem tekinti felelősnek magát a közösség egészéért. Az mások dolga. De vajon kié?

TEENDŐ: Reflektáljunk társadalmunk egy érdekre összpontosító pluralizmusának politikai betegségére!

The New Realities

A tudás nem helyettesíti a készséget

A tudás készség nélkül terméketlen.

Jelenleg a tudásmunkás kifejezést széles körben olyan emberekre alkalmazzák, akik komoly elméleti tudással rendelkeznek, és sok tanulás van a hátuk mögött: orvosokra, jogászokra, tanárokra, könyvelőkre, vegyészmérnökökre. A legszembeszökőbb növekedés a „tudástechnikusok" – a számítógép-szerelők, szoftvertervezők, orvosi laboratóriumi elemzők, gyártástechnológusok és jogi asszisztensek – körében várható. Ők azok az emberek, akik legalább annyira kétkezi, mint tudásmunkások; sőt, valójában jóval több időt töltenek kétkezi, mint szellemi munkával.

Vagyis a tudás nem teszi nélkülözhetővé a kétkezi munkát. Épp ellenkezőleg, egyre gyorsabb ütemben válik a tudás a készségek alapjává. Mindinkább a tudást használjuk a készségek magas szintű, gyors és sikeres elsajátítására. Kizárólag akkor válik produktívvá a tudás, ha készségeket alapozunk rá. Például a sebész, aki aneurizma miatt a halálos agyvérzés megelőzése érdekében műtéti beavatkozásra készül, órákat tölt el a legmagasabb rendű szaktudást igénylő diagnózis felállításával, mielőtt végül műt. A műtét maga azonban kétkezi munka, olyan ismétlődő, kézzel végzett műveleteket igényel, amelyeknél a gyorsaságon, a pontosságon és az egyenletességen van a hangsúly. A műtéteket éppúgy tanulmányozzák, szervezik, tanulják és gyakorolják, mint bármely más kétkezi munkát.

TEENDŐ: Milyen készségeket igényel a munkánk? Az optimális minőség és termelékenység érdekében elemezzük ezeket a készségeket, és finomítsunk rajtuk!

The Age of Discontinuity
21. századi kihívások a vállalatirányításban
Managing in the Next Society

A tudásalapú társadalom és a szervezeti társadalom

A szaktudás önmagában semmit sem hoz létre.

A posztkapitalista társadalom egyszerre tudásalapú és szervezeti társadalom. A kettő egymás függvénye, de fogalmaik, nézeteik és értékeik nagyon különböznek egymástól. A szaktudás önmagában semmit sem hoz létre, kizárólag úgy válhat produktívvá, ha feladatba integrálódik. Ebben gyökeredzik, hogy a tudásalapú társadalom egyben szervezeti társadalom is: minden szervezetnek – akár üzleti, akár nem – az a célja és funkciója, hogy a szaktudást közös feladatokba integrálja. Csak a szervezetek tudják azt az alapvető folytonosságot biztosítani, amelyre a tudásmunkásoknak a hatékonyságuk érdekében szükségük van. Csakis a szervezetek alakíthatják a tudásmunkás szaktudását teljesítménnyé.

Az értelmiségiek eszköznek tekintik a szervezeteket, amelyek lehetővé teszik számukra a *techné*, azaz a szaktudásuk gyakorlását. A menedzserek eszköznek tekintik a tudást a szervezeti teljesítmény elérésére. Mindkét csoportnak igaza van. Szemben állnak egymással, de két pólusként, nem pedig ellentétként viszonyulnak egymáshoz. Ha a kettő egyensúlyban van, akkor lesz kreativitás és rend, beteljesülés és küldetés.

TEENDŐ: Készítsünk feljegyzést főnökünknek és kollégáinknak arról, milyen közreműködés várható tőlünk! Világosan írjuk le, közreműködésünk hogyan illeszkedik a többiek munkájához annak érdekében, hogy a szervezet által meghatározott eredmény megvalósuljon!

Managing in a Time og Great Change
Post-Capitalist Society

A siker ára a tudásalapú társadalomban

A kudarctól való félelem már most áthatja
a tudásalapú társadalmat.

A tudásalapú társadalomban a felfelé irányuló társadalmi mobilitásnak nagy ára van: a mindennapi pozícióharcban rendkívül nagy a lélektani nyomás, és sok az elszenvedett érzelmi trauma. Ahol győztesek vannak, ott vesztesek is lesznek. A korábbi társadalmakra ez nem volt jellemző.

A japán fiatalok kórosan keveset alszanak, mert a sikeres vizsgák érdekében esténként előkészítőre járnak. Sikeres vizsga nélkül nem jutnak be a kiválasztott nagy tekintélyű egyetemre, és később nem kapnak jó állást. Az iskolák más országokban is – Amerikában, Angliában, Franciaországban – egyre kegyetlenebb versenyt diktálnak. Mindez meglehetősen rövid – harminc-negyven évnél nem hosszabb – idő alatt alakult ki, és jelzi, hogy a kudarctól való félelem máris milyen mértékben áthatja a tudásalapú társadalmat. A kiéleződött vetélkedésben a legsikeresebb tudásmunkások – üzleti vezetők, egyetemi tanárok, múzeumigazgatók, orvosok – negyvenes éveikben jutnak fel a „csúcsra", ahonnan nincs tovább. Nagy bajban lesznek, ha egyetlen időtöltésük a munkájuk. Ezért a tudásmunkásoknak szükségük van valamilyen szakmán kívüli komoly elfoglaltságra is.

TEENDŐ: Legyen komoly sikerélményt nyújtó, szakmán kívüli elfoglaltságunk is!

Managing in the Next Society

A tudásalapú társadalom központja

A tudásalapú társadalom központja az oktatás lesz, fő terepe a képzés.

A történelem során korábban öt-hét év inaskodás alatt ki lehetett tanulni egy mesterség csínját-bínját, és mire az inas tizennyolc-tizenkilenc évesen felszabadult, mindent tudott, amire az életben szüksége lehetett. Manapság az új típusú állások nem kevés, iskolában szerzett, azaz formális előképzettséget igényelnek, továbbá megkövetelik az elméleti tudás és az elemzőképesség alkalmazásának és továbbfejlesztésének készségét. Ez a munkamorál és a gondolkodási sémák megváltozását igényli, de mindenekelőtt folyamatos tanulást.

Milyen összetételű ismeretekre lesz szükségük az embereknek? Mit jelent a „minőségi" oktatás és tanulás? Szükségszerűen ezek lesznek a tudásalapú társadalom központi kérdései, és a politikai érdeklődés homlokterébe fognak kerülni. Nem kell hozzá nagy képzelőerő, hogy megjósoljuk, a formális tudás megszerzése és elosztása ugyanolyan helyet foglal majd el a tudásalapú társadalom politikájában, mint a vagyon- és jövedelemszerzés a kapitalizmus korának nevezett elmúlt két-három évszázadban.

TEENDŐ: A tanulás váljon egész életen át tartó szokássá!

Managing in a Time of Great Change

A liezon vége

A kormányokhoz fűződő szerelmünknek vége,
bár a régi szeretőt még kitartjuk.

Ritkán fordul elő olyan heves politikai szerelmi viszony, mint amilyen a kormány intézménye és az 1918–1960 között felnőtté vált nemzedékek között tombolt. Ezek a nemzedékek úgy érezték, ha valami tennivaló akad, azt elég a kormányra bízni – és úgy tűnik, mindenki hitt benne, hogy ezzel a feladat máris megoldódott.

Napjainkban azonban megkezdődött szemléletünk átalakulása. Egyre többet kételkedünk, és egyre bizalmatlanabbak vagyunk a kormányok iránt. De mintha csak szokásunkká vált volna, a szociális feladatokat továbbra is a kormányokra hárítjuk. A kormányok újra meg újra felülvizsgálják a sikertelen programokat, és határozottan állítják, egyetlen olyan hibájuk sincs, amit az eljárásmód megváltoztatásával ne lehetne kijavítani. Azután amikor harmadszor is megreformálják az elfuserált programot, többé már nem hiszünk az ígéreteknek. Már nem várunk eredményeket a kormánytól. Ugyan ki hisz még abban, hogy az Egyesült Államok (vagy az Egyesült Nemzetek) külföldi segélyprogramjai valóban világszerte gyors fejlődést idéznek majd elő? Az emberek és a kormányok hosszú időn át lángoló szerelméből mára középkorúak megfáradt viszonya lett, amiből képtelenek vagyunk kilépni, és minél tovább nyújtjuk a kapcsolatot, az annál inkább elmérgesedik.

TEENDŐ: Képviselőnknek javasoljunk olyan programot, amely a saját vállalkozásunk logikáját alkalmazza egy társadalmi probléma megoldására, és nem igényel új kormányzati pénzeket!

The Age of Discontinuity

Az árfolyam-különbözet kísértése

Az árfolyamkockázat a legóvatosabb vezetőben is felébreszti a spekulánst.

Régi és sokat bizonyított igazság: ha egy cég üzleti tevékenységi körébe nem tartozik a valuta- vagy az árukereskedelem, ne spekuláljon egyikkel sem, mert óhatatlanul veszíteni fog – méghozzá sokat. Ennek ellenére az árfolyamkockázat a legóvatosabb vezetőkben is felébreszti a spekulánst.

A vezetőknek meg kell tanulniuk megvédeni vállalkozásukat az árfolyamkockázatokkal szemben: a külföldi valutáért történő vásárlásból vagy eladásból adódó veszteségek, a piaci értékesítés veszteségei, illetve a külföldi és hazai piacon elszenvedett pozícióvesztés ellen. A kockázatokat nem lehet kiküszöbölni, de minimálisra szoríthatók, vagy legalábbis csillapíthatók. Mindenekelőtt pedig az üzleti vállalkozásokban ismert, kiszámítható és kontrollálható költséggé változtathatók, ami nem sokban különbözik a fedezeti ügyletek vagy az opció alkalmazásának díjától. A cég pénzügyeinek „nemzetközivé tétele" szintén az egyik legjobb – ha nem az egyetlen – módja annak, hogy a tisztán hazai vállalkozás bizonyos fokig megvédje magát az árfolyam-különbözeten alapuló külföldi versennyel szemben.

TEENDŐ: Védjük meg üzleti vállalkozásunkat az árfolyamkockázatok ellen fedezeti ügyletek vagy opció alkalmazásával!

The Frontiers of Management
The New Realities

Gyáripari paradoxon

Hogyan érhetünk el jóval nagyobb termelési eredményt jóval kevesebb dolgozóval?

A leghihetőbb előrejelzés szerint 2020-ra a fejlett országokban a gyáripar teljesítménye legalább megduplázódik, míg a gyáriparban alkalmazottak száma a teljes munkaerő tíz-tizenkét százalékára zsugorodik. Számos új koncepció, így például a „karcsúsított termelés" megváltoztatta és jelentősen termelékenyebbé tette a gyáripart. Ebben nem az információnak és az automatizálásnak jutott fontos szerep, hanem az új iparszervezési elméleteknek, amelyek legalább akkora előrelépést jelentenek, mint a tömegtermelés megjelenése nyolcvan évvel ezelőtt.

A gyáripar érték- és munkahelyteremtő szerepének visszaszorulása elkerülhetetlenül új protekcionizmushoz vezet, ami szinte egybecseng a mezőgazdaságban korábban lezajlott történésekkel. Minél kevesebb szavazó él a mezőgazdaságból, annál fontosabbá válnak a „mezőgazdasági voksok". Számuk csökkenésével egyidejűleg a mezőgazdaságból élők egységes érdekcsoporttá szerveződtek, és ennek következtében minden gazdag országban aránytalanul nagy befolyással rendelkeznek.

TEENDŐ: Határozzuk meg a termelő vagy működtetési funkciókon belül az egy főre eső teljesítmény növekedési arányát! Szervezetünk is a gyáripari paradoxonnal szembesül? Tegyünk javaslatot a feleslegessé váló termelőmunkások átképzésére!

Managing in the Next Society

A protekcionizmus

A hatékonyság legfőbb akadályát azok a tegnapi kérdések jelentik, amelyek még ma is behatárolják látókörünket.

A gyáripar érték- és munkahelyteremtő szerepének visszaszorulása elkerülhetetlenül új protekcionizmushoz vezet. A viharos időkre adott első válasz az, hogy megpróbálunk kerítésfalat húzni, amely megvédi a kertünket a kint dúló hideg szelektől. A kerítésfalak azonban már nem védik meg azt az intézményt – és különösen azt az üzleti vállalkozást –, amelyik nem teljesít világszínvonalon, és egyre inkább sebezhetővé válik.

A legjobb példa Mexikó, ahol 1929-től ötven éven át politikai megfontolásokból a külvilágtól független gazdaság kiépítésére törekedtek. Tették ezt egyrészt a külföldi versenytársak kizárása érdekében a protekcionizmus magas falainak felhúzásával, másrészt egy olyan – a huszadik századi világban sajátosan mexikói – intézkedéssel, amellyel a hazai vállalatok exporttevékenységét gyakorlatilag betiltották. A modern, ám színtiszta mexikói gazdaság kiépítését célzó kísérlet súlyosan megbukott. Mexikó egyre inkább importra szorult, mind az élelmiszerek, mind az iparcikkek tekintetében. Mivel a szükséges importáruért nem tudott fizetni, végül kénytelen volt nyitni a külvilág felé. Ekkor pedig szembesülnie kellett a ténnyel – iparának nagy része életképtelen.

TEENDŐ: Vajon a gyáripari munkahelyek visszaesése egy ország ipari alapját is veszélyezteti? Miért olyan nehéz elfogadni, hogy a fejlett gazdaságokban társadalmi és gazdasági szempontból többé már nem meghatározó tényező a kétkezi munka?

21. századi kihívások a vállalatirányításban
The New Realities
Managing in the Next Society

A tudásmunka széttagozódott természete

A tudásmunka a legtöbb szervezetben erősen tagozódott módon van jelen.

A tudásmunka szakosodott munka, és speciális jellege miatt a legtöbb szervezetben erősen tagozódott módon van jelen. A szakterületek hatékony irányítása nagy próbatétel a tudásalapú szervezetek számára. A kórházak például igénybe vehetik az outsourcing, a munkaerő-kölcsönző (angolul Professional Employer Organisation, rövidítéssel PEO), a helyettesítő vagy időszakos munkaerőt közvetítő cégek szolgáltatásait a jól képzett tudásmunkások irányítása, elhelyezése és igényeik kielégítése érdekében. Következésképp a vállalatvezetési feladatok egy része kihelyeződik. Jól példázza a modern kórház, hogy a tudásmunka tagozódottsága miatt mennyire összetetté válik a menedzsment munkája az outsourcing, a munkaerő-kölcsönzés és a helyettesítő vagy időszakos munkaerő alkalmazása következtében.

Minden átlagos méretű, 275–300 ággyal rendelkező közkórház nagyjából háromezer embert foglalkoztat, ebből megközelítőleg a fele számít tudásmunkásnak. Közülük két csoport, az ápolószemélyzeté és a működésért felelős szakembereké viszonylag nagy, egyenként száznál több fős tömeget alkot. Szakemberek dolgoznak még körülbelül harminc egészségügyi szakterületen: fizikoterapeuták és klinikai laboránsok; pszichiátriai gondozók; onkológiai asszisztensek; vagy két tucat műtéti előkészítő szakember; alvásklinikai alkalmazottak; ultrahangos szakemberek; kardiológiai asszisztensek és még sokan mások. A sokféle szakterület irányítási feladatai miatt a modern kórház az egyik legbonyolultabb szervezet.

TEENDŐ: Milyen kihelyezhető funkciók vannak szervezetünknél? Ne csak az adott funkciók kihelyezésére készítsünk tervet, hanem a teljesítmény és a minőség nyomon követésére is!

Managing in the Next Society
The Next Society (Corpedia Online Program)

Munkaerő-kölcsönzők és folyamatkiszervezők

A humán erőforrás menedzsmentjének kihelyezése akár harminc százalékkal is csökkentheti a költségeket, és növelheti az alkalmazottak elégedettségét.

A humánerőforrás-menedzsment terén fontos változások mennek végbe a vállalatoknál; a munkaerő-kölcsönzők (angolul professional employer organisation, rövidítése: peo) épp a változásokra adott válaszként jöttek létre. Az iparág előretörésében elsődleges szerepet játszott az emberi erőforrás alkalmazását szabályozó törvények és előírások egyre bonyolultabbá válása, aminek következtében megnövekedett az igény az új szabályozási környezetben jártas szakértők iránt. A munkaerő-kölcsönzők elsősorban a kis- és középvállalatokra összpontosítanak. Szolgáltatásaiknak köszönhetően a menedzserek az alapkompetenciáikra tudnak figyelni, és nem kell a foglalkoztatásra vonatkozó szabályokkal és a velük kapcsolatos papírmunkával bajlódniuk. A húsz éve még alig létező iparág ma már évi harmincszázalékos növekedést ér el.

A munkaerő-kölcsönzőkkel szemben az üzleti folyamatok kiszervezési szolgáltatásával foglalkozó cégek (angolul business process outsourcing, rövidítése: bpo) a húszezer vagy annál több főt foglalkoztató nagyvállalatokkal szerződnek teljes körű felelősségvállalással a humánerőforrás-menedzsmenttel kapcsolatos feladatok ellátására. Ezen iparág úttörője és piacvezető cége, az Exult 1998-ban alakult meg, és ma a világ számos Fortune Global 500 vállalata számára végzi a humánerőforrás-menedzsmenttel kapcsolatos folyamatok teljes skáláját: a munkaerő-toborzást, állományba vételt, a bérszámfejtést, a munkaügyi nyilvántartást, a képzések lebonyolítását, az áthelyezéseket, a végkielégítések kifizetését és így tovább. McKinsey egyik tanulmánya szerint a vállalatvezetés a humánerőforrás-menedzsmentjének ily módon történő kihelyezésével akár harminc százalékkal is csökkentheti a költségeit, és növelheti az alkalmazottak elégedettségét.

TEENDŐ: A humánerőforrás-funkciók egy részét kihelyezte már a szervezetünk? Miért igen, vagy miért nem?

Managing in the Next Society
The Next Society (Corpedia Online Program)

Az atipikus munkaerő irányítása

Az eltérő foglalkoztatotti jogviszonyban dolgozók munkájának összehangolása kihívás a vezetők számára.

A teljes munkaidőben foglalkoztatottak, a munkaerő-kölcsönzők alkalmazottai és az időszakos munkaerő mellett az új típusú vállalat olyan ún. nem hagyományos vagy atipikus munkaerő-közvetítő szervezet közreműködését is igénybe veheti, amely önálló, de a vállalattal szorosan együttműködik. Az aktív korúak egyre nagyobb számban mennek idő előtt nyugdíjba, de munkájukkal nem hagynak fel, és „második karrierjük" gyakran a hagyományostól eltérő módon alakul: szabadúszóként, részmunkaidőben, helyettesítőként vagy egy munkaerő-közvetítő cégnek, esetleg saját munkaerő-közvetítő cégüknek dolgoznak. A tudásmunkások között különösen sok „korán nyugdíjba vonuló, de tovább dolgozó" személy akad.

Az új típusú vállalatok humán menedzsmentjének központi feladata lesz, hogy ezeket a csoportokat megnyerje és megtartsa. Ezek a személyek nem állnak állandó kapcsolatban a vállalattal. Elképzelhető, hogy irányításra sem szorulnak, de tudásukat mindenképp produktívvá kell tenni. Olyan munkakörbe kell helyezni őket, ahol szakértelmük a leginkább hasznosul. A menedzsereknek szorosan együtt kell működniük a munkaerő-közvetítő partnereikkel annak érdekében, hogy az atipikusan foglalkoztatott munkatársak szakmai fejlődése, motivációja, produktivitása és szakmai sikere biztosítva legyen.

Teendő: Igyekezzünk megnyerni és hatékonyan szervezetünkbe integrálni a nem hagyományos dolgozókat!

Managing in the Next Society
The Next Society (Corpedia Online Program)

A vállalat mint konföderáció

A vállalattól a konföderációig.

Álljon itt két kitűnő példa a vállalat mint konföderáció jelenségére! Nyolcvan évvel ezelőtt a General Motors fejlesztette ki azt a szervezeti koncepciót és szerkezetet, amelyen napjaink nagyvállalatai alapulnak. Ebből a nyolcvan évből hetvenöt éven keresztül a GM két alapelvet tartott szem előtt: *bármit gyártunk, abból a lehető legtöbb legyen a birtokunkban, és minden legyen a birtokunkban, ami a tevékenységünkhöz szükséges.* Most pedig azzal kísérletezik, hogy kisebbségi részvényesként jelen legyen versenytársai vállalataiban: a svéd Saabban, illetve a japán Suzukiban és Isuzuban, és jó eséllyel kisebbségi ellenőrzést gyakorló részvényes lehet a Fiatban. Ugyanakkor megvált az előállított termékei hetven-nyolcvan százalékától.

Éppen ellenkező irányú a másik példa, a Toyotáé, amely az elmúlt nagyjából húsz évben a legsikeresebb autógyárnak számított. A legfontosabb kompetenciája – a gyártás – alapján kezdte meg az átszervezést. Felhagy az alkatrészeket és kiegészítőket gyártó sokbeszállítós modellel, és mindössze egy-két beszállítót tart meg mindenütt. Ugyanakkor gyártási szakértelmét a megmaradó beszállítók irányítására fordítja. A beszállító cégek továbbra is függetlenek, de a vállalatvezetés tekintetében lényegében a Toyota részét képezik.

TEENDŐ: Saját, illetve versenytársaink szervezeti elemzésével állapítsuk meg, a GM vagy a Toyota modelljét követjük-e! Ebből az aspektusból vizsgáljuk meg iparágunk szerkezetét!

Managing in the Next Society
The Next Society (Corpedia Online Program)

A vállalat mint szindikátus

A szindikátus modellje a tizenkilencedik századi gazdaszövetkezet.

A General Motors és a Toyota szemlélete meglehetősen eltérő, mégis mindkettőnek a hagyományos vállalat a kiindulási pontja. De megjelentek a hagyományos vállalati modellel teljes mértékben szakító új elképzelések is.

Az egyik példa a szindikátus, amellyel az Európai Unióban egymással versenyben nem álló gyártók próbálkoznak. A szindikátust alkotó cégek mindegyike jellemzően közepes méretű, családi tulajdonban áll, és a tulajdonosa vezeti. Mindegyikük olyan szűk volumenű termékcsoport előállításában jár az élen, amely aprólékos műszaki tervezést igényel, és mindegyikük erősen exportfüggő. Az egyes cégek önállóak kívánnak maradni, és termékeiket továbbra is maguk tervezik. A főbb piacokra szánt termékeiket továbbra is saját maguk gyártják és értékesítik. Más piacokról és főként a feljövőfélben lévő, kevésbé fejlett országok piacairól viszont a szindikátuson keresztül gondoskodnak: vagy a szindikátus tulajdonában álló gyárban állítják elő a szindikátus több tagjának is a termékeit, vagy egy helyi gyártóval szerződnek. A szindikátus juttatja el a tagok termékeit a piacokra, és vállalja a kapcsolódó szolgáltatások ellátását. Minden tagnak részesedése van a szindikátusban, és cserébe a szindikátusnak is van egy kisebb részesedése minden tag tőkéjében. Mindez ismerősnek tűnhet – ez a tizenkilencedik századi gazdaszövetkezetek modellje.

TEENDŐ: Nem lenne hasznos csatlakozni egy létező vagy új konzorciumhoz?

Managing in the Next Society

Az ember mint erőforrás

Az emberek erőforrást képviselnek, nem kizárólag költséget.

A japánok vették először és a legnagyobb mértékben figyelembe az általam képviselt álláspontot: dolgozóinkat tekintsük munkatársnak és az egyik legfőbb erőforrásunknak. Valódi termelékenységet kizárólag a dolgozók megbecsülésével érhetünk el.

Az emberek erőforrást képviselnek, nem kizárólag költséget. A legfelvilágosultabb vezetők kezdik megérteni, mi mindent lehet elérni, ha az embereket a kívánatos végeredmény vagy célkitűzés teljesítése érdekében hozzáértően vezetik. A menedzsment jóval több a rang és előjogok gyakorlásánál és az „alkuk" megkötésénél. A menedzsment hatással van az emberekre és életükre, nemcsak üzleti, hanem számos egyéb tekintetben is.

TEENDŐ: Az embereket tekintsük fejlesztendő erőforrásnak! Gondoskodjunk róla, hogy mi magunk és munkatársaink is fogékonyak legyünk a legjobb elgondolások iránt, és a megfelelő képzés révén alkalmazni is tudjuk azokat!

Managing in a Time of Great Change

Tegyük produktívvá a kétkezi munkát!

A tudásmunka magában foglalja a gyártásszervezést igénylő kétkezi munkát.

Frederick Winslow Taylor alapelvei megtévesztően egyszerűnek hangzanak. A kétkezi munkások termelőképességének növelése érdekében első lépésként meg kell vizsgálnunk a feladatot, és elemeznünk kell a feladat elvégzéséhez szükséges mozdulatokat. Majd leírjuk az egyes mozdulatokat, és rögzítjük a végrehajtásukhoz szükséges időt, illetve a fizikai igénybevétel mértékét. Aztán a fölösleges mozdulatokat elhagyjuk. Az így megmaradó, a munkaegység előállításához feltétlenül szükséges mozdulatok végzését úgy kell meghatározni, hogy azok a lehető legegyszerűbben és legkönnyebben végrehajthatóak legyenek, azaz a mozdulatok végzője számára a lehető legkevesebb fizikai és szellemi megterhelést jelentsék, illetve a lehető legkevesebb időt vegyék igénybe. Aztán a mozdulatokat állítsuk logikus sorrendbe, és ismét megvan a „munkafeladat". Végül a mozdulatok elvégzéséhez szükséges eszközök újratervezése következik.

Azokban az országokban, ahol a kétkezi munka társadalmi és gazdasági növekedést jelentő tényező, Taylor megközelítése továbbra is megmarad szervezőelvnek. A fejlett országokban már nem a kétkezi munka termelékenysége a legfőbb kihívás, hanem a tudásmunkások produktivitása. Nagyon sok olyan tudásmunka létezik – köztük magas színvonalú elméleti tudást igénylő is –, amely *kétkezi* műveleteket is magában foglal. Az ilyen műveletek termelékenységének fokozása szintén – ahogyan Taylor módszerét manapság nevezik – *gyártásszervezést* igényel.

Teendő: Munkánk a tudásmunka és a kétkezi munka milyen összetételét igényli? Az utóbbira alkalmazzuk a gyártásszervezés alapelveit!

21. századi kihívások a vállalatirányításban

A szolgáltatóipar termelékenysége

A menedzsment elsőrendű társadalmi feladatvállalása a szolgáltatóipar termelékenységének a növelése.

A fejlett országokban a *szolgáltatóipar* termelékenységének a növelése társadalmi elsőbbséget élvez. Ha a növekedést nem sikerül megvalósítani, egyre nagyobb társadalmi feszültségek keletkeznek – elkerülhetetlenné válik a polarizáció és a radikalizáció. Újfajta osztályharc alakulhat ki. Ha nem sikerül gyors ütemben növelni a szolgáltatások termelékenységét, hatalmas rétegek – legalább akkora tömegek, mint amekkora a gyári, rakodó- és szállítómunkások létszáma volt egykor – társadalmi és gazdasági helyzete válik rohamosan rosszabbá. A reáljövedelmek csak addig emelkedhetnek, ameddig a termelékenység is növekszik. A szolgáltatóiparban dolgozók számszerű erejüknél fogva ki tudják harcolni a gazdasági hozzájárulásukhoz képest aránytalanul magas béreket. Ez a társadalom egészének elszegényedéséhez, a reáljövedelmek általános csökkenéséhez és a munkanélküliség növekedéséhez vezet. Ugyanakkor, ha a szakképzetlen munkaerő bérének csökkenését nem akadályozzuk meg, és ezzel egyidejűleg a jómódú tudásmunkások jövedelme továbbra is emelkedik, a két csoport között egyre szélesebb szakadék keletkezik, és megindul a társadalmi polarizáció. Mindkét eset elidegenedést és elkeseredettséget vált ki a szolgáltatóiparban dolgozókból, akik *különálló osztályként* kezdenek majd önmagukra tekinteni.

Jól tudjuk, *hogyan növelhető* a munka termelékenysége a szolgáltatóiparban, hiszen ez is termelőmunka, és minimális adaptációval ebben az iparágban is alkalmazható mindaz, amit az elmúlt néhány évszázadban megtanultunk a termelékenységnövelés módszereiről. A feladat nem ismeretlen, nem kivitelezhetetlen, viszont halaszthatatlan. Valójában csakis ez lehet a menedzsment elsőrendű *társadalmi feladatvállalása* a tudásalapú társadalomban.

TEENDŐ: Határozzunk meg éves termelékenységi célokat a szolgáltatásban dolgozók számára! A célokat teljesítő dolgozókat részesítsük jutalomban!

The Ecological Vision

A kisegítő dolgozók termelékenységének növelése

Adjuk el a postázót!

A kisegítő munkát végzők termelékenységének növelése nem valósítható meg alapvető szerkezetátalakítások nélkül. Az ilyen szolgáltatások egy részére a jövőben a szervezet külső céggel fog szerződni. A háttérmunkák – például a karbantartás és az irodai munka – jelentős része kihelyezhető. A műszaki rajzolás vagy a szakkönyvtárak működtetése is olyan tevékenységtípus, amely jól kiszervezhető. Az amerikai ügyvédi irodák már ma is külső számítógépes adatbázisokat vesznek igénybe ahelyett, hogy saját könyvtárat tartanának fenn.

A termelékenység növelésére általában olyan munkaterületeken van a legnagyobb szükség, ahonnan nincs lehetőség előléptetéssel a cég felsővezetésébe jutni. A felsővezetőség tagjai viszont nem igazán figyelnek oda ezekre a területekre. Nem ismerik kellőképpen az ott folyó munkát, és sokszor nem is tartják fontosnak. Az ilyen típusú munka nem illeszkedik a szervezet értékrendjébe. A kórházakban például az orvosok és a nővérek értékrendje érvényesül – az ő dolguk a betegek ellátása. Ezért senki nem tulajdonít nagy jelentőséget a karbantartásnak, az irodai munkának vagy egyéb háttérszolgáltatásoknak. Ezeket a feladatokat valószínűleg rövid időn belül külső szervezetek fogják ellátni. A piaci verseny következtében az outsourcing cégeknek elemi érdekük a munka termelékenységének növelése, hiszen hatékonyságukért kapják a fizetséget.

TEENDŐ: Háttértevékenységünket alakítsuk át valaki más főtevékenységévé!

Post-Capitalist Society
Managing for the Future

A tudásmunkás termelékenysége

A tudásmunka termelékenysége szempontjából elengedhetetlen a szemléletváltás: a tudásmunkások ne költségforrást, hanem értéket képviseljenek.

A tudásmunkások termelékenységének vizsgálata még gyerekcipőben jár. De jó néhány kérdésre tudjuk már a választ. Azzal is tisztában vagyunk, eddig milyen kihívásokra nem találtuk meg a megoldást.

A tudásmunkások termelékenységét hat fontos tényező határozza meg:

- A tudásmunkások termelékenységének vizsgálatakor elsőként arra kérdésre kell választ kapnunk: Mi a feladat?
- A termelékenységért nem mi felelünk, hanem maguk a tudásmunkások. A tudásmunkásoknak önmagukat kell menedzselniük. Önállóságot kell kapniuk.
- Az innováció folyamatosan a tudásmunkások munkakörének, feladatának, felelősségének elengedhetetlen része kell legyen.
- A tudásmunka megköveteli a tudásmunkástól a folyamatos tanulást és a tudás továbbadását.
- A tudásmunkások termelékenysége elsősorban nem mennyiségi kérdés. A minőség legalább ennyire fontos.
- Végül a tudásmunka termelékenysége szempontjából elengedhetetlen a szemléletváltás: a tudásmunkások ne költségforrást, hanem értéket képviseljenek! Ezt akkor sikerült megvalósítanunk, ha a tudásmunkások minden más lehetőségnél jobban szeretnének a mi szervezetünknél munkát vállalni.

TEENDŐ: Az első öt lépést saját tudásmunkánkra is alkalmazzuk!

21. századi kihívások a vállalatirányításban

Feladatmeghatározás a tudásmunkában

A tudásmunkában a „mit" kérdése mindig megelőzi a „hogyan"-t.

Kétkezi munka esetén mindig adott a feladat. A háztartási alkalmazottaknak a ház ura vagy asszonya mondja meg, mi a feladatuk. A gyári munkás munkafeladatát a gép vagy az összeszerelősor határozza meg. A tudásmunkában az elsődleges és döntő kérdés az: Mi a teendő? A tudásmunkát soha nem programok szabják meg. A tudásmunkások többnyire önmaguk határozzák meg a feladatukat, és a feladatok határozzák meg a munkájukat. Egyedül ők irányíthatják a legköltségesebb termelőeszközt, a képzettségüket, és a legfontosabb szerszámot, a tudásukat. Természetesen segédeszközöket is használnak, például a nővérek az intravénás fecskendőt, a mérnökök a számítógépet. De a tudásuk határozza meg, hogy az eszközöket hogyan és mire használják. Ismerik a legfontosabb lépéseket és tudják, milyen módszereket lehet alkalmazni a feladatok kivitelezésében; tudásuk alapján képesek meghatározni, mi az, ami *szükségtelen* és *elhagyható*.

A tudásmunka termelékenységének vizsgálatakor először maguknak a tudásmunkásoknak kell föltennünk a kérdést: *Mi a feladatuk?; Minek kellene lennie a feladatuknak?; Mi várható el tőlük?;* és: *Milyen akadályokat kell eltávolítani a feladatuk elvégzéséhez?* A *hogyan* kérdésére tehát csak akkor válaszolhatunk, ha tudjuk már, hogy *mit*.

TEENDŐ: Tudásmunkásként a következő két kérdés segítségével határozzuk meg a feladatunkat: Miért kapjuk a fizetésünket? Miért kellene kapnunk a fizetésünket?

21. századi kihívások a vállalatirányításban
Knowledge Worker Productivity (Corpedia Online Program)

Az eredmény meghatározása a tudásmunkában

Ami a tudós számára eredmény – a tudomány fejlődése –,
a szervezet szempontjából lényegtelen lehet.

Ha meghatározzuk a feladatot, a várható eredmény is meghatározhatóvá válik. Gyakran több helyes válasz is adható arra a kérdésre, mi az elvárt eredmény. A kereskedőknek igazuk van, amikor az egy vevőre vetített legnagyobb eladott árumennyiséget tekintik eredménynek, de akkor sem tévednek, ha a vevők megtartását tartják eredménynek.

A tudásmunkások produktivitása szempontjából a következő döntő lépés annak meghatározása, mi tekinthető az elvégzett feladat *eredményének*. Ez ellentmondásos döntés – nem is lehet másmilyen. Ugyanakkor kockázatos is. Ez az a pont, ahol a tudásmunkás feladata és a szervezet küldetése közelít egymáshoz, és közöttük összhangot kell teremteni. Az áruház menedzsmentjének a dolga eldönteni, mi a célja: az egy termékcsoportra vetített eladott árumennyiség vagy az egy vevőre vetített eladott árumennyiség maximalizálása. A kórházvezetés feladata eldönteni, a beteg vagy az orvos az első számú célcsoport. A tudásalapú szervezetekben ez a döntés folyamatos kihívást jelent a vezetőség számára.

TEENDŐ Saját munkakörünkben mi az eredmény? Hangoljuk össze az általunk, illetve a szervezet által meghatározott és elvárt eredményt!

21. századi kihívások a vállalatirányításban
Knowledge Worker Productivity (Corpedia Online Program)

A minőség meghatározása a tudásmunkában

A tudásmunka minőségének mérése elrettentő feladatnak tűnik. Pedig a gyakorlatban önmagát határozza meg.

A tudásmunka bizonyos területein – különösen a magas szintű szakértelmet igénylő foglalkozásokban – már ma is mérjük a minőséget. A sebészeket a bonyolult és veszélyes beavatkozások sikeressége alapján mérjük, például aszerint, mekkora a túlélési arány a nyitott szívműtéten átesett betegek körében. Mostanáig azonban az esetek döntő többségében csak *ítéleteket* alkottunk és nem végeztünk *méréseket*, amikor a tudásmunka minőségét vizsgáltuk. A legnagyobb gondot nem a minőségmérés nehézségei okozzák. A legfőbb probléma a feladat meghatározása.

A legérzékletesebb példát erre az amerikai iskolák nyújtják. Az elhanyagolt belvárosokban működő állami iskolákban katasztrofális állapotok uralkodnak. A szomszédságukban – ugyanazon a környéken, azonos helyzetű gyermekeket tanító – magániskolák is működnek, ahol a gyermekek magaviselete és tanulmányi eredménye nagyon jónak mondható. Véget nem érő eszmefuttatások folynak arról, mi lehet ennek az elképesztő minőségkülönbségnek az oka. A legfőbb különbség valószínűleg abból adódik, hogy a két iskolatípus eltérően határozza meg feladatát. Az állami iskolák feladatmeghatározása rendszerint így hangzik: „a hátrányos helyzetűek segítése". Ezzel szemben a magániskolák (különösen a katolikus egyházi iskolák) feladatmegfogalmazása így szól: „lehetővé tesszük a tanulást a tanulni vágyók számára". Vagyis az egyik esetben a pedagógiai kudarcok, míg a másik esetben a pedagógiai sikerek az irányadóak.

TEENDŐ: Határozzuk meg, mi jelenti munkánkban a minőséget!

A vezetéstudomány próbája a gyakorlat

Egy vezetési elv próbája nem az, hogy helyes vagy sem, hanem hogy működik-e.

A General Motors vezetői azt hitték, hogy a természeti törvényekhez hasonlóan örök érvényű működési elveket fedeztek fel. Velük ellentétben én mindig úgy gondoltam, ezek a legjobb esetben is csak heurisztikus elvek, hiszen mesterségesen keletkeztek. Ezen a ponton sosem értettem egyet a téma szakíróival és elméleti szakértőivel – feltehetőleg ezért nem sikerült soha az egyetemi körök szakmai tiszteletét kivívnom. Hiszek abban, hogy vannak alapvető – elsősorban emberi – értékek. Abban azonban nem, hogy csupán egyetlen helyes megoldás létezik. Vannak megoldások, amelyek nagy valószínűséggel rosszak – olyannyira rosszak, hogy alkalmazásukat ki sem próbáljuk, legföljebb csak akkor, ha már minden mással kudarcot vallottunk. Működik-e, vagy sem – ez a vezérlő elv próbája nemcsak a vezetéstudományban, hanem a társadalomtudományok többi ágában is, nem pedig az, helyes-e, vagy sem. Mindig is azt hangoztattam: a vezetéstudomány nem a teológia egyik ága, hanem alapjában véve egy szigorúan objektív szakág. Az orvostudományhoz hasonlóan nem a kezelés „tudományossága", hanem a beteg gyógyulása a mérvadó.

TEENDŐ: Soroljunk fel legalább három gyakorlati tapasztalaton alapuló szabályt, amely hasznosnak bizonyult számunkra a teljesítmény javításában! Idézzünk fel egy könyvből tanult elvet, amely nekünk nem vált be!

Concept of the Corporation

Folyamatos tanulás a tudásmunkában

A tudásalapú szervezet legyen egyszerre tanuló és tanító szervezet.

A folyamatos tanulás elválaszthatatlan a tudásmunkások feladatától. A tudásalapú szervezet egyszerre *tanuló és tanító szervezet*. Manapság a tudás minden területen igen gyorsan változik. Ha a tudásmunkások napi feladataiba nem épül be a *folyamatos tanulás*, tudásuk rövid idő alatt elavul. Ez nem kizárólag a magas képzettségű szakemberek – mérnökök, vegyészek, biológusok, közgazdászok – tudására érvényes. Ugyanez vonatkozik a kardiológiai asszisztensre, a bérszámfejtőre vagy a számítógép-szerelőre. A tudásalapú szervezetben az is elengedhetetlen, hogy az egyes tudásterületek szakértői értsék, mivel foglalkoznak vagy próbálkoznak más szakterületeken dolgozó kollégáik. A tudásmunkásnak különösen olyankor feladata kollégái képzése, amikor a saját szakterületén változóban van a tudásalap.

A tudásmunkások nem kerülhetik meg a következő kérdések megválaszolását:

- Mit kell tennem a tudásom – amelyért a fizetésemet kapom – karbantartásáért?
- Mit kell tudniuk munkatársaimnak az én szakterületemről? Mit kell megérteniük belőle? Miként tehetem egyértelművé, hogyan illeszkedik, illetve illeszkedhet tevékenységem a szervezetbe és a munkatársak munkájához?

TEENDŐ: Válaszoljunk a fenti kérdésekre!

21. századi kihívások a vállalatirányításban
Knowledge Worker Productivity (Corpedia Online Program)

A létező tudás hozadékának növelése

„Csak összekötni!"

Tanuláskor és tanításkor az eszközre kell összpontosítanunk. Az eszköz gyakorlati alkalmazása során a végeredményre, a feladatra és a munkára kell koncentrálnunk. „Csak összekötni!" – ez volt a nagy angol regényíró, E. M. Forster intelme. Ez a képesség a művészek és nagy tudósok ismérve. Az ő esetükben az összekötés képessége alighanem született adottság. Hozzátartozik a *géniusznak* nevezett rejtélyhez. Az összekötés képessége azonban tanulható. Segítségével növelhetjük a meglévő tudás hozadékát. Márpedig ha tanulható, akkor valószínűleg tanítható is. Ahhoz, hogy tanítható legyen, szükségünk van egy problémameghatározó módszerre. Ez talán még fontosabb, mint a problémamegoldás metodikája. Az adott problémával kapcsolatos ismeretek és információk rendszerszerű elemzéséhez és a problémakezelés lépéseinek megszervezéséhez módszerek kellenek – tulajdonképpen a *rendszerkutatás* alapvető metodikájára van szükségünk. A tudásszervezéshez hasonlóan a tudatlanság szervezése is kívánatos lenne – környezetünkben mindig nagyságrenddel több a tudatlanság, mint a tudás.

A tudás specializálódása révén minden szakterületen hihetetlen teljesítménypotenciálra tettünk szert. A tudás szakosodott jellegéből adódóan a lehetőséget teljesítményre átváltó módszerre, rendező elvre és eljárásra van szükségünk. Máskülönben a rendelkezésre álló tudás nagy része nem hoz termést: pusztán információ marad. A tudás termelékenysége érdekében meg kell tanulnunk összekötni.

TEENDŐ: Döntéshozatal előtt szánjunk kellő időt a probléma meghatározására!

Post-Capitalist Society

A tudásmunkás rangja

A filozófia a tudományok királynője – állítja a régi mondás. Vesekövünkkel mégsem egy bölcselkedőhöz fordulunk, hanem az urológushoz.

A tudásmunkásoknak kizárólag azért van munkájuk, mert vannak olyan szervezetek, ahol szakértelmük érvényesülni tud. Ha így nézzük, nem függetlenek. Ugyanakkor birtokukban van a „termelőeszköz" – a tudásuk. A tudásmunkások egyszerűen tanult embernek tekintik önmagukat, ahogy tették azt a múltban a jogászok, a tanárok, a papok, az orvosok vagy a kormányzati tisztviselők. Természetesen tudják, a szervezetek a jövedelem és a lehetőségek forrásai számukra, és a szervezetek befektetése nélkül nem lenne munkájuk. De azt is jól tudják, hogy a szervezetek is függőségi viszonyban állnak velük.

Egyik tudásmunkás rangja sem magasabb a másikénál. A szervezeten belüli helyüket az határozza meg, amivel a közös feladathoz hozzájárulnak, nem pedig valamiféle megbonthatatlan alá- és fölérendeltségi viszony.

TEENDŐ: Mérjük fel, miként hasznosíthatnánk a tudásunkat úgy, hogy a szervezet a maximumot kapja! Egyeztessünk kollégáinkkal és főnökünkkel, hogyan maximalizálhatnánk közreműködésünket!

Post-Capitalist Society
The Age of Discontinuity

Posztgazdasági elmélet

Létezik olyan megközelítés, amely a közgazdaságtant az emberi értékekre vonatkoztatja.

A holnap gazdaságtanában a következő kérdések várnak megválaszolásra: Hogyan vonatkoztatható üzletvitelünk módja az eredményekre? Egyáltalán *mi* az eredmény? A hagyományos válasz – a bevétel – becsapós. Ha ezt a filozófiát követjük, a rövid távot nem tudjuk a hosszú távra vonatkoztatni, pedig a kettő egyensúlya a menedzsment döntő próbája.

Kövessük a termelékenység és az innováció útjelzőit! Nem beszélhetünk nyereségről, ha a profittermelés a termelékenység vagy az innováció rovására megy. Ez egyenlő a tőke felélésével. Ezzel ellentétben nyereségességünket meg tudjuk tartani, ha növeljük minden lényeges forrás termelékenységét, és javítunk innovációs készségünkön. Nemcsak ma, hanem holnap is. A gazdasági szervezet funkcióját is figyelembe vesszük, ha az emberi munkában alkalmazott tudást értékképző forrásnak tekintjük. Először alkalmaznak olyan megközelítést, amely humán tudományként kezeli a közgazdaságtant, és azt az emberi értékekre vonatkoztatja. Ez az elmélet iránytű az üzletemberek kezében, amivel ellenőrizhetik, vajon továbbra is jó irányba haladnak-e, és az eredmények valósak-e, vagy csak annak tűnnek. Az értékképzésről szerzett tudásunkra, az erről kialakított értelmezésünkre alapozott posztgazdasági elmélet születésének vagyunk a tanúi.

Teendő: A két irányadó gazdasági útjelző – a termelékenység és az innováció – alapján mérjük vagy becsüljük fel szervezetünk teljesítményét!

The Ecological Vision

Június

1. Önmenedzselés
2. Példa a sikeres információalapú szervezetre
3. Az információalapú szervezet „partitúrája"
4. Az információs felelősség vállalása
5. Az információs szakemberek jutalma
6. Hierarchia kontra felelősség
7. Hirtelen inkompetencia
8. Önmegújítás
9. Egyéni fejlődés
10. Mi a teendő az értékek ütközése esetén?
11. A megfelelő szervezetnél helyezkedjünk el!
12. A vezetőképzésről
13. A tudásmunkások megnyerése
14. A nyugdíjalapok részvényesei
15. A nyugdíjalapok szabályozása
16. Kapitalizmus a nyugdíjalapok korában
17. A nyugdíjalap-szocializmus próbája
18. Üzleti audit
19. Infláció kontra munkanélküliség
20. Amikor szabályozásra van szükség
21. A munka
22. A munka – cél és jövőkép
23. Önkormányzó közösségek
24. A városok közösségi megújítása
25. Az emberi méltóság és a státus
26. A munka élvezete
27. A menedzsment legitimitása
28. A gazdasági fejlődés és a társadalmi célok
29. A harmadik szektor
30. A nonprofit szervezetek hatékony vezetése

Önmenedzselés

A tudásmunkások felelősek önmaguk menedzseléséért.

A tudásmunkások valószínűleg hosszabb életűek lesznek, mint az őket alkalmazó szervezetek. Várhatóan ötven évet töltenek munkával, míg a sikeres üzleti vállalkozások élettartama átlagosan harminc év. A tudásmunkásoknak egyre inkább fel kell készülniük rá, hogy túlélhetik munkaadójukat, ezért életük során akár többször is munkahelyet kell váltaniuk. Ez egyben azt is jelenti, hogy *a tudásmunkásoknak önmagukat kell menedzselniük*. Ott kell elhelyezkedniük, ahol a legeredményesebb közreműködésre nyílik lehetőségük, és meg kell tanulniuk fejlődni. Meg kell tanulniuk, hogy munkájukban mikor, min és hogyan változtassanak.

Az önmenedzselés kulcsa, ha tudjuk a választ a következő kérdésekre: Ki vagyok? Mik az erősségeim? Hogyan tudok eredményeket elérni? ? Milyen értékeket vallok magaménak? Hová tartozom? Végül a sikeres önmenedzselés egyik döntő mozzanata a *visszacsatolás elemzése*. Mindig jegyezzük föl, milyen eredményeket várunk egy-egy kulcsjelentőségű lépéstől vagy döntéstől, majd kilenc hónap vagy egy év elteltével hasonlítsuk össze őket a *tényleges eredményekkel*!

TEENDŐ: Erősségeink, értékeink, legjobb képességeink ismeretében menedzseljük önmagunkat! Kilenc hónap vagy egy év elteltével végezzük el a visszacsatolás elemzését, vessük össze a főbb tevékenységek és döntések tervezett és tényleges eredményeit!

21. századi kihívások a vállalatirányításban
Managing Oneself (Corpedia Online Program)

Példa a sikeres információalapú szervezetre

A rendszer azért működött, mert már a megtervezésekor gondoskodtak arról, hogy minden egyes tagja számára rendelkezésre álljon a munkavégzéshez szükséges információ.

A nagy és sikeres, középvezetés nélküli, információalapú szervezet legjobb példája a brit közigazgatás Indiában. A britek a tizennyolcadik század közepétől a második világháború végéig irányították az indiai szubkontinenst. A sűrűn lakott, kontinensnyi ország közigazgatását ellátó hivatalnokok létszáma soha nem haladta meg az ezer főt. A britek többsége elszigetelten élt, egy-két nap járásnyira legközelebbi honfitársától. Indiai uralmuk első évszázada alatt se a távirat, se a vasút nem állt még a rendelkezésükre.

Az indiai brit közigazgatás szervezeti struktúrája teljesen egyértelmű és egyszerű volt. Az egyes járások felügyelői közvetlenül a tartományi kormányzónak, az ún. politikai ügynöknek tettek jelentést. Kilenc kormányzói tartomány volt, és minden tartományi kormányzónak legalább száz járási felügyelő tett jelentést. A járási felügyelő egy egész napját vette igénybe havonta annak a teljes körű jelentésnek az elkészítése, amit a tartomány fővárosában székelő kormányzónak kellett elküldenie. Beszámolójában áttekintette a főbb feladatokat, részletesen leírta, hogy a feladatokkal kapcsolatban milyen elvárásai voltak, és azok hogyan teljesültek az elmúlt hónapban. Ha eltérés mutatkozott, azok okait megmagyarázta. Aztán részletezte, mit vár és milyen lépéseket fog tenni a kulcsfontosságú feladatok tekintetében az elkövetkezendő hónapban. Kérdéseket tett föl az irányelvekkel kapcsolatosan, sorra vette a hosszú távú lehetőségeket, a veszélyforrásokat és az igényeket. A tartományi kormányzó válaszlevelében észrevételezte a jelentés teljes tartalmát.

TEENDŐ: Jegyezzük fel a szervezetünk és a brit indiai közigazgatás között mutatkozó hasonlóságokat!

The Ecological Vision

Az információalapú szervezet „partitúrája"

A kórházi szakemberek közös „partitúra" alapján dolgoznak, gondozzák és gyógyítják a betegeket.

Mit is mondhatnánk az információalapú szervezet követelményrendszeréről? Több száz zenész és első számú vezetőjük, a karmester azért képes együtt zenélni, mert azonos partitúrából játszanak. A kórházban dolgozó szakembereknek ugyanígy megvan a közös küldetésük: a betegek gondozása és gyógyítása. Az ő „partitúrájuk" a diagnózis; ettől függ, mi a feladata a röntgenorvosnak, a dietetikusnak, a fizikoterápiás szakembernek és az egészségügyi csapat többi tagjának. Más szóval: az információalapú szervezetben világos és egyszerű, közös cselekvésekre lefordítható célokra van szükség.

Mivel az információalapú szervezet „zenészei" szakemberek, nem mondhatjuk meg nekik, hogyan végezzék a munkájukat. Valószínűleg kevés olyan karmester létezik, aki akár egyetlen hangot is ki tud csikarni a vadászkürtből, olyan pedig végképp aligha akad, aki meg tudná mutatni a kürtösnek, hogyan játsszon. Viszont képes a kürtös tehetségét és tudását a zenészek összjátékába hangolni. Az információalapú vállalkozások irányítóinak is pontosan így kell odafigyelniük. Az információalapú vállalkozást olyan célok köré kell felépíteni, amelyek világosan kifejezik, milyen elvárásokat támaszt a menedzsment a vállalkozás, illetve az egyes részlegek és szakemberek teljesítményével szemben. A visszajelzés rendszerét úgy kell kialakítani, hogy összehasonlíthatóak legyenek az eredmények a teljesítményre vonatkozó előzetes elvárásokkal, és a dolgozók is elvégezhessék önmaguk utólagos ellenőrzését.

TEENDŐ: Írjuk le a „partitúrát", amely világosan kifejezi a menedzsment elvárásait a vállalkozás, illetve az egyes részlegek és a szakemberek teljesítményével szemben, és amely lehetővé teszi az elvárások és eredmények utólagos egybevetését!

The Ecological Vision

Az információs felelősség vállalása

Az információs szakemberek szerszámkészítők. Megmondják, mivel kell a kárpitosszeget a székbe ütni. Azt viszont nekünk kell eldöntenünk, akarjuk-e egyáltalán kárpitozni a széket.

Az információalapú szervezet egyik követelménye az információs felelősség egységes vállalása. A zenekarban a fagottos ahányszor lejátszik egy hangot, annyiszor vállalja az *információs felelősséget*. Az orvosok és asszisztensek munkájuk során az egymás közti bonyolult referálási rendszerre és a betegekkel állandó kapcsolatban álló ápolószemélyzet információs bázisára támaszkodnak. Az indiai járási felügyelő is felelősséget vállalt az információért, valahányszor benyújtotta jelentését. A rendszer kulcsa a következő kérdésfeltevésekben rejlik: A szervezetben ki függ az általam szolgáltatott információtól, és kitől függök én? Ha összeállítjuk a névsort, azon szerepelni fognak felettesek és beosztottak is, de legfontosabbak a velünk egyenrangú kollégák. Ilyen kollégák például egy kórházban a belgyógyász, a sebész és az aneszteziológus. Ilyen munkatárs egy gyógyszeripari vállalaton belül a biokémikus, a gyógyszerész, a klinikai tesztelésért felelős orvos és a marketinges szakember. Az ilyen munkakapcsolatokban minden egyes félnek teljes információs felelősséget kell vállalnia.

TEENDŐ: Vállaljuk az információs felelősséget! A megfelelő időben adjuk át a megfelelő információt a megfelelő személynek! Írjuk össze, kitől milyen információt kell kapnunk, és kik függenek a mi információinktól!

The Ecological Vision

Az információs szakemberek jutalma

Miután egyre csökken a betölthető középvezetői pozíciók száma, egyre nehezebb lesz bekerülni a menedzsmentbe.

Az információalapú szervezeteknél a szakembereknek több előmeneteli lehetőséggel kellene rendelkezniük, mint amennyit egy zenekar vagy kórház tud nyújtani, nem is beszélve az indiai köztisztviselői pályáról. De az említett példákhoz hasonlóan, az előrelépés az információalapú szervezeteknél is elsősorban a szakterületen belül és csak korlátozott mértékben lehetséges. Egyre nehezebb lesz bekerülni a menedzsmentbe annál az egyszerű oknál fogva, hogy jóval kevesebb lesz a betölthető középvezetői pozíció.

A jól képzett szakemberek – és vezető kollégáik – számára azonban a menedzsmentbe való felemelkedés az egyetlen értelmes célkitűzés. Az üzleti életben jelenleg alkalmazott jutalmazási gyakorlatok is ezt a szemléletet erősítik, mivel a pozíciókon és címeken alapulnak. Nem könnyű megoldást találnunk a problémára. Némi segítséget kaphatunk, ha megnézzük a nagy ügyvédi irodákat és tanácsadó cégeket, ahol még a legmagasabb rangú partnerek is általában szakemberek, és azok a munkatársak, akik nem képesek partnerként viselkedni, idejekorán távozni kényszerülnek. Bármilyen lesz is az újonnan kialakuló rendszer, csak akkor lehet működőképes, ha az üzleti értékek és a kompenzációs struktúrák drasztikusan megváltoznak.

TEENDŐ: Hogyan alakíthatjuk át a szervezetünk jutalmazási rendszerét úgy, hogy jobban tükrözze a valóságot, miszerint előrelépés csak szinten belül, vagy a szervezeten kívül lehetséges?

The Ecological Vision

Hierarchia kontra felelősség

A hagyományos szervezetek a tekintélyelvű irányításon alapulnak. Az információalapú szervezetek pedig a felelősségen.

Amikor egy cég a modern információs technológiára alapozza szervezeti felépítését, *megkerülhetetlen* a kérdés: Kinek milyen információra van szüksége, mikor és hol? Ezután kiiktathatók azok a vezetői pozíciók és szintek, amelyek feladata inkább a *referálás*, nem a tényleges *cselekvés*.

Az információalapú szervezetek mindenkitől önfegyelmet és nagyfokú felelősséget kívánnak meg, a legalacsonyabb szintű csoportvezetőtől a legfelső vezetésig. A hagyományos szervezetek a tekintélyelvű irányításon alapulnak. Az információalapú szervezetek pedig a felelősségen, amely körbeáramlik lentről fölfelé, aztán fentről le. Az információalapú rendszer csak úgy működhet, ha minden egysége felelősséget vállal a célokért és prioritásokért, a kapcsolatokért és a kommunikációért. Cserébe gyors döntések és válaszok várhatóak el. Ám ez az optimális helyzet csak akkor tud kialakulni, ha van összhang, vannak közös értékek, és mindenekelőtt van kölcsönös tisztelet. Minden zenésznek ismernie kell a kottát, ugyanakkor közös nyelvre és alapvető összhangzatra is szükség van. Ha egy információalapú szervezetben a pénzügyi kontroll az egyetlen közös nyelv, az óhatatlanul bábeli zűrzavarba torkollik

TEENDŐ: Vajon a mi szervezetünket a pénzügyi kontroll tartja egybe, vagy az összhang, a közös értékrend és a kölcsönös tisztelet? Vállaljuka felelősséget önmagunkért és részlegünkért, céljainkért, kapcsolatainkért és a kommunikációért?

The Frontiers of Management

JÚNIUS 7.

Hirtelen inkompetencia

Tapasztalataim szerint a legnagyobb erőforrás-pazarlás a hibás előléptetés.

Miért van az, hogy tíz-tizenöt év hozzáértő munkavégzés után valaki hirtelen inkompetensnek bizonyul? Az általam ismert esetekben ennek kivétel nélkül az volt az oka, hogy a kinevezett személy az új beosztásában ugyanazt a gyakorlatot folytatta, amellyel előző posztján sikereket ért el, és kiérdemelte az előléptetést. Nem azért tűnt alkalmatlannak, mert alkalmatlanná *vált*, hanem mert helytelenül cselekedett.

Az új megbízás nem igényel magasabb rendű tudást vagy nagyobb tehetséget. Az új megbízás vállalójának az új kihívás, az új munka, az új feladat döntő fontosságú mozzanataira kell összpontosítania.

TEENDŐ: Új beosztásunkban ne folytassuk a sikereket hozó régi gyakorlatot! Amikor új megbízást kapunk, tegyük föl a kérdést: Az eredményesség érdekében mit kell másképp tennem az új feladatkörben?

Drucker on Asia

Önmegújítás

Milyen emléket akarsz magad után hagyni?

Tizenhárom éves voltam, amikor egy napon nagy hatású vallástanárunk végigsétált az osztálytermen, és mindenkitől megkérdezte: „Milyen emléket akarsz magad után hagyni?" Természetesen egyikünk sem tudott feleletet adni. A tanárunk nevetve azt mondta: „Nem is vártam választ tőletek. De ha ötvenévesen se tudtok válaszolni, eltékozoltátok az életeteket."

Újra és újra fel szoktam tenni a kérdést önmagamnak: „Milyen emléket akarsz magad után hagyni?" Önmegújításra sarkall, arra késztet, hogy más személynek lássam magam – annak, akivé válhatok. Szerencsés esetben még elég fiatalok vagyunk, amikor egy általunk nagyra becsült személy felteszi nekünk ezt a kérdést, hogy aztán egész életünkben keressük a választ.

Teendő: Milyen emléket akarunk magunk után hagyni?

Managing the Non-Profit Organization

Egyéni fejlődés

Nem a rang, hanem a felelősség viselése a fontos.

Egyéni fejlődésünkért mi viseljük a legnagyobb felelősséget, nem pedig a főnökünk. A saját fejlődésünk érdekében a legfőbb teendőnk a *tökéletességre törekvés.* A szakmai felkészültség nemcsak a minőségi munkavégzés előfeltétele, hanem a munkavégző személyisége szempontjából is sokat számít. A munkától csak akkor várhatunk ösztönzést, ha képesek vagyunk megújulni, ha képesek vagyunk előidézni azt az inspirációt, azt a kihívást és azt az átalakulást, amely a régi munkát folyamatosan tartalmasabbá teszi. Az önmegújításhoz vezető leghatékonyabb út az, ha felfigyelünk a *váratlan sikerre*, és élünk is vele.

A számonkérés, *önmagunk* elszámoltatása a siker kritikus tényezője. Minden más ebből fakad. Nem a rang, hanem a felelősség viselése a fontos. Számonkérhetőek akkor vagyunk, ha elég komolyan vesszük a munkánkat és fölismerjük: *fel kell nőnünk a feladathoz.* A számonkérhetőség tudatában pontosabb képet kapunk önmagunkról.

TEENDŐ: Törekedjünk a tökéletességre!

Managing the Non-Profit Organization

Mi a teendő az értékek ütközése esetén?

Mi értelme van annak, ha én vagyok a leggazdagabb ember a temetőben?

Ritkán van ellentét erősségeink és egyéni teljesítőképességünk között. Kiegészítik egymást. Értékrendünk és erősségeink azonban olykor ütközhetnek. Előfordulhat, hogy jól – sőt kitűnően – és sikeresen végzünk valamit, ami nem illeszkedik az értékrendünkbe. Ilyenkor úgy érezzük, nem végzünk társadalmilag hasznos munkát, olyasmivel foglalkozunk, amire nem érdemes életünket (vagy annak jelentős részét) áldoznunk.

Sok évvel ezelőtt nekem is választanom kellett az értékeim meg a jól és sikeresen végzett munkám között. Az 1930-as években Londonban dolgoztam, és pályakezdő befektetési bankárként rendkívül sikeres voltam. A munka egyértelműen összhangban volt az erősségeimmel. Mégsem éreztem úgy, hogy a pénzügyi pályán lenne a helyem, hogy ott tudnám kamatoztatni képességeimet. Rájöttem, számomra az emberek jelentik az értéket, és semmi értelmét nem láttam annak, hogy én legyek a leggazdagabb ember a temetőben. A gazdasági világválság kellős közepén nem volt pénzem, nem is remélhettem, hogy másik állást találjak, és kilátásokban sem bővelkedtem. Mégis otthagytam az állásomat – és helyesen cselekedtem. Mindig az értékrendünknek kell kimondania az utolsó szót.

TEENDŐ: Összhangban van a munkánk az értékrendünkkel?

A megfelelő szervezetnél helyezkedjünk el!

Személy szerint hová tartozom?

Csak úgy fejlődhetünk, ha megfelelő munkát végzünk a megfelelő szervezetben. Az alapvető kérdés a következő: Személy szerint hová tartozom? A válaszadáshoz tudnunk kell, milyen munkakörnyezetben vagyunk képesek a lehető legjobbat kihozni önmagunkból. Nagy szervezetben, vagy kicsiben? Emberek közt, vagy inkább egyedül? Bizonytalanságban, vagy biztonságban? Netán a határidők szorításában?

Ha a *hová tartozom* kérdésre az a válaszunk, hogy nem a jelenlegi munkahelyünkhöz, akkor a következő kérdés az, vajon miért. Mert nem tudunk azonosulni a szervezet értékeivel? Mert demoralizáló a szervezet? Ez utóbbi mindenképp romboló hatású, cinikussá válunk és megvetjük önmagunkat, amiért saját értékeinkkel összeegyeztethetetlen dolgokkal vállalunk közösséget. Esetleg olyan főnöknek dolgozunk, aki demoralizál, mert alattomosan taktikázik, vagy a saját karrierjén kívül semmi más nem érdekli? Vagy – és ez a legbecsapósabb eset – imádjuk a főnökünket, ő azonban nem teljesíti a legfontosabb vezetői feladatát: nem támogatja, nem segíti és nem lépteti elő az arra érdemes beosztottakat. Ha nem a megfelelő helyen vagyunk, ha a helyzet alapvetően demoralizáló, vagy ha teljesítményünk nem nyer kellő elismerést, a helyes döntés az, ha távozunk.

TEENDŐ: A megfelelő szervezetnél dolgozunk? Miért igen? Miért nem? Ha nemleges a válaszunk, nem lenne helyesebb távoznunk?

Managing the Non-Profit Organization

A vezetőképzésről

Időpocsékolás vezetőképzést tartani olyan embereknek, akik nem rendelkeznek néhány év vezetői tapasztalattal.

Tanárként évek óta az alábbi alapelvekhez ragaszkodom – mindenütt ezeket kellene követni:

- Vállalatvezetési képzést *kizárólag* már vezetői beosztásba került embereknek szabad tartani. Meggyőződésem, hogy időpocsékolás vezetőképzést tartani olyan embereknek, akik nem rendelkeznek néhány év vezetői tapasztalattal.
- A képzést *együttesen* kell tartani a magán-, az állami és a nonprofit szektorból érkező résztvevőknek.
- Ha a tanuló az iskola mellett rendszeresen dolgozik, valódi megbízásokat vállal valódi szervezeteknél, éppen olyan, mint egy orvosrezidens.
- Sokkal nagyobb hangsúlyt kell helyezni a kormányzati, társadalmi, történelmi és politikai ismeretekre.
- Csakis a tényleges vezetői tapasztalattal és elegendő tanácsadói gyakorlattal rendelkező tanárok ismerik az igazi kihívásokat. Nagyobb hangsúlyt kell fektetni a valódi kihívást jelentő, nem számszerűsíthető – elsősorban a vállalaton kívül eső – területekre; ugyanakkor sokkal jobb kvantitatív készségekre van szükségünk annak érdekében, hogy megértsük a rendelkezésre álló számadatok korlátait, és tudjuk, hogyan használjuk őket.

TEENDŐ: Vegyünk részt jelenlegi vagy tervezett pozíciónknak megfelelő vezetői kurzuson! A koncepciókat alkalmazzuk közvetlenül a gyakorlatban!

Interjú Peter Druckerrel (részlet);
The Academy of Management Executive

A tudásmunkások megnyerése

Pontosan tudjuk, mivel nem lehet megnyerni és megtartani a tudásmunkásokat: kenőpénzzel.

A tudásmunkások megnyerése és megtartása a humánerőforrás-menedzsment két központi feladatává lépett elő. Azt már tudjuk, mi nem vált be: a megvesztegetés. Az elmúlt tíz-tizenöt év amerikai gyakorlatában a tudásmunkások megnyerése és megtartása céljából sok üzleti vállalkozás rendkívüli juttatásokat adott vagy részvényopciót biztosított. Ezzel azonban könnyű kudarcot vallani, amikor a nyereség csökkenése miatt elmaradnak a juttatások, illetve a tőzsdeárak visszaesése miatt elértéktelenedik a részvényopció. Ilyenkor az alkalmazott és az alkalmazó egyaránt becsapottnak érzi magát, és a viszonyuk megromlik. Természetesen fontos, hogy a tudásmunkások elégedettek legyenek a jövedelmükkel. Egyáltalán nem hat ösztönzőleg, ha elégedetlenek a bérezési-juttatási rendszerrel. A motivációs tényezők azonban máshol rejlenek.

A tudásmunkások tisztában vannak vele, hogy bármikor távozhatnak. Megvan hozzá a kellő mobilitásuk és önbizalmuk. Úgy kell őket kezelni és irányítani, mintha önkéntesek volnának, pontosan úgy, ahogy a nonprofit szervezeteknek dolgozó önkénteseket szokták. A tudásmunkások elsősorban arra kíváncsiak, mire törekszik a vállalat és milyen irányba halad. Másodsorban a személyes teljesítmény lehetősége és a személyes felelősség érdekli őket – ez azt jelenti, meg kell találnunk a számukra megfelelő beosztást. A tudásmunkások folyamatos tanulási és képzési lehetőségekre is igényt tartanak. Mindenekelőtt azonban tiszteletet várnak, nem elsősorban saját személyük iránt, hanem a szakterületükön szerzett tudásukért. A tudásmunkásoknak biztosítanunk kell az önálló döntéshozatal lehetőségét a saját szakterületüket érintő kérdésekben.

TEENDŐ: Kezeljük úgy a tudásmunkásokat, mintha önkéntesek lennének! Tegyük egyértelművé számukra, mire törekszik a cég és merre tart! Helyezzük őket a megfelelő pozícióba, és biztosítsunk számukra tanulási és képzési lehetőségeket! Tartsuk tiszteletben személyüket és szakterületüket! Saját területükön bízzuk rájuk a döntéseket!

Managing in the Next Society

A nyugdíjalapok részvényesei

A rövid távú eredményesség és a hosszú távú teljesítmény két merőben eltérő cél, de nem összeegyeztethetetlen – egyensúlyra kell törekedni.

Az új típusú vállalatnak a rövid távú teljesítmény és a nyugdíjalapok részvényesei hosszú távú érdekeinek a kiegyensúlyozására kell törekednie. A rövid távú teljesítmény maximalizálása veszélyeztetheti a nyugdíjalapok részvényeseinek érdekeit.

Figyelemre méltó, hogy az üzleti nyereség abszolút elsődlegessége iránti igény, amely lehetővé tette a részvényesek szuverenitását, a vállalat társadalmi szerepének jelentőségére is rávilágított. Az 1960-as, '70-es években megjelenő új részvényesek, akik megteremtették a részvényesek szuverenitását, a hagyományos értelemben nem „kapitalisták". Olyan alkalmazottak, akiknek a nyugdíjalapokon keresztül érdekeltségük van az üzleti vállalkozásokban. Az amerikai nagyvállalatok részvénytőkéjének többségét 2000-ben már a nyugdíjalapok, illetve a befektetési alapok jegyezték. Ennek köszönhetően a részvényesek elég befolyásra tettek szert ahhoz, hogy a rövid távú haszon igényével lépjenek föl. A biztos nyugdíj kívánalma azonban mindinkább a befektetés jövőbeni értékére irányítja az emberek figyelmét. A vállalatoknak mint a nyugdíjjáradékok kifizetőinek egyaránt összpontosítaniuk kell a rövid távú üzleti eredményekre és a hosszú távú üzleti teljesítményre. A két cél merőben eltérő, de nem összeegyeztethetetlen – *egyensúlyra kell törekedni.*

TEENDŐ: Úgy irányítsuk a vállalatunkat, hogy *egyaránt* legyenek rövid távú eredményeink és a nyugdíjalapok részvényesei érdekeinek megfelelő hosszú távú, tartós eredményeink is!

Managing in the Next Society
The Next Society (Corpedia Online Program)

A nyugdíjalapok szabályozása

Továbbra is kihívás a nyugdíjalapok szabályozása és a pénzügyi visszaélések megszüntetése.

A fejlett országokban a legtöbb negyvenöt év feletti ember egyik legjelentősebb tőkéje a nyugdíjalapokban való érdekeltsége. A tizenkilencedik században az átlagember legfontosabb pénzügyi szükséglete az életbiztosítás volt, amivel korai halála esetén családjáról kívánt gondoskodni. A várható élettartam a tizenkilencedik század óta megkétszereződött, így ma az átlagember legfontosabb szükséglete, hogy biztosítsa magát a hosszú élettel járó anyagi nehézségek esetére. A tizenkilencedik századi életbiztosítás valójában „halálbiztosítás" volt. A nyugdíjalapok pedig az „öregségi" biztosításról gondoskodnak. A nyugdíjalapok minden olyan társadalomban alapvető intézménynek számítanak, ahol az emberek többsége várhatóan jóval tovább él, mint ameddig dolgozik.

A nyugdíjalapok szabályozása, a pénzügyi visszaélések kivédése továbbra is nagy kihívás a politika alakítói és a törvényhozók számára. Minden valószínűség szerint csak jó néhány csúfos botrány után sikerül majd megbirkózniuk a feladattal.

TEENDŐ: Hol vannak a nyugdíjalapokra vonatkozó jelenlegi szabályozás gyenge pontjai?

Post-Capitalist Society

Kapitalizmus a nyugdíjalapok korában

A tőkepiaci döntések a jövő várható befektetőitől mindinkább azok kezébe kerülnek, akik a hagyományos amerikai szabványt követik.

A tőkepiaci döntések a *vállalkozóktól* gyakorlatilag átkerülnek a *vagyonkezelőkhöz*. Míg a vállalkozók feladata a befektetések révén a jövő megalapozása, addig a vagyonkezelők lényegében múltbéli teljesítménybe fektetnek be, mivel a befektetésekre vonatkozó amerikai szabványt alkalmazzák. Emiatt fennáll a veszélye annak, hogy az induló, kisméretű vagy növekedésben lévő üzleti vállalkozások nem jutnak kellő tőkéhez. Történik mindez akkor, amikor égetően nagy szükség van – akár az új technológiákon alapuló, akár a társadalmi és gazdasági szükségleteket üzleti lehetőségekre átváltó – új vállalkozásokra.

Egészen másfajta hozzáértés szükséges ahhoz, hogy régóta létező vállalkozásokba fektessünk be, mint új vállalkozásokba. Aki meglévő vállalkozásokba fektet be, tulajdonképpen a kockázat minimalizálására törekszik. Megalapozott trendekbe és piacokba, bevált technológiákba és bizonyított vezetői teljesítményekbe invesztál. A vállalkozó-befektetőnek abból kell kiindulnia, hogy tíz beruházásból hét nem térül meg, többé-kevésbé teljes veszteséggel fog zárulni. Képtelenség előre megmondani, hogy tíz induló vállalkozás közül hány bukik meg, és hány bizonyul sikeresnek. A befektetői hozzáértés nem a befektetések kiválasztásában nyilvánul meg. Azt kell tudni, honnan ajánlatos kivonulni, mert tevékenységünk csakis kudarccal végződhet, és mit kell szorgalmazni, teljes erőbedobással támogatni, mert a kezdeti visszaesések ellenére „össze fog jönni".

TEENDŐ: Gondoljuk végig: A nyugdíjalapokba fektetett vagyonunk egy részét nem lenne-e célszerű az új vállalkozásokba történő befektetések terén jártas *és* bizonyítottan sikeres vagyonkezelőre bíznunk?

The Pension Fund Revolution

A nyugdíjalap-szocializmus próbája

A nyugdíjalapok szocializmusában luxus a tőkeképzés szankcionálása.

Eddig szinte egyáltalán nem gondolkoztunk el azon, hogyan lehetne növelni a tőkeképződést a nyugdíjköltségek emelkedéséből származó *többletkiadások* ellensúlyozására, melyeket az okoz, hogy megnövekedett az időskorú nyugdíjasok száma, akiknek a fogyasztását az alkalmazásban álló dolgozók *látszólagos megtakarításaiból* kell finanszírozni. Csupán egyet állapíthatunk meg bizonyossággal: a nyugdíjalapok teremtette szocializmusban – és az olyan társadalmakban, ahol nagyszámú idős emberről kell gondoskodni nyugdíj formájában – aligha megengedhető a tőkeképzés szankcionálásának luxusa. Azt azonban bátran kijelenthetjük, hogy az elkövetkező években a belföldi gazdaságpolitika kulcsproblémája és egyúttal az amerikai nyugdíjalapok szocializmusában a gazdaság életképességének döntő próbája nem a fogyasztás, hanem szükségszerűen a tőkeképzés lesz.

Teendő: Hogyan növelhető a tőkeképződés?

The Pension Fund Revolution

Üzleti audit

A gazdaságtörténet egyik legmeghökkentőbb változása, hogy a nyugdíjalapok domináns tulajdonosokká válhattak.

A legnagyobb amerikai nyugdíjalap sem képes egy vállalat fölött ellenőrzést gyakorolni, mert csupán tőkéje kis töredékének a tulajdonosa. A nyugdíjalapok nem üzleti vállalkozások, ezért nem jutnak hozzá lényeges kereskedelmi és üzleti információkhoz. Nem üzletorientáltak, és nem is lehetnek azok. Vagyonkezelők. Mégis mélyreható üzleti elemzésre van szükségük azokról a vállalatokról, amelyeknek kollektív tulajdonosai. Ráadásul olyan intézményi struktúrára van szükségük, amelynek része a menedzsment elszámoltathatósága.

Sejtésem szerint végül – talán a független könyvvizsgáló cégek pénzügyi auditálási gyakorlatának mintájára – eljutunk a szabályszerű üzleti auditálás gyakorlatáig. Az üzleti auditot szükségtelen éves gyakorisággal végezni – a legtöbb esetben háromévente is elegendő lehet –, de előre meghatározott standard alapján kell lebonyolítani, és módszeresen értékelni kell az üzleti teljesítményt: kezdve a küldetéssel és a stratégiával, a marketingen, innováción, termelékenységen, a humánerőforrás-fejlesztésen, a közösségi kapcsolatokon át egészen a nyereségességig.

TEENDŐ: Tudjuk-e, mely nagy nyugdíjalapok részvényesek a szervezetünkben? Hogyan szereznek információt a szervezetünkről?

Managing for the Future

Infláció kontra munkanélküliség

A nyugdíjból élő emberek számára
a legnagyobb veszélyt az infláció jelenti.

A nagy gazdasági világválság óta a munkanélküliséget tekintjük a modern társadalom és gazdaság legveszedelmesebb fertőző betegségének. A nyugdíjalapok szocializmusában viszont az infláció tekinthető a fertőző gócpontnak. A nyugdíjból élő emberek számára ez jelenti a legnagyobb veszélyt, de ugyanilyen mértékben érintettek az ötven év fölötti foglalkoztatottak is, akiknek egyre nagyobb érdeke fűződik nyugdíjuk jövőbeni vásárlóerejének biztosításához. E két csoport együttesen a felnőtt korú népesség csaknem felét teszi ki. A nyugdíjalapok szocializmusából következik, hogy e két csoportnak soha nem látott mértékben érdekében áll az infláció szinten tartása. Ilyen hatalmas, közös érdekeltségen alapuló választói kör értelemszerűen *érdekcsoportnak* számít az amerikai politikai rendszerben, és potenciális politikai erőt képvisel. Ugyanakkor a nyugdíjalapok „szavazóbázisát" alkotó nyugdíjasok és időskorú foglalkoztatottak a munkanélküliséget csak kevéssé vagy egyáltalán nem érzékelik veszélyforrásként.

TEENDŐ: Egyetértünk azzal, hogy az infláció nagyobb probléma, mint a munkanélküliség?

The Pension Fund Revolution

Amikor szabályozásra van szükség

A vezetés feladata a megfelelő szabályozás életbeléptetése.

Mindig meg kell próbálni üzleti lehetőségre váltani a kedvezőtlen üzleti hatások megszüntetésére tett lépéseket. Ám ez sok esetben megvalósíthatatlan. A kedvezőtlen hatás kiküszöbölése sokszor költségnövekedéssel jár. Üzleti költséggé válhat az, ami korábban „külső" tényező volt, és mindenki fizette az árát. Ez akár versenyhátrányt is okozhat, amennyiben az iparágon belül nem mindenki követ azonos szabályokat. A versenyhátrány megszüntetése a legtöbb esetben kizárólag szabályozással érhető el, azaz kormányzati beavatkozásra van szükség.

Amennyiben a kedvezőtlen hatást nem lehet költségnövekedés nélkül megszüntetni, a vállalatvezetésre hárul a feladat, hogy előremeneküljön, és olyan szabályt dolgozzon ki, amely a lehető legkevesebb költséggel megoldást nyújthat a problémára a közösség és az üzleti élet kölcsönös megelégedésére. A vezetés feladata a megfelelő szabályozás életbeléptetése. A vezetés – és nem csak az üzleti vezetés – mindeddig kitért a feladat és felelősség elől.

Teendő: Milyen kedvezőtlen üzleti hatás van jelen iparágunkban, amely üzleti lehetőségre váltható, vagy szabályozást igényel?

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

A munka

A dologtalannak az ördög ad munkát.

Mint mindannyian tudjuk, a munka egyszerre teher és szükséglet, átok és áldás. Réges-régóta azt is tudjuk, a munkanélküliség elsősorban nem az anyagi nélkülözés következtében okoz lelki zavarokat, hanem azért, mert kikezdi az ember önbecsülését. A munka kiteljesíti az ember személyiségét. Teljesítmény. Többek közt a teljesítménnyel határozza meg önmagát az ember, ezzel méri értékét és emberségét.

TEENDŐ: Ne hagyjuk, hogy a munkanélküliség kikezdje az önbecsülésünket! Ne feledjük, nem csak a munkán keresztül határozhatjuk meg önmagunkat!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

A munka – cél és jövőkép

„Zenészként egész életemben a tökéletességre törekedtem. Nem sikerült elérnem. De kötelességemnek éreztem újra és újra megpróbálni."

Örökre megjegyeztem ezeket a szavakat – kitörölhetetlenül belém véső dtek. Verdi tizennyolc évesen már kiforrott zenész volt. Annyi idős koromban nekem még fogalmam sem volt róla, mi lesz belőlem, legföljebb annyit tudtam, sikeres textilexportőr valószínűleg nem. Tizennyolc évesen éppolyan zöldfülű és naiv voltam, amilyen egy tizennyolc éves lehet. Csak tizenöt évvel később, a harmincas éveim elején jöttem rá, mire vagyok alkalmas, és hová tartozom. Azt azonban már tizennyolc évesen eldöntöttem, hogy bármilyen foglalkozást is választok életem során, Verdi szavai szolgálnak majd vezércsillagomul. Azt is megfogadtam, nem adom fel elhatározásomat előrehaladottabb koromban sem. Akkor is kitartóan megyek tovább, és addig is tökéletességre törekszem, noha jól tudom, sosem érem el.

Teendő: Akkor is törekedjünk tökéletességre a munkánkban, ha tudjuk, sosem érjük el!

Drucker on Asia

Önkormányzó közösségek

Az önkormányzó munkahelyi közösségek és a felelős munkás ötlete mind ez idáig a menedzsmentek ellenállásába ütközött, mert előjogaik csorbításának vélték.

A vezetéstudomány és az „ipari rend anatómiája" területén végzett munkámból a legfontosabbnak és legeredetibbnek az önkormányzó vállalati közösség és a felelős munkás ötletét tartom. Az önkormányzó munkahelyi közösség alapelgondolása szerint az egyes alkalmazottak, a munkacsoportok és az alkalmazotti csoportok egyaránt vezetői felelősséget vállalnak a munkafeladatok struktúrájáért, a jelentősebb feladatok teljesítéséért és a közösségi ügyek rendezéséért – mint például a műszakbeosztás, a szabadságolások összehangolása, a túlórák vállalása, a munkahelyi biztonság és mindenekelőtt a juttatások odaítélése.

Az önkormányzó munkahelyi közösségek és a felelős munkás ötlete mind ez idáig a menedzsmentek ellenállásába ütközött, mert úgy vélték, előjogaik csorbulnak. A szakszervezetek kimondottan ellenségesen viszonyultak az elgondoláshoz: meggyőződésük szerint látható és azonosítható „főnökre" van szükség, akivel mint „ellenséggel" föl tudják venni a harcot. Amit a második világháború idején e téren el lehetett érni, az messze túlment azon, amit ma áttörésként hirdetnek, mint például az a nagy nyilvánosságot kapott kísérlet, hogy Svédországban egyes autógyárak modernebbre cserélik az összeszerelősorokat. Ez valójában sokkal kevesebb, mint amit már az amerikai autógyártásban standardként alkalmaznak, és ne is beszéljünk arról a felelősségvállalásról, amit az üzemi dolgozók rutinszerűen vállalnak az „engedékenységéről" egyáltalán nem híres IBM-nél.

TEENDŐ: Osszuk meg a felelősséget, ha biztosak vagyunk abban, hogy az alkalmazottaink felkészültek rá!

Adventures of a Bystander

A városok közösségi megújítása

Kizárólag a civil szektor teremtheti meg azt, amire ma szükségünk van: a civil közösségeket.

Minden ország – különösen a fejlett országok: Amerika, Anglia és Japán – egyre fontosabb feladata a városok közösségi megújítása. Csakhogy sem a kormány, sem az üzleti szféra nem tudja megteremteni azokat a közösségeket, amelyek nélkül a világ egyetlen nagyvárosa sem élhető. Ez nem kormányzati feladat, és nem is az üzleti vállalkozások dolga. Csakis a civil szektor teremtheti meg azt, amire ma szükségünk van: a civil közösségeket – elsősorban a jól képzett tudásmunkások számára, akik a fejlett társadalmak mindinkább meghatározó tényezői. Ennek egyik oka, hogy kizárólag a civil szervezetek képesek a számunkra létfontosságú közösségek sokféleségét biztosítani az egyházi szervezetektől a szakmai egyesületekig, a hajléktalanokat ellátó szervezetektől az egészségklubokig…

A másik fő igény, a hathatós közösségi fellépés és az állampolgári jogok hatékony érvényesítése terén is csak a civil szervezetek képesek megfelelő lépéseket tenni. A huszadik század során – elsősorban a fejlett országokban – a kormányzati és az üzleti szféra robbanásszerű növekedésének lehettünk tanúi. A huszonegyedik században ugyanilyen robbanásszerű növekedésre van szükségünk az új és meghatározó társadalmi környezetet és a városi közösségeket építő nonprofit társadalmi szervezetek körében.

TEENDŐ: A számunkra szimpatikus nonprofit szervezetek hogyan segíthetik az új városi közösségek megteremtését?

Managing in the Next Society

Az emberi méltóság és a státus

A modern vállalat talán legnagyobb feladata az igazságosság és a méltóság, az esélyegyenlőség és a társadalmi státus és szerep közötti szintézis megteremtése.

A modern vállalat mint a „laissez faire" gazdaság és piaci társadalom gyermeke olyan hitvalláson alapul, amelynek legfőbb gyengéje, hogy figyelmen kívül hagyja az egyének társadalmi státus és szerep iránti igényét. A sikertelen többséget elhanyagoló piaci társadalom a kálvinizmus igaz gyermeke, amely a megváltásra nem kiválasztott nagy többséget elutasítja. Manapság ezt a szemléletet nem teológiai kifejezésekkel, hanem Herbert Spencer angol filozófus nyomán a „legalkalmasabb fennmaradása" darwini elveként fogalmazzuk meg. Ez mit sem változtat azon, hogy a piaci társadalom filozófiájának kizárólag akkor van értelme, ha a sikerteleneket az „Úr által elutasított" személyeknek tartjuk, akik iránt bűn volna szánalmat érezni, hiszen ezzel kétségbe vonnánk az Úr döntését. Kizárólag akkor tagadhatjuk meg a gazdaságilag sikertelenektől a társadalmi státust és szerepet, ha meg vagyunk győződve róla: az elmaradó gazdasági siker mindig az egyén hibája, és a sikertelenség megbízhatóan jelzi, hogy az egyén emberként és polgárként egyaránt értéktelen.

Teendő: Az emberi méltósághoz minden munkatársunknak joga van!

Concept of the Corporation

A munka élvezete

Aki szereti, amit csinál, az teljesít is.

Mindenki, aki szereti, amit csinál, teljesít is. Ezzel nem azt állítom, hogy mindenki mindent szeret is abból, amit csinál. Az teljesen más kérdés. Mindenkinek sok rutinfeladatot kell elvégeznie; rengeteg a rutinmunka. Minden nagy zongoristának legalább napi három órán át kell skáláznia. Senki sem állíthatja, hogy a zongoristák szeretnek gyakorolni. De muszáj csinálniuk. Nem szórakoztató, de a zongoristák élvezik, mert még negyven év után is érzik, ügyesednek az ujjaik. Sok éve zongoristáktól hallottam ezt a csodás mondatot: „Gyakorolnom kell, amíg élet van az ujjaimban." Valóban unalmas rutinmunka, a zongoristák mégis élvezik.

Ugyanez igaz a munkájukat szerető ismerőseimre is az üzleti életben. Hozzáállásuk a következő: Meg kell csinálni, és én élvezem, mert szeretem a munkám. Véleményem szerint ez nagyon sokat számít. Nem elsősorban azért, mert ez a közepes és a jó teljesítmény közötti különbség oka. Hanem azért, mert ez a hozzáállás különbözteti meg a *tanuló szervezeteket* – ahol az egész szervezet fejlődik, és ezzel a folyamatok változnak – azoktól a szervezetektől, amelyek jól teljesítenek ugyan, de este öt után már senkinek sem hiányoznak.

Teendő: Gyakoroljunk, amíg élet van az ujjainkban!

„Meeting of the Minds";
Across the Board: The Conference Board Magazine

A menedzsment legitimitása

A szervezet célja és a vezetőség tekintélyének alapja az emberi erőforrások termőre fogása.

A menedzsment feladata, hogy a szervezeti társadalom intézményeiből – élén az üzleti vállalkozásokkal – olyan teljesítményt hozzon ki, amely a gazdaságnak, a közösségnek és az egyénnek egyaránt a javára válik. Ennek elengedhetetlen feltétele a menedzsment mint szakma és tudomány ismerete. A vezetők legfontosabb feladata intézményük irányítása az alapításkor megfogalmazott küldetés teljesítése érdekében. Vagyis az üzleti vállalkozások vezetőinek elsődleges feladata a gazdasági teljesítmény biztosítása. Ugyanakkor feladatuk a munka termelékenységének megteremtése, a dolgozói teljesítmény ösztönzése, illetve a megfelelő életminőség biztosítása a társadalom és az egyén számára. A vezetői csoportnak azonban legitimitásra is szüksége van, hogy a közösség elismerje alkalmasságát. Tekintélyüknek olyan erkölcsi alapokon kell nyugodnia, amelyek egyben kifejezik a szervezetek célját és jellegét. Csupán egy ilyen erkölcsi alapelv létezik. A szervezet célja és egyben a vezetőség tekintélyének alapja *az emberi erőforrások termőre fogása*. A szervezet eszköz, amelyen keresztül az ember mint egyén és mint a közösség tagja teljesíthet és hozzáadhat az egészhez.

TEENDŐ: Hatalmi pozíciónkat arra használjuk, hogy az alánk tartozó emberekből kihozzuk teljesítőképességük maximumát!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

A gazdasági fejlődés és a társadalmi célok

Önmagában nem cél a gazdasági bővülés és növekedés.
Csak akkor van értelmük, ha társadalmi célokat szolgálnak.

Ami a kapitalisták potenciális gazdasági jövőjét illeti, Henry Fordnak – a modern kapitalizmus nagy öregjének – kétségkívül igaza volt, míg a kapitalizmus hivatásos sírásói tévedtek. Ford azonban – miként bírálói is – megfeledkezett arról, hogy a gazdasági bővülés és növekedés önmagában nem cél. Csak akkor van értelmük, ha társadalmi célokat szolgálnak. Mindaddig igen kívánatosak, amíg e célok elérésével kecsegtetnek. De ha mindez csupán üres ígéretnek bizonyul, a célok igencsak megkérdőjeleződnek.

A kapitalizmus mint társadalmi rend és hitvallás azt a meggyőződést fejezi ki, mely szerint a gazdasági fejlődés a szabad és egyenlőségen alapuló társadalomban az egyén szabadságához és egyenlőségéhez vezet. Minden korábbi társadalmi hitvallás a magáncélú haszonszerzést társadalmi szempontból romboló vagy legföljebb semleges hatású erőnek tekintette. Következésképpen ezek a társadalmi rendszerek szándékosan szűk keretek közé szorították az egyén gazdasági tevékenységét annak érdekében, hogy a társadalmi szempontból építő jellegűnek tartott szférákra és tevékenységekre gyakorolt káros hatását lehetőség szerint a minimálisra csökkentsék.

TEENDŐ: Ne csak a gazdasági teljesítményt, hanem munkatársaink fejlődését is tartsuk szem előtt!

The End of Economic Man

A harmadik szektor

A bürokrácia nem ismerheti be, hogy a nonprofit szervezetek ott is sikeresek, ahol a kormányok kudarcot vallanak.

Ki törődik a tudás alapú társadalom szociális kihívásaival? A kérdésre az őszinte válasz: nem a kormányok és nem is a munkáltató szervezetek, hanem az új *civil társadalom*. A társadalmi problémák megoldásában a kormányok inkompetensnek bizonyultak. A nonprofit szervezetek nagyságrenddel kevesebbet költenek sikeres programokra, mint a kormányok a kudarcokra.

Az adórendszer nem ösztönzi a nonprofit szervezetek javára történő adományozást, sőt, az adóhivatalunk *(IRS, Internal Revenue Service)* minden lehetséges lépést megtesz, hogy a nonprofit szervezetek minél kevesebb adományban részesülhessenek. Teszi mindezt az „adózási kiskapuk bezárása" címén. Az adóhivatal tevékenysége mögött húzódó valódi indok azonban a bürokratikus gépezet nonprofit szervezetekkel szemben táplált ellenszenve – amely nem sokban különbözik a volt kommunista országok bürokráciájának a piachoz és a magánvállalkozáshoz való ellenséges viszonyulásától. A civil szervezetek sikere kikezdi a bürokrácia hatalmát és cáfolja ideológiáját. Még nagyobb baj, hogy a bürokrácia nem ismerheti be, hogy a nonprofit szervezetek ott is sikeresek, ahol a kormányok kudarcot vallanak. Olyan közpolitikát kell kialakítani, amely elismeri, hogy a társadalmi problémák elleni küzdelemben a nonprofit szervezetek az élvonalban állnak.

TEENDŐ: Támogassuk a civil szervezeteket a társadalmi problémák kezelése érdekében tett erőfeszítéseikben!

Managing in a Time of Great Change

A nonprofit szervezetek hatékony vezetése

A nonprofit szervezeteknek nagyobb szükségük van menedzsmentre, mint az üzleti vállalkozásoknak.

Floridában az 1990-es évek elején az üdvhadsereg felügyelete mellett helyezték feltételesen szabadlábra azokat a – többnyire nagyon szegény fekete bőrű vagy latin-amerikai – fiatalokat, akiket első ízben ítéltek börtönbüntetésre, évente nagyjából huszonötezer főt. Statisztikák kimutatták, hogy a fiatalok többsége visszaeső bűnöző lett volna, ha börtönbe zárják őket. Az üdvhadsereg szigorú, főként önkéntesek által irányított munkaprogramja segítségével az elítéltek nyolcvan százaléka megtalálta a visszautat a társadalomba. Ráadásul a program költsége töredékét sem tette ki annak az összegnek, amennyibe a rács mögött letöltendő börtönbüntetés került volna.

Sok hatékony nonprofit kezdeményezéshez hasonlóan ennek a programnak is a *menedzsment következetes alkalmazása* volt a vezérelve. Negyven évvel ezelőtt a nonprofit szervezetek dolgozói számára a *menedzsment* szitokszónak számított. Ugyanis egyet jelentett az üzlettel, márpedig a nonprofit szervezetek éppen arra voltak a legbüszkébbek, hogy a legkisebb mértékben sem hatja át őket a kalmárszellem, és távol áll tőlük minden piszkos anyagi megfontolás. Ma már a nonprofit szervezetek többsége tudja, nagyobb szükségük van a menedzsmentre, mint az üzleti vállalkozásoknak, méghozzá azért, mert őket nem szabályozza a nyereségesség fegyelmező ereje. A nonprofit szervezetek természetesen továbbra is jó ügyeket karolnak fel. Ám azzal is tisztában vannak, a jó szándék nem helyettesíti a szervezést és a vezetést, a számonkérhetőséget, a teljesítményt és az eredményeket. Tudják, szükség van a menedzsmentre, hogy hozzáláthassanak a szervezet céljainak megvalósításához.

TEENDŐ: Vállaljuk, hogy nonprofit szervezetünket a hatékony menedzsment elvárásainak megfelelően vezetjük! Legyenek magas szintű elvárások a szervezéssel, a vezetéssel, a számonkérhetőséggel, a teljesítménnyel és az eredményekkel szemben!

Managing for the Future

Július

1. Az üzleti elmélet
2. Az üzleti feltevések valóságpróbája
3. Az üzleti feltevések szinergiája
4. Feltevéseink ismertetése és tesztelése
5. Az elavult elmélet
6. Összpontosítsunk a hozzáértésünkre!
7. Vevői értékteremtés
8. Az alapkompetenciák megállapítása
9. Minden szervezetnek újítania kell
10. Aknázzuk ki a sikert!
11. A tudatos fejlesztés
12. A tudatos újítás
13. A váratlan siker mint az innováció forrása
14. A váratlan kudarc mint az innováció forrása
15. Az ellentmondás mint az innováció forrása
16. A folyamatszükséglet mint az innováció forrása
17. Az ipari és a piaci szerkezet mint az innováció forrása
18. A demográfia mint az innováció forrása
19. A szemléletváltozás mint az innováció forrása
20. Az új tudás mint az innováció forrása
21. Innováció a közszolgálati intézményekben
22. A közszolgálati intézményeknek legyen határozott küldetésük!
23. Az optimális piaci pozíció
24. A magas haszonkulcs bűvölete
25. Négy lecke marketingből
26. Eladás helyett marketing
27. Költségalapú árképzés
28. Költségellenőrzés stabil üzletmenet mellett
29. Költségellenőrzés növekvő üzletmenet mellett
30. A költségközpontok kiiktatása
31. A folyamatos költségellenőrzés kialakítása

Az üzleti elmélet

Az igazán sikeres vállalkozók az intuíció helyett sokkal inkább egy világos, egyszerű és mélyreható üzleti elmélet alapján cselekszenek.

Egy üzleti elmélet három elemből tevődik össze. Az első fontos tényező a szervezet *környezetére* – a társadalomra és annak szerkezetére, a piacra, a fogyasztóra és a technológiára – vonatkozó feltevések. A környezetre vonatkozó feltevések határozzák meg, miért fizetnek a szervezetnek. A második elem a szervezet *sajátos küldetése*. A küldetésre vonatkozó feltevések döntik el, mit tekint érdemi eredménynek a szervezet – ez mutatja meg, hogyan képzeli a szervezet nagy vonalakban a társadalomra és gazdaságra gyakorolt hatását. Harmadszor pedig fel kell mérni, melyek azok az *alapkompetenciák*, amelyek szükségesek a szervezet céljainak eléréséhez. Ezekben az alapkompetenciákban kell a szervezetnek jeleskednie ahhoz, hogy megőrizhesse vezető pozícióját.

Az ismert vállalkozásépítő nagyságok – a Mediciektől és a Bank of England alapítóitól egészen az IBM-es Thomas Watsonig – kivétel nélkül határozott elképzeléssel, sőt, a cselekedeteik és döntéseik alapjául szolgáló, *egyértelmű üzleti elmélettel* rendelkeztek. Az igazán sikeres vállalkozók az intuíció helyett sokkal inkább világos, egyszerű és mélyreható üzleti elméletre támaszkodnak, amelynek segítségével jóval haláluk után is életképes szervezetet tudnak kiépíteni.

TEENDŐ: Egy cég, amely tegnap még szupersztár volt, ma már stagnál és kezelhetetlen válságba került. Mit árul ez el a cég üzleti elméletéről?

Management: Tasks, Responsibilities, Practices
Managing in a Time of Great Change

Az üzleti feltevések valóságpróbája

A környezetre, a küldetésre és az alapkompetenciákra vonatkozó feltevéseknek összhangban kell lenniük a valósággal.

A környezetre, a küldetésre és az alapkompetenciákra vonatkozó feltevéseknek összhangban kell lenniük a valósággal. Alig ért véget az Anglia osztályszerkezetét alapjaiban megrázó első világháború, amikor a húszas évek elején négy kispénzű, manchesteri fiatalember – egy bizonyos Simon Marks és három sógora – elhatározta, szerény kínálatú, olcsó vegyeskereskedésükkel a társadalmi változások előmozdítói lesznek. A négy ifjú a háború után felfigyelt arra, hogy tömegesen megnőtt a vásárlói igény a jó minőségű, divatos és olcsó áruk – fehérneműk, blúzok, harisnyák – iránt. Nem véletlen, hogy pontosan ezek a termékcsoportok hozták meg a Marks and Spencer nevű vállalkozás számára az első sikereket. A cég elsőként teljesen új, addig ismeretlen alapkompetenciák létrehozásán kezdett el dolgozni. Jó áron venni és eladni – hagyományosan ez képezte a kereskedők alapkompetenciáját. A Marks and Spencer tulajdonosai úgy gondolták, a vásárlót nem a gyártó, hanem a kereskedő ismeri igazán. Vagyis a termékeket nem a gyártónak, hanem a kereskedőnek kell megterveznie és kifejlesztenie, majd meg kell keresnie azt a gyártót, amely a megrendelő előírása és igénye szerint, a megrendelő költségére előállítja az árucikkeket. Úgy öt-nyolc évig tartott, míg kialakult a kereskedő új fogalma, és a hagyományos beszállítók is – a korábbi *gyártókból lett alvállalkozók* – elfogadták az új szerepkört.

Teendő: Milyen új feltevéseket állapított meg a Marks and Spencer a cég környezetéről, küldetéséről és alapkompetenciájáról?

Managing in a Time of Great Change

Az üzleti feltevések szinergiája

A feltevéseknek illeszkedniük kell egymáshoz.

A környezetre, a küldetésre és az alapkompetenciákra vonatkozó feltevéseknek illeszkedniük kell egymáshoz. Simon Mark és sógorai felismerték, hogy az első világháború új *környezetet*, olyan új, tömeges vásárlóréteget teremtett, amely jó minőségű, divatos és olcsó áruk – fehérneműk, blúzok, harisnyák – iránti megnövekedett igénnyel lépett föl. A húszas évek közepére a négy sógor a szerény vegyeskereskedést jelentős, széles termékskálát kínáló üzletlánccá fejlesztette, és akár elégedett is lehetett volna a szerzett vagyonnal. Ehelyett azonban újragondolták üzleti vállalkozásuk *küldetését*, és úgy határoztak, a Marks and Spencer számára az üzlet nem a tömegcikk-kereskedelemben rejlik. Akkori tettük társadalmi forradalomnak számított. A széles termékskálájú üzletlánc küldetését szándékosan megváltoztatták és úgy döntöttek, rendkívül igényes, különleges holmikat fognak árusítani. Újból keresni kezdték a megfelelő gyártókat. A már működő, régi vágású gyártóknak – nyilvánvaló okokból – nemigen akaródzott közösködni a pimasz újgazdagokkal, akik ráadásul még azt is meg akarták mondani nekik, miként kell vezetni az üzletet. A Marks and Spencer sokszor inkább új vállalkozásokhoz fordult, még segített is nekik az indulásnál – így sikerült kifejleszteniük az új *környezethez és küldetéshez* igazodó új *alapkompetenciákat*.

TEENDŐ: Vajon illeszkedik-e a vállalatunk küldetése a környezethez? Na és az alapkompetenciáink a küldetéshez?

Management: Tasks, Responsibilities, Practices
Managing in a Time of Great Change

Feltevéseink ismertetése és tesztelése

Az üzleti elmélet tudomány.

Az üzleti elméletünket az egész szervezetnek ismernie és értenie kell. A kezdetekkor ez nem is olyan bonyolult, és ahogy egyre sikeresebb a szervezet, egyre magától értetődőbb lesz az elmélet – és egyre kevésbé tudatos. Majd a szervezet egyre hanyagabbá válik. Elkezdi leegyszerűsíteni az ügyeit, célszerű megoldásokra törekszik, és nem arra, ami helyes. Felhagy a gondolkodással. Felhagy a kérdezéssel. A válaszokra még emlékszik, de a kérdéseket már rég elfelejtette. Vagyis *kultúra* lett az üzleti elméletből. A kultúra nem helyettesítheti a tudományt, márpedig *az üzleti elmélet tudomány.*

Az üzleti elméletet folyamatosan tesztelni kell. Ugyanis nem Szentírás. Csak hipotézis. Méghozzá folytonosan változó dolgokra – a társadalomra, a piacra, a vásárlókra és a technológiákra – vonatkozó hipotézis. Az üzleti elmélet legyen rugalmas, változásra képes. Vannak sokáig érvényes, erőteljes elgondolások, de végül minden elmélet elavul, érvényét veszíti. Példa erre a General Motors és az AT&T. Sőt, az IBM is. Ugyanez történik a gyorsan felbomló japán *keiretsukkal* is.

TEENDŐ: Teremtsük meg szervezetünkön belül azt a fórumot, amely alkalmas üzleti elméletünk ismertetésére, módszeres ellenőrzésére és tesztelésére!

Managing in a Time of Great Change

Az elavult elmélet

A degeneratív betegségeket nem gyógyítja meg az idő. Határozott beavatkozást igényelnek.

Valójában meglehetősen sok olyan vezető akad, aki sikeresen változtatott üzleti elméletén. A Merck gyógyszeripari vállalat első számú vezetője azonban úgy tette a céget a világ egyik legsikeresebb gyógyszeripari vállalkozásává, hogy előbb kizárólag nagy haszonkulccsal értékesíthető, szabadalmi védettség alatt álló gyógyszerek kutatására és fejlesztésére összpontosított, majd radikálisan megváltoztatta üzleti elméletét, és felvásárolt egy generikus és nem vényköteles gyógyszereket forgalmazó kiterjedt disztribútori hálózatot. Semmilyen válság nem kényszerítette erre, és a Mercknek is minden jel szerint jól ment.

Nem hagyatkozhatunk csodatévőkre, amikor az elavult üzleti elmélet megújítására szánjuk el magunkat. Amikor ilyen állítólagos csodatévőkkel beszélünk, ők hevesen tagadják, hogy bármiféle különleges adottság vagy vízió alapján cselekednének. A diagnózis felállításával és elemzéssel kezdik. Elfogadják, hogy a kitűzött célok elérésének és a gyors növekedésnek az előfeltétele az üzleti elmélet alapos újragondolása. A váratlan kudarcot nem a beosztottak inkompetenciájának vagy a véletlen játékának tudják be, hanem *rendszer-meghibásodási* tünetként kezelik. Nem hisznek a váratlan sikerben, azt a feltevéseikkel szemben jelentkező kihívásként kezelik. Elfogadják, hogy az elmélet elavulása degeneratív – lényegében halálos – betegség. Ismerik és el is fogadják a sebészek kipróbált módszerét, a hatékony döntéshozatal legősibb alapelvét: a degeneratív betegségeket nem gyógyítja meg az idő. Határozott beavatkozást igényelnek.

TEENDŐ: Vajon az üzleti elméletünk még mindig aktuális? Ha elavult, ne folyamodjunk a halogatás módszeréhez! Cselekedjünk határozottan, elemezzük és gondoljuk újra a feltevéseinket, és fejlesszük, frissítsük az elméletünket!

Managing in a Time of Great Change

Összpontosítsunk a hozzáértésünkre!

Mihez értünk igazán?

Egyszerűnek tűnik meghatározni egy üzlet szakterületét. Megtévesztően egyszerűnek.

Ám ahhoz már gyakorlat és rendszeresség kell, hogy egyben tudáselemzést is végezzünk. Az első elemzéssel zavarba ejtő módon csak az általánosságok szintjéig jutunk, például megállapíthatjuk, hogy vállalkozásunk szakértelme a kommunikáció, a szállítás vagy éppen az energiaszolgáltatás terén mutatkozik meg. Az efféle általánosságok jó szlogenként hangzanak egy szakmai konferencián, de lehetetlen használható jelentéssel felruházni őket, azaz semmit se tudunk kezdeni velük. De minél többször ismételjük, annál könnyebbé és eredményesebbé válik vállalkozásunk szakterületeinek meghatározása. Mihez értünk igazán? – Kevés kérdés ösztönzi jobban a menedzsmentet a tárgyilagos, aprólékos és produktív önvizsgálatra. Egyetlen cég sem érthet kitűnően minden tudásterülethez. Az viszont lehetséges, hogy egy üzleti vállalkozás nem csak egy területen tűnik ki hozzáértésével. A sikeres üzleti vállalkozásnak jó néhány tudásterületen kompetensnek kell lennie, de valamelyik területen kiemelkedő tudással kell rendelkeznie. Csak korlátozott számú területre szabad összpontosítanunk, ha olyan igazi tudás birtokába akarunk jutni, amelyet a piac hajlandó megfizetni. Itt viszont felülmúlhatatlanul jól kell teljesítenünk.

Teendő: Mi az a néhány dolog, amihez szervezetünk felülmúlhatatlanul jól ért? Azokra összpontosítsunk!

Managing for Results

Vevői értékteremtés

A nem értékteremtő tevékenységek elhagyásával nem károsítjuk meg a vevőt.

A tevékenységalapú költségszámítás lehetővé teszi, hogy a vevői érték megteremtéséhez szükséges eljárásokat egyetlen elemzésben egyesítsük. Ha a tevékenységek költségeiből indulunk ki, szét tudjuk választani a vevő szempontjából értékteremtő és nem értékteremtő tevékenységeket, ez utóbbiakat pedig elhagyhatjuk. Az elemzés során feltárt értékteremtő tevékenységek láncolata a háttérben működő értékteremtő folyamatok elemzésének a kiindulópontja. A folyamatelemzés célja a termék vagy szolgáltatás jellemzőinek javítása, a folyamat költségcsökkentő átstrukturálása, valamint a minőség megőrzése, illetve fejlesztése.

Egy autógyárban a folyamatelemzés – az alkotóelemek és alfunkciók tervezésének és újratervezésének segítésével – az előre meghatározott költségcélok betartását is lehetővé teszi. A gépkocsi alapvető funkciója a szállítás, emellett kényelmi, üzemanyag-megtakarítási és biztonsági alfunkcióknak is meg kell felelnie. A funkcióknak és alfunkcióknak a vevők számára értéket teremtő alkotóelemeket vagy szolgáltatásokat kell tartalmaznia. Mindegyikük hozzájárul a gépkocsi minőségéhez és árához. Az értékláncot alkotó tevékenységek elemzésével a munkatársakból álló folyamatteam foglalkozik. A team munkájába gyakran beszállítókat és vevőket is bevonnak. A team feladata egyrészt annak megállapítása, hogy egy-egy termék vagy szolgáltatás milyen funkcióknak feleljen meg. Másrészt annak elemzése, hogy az egyes funkciók milyen alkotóelemeket és szolgáltatásokat tartalmazzanak, egyúttal a költségcélok figyelembevételével értéket és minőséget teremtsenek.

TEENDŐ: Hagyjuk el a nem értékteremtő tevékenységeket! Elemezzük az értékteremtő tevékenységek alapjául szolgáló folyamatokat, és tervezzük újra őket, ha az a vásárlói érték növelése szempontjából szükséges!

21. századi kihívások a vállalatirányításban
From Data to Information Literacy (Corpedia Online Program)

Az alapkompetenciák megállapítása

Az alapkompetenciák a vevői értéket az előállító speciális képességével ötvözik.

Piacvezető pozícióba akkor kerülhetünk, ha olyasmit tudunk nyújtani, amire a piac más szereplői egyáltalán nem képesek, vagy amit nagy erőfeszítések árán is csak rosszul tudnak megvalósítani. A piacvezető pozíciót azok az alapkompetenciák határozzák meg, amelyek a piaci vagy vevői értéket a gyártó vagy ellátó speciális képességével ötvözik. Lássunk néhány példát: a japánok élen járnak az elektronikus alkatrészek miniatürizálásában, ami az apró lakkdobozok művészi tájképpel díszítésének háromszáz éves hagyományán alapszik; vagy megemlíthetjük a General Motors szinte egyedülálló képességét, aminek köszönhetően immár nyolcvan éve sikeres az akvizíciók terén.

Hogyan azonosíthatók a már meglévő alapkompetenciák, illetve a piacvezető hely megszerzéséhez vagy megtartásához nélkülözhetetlen, de egyelőre hiányzó alapkompetenciák? Hogyan ismerhető fel az alapkompetenciák javulása vagy romlása? Hogyan állapítható meg, hogy továbbra is megfelelőek-e az alapkompetenciák, és milyen változtatásokat célszerű végrehajtani? Mindenekelőtt a saját teljesítményünket, majd a versenytársakét kell figyelmesen nyomon követnünk, különösen oda kell figyelnünk a váratlan sikerekre és a váratlanul gyenge teljesítményekre azokon a területeken, ahol elvileg sikerre lehetett számítani. A siker jelzi, mit értékel, miért hajlandó fizetni a piac – megmutatja, hol élvez piaci előnyt a vállalkozásunk. A kudarc a piaci változásokra, illetve vállalkozásunk alapkompetenciáinak gyengülésére utal.

TEENDŐ: Határozzuk meg szervezetünk alapkompetenciáit! Állapítsuk meg, vajon javulnak vagy gyengülnek!

Minden szervezetnek újítania kell

Az innováció az egyetlenegy alapkompetencia, amelyre minden szervezetnek szüksége van.

A szervezetek alapkompetenciái eltérőek; azt is mondhatnánk, a szervezetek személyiségjegyei. Van azonban egyetlenegy alapkompetencia, amelyre minden szervezetnek – és nem csak az üzleti vállalkozásoknak – szüksége van: az innováció. Minden szervezetnek alapvető feladata az innovációs teljesítmény rögzítése és értékelése. Vannak szervezetek – köztük számos nagy gyógyszeripari vállalat –, amelyek már ezt a gyakorlatot folytatják. Kiindulópontjuk nem a vállalat saját teljesítménye, hanem az a pontos nyilvántartás, amit a szakmájukban adott idő alatt megvalósított innovációkról vezetnek. A következő kérdésekre keresik a választ: Az innovációk közül melyek lettek igazán sikeresek? Közülük hány volt a miénk? Teljesítményünk arányban áll-e célkitűzéseinkkel? A piaci iránnyal? A piacon elfoglalt helyünkkel? A kutatási ráfordításainkkal? Sikeres újításaink milyen területen valósultak meg? Ez a leginkább fejlődő és a legnagyobb lehetőségekkel kecsegtető terület? Hány igazán fontos innovációs lehetőséget szalasztottunk el? Miért? Mert nem vettük észre? Vagy észrevettük, csak nem vettük komolyan? Netán valamit elrontottunk? És milyen arányban lesz az innovációnkból kereskedelmi termék? Természetesen mindez jórészt értékelés, nem pedig mérés. Több a felmerülő kérdés, mint a válasz, de legalább a megfelelő kérdéseket tesszük föl.

Teendő: Tartsuk gondosan számon a területünkön megjelenő innovációkat, és időről időre értékeljük saját szervezetünk innovációs teljesítményét!

Aknázzuk ki a sikert!

Hogy mi diktálhassuk a változásokat, előtérbe kell helyeznünk a lehetőségeket, a problémákat meg szorítsuk háttérbe.

A legkézenfekvőbb – és rendszerint a legjobb – lehetőség a változtatásra, ha kihasználjuk saját sikereinket, és azokra építünk. A problémákat nem hagyhatjuk figyelmen kívül. A komoly bajokkal foglalkozni kell. De ha a változások éllovasai akarunk lenni, akkor a lehetőségeket kell szem előtt tartanunk. A lehetőségeket helyezzük előtérbe, a problémákat meg szorítsuk háttérbe.

Ennek előfeltétele egy kisebb, de alapvető ügyviteli változtatás: a havi jelentésben a problémák áttekintését megelőző oldal elé iktassunk be egy plusz oldalt. Itt vegyük sorra, hogy az eladások, a bevételek, a nyereség és a volumen tekintetében hol alakultak a vártnál jobban az eredmények. A plusz oldal tanulmányozására pontosan annyi időt szánjunk, amennyit a problémák áttekintésére szoktunk fordítani. A változások előmozdításához nemcsak lehetőségekre, hanem húzóemberekre is szükségünk van. Vegyünk egy papírlapot és jegyezzük le a lehetőségeket, majd egy másik lapon vegyük sorra tehetséges és jól teljesítő munkatársainkat. Azután mérlegeljünk, és bízzuk a legígéretesebb lehetőségek kiaknázását a legjobban teljesítő, leginkább rátermett emberekre! A legjobb példa erre talán a japán Sony cég. A kis és nagy sikerek folyamatos, rendszerszerű kiaknázásával számos jelentős üzleti területen sikerült feltornáznia magát a világ élvonalába.

Teendő: Minden hónapban egy oldalban foglaljuk össze a lehetőségeket, megjelölve azokat a területeket, ahol a vártnál jobb eredményt értünk el az eladások, a bevételek, a nyereség vagy a volumen tekintetében! Azután készítsük el a legrátermettebb munkatársak névsorát, és bízzuk a legjobban teljesítő emberekre a legígéretesebb lehetőségek kiaknázását!

A tudatos fejlesztés

Egy terület folyamatos fejlesztése előbb-utóbb átalakítja a működését.

A változások előidézésének másik vezérelve a szervezet tevékenységének módszeres fejlesztése. A vállalkozás minden – külső és belső – tevékenységi területén szükség van a szisztematikus és folyamatos javulásra: a termék vagy a szolgáltatás előállításának folyamatai, a marketing, a szolgáltatásnyújtás, a technológia, a humán erőforrás képzése és fejlesztése, az információfelhasználás tekintetében egyaránt. Egy terület folyamatos fejlesztése előbb-utóbb átalakítja a működését.

A folyamatos fejlesztés fontos döntéseket igényel. Hogyan határozhatjuk meg a *teljesítményt* egy adott területen? Ha a teljesítményen kell javítani, pontosan tudnunk kell, mit jelent a teljesítmény. Például egy nagyobb kereskedelmi banknál úgy döntöttek, új és magasabb színvonalú pénzügyi termékek bevezetésével javítanak a fióküzletek teljesítményén. Ám az új termékek bevezetése után a bank rohamosan veszíteni kezdett ügyfélköréből. A bank csak ekkor jött rá, mi számít teljesítménynek az ügyfelek szempontjából: ha az egyszerű ügyintézés miatt nincs sorban állás. A bank úgy oldotta meg a problémát, hogy a banki ügyintézők túlnyomó részét csak egyszerű, gyakori, sok szakértelmet és időt nem igénylő rutinfeladatok elvégzésével bízta meg. Az új pénzügyi termékek értékesítésével megbízott munkatársakat külön pultoknál helyezték el, ahol nagy táblák hirdették, mivel foglalkoznak. Az intézkedésnek köszönhetően mind a hagyományos, mind az új szolgáltatások terén fölfutott hirtelen a forgalom.

TEENDŐ: Kezeljük prioritásként a módszeres fejlesztést!

A tudatos újítás

A sikeres vállalkozó nem a „múzsa csókjára" vár, hogy támadjon egy jó ötlete; megdolgozik érte.

A módszeres innováció előfeltétele az innovatív lehetőségek hét forrásának folyamatos figyelése. Négy innovációs forrás a szervezeten belül található – nemcsak az üzleti vagy közigazgatási intézményekben, hanem az ipari vagy szolgáltató szektorban is. Innovációs forrás lehet a *váratlan* – a váratlan siker, a váratlan kudarc, a váratlan külső esemény; az *ellentmondás* – a tényleges valóság és a feltételezett valóság, azaz ami van, és aminek „lennie kellene" közötti ellentmondás; a *folyamat szükségletein alapuló innováció*; *az ipari és a piaci szerkezetben végbemenő változások*, amelyek mindenkit készületlenül érnek. Az innovatív lehetőségek másik csoportját a vállalkozáson vagy iparágon kívül végbemenő változások alkotják: a *demográfiai változások* (a népesség mindig változik); a *szemlélet-, hangulat- és jelentésváltozások*; az *új tudás* (tudományos és nem tudományos) megjelenése.

Az innovatív lehetőségek forrásául szolgáló hét terület között nem húzódnak éles határvonalak, és meglehetősen nagy az átfedés köztük. Hét ablakhoz hasonlíthatnánk őket, melyek ugyanannak az épületnek különböző oldalain találhatóak. Mindegyik ablakból olyasmit látunk, ami a többi ablakból is többé-kevésbé látható. De sajátos, eltérő kép tárul elénk, ha egy-egy ablakból a látómezőnk közepére összpontosítunk.

TEENDŐ: Tartsuk szemmel az innovatív lehetőségek hét forrását: a váratlant; az ellentmondást; a folyamatszükségleteket; az iparág vagy a piac szerkezeti változásait; a demográfiai változásokat; a szemlélet-, hangulat- és jelentésváltozásokat; az új tudást!

Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban

A váratlan siker mint az innováció forrása

Komoly erőfeszítést igényel, hogy felismerjük:
a váratlan sikerben rejlik a legjobb lehetőség.

A *váratlan siker* azért lehet az innováció termékeny forrása, mert megkérdőjelezi korábbi elképzeléseinket, előfeltevéseinket és mindazt, amit biztos tényként kezelünk. Nincs még egy terület, ahol az innovatív lehetőségek kiaknázása kisebb kockázattal járna, és kevesebb erőbedobást igényelne. A váratlan sikert mégis szinte teljesen figyelmen kívül hagyjuk, sőt, a vezetők sokszor kifejezetten visszautasítják elemzését. A vezetőknek többek közt azért esik nehezükre a váratlan siker elfogadása, mert mindannyian hajlamosak vagyunk azt hinni, az a „normális", ami már viszonylag régóta tart, és „örökké" úgy is marad.

Ezzel magyarázható, miért utasította el a „törpehengermű" ötletét 1970 körül az egyik legnagyobb amerikai acélipari vállalat. A vállalatvezetés tisztában volt vele, hogy az acélművek igen gyorsan elavulnak, és a modernizálás dollármilliárdokat emésztene fel. Az új, kisebb „törpehengermű" kínálta a megoldást. A vállalat szinte ötletszerűen vásárolt meg egy „mini hengerművet". Rövid időn belül gazdaságosan működött, pénzt és nyereséget termelt. Az acélműnél dolgozó fiatalabb vezetők azt javasolták, hogy a rendelkezésre álló beruházási összegeket fordítsák további „törpehengerművek" vásárlására, illetve újak építésére. A felsővezetés azonban felháborodottan elutasította a javaslatot. „Az integrált acélgyártási folyamat az egyetlen helyes megoldás – érveltek. – Minden más csak szemfényvesztés; egészségtelen jelenség, és valószínűleg nem lesz hosszú életű." Talán mondanom sem kell, harminc év múlva Amerika acéliparának egyetlen egészséges, növekvő és viszonylag gazdaságos területe a „törpehengermű".

TEENDŐ: Vegyük észre és ne utasítsuk el a váratlan sikert! Vizsgáljuk meg és tanuljunk belőle!

A váratlan kudarc mint az innováció forrása

A kudarcot mindig az innovatív lehetőség jeleként fogjuk fel!

A *váratlan kudarc* arra késztet bennünket, hogy kimozduljunk, körülnézzünk és figyeljünk. A versenytárs váratlan sikere vagy kudarca is hasonlóképpen fontos. A kudarc mindig az innovatív lehetőség jele, és komolyan kell venni. Ne csak elemezzünk! Mozduljunk ki, és nézzünk szét! Sok kudarc persze nem egyéb, mint a tervezés vagy a végrehajtás terén elkövetett hiba, amely mohóságból, ostobaságból, meggondolatlan helyezkedésből vagy hozzá nem értésből fakad. Ám nagyon gyakran valami mélyebb változásra és egyben új lehetőségre utal az, ha valami a gondos tervezés, előkészítés és lelkiismeretes kivitelezés ellenére kudarcba fullad.

A sikertelenség sokszor a vevők értékrendjében és szemléletében bekövetkezett változásokról árulkodik. Gyorsan érvényüket vesztik azok a feltevések, amelyek alapján egy terméket vagy szolgáltatást megterveztek, marketingstratégiáját kialakították. Elképzelhető, hogy megváltozott a vevők értékítélete. Lehet, hogy ugyanazt a dolgot vásárolják továbbra is, de már egészen más értéket képvisel számukra. Például az Edsel-modell kudarca után a Ford arra a következtetésre jutott, hogy az autóiparban többé már nem érvényes a jövedelem alapján történő piaci szegmentáció. A vevők körében sokkal inkább az életstílus szerinti felosztás vált jellemzővé.

Teendő: Vizsgáljunk meg egy esetet – akár a magunkét, akár egy versenytársunkét –, amely váratlan kudarccal zárult! Keressünk kézzelfogható magyarázatot a kudarcra! A tanulságokat hasznosítsuk saját gyakorlatunkban!

Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban
Driving Change (Corpedia Online Program)

Az ellentmondás mint az innováció forrása

Az ellentmondás a mélyben meghúzódó „hibáról" árulkodik.

Nagyon sokszor az, „ami van" és az, aminek a menedzsment feltételezése szerint „lennie kellene", nem vág egybe egy adott iparágon, piacon vagy folyamaton belül. Az iparágat, a piacot, a folyamatot belülről jól ismerők számára az ellentmondás gyakran egyértelmű. Talán felfigyelnek rá, de elintézik azzal, hogy „mindig is így volt ez", és nem is kezdeményeznek változást. A változások előmozdítói szervezetük előnyére használják ki az efféle ellentmondásokat.

Vegyük például az autóvásárlást! Mindenki tudja, milyen eltérő mértékű az információ a gépkocsivásárló, illetve a -kereskedő esetén. A gépkocsivásárlás körül sok olyan dolog akad, melyet nem szeretünk. Ilyen az alkudozás a kocsi árán, a félrevezető reklám, vagy az órákon át tartó várakozás, amíg az eladó egyeztet a főnökkel és ügyeket intéz. Több internetes szervezet létrehozott már olyan „autókereskedést", ahol használt és új autót egyaránt vásárolhatunk, és ahol teljes körű, pontos tájékoztatást kaphatunk – többek közt a jótállásról, a finanszírozási és biztosításkötési lehetőségekről – a legkülönfélébb gépjárműtípusról. Így a vásárlók egyenlő eséllyel indulnak.

Teendő: Tudunk-e olyan ellentmondásról egy adott folyamaton vagy piacon belül, amelyet a saját javunkra fordíthatnánk?

Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban
Driving Change (Corpedia Online Program)

A folyamatszükséglet mint az innováció forrása

A szükség találékonnyá tesz.

A *váratlan* és az *ellentmondás* mint innovációs forrás legfőbb jellemzője a lehetőség. A harmadik innovációs forrás inkább a régi mondáshoz kötődik: A szükség találékonnyá tesz. Az innováció forrása ebben az esetben a szükséglet. Ezt nevezem el *folyamatszükségletnek*. A szervezeteken belül mindig mindenki tisztában van a folyamatszükséglet létezésével. Az esetek többségében mégse kezd vele senki semmit. Amikor azonban megjelenik az újítás, mindenki rögtön „magától értetődőnek" tartja, és hamarosan norma lesz belőle.

A folyamatszükségletre alapozott innováció kiindulási pontja maga a munkafeladat, és a sikeres újítás érdekében öt alapvető kritériumnak kell teljesülnie: a folyamat zárt; van egy gyönge vagy hiányzó láncszem; a célkitűzések meghatározása egyértelmű; a megoldás világosan leírható; az a széles körben elfogadott vélemény, mely szerint biztosan van jobb módszer is. Vegyük az O. M. Scott and Company példáját! Kertápolási termékeket forgalmazó, vezető amerikai cégről van szó. Vezető pozícióját annak köszönheti, hogy piacra dobott egy nagyon egyszerű szórógépet a műtrágya és egyéb vegyszerek egyenletes szórására. Ez a talicskaszerű alkalmatosság a kertápolók egyik bosszantó problémájára nyújtott megoldást: hogyan lehet a megfelelő mennyiségben és egyenletesen eloszlatni a gyepápoláshoz használatos vegyszereket. Amíg a szórógép nem létezett, ellentmondás volt a folyamatban, tudniillik nem lehetett a gyepápolási szereket a használati utasításnak megfelelően eloszlatni a gyepen. Ma már számos hasonló szórógép van forgalomban.

TEENDŐ: A szervezetünkön belül azonosítsunk olyan folyamatot, amelyben van hiányzó láncszem! Írjuk le a folyamatot, a folyamat céljait, azt, hogy milyen mértékben tudatosult a hiányzó láncszem létezése, melyik az a hiányzó láncszem, és részletezzük a megoldást!

Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban
Driving Change (Corpedia Online Program)

Az ipari és a piaci szerkezet mint az innováció forrása

Az ipari és a piaci szerkezetek meglehetősen törékenyek. Egy apró sérülés és máris szétesnek – méghozzá a legtöbbször igen gyorsan.

Az adott iparágat belülről ismerők számára az ipari és a piaci szerkezetek valószínűleg abszolút szilárdnak, sokszor eleve elrendeltnek – a természet rendjének – tűnnek, és meg sem fordul a fejükben, hogy nem örök életűek. A piaci, illetve az ipari szerkezetben végbemenő változás rendkívüli innovatív lehetőséget hordoz magában. A *szerkezeti változás* az iparág minden szereplőjétől megköveteli a vállalkozói szellemet. Minden szereplőnek újból föl kell tennie a kérdést: Mi a mi dolgunk? Minden szereplőnek eltérő, de főként új választ kell adnia a kérdésre. A hosszú időn át sikeres, új kihívással szembesülni nem kényszerülő nagy és meghatározó gyártók és beszállítók hajlamosak az arroganciára. Először tudomást sem vesznek a megjelenő új vállalkozásokról, jelentéktelen és amatőr szereplőknek tekintik őket, és még akkor is nehezen szánják rá magukat az ellenlépésre, amikor az újak egyre nagyobb szeletet vágnak ki a tortából.

Például az amerikai posta se reagált, amikor a UPS és a FedEx egyre nagyobb szeletet hasított ki magának a postai üzletágból. A levél- és csomagküldemények gyors kézbesítése iránt megnövekedett igény tette a postai monopóliumot kikezdhetővé.

TEENDŐ: Újra meg újra tegyük fel magunknak a kérdést: Mi a mi dolgunk?

Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban
Driving Change (Corpedia Online Program)

A demográfia mint az innováció forrása

A demográfiai változásokban igen produktív és tervezhető innovatív lehetőségek rejlenek.

A külső változások közül a legnyilvánvalóbbak a *demográfiai változások*: a népesség nagyságának, korszerkezetének, összetételének, foglalkoztatási, képzettségi és jövedelmi viszonyainak változásai. Valamennyi egyértelmű változás, és következményeik majdhogynem kiszámíthatóak. Jelentős mértékben meghatározzák, hogy a jövőben ki vásárol, mit és mekkora mennyiségben.

A demográfiai eltolódások önmagukban valószínűleg megjósolhatatlanok. Hatásuk csak hosszú, de kiszámítható kifutási idő után érződik. Különösen fontos tényező a korszerkezet, illetve a mindenkori legnagyobb és leggyorsabban növekvő korcsoport, azaz a népességi súlypont. Ez utóbbi értékváltozásaira lehet leginkább számítani. Az Egyesült Államokban a népességi súlypont eltolódásának köszönhetően az 1960-as években a tizenévesek nemzedéke lett a leggyorsabban növekvő csoport. Az eltolódással egyidejűleg megváltozott az is, amit *jellemző* magaviseleti formának tekintettünk. A tizenévesek természetesen továbbra is tizenévesekként viselkedtek. Csakhogy a magaviseleti formák megváltozását nem a tizenévesekhez kötötték, hanem azt feltételezték, hogy a társadalomban változtak meg a viselkedési normák. A statisztikai adatok csak kiindulási pontként szolgálnak. A változó demográfiai viszonyok igen produktív és jól tervezhető innovatív lehetőségeket tartogatnak azok számára, akik hajlandóak kimenni a „terepre", ott körülnézni és figyelni.

TEENDŐ: Milyen demográfiai tényezők befolyásolják termékeink vagy szolgáltatásaink piacát? Vetítsük ezeket a tényezőket öt-tíz évre előre! Milyen lehetőségeket teremthetnek?

A szemléletváltozás mint az innováció forrása

Mindig rengeteg innovatív lehetőség adódik, amikor az általános szemléletmód megváltozik, és a „félig teli" poharat hirtelen „félig üresnek" látjuk.

Matematikailag semmi különbség nincs a „pohár félig tele van" és a „pohár félig üres" állítások között. Ám a két kijelentés jelentéstartalma és következményei egészen eltérőek. Mindig rengeteg innovatív lehetőség adódik, amikor az általános *szemléletmód megváltozik*, és a „félig teli" poharat hirtelen „félig üresnek" látjuk.

A váratlan siker és a váratlan kudarc gyakran a vásárlói szemléletmód és jelentéstartalom megváltozását jelzi. A szemléletmód változásával a tények nem változnak. A jelentésük viszont igen. Például az amerikaiak egészségőrülete értékváltozást jelez, de hátterében inkább a fiatalság imádata, semmint az egészségügyi statisztikák gondos tanulmányozása áll. Negyven évvel ezelőtt az ország egészségi állapotában bekövetkezett kisebb pozitív változások is óriási előrelépésnek számítottak. Manapság már a jelentős mértékű javulás se nagyon érdekel bennünket. A szemléletmód megváltozása hatalmas piacot teremtett az új egészségmagazinoknak, az alternatív gyógymódoknak, a konditermeknek, valamint más wellnesstermékeknek és -szolgáltatásoknak.

TEENDŐ: Azonítsunk egy jelentősebb, az üzleti területünket érintő szemléletmódváltozást! Használjuk ki a lehetőséget!

Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban
Driving Change (Corpedia Online Program)

Az új tudás mint az innováció forrása

Az újítás és a vállalkozás elméletében és gyakorlatában a nagy ötletekre alapozott innováció csak a függelékben kap helyet.

Az *új tudás* nem számít a sikeres innováció legmegbízhatóbb és legkiszámíthatóbb forrásának. Láthatósága, csillogása és fontossága ellenére a tudományos innováció megvalósulása a legkevésbé megbízható és a legkevésbé kiszámítható. Minden innováció közül a tudásalapú innováció átfutási ideje a leghosszabb. Először is hosszú idő telik el az új tudás megjelenése és technológiai alkalmazhatósága között. További idő telik el, mire az új technológiából piacképes termék, folyamat vagy szolgáltatás születik.

Az innováció piaci bevezetése nagy izgalmakat kelt, rengeteg versenytársat csalogat elő. Az újítónak már az első alkalommal biztosra kell mennie – második nekifutás valószínűleg nincs. Ilyen esetekben még a sikeres újítóknak is szinte azonnal jóval több céggel kell megküzdeniük, mint szeretnének, és föl kell készülniük a rájuk váró viharok átvészelésére. Például amikor az Apple Computer föltalálta a személyi számítógépet, az IBM kreatív másolással kiszorította az Apple-t piacvezető pozíciójából. Az Apple azért nem tudta megtartani vezető pozícióját, azért szorult vissza és lett belőle szűkebb piaci szegmensre összpontosító *niche-player*, mert nem készült fel a várhatóan nagy versenyre, és nem tudott reagálni a kihívásokra. Az újítás és a vállalkozás elméletében és gyakorlatában a nagy ötletekre alapozott innováció csak a függelékben kap helyet. A nagy ötleteket természetesen meg kell becsülnünk. A kezdeményezőkészség, a törekvés és a találékonyság, azaz a társadalom által nagyra értékelt tulajdonságok bizonyítékai.

TEENDŐ: Újítók vagy másolók vagyunk? A szervezetünk újít vagy másol? Ha újítók vagyunk, készüljünk fel a versenyre, amit sikeres innovációnkkal kiválthatunk, és dolgozzunk ki további terveket is!

Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban
Driving Change (Corpedia Online Program)

Innováció a közszolgálati intézményekben

A közszolgálati intézmények többnyire csak külső kényszer vagy katasztrófa hatására szánják el magukat újításra.

A kormányirodák, a szakszervezetek, az egyházak, az egyetemek és iskolák, a kórházak, a közösségi és a jótékonysági szervezetek, a szakmai egyesületek és hasonló intézmények esetében a vállalkozó és újító szellemre legalább annyira szükség van, mint az üzleti életben. Sőt, talán még jobban.

A napjainkban tapasztalható gyors társadalmi, technikai és gazdasági változások egyidejűleg jelentenek fokozott veszélyt és egyre nagyobb lehetőséget. A közszolgálati intézmények azonban még a „legbürokratikusabb" vállalatnál is nehezebben vállalkoznak az innovációra. Esetükben „az, ami van" az innováció legfőbb gátja. Annyi bizonyos, minden közszolgálati intézménynek érdekében áll a növekedés. Mivel a nyereségesség nem lehet mérce, a közszolgáltató intézmények sikerét az intézmény nagysága jelenti, és maga a növekedés a cél. Természetesen ennél mindig sokkal több a teendő. A közszolgálati intézmények megengedhetetlennek – de legalábbis kínzóan fájdalmasnak – tartják, hogy felhagyjanak olyan tevékenységgel, amelyet mindig is végeztek, és valami újba fogjanak. Újításra többnyire csak külső kényszer vagy katasztrófa hatására szánják el magukat. A modern amerikai egyetemek például a tizenkilencedik század közepén jöttek létre, amikor az ország hagyományos felsőoktatási intézményei már nem bizonyultak elég vonzónak a diákok számára.

Teendő: Nonprofit intézményünkben küzdjünk a bürokraták ellen, akik nem hajlandók más tevékenységre, mint „amit mindig is végeztek"! Tegyünk valami újat, amivel kezelhetőek a gyors társadalmi, technikai vagy gazdasági változások, melyekkel intézményünk szembesül!

Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban

A közszolgálati intézményeknek legyen határozott küldetésük!

Elértük azt, amire törekedtünk.

Közszolgálati intézmények esetében elsősorban *a küldetés világos meghatározása* a legfontosabb. Mire törekszenek? Miért hozták létre őket? Nem a programokra és projektekre, hanem a célkitűzésekre kell összpontosítaniuk. A programok és projektek a célkitűzések teljesítését szolgáló eszközök. Mindig átmenetiek, és valójában rövid életűek. A közszolgálati intézményeknek másodsorban *reális célkitűzések megfogalmazására* kell törekedniük. Inkább mondják azt, hogy feladatuk „az éhezők számának csökkentése", semmint azt, hogy „az éhezés felszámolása". Elérhető, reális célokat kell kitűzniük, amelyekkel azonosulni lehet, különben soha nem mondható el: Elvégeztük a dolgunkat. A célkitűzések megfogalmazása ne a maximumra, hanem az optimumra utaljon. Csak így lehet majd kijelenteni: Elértük azt, amire törekedtünk. Harmadsorban a közszolgálati intézményeknek tudniuk kell, ha a kitűzött célokat nem sikerül megvalósítaniuk, akkor *hibás célok* vagy legalábbis *rosszul meghatározott célok* elérésére tesznek hiábavaló kísérletet. Ha többszöri próbálkozás után sem tudnak teljesíteni egy célkitűzést, azt kell feltételezniük, hogy nem a helyes cél érdekében dolgoznak. Kétségbe kell vonniuk a célkitűzés érvényességét – ez pontosan az ellenkezője annak, amit a legtöbb közszolgálati intézmény ilyen esetben tenni szokott.

Teendő: Írjuk le nonprofit intézményünk küldetését! Teljesíthető a küldetésünk, vagy csupán elérhetetlen vágyálom? Ha ez utóbbi a helyzet, tűzzünk ki helyette reális és elérhető célokat!

Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban

Az optimális piaci pozíció

A piaci dominancia következtében minden újítási kísérlet óriási belső ellenállást vált ki.

Az aktuális piaci pozíció nagyban befolyásolja a marketingcélokra vonatkozó fontosabb döntéseket. Többféle általános megközelítés létezik. „Piacvezetők akarunk lenni" – mondja az egyik cég. „Nem érdekes, mekkora a piaci részesedésünk, amíg a forgalmunk növekszik" – jelenti ki a másik. Mindkét kijelentés jól hangzik, ám egyformán hibás megközelítést takar. Nem sok haszna származik egy cégnek abból, ha a forgalma növekszik, miközben a piaci részesedése csökken, azaz a piac gyorsabban bővül, mint a cég forgalma. A kis piaci részesedéssel rendelkező cég végül a piac szélére szorul, és fokozottan kiszolgáltatottá válik. A piaci részesedésnek van olyan nagyságrendje is, amelyet nem tanácsos meghaladni. Akkor sem, ha nincs kartellellenes törvény. A megnyugtató piaci túlsúlyból adódóan a piacvezető könnyen elveszítheti éberségét. Általában az önelégült nyugalom és nem az általános szembenállás okozza a monopolhelyzetben lévő cég vesztét. A piaci dominancia következtében minden újítási kísérlet óriási belső ellenállást vált ki, ami veszélyes mértékben csökkenti a cég alkalmazkodóképességét. Ugyanakkor a piac – megalapozottan – szembenállást fejt ki, mert nem akar egyetlen domináns piaci szereplőtől függeni. Senki nem szereti, ha monopolhelyzetben lévő beszállítónak van kiszolgáltatva.

Nem a maximumra, hanem az *optimumra* kell törekednünk, amikor az elérendő piaci pozíciónkat meghatározzuk. Elengedhetetlen feltétele ennek a vevők, a termékek vagy szolgáltatások, a piaci szegmensek és az értékesítési csatornák gondos elemzése. Ehhez piaci stratégiára, és nagy kockázatú döntésekre van szükség.

TEENDŐ: A vevők, a termékek vagy szolgáltatások, a piaci szegmensek és az elosztási csatornák gondos elemzése révén határozzuk meg intézményünk optimális piaci részesedését! Piaci stratégiánkat az optimális piaci részesedésre, ne a piaci dominanciára vagy a növekvő piaci részesedésre való törekvésünkre alapozzuk!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

JÚLIUS 24.

A magas haszonkulcs bűvölete

A magas haszonkulcs védelmet nyújt a versenytársnak.

Az üzletemberek többsége tisztában van vele, a *nyereség* nem azonos a *haszonkulccsal*. A haszonkulcs szorozva a tőke megtérülésével egyenlő a nyereséggel. A maximális nyereségesség és a maximális nyereségáramlás tehát azzal a haszonkulccsal érhető el, amelyik a *piacon az optimális helyet*, illetve az *optimális tőkemegtérülést* biztosítja.

Miért árt nagy valószínűséggel az üzletnek – és lehet akár végzetes is –, ha engedünk a magas haszonkulcs csábításának? Azért, mert nem csupán túlzott védelmet nyújt a piaci versenytársnak, hanem gyakorlatilag mentesíti a kockázatvállalás alól. Szinte tálcán kínálja neki a piac átvételét. A fénymásológépet feltaláló Xerox cég minden idők egyik legsikeresebb termékét alkotta meg. Aztán a Xerox a haszonkulcs bűvöletébe esett. A gépeit egyre intelligensebbé tette, de minden fejlesztés célja elsősorban a haszonkulcs növelése volt. Csakhogy az újabb és újabb kiegészítők egyre növelték a gép árát, és ami még ennél is fontosabb, egyre bonyolultabbá vált a szervizelésük. Ráadásul a felhasználók nagy részének semmi szüksége nem volt ezekre a fejlesztésekre. Így aztán a japán Canon kifejlesztett egy modellt, amely szinte az eredeti Xerox gép másolata volt. A Canon modellje nemcsak olcsó és egyszerűen kezelhető volt, hanem a szervizelése sem okozott gondot. A Canon nem egészen egy év alatt meghódította az amerikai piacot.

TEENDŐ: A mi szervezetünk nem esett a magas haszonkulcs bűvöletébe?

Managing in a Time of Great Change
The Five Deadly Business Sins (Corpedia Online Program)

Négy lecke marketingből

Henry Ford állítólag ezt mondta: „Azért árusíthatjuk ilyen olcsón a T-modellt, mert olyan szép hasznot hoz."

A vásárlót nem lehet megvenni – ez az egyik leglényegesebb marketinglecke az erős versenyt diktáló huszonegyedik században. Látványos marketingkudarc volt a Hyundai Excel-modelljének bukása. A kocsival nem volt semmi baj. Csakhogy a cég túlzottan alacsony áron kínálta. Nem is maradt nyeresége, ami visszaforgatható lett volna promócióra, szervizre, üzletkötőkre és a gépkocsi fejlesztésére.

A második lecke a piac meghatározásáról szól. A faxgép térhódítása az amerikai piacon egyszerre volt marketingsiker és kudarc. A japánok nem azt kérdezték: Hol a helye ennek a gépnek a piacon? Hanem azt: *Hol a helye a piacon annak, amit ez a gép tud?* Rögtön rájöttek, hogy a faxgépek piaca már létezik, amint felfigyeltek a gyorspostai szolgáltatásokat nyújtó cégek – például a Federal Express – növekedésére. A következő megtanulandó lecke: a piacon jelen lévő *összes vevőből* kell kiindulni, nem csupán a *mi vevőkörünkből.* Az utolsó leckét marketingből az új „pasztorális" egyházak sikere adja: *a demográfiai változásokat marketinglehetőségként kell kihasználni.*

TEENDŐ: Ne feledjük a tanulságokat! Ne próbáljuk megvenni a vásárlót! Tegyük fel a kérdést: Hol a helye a piacon annak, amit ez a termék tud? Vegyük figyelembe az összes vevőt a piacon! Használjuk ki a demográfiai változásokat!

Managing for the Future

Eladás helyett marketing

A konzumizmus a marketing szégyene.

A marketing és a marketingszemlélet hangsúlyozása ellenére sok cégnél a marketing még ma is csupán retorika, nem valóság. Bizonyíték erre a *konzumizmus*. A konzumizmus szellemében az emberek azt veszik meg, amit ténylegesen áruba bocsátanak. A konzumizmus jegyében az emberek elvárják, hogy az üzleti vállalkozások a vevők szükségleteit, értékeit és az általuk érzékelt valóságot vegyék kiindulási pontnak. Elvárják, hogy az üzleti vállalkozások célkitűzésként a vevőigények kielégítését határozzák meg. Elvárják, hogy az üzleti vállalkozások önmaguk értékelését arra alapozzák, mit tudnak nyújtani a vevőknek. A konzumizmus ilyen mértékű térhódítása hosszú évek marketinges retorikája után azt bizonyítja, nem igazán sikerült a marketinget a gyakorlatba átültetni. A konzumizmus a marketing szégyene. Az eladás és a marketing valójában egymás ellentétei, és nem szinonimák, de még csak nem is egymás kiegészítői.

Azt gondolhatnánk, bizonyos mértékig mindig is szükség lesz eladásra. A valódi marketing azonban az eladást fölöslegessé teszi. A marketing célja a vevők olyan fokú megismerése, amelynek köszönhetően a termék vagy a szolgáltatás önmagát adja el. Ideális esetben a marketing olyan vevőt teremt, aki készséggel vásárol. Az ideális állapottól meglehetősen távol vagyunk. A konzumizmus térnyerése világosan jelzi, a helyes üzleti mottónak mindinkább így kellene hangoznia: *Eladás helyett marketing.*

Teendő: Szervezetünk termékei vagy szolgáltatásai az ügyfelek tényleges igényeit elégítik ki? Ha nem, lehet, hogy ez okozza marketingkudarcainkat?

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Költségalapú árképzés

Miért hárulna a vevőkre a termelők nyereségének kitermelése?

Az amerikai és európai cégek többsége úgy állapítja meg az árait, hogy összeadja a költségeket, majd a kapott összeget megfejeli a haszonkulccsal. Miután az árut vagy a szolgáltatást piacra dobták, sokszor kénytelenek csökkenteni az árat, hatalmas költségen újratervezni a terméket, elviselni a veszteséget – és gyakran tökéletes terméket vonnak vissza a forgalomból pusztán azért, mert rosszul állapították meg az árát. Hogy mi az érvük? Fedezniük kell a költségeket, és nyereséget kell termelniük. Az árképzés egyetlen megalapozott módja az, ha abból indulunk ki, mit hajlandó fizetni a piac, és ennek megfelelően végezzük a tervezést. Kezdetben természetesen meglehetősen munkaigényes az árból kiindulni, és annak megfelelően alakítani a költségeket. De végső soron sokkal kevesebb munkát igényel, mintha rossz a kiindulási alap, és csak sok veszteséges év után térülnek meg a költségek.

A költségalapú árképzés több mint százéves amerikai találmány. A General Electric az elektromos áramfejlesztők gyártásában ennek köszönhetően lett világvezető cég a huszadik század elején. Ekkor fogott a GE az áramszolgáltató cégek fizetőképességéhez igazított áron turbinák és transzformátorok tervezésébe. Abból az árból indultak ki, amelyet a vevők hajlandóak voltak és meg is tudtak megfizetni; következésképpen berendezéseiket a vevők meg tudták vásárolni, és meg is vették.

TEENDŐ: Vizsgáljuk meg árképzési gyakorlatunkat! Árainkat igazítsuk a vevők fizetőképességéhez! Állítsunk fel munkacsoportot, amelynek feladata a megfelelő költségszerkezet kialakítása annak érdekében, hogy az előre megállapított árral kitermeljük a szükséges nyereséget!

Managing in a Time of Great Change
The Five Deadly Business Sins (Corpedia Online Program)

Költségellenőrzés stabil üzletmenet mellett

A költségellenőrzésben a megelőzés
a gyógyítás sokszorosát éri.

Köztudott, mennyivel nehezebb ledolgozni öt kiló súlyfelesleget, mint eleve föl sem szedni. A költségellenőrzésen kívül talán nincs még egy terület, ahol annyira igaz lenne a megállapítás: a megelőzés a gyógyítás sokszorosát éri. Árgus szemmel kell figyelni, nehogy a költségek gyorsabban növekedjenek, mint a bevételek; és megfordítva, amikor recesszió idején visszaesnek a bevételek, legalább hasonló ütemben kell csökkenteni a költségeket.

Ezt a szabályt követte a világ egyik legnagyobb gyógyszergyára, amely – az inflációhoz igazítva – csaknem nyolcszorosára nőtt 1965 és 1995 között. Az elmúlt harminc év során a költségnövekedést a bevétel növekedésének fix százalékán tartották; tíz százalék bevételnövekedés maximum hat százalék költségnövekedést tett lehetővé. Öt-hat év próbálkozás után azt is megtanulták, hogy gazdasági visszaesés idején a bevételek csökkenésének arányában célszerű a kiadásokat is visszafogni. Jó pár évig tartott mindezt megtanulniuk, de mára szinte reflexszerűen alkalmazzák a módszert.

Teendő: A működési költségek növekedése legyen arányos a működésre fordítható bevételekkel! A bevételek visszaesésekor arányosan csökkentsük a működési költségeket!

Permanent Cost Control (Corpedia Online Program)
Managing for Results

Költségellenőrzés növekvő üzletmenet mellett

Mekkora üzletet remélhetünk egy új vállalattól, ha az sikeres? Mekkora kezdeti befektetés indokolt?

Az üzleti növekedéshez kezdeti befektetésre van szükség. Ezt a pénzt a jövő profittermelésébe fektetjük be, vagyis ez a befektetés költség lesz, és olykor nagyon hosszú időn át nem is térül meg. Hogyan lehet az ilyen jellegű befektetések mellett fenntartani a költségellenőrzést? Először is elkülönített *költségvetésben* kell kezelni ezeket a tevékenységeket. Ezt én a *lehetőségek költségvetésének* nevezem. Második szabályként át kell gondolnunk, milyen eredményeket várunk a befektetéseinktől, és mennyi időn belül.

Ismereteim szerint erre a legjobb példa az, ahogyan a szédítő 1970-es, '80-as években a Citibank a világ egyik legsikeresebb nemzetközi bankja lett. A siker titka az volt, hogy a Citibank vezetői először is végiggondolták, milyen kezdeti befektetés indokolt egy új leányvállalat létrehozása esetén. Mérlegelték, mi az a minimális eredmény, amit az új területen elérhetnek, és amit el is kell érniük. A következő kérdéseket tették föl: Mekkora üzletet várhatunk ebben az új országban, ha sikeresek vagyunk és bankunk piacvezető lesz? Mekkora kezdeti befektetés indokolt, ha nem haladhatja meg a potenciális eredmény bizonyos százalékát? Azt pedig a Citibank vezetői már saját tapasztalatuk alapján tudták, mennyi időbe telik majd, míg az új leányvállalat nullszaldósra kifut, és elkezd nyereséget termelni.

Teendő: A fejlesztések költségvetését különítsük el! Készítsünk valószínűsíthető becslést a várható eredményekre vonatkozóan! Kísérjük figyelemmel az eredmények alakulását, és igazítsuk hozzájuk az elvárásokat!

Permanent Cost Control (Corpedia Online Program)
Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban

A költségközpontok kiiktatása

Összedőlne a ház, ha abbahagynánk ezt a tevékenységet?

Az üzleti vállalkozásoknak mindig törekedniük kell a *költségek csökkentésére*, függetlenül attól, milyen hatékonyan képesek kivédeni a költséginflációt. A vállalkozások olyanok, mint az emberek: az emberek időnként akkor is megbetegszenek, ha rendszeresen sportolnak, odafigyelnek az étkezésükre, és nem élnek káros szerekkel. A *költségek csökkentésére* mindig szükség van. A költségcsökkentést a vállalatvezetés rendszerint ezzel a kérdéssel kezdi: *Hogyan tehető hatékonyabbá ez a művelet?* De nem ez a helyes kérdés. Azt kellene megkérdezni: *Összedőlne a ház, ha abbahagynánk ezt a tevékenységet?* Ha „valószínűleg nem" a válaszunk, akkor fel kell hagyni azzal a tevékenységgel. Elképesztően sok fölösleges dolgot csinálunk. A költségek leszorításában sikeres vállalkozások nem várják meg, míg kénytelenek csökkenteni a kiadásokat. A tevékenységek és műveletek *módszeres leépítése* a rendes üzletmenetük része, és így megszüntetésük nem ütközik szélsőségesen nagy belső ellenállásba.

TEENDŐ: Alakítsuk ki az összes termék, folyamat és szolgáltatás szisztematikus felülvizsgálatát! Hagyjuk el mindazt, ami semmit nem ad hozzá a vásárlói értékhez!

Permanent Cost Control (Corpedia Online Program)

A folyamatos költségellenőrzés kialakítása

A költségellenőrzés célja nem a költségcsökkentés, hanem a költségek keletkezésének megelőzése.

Nem a módszer a fontos, hanem annak felismerése, hogy a tevékenységek költséghatékonysága azok szerkezetén múlik. A költséghatékonyság attól is nagymértékben függ, hajlandóak vagyunk-e elfogadni az alapelvet, miszerint *a költségellenőrzés célja nem a költségcsökkentés, hanem a költség keletkezésének megelőzése.* A költségek maguktól sosem lesznek alacsonyabbak, ezért megelőzésük soha véget nem érő feladat. A legtökéletesebb szervezeti struktúra sem teszi nélkülözhetővé a költséghatékonyság rendszeres felülvizsgálatát. Ráadásul a hatékony költségellenőrzés ellenére is párévente meg kell vizsgálnunk a tevékenységek és folyamatok fenntartásának indokoltságát.

Az eljárással az is biztosítható, hogy az alkalmazottak elfogadják a költségellenőrzést, és inkább lehetőséget, semmint veszélyt lássanak benne. Ha a költségellenőrzést a dolgozók költségcsökkentésként értelmezik, az állásukat érzik veszélyeztetve, és az eljárást nem támogatják. Ha viszont az eljárást a költségek megelőzésére tett gyakorlati intézkedésként fogadják el, lehetőségként kezelik majd, de legalábbis a jobb és biztosabb állás reményében támogatást nyújtanak a megvalósításához.

TEENDŐ: Két-három évente végezzük el összes tevékenységünk felülvizsgálatát!

Permanent Cost Control (Corpedia Online Program)

Augusztus

1. Diverzifikáció
2. A vállalkozás mérete
3. Növekedés
4. Az új vállalkozás irányítása
5. Tudatosan megtervezett leépítés
6. Innovációs csőlátás
7. Társadalmi innováció: a kutatólaboratórium
8. Társadalmi innováció: a falak nélküli kutatólaboratórium
9. A kutatólaboratóriumok ideje lejárt?
10. Az új vállalkozások gyermekbetegségei
11. Gyorsan növekvő új vállalkozások
12. Pénzgazdálkodás az új vállalkozásban
13. Az új vállalkozás vezetői csapata
14. A fel nem ismert üzleti potenciál
15. A sérülékenység mint lehetőség
16. Az innovatív ötletek hasznosítása
17. Elsőként a legjobbakkal
18. Ott lepjük meg őket, ahol nincsenek!
19. Vállalkozói cselgáncs
20. A gazdasági jellemzők megváltoztatása
21. Környezeti rés: a vámszedés stratégiája
22. Környezeti rés: a különleges szaktudás stratégiája
23. Környezeti rés: a különleges piac
24. A piacrés kitöltésére irányuló stratégiák kockázatai
25. Az Able cég kutatási stratégiája
26. A Baker cég kutatási stratégiája
27. A Charlie cég kutatási stratégiája
28. A siker mindig új valóságot teremt
29. A lehetőségekre összpontosító szervezet
30. A lehetőségek keresése a váratlanban
31. A dinamikus egyensúly fenntartása

Diverzifikáció

Suszter maradjon a kaptafánál!

A régi mondás ma is érvényes jó tanácsnak tűnik. Minél kevesebb tevékenységet folytat egy üzleti vállalkozás, annál könnyebben irányítható. Az egyszerűség átláthatóvá teszi a működést. Az emberek értik a feladatukat, és látják, munkájuk hogyan függ össze a vállalkozás egészének eredményével és teljesítményével. Ennek köszönhetően az erőfeszítések összpontosíthatók, az elvárások megfogalmazhatók, az eredmények pedig könnyen értékelhetők és mérhetők lesznek. Minél kevésbé bonyolult egy üzleti vállalkozás, annál kisebb a hiba lehetősége. Minél összetettebb egy vállalkozás, annál nehezebb rájönni, hol a baj és mi a megfelelő gyógymód. Az összetettség megnehezíti a kommunikációt. Minél bonyolultabb egy üzleti vállalkozás, annál többszintű a vezetése, annál több a formaság és a procedúra, több a tanácskozás és a késedelmes döntés.

A sokféleség kétféleképpen rendezhető egységbe. Rendkívül diverzifikált üzleti vállalkozások is lehetnek alapjaikban egységesek, ha az üzletágak, a technológiák, a termékek és a termékcsaládok, valamint a tevékenységek egy közös *piac* egységén belül forrnak össze. Akkor is lehetnek alapjaiban egységesek a diverzifikált üzleti vállalkozások, ha a piacakait, a termékeiket és termékcsaládjaikat, valamint a tevékenységeiket közös *technológia* fogja össze.

TEENDŐ: Vizsgáljuk meg üzleti vállalkozásunkat! Fokuszált vagy szétszórt? Ha szétszórt, gondoljuk végig, hogyan teremthetjük meg az egységet a *piac* vagy a *technológia* alapján!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

A vállalkozás mérete

A nem megfelelő méretű vállalkozás nem tudja megtalálni azt a piacrést, ahol fennmaradni és prosperálni képes.

A nem megfelelő méret krónikus, sorvasztó, alattomos – és nagyon gyakori – betegség. A nem megfelelő méret betegsége azonban az esetek többségében gyógyítható. A gyógymód azonban se nem könnyű, se nem kellemes. A tünetek egyértelműek, és mindig ugyanazok. A nem megfelelő méretű üzleti vállalkozásban mindig van egy-két – esetleg több – aránytalanul túlméretezett tevékenység, funkció vagy törekvés. Ez a terület nagyságából, erőforrás- és költségigényéből adódóan akkora terhet ró az üzleti vállalkozásra, hogy meghiúsítja annak gazdasági teljesítményét és eredményeit. Jó példa erre a régi American Motors. Az American Motors sorozatban jelentette be agresszív terjeszkedési terveit, amelyek célja új és erős forgalmazók toborzása volt az értékesítés felfuttatása érdekében. Ám ahhoz, hogy elérhessék az életképességet biztosító eladási volument, éppen azokat a költségeket kellett növelniük, melyek a vállalat halálát okozták. A cég pedig pontosan ezt nem engedhette volna meg magának.

A probléma kezelésében a legcélravezetőbb stratégia az, ha megkíséreljük *megváltoztatni az üzleti vállalkozás jellegét*. A nem megfelelő méretű vállalkozás nem tudja megtalálni azt a rést a piacon, azt a szűk piaci szegmenst, ahol fennmaradni és prosperálni képes. Az American Motors és a Volkswagen összehasonlításával világossá válik, mi a különbség a rossz ítélőképesség nyomán létrejövő nem megfelelő méret, illetve a jól körülhatárolható piaci rés kitöltésével kialakuló megfelelő méret között.

TEENDŐ: Elemezzük üzleti vállalkozásunkat! Nem túl kicsi a piaci versenyhez? Ha ez a helyzet, alakítsuk ki azt a nyereséges, szűk piaci szegmenst, ahol hatékonyan versenybe szállhatunk!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Növekedés

Az a növekedés, amely csak méretgyarapodással jár, de nem fokozza a termelékenységet, olyan, mint a súlyfölösleg – izzadságos munkával le kell dolgozni.

A menedzsmentnek át kell gondolnia, mekkora minimális növekedésre van szüksége a vállalkozásnak. Tudnia kell, mekkora az a minimális növekedés, amely nélkül a vállalkozás elveszíti erejét, lendületét és teljesítőképességét, sőt akár túlélő képességét is. A vállalkozásnak tartható piaci helyet kell elfoglalnia. Máskülönben gyorsan kiszorítják, és mérete nem lesz összhangban a piacon elfoglalt helyével. Amikor bővül a piac – akár belföldön, akár a világban –, a vállalkozásnak is növekednie kell életképessége fenntartása érdekében. Esetenként a minimális növekedés is meglehetősen nagyarányú fejlesztést jelenthet.

A vezetésnek különbséget kell tennie a jó és a rossz növekedés, az izom, a súlyfölösleg és a rosszindulatú daganat között. A szabályok elég egyszerűek: egészséges növekedés az, amely rövid időn belül a vállalkozás erőforrásainak össztermelékenységét növeli. Fölösleges zsírlerakódás az a fajta növekedés, amely kizárólag a volument érinti, és nem eredményez rövid időn belül általános termelékenységnövekedést. Az össztermelékenységet nem növelő volumennövekedést a súlyfölösleghez hasonlóan izzadságos munkával le kell dolgozni. Végül a termelékenységet csökkentő volumennövekedést radikálisan meg kell szüntetni – méghozzá sürgősen.

TEENDŐ: Határozzuk meg a szervezetünk piaci helyének fenntartásához szükséges minimális növekedési arányt!

Managing in Turbulent Times
Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Az új vállalkozás irányítása

Az új projektek kisgyermekek: óvodában a helyük.

Az innovációs törekvések – különösen az új üzleti vállalkozások, termékek vagy szolgáltatások kifejlesztését célzó kísérletek – irányítását az „innovációért felelős igazgató" hatáskörébe kellene utalni. Nem lenne szabad már folyamatban lévő műveletekért felelős vezetőkre bízni. Sajnálatos módon ez sokkal gyakoribb hiba, mint gondolnánk.

Az új projektek még kisgyermekek, és a belátható jövőben hozzáértő gondoskodásra szorulnak: óvodában a helyük. A „felnőttekről" gondoskodók, vagyis a meglévő üzleti vállalkozásokért és termékekért felelős igazgatók nem tudnak „gyermekkorú" projektekkel foglalkozni, mert nem rendelkeznek sem kellő idővel, sem kellő hozzáértéssel. Három amerikai nagyvállalatot lehet megemlíteni, amelyek a gyakorlatban is ezt a megközelítést képviselik: a szappan-, mosószer-, étolaj- és élelmiszergyártó Procter & Gamble; a tisztasági és egészségápolási cikkeket gyártó Johnson & Johnson; valamint az ipari és fogyasztási termékeket előállító 3M nagyvállalat. Részleteiben a három cég gyakorlata egymásétól eltérő, de a lényeget tekintve ugyanazt a politikát folytatják. Már indításkor külön vállalkozásként kezelik az új üzleti kezdeményezéseket, melyek élére projektmenedzsereket állítanak.

TEENDŐ: A „gyermekkorú" üzleti vállalkozásainkat járassuk óvodába! Kezeljük külön a „kicsiket" és a „felnőtteket"!

Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban

Tudatosan megtervezett leépítés

Gondoskodjunk termékeink, folyamataink, szolgáltatásaink leépítéséről, nehogy a versenytársaink lépjenek előbb!

Az innovációs szervezetek sem időt, sem erőforrást nem fecsérelhetnek a tegnap megőrzésére. A múttal való tudatos szakítással felszabadíthatjuk és új feladatokra fordíthatjuk az erőforrásokat. Különösen igaz ez a legritkább erőforrás, a humán tőke esetén.

Gondoskodjunk termékeink, folyamataink, szolgáltatásaink leépítéséről, nehogy a versenytársaink lépjenek előbb! Az amerikai nagyvállalatok egy része ezt az elvet már rég megértette és elfogadta. Példa erre a nejlont feltaláló DuPont, amely éppen csak bemutatta új termékét 1938-ban, de vegyészei már a nejlonnal versenyképes új szintetikus szál előállításán dolgoztak. Ezzel egyidejűleg csökkenteni kezdte a nejlon árát – így a versenytársak számára kevésbé volt vonzó a DuPont-szabadalmak megkerülése. A DuPont ennek köszönhetően a mai napig a világ egyik vezető műanyaggyártója, és a DuPont-féle műszál továbbra is jelen van a piacon – méghozzá nyereségesen.

Teendő: Kannibálmódra pusztítsuk el a saját termékeinket, mielőtt a versenytársunk megelőzne!

Managing for the Future

Innovációs csőlátás

Sokszor előfordul, hogy egy konkrét betegség kezelésére kifejlesztett gyógyszert a gyakorlatban teljesen másfajta bajok gyógyítására alkalmazzák.

A legtöbb esetben, amikor egy új vállalkozás sikeresnek bizonyul, nem az eredetileg eltervezett piacon fut be, nem egészen az induláskor eltervezett szolgáltatásokkal vagy termékekkel, amelyek nagy részét nem az eredetileg megcélzott vevők vásárolják, és a termékeket az eredetileg eltervezett rendeltetésük mellett még számos egyéb célra is használják. Amennyiben a menedzsment mindezt nem veszi figyelembe és nem készül fel a váratlan és előre nem látott piac meghódítására, ha a vállalkozás nem piacorientált, sőt piac által vezérelt, akkor nem a maga, hanem a versenytársak számára teremt lehetőségeket.

Az új vállalkozásoknak tehát azzal a feltevéssel kell elindulniuk, hogy a termékükre vagy a szolgáltatásukra olyan piacon is akadhatnak vevők, amelyre eredetileg nem is gondoltak, olyan alkalmazásai is lehetnek, amelyeket nem láttak előre a tervezésekor, és olyan vevők vásárolják meg, akik az új vállalkozások látókörén kívül estek, vagy akikről esetleg tudomásuk sem volt. Ha az új vállalkozás vezetői már a kezdet kezdetén nem összpontosítanak kellőképpen az ilyen piacokra, akkor nagy valószínűséggel a versenytársak számára teremtenek lehetőségeket.

Teendő: Újításkor ne az előzetes elképzeléseinkhez ragaszkodjunk, hanem a piaci reakciót kövessük! Ha új vállalkozásba fogunk, ne ragaszkodjunk mindenáron dédelgetett elképzeléseinkhez!

Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban

Társadalmi innováció: a kutatólaboratórium

A vállalatvezetés egyre inkább a társadalmi innováció előmozdítója.

Az egyik első „kutatási igazgató", a német-amerikai fizikus, Charles Proteus Steinmetz ötlete alapján több mint száz évvel ezelőtt épült meg a General Electric kutatólaboratóriuma a New York állambeli Schenectadyben. Steinmetznek kezdettől fogva két világos célkitűzése volt: a tudományt, és a tudományos munkát a jelentős technikai fejlesztések szolgálatába állítani, és az innováción keresztül folyamatos önmegújulási lehetőséget adni az új társadalmi jelenségnek – a nagyvállalatnak.

Steinmetz és munkatársai radikálisan újraértelmezték a tudomány és a technika kapcsolatát a kutatásban. Steinmetz saját projektjeiben a célok kitűzésekor először azt határozta meg, hogy a kívánt technikai eredmények eléréséhez milyen új elméleti tudományos ismeret szükséges, majd az új tudás megszerzése érdekében megszervezte a „színtiszta" kutatómunkát. Steinmetz eredetileg elméleti fizikus volt. Ám mindaz, amit alkotott, olyan kutatások eredményeként jött létre, amit egy adott projekt részeként tervezett meg és végzett el, melynek célja mindig egy meghatározott termékcsoport, például a törpemotor kifejlesztése volt. A technikát az akkori közvélekedés „alkalmazott tudománynak" tekintette, és sokan még ma is annak tartják. Steinmetz laboratóriumában azonban a tudományt – ideértve a „vegytiszta kutatást" is – a technika alá rendelték, azaz a tudomány a technikai cél megvalósításának eszközéül szolgált.

Teendő: Kövessük Steinmetz példáját, végezzünk a piac által vezérelt kutatást és fejlesztést!

The Ecological Vision

Társadalmi innováció: a falak nélküli kutatólaboratórium

Sok elméleti tudós számára szentségtörés volt a Steinmetz-féle technika által vezérelt tudomány.

Steinmetz újítása vezetett a *falak nélküli kutatóintézet* megteremtéséhez is, amely egyben Amerika sajátos és jelentős találmánya a nagyszabású tudományos és műszaki programok megvalósítása terén. A Franklin D. Roosevelt elnök korábbi jogtanácsos partnere, Basil O'Connor által alapított és irányított National Foundation for Infantile Paralysis (Járványos Gyermekbénulás Alapítvány, mai nevén March of Dimes) indította az első nagy horderejű programot az 1930-as években a gyermekbénulás leküzdésére. A több mint huszonöt éven át futó programban lépésről lépésre mindent megterveztek, központi stratégia alapján és általános központi irányítás mellett nagy létszámú tudóscsoport működött közre, melynek tagjai – vagy fél tucat tudományág képviselői – Amerika-szerte mintegy tucatnyi helyen önállóan dolgoztak saját projektjükön.

Ez a program szolgált mintául a második világháború nagy vállalkozásaihoz: a RADAR laboratóriumhoz, a Lincoln Laboratóriumhoz, illetve mind közül a legfajsúlyosabbhoz, az atomenergiával foglalkozó Manhattan-projekthez. A NASA is hasonló, falak nélküli kutatólaboratóriumot állított fel, amikor Amerika a szputnyik fellövése után úgy döntött, embert küld a Holdra. Steinmetz technika által vezérelt tudományos felfogását még ma is sokan vitatják. Mégis azonnal ezt a szerveződési formát választjuk, ha új tudományos kérdés vetődik föl, ez történt például 1984–85-ben, amikor az AIDS hirtelen jelentős, megoldandó orvosi problémává lépett elő.

Teendő: A civilizált világ számára súlyos társadalmi probléma a terrorizmus, amellyel szembe kell néznie. Hogyan lehetne a problémát Manhattan-típusú K+F projektként kezelni?

The Ecological Vision

A kutatólaboratóriumok ideje lejárt?

A hihetetlenül gyorsan terjedő technológiák keresztül-kasul átjárják az iparágakat.

Mivel magyarázható a nagyvállalati kutatólaboratóriumok csökkenő száma? A vállalati tulajdonú kutatólaboratórium volt a tizenkilencedik század egyik legsikeresebb találmánya. Manapság sok kutatási igazgató és csúcstechnológiájú ipari vállalkozás hajlamos kijelenteni: a vállalati laboratóriumok fölött eljárt az idő. Miért? Mert a hihetetlenül gyorsan terjedő technológiák keresztül-kasul átjárják az iparágakat, és szinte egyetlen iparág sem tekinthető többé egyedülállóan különlegesnek. Sokszor előfordul, hogy egy adott iparágban dolgozók egyáltalán nem ismerik azt a technológiát, amelyből a munkájukhoz szükséges tudás származhat. Következésképpen a régi típusú nagy kutatólaboratóriumok kezdenek elavulni.

A távközlési újítások legjelentősebb forrásának hosszú évtizedeken át a nagy telefontársaságok kutatólaboratóriuma, a híres amerikai Bell Laboratóriumok volt tekinthető. A távközlési iparban egyetlen kutató sem foglalkozott az üvegszálas kábellel, sőt, a szakmából nem is volt senkinek sem tudomása róla. Az üvegszálas kábelt egy üvegipari cég, a Corning fejlesztette ki. A találmány mégis forradalmasította a világ távközlését.

TEENDŐ: Nézzünk körül a környezetünkben, nincs-e a cégünk számára is hasznosítható újítás más iparágakban!

Managing in the Next Society
The Next Society (Corpedia Online Program)

Az új vállalkozások gyermekbetegségei

Az üzleti vállalkozásoknak nem a vevők megváltoztatása a feladata.

Az újonnan induló vállalkozások vezetői számára elengedhetetlenül fontos, hogy kilépjenek az életbe, és figyeljenek a piacra, a vevőkre, saját értékesítési szakembereikre. Az új vállalkozásoknak nem árt beépíteni gyakorlatukba önmaguk rendszeres emlékeztetését: a terméket vagy a szolgáltatást nem az előállító, hanem a vevő határozza meg. A vállalkozásoknak folyamatosan ellenőrizniük kell, hogy termékeik vagy szolgáltatásaik mennyire hasznosak és értékesek a vevők szempontjából. Hihetetlenül veszélyes, ha az új vállalkozások úgy vélik: jobban tudják a vevőnél, mire jó a termékük vagy szolgáltatásuk, illetve azoknak mire kellene alkalmasnak lenniük, hogyan kellene megvásárolni és mire kellene használni azokat. Az új vállalkozásoknak nem szabad figyelmen kívül hagyniuk a váratlan sikert, azt lehetőségként, nem pedig a szakértelmük ellen irányuló támadásként kell felfogniuk. El kell továbbá fogadniuk a marketing legalapvetőbb elvét: *az üzleti vállalkozásoknak nem a vevők megváltoztatása a feladata*, hanem a vevőigények kielégítése. A piac értékítéletének mellőzése az új vállalkozások egyik tipikus gyermekbetegsége. Márpedig ez a legsúlyosabb betegség, amely a kezdeti stádiumban lévő új vállalkozást megtámadhatja – olyan alattomos kór, amely még a talpon maradó vállalkozásokra is folyamatos veszélyt jelent.

Teendő: Új vállalkozásunk váratlan sikerét ne problémaként, hanem lehetőségként fogjuk fel!

Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban

Gyorsan növekvő új vállalkozások

A pénzügyi előrelátás hiánya annál veszélyesebb, minél sikeresebb az új vállalkozás.

Az új vállalkozások következő növekedési stádiumában a megfelelő pénzügyi összpontosítás és a helyes pénzügyi irányelvek hiánya a legnagyobb veszély. Tegyük fel, egy új vállalkozás sikeresen bevezette a piacon új termékét vagy szolgáltatását, és gyors növekedésnek indult. Üzleti jelentései gyorsan növekvő haszonról szólnak, és szép kilátásokat vetítenek előre. A tőzsde is felfedezi magának az új vállalkozást, ami különösen akkor gyakori, ha az adott cég a csúcstechnológia területén vagy más divatos üzletágban tevékenykedik. Az előrejelzések szerint az új vállalkozás forgalma öt éven belül eléri az egymilliárd dollárt.

Ám másfél évvel később a vállalkozás összeomlik. Hirtelen deficitesnek bizonyul, 275 alkalmazottjából 180-at elbocsát, többek közt az elnökének is mennie kell, esetleg az új vállalkozást messze áron alul felvásárolja egy nagyobb cég. Az okok mindig ugyanazok: a vállalkozásnak nincs elég pénze; nem tudja előteremteni a terjeszkedéshez szükséges tőkét; és a rendezetlenül vezetett költségek, készletnyilvántartás és kinnlevőségek miatt pénzügyi káosz keletkezik. Ez a három pénzügyi csapás igen gyakran egyszerre sújt le. Közülük egy is elég súlyos – ha nem végzetes – gondokat okoz egy új vállalkozás működésében. Ha pedig egyszer kitört a pénzügyi válság, az csak nagy nehézségek és súlyos szenvedések árán orvosolható.

Teendő: Új vállalkozásunk pénzügyi működtetésére készítsünk átgondolt pénzügyi terveket és építsünk be ellenőrző mechanizmusokat! Ne vegyük semmibe pénzügyi szakértőink véleményét!

Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban

Pénzgazdálkodás az új vállalkozásban

A bankárok rég bevált szabálya szerint mindig azt kell feltételeznünk, hogy a számlákat a vártnál hatvan nappal előbb kell kifizetnünk, míg kintlévőségeink a vártnál hatvan nappal később folynak be.

Az új vállalkozásokat indító vállalkozók általában nem közömbösek a pénz iránt, épp ellenkezőleg: többnyire a mohóság jellemző rájuk. A nyereségre koncentrálnak, pedig egy új vállalkozás esetén ez helytelen szemlélet: a nyereség nem az első, hanem az utolsó szempont. A cash flow, a tőke és az irányítás mind fontosabbak. Ezek hiányában a nyereség puszta fikció – egy-másfél évig talán még termelődik, de aztán elmarad. A növekedés fenntartásáról gondoskodni kell. Pénzügyi szempontból ez azt jelenti, hogy az új vállalkozás növekedéséhez további anyagi források bevonására van szükség, elvonásról szó sem lehet. Minél egészségesebb egy új vállalkozás, minél gyorsabban növekszik, annál több anyagi forrást igényel.

Az új vállalkozásnak cash flow-elemzésre és -előrejelzésre, illetve pénzgazdálkodásra van szüksége. Az a tény, hogy az utóbbi években Amerikában az új vállalkozások (kivéve a csúcstechnológia terén megjelenő vállalkozásokat) a korábbiakhoz képest jelentősen jobban teljesítenek, főként azzal magyarázható, hogy az Egyesült Államok újdonsült vállalkozói megtanulták: nélkülözhetetlen a pénzügyi irányítás. A pénzgazdálkodás viszonylag egyszerű, ha van megbízható cash flow-előrejelzés. A „megbízható" szó ebben az esetben azt jelenti, hogy a vállalkozók a számításoknál nem a reményekre alapoznak, hanem a „legrosszabb esettel" kalkulálnak. Ha az előrejelzés túlságosan óvatos, a legrosszabb esetben is csak az történhet, hogy átmenetileg készpénzfölösleg keletkezik.

TEENDŐ: Készítsünk a „legrosszabb esetre" cash flow-becslést és cash flow-előrejelzést! Szigorúan kövessük nyomon kintlévőségeinket és készleteinket!

Az új vállalkozás vezetői csapata

Hiába is keresnénk a szakkönyvekben, melyek a kulcstevékenységek. Ezt mindig az adott vállalkozás elemzéséből tudhatjuk meg.

Amikor egy új vállalkozás objektív gazdasági mutatói azt jelzik, hogy az üzlet három vagy öt éven belül megduplázódhat, akkor az alapító vagy az alapítók kötelessége kiépíteni azt a vezetői csapatot, amelyre a vállalkozásnak hamarosan szüksége lesz. Az alapítóknak és a cég más kulcsembereinek először is végig kell gondolniuk vállalkozásuk kulcstevékenységeit. Mely területeken múlik az adott üzleti vállalkozás fennmaradása és sikere? Minden tevékenységet számba kell venni, amit a csoport bármelyik tagja kulcsfontosságúnak ítél.

A következő lépésben a csoport minden tagjának – az alapítóval az élen – föl kell tennie a kérdést: Mely tevékenységeket végzek jól? Melyek azok, amelyeket kulcsfontosságú munkatársaim végeznek jól? A következő megválaszolandó két kérdés: Az egyéni erősségekkel összhangban mely kulcstevékenységek irányításáért vállaljanak elsősorban felelősséget a csoport tagjai? Az egyes tevékenység irányítására ki a legalkalmasabb? Ezután elkezdődhet a vezetői gárda kiépítése. Minden kulcstevékenységet olyan személyre kell bízni, aki teljesítményével már bizonyított.

TEENDŐ: Vizsgáljunk meg egy sikeres új vállalkozást, akár a saját vállalatunkon belül, akár azon kívül! A kezdeményező sikeresen határozta meg a kulcstevékenységeket, és a megfelelő emberekre bízta ellátásukat?

Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban

A fel nem ismert üzleti potenciál

Ha Mohamed nem megy a hegyhez,
a hegy nem megy Mohamedhez.

A szerencse, a véletlen, a katasztrófa, mint minden emberi vállalkozást, az üzletet is befolyásolja. A szerencsére azonban nem lehet üzleti vállalkozást alapozni. Növekedést és prosperitást csak a lehetőségeket szisztematikusan kereső és azokkal élni is tudó üzleti vállalkozások érhetnek el. Még ha a jelen kihívásai és lehetőségei szempontjából sikeresen szerveződik is a vállalkozás, teljesítménye akkor is messze elmarad az optimumtól. A potenciál mindig nagyobb, mint ami megvalósul belőle.

A veszélyek és a gyengeségek azt jelzik, hol kell az üzleti lehetőségeket keresni. Rendkívüli módon megtérül, ha a problémákból lehetőségeket kovácsolunk. A lehetőségekre a cég tapasztalatai, múltbéli sikerei és kudarcai tükrében kell reagálni. Olykor ehhez csupán vezetői szemléletváltás szükséges. Három kérdés megválaszolásával kideríthetők a cég rejtett potenciáljai:

- Milyen fékező és korlátozó tényezők teszik sérülékennyé a vállalkozást?
- Hol jelentkezik egyensúlyhiány?
- Üzleti szempontból mitől tartunk, mit tekintünk veszélyforrásnak – és hogyan élhetünk vele lehetőségként?

TEENDŐ: Válaszoljunk erre a három kérdésre, és juttassuk közelebb vállalkozásunkat az optimális teljesítményhez!

Managing for Results

A sérülékenység mint lehetőség

Lélektani okok miatt nehéz megtalálnunk és felismernünk az üzleti lehetőségeinket.

Lélektani okok miatt nehéz megtalálnunk és felismernünk az üzleti lehetőségeinket. Mindig belső ellenállást vált ki, ha szakítanunk kell a régi bevett szokásokkal. Gyakran épp azt a jártasságunkat kell mellőznünk, amelyre a legbüszkébbek vagyunk. A veszély leküzdése, az egyensúlyhiány kezelése és egy adott folyamat hatékonyságának megteremtése – főként a belső gyengeségei ellenére – nem kevés erőfeszítést igényel.

Nagy valószínűséggel éppen a legképzettebb emberek ellenállásába ütközünk, akik a pozíciójuk, szakmai presztízsük és a hatalmuk ellen intézett közvetlen támadásként élik meg, ha a vállalkozásunk sérülékenységében, korlátaiban és gyengeségeiben kezdjük keresni a lehetőségeket. Ebből fakadóan sokszor nem az üzletág vezető szereplői, hanem a kívülállók vagy majdnem kívülállók veszik észre a kínálkozó alkalmat. A lélektani és objektív nehézségek ellenére az üzleti vállalkozásoknak nem szabad elhanyagolniuk ezt a területet, a menedzsmentnek kimondottan nagy hangsúlyt kell fektetnie a sérülékenységben rejlő lehetőségek kiaknázására.

TEENDŐ: Vállalkozásunk sérülékenységét váltsuk át lehetőségre!

Managing for Results

Az innovatív ötletek hasznosítása

A kreativitás csábító, a gond csak az, hogy az életképes új termékek és szolgáltatások körében meghökkentően magas a halandóság.

A legnehézkesebb szervezetek is általában több jó ötlettel rukkolnak elő, mint amennyit hasznosítani tudnak. A valódi gond sokkal inkább az, hogy az életképes új termékek és szolgáltatások körében meghökkentően magas a halandóság. A csecsemőhalandósághoz hasonlóan az új termékek és szolgáltatások halandóságát is csökkenteni lehetne, méghozzá viszonylag gyorsan és nem túl nagy anyagi áldozat árán. A kudarcok jelentős részét a *vállalkozói stratégia* hiánya okozza. A helyesen megválasztott vállalkozói stratégia nagyban növeli a siker esélyét.

A piacvezető pozíció megszerzésére négyféle vállalkozói stratégia alkalmazható: a leggyorsabban a legjobbakkal; ott lepjük meg őket, ahol nincsenek; keressük és használjuk ki a speciális környezeti réseket; és változtassuk meg egy termék, egy piac vagy egy iparág gazdasági jellemzőit! A négy stratégia nem zárja ki egymást. Gyakran egy és ugyanaz a vállalkozó két, olykor három stratégia elemeit kombinálja vállalkozása stratégiájában. Mind a négy stratégiának megvannak azonban a maga előfeltételei. Bizonyos innováció esetén az egyik, más innováció esetén a másik a megfelelő. Mind a négy stratégia eltérő vállalkozói magatartást igényel. Végül mindegyiknek megvannak a maga korlátai és kockázatai.

TEENDŐ: Használjuk ki szisztematikusan az innovatív ötleteket, és a siker érdekében ne feledkezzünk meg a négy stratégiáról!

Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban
Entrepreneurial Strategies (Corpedia Online Program)

Elsőként a legjobbakkal

„Leggyorsabban a legjobbakkal."

„Elsőként a legjobbakkal" – ezzel indokolta az amerikai polgárháború idején a konföderációs sereg egyik tábornoka lovassági egységének győzelemsorozatát. Az üzleti életben azt a stratégiát írjuk le ezzel a fordulattal, amelynek során az újító piacvezetésre vagy egyenesen dominanciára tör. Ez a vállalkozói stratégia kecsegtet a legmagasabb jövedelmezőséggel, de a legkockázatosabb is. Nem lehet hibázni, nincs második esély. A végeredmény csakis a piacon és az iparágon belüli vezető pozíció kivívása lehet, semmi más. A vállalkozóknak biztosra kell menniük, máskülönben kudarcot vallanak. A stratégiát alkalmazó innovátorok közül általában egynek, ha sikerül célba érnie, míg tucatnyian rajtavesztenek. Ám ha az „elsőként a legjobbakkal" stratégiája beválik, a nyertes mindent visz. Ez a stratégia alapozta meg olyan óriások vezető szerepét, mint a 3M, a Procter & Gamble, az Intel vagy a Microsoft.

A stratégiának még egy hátulütője van: a kezdeti siker után megeshet, hogy a vállalkozást kicselezi egy másik, amely már az „ott lepjük meg őket, ahol nincsenek" vállalkozói stratégiát alkalmazza. Ez történt azzal a két fiatal mérnökkel is, akik anyagi háttér és korábbi üzleti tapasztalat nélkül a legendássá vált garázsban útnak indították az Apple számítógépes céget azzal a céllal, hogy olyan iparágat teremtenek, amelyet ők fognak uralni. Csakhogy hamarosan kicselezte őket az IBM.

Teendő: Amikor új terméket, eljárást vagy szolgáltatást fejlesztünk ki, ügyeljünk rá, nehogy egy szemfüles versenytárs kicselezzen bennünket!

Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban
Entrepreneurial Strategies (Corpedia Online Program)

Ott lepjük meg őket, ahol nincsenek!

Ott lepjük meg őket, ahol nincsenek! – kreatív utánzással a piacvezető is lekörözhető.

Ebben az esetben az újító nem állít elő jelentős új terméket vagy szolgáltatást, hanem fogja azt, amit versenytársa éppen csak kitalált, és javít rajta egy kicsit. Ez utánzás, de kreatív utánzás, ugyanis az újító a vevők kívánalmainak és igényeinek jobban megfelelő terméket vagy szolgáltatást hoz létre. Ha az újítónak sikerül eltalálnia a vevők igényét, vezető szerepre tehet szert, és átveheti az uralmat a piacon.

Kitűnő példa erre az, ahogyan az IBM az 1970-es évek elején vezető számítógépgyártóvá lépett elő. A személyi számítógépet az Apple alkotta meg. Amint megjelent a termék, azonnal sikeres lett. Az IBM elhatározta, hogy lekörözi, és feltette a kérdést: Mik az Apple-gép hiányosságai? Az IBM másfél éven belül megjelent a piacon egy olyan számítógéppel, amelyet a vevőigényeknek megfelelően kiegészített azzal, ami az Apple gépéből hiányzott: szoftverrel. Az IBM egy év leforgása alatt megszerezte a vezető helyet a világpiacon; és több mint egy évtizedig meg is őrizte pozícióját. Az Apple pedig a piac szélére szorult. Majdnem eltűnt, és csak húsz-egynéhány évvel később, az 1990-es évek végén sikerült megtalálnia azt a rést a piacon, ahova betörve újra tiszteletet vívott ki magának.

TEENDŐ: Keressünk sikeres újítást egyik versenytársunk gyakorlatában, javítsunk rajta, és körözzük le a versenytársunkat!

Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban
Entrepreneurial Strategies (Corpedia Online Program)

Vállalkozói cselgáncs

A vállalkozói cselgáncs célja nem más, mint a piacvezetők kibillentése, erősségeik átfordítása gyengeséggé, amitől legyőzhetővé válnak.

A japán cselgáncsmester ellenfelének erősségét keresi, azt, amire büszke, és amire előszeretettel hagyatkozik. Azt feltételezi, és jó eséllyel igaza is van, hogy ellenfele minden küzdelmében az erősségére alapozza a stratégiáját. Ezután a cselgáncsmester felméri, hol válik sebezhetővé és támadhatóvá az ellenfele annak következtében, hogy rendíthetetlenül egyazon erősségére épít. Ekkor fordítja át ellenfelének erősségét végzetes gyengeséggé, és a csellel le is győzi őt.

A cselgáncsozókhoz hasonlóan a vállalkozók is hajlamosak ragaszkodni megrögzött szokásaikhoz. A vállalkozói cselgáncs célja nem más, mint a piacvezetők kibillentése, erősségeik átfordítása gyengeséggé, amitől legyőzhetővé válnak. A stratégiára a legjobb példát a japánok szolgáltatják, akik sorozatban vették át a vezető helyet Amerikában először a fénymásolók, aztán a szerszámgépek, a szórakoztató elektronikai termékek, majd a személyautók és a faxgépek piacán. És a japánok mindig ugyanazt a stratégiát alkalmazták: gyengeséggé változtatták át az amerikaiak erősségét, és győztek. Az amerikaiak a nagyfokú nyereségességet tartották legfőbb erősségüknek. A jó minőségű, drága termékek fizetőképes piaci szegmenseire összpontosítottak, és a tömegigények kielégítésére nem fordítottak kellő figyelmet. A japánok olcsó, kevésbé kifinomult termékekkel léptek a piacra, és az amerikaiak meg se próbálták fölvenni velük a harcot. Mire a japánok megszerezték a vezetést a tömegcikkek piacán, a rendelkezésükre álló cash flow lehetővé tette számukra a minőségi termékek piacán való megjelenést is. Hamarosan mindkét területet a japánok uralták.

TEENDŐ: Legyünk résen! Állapítsuk meg versenytársaink erősségeit, és keressük meg az általuk figyelmen kívül hagyott piaci lehetőségeket!

Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban
Entrepreneurial Strategies (Corpedia Online Program)

A gazdasági jellemzők megváltoztatása

A sikeres újítók árképzésükben azt veszik figyelembe, amiért a vevők fizetnek.

A többi vállalkozói stratégiával ellentétben, ebben az esetben az újítónak nem kell innovatív termékkel vagy szolgáltatással előállnia, mert *maga a stratégia* az innováció. Az innovatív stratégia meglévő termékeket vagy szolgáltatásokat alakít át: megváltoztatja vagy a használatát, vagy az értékét, vagy a gazdasági jellemzőit. Új gazdasági érték alakul ki és új vevőkörök jelennek meg, de nincs se új termék, se új szolgáltatás. A gazdasági jellemzőket sok esetben a legsikeresebben úgy változtathatjuk meg, ha a termék vagy szolgáltatás árképzésén módosítunk. A folyamat végén az előállító legalább ugyanannyi, ha nem jóval több bevételhez jut. Az árképzésnek azonban nem az előállító, hanem a vevő realitását kell tükröznie.

Nézzünk egy példát! Az internetet *információs hálózatnak* tervezték, és a legtöbb szolgáltató díjat kért a hozzáférésért, például az e-mail címért. A Yahoo és más cégek ingyen adják az internetes hozzáférést. Azokkal a hirdetőkkel fizettetnek, amelyeknek a reklámjait a vevők látni fogják, amikor felmennek a netre. A Yahoo a következő kérdést tette felt: Ki a vevő? A válasza pedig ez volt: A potenciális vevők elérésére törekvő vállalkozások. Ez a szemlélet az egész iparág jellegét megváltoztatta. Új dimenziót adott az internetnek.

TEENDŐ: Határozzuk meg, valójában mit vásárolnak vevőink! Vegyük figyelembe igényeiket, szolgáljuk ki őket a lehető legjobban! Ezzel szervezetünk számára is kedvezőbb gazdasági eredményeket biztosítunk.

Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban
Entrepreneurial Strategies (Corpedia Online Program)

Környezeti rés: a vámszedés stratégiája

Az újító siker esetén csaknem támadhatatlan pozícióba kerül.

A negyedik jelentős vállalkozói stratégia, a környezeti rés stratégiája lehetővé teszi az újító számára, hogy szűk piaci szegmensben gyakorlatilag monopolhelyzetbe kerüljön. A *vámszedés stratégiája* egyike a környezeti rések kitöltésére irányuló stratégiáknak. Az újító lényegében egy nagyobb folyamat nélkülözhetetlen részét alkotó termékkel vagy szolgáltatással áll elő. A termék ára ebben az esetben majdhogynem lényegtelen. A stratégia azonban csak akkor működőképes, ha olyan szűk piaci szegmensről van szó, ahol a területet elsőként elfoglaló vállalkozás minden versenytársat hatékonyan távol tud tartani.

Vegyünk egy példát! Az Alcon nevű vállalkozást az 1950-es években indította egy nagy gyógyszergyártó cég üzletkötője. A cég alapítója tisztában volt azzal, hogy az időskori szürkehályogműtét egyik mozzanata jelentős ellentmondás forrása. A szinte rutinszerű műtétnek része volt egy veszélyes művelet: a sebésznek egy izomszalagot kellett átmetszenie, és kismértékben ugyan, de fennállt a vérzés veszélye, ami a szem végzetes károsodásához vezethetett. Az újító mindent elolvasott, amit ezzel a bizonyos szemizommal kapcsolatban tudni lehetett, és szinte azonnal megtalálta a megoldást: van egy enzim, amely képes feloldani az izomszalagot, és ezzel kivédhető a vágás által okozott esetleges vérzés kockázata. Csakhogy az enzim gyors lebomlását nem lehetett megakadályozni, vagyis nem volt mód a tárolására. Aztán az újító azt is megtudta, hogy 1890 óta számtalan olyan anyagot fejlesztettek ki, amelyek stabilizálják az enzimeket és lehetővé teszik a tárolásukat. Szabadalmaztatta az enzim konzerválására alkalmas egyik anyagot, és másfél év múlva már az egész világpiac az övé volt.

TEENDŐ: Használjuk ki egy belső folyamat ellentmondását a vámszedés stratégiája alkalmazásával!

Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban
Entrepreneurial Strategies (Corpedia Online Program)

Környezeti rés: a különleges szaktudás stratégiája

A különleges szaktudás megfelelő karbantartása védelmet nyújt a versenytársakkal szemben.

A környezeti rés stratégiájának másik fajtája a *különleges szaktudás* stratégiája. Az újító által elfoglalt piaci szegmens éppolyan különleges, mint a vámszedés stratégiája esetén, csak valamivel nagyobb. Mindenki meg tudja nevezni a legnagyobb amerikai autógyártókat. De vajon hány ember ismeri azokat a cégeket, amelyek a kocsikba kerülő fékpofákat, áramköröket vagy fényszórókat gyártják? Ezek a jobbára ismeretlen cégek különleges szaktudásuk révén egy-egy környezeti rést töltenek ki. Amikor a piac növekedésnek indul, az újítónak már jelentős piaci előnye van a potenciális versenytársakkal szemben, és állandó ipari beszállítónak számít.

A legjobb példa erre Amerika vezető, huszadik századi újítója, Charles Kettering, aki minden egyes újításával hatalmas nyereséget termelő, piacrést kitöltő üzletág létrehozására törekedett. Különleges szaktudást igénylő első – és talán a világ legjövedelmezőbb – találmányával, az önindítóval is egy piaci rés kitöltésére tett kísérletet. Találmánya bevezetéséig a személygépkocsikat kézzel kellett beindítani, ami nemcsak fáradságos, de veszélyes is volt. Az autóipar leggyorsabban fejlődő szakaszában, úgy tizenöt éven át minden autógyártó kénytelen volt megvásárolni Kettering önindítóját. Nem sokkal emelte meg a gépkocsik összköltségét, talán ha egy-két százalékkal. A Kettering által alkalmazott árrés azonban köztudottan nagy volt, mintegy ötszáz százalék, vagy talán még ennél is nagyobb.

Teendő: Különleges szaktudásunkkal javítsunk meglévő ipari műveleteken, és így használjuk ki iparágunk rohamosan növekvő szegmenseit!

Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban
Entrepreneurial Strategies (Corpedia Online Program)

Környezeti rés: a különleges piac

A különleges piac stratégiáját alkalmazva az újítónak kicsi, de jövedelmező piacot kell teremtenie.

Az utolsó környezeti rés stratégiája olyan *különleges piaci* szegmens megteremtésére irányul, amely elég nagy ahhoz, hogy jövedelmező legyen, ugyanakkor elég kicsi is ahhoz, hogy a potenciális versenytársaknak ne érje meg szemet vetniük rá. Például 1919-től a második világháború végéig és még utána is vagy egy évtizeden át a legjövedelmezőbb pénzügyi termék az American Express Travelers Cheque volt. Az utazási csekk a készpénznél sokkal biztonságosabb volt, és bárhol fel lehetett használni – például minden európai szállodában fizetni lehetett vele. A csekket a bankok árulták, és minden tranzakcióért – nem túl magas – díjat számoltak fel. Az American Express nemcsak az utazási csekkek piaci bevezetését oldotta meg ezzel, hanem a bankok hasonló üzleti kezdeményezésre tett kísérleteit is megakadályozta. A csekk ráadásul rengeteg pénzt is hozott, mivel a tulajdonosok csak hónapok vagy akár évek múltán váltották be a csekkeket, és ez idő alatt a pénz az American Expressnél „lebegett", vagyis a pénz kamatmentes használatát a csekktulajdonosok finanszírozták. A pénzügyi szakmában köztudott volt az utazási csekkek jövedelmezősége. A piacuk azonban olyan szűk volt, hogy még a nagyobb bankok sem látták értelmét beszállni a versenybe.

TEENDŐ: Hozzunk saját példákat a három környezeti rés stratégiára: a vámszedés, a különleges szaktudás és a különleges piac stratégiájára! Hasznosítsuk egyik vagy másik stratégiát!

Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban
Entrepreneurial Strategies (Corpedia Online Program)

A piacrés kitöltésére irányuló stratégiák kockázatai

Amíg érzékelhető a piaci rés, annak kitöltése a legjövedelmezőbb vállalkozói stratégia.

Nagy valószínűséggel a piaci rés kitöltésére irányuló stratégiák egyike sem tartható fenn örökké. Az egyik legkomolyabb veszélyforrás a technológiai fejlődés, aminek köszönhetően előbb-utóbb jön egy versenytárs, és kiszorítja a pozícióban lévőket. Ez történt például az Alcon esetében is. Tizenöt évig az egész világon szinte monopolhelyzetben volt, amikor Csehszlovákiában kidolgoztak egy új eljárást – a szemlencse-beültetést – a szürke hályog kezelésére. A sikeres beültetés érdekében viszont éppen hogy nem feloldani, hanem megtartani kellett a szemizmot. Így aztán az Alcon oldóanyaga a múlt része lett.

A másik kockázatot a szűk piaci szegmens kiszélesedése jelenti. Jó példa erre a Travelers Cheque. A második világháború előtt az amerikaiak ritkán látogattak Európába. Manapság a tengerentúli repülőjáratokkal két nap alatt több utas közlekedik Amerika és Európa között, mint amennyit a második világháború idején az összes gőzhajó együttvéve egy teljes év alatt szállított. Az új utazók tömege pedig már hitelkártyát használ. Az autópiac tömegméretűvé válásával – Amerikában az első, Európában és Japánban pedig a második világháború után – egyre inkább csökkenteni kellett a költségeket, ami azt jelentette, hogy a különleges szaktudást igénylő termékek beszállítóinak le kellett mondaniuk az extraprofitjukról. A költségek leszorítása érdekében az autógyártók ezekre a szereplőkre gyakorolták – és gyakorolják mind a mai napig – a legnagyobb nyomást. Nincs más választásuk, meg kell adniuk magukat.

TEENDŐ: Mérjük fel, mennyire fenyegeti az elavulás veszélye a termékeinket, folyamatainkat és szolgáltatásainkat! Tartsunk fenn szisztematikus innovációs programot a termékeinket, eljárásainkat és szolgáltatásainkat fenyegető veszélyek ellensúlyozására!

Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban
Entrepreneurial Strategies (Corpedia Online Program)

Három esettanulmány az innovációs stratégiákra

Három gyógyszergyártó – az *Able*, a *Baker* és a *Charlie* – a világ legsikeresebb gyógyszeripari vállalkozásai közé tartozik. Az *Able* és a *Baker* óriáscég. A *Charlie* középvállalat. A három cég a bevételeinek nagyjából ugyanannyi százalékát fordítja kutatásra. Hasonlóságuk ebben ki is merül. Magát a kutatást egészen eltérő szemlélettel közelítik meg.

Az Able cég kutatási stratégiája

Az Able célkitűzése, hogy gyorsan vezető szerephez jusson egy jelentősebb területen, ott megszerezze a dominanciát és megtartsa vezető pozícióját.

Az *Able* egyszerre csak egyetlen gondosan megválasztott területen költ nagy összegeket kutatásra. Akkor választja ki ezt a területet, amikor az egyetemi alapkutatások először jeleznek valódi áttörést. Aztán, jóval a termék kereskedelmi forgalomba kerülése előtt, alkalmazza a terület legjobb szakembereit, és ráállítja őket a munkára. A kiválasztott területeken kívül azonban a cég nem költ kutatásra, és nem is akar tényezővé válni. A cég korai szakaszban szerez hatalmas piaci részesedést egy-egy területen, ami ugyan nagy kockázatot rejt magában, de jócskán megtérül.

TEENDŐ: Az Able cég a _____ vállalkozói stratégiát alkalmazza *(Lásd augusztus 16.!)* és a _____ lehetőségét mint innovációs forrást aknázza ki *(Lásd július 12.!)*.

Management Cases

A Baker cég kutatási stratégiája

A Baker célkitűzése, hogy kisszámú gyógyszerrel minden egyértelműen kiemelt és az orvosi gyakorlatban jelentős előrehaladást kínáló alkalmazási területen jelen legyen.

A *Baker* cég merőben eltérő stratégiát követ. Saját kutatólaboratóriumában, mely talán a legnevesebb a gyógyszeriparban, rengeteg területen dolgoznak. Addig azonban nem lépnek új területre, amíg be nem fejeződik az alapvető tudományos-elméleti munka. Akkor aztán nekilátnak a fejlesztő munkának. A laboratóriumából kikerülő tíz termék közül csupán kettőt-hármat visz piacra a cég maga. Amikor már viszonylag egyértelműen hatékony gyógyszer várható a kutatássorozat eredményeként, a cégnél tüzetesen megvizsgálják a terméket, sőt, valójában az egész alkalmazási területet. Először is azt nézik, vajon az új termék gyógyászati szempontból képvisel-e olyan elsőrendű színvonalat, amely új *standardot* teremthet. Aztán azt, vajon a terméknek várhatóan széleskörű hatása lesz-e az egészségügyi ellátás és az orvosi gyakorlat területén, vagy az alkalmazása inkább csak egy speciális – jóllehet nagy – területre korlátozódik. Végül azt mérlegelik, várható-e, hogy termékük éveken keresztül megtartja *mértékadó* szerepét, vagy félő, hogy leköröz valamelyik versenytárs terméke.

Ha a kérdések bármelyikére is nemleges a válasz, a cég szabadalmaztatja vagy eladja fejlesztését, de nem készít belőle saját terméket. Ez két szempontból is igen jövedelmező megoldásnak bizonyult ez idáig. Csaknem annyi licencbevétele származott a cégnek, mint amennyi nyereséget hoznak azok a gyógyszerek, amelyeket a cég maga állít elő és a saját neve alatt forgalmaz. A stratégia egyúttal a cég szakmai presztízsének fenntartásához is hozzájárul, hiszen az egészségügyi szakma a cég által forgalmazott gyógyszerek mindegyikét *vezető* termékként tartja számon.

TEENDŐ: A Baker cég stratégiáját vessük össze szervezetünk innovációs stratégiájával!

Management Cases

A Charlie cég kutatási stratégiája

A Charlie cég nem végez kutatásokat. Arra törekszik, hogy viszonylag egyszerű fejlesztéssel csaknem monopolhelyzetbe kerüljön egy kisebb, de annál fontosabb területen.

A *Charlie* cég nem végez kutatásokat. Mindössze fejleszt. Nem foglalkozik az Able vagy a Baker cég által vonzónak talált termékekkel. Az orvosi és sebészi gyakorlatban keres olyan területeket, ahol a meglévő termékek nem elég jók, és ahol viszonylag egyszerű változtatással jelentősen javítható az orvos vagy a sebész teljesítménye. Kimondottan olyan kicsi, speciális területeket keres, amelyeken ha valóban elsőrendű termék jelenik meg, más cégek már nem látják értelmét, hogy beszálljanak a versenybe.

Első terméke egy egyszerű enzim volt – amelyet valójában már negyven éve ismertek. A szürkehályogműtétek lényegében vértelen elvégzését tette lehetővé, nagyban megkönnyítve a sebészek munkáját. A cégnek mindössze az enzim konzerválásának problémáját kellett megoldania. A következő terméke egy igen egyszerű kenőcs, amelyet az újszülöttek köldökzsinórcsonkjára kennek, részint a fertőzés megelőzése, részint a gyorsabb gyógyulás érdekében. Az egész világon rutinszerűen használják a szülészeteken. Egy későbbi termékével azt a toxikus oldatot helyettesítette, amellyel korábban a fertőzések megelőzésére az újszülötteket mosták le. Ebben az esetben is elsősorban az összetevők megváltoztatásáról, nem új felfedezésről van szó. A világpiac a cég által megcélzott területeken meglehetősen behatárolt – nagyjából ha húszmillió dollár forgalmú lehet –, és amennyiben valóban elsőrangú a termék, egyetlen beszállító minimális verseny árán majdnem monopolhelyzetbe kerülhet, miközben gyakorlatilag nem nehezedik rá semmilyen nyomás, hogy árait csökkentse.

TEENDŐ: A Charlie cég stratégiáját vessük össze szervezetünk innovációs stratégiájával!

Management Cases

A siker mindig új valóságot teremt

Boldogan éltek, míg meg nem haltak – csak a mesék végződnek így.

A siker mindig elavulttá teszi azt a magatartási formát, amellyel elérték. Mindig új valóságot teremt. És mindenekelőtt mindig sajátos problémákat idéz elő. A sikeres cég vezetésének nem könnyű feltennie a kérdést: Mi a mi dolgunk? A cégnél mindenki olyan nyilvánvalónak tartja a választ, hogy nem is beszélnek róla. A siker megkérdőjelezése nem népszerű feladat, nem hálás dolog vészmadárként a veszélyekre figyelmeztetni. Ám lényegében öntelt, lusta és arrogáns az a vállalatvezetés, amelyik siker idején nem teszi föl a kérdést: Mi a mi dolgunk? A siker nem tart örökké.

Az 1920-as években Amerika két legsikeresebb iparága a feketeszén-bányászat (antracit) és a vasút volt. Mindkét iparág képviselői azt hitték, Isten megingathatatlan monopóliummal ajándékozta meg őket. Mindkét iparágban egyértelműnek vélték, miben is rejlik üzletük lényege, így fölösleges elmélkedésnek tartották, hogy elgondolkodjanak rajta, a cselekvés szükségessége pedig egyáltalán fel sem merült. Egyik cég se szorult volna ki vezető pozíciójából – a feketeszén-bányászat se lenne mára a múlté –, ha a menedzsmentje nem vette volna biztosra a sikert. Amikor egy cég célkitűzései teljesülnek, a menedzsmentnek mindig komolyan fel kell tennie a kérdést: Mi a mi dolgunk? Ehhez nagyfokú önfegyelem és felelősség szükséges.

TEENDŐ: Válasszuk ki szervezetünk egy termékét vagy szolgáltatását! Hogyan számítható ki a piaci részesedés? Mekkora a piaci részesedésünk? Bővítsük a piacra vonatkozó meghatározásunkat (például a vasúttól a szállítás felé)! Mi a részesedésünk a tágabban értelmezett piacon?

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

A lehetőségekre összpontosító szervezet

A jól teljesítő szervezetek örömmel teszik, amit tesznek.

Minden szervezetnek megvan a maga súlypontja, ami általában a problémák felé húzza a szervezetet, de ez ellen folyamatosan küzdeni kell. Nem sok szervezet képes arra, hogy éljen a sikerrel – amit én a *siker kiaknázásának* nevezek. Vessünk egy pillantást a világ jelenlegi legnagyobb szórakoztató elektronikai cégére, a Sonyra! A Sony lényegében nem tett többet, mint megragadta a magnetofonban rejlő lehetőséget, majd annak sikerére épített. Ha ezt a szemléletet beépítjük a szervezetünkbe és mindenkivel szemben elvárásként támasztjuk, megteremtjük azt a fogékonyságot, ami ahhoz kell, hogy a problémák helyett a lehetőségekre összpontosítsunk. Ami ennél is fontosabb: örömteli környezetet teremtünk. Tudom, nem hangzik túl tudományosan a megállapítás, de a jól teljesítő szervezetek örömmel teszik, amit tesznek. Gyakran megkérdezik tőlem, mi alapján döntöm el, melyik szervezetnél vállalok tanácsadói munkát. Az ajtón belépve két perc is elég, hogy tudjam, az emberek szívesen végzik a munkájukat, vagy sem. Ha nem, akkor inkább nem dolgozom a cégnek. Egészen más hangulat alakul ki ott, ahol örömmel dolgoznak és érződik a holnapba vetett hit.

TEENDŐ: Szeressük, amit csinálunk!

„Meeting of the Minds";
Across the Board: the Conference Board Magazine

A lehetőségek keresése a váratlanban

A túlélés egyik módja, hogy a siker segítségével a problémákat felszámoljuk.

Minden meglepetést komolyan kell venni. A jelentéskészítés rendszere szinte megköveteli tőlünk, hogy ne vegyünk tudomást a lehetőségekről és meglepetésekről, de a rendszert könnyű megváltoztatni. Ötven évvel ezelőtt egyik barátom és mentorom kitalált egy nagyon sikeres szisztémát a nagyvállalatok számára. Havonta egyszer az összes vezető – a legalacsonyabb szintű munkavezetőig – feljegyzést készített egyetlen témáról: a váratlanról. Nem arról, mi ment jól és mi rosszul, hanem a váratlan mozzanatokról. Aztán összeültek és sorra vették az összegyűjtött tapasztalatokat, megvizsgálták, vajon megtudható-e valami a véletlenekből. A legtöbb eset nem volt több, mint jó sztori, nem derült ki belőlük semmi lényeges, de mindig akadt három-négy sokat eláruló mozzanat. A szóban forgó cég – egy gyógyszeripari vállalat – viszonylag jelentéktelen gyártóból a világélvonalba emelkedett. Növekedését a váratlan tudatos keresésének köszönhette, a meglepő klinikai eredményeknek, amelyekre például úgy lehet jutni, ha egy orvos egészen más betegség kezelésére alkalmaz egy gyógyszert, mint amire azt kifejlesztették, és csodálatos sikereket ér el. A sikerre kell összpontosítani, különösen a váratlan sikerre, és élni kell a lehetőséggel.

TEENDŐ: A váratlan eseményekről minden hónapban írjunk feljegyzést főnökünknek! Ne menjünk el a váratlan siker mellett, és éljünk a lehetőséggel!

„Meeting of the Minds";
Across the Board: the Conference Board Magazine

A dinamikus egyensúly fenntartása

A menedzsment feladata, hogy fenntartsa a változás és folytonosság dinamikus egyensúlyát.

Japán kiadóm, a Diamond nemrégiben válogatást jelentetett meg esszéimből, több mint ötven év munkájának terméséből *The Future Which Already Happened* (*The Ecological Vision*, 1993) címmel. A könyvhöz írtam egyfajta szellemi önéletrajzot, amely a kötet utolsó fejezetét alkotja. Ebben leírtam pályám több mint hatvan évvel ezelőtti kezdetét, amikor is érdeklődésem középpontjába a változás és folytonosság egyensúlya került. Tíz évvel később érdeklődésem folytán jutottam el a vezetés tanulmányozásához. Jómagam a vállalatvezetést a társadalom sajátos szervének tekintem, amelynek feladata a változás és folytonosság dinamikus egyensúlyának fenntartása, és amelynek a hiányában a társadalmak, a szervezetek, valamint az egyének egyaránt pusztulásra vannak ítélve.

TEENDŐ: Vezessünk be olyan szisztematikus innovációs eljárást, amely a változások irányítója lehet!

Drucker on Asia

Szeptember

1. Know Thy Time! – Ismerd a saját időd!
2. Gazdálkodj okosan! – az idővel
3. A saját idő megszervezése
4. Gyakorlati szabályok a hatékony vezetés érdekében
5. Középpontban a hozzájárulás
6. Teljesítményértékelés
7. Humán fejlesztés
8. A tudásmunkás mint hatékony vezető
9. Vállaljuk a felelősséget pályafutásunkért!
10. Határozzuk meg a teljesítményt!
11. Fajsúlyos eredmények
12. Önmagunk menedzselése: erősségeink azonosítása
13. Önmagunk menedzselése: hogyan teljesítünk?
14. Önmagunk menedzselése: közreműködésünk értelme
15. Önmagunk menedzselése: munkakapcsolataink
16. A főnök menedzselése
17. Önmagunk menedzselése: a második félidő
18. Önmagunk menedzselése: a társadalmi forradalom
19. Versenykényszer nélküli élet
20. Személyi döntések
21. „Özvegycsinálás"
22. A túlkoros vezetők
23. Mutatók, ellenőrzés, irányítás
24. Mutatók: nem objektívek és nem semlegesek
25. A mutatók az eredményeket mutassák!
26. A nem mérhető események mutatói
27. A legfőbb kontroll
28. A közvetlen és a hosszú távú jövő összhangja
29. Szakmai tévút
30. Kompenzációs rendszer

Know Thy Time! – Ismerd a saját időd!

A hatékony vezetők az időből indulnak ki.

Ismerd meg önmagad! – a régi bölcsesség utasítása szinte lehetetlenül nehéz feladat elé állítja a halandó embert. Arra azonban mindenki vállalkozhat – ha akar –, hogy megismerje saját időbeosztását, és ezzel már el is indult a hatékonyság felé.

Meg kell tervezni a munkát! – többnyire ezzel a jó tanáccsal kezdik a vezetői feladatok taglalását. Ez igazán jól hangzik. Csupán egy a gond vele: nem működik. A terv mindig csak papíron létezik, és mindig csak jó szándék marad. Ritkán lesz belőle teljesítmény. Személyes megfigyeléseim szerint a hatékony vezetők nem a feladattal kezdik, hanem az idővel. Azon belül sem a tervezéssel. Azt nézik meg elsőként, valójában mire megy el az idejük. Aztán igyekeznek idejükkel gazdálkodni és lefaragni mindazt, ami improduktív tevékenység, és csak az időt rabolja. Végül a „szabadon felhasználható" saját időt a lehető legnagyobb folytonos egységbe szervezik. A három lépés tehát a következő:

- az időbeosztás leírása;
- gazdálkodás az idővel;
- a saját idő megszervezése.

Ezek szolgálnak a vezetői hatékonyság alapjául.

TEENDŐ: A három lépés segítségével állapítsuk meg, mire megy el az időnk!

A hatékony vezető

Gazdálkodj okosan! – az idővel

Ha egy tevékenységnek nincs hozadéka,
meg kell tanulnunk nemet mondani.

A tényleges időfelhasználás nyomon követése az első lépés a vezetői hatékonyság irányába. Vannak vezetők, akik maguk vezetnek naplót. Mások az asszisztensükkel végeztetik el a feladatot. A naplóvezetés mindenképp elengedhetetlen, és az elfoglaltságok lejegyzése kizárólag „valós" időben történhet. A hatékony vezetők közül sokan folyamatosan naplót vezetnek, majd havi rendszerességgel átnézik feljegyzéseiket. Minden egyes alkalommal átgondolják és átdolgozzák időbeosztásukat. Először is igyekeznek meghatározni és elhagyni a teljességgel hiábavaló, időrabló elfoglaltságokat, amelyek nem vezetnek semmiféle eredményhez. Ha meg akarjuk állapítani, mire megy el fölöslegesen az időnk, a naplóbejegyzéseink közt szereplő összes tevékenység kapcsán fel kell tennünk a kérdést: Mi történne, ha ezzel egyáltalán nem is foglalkoznék? Ha az a válasz, hogy semmi nem történne, akkor magától értetődően el kell hagyni a tevékenységet.

TEENDŐ: Vezessünk naplót elfoglaltságainkról! Hagyjuk el az időrabló tevékenységeket!

A hatékony vezető

A saját idő megszervezése

A hatékony vezetők tudják jól, hogy az időrabló elfoglaltságokat nem lehet eléggé megnyirbálni.

Az időgazdálkodás befejező lépéseként a feljegyzések és az időelemzés alapján meg kell állapítani, átlagosan mennyi idő fölött rendelkezhetnek a vezetők saját maguk. A hatékonyság érdekében a vezetőknek hosszabb összefüggő időegységekre van szükségük. Ez különösen igaz a más emberekkel közösen végzett munkánál, amely természetszerűen a vezető elfoglaltságának jelentős részét jelenti. Önmagukat csapják be azok a vezetők, akik azt hiszik, a munkatársak terveit, céljait, teljesítményük értékelését egy negyedórás megbeszéléssel el lehet intézni.

A saját időt sokféleképpen lehet megszervezni. Vannak, akik a hét egy vagy több napján otthon dolgoznak. Más vezetők a munka irányításával kapcsolatos teendőiket – értekezletek, beszámolók, problémák megbeszélése és így tovább – két napra összpontosítják, a többi nap délelőttjeit pedig a főbb ügyekre irányuló, folyamatos munkának szentelik. Nem is annyira a módszer, mint inkább a szemlélet az, ami számít a saját idő megszervezésénél. A hatékony vezetők először is reálisan felmérik, mennyi időt tekinthetnek a magukénak a rendelkezésükre álló időből. Ha utóbb kiderül, hogy a teendők a tervezettnél több időt visznek el, a hatékony vezetők újra áttekintik elfoglaltságaikat, és a nem teljes mértékben produktív tevékenységek elhagyásával további időt szabadítanak fel önmaguk számára.

TEENDŐ: A jelentősebb feladatokra nagyobb időblokkokat elkülönítve szervezzük meg a saját időnket!

A hatékony vezető

Gyakorlati szabályok a hatékony vezetés érdekében

Véghezviszik, amit kell – ez a hatékony vezetők egyetlen közös vonása.

Az általam ismert hatékony vezetők temperamentumuk, képességeik, módszereik, személyiségük, tudásuk és érdeklődési körük tekintetében cseppet sem hasonlítottak egymásra – vagyis lényegében mindabban különböztek egymástól, amiben az emberek általában szoktak. Egyetlen közös vonásuk volt: mindegyikük kizárólag a szükséges feladatokat teljesítette, a szükségteleneket elhagyta.

A hatékonyság érdekében öt gyakorlati szabályt kell betartani. A hatékony vezető tudja, *mire megy el az ideje.* Igyekszik szisztematikusan gazdálkodni azzal a kevés idővel, amit saját maga számára fent tud tartani. A hatékony vezető *a hozzájárulásra összpontosít.* A hatékony vezető saját maga és mások *erősségeire épít,* nem pedig a gyengeségeikre. A hatékony vezető a *kiváló teljesítményre összpontosít,* ami kiemelkedő eredményekhez vezet. Mindig ragaszkodik a prioritásokhoz. A hatékony vezető *hathatós döntéseket hoz.* Tudja, egy rendszerben a megfelelő lépéseket a megfelelő sorrendben kell megtenni. Tudja, hogy a gyors döntések rossz döntéseket eredményeznek. Valahányszor azt láttam, hogy egy vezető – függetlenül attól, milyen intelligens, szorgalmas, kreatív és nagy tudású – nem tartja be ezt az öt szabályt, azt is tapasztalnom kellett, hatékonysága kívánnivalót hagy maga után.

TEENDŐ: Jegyezzük meg az öt szabályt, és alkalmazzuk a gyakorlatban! Tudjuk, mire megy el az időnk; összpontosítsunk a hozzájárulásra; építsünk az erősségekre; koncentráljunk a kiváló teljesítményre; hozzunk hatékony döntéseket!

A hatékony vezető

Középpontban a hozzájárulás

Mivel kell nekem hozzájárulnom? – A kérdés felelősséget, egyszersmind szabadságot ad.

A vezetők nagy része hajlamos lefelé összpontosítani: nem az eredményeket nézik, hanem az erőfeszítéseket. Az érdekli őket, hogy a szervezet és a felettes vezetőik mivel „tartoznak" nekik, és mi az, amit értük tenniük kellene. Mindenekelőtt pedig azzal vannak elfoglalva, milyen hatalommal „kellene" rendelkezniük. Mindez nem vezet hatékonysághoz. A hatékony vezető a közreműködést állítja a középpontba. Felnéz a munkájából, és figyelmét a külső célokra irányítja. Felteszi önmagának a kérdést: Mivel járulhatnék hozzá jelentős mértékben munkaadó intézményem teljesítményéhez és eredményeihez? A felelősségre helyezi a hangsúlyt.

A közreműködés, a hozzájárulás középpontba állítása a hatékonyság kulcsa: az egyén munkájában (tartalma, szintje, színvonala és hatása tekintetében); másokhoz (a felettesekhez, munkatársakhoz és beosztottakhoz) fűződő viszonyában; és a vezetői eszközök (értekezletek és jelentések) alkalmazásában egyaránt. Ha a közreműködésre, hozzájárulásra figyel a vezető, akkor nem kizárólag a szakterületével, szűkebb szaktudásával és saját részlegével foglalkozik, hanem az egész szervezet teljesítményével. Így a figyelme kifelé irányul, arra a kizárólagos helyre, ahol az eredmények megvalósulnak.

TEENDŐ: Folyamatosan figyeljünk arra, mivel járulunk, vagy járulhatnánk hozzá cégünk sikeréhez!

A hatékony vezető
21. századi kihívások a vállalatirányításban

Teljesítményértékelés

A teljesítményértékelés – és a mögötte álló filozófia – többnyire túlságosan a potenciálisra összpontosít.

A hatékony vezetők többségének megvan a maga egyedi teljesítményértékelési rendszere. Először is megállapítja, egy adott személlyel szemben mik voltak a legfőbb elvárások előző pozíciójában és mik a legfőbb elvárások jelenlegi pozíciójában, majd teljesítményét összeveti a célokkal. Aztán négy kérdés megválaszolása következik:

- Mit csinált jól?
- Ennek tükrében mi az, amit valószínűleg jól fog csinálni?
- Mit kell megtanulnia vagy elsajátítania erősségei teljes mértékű kihasználása érdekében?
- Örülnék-e, ha a fiam/lányom az ő beosztottja lenne?
  1. Ha igen, miért?
  2. Ha nem, miért nem?

Az értékelésnek ez a módja a szokásos eljárásokhoz képest sokkal kritikusabb vizsgálódást tesz lehetővé. Ennek ellenére az effajta értékelés az erősségekre összpontosít. A gyengeségeket csak korlátként, az erősségek teljes mértékű kiaknázásának az akadályaként, az egyéni teljesítményt, hatékonyságot és eredményt visszafogó tényezőként fogja fel. Csupán a második alkérdés az, amely elsősorban nem az erősségekre vonatkozik. A beosztottak, különösen a fiatal, törekvő és tehetséges munkatársak hajlamosak a határozott fellépésű főnököt példaképül választani. A szervezet szempontjából nincs semmi, ami rombolóbb és demoralizálóbb hatású, mint ha erőskezű, de erkölcstelen vezető a mintakép. A tisztesség az egyetlen eset, amikor a gyengeség kizáró ok, és nem értelmezhető pusztán a teljesítőképesség és az erősségek kibontakoztatásának gátjaként.

TEENDŐ: Teljesítményértékeléskor tegyük föl a fenti kérdéseket!

A hatékony vezető

Humán fejlesztés

Minden szervezet hatással van az emberekre;
vagy formálja, vagy deformálja őket.

Minden szervezet hatással van az emberekre; ez nem elhatározás kérdése. Vagy segíti a fejlődésüket, vagy akadályozza. Mit tudunk a humán fejlesztésről? Elég sokat. Azt mindenképpen tudjuk, mit *nem szabad csinálni*, és ezeket a tilalmakat könnyebb felsorolni, mint azt, mi a teendő. Először is nem szabad az emberek gyengeségeire építeni! Felnőttektől elvárható, hogy változtassanak a modorukon, a viselkedésükön, sajátítsanak el új ismereteket és készségeket. Az emberek személyiségét viszont nem lehet megváltoztatni, olyanok, amilyenek, és nem olyanok, amilyennek mi szeretnénk látni őket. Másodsorban a humán fejlesztést nem szabad szűklátókörűen és rövid távra kialakítani. Egy adott munkakör betöltéséhez adott készségekre van szükség. Az egyéni fejlődés azonban sokkal több ennél: az egyéni pályafutást és az egyéni életpályát egyaránt meghatározza. Az ember aktuális munkájának ehhez a hosszú távú célhoz kell illeszkednie. Ne segítsünk az önjelölteknek! Mindig a teljesítményt nézzük, ne higgyünk az ígéreteknek! Vezetőként magas szintű elvárásaink lehetnek, ha a teljesítményt állítjuk a középpontba, nem annak lehetőségét. A szintből engedni mindig lehet, de emelni nem tudjuk. Végül vezetőként meg kell tanulnunk, hogy az emberek erősségeit a megfelelő munkakörben hasznosítsuk.

Az emberek fejlesztését mindig az erősségeikre alapozzuk, majd valóban szigorú követelményeket állítsunk fel velük szemben. Később vegyük az időt és a fáradságot, és értékeljük a teljesítményüket! Nem könnyű feladat! Üljünk le az emberekkel, mondván: Egy évvel ezelőtt ebben és ebben állapodtunk meg. Mi történt azóta? Mi sikerült jól?

TEENDŐ: Fejlesszük munkatársainkat! Aztán az erősségeikkel összhangban támasszunk magas követelményeket! Időről időre tekintsük át velük közösen a teljesítményüket!

Managing the Non-Profit Organization

A tudásmunkás mint hatékony vezető

A szervezeti teljesítmény és az egyéni eredmények összehangolására törekszenek azok a vezetők, akik saját maguk és mások erősségeinek fejlesztésén és hasznosításán dolgoznak.

A szervezet teljesítményével szemben támasztott objektív társadalmi elvárás teljesítésére és az egyéni eredmény és kiteljesedés iránti személyes igény kielégítésére az egyetlen megoldás az, ha a vezetők önmagukat fejlesztik. A szervezeti célok és az egyéni szükségletek csak így hozhatók összhangba. A szervezeti teljesítmény és az egyéni eredmények összehangolására törekszenek azok a vezetők, akik saját maguk és mások erősségeinek fejlesztésén és hasznosításán dolgoznak. A szervezet számára teremtenek lehetőségeket saját tudásterületük segítségével. Vezetői közreműködésük, hozzájárulásuk középpontba állításával saját értékeikből lesznek a szervezeti eredmények.

A tudásmunkások elvárják az anyagi megbecsülést. Hiánya kedvezőtlenül hat. De az anyagi megbecsülés önmagában nem elegendő. Lehetőségre van szükségük; eredményt akarnak felmutatni; kiteljesedésre törekszenek; értékeket akarnak képviselni. A tudásmunkások azonban mindezt csak akkor érhetik el, ha hatékonyvezetőkké válnak. Csak a vezetői hatékonyság révén válik összehangolhatóvá a két társadalmi igény: egyrészt a szervezet igénye a szükséges egyéni közreműködés hasznosítására, másrészt az egyén igénye arra, hogy a szervezet az egyéni célok megvalósításának eszközéül szolgáljon.

TEENDŐ: Legyünk tisztában erősségeinkkel! Erősségeinket olyan szervezeti területeken alkalmazzuk, ahol közreműködésünk a legtöbb eredménnyel jár! Győződjünk meg róla, hogy a saját értékeink és a szervezet értékei összeegyezethetők!

A hatékony vezető

Vállaljuk a felelősséget pályafutásunkért!

Megszűnt a szamárlétra, és láthatatlan kötélhágcsó sincs helyette. Sűrű viszont a körülöttünk lévő dzsungel, és jó, ha van nálunk bozótvágó.

Ha régen a komoly sikerek és életre szóló vállalati karrier előtt álló személyt egy sötét öltönyös fiatalember testesítette meg, akkor ki jelképezi ugyanezt a személyt ma? Az, aki személyes felelősséget vállal, nem függ egy adott cégtől, és saját pályájának irányítója. Manapság nem tudjuk se azt, mi lesz a következő megbízásunk, se azt, milyen körülmények közt fogunk dolgozni: Saját irodában? Egy légtérben sokadmagunkkal? Netán otthon? Megfelelő önismerettel kell rendelkeznünk ahhoz, hogy személyes fejlődésünkkel összhangban álló munkát találjunk, ugyanakkor az idő múlásával már a család is meghatározza értékeinket és választási lehetőségeinket.

Amerikában meglepően kevés ember készült fel arra, hogy önállóan találja meg a számára megfelelő állást. Amikor feltesszük nekik a kérdést: véleményük szerint mi az, amiben igazán jók, és mik a gyenge pontjaik, a megkérdezettek többsége üres tekintettel mered ránk. Esetleg beszámolnak tárgyi ismereteikről, noha ezzel nem válaszolnak a kérdésre. Amikor önéletrajzot készítenek, igyekeznek úgy felsorolni korábbi állásaikat, mintha azok a létra fokai lennének. Ideje lenne elfelejtenünk a karrier mibenlétéről alkotott régi képzetünket, és elkezdenünk egymást követő megbízásokban gondolkodni. Át kell ugranunk az objektív kritériumok keresésén, és a szubjektív adottságokra kell figyelnünk – azaz a *kompetenciákra*.

TEENDŐ: Vállaljuk a felelősséget saját pályafutásunkért! Soroljuk fel erősségeinket és korlátainkat! Milyen megbízásra állunk készen? Készüljünk fel mind cégen belüli, mind cégen kívüli megbízás elvállalására!

Managing in a Time of Great Change

Határozzuk meg a teljesítményt!

A teljesítmény nem egyenértékű azzal, hogy a céltábla közepébe találunk – ez cirkuszi mutatvány.

A szervezet egészséges működése szempontjából első számú követelmény a magas szintű teljesítmény. Valójában ez az egyik legfontosabb indoka, amiért a vezetőknek önmaguk számára magas teljesítménynormákat kell megállapítaniuk, és az irányítást célorientáltan, a feladatok objektív követelményeihez igazítva kell megvalósítaniuk. Ehhez pedig elengedhetetlen a teljesítmény helyes értelmezése. A teljesítmény nem egyenértékű azzal, hogy a céltábla közepébe találunk. A teljesítmény sokkal inkább azt jelenti, hogy hosszú időn át, különféle feladatok ellátása közben következetesen képesek vagyunk eredményeket elérni. A teljesítmény velejárói a hibák is, a kudarcok is. A teljesítmény egyaránt föltárja az egyén erősségeit és korlátait.

Nem szabad megbízni abban, aki sohase hibázik, aki sohase fog mellé, aki bármibe is kezd, soha nem vall kudarcot. Az ilyen ember vagy csaló, vagy mindig biztosra megy, és kizárólag a jól bevált, sablonos megoldásokat választja. Minél jobb valaki, annál több hibát követ el – mert egyre több új dologgal próbálkozik.

TEENDŐ: Határozzuk meg a teljesítményt „találati átlagként"! Teremtsünk olyan légkört, ahol szabad hibázni! Ne feledjük, az egyéni teljesítmény nem más, mint az eredmények következetes megvalósításának képessége – viszonylag hosszú időn át.

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Fajsúlyos eredmények

Milyen eredményeket kell elérnünk ahhoz, hogy súlyuk is legyen?

Hol és hogyan érhetek el olyan eredményeket, amelyek számítanak? – ezt a kérdést kell megválaszolnunk ahhoz, hogy eldöntsük, mivel tudunk mi magunk hozzájárulni a közös erőfeszítésekhez. A kérdésre adott válaszban több mindent is egyensúlyba kell hoznunk. Az eredmény nem lehet könnyen elérhető. Muszáj „nyújtózkodni" érte. De nem lehet elérhetetlen sem. Az elérhetetlen – vagy csak valószerűtlen körülmények között elérhető – cél egyáltalán nem „ambicionál". Az eredmény nem lehet semmitmondó, kell, hogy súlya legyen. Ezenkívül láthatónak és lehetőség szerint mérhetőnek kell lennie.

Amikor eldöntjük, mivel tudunk hozzájárulni az erőfeszítésekhez, három elemet kell összhangba hoznunk. Először azt kell megtudnunk, mit követel meg maga a helyzet. Aztán erősségeink, munkamódszereink és értékeink figyelembevételével gondoljuk végig, mi az, amivel tőlünk telhetően a legeredményesebben járulhatunk hozzá ahhoz, amit el kell végezni. Végül határozzuk meg, milyen eredményeket kell elérnünk ahhoz, hogy súlyuk is legyen. Mindezek alapján kirajzolódik a *cselekvési pálya*: mit kell tennünk, hol és hogyan kell elkezdenünk, milyen célokat és határidőket kell kitűznünk?

TEENDŐ: Pozíciónkkal összhangban álló, fajsúlyos célokat határozzunk meg! Erősségeink alapján mivel tudunk a lehető legtöbbel hozzájárulni a közös erőfeszítésekhez? Tűzzünk ki célokat, és rendeljünk hozzájuk határidőket!

Önmagunk menedzselése: erősségeink azonosítása

Jóval kevesebb energiával lehet eljutni az elsőrangú teljesítménytől a kiválóig, mint az inkompetenciától a középszerig.

A *visszacsatolás elemzéséből* megtanulhatjuk, hogyan azonosíthatjuk erősségeinket. Az eljárás egyszerű: lejegyezzük összes kulcsfontosságú döntésünket, intézkedésünket és azt is, milyen eredményeket várunk tőlük. Kilenc hónappal, egy évvel később az elvárások tükrében ellenőrizzük a tényleges eredményeket. Ha az eljárást két-három évig folytatjuk, erősségeink világosan kirajzolódnak azokból a tényleges eredményekből, amelyek egybevágnak a döntések és intézkedések kapcsán megfogalmazott elvárásokkal – vagy esetleg még meg is haladják azokat. Ha a visszacsatolás elemzése után tisztába jöttünk erősségeinkkel, ezt a tudást felhasználhatjuk a teljesítmény és az eredmények javítására. Ebben segíthet, ha a következő öt lépést követjük.

Először is összpontosítsunk az erősségeinkre! Aztán fejlesszük tovább az erősségeinket! Elképzelhető, hogy új ismereteket kell szereznünk, vagy fel kell frissítenünk a régi tudásunkat. Harmadsorban derítsük ki, mi akadályozza képességeink kibontakozását! A legrosszabb és az egyik leggyakoribb hiba az arrogancia. A gyenge teljesítmény nagyon gyakran abból ered, hogy nem vagyunk hajlandóak a saját szűk szakterületünkön kívül eső tudás elsajátítására. A negyedik feladat a rossz szokások elhagyása és a rossz modor levetkőzése. A rossz szokások – például a halogatás – és a rossz modor a legtöbbször ellehetetlenítik az együttműködést és a csapatmunkát. Ötödsorban pedig tudnunk kell, mi az, amit nem szabad megtennünk.

TEENDŐ: A visszacsatolás elemzésekor először azonosítsuk, majd fejlesszük tovább erősségeinket! Ismerjük fel és hagyjuk el azokat a rossz szokásainkat, amelyek gátolják képességeink teljes kibontakozását! Gondoljuk végig, mit célszerű megtennünk, és tegyük is meg! Végül tisztázzuk önmagunkkal, mi az, amit nem szabad megtennünk!

21. századi kihívások a vállalatirányításban
Managing Oneself (Corpedia Online Program)

Önmagunk menedzselése: hogyan teljesítünk?

Az értékeinket sértő teljesítmény demoralizál, és végső soron erősségeink kárára van.

Az embereknek eltérőek az erős és gyenge pontjaik, ezért más és más módon dolgoznak és teljesítenek. Például vannak, akik olvasás révén, vannak, akik inkább hallás után tanulnak. Kevés vizuális típus képes elsajátítani a hallás utáni tanulás képességét, és fordítva. A tanulási stílus csak az egyik tényező, amely meghatározza az egyén munkastílusát. Vannak más megválaszolandó kérdések is: Másokkal együttműködve, vagy önállóan dolgozva érjük el a legjobb eredményeket? Ha másokkal együttműködve, akkor beosztottként, egyenrangú munkatársként vagy feletteseként? Kiszámítható, strukturált munkakörnyezetre van szükségünk? Nyomás alatt teljesítünk jól?

A személyes értékeinket is számításba kell vennünk: egyeznek-e vagy összeegyeztethetőek-e erősségeinkkel? Ha értékeink és erősségeink ütköznek, mindig az értékeink legyenek a mérvadóak! Az értékeinket sértő teljesítmény demoralizál, és végső soron erősségeink kárára van. Ez csak néhány a megválaszolandó kérdések közül. Az egyéni munkastílusunk tudatos kialakítása a legfontosabb.

TEENDŐ: A kérdések megválaszolásával vizsgáljuk meg munkastílusunkat! Gondoljuk át az értékeinket! Ne vállaljunk erősségeinket jól hasznosító, de értékeinket romboló munkát! Találjunk olyan állást, amely összhangban van az értékeinkkel!

21. századi kihívások a vállalatirányításban
Managing Oneself (Corpedia Online Program)

Önmagunk menedzselése: közreműködésünk értelme

A sikeres karrier nem szerencse vagy tervezés kérdése; azok futnak be sikeres pályát, akik tudnak élni a képességeikkel összhangban álló lehetőségekkel.

Ha már azonosítottuk az erősségeinket és a munkastílusunkat, elkezdhetjük a megfelelő lehetőségek keresését. Olyan megbízások ezek, amelyek erősségeinket hasznosítják, megfelelnek a munkastílusunknak, és illeszkednek személyes értékrendünkbe. Ezek azok a megbízások, amelyek megfelelő hozzájárulást tesznek lehetővé számunkra. Előbb azonban el kell döntenünk, mit tekintünk megfelelő hozzájárulásnak.

A megfelelő közreműködés, hozzájárulás meghatározása segít elmozdulnunk a tudástól a cselekvés irányába. Miből álljon a hozzájárulásunk? Más szóval, a szervezetünkön belül hogyan végezhetünk olyasmit, ami számít? A kérdések megválaszolásával elemezni tudjuk a lehetőségeket és ki tudjuk választani a leginkább nekünk valókat. Amennyiben hozzánk illő és a munkastílusunknak megfelelő lehetőségek adódnak, éljünk velük! Mérlegeljük az adott helyzet kívánalmait, a tőlünk telhető legnagyobb hozzájárulás mibenlétét és a célul kitűzött eredményeket! A sikeres pályafutás ezekre a tudatosan irányított folyamatokra épül. A sikeres karrier nem szerencse vagy tervezés kérdése; azok futnak be sikeres pályát, akik tudnak élni a képességeikkel, munkastílusukkal és értékrendjükkel összhangban álló lehetőségekkel.

TEENDŐ: Keressük azokat az erősségeinket hasznosító lehetőségeket, amelyek a munkastílusunkkal és értékrendünkkel összhangban állnak!

21. századi kihívások a vállalatirányításban
Managing Oneself (Corpedia Online Program)

Önmagunk menedzselése: munkakapcsolataink

A szervezetek a bizalomra épülnek, a bizalom pedig a kommunikációra és a kölcsönös megértésre.

Ahogyan a saját erősségeink, munkastílusunk és értékeink ismerete fontos számunkra, éppúgy elengedhetetlen a körülöttünk dolgozók erősségeinek, munkastílusának és értékeinek megismerése. Minden ember önálló egyéniség, és valószínűleg sok mindenben különbözünk egymástól. A különbözőség azonban mellékes, kizárólag a teljesítmény számít. A csoport csak akkor képes állandó teljesítményre, ha a csoporton belül mindenki képes egyénileg is teljesíteni. Ezt elősegítendő alapozzuk munkánkat a munkatársak erősségeire, munkastílusára és értékeire!

Miután azonosítottuk erősségeinket, ismerjük munkastílusunkat és értékeinket, valamint meghatároztuk azt is, mivel tudunk hozzájárulni az egészhez, döntsük el, minderről kit kell tájékoztatnunk. A munkamódszerünkre vonatkozó információkat tudassuk mindazokkal, akik tőlünk függenek, és akiktől mi függünk! Mivel a kommunikáció kétoldalú folyamat, nyugodtan megkérhetjük munkatársainkat, gondolják át és határozzák meg saját erősségeiket, munkastílusukat és értékeiket.

TEENDŐ: Soroljuk fel mindazokat, akik a mi közreműködésünktől függenek, és határozzuk meg azt is, milyen hozzájárulást várnak ők tőlünk! Soroljuk fel mindazokat, akiktől mi függünk, és határozzuk meg azt is, milyen hozzájárulást várunk mi tőlük! Tájékoztassuk mindkét csoportot, és gondoskodjunk arról, hogy mindenki – beleértve saját magunkat is – számára biztosítva legyen a másik megfelelő közreműködése!

21. századi kihívások a vállalatirányításban
Managing Oneself (Corpedia Online Program)

A főnök menedzselése

Nincs nagyobb húzóerő a sikeres és gyorsan előléptetett felettesnél.

Szinte mindenkinek van legalább egy főnöke. A trend azt mutatja, a tudásmunkásoknak egyre több főnökük lesz – munkájuk a jóváhagyásuktól és értékelésüktől függ, és támogatásukat sem nélkülözhetik.

A főnökök sikeres menedzselésére is vannak megoldások. Egy papírlapon írjuk össze a „főnökök névsorát", azaz soroljuk fel mindazokat, akik felé elszámoltathatóak vagyunk, akik értékelik személyes közreműködésünket és a munkánkat, akiktől a saját magunk, illetve embereink hatékonysága függ. Aztán évente legalább egyszer keressük fel a listánkon szereplő személyeket, és kérdezzük meg: Mi és embereink *mivel segítjük és mivel akadályozzuk* a munkavégzésben? A mi feladatunk megteremteni *főnökeink* számára a lehetőséget, hogy a saját munkastílusukkal összhangban *egyéni teljesítményt nyújthassanak*. Éreztessük főnökeinkkel, *az erősségeik kihasználására alapozunk, korlátaik és gyenge pontjaik mellékesek.*

TEENDŐ: Állítsuk össze főnökeink névsorát! A listán szereplő személyek mindegyikének tegyük fel a fenti kérdéseket!

A hatékony vezető
Managing the Boss (Corpedia Online Program)

Önmagunk menedzselése: a második félidő

Mihez kezdjünk a második félidőben?

Fizikailag a tudásmunkások egészen időskorukig, jóval a hagyományos nyugdíjkorhatáron túl is képesek dolgozni. Ám szembe kell nézniük a szellemi kimerülés kockázatával. A negyven év fölötti tudásmunkásokat fenyegető „kiégés" – ahogy ezt a köznyelvben nevezik – csak ritkán a stressz következménye. Kialakulásában sokkal gyakrabban – túlságosan is gyakran – inkább az unalom játszik közre.

A következő problémával fordult hozzám egy igen sikeres nagyvállalat egyik felsővezetője: „A mérnökeink egyre hanyagabbul végzik a munkájukat. Ki tudná deríteni, miért?" Így aztán beszéltem vagy egy tucat rendkívül rátermett, nagyon sikeres és igen jól megfizetett mérnökkel. Mind ezt mondta: „A cég sikere szempontjából igen fontos a munkám, és szeretem is. Vagy tíz éve dolgozom a cégnél, jónak számítok a szakmában, és erre büszke is vagyok. De ma már akár álmomban is el tudnám végezni a munkám. Nem inspirál. Egyszerűen unatkozom. Reggelente már nem várom, hogy beérjek a munkahelyemre." A kézenfekvő megoldás, a feladatok rotációja azonban nem vált volna be, mert igen szűk szakterület specialistáiról volt szó. Motivációra volt szükségük, valami újra, amit igazi érdeklődéssel és lelkesedéssel tudnak végezni. Mihelyt sikerült megtalálniuk, mi ad nekik új lendületet – egyikük például középiskolában kezdett el matematikát és természettudományt oktatni –, egyszerre a mérnöki munkájukban is örömüket lelték.

TEENDŐ: Tűzzünk ki a jelenlegi munkánkon kívüli célokat! Kezdjük el már most megvalósítani őket!

21. századi kihívások a vállalatirányításban
Managing Oneself (Corpedia Online Program)

Önmagunk menedzselése: a társadalmi forradalom

A dolgozók hosszabb életűek, mint a szervezetek, és a tudásmunkások mobilisak – ez a két tény önmagunk menedzselésének alapja.

Önmagunk menedzselése forradalmi újdonságnak számít életünkben. A korábban megszokottól eltérő, új kívánalmakat támaszt az egyénnel, különösen a tudásmunkással szemben. A tudásmunkásnak lényegében úgy kell gondolkodnia és viselkednie, mint egy vezérigazgatónak. Vagyis csaknem száznyolcvan fokos fordulatra van szükség a tudásmunkások gondolkodásában és cselekedeteiben ahhoz képest, amit sokan még ma is az egyetlen üdvözítő gondolkodás- és cselekvésmódnak tartanak.

A társadalmi szerkezet érvényességét alapvetően megkérdőjelezi az eltolódás a kétkezi munka irányából – amikor azt tesszük, amit a feladat vagy a főnök diktál – a tudásmunka, vagyis önmagunk menedzselése irányába. A „legindividualistább" társadalomban is létezik két dolog, amelyet – legalábbis tudat alatt – mindenki biztosra vesz: a szervezetek hosszabb életűek, mint a dolgozóik, és a legtöbb ember a helyén marad. Önmagunk menedzselése pontosan ennek az ellenkezőjén alapszik. A mobilitás az Egyesült Államokban teljesen elfogadott. Ám az, hogy a dolgozók munkahelyüknél hosszabb életűek – és ezért föl kell készülniük arra, hogy *életüknek van egy második, az elsőtől eltérő szakasza* – még az Egyesült Államokban is forradalmi újdonságnak számít, amelyre gyakorlatilag senki sem készült fel. A meglévő intézmények, így például a jelenlegi nyugdíjrendszer sem.

TEENDŐ: Milyen második pályát tudunk elképzelni magunknak? Soroljuk föl, milyen területek érdekelnek minket, beleértve a nonprofit szervezeteknél végzett önkéntes munkát is!

Versenykényszer nélküli élet

Senki se lehet biztos benne, hogy soha semmilyen visszaesés nem következik be akár a magánéletében, akár a munkájában.

Napjaink versenykényszeréből adódóan a kiemelkedően sikeres tudásmunkások – üzleti menedzserek, egyetemi tanárok, múzeumigazgatók, orvosok – egyre növekvő számban érnek fel a csúcsra negyvenéves koruk körül, és ebben a tekintetben nincs nemek közötti különbség. Mindannyian tisztában vannak azzal, mindent elértek, amit csak lehetett. Igencsak bajban lesznek, ha a munkájukon kívül nincs más időtöltésük. A tudásmunkásoknak tehát még viszonylag fiatalon ki kell alakítaniuk a maguk „versenyen kívüli" életét, közösségét és valamilyen komoly, a szakmájukon kívül eső hasznos tevékenységbe kell fogniuk. A szakmán kívüli elfoglaltságuk biztosíthatja, hogy ne a munkájuk jelentse számukra a sikerélmény egyetlen forrását.

Senki se veheti biztosra, hogy soha semmilyen visszaesés nem következik be akár a magánéletében, akár a munkájában. Vegyünk például egy mérnököt, aki jó szakember, de negyvenkét évesen kihagyják a vállalati előléptetésekből. A mérnök ebből rögtön tudja, nem volt különösebben sikeres a munkájában. Ugyanakkor a munkán kívüli tevékenységében – például kincstárnoki feladatokat lát el az egyházkerületében – sikereket ér el, és továbbra is nagyra értékelik közreműködését. A család is felbomolhat, és ekkor is a munkán kívüli elfoglaltságunk segítségével találhatunk magunknak közösséget.

TEENDŐ: Legyen a munkában megszokott versenykényszertől mentes elfoglaltságunk is! A munkánkon kívül eső területen próbáljunk az érdeklődési körünknek megfelelő közösséget találni!

21. századi kihívások a vállalatirányításban
The Next Society (Corpedia Online Program)

Személyi döntések

Nincsen rózsa tövis nélkül.

Nagy hazárdjáték személyi döntéseket hozni – racionális hazárdjátéknak minősíthető, ha a döntésünket az emberek képességeire alapozzuk. Ha hatékony vezetőként kívánunk működni, akkor elsődleges feladatunk az erősségek kiaknázása. Egy-egy jelölt képességei alapján kell pozíciókról és előléptetésekről döntenünk – de nem a gyenge pontokból adódó fogyatékosságok minimalizálása, hanem az erősségekből adódó teljesítőképesség maximális kihasználása érdekében. Az erősségek mellett az embernek megvannak a maga gyenge pontjai. Nincsen rózsa tövis nélkül. Nincs olyan kategória, hogy „jó ember"; azt nézzük, „mire jó" az illető, azaz mire alkalmas! Azt keressük, mi az a terület, ahol kiválóan tud teljesíteni, és ne azt nézzük, mi az a képessége, amivel mindenhol jól boldogul! A kiválóság csak egy – de semmiképp sem sok – területen tud megnyilvánulni. Mindig azt tartsuk szem előtt, hol várható el a jó teljesítmény valakitől, és ezen a területen valóban követeljük is meg a lehető legtöbbet.

Egyetlen terület van, ahol nem az erősség, hanem a gyengeség számít. A *jellem* és a *tisztesség* önmagukban nem teremtenek semmit. Hiányuk azonban mindennek elrontója. A jellem és tisztesség kérdésében a gyengeség végzetes fogyatékosság.

TEENDŐ: A megbízatás pontos ismeretében hozzuk meg személyi döntéseinket! Olyan jelöltet válasszunk, aki rátermettségével már bizonyította, hogy rendelkezik az adott megbízáshoz szükséges tulajdonságokkal!

A hatékony vezető

„Özvegycsinálás"

Fatálisnak nevezhető az a beosztás, amelyik egymás után két rátermett emberen is kifog.

A tizenkilencedik században Új-Angliában használták a hajóépítők az „özvegycsináló" kifejezést azokra az új és jól megépített hajókra, amelyeken egymás után két halálos baleset is történt. Ilyenkor a hajó építői nem a hiba kijavítására törekedtek, hanem a következő baleset megelőzésére tett óvintézkedésként szétverték a hajót. Egy szervezeten belül fatálisnak nevezhető az a beosztás, amelyik egymás után két rátermett emberen is kifog. Szinte biztosan kifog a harmadikon is, legyen bármilyen tehetséges. Ilyenkor nem lehet mást tenni, mint megszüntetni a pozíciót és átszervezni a munkát. Jellemzően akkor áll elő ez a helyzet, amikor a szervezet gyors növekedésnek indul, vagy gyors változásokon megy keresztül. Sok szervezetnél tapasztaltam már ezt a jelenséget. Láttam például olyan egyetemet, amelyik tíz év leforgása alatt oktatás helyett elsősorban kutatással kezdett el foglalkozni. Az intézmény vezetése két kiváló szakemberen is kifogott, akik a régi rendszer szerint elvállalták a rektori teendőket, és arról ne is beszéljünk, hány dékán mondott csődöt. A pozíciókat csak az egyetem alapvető átszervezése után lehetett sikeresen betölteni.

A fatálisnak nevezhető pozíció rendszerint a véletlen műve. Valaki, akiben szokatlan módon keverednek azok az alkati vonások, amelyek ritkán jellemeznek egyszerre egy embert, megteremt a maga számára egy megfelelő beosztást. Más szóval olyan pozíciót teremt, amely logikusnak tűnik, de valójában nincs mögötte tényleges funkció, csupán egy rendhagyó személyiség. A személyiség azonban pótolhatatlan.

TEENDŐ: Van fatálisnak nevezhető pozíció a cégünknél? Ha igen, vagy szüntessük meg, vagy szervezzük át a munkát!

People Decisions (Corpedia Online Program)
Management: Tasks, Responsibilities, Practices

A túlkoros vezetők

Ne hozzon döntést olyan személy, aki néhány év múlva már nem lesz a cégnél, és nem tud segíteni, amikor a döntés következtében nehézségek támadnak!

A hatvanon túliak vezetői és szakmai beosztására vonatkozóan a munkaadónak megfelelő irányelvre van szüksége. Egyértelműen megfogalmazott és szigorúan betartandó alapvető szabályként kell alkalmazni azt az elvet, hogy a hatvanas éveik elején járókat föl kell menteni a főbb vezetői feladatok elvégzése alól. A szabály nemcsak a vezetők, hanem mindenki számára ésszerű, hiszen ne hozzon döntést olyan személy, aki néhány év múlva már nem lesz a cégnél, és nem tud segíteni, amikor a döntés következtében nehézségek támadnak – a gondok szinte törvényszerűen bekövetkeznek. Az idősebb vezetőket olyan munkakörbe kell helyezni, ahol önállóan tudnak dolgozni, és nem viselnek „főnökként" vezetői felelősséget. Így lehetővé válik számukra, hogy egy jelentősebb területre – oktatás, tanácsadás, teljesítménymérés, konfliktuskezelés – összpontosítsanak, és ne vezetőként működjenek közre. A japánoknál például néha még a nyolcvanas éveikben is igen hatékonyan dolgozó „tanácsadókkal" találkozhatunk.

TEENDŐ: Dolgozzunk ki irányelveket az idősebb vezetők visszavonulására! A visszavonuló vezetők ne legyenek egyedüli döntéshozók olyan ügyekben, amelyek esetleges következményeit már nem tudják vállalni!

The Frontiers of Management

Mutatók, ellenőrzés, irányítás

Egy esemény esetleges jelentősége sokkal fontosabb adat, mint maga az esemény.

A technika fejlődik, egyre nagyobb mennyiségű adat előállítását és feldolgozását teszi lehetővé. Ezért az üzleti és egyéb társadalmi intézmények egyre nagyobb hozzáértéssel dolgoznak ki mutatókat. Mit jelent mindez az ellenőrzés szempontjából? Milyen követelményeknek kell megfelelniük ezeknek a kifinomult mutatóknak ahhoz, hogy a vezetés jobban gyakorolhassa ellenőrző funkcióját? A vezetői feladat szempontjából a mutatók csupán eszközök egy cél eléréséhez, ami nem más, mint az ellenőrzés. Egy társadalmi intézményben, ahol emberekről van szó, a mutatóknak az ellenőrzéshez vezető személyes motiváció előmozdítójaként kell működniük. Ahhoz, hogy a mutatókból nyert információk a cselekvés alapjául szolgálhassanak, le kell fordítani őket a *percepció*, a megfigyelések nyelvére. A társadalmi intézmények esetén van még egy nehézség, egy másik „bizonytalansági tényező": egy társadalmi intézményben csaknem lehetetlen előre kigondolni, mi a megfelelő reakció egy eseményre.

A mutatók jelzik, ha csökken a profit, de azt nem, hogy „emelni kell az árakat", azt meg végképp nem, mennyivel; a mutatók jelzik, hogy „csökken a forgalom", de azt nem, hogy „csökkenteni kell az árakat"; és így tovább. Az esemény önmagában lehet, hogy nem bír jelentéssel, de ha igen, még akkor sem lehetünk bizonyosak abban, hogy értjük, milyen jelentést hordoz.

TEENDŐ: Vizsgáljuk meg a szervezetünkben használt teljesítménymutatókat! Hagyjuk el azokat, amelyek semmit nem jelentenek a szervezeti eredmények szempontjából!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Mutatók: nem objektívek és nem semlegesek

A mérés megváltoztatja az eseményt
és a szemlélőt is.

A mérés se nem objektív, se nem semleges az olyan társadalmi helyzetek, események esetén, amellyel egy vállalkozás kapcsolatba kerül. A mérés szubjektív és szükségszerűen részrehajló. Megváltoztatja az eseményt és a szemlélőt is. A társadalmi történések értéket nyernek azáltal, hogy mérés céljából figyelemre méltónak tartjuk őket. Az a tény, hogy ezt vagy azt a jelenségcsoportot „ellenőrzés" céljából kiválasztjuk, azt jelzi, fontosnak tartjuk. *A társadalmi intézményekben, így az üzleti vállalkozásokban a mutatóknak cél- és értékmeghatározó szerepük van.* Nem „objektívek". Szükségszerűen morálisak. A mutatók jövőképet teremtenek. Megváltoztatják az eseményeket és a szemlélőt is. Nemcsak jelentéssel, hanem értékkel is felruházzák az eseményeket. Ezért az alapvető kérdés nem az, hogyan ellenőrzünk valamit, hanem az, mit mér az ellenőrző rendszerünk.

TEENDŐ: Ne feledjük: azt kapjuk, amit mérünk! Bizonyosodjunk meg arról, hogy a teljesítménymérések mindig a szervezeti célok vagy értékek megvalósítására vonatkoznak! Máskülönben előfordulhat, hogy szervezetünket hibás irányba vezetjük.

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

A mutatók az eredményeket mutassák!

A mai szervezeteknek a külvilágra érzékeny, szintetizáló érzékszervre van szükségük.

Minden társadalmi intézmény létezésének célja, hogy a társadalmat, a gazdaságot és az egyént szolgálja. Következésképpen az *eredmény* csak az intézményen kívül létezik – a gazdaságban, a társadalomban, a vevők világában. Nyereséget kizárólag a vevők termelnek. Az üzleti vállalkozásokon belül minden csak költségként jelenik meg, minden csak „költségközpont". Noha az eredmények a vállalkozásainkból származnak, a „külvilágra" vonatkozóan nincsenek adekvát információink, megbízhatóak pedig különösen nincsenek. Egy évszázada elemezzük türelmesen a vezetés szempontjából lényeges belső jelenségeket, történéseket és adatokat, egy évszázada sok időt és szakavatott figyelmet fordítunk a munkaműveletekre és feladatokra, de a vállalkozói munka mibenlétének vizsgálatára nem tettünk hasonló erőfeszítéseket. A hatékonyságot, azaz az erőfeszítéseket könnyen nyomon követhetjük és számszerűsíthetjük. De hiába miénk a világ leghatékonyabb tervezői részlege, ha ott nem a megfelelő termékek tervezésén dolgoznak. Merem állítani, hogy az IBM nagy fellendülése idején, az 1960-as, '70-es években nem sokat számított, mennyire voltak „hatékonyak" a munkaműveletek; az alapvető vállalkozói elgondolás volt a helyes és igazán hatékony.

A külvilág, ahol az eredmények megvalósulnak, sokkal kevésbé megfogható, mint egy szervezet belső működése. A külvilágtól való elszigetelődés a nagy szervezetek vezetőinek legfőbb problémája. A mai szervezeteknek a külvilágra érzékeny, szintetizáló érzékszervre van szükségük. A korszerű mutatóknak főként ezen a területen juthat kiemelkedő szerep.

TEENDŐ: Dolgozzunk ki szisztematikus módszert a környezetre vonatkozó lényegi információk gyűjtésére! Gyűjtsünk információkat a vevők elégedettségi szintjéről, a nem vevőkörünkbe tartozók vásárlási szokásairól, a technológiai újításokról és a vállalkozásunkat érintő kormányzati irányelvekről!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

A nem mérhető események mutatói

A menedzsment állandó és központi problémája a mérhető és nem mérhető változók közötti egyensúly megteremtése.

Bármely más intézményhez hasonlóan az üzleti vállalkozás is számos nem mérhető eredményt ér el. Minden tapasztalt vezető tud olyan cégről vagy iparágról, amelyet a megszűnés veszélye fenyeget, mert nem tudnak elegendő számú tehetséges embert megnyerni a maguk számára. Minden tapasztalt vezető tisztában van azzal is, hogy ez a jelenség sokkal többet árul el a cégről vagy iparágról, mint az előző évi nyereségkimutatás. A vonzerővesztés nehezen kimutatható, és főként nem számszerűsíthető. Az viszont nem igaz, hogy nem érzékelhető; nagyon is érzékelhető. Épp csak nem mérhető, és tíz éven belül nem is lesznek erre vonatkozó mérhető adatok.

A menedzsment állandó és központi problémája a mérhető és nem mérhető változók közötti egyensúly megteremtése – ez valódi döntési helyzet. Félrevezetők azok a mérések, amelyek nem tartalmazzák a nem mérhető állításokra vonatkozó feltevéseinket, és ténylegesen félreinformálnak. Minél többet számszerűsítünk a valóban mérhető területekből, annál nagyobb lesz a kísértés, hogy minden hangsúlyt rájuk fektessünk; és annál nagyobb a veszélye annak, hogy minden, ami a jobb ellenőrzést volt hivatott támogatni, valójában nem segíti az ellenőrzést. Jó, ha a vállalkozás nem válik irányíthatatlanná.

TEENDŐ: Soroljuk fel a szervezeti céljaink elérése szempontjából lényeges, mérhető és nem mérhető változókat! Alakítsunk ki kvantitatív becsléseket azokra a változókra, amelyek mérhetők, és kvalitatív becsléseket a kritikus kvalitatív változókra!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

A legfőbb kontroll

Az emberek cselekedeteire az elismerés vagy az elmarasztalás van a legnagyobb hatással.

A társadalmi intézmények esetén a mutatók alkalmazásának van egy lényeges, kivédhetetlen és alapvető fogyatéka. A társadalmi intézmények emberekből állnak, akiknek megvannak a maguk céljaik, törekvéseik, elgondolásaik és szükségleteik. Még a nagymértékben tekintélyelvűségen működő cégeknek is figyelembe kell venniük tagjaik törekvéseit és szükségleteit, azoknak eleget kell tenniük – méghozzá az egyén szintjén – *intézményi* jutalmak és elmarasztalások, ösztönzők és megvonások formájában. Mindezek megnyilvánulhatnak számszerűsíthető módon – például fizetésemelésben. Ugyanakkor maga a rendszer jellege nem kvantitatív, és a számszerűsítés nem lehetséges.

Mégis ebben rejlik a valódi intézményi kontroll. Az emberek cselekedeteire az elismerés vagy az elmarasztalás van a legnagyobb hatással. Hiszen számukra – teljesen jogosan – így nyilvánulnak meg ténylegesen az intézmény értékei és célkitűzései. Az ő szemükben nem a meghirdetett célok és szerepek számítanak. A legjobb esetben hatástalan a jelzőrendszer, ha az nincs összhangban a személyi döntések révén kifejezett legfőbb szervezeti kontrollal. Legrosszabb esetben véget nem érő konfliktusokat idéz elő, és a szervezet irányíthatatlanná válik. A szervezetek jelzőrendszerének megtervezésekor elengedhetetlen a tényleges rendszer, azaz a személyi döntések megértése és elemzése. Tisztában kell lennünk azzal, hogy a legfejlettebb számítógép-vezérelt műszerfal kijelzése is csak másodlagos a láthatatlan, kvalitatív szervezeti kontrollhoz, az elismerések és elmarasztalások, értékek és tabuk rendszeréhez képest.

TEENDŐ: Írjuk le a szervezetünknél működő jutalmazási és megvonási rendszert, beleértve az előléptetésekre vonatkozó döntések esetén alkalmazott eljárást is! Értékeljük a szervezetünknél alkalmazott teljesítménymérést! Bizonyosodjunk meg arról, hogy a teljesítménymérés alapján a jó teljesítmény valóban jutalomhoz és előléptetéshez vezet!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

A közvetlen és a hosszú távú jövő összhangja

A vezetőnek a napi feladatokra kell koncentrálnia, ugyanakkor nem téveszthetí szem elől a jövőt. Ez nem egyszerű mutatvány.

A vezetőnek két kiemelt feladata van. Az első: olyan valódi egész megteremtése, amely több, mint a részek összessége. Olyan produktív egység kialakítása, amely többet termel a ráfordított források összességénél. A második kiemelt feladata a közvetlen és a hosszú távú jövő kívánalmainak összehangolása minden meghozott döntésben és intézkedésben. A vállalkozás létét veszélyezteti, ha az egyiket a másikért feláldozza.

Ha a vezető nem gondoskodik a következő száz napról, nem lesz következő száz nap. Bármit tegyen is, annak a közvetlen hasznosíthatóságon túl illeszkednie kell a hosszú távú célokhoz és elvekhez. A vezetőnek viszonylagos egyensúlyra kell törekednie, valahányszor a két időtávlat között nem tud összhangot teremteni. Pontosan tudnia kell, milyen áldozatot hoz a vállalkozás közvetlen érdekei védelmének nevében a hosszú távú jövő rovására, illetve a jövő érdekében a jelen rovására. Mindkét esetben a lehető legkisebb áldozatot szabad meghoznia, és az okozott kárt minél előbb ellentételeznie kell. A vezető két dimenzióban él és cselekszik, és egyidejűleg felelős a vállalat, illetve azon belül a saját teljesítményéért.

TEENDŐ: Alakítsunk ki olyan teljesítménymérő rendszert, amely a szervezet teljes értéktermelő képességének maximalizálásához vezet! A rendszer egyaránt tartalmazzon rövid és hosszú távú, illetve kvantitatív és kvalitatív mércéket!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Szakmai tévút

„Katedrálist építek."

A régi történet szerint egyszer munka közben megkérdezték három kőfaragótól, hogy mivel foglalatoskodik. Az első ezt válaszolta: „Ezzel keresem a kenyerem." A második folytatta a vésést, és azt mondta: „Én vagyok az ország legjobb kőfaragója." A harmadik álmodozó tekintettel így felelt: „Katedrálist építek."

Természetesen a harmadik az igazi vezető. Az első kőfaragó tudja, mit vár a munkától, és eszerint cselekszik. Valószínűleg tisztes munkát végez, tisztes fizetésért. Nem vezéregyéniség, és soha nem is lesz vezető. A második ember a problematikus eset. A szaktudás fontos: demoralizál az a szervezet, amely nem követeli meg tagjaitól a tőlük telhető legmagasabb fokú szaktudást. Mindig fennáll azonban annak a veszélye, hogy az igazi szakmunkás, az igazi szakember azt hiszi, valami jelentőset visz véghez, pedig tulajdonképpen csak követ vés, vagy lábjegyzeteket készít. A szakmai tudást ösztönözni kell a vállalkozáson belül, de mindig az egész igényeivel összhangban.

TEENDŐ: Alakítsunk ki olyan folyamatot, amely segítségével a szervezet minden tagja érti, mi a szerepe a vállalkozás termékeinek vagy szolgáltatásainak előállításában!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Kompenzációs rendszer

A kompenzációval mindig az egyén elismerése, illetve a csoport stabilitása és fenntartása közötti egyensúly megteremtésére törekedjünk!

Az embereket meg kell fizetni, de egyetlen kompenzációs rendszer sem tökéletes. A kompenzáció mindig kifejezi a vállalaton belüli, illetve a társadalmi státust. Ítéletet hordoz az egyén teljesítményére és értékére vonatkozóan. Érzelmileg a korrektségről, igazságosságról és egyenlőségről alkotott elképzeléseinkhez kötődik. A pénz természetesen számszerűsít. A pénz azonban minden kompenzációs rendszerben a legkevésbé megfogható, ugyanakkor a leginkább érzékenyen kezelt értékeket és sajátságokat fejezi ki.

Ezért nem létezhet a kompenzációra maradéktalanul kielégítő „tudományos recept". A lehető legjobb kompenzációs elv szükségszerűen az egyénre és a csoportra szabott kompenzáció különféle funkciói és jelentései között megteremtett kompromisszum. A legjobb kompenzációs program is egyszerre szervez és bomlaszt, jó és rossz irányba vezet, és egyaránt ösztönzi a helytelen és a helyes viselkedést. Célszerű az egyszerű kompenzációs rendszert előnyben részesíteni a bonyolultakkal szemben. Olyan kompenzációs rendszerre van szükség, amely lehetővé teszi az ítéletalkotást, valamint az egyén munkájához igazodó fizetés megállapítását, és nem mindenkire egységesen vonatkozó formulát fogalmaz meg. Mindössze annyit tehetünk, hogy odafigyelünk, nehogy a kompenzációs rendszer a helytelen viselkedést támogassa, a rossz eredményeket hangsúlyozza, és eltérítse az embereket a köz javát szolgáló teljesítménytől.

TEENDŐ: Olyan kompenzációs rendszert alakítsunk ki, amely jutalmazza az egyéni teljesítményt, ugyanakkor egyensúlyt teremt az egyéni jutalmazások és a teljes szervezet, mint egész folytonosságának fenntartását segítő jutalmazások között!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Október

1. A tökéletesség igénye
2. Döntések és célkitűzések
3. Döntéshozatal
4. A jó kompromisszum
5. A döntés nem nélkülözheti a cselekvést
6. Ellenvéleményre pedig szükség van
7. A döntéshozatali folyamat elemei
8. A döntés szükségessége
9. A problémák osztályozása
10. Példa a problémameghatározásra
11. A problémameghatározás alapelvei
12. A döntés elfogadtatása
13. A döntés próbája az eredmény
14. A döntéshozatal és a folyamatos tanulás
15. A döntéshozatal helye
16. Legitim hatalom a társadalomban
17. A társadalom lelkiismerete
18. A kapitalizmus igazolása
19. Túl a kapitalizmuson
20. A profitmotívum hatékonysága
21. A megaállam
22. Az állam rendeltetése
23. Az állam decentralizációja
24. Az erős állam
25. Az állam és a nemzetközi ügyek
26. Erős szakszervezetekre van szükség
27. A tudásmunkások politikai integrációja
28. A vállalat mint politikai intézmény
29. A jó szándék átváltása eredményre
30. A finanszírozás fejlesztése a nonprofit szektorban
31. A nonprofit szervezetek hatékony „igazgatótanácsa"

A tökéletesség igénye

„Az istenek látják."

Az egyik legnagyobb ókori görög szobrász, Pheidiasz Kr. e. 440 körül alkotta szobrait, amelyek másolatai 2400 évvel később még mindig az athéni Parthenónt díszítik. Amikor Pheidiasz benyújtotta a számlát, Athén város kincstárnoka nem volt hajlandó fizetni neki, mondván:

– Ezek a szobrok Athén legmagasabb dombján, a templom oromzatán vannak. Senki nem lát belőlük mást, csak az elejüket. Te azonban ki akarod fizettetni velünk az egészet, vagyis a hátukat is, amit senki se lát.

– Tévedsz – vágott vissza Pheidiasz – Az istenek látják.

Amikor azt kérdezik tőlem, melyik könyvemet tartom a legjobbnak, mosolyogva mindig azt válaszolom: „A következőt." Nem viccnek szánom, komolyan gondolom. Pontosan úgy értem, ahogy Verdi értette, amikor nyolcvanévesen egy újabb opera megírását latolgatta, és a tökéletesség kereséséről beszélt, amelyet sosem ért el. Én már idősebb vagyok, mint Verdi volt a Falstaff megírásakor, de most is két újabb könyvön gondolkodom és dolgozom, abban a reményben, hogy mindkettő jobb és jelentősebb lesz a korábbi munkáimnál – és talán kicsit közelítenek a tökéletességhez.

Teendő: Törekedjünk a tökéletességre, ha mégoly elérhetetlen is!

Drucker on Asia

Döntések és célkitűzések

A hatékonyság érdekében döntéseinkben figyelembe kell vennünk a határfeltételeket.

A döntési folyamat részeként világosan meg kell határoznunk, mit akarunk elérni a döntéssel. Milyen célok elérése érdekében hozzuk a döntést? A természettudományban ezt *határfeltételeknek* nevezik. A hatékonyság érdekében a célnak megfelelő döntést kell hoznunk. Minél tömörebben és világosabban fogalmazzuk meg a határfeltételeket, annál nagyobb a valószínűsége, hogy a döntés valóban hathatós lesz, és teljesíti azt, amiért meghoztuk. Ezzel szemben a határfeltételek hiányos meghatározása csaknem bizonyosan azt eredményezi, hogy a legzseniálisabbnak tűnő döntés sem lesz hathatós.

Mi az, ami minimálisan szükséges a probléma megoldásához? – általában ezzel a kérdéssel vizsgálhatók a határfeltételek. „Teljesíthetők-e igényeink, ha a részlegvezetőktől megvonjuk az autonómiát?" – ez lehetett Alfred P. Sloan kérdése, amikor 1922-ben átvette a General Motors irányítását. A válasza nyilvánvalóan nemleges volt. Az általa megoldandó probléma határfeltételei azt kívánták meg, hogy a működést biztosító főbb vezetőket hatalommal és felelősséggel ruházza fel. Erre épp akkora szükség volt, mint a központi irányításra és az egységre. Alfred P. Sloan esetében a határfeltételek szerkezeti problémák megoldását igényelték, nem a személyi ellentétek elsimítását. A döntés tartós eredménnyel járt.

Teendő: Vegyünk egy aktuálisan meghozandó döntést, és határozzuk meg világosan, milyen célt akarunk elérni, vagy milyen igényt akarunk kielégíteni a döntéssel!

A hatékony vezető

Döntéshozatal

A kiindulási pont nem az, mi az elfogadható, hanem hogy mi a helyes!

A végén mindig kompromisszumot kell kötnünk. Ne abból induljunk ki, mi az elfogadható, hanem hogy mi a helyes. Ha valaki nem tudja, mi a helyes, az nem tud különbséget tenni jó és rossz kompromisszum között – és végül rossz kompromisszumot köt. Ezt akkor tanultam meg, amikor 1944-ben első jelentős tanácsadói megbízásom során a General Motors vezetői szerkezetéről és politikájáról készítettem tanulmányt. Alfred P. Sloan, a nagyvállalat akkori elnök-vezérigazgatója vizsgálódásom megkezdésekor behívatott az irodájába, és ezt mondta: „Nem mondom meg önnek, mit vizsgáljon, miről írjon és milyen következtetésekre jusson. Csupán az a kérésem, úgy írja le, mit tart jónak, ahogyan látja. Ne aggódjon amiatt, hogyan fogunk reagálni, és főleg ne kössön semmiféle kompromisszumot annak érdekében, hogy a javaslatait elfogadtassa velünk! A vállalatunknál nincs olyan vezető, aki ne tudna az ön segítsége nélkül is kompromisszumot kötni. De nem fogják tudni, mi a jó kompromisszum, ha nem mondja meg nekik, mi a helyes."

Ne feledjük ezeket a szavakat, amikor vezetőként egy döntést végiggondolunk!

TEENDŐ: Az előző napi (október 2.) olvasmány után kiválasztottunk egy döntést. Milyen eredmény tenne eleget az elvárásainknak?

A jó kompromisszum

Egy karéj kenyér is több, mintha nem volna mit ennünk.

Abból kell kiindulnunk, mi a helyes, nem abból, mi az elfogadható (és végképp nem abból, kinek van igaza), mert végül mindig kompromisszumot kell kötnünk. Ha valaki nem tudja, hogy a sajátosságoknak és a határfeltételeknek való megfelelés szempontjából mi a helyes, nem tud különbséget tenni jó és rossz kompromisszum között – és végül rossz kompromisszumot köt.

Kétféle kompromisszum létezik. Az egyiket egy régi mondás fejezi ki: „Egy karéj kenyér is több, mintha nem volna mit ennünk." A másikat Salamon ítélete jelképezi az újszülöttet magának követelő két anya ügyében: „Vágjátok két részre az eleven gyermeket!" Az első esetben teljesülnek a határfeltételek. A kenyérre szükségünk van, mert táplálék, és egy karéj kenyér is az. A fél gyerek azonban nem felel meg a határfeltételeknek. A fél gyerek nem él, és nem növekszik.

Teendő: Most gondoljuk végig az előző kétnapi olvasmány után megfogalmazott problémát! Hozzunk „egy karéj kenyér" típusú döntést, amely az ideális megoldás felé, azaz a jó irányba visz! Aztán gondoljunk olyan kompromisszumra, amelynek nincs „egy karéj kenyérnyi" hozadéka sem!

The Effective Executive

A döntés nem nélkülözheti a cselekvést

A döntés mindaddig csak elképzelés, amíg nem jelent valaki számára felelősségteljes, határidőkhöz kötött feladatot.

A döntéssel a cselekvés mellett kötelezzük el magunkat. Addig nem beszélhetünk döntésről, amíg meg nem történik az, ami a döntés szerint helyes. De egyvalamit addig is biztosra vehetünk: akiknek cselekedniük kell, csak a legritkább esetben azonosak a döntés meghozóival. Addig nem beszélhetünk döntésről, amíg nem jelent valaki számára felelősségteljes, határidőkhöz kötött feladatot. Addig csak elképzelésről beszélhetünk.

Akkor válik hatékonnyá a döntés, ha az a kezdetektől fogva tartalmazza az intézkedéseket is. Több kérdést is meg kell válaszolnunk ahhoz, hogy a döntést tett kövesse:

- Kinek kell tudnia a döntésről?
- Milyen lépéseket kell megtenni?
- Kinek kell ezeket a lépéseket megtennie?
- A cselekvés milyen formáját kell választanunk annak érdekében, hogy végre tudják hajtani azok, akik feladatul kapják?

A cselekvés nem haladhatja meg a döntés végrehajtóinak a képességét. Különösen fontos ez akkor, ha a döntés hatékonysága érdekében az embereknek a viselkedésükön, szokásaikon vagy szemléletükön kell változtatniuk.

Teendő: Gondoljuk át egyik döntésünket! Kinek kell tudnia róla? Milyen lépéseket kell megtenni? Kinek kell megtennie ezeket a lépéseket? Győződjünk meg róla, hogy képes-e a megfelelő cselekvés végrehajtására az, akit a feladattal megbízunk!

A hatékony vezető
The Elements of Decision Making (Corpedia Online Program)

Ellenvéleményre pedig szükség van

A hatékony döntéshozók ellenvéleményről is gondoskodnak.

Jó vezetői döntéseket nem lehet közfelkiáltással meghozni. Csak az ellentétes nézetek ütköztetése, az eltérő nézőpontokat képviselők párbeszéde és a különböző vélemények közötti állásfoglalás alapján hozhatunk jó döntést. A döntéshozatal első számú szabálya: nem szabad döntést hozni, ha teljes az egyetértés.

Alfred P. Sloan állítólag a következőket mondta a General Motors csúcsvezetőinek egyik tanácskozásukon: „Uraim, ha jól értem, teljes az egyetértés a döntést illetően." Az asztal körül mindenki helyeslően bólintott. Alfred P. Sloan így folytatta: „Akkor azt javaslom, napoljuk el a téma további megbeszélését a következő ülésig, adjunk időt magunknak ellenvéleményünk megfogalmazására, akkor talán megértjük, tulajdonképpen miről is döntünk." Az ellenvélemény három ok miatt elengedhetetlen. Először is megvédi a döntéshozókat attól, hogy a szervezet fogságába essenek. Mindenki a saját ügyét igyekszik kijárni – gyakran a legjobb hiszemben –, és a neki kedvező döntést kicsikarni. Másodsorban kizárólag az egyet nem értés kínálhat döntési alternatívákat. A legátgondoltabb döntés is hazárdjáték, ha nincsenek alternatívák. De a harmadik ok a legfontosabb: az ellenvélemény gondolkodásra késztet.

Teendő: Gondoskodjunk a vélemények ütköztetéséről, vonjunk be eltérő álláspontokat képviselő személyeket a döntési folyamatba! Döntésünket a „mi a helyes" kérdésre adott válasz alapján hozzuk meg, az nem számít, kinek van igaza!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

A döntéshozatali folyamat elemei

A döntés kártyavárként omlik össze, ha a folyamat egyetlen elemét is figyelmen kívül hagyjuk.

A jó döntéshozók tudják, a döntéshozatalnak megvan a maga folyamata, és az világosan meghatározott elemeket és lépéseket tartalmaz. Minden döntés kockázatos: a jelen erőforrásait kötjük le a bizonytalan és ismeretlen jövő reményében. Ha a folyamatot tiszteletben tartjuk és gondosan megtesszük a szükséges lépéseket, a kockázat minimálisra szorítható, és jó eséllyel leszünk sikeresek. A jó döntéshozók jellemzői:

- tudják, mikor kell döntést hozniuk;
- tudják, a döntéshozatal leglényegesebb eleme meggyőződni arról, hogy a megfelelő problémáról döntenek-e;
- meg tudják határozni a problémát;
- nem latolgatják, mi volna elfogadható, amíg nem gondolták végig, mi a helyes döntés;
- tudják, minden valószínűséggel kompromisszumkötésre kényszerülnek;
- tudják, addig nem létezik döntés, amíg az nem tartalmazza a megvalósítás és hathatósság garanciáit.

Teendő: Vizsgáljunk meg egy most aktuális, döntést igénylő helyzetet! Mi a probléma? Addig ne hozzunk döntést, amíg nem vagyunk biztosak benne, hogy teljes körűen és helyesen mértük fel a problémát!

A hatékony vezető
The Elements of Decision Making (Corpedia Online Program)

A döntés szükségessége

Ahogy a sebész nem vág fölöslegesen,
mi se hozzunk szükségtelen döntéseket!

A szükségtelenül meghozott döntéssel nemcsak idő és erőforrás megy veszendőbe, hanem döntéseink hatékonysága is kétségessé válhat. Meg kell tanulnunk, mikor szükséges és mikor fölösleges döntést hoznunk. A sebészek munkája talán a legjobb példa a hatékony döntéshozatalra, hiszen az ő szakmájukban már évezredek óta napi szinten kell kockázatos döntéseket hozni. Mivel kockázatmentes műtét nincs, a szükségtelen operációkat mindenképpen kerülni kell. A sebészek a következő szabályok szerint hozzák meg döntéseiket:

- *Első szabály:* Ha esély van arra, hogy a beteg különösebb kockázat, veszély vagy fájdalom nélkül magától is meggyógyul, vagy az állapota stabilizálódik, akkor helyezzük megfigyelés alá, és állapotát rendszeresen ellenőrizzük! Nem szabad vágni. Ilyen körülmények között ugyanis a műtét mellett dönteni szükségtelen és indokolatlan volna.
- *Második szabály:* Ha az állapot degeneratív vagy életveszélyes, és tudjuk, mi a teendő, cselekedjünk – méghozzá gyorsan és radikálisan! Bármilyen kockázatos, ezt a döntést meg kell hozni.
- *Harmadik szabály:* Valószínűleg a legtöbb eset ebbe a kategóriába tartozik. Ez a köztes állapot, amikor a betegség nem degeneratív és nem életveszélyes, de súlyos és magától nem jön rendbe. Ilyenkor a sebészek mérlegelik a lehetőségeket és a kockázatokat. Az ilyen döntés különbözteti meg az elsőrangú sebészt a középszerűtől, ezzel emelkedik ki a „futottak még" kategóriájából.

Teendő: Soroljunk fel három aktuális problémát! A három közül vajon melyik szabály alá esnek? Ne hozzunk fölösleges döntéseket!

A hatékony vezető
The Elements of Decision Making (Corpedia Online Program)

A problémák osztályozása

Nem is gondolnánk, milyen gyakran esünk abba a hibába, hogy az általános helyzetet különleges események láncolataként értelmezzük.

A vezetők a problémák négy alaptípusával találkoznak:

- Általános események, amelyek a szervezeten belül és az egész iparágban gyakoriak.
- Általános események, amelyek a szervezet számára különlegesek, de gyakoriak az iparágban.
- Valóban rendkívüli események.
- Rendkívülinek tűnő események, amelyek valójában egy új, általános probléma első megnyilvánulásai.

Kizárólag a valóban rendkívülinek számító események kezelésére nem alkalmazható az általános megoldás. Az általános problémák kezelésére vannak irányadó szabályok és gyakorlati eljárások. A helyes alapelv kialakításával ugyanannak az általános problémának minden megnyilvánulását kezelni tudjuk. A vezetőnek nincs más teendője, mint a felmerülő probléma konkrét mozzanataira alkalmazni az alapelvet. A rendkívüli események viszont egyedi megoldást, egyedi kezelést igényelnek. Valóban rendkívüli esemény ritkán áll elő; szinte minden probléma felmerült már egyszer, és azt valaki meg is oldotta. A bevált szabály vagy elv a legtöbb probléma esetén megoldást jelent.

Teendő: Válasszunk ki egy aktuális problémát, amelyre az általános megoldás alkalmazható! Mi a megoldás? Válasszunk ki egy olyan problémát is, amely egyedi megoldást igényel! A hatékony döntéshozatal szabályai alapján dolgozzuk ki a probléma egyedi megoldását!

A hatékony vezető
The Elements of Decision Making (Corpedia Online Program)

Példa a problémameghatározásra

A rosszul meghatározott probléma helyes megoldása szinte helyrehozhatatlan következményekkel jár.

A hatékony döntéshozatal talán legfontosabb eleme a probléma meghatározása – és a vezetők ennek csak igen kevés figyelmet szentelnek. Általában korrigálható, ha helyesen határozzuk meg a problémát, de rossz megoldást választunk. A rosszul meghatározott probléma helyes megoldása viszont szinte helyrehozhatatlan következményekkel jár.

Amerika egyik legnagyobb ipari vállalata kiváló munkabiztonsági adatokkal büszkélkedhetett. Az iparágon belül ennél a vállalatnál volt a legalacsonyabb az ezer alkalmazottra jutó üzemi balesetek száma, de az egész világon, az iparágak összesítésében is az egyik legelőkelőbb helyet foglalta el. Azonban a szakszervezet, akárcsak az OSHA (Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség) folyamatosan támadta a céget az elképesztő baleseti statisztikák miatt. A vállalatvezetés eleinte public relations (pr) problémának vélte az ügyet, és hatalmas összegeket fordított a cég csaknem tökéletes munkabiztonsági adatainak közzétételére. A szakszervezet támadásai azonban folytatódtak. Mivel az üzemi balesetekre vonatkozó vállalati statisztikák ezer főre vetített, összesített adatokat tartalmaztak, nem voltak kimutathatóak azok a munkahelyek, ahol valóban magas volt a balesetek aránya. Végül amikor a statisztikákban elkülönítették és kategóriákra bontották a baleseteket, kiderült, hogy az összes üzemegység nagyon kis hányadában, mintegy három százalékában valóban az átlag fölött volt a balesetek száma, és még kisebb hányadában nagyon magas volt az üzemi balesetek aránya. A szakszervezethez azonban csak innen érkeztek panaszok, és ezek az üzemi balesetek kerültek az újságokba, illetve az OSHA jelentéseibe.

Teendő: A vállalatvezetők az üzemi balesetek ügyét pr-problémaként határozták meg. Milyen tényeket hagytak figyelmen kívül, amikor rosszul határozták meg a problémát?

A hatékony vezető
The Elements of Decision Making (Corpedia Online Program)

A problémameghatározás alapelvei

A probléma meghatározása nem teljes vagy éppen hogy hibás, amíg nem terjed ki az összes megfigyelhető tényre, és nem ad magyarázatot rájuk.

Hogyan határozzák meg a hatékony döntéshozók, mi a valódi probléma? A következő kérdések alapján:

- Miről van szó?
- Mi az, ami lényeges?
- Mi a helyzet kulcsa?

Egyik kérdés se új keletű, a problémák meghatározásában mégis döntő szereppel bírnak. Csak úgy győződhetünk meg róla, hogy a valós problémát kezeljük, ha minden lehetséges szempontból körbejárjuk. Csak úgy győződhetünk meg róla, hogy a valódi problémát határoztuk meg, ha azt az összes megfigyelhető tény ellenében is megvizsgáljuk. A probléma meghatározása nem teljes vagy éppen hogy hibás, amíg az nem terjed ki az összes megfigyelhető tényre, és nem ad magyarázatot rájuk. A döntés rendszerint kézenfekvő, mihelyst a problémát helyesen határoztuk meg.

Teendő: Írjunk le egy olyan esetet, amikor a szervezetünknél valaki helyes megoldást választott a rosszul felismert probléma kezelésére! Mit tettünk volna mi magunk másként a tényleges probléma megoldása érdekében?

A hatékony vezető
The Elements of Decision Making (Corpedia Online Program)

A döntés elfogadtatása

Nagy valószínűséggel soha nem lesz hatékony az a döntés, amelyet utólag próbálunk elfogadtatni.

Ha a szervezet nem vevő a döntésre, az hatástalan marad; nem lesz több jó szándéknál. A hatékonyság érdekében a döntés elfogadtatását az elejétől fogva be kell építeni a döntésfolyamatba. Tanuljunk a japánoktól! A japán vezetők rögtön a döntéshozatali folyamat elején, vagyis jócskán a végleges döntés előtt megkezdik a döntés elfogadtatását.

Megkérik mindazokat, akiket a döntés érinthet – például vegyesvállalat létrehozása egy nyugati céggel, vagy kisebbségi érdekeltség szerzése egy potenciális amerikai disztribútori hálózatban –, írják le, munkájukat és részlegüket hogyan befolyásolhatja a döntés. Kifejezetten tilos azonban a tervezett döntést véleményezni, illetve lehetséges lépéseket javasolni vagy elutasítani. Az érintettektől azt várják, gondolják végig a döntés következményeit. A felsővezetés számára ebből kiderül, hol állnak a megkérdezettek. Ekkor hozza meg a vezetés a döntését. A japán szervezetekre nem igazán jellemző a vezetésbe való bevonás, a „részvételi menedzsment". De az érintettek tudni fogják, miről szól a döntés – akár egyetértenek vele, akár nem –, és fölkészülnek rá. Nem kell, hogy vevők legyenek a döntésre, mert azt már rég eladták nekik.

Teendő: A végrehajtásban érintettek közül mindenkit vonjunk be a döntéshozatal folyamatába! A visszajelzésük figyelembevételével határozzuk meg, ki az, aki a leghatékonyabban valósítja meg a döntést!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices
The Elements of Decision Making (Corpedia Online Program)

A döntés próbája az eredmény

„Szegény Ike... Most majd... kiadja az utasítást, és az égvilágon semmi se fog történni."

A döntésbe be kell építenünk a visszajelzés mechanizmusát annak érdekében, hogy a valós történések folyamatosan összevethetőek legyenek a döntés alapjául szolgáló elvárásokkal. A döntéseket emberek hozzák. Az emberek nem tévedhetetlenek; jó esetben nem tévednek túl nagyot. A legjobb döntésről is nagy valószínűséggel ki fog derülni, hogy van jobb. És idővel a leghatékonyabb döntés is érvényét veszti.

Amikor Dwight D. Eisenhower tábornok amerikai elnök lett, elődje, Harry S. Truman ezt mondta: „Szegény Ike! Amíg tábornok volt, kiadta a parancsot, és azt teljesítették. Most majd ott ül abban a nagy irodában, kiadja az utasítást, és az égvilágon semmi se fog történni."

Nem azért nem történik „az égvilágon semmi", mert a tábornoknak nagyobb a hatalma, mint az elnöknek, hanem azért, mert a katonai szervezetek már rég megtanulták: a legtöbb utasítás sorsa, hogy nem teljesítik, ezért megszervezték a végrehajtásra vonatkozó visszajelzések rendszerét. Réges-rég megtanulták a leckét: az egyetlen megbízható visszajelzés az, ha mi magunk nézünk a dolgok után. A jelentéseknek – amikre egy elnök hagyatkozhat – nem sok haszna van.

Teendő: Menjünk mi magunk a helyszínre, és nézzünk a dolgok után! Ellenőrizzük, hogy a döntés elérte-e a tervezett eredményt!

A hatékony vezető

A döntéshozatal és a folyamatos tanulás

Még a szerényebb képességű vezetőből is kompetens döntéshozó válhat, ha a döntés eredményeire vonatkozó visszajelzést összeveti a döntéshozatalkor megfogalmazott elvárásokkal.

A vezetői munkában a döntéshozatalon kívül talán nincs még egy olyan terület, ahol fontosabb lenne a folyamatos tanulás beépítése. Megvalósításához mindössze a döntéshozatalkor megfogalmazott elvárásokat kell összevetnünk a döntés eredményeiről érkező visszajelzésekkel. A döntés meghozatalakor rögzítsük írásban, milyen eredményeket várunk és milyen határidővel. Aztán kilenc hónap vagy egy év elteltével elkezdhetjük az elvárások és eredmények egybevetését, és ezt mindaddig folytassuk, amíg a döntés érvényben van. Például akvizíció esetén az új vállalat teljes integrációjáig tartó kettő-öt éven keresztül a vezetőnek folyamatosan össze kell vetnie a tényleges eredményeket az elvárásokkal.

Elképesztően sokat és gyorsan tanulhatunk mindebből! Az orvosoknak már kétezer-négyszáz éve, Hippokratész óta tanítják, hogy jegyezzék le, milyen változásra számítanak a beteg állapotában a kezelés – vagyis az orvosi döntés – eredményeként. Tapasztalt orvosok igazolják, a módszer segítségével pár éven belül a szerényebb képességű kollégákból is hozzáértő szakemberek lesznek.

Teendő: Amikor fontos döntést hozunk, feltétlenül jegyezzük le a prognózist! Aztán a megfelelő időben vizsgáljuk meg, milyen eredmények születtek! Az eredményeket vessük össze az előrejelzésünkkel! A tanultakat használjuk fel a későbbi döntési helyzetekben!

A hatékony vezető
The Elements of Decision Making (Corpedia Online Program)

A döntéshozatal helye

A döntéshozatalhoz elég magas pozícióban kell lennünk, hogy hatáskörünk legyen, és elég alacsony pozícióban, hogy a megfelelő hozzáértés birtokában legyünk.

Az üzleti döntés természetét négy alapjellegzetesség határozza meg. Először is minden döntésre bizonyos fokú *jövőbeliség* jellemző, vagyis az, hogy a döntéssel milyen időtávon kötelezi el magát a vállalkozás. A másik jellegzetesség, hogy a döntés a többi funkcióra, többi területre vagy a vállalkozás egészére milyen *hatást* gyakorol. A döntés jellegét a *kvalitatív tényezők* száma is meghatározza: magatartási normák, erkölcsi értékek, társadalmi és politikai meggyőződések és így tovább. Végül a döntés az alapján is osztályozható, hogy gyakoriságát tekintve időszakosan *visszatérő* vagy *ritka*, esetleg egyedi döntésről van-e szó.

A döntést mindig a lehető legalacsonyabb szinten és a végrehajtás színteréhez a lehető legközelebb kell meghozni. A döntésnek azonban mindig olyan szinten kell megszületnie, ahonnan minden érintett tevékenység és célkitűzés teljes mértékben figyelembe vehető. Az első szabály azt mondja ki, a döntést milyen alacsony szinten *kellene* meghozni. A második pedig azt, mennyire alacsony szinten *lehet* meghozni, valamint azt, kik azok a vezetők, akiknek részt kell venniük a döntéshozatalban, és kiket kell a döntésről tájékoztatni. A két szabály együttesen jelöli ki, hol kell bizonyos tevékenységeknek megvalósulniuk.

Teendő: Vigyük a döntéshozatalt a lehető legközelebb a végrehajtáshoz! De ne feledjük: minél hosszabb távra szól a szervezet döntése, minél szélesebb körű a többi funkcióra gyakorolt hatása, minél nagyobb a kvalitatív tényezők száma, és minél ritkábban van ilyen jellegű döntés, annál magasabb szervezeti szinten kell azt meghozni.

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Legitim hatalom a társadalomban

Egyetlen társadalom sem működhet társadalomként, amennyiben a döntő társadalmi hatalom nem legitim.

A legitim hatalom ugyanabból az alapvető, az ember természetét és beteljesülését tekintetbe vevő társadalmi hitből ered, amelyen az egyén társadalmi státusa és funkciója is nyugszik.

A legitim hatalom valójában olyan uralomként definiálható, amely a társadalom alapvető ethoszában nyer igazolást. Minden társadalomban számos hatalom létezik, amelynek semmi köze ehhez az elvhez, és számos intézmény, amelyet egyáltalán nem ezen elv megvalósítására hoznak létre. Más szóval meglehetősen sok „nem szabad" intézmény működik a szabad társadalomban, amely sokszor egyenlőtlenséget és álszentséget takar. Ám mindaddig szabad és egyenlő, vagy humánusságon alapuló társadalomról beszélhetünk, amíg a döntő társadalmi hatalom, amelyet uralomnak nevezünk, a szabadság, egyenlőség, testvériség igényére épül, és olyan intézményeken keresztül gyakorolják, amelyeket ezen ideális eszmék céljainak beteljesítésére hoztak létre.

Teendő: Gondoljunk az iraki legitim hatalom megteremtésének problémájára Szaddám Huszein bukása után! Melyek azok a „nem szabad" intézmények, amelyek valószínűleg megmaradnak? A legitim hatalom megteremtése után nagy valószínűséggel milyen egyenlőtlenségek maradnak továbbra is fenn?

The Future of Industrial Man

A társadalom lelkiismerete

A vallás egyetlen társadalmat sem fogadhat el anélkül, hogy fel ne adná Isten országát.

The End of Economic Man című könyvemben arra a következtetésre jutottam, hogy az egyházak végső soron nem biztosíthatták az európai társadalom és politika alapjait. Kudarcra voltak ítélve, noha ennek okai nem azonosak azokkal, amelyek miatt a kortársak hajlamosak voltak az egyházakat figyelmen kívül hagyni. A vallás ténylegesen választ adhat az egyén kétségbeesésére és egzisztenciális agóniájára. Nem adhat azonban választ a tömegek kétségbeesésére. Tartok tőle, hogy ez a következtetés ma is helytálló. A nyugati ember – és összességében a mai ember – nem áll készen arra, hogy lemondjon erről a világról. Sőt, tulajdonképpen világi üdvözülésre vár, ha egyáltalán üdvözülésre vágyik. Az egyházak és különösen a keresztény egyházak „társadalmi evangéliumot" tudnak hirdetni (és ez is a dolguk). Azonban nem helyettesíthetik a politikát a „kegyelemmel" vagy a társadalomtudományt a „megváltással" (és nem is ez a dolguk). A vallás – mint minden társadalom kritikusa – egyetlen társadalmat, sőt, egyetlen társadalmi programot se fogadhat el anélkül, hogy fel ne adná Isten országát és hitét abban, hogy minden lélek forrása Isten. Ebben rejlik az egyházak – mint a társadalmi lelkiismeret gyakorlóinak – erőssége, ugyanakkor politikai-társadalmi erőként ez egyben az egyházak gyógyíthatatlan fogyatéka is.

Teendő: A vallásnak a társadalom kritikusának, nem pedig politikai erőnek kell lennie. Hogyan viszonyul ez az elv a vallás szerepéhez napjaink Amerikájában?

The End of the Economic Man

A kapitalizmus igazolása

A kapitalizmus mint társadalmi rend és hitvallás azt a meggyőződést fejezi ki, hogy a gazdasági fejlődés a szabad és egyenlő társadalomban élő egyének szabadságához és egyenlőségéhez vezet.

A kapitalizmus szerint a szabad és egyenlő társadalom megfosztja trónjától a magánhasznot, mint a társadalmi viselkedés legfőbb irányítóját. Természetesen nem a kapitalizmus találta fel a *profitmotívumot*. A profit mindig is az egyén egyik legfontosabb ösztönzője volt, és az is marad – méghozzá függetlenül a társadalmi rendtől, amelyben az egyén él. Ám a kapitalizmus az első és egyetlen hitvallás, amely pozitív módon értékeli a profitot mint azt az eszközt, amelynek segítségével a szabad és egyenlő társadalom automatikusan megvalósul. A profit motívumát minden korábbi hitvallás társadalmilag károsnak vagy legjobb esetben is semlegesnek tartotta.

A kapitalizmusnak ennélfogva biztosítania kell a gazdasági szféra számára a függetlenséget és az autonómiát, ami azt jelenti, hogy a gazdasági tevékenységeket semmiképpen nem rendelhetjük nem gazdasági megfontolások alá, hanem éppen hogy azok fölé kell helyeznünk. Minden társadalmi energiát a gazdasági célok előmozdítására kell összpontosítanunk, mert a gazdasági fejlődés a társadalom boldogulásának az ígéretét hordozza magában. Ez a kapitalizmus – nincs értelme és nem is igazolható, ha ez a társadalmi cél nem létezik.

Teendő: Gondoljuk végig, saját egyéni gazdasági tevékenységünk vagy a szervezetünké milyen mértékben járul hozzá a társadalmi célok teljesüléséhez!

The End of the Economic Man

Túl a kapitalizmuson

Úgy vélem, társadalmilag és erkölcsileg egyaránt megbocsáthatatlan, ha a vezetők hatalmas nyereségre tesznek szert, miközben a dolgozókat elbocsátják.

A szabadpiac híve vagyok. Nem működik túl jól, de más még ennyire sem. A kapitalizmussal mint rendszerrel szemben azonban súlyos fenntartásaim vannak, mert az élet szempontjából a gazdaság mindenhatóságát idealizálja. Egydimenziós. Jómagam gyakran tanácsoltam vállalatvezetőknek, hogy a felsővezetés és az egyszerű fehérgalléros alkalmazottak között a fizetés különbsége ne legyen nagyobb a 20 : 1 aránynál, mert ez még nem lépi át azt a határt, amelyen túl a cégen belül elégedetlenség keletkezik, és megindul az erkölcsi hanyatlás.

Úgy vélem, manapság társadalmilag és erkölcsileg egyaránt megbocsáthatatlan, ha a vezetők hatalmas nyereségre tesznek szert, miközben a dolgozókat elbocsátják. Társadalmilag nagy árat fogunk fizetni azért a rosszallásért, amelyet mindez a középvezetők és a dolgozók körében kivált. Röviden, a kapitalizmus gazdasági számításainál nem vesznek figyelembe más dimenziókat: hogy mit jelent embernek lenni, és emberként kezelni másokat. Egyetlen társadalomnak sem szolgálja a javát, ha ilyen rövidlátó rendszer lesz úrrá az élet más területein is.

Teendő: Előfordult-e már a szervezetünknél, hogy a vezetők hatalmas nyereségre tettek szert, miközben jelentős mértékű elbocsátásokra került sor? Vegyük sorra, miképpen vezethet ez az eljárás megvetéshez és romló morálhoz!

Managing in the Next Society

A profitmotívum hatékonysága

A profitmotívum az egyetlen, amely a dolgok fölötti hatalom megszerzése révén biztosít beteljesülést.

Az egyetlen lényeges és értelmes kérdésfeltevés az, hogy vajon a rendelkezésre álló irányok közül társadalmilag a profitmotívum-e a leghatékonyabb a hatalmi törekvések mederben tartására. Kijelenthetjük, hogy az általunk ismert és alkalmazható formák közül a profitmotívum nagyfokú – ha nem a legmagasabb fokú – társadalmi hatékonysággal rendelkezik. Minden más általunk ismert forma, amellyel kifejezésre juttatható a hatalomvágy, kizárólag embertársaink fölött gyakorolt közvetlen hatalom és uralom révén kínál beteljesedést a nagyra törő embereknek. A profitmotívum az egyetlen, amely a dolgok fölötti hatalom megszerzése révén biztosít kibontakozást.

Teendő: Elfogadjuk-e, hogy a dolgok fölött megszerzett hatalom társadalmilag kevésbé veszélyes, mint az emberek fölötti hatalom?

Concept of the Corporation

A megaállam

Az állam többé már nem alkot szabályokat, nem ösztönöz, nem biztosít és nem folyósít. Az állam cselekszik és menedzsel.

Míg a birodalmak és szuperállamok évszázadaiban a nemzetállam jelentette az egyetlen politikai realitást, az utóbbi egy évszázad során a nemzetállam alaposan megváltozott. Megaállammá alakult. Ez a változás a tizenkilencedik század utolsó évtizedeiben kezdődött. A megaállam irányába tett első kis lépést a Bismarck által kigondolt jóléti állam eszménye jelentette az 1880-as években. A korszak másik fontos szociális programja pedig a második világháború után létrehozott brit Nemzeti Egészségügyi Szolgálat (National Health Service) volt – a totalitárius államokat kivéve –, ahol a kormány túllépett a gondoskodó, ellátó szerepén. Az új brit egészségügyi rendszerben a kórházak irányítása és a kórházi ellátás az állam hatáskörébe került. A kórházi dolgozók állami alkalmazottakká váltak; a kórházakat lényegében az állam igazgatja. Az 1960-as évekre minden fejlett nyugati államban elfogadottá vált a doktrína, miszerint a szociális problémák kezelésére, illetve a szociális feladatok ellátására az állam a megfelelő intézmény. Ez a nézet egészen az 1990-es évekig tartotta magát.

Teendő: Az internet segítségével állapítsuk meg, milyen szintű szolgáltatást nyújt a brit egészségbiztosítás! Ennek alapján, valamint más ismert példák figyelembevételével alkossunk véleményt arról, mennyire hatékony az állam az egészségügyi ellátás terén a profitorientált és nonprofit szervezetekhez képest!

Post-Capitalist Society

Az állam rendeltetése

Minden állam a „formaságok állama".

Az állam rossz menedzser. Szükségszerűen az eljárásokkal foglalkozik, szükségszerűen nagy és nehézkes. Az állam tökéletesen tisztában van vele, hogy közpénzeket kezel, és az utolsó vassal is el kell számolnia. Nincs más választási lehetősége, mint a bürokrácia. Az vitatható, hogy az állam a „törvények állama" vagy az „emberek állama", ám minden állam természetszerűleg a „formaságok állama", ami óhatatlanul magas költséggel jár.

Az állam rendeltetése, hogy alapvető döntéseket hozzon, méghozzá hatékonyan. Az állam feladata a társadalom politikai energiáit összpontosítani. A kérdések sarkítása, az alapvető választási lehetőségek bemutatása. Más szóval az állam feladata az irányítás. Ez pedig – ahogy más területeken már megtanultuk – nem fér össze a cselekvéssel. Az irányítás és a cselekvés nagymértékű egyesítésére tett minden kísérlet a döntéshozatali képesség bénulásához vezet. Sokkal kisebb méretekben, de az üzleti életben már szembesülni kellett azzal, amivel a modern állam most találja szembe magát: az irányítás és a cselekvés összeegyeztethetetlen. Az üzleti menedzsmentben már megtanultuk a kettő szétválasztását: a felső, döntéshozó szervet külön kell választani a cselekvőktől. Máskülönben nincs döntéshozatal, és a végrehajtás sem valósul meg. Az üzleti életben ezt nevezik *decentralizációnak*.

Teendő: Keressünk egyértelmű példákat arra, hogy a nonprofit szervezetek az állami intézményeknél hatékonyabban kezelik a szociális problémákat!

The Age of Discontinuity

Az állam decentralizációja

A reprivatizáció helyreállítja a beteg és tehetetlen állam erejét és teljesítőképességét.

Az állam decentralizációja nem csupán a föderalizmus új formáját hozza létre, amelyben a központi kormányzat helyett a helyi kormányzatok látják el a feladatokat. Sokkal inkább olyan szisztematikus politika valósul majd meg, amely a szervezeti társadalom többi, nem kormányzati intézményeit arra használja, hogy ténylegesen ők végezzék el a feladatokat, azaz hogy ők teljesítsenek, cselekedjenek és hajtsák végre a feladatokat.

Az államnak fel kell tennie az első kérdést: Hogyan működnek ezek az intézmények, és mire alkalmasak? Majd a következő kérdést: Hogyan lehet a politikai és társadalmi célokat úgy megfogalmazni és megszervezni, hogy ezek az intézmények a célokban a teljesítmény bizonyításának lehetőségét lássák? Végül a harmadik kérdést: Az állam helyett milyen (szak)politikai célkitűzések megvalósítására alkalmasak és képesek ezek az intézmények? A reprivatizáció nem gyengíti az államot. A reprivatizáció valójában helyreállítja a beteg és tehetetlen állam erejét és teljesítőképességét. Az állam által eddig követett úton már nem lehet messzire jutni. Még több bürokrácia lenne az eredmény, nem pedig jobb teljesítmény.

Teendő: Készítsünk javaslatot, hogyan lehetne lehetőségekre átváltani egy társadalmi feladatot szervezetünk vagy egy általunk indítandó szervezet számára!

The Age of Discontinuity

Az erős állam

Az állam karmester lesz, aki igyekszik végiggondolni, melyik hangszer mire a legmegfelelőbb.

Nem következett be Marx jóslata, miszerint az állam „elsorvad". Épp ellenkezőleg, nagyon is életképes, erős és igen aktív államra van szükségünk. Választanunk kell viszont a tehetetlen, nagyméretű állam és az erős állam között, amely a döntéshozatalra és irányításra szorítkozik, miközben a cselekvést másokra hagyja. Nem kell azonban a „laissez faire" visszatérésétől tartanunk. A pluralista szervezeti társadalomban minden jelentősebb területen új választási lehetőségünk van: az organikus sokszínűség, amely lehetővé teszi, hogy az intézményeket arra használjuk, amire a legalkalmasabbak.

Az állam feladata az adott politikai célokat úgy strukturálni, hogy azok vonzóak legyenek egy-egy autonóm intézmény számára. Ahogy a zeneszerző tehetségét azért méltatjuk, mert jól játszható zenét ír, amely figyelembe veszi az angolkürt, a fuvola vagy a hegedű jellegzetességeit, ugyanúgy a törvényhozót majd azért méltathatjuk, mert úgy strukturálja a feladatokat, hogy azokkal a lehető legnagyobb mértékben azonosulni tudjon a pluralista társadalom egyik vagy másik autonóm intézménye.

Teendő: Írjunk levelet egy lapszerkesztőnek és méltassunk egy törvényalkotót, aki az állami programokat úgy strukturálja, hogy a nem kormányzati intézmények be tudjanak kapcsolódni, és képesek legyenek megoldani azokat a szociális problémákat, amelyekkel az állam nem tud megbirkózni!

The Age of Discontinuity

Az állam és a nemzetközi ügyek

A környezetvédelem lehet a külföldi segélyprogramok legproduktívabb célja.

Erős és hatékony kormányzatokra van szükségünk világszerte ahhoz, hogy meghozhassuk azokat a szuverenitásunkat érintő áldozatokat, amelyek a világtársadalom és a világgazdaság javát szolgáló nemzetek feletti intézmények létrehozásához szükségesek.

Ma a környezet megóvásához nemzetközi ökológiai törvényekre van szükség. A környezetszennyezőket „karanténba zárhatnánk", és megtilthatnánk az olyan termékek nemzetközi forgalmazását, amelyeknek az előállítása – például az óceánok szennyezésével, a légkör hőmérsékletének emelésével vagy az ózonréteg pusztításával – súlyosan megterheli a környezetet, vagy károsítja az emberi élőhelyet. Mindez a szuverén államok jogainak megsértésének minősíthető – mint ahogy valójában az is. Hogy megvalósulhasson, a gazdag, fejlett országoknak valószínűleg kárpótolniuk kell majd a fejlődő országokat a magas környezetvédelmi kiadásokért – például a szennyvízkezelő üzemek létesítési költségeiért. Könnyen lehet, hogy a környezetvédelem lenne a külföldi segélyprogramok legproduktívabb célja. Sokkal sikeresebb lehetne, mint a fejlesztésre szánt segélyek.

Teendő: Támogassuk a külföldi segélyek környezetvédelmi célú felhasználását!

The Age of Discontinuity
The New Realities

Erős szakszervezetekre van szükség

A szakszervezeteknek át kell alakulniuk ahhoz, hogy újra dinamikus, hatékony és legitim intézményként működhessenek.

A fejlett országokban a szakszervezeti mozgalom igazi ereje az erkölcsi alapokban gyökerezett, a modern világi társadalomban a politikai lelkiismeret megtestesítője volt.

Függetlenül attól, ki a tulajdonos és milyen jellegű – üzleti, kormányzati, egészségügyi – az intézmény, a vezetőségnek hatalmát és tekintélyét a vállalkozás szükségleteire és saját hozzáértésére kell alapoznia. A hatalmat – mint azt az amerikai alkotmány megszövegezői jól tudták – ellensúlyozni kell. A modern társadalomnak, a szervezeti társadalomnak erős menedzsmentre és hasonlóan erős ellensúlyra van szüksége – például a szakszervezetek formájában. Az utóbbi évek eseményei bőségesen igazolták ezt. A szakszervezeteknek azonban át kell alakulniuk ahhoz, hogy újra dinamikus, hatékony és legitim intézményként működhessenek. Máskülönben a szakszervezetek irrelevánssá válnak.

Teendő: Gondolkodjunk olyan módszereken, amelyekkel a szakszervezetek ellenőrizhetik az üzleti élet, a kormányok és a kórházak hatalmát!

The Frontiers of Management

A tudásmunkások politikai integrációja

A tudásmunkások új kifejezéssel élve „uniklasszok", vagyis osztályfüggetlenek.

Az új többség, a tudásmunkások csoportja nem sorolható egyik létező érdekcsoportba sem. Ők nem gazdálkodók, nem kétkezi munkások, és nem is üzletemberek; egy szervezet alkalmazottai. Ugyanakkor nem is proletárok, nem érzik magukat kizsákmányolt osztálynak. A nyugdíjalapokon keresztül tulajdonképpen kapitalisták. Sok közöttük a főnök, és beosztottaik is vannak. Ugyanakkor nekik maguknak is vannak főnökeik. Ám a középosztályhoz sem tartoznak. A tudásmunkások társadalmi osztályának megjelölésére új kifejezést kellene alkotni (például „uniklassz", azaz „osztályfüggetlen"). Társadalmi helyzetükben semmiféle különbséget nem jelent, ha üzleti vállalkozás, kórház vagy egyetem a munkaadójuk. Sem társadalmi, sem gazdasági helyzete nem változik meg annak a tudásmunkásnak, ha egy üzleti vállalkozás után egy kórházban lesz könyvelő. Kizárólag az állása változik.

Semmiféle sajátos gazdasági vagy társadalmi kultúra nem kapcsolódik ehhez a státushoz. A tudásmunkások mind ez idáig nem részesei semmiféle politikai koncepciónak vagy politikai integrációs törekvésnek.

Teendő: A tudásmunkások régi és új értelemben egyaránt kapitalisták. Van-e olyan politikai párt, amely ezeknek az új kapitalistáknak az érdekeit is számításba veszi?

The New Realities

A vállalat mint politikai intézmény

Az elsődleges feladaton kívül eső tevékenységek esetében a vezetőknek politikusként kell gondolkodniuk.

Amikor egy intézmény elsődleges feladatának végrehajtásáról van szó – legyen az egy üzleti vállalkozás terméke vagy szolgáltatása, kórházi betegápolás, egyetemi kutatás vagy felsőfokú oktatás –, a főszabály az optimalizálás. A vezetőknek döntéseiket arra kell alapozniuk, hogy mi a helyes, és nem arra, mi az elfogadható. A szigorúan meghatározott elsődleges feladaton kívül eső tevékenységek esetében azonban a vezetőknek politikusként kell gondolkodniuk – szem előtt tartva a szükséges minimumot, amely a vétójoggal rendelkező csoportokat megnyugtatja, csitítja és elhallgattatja. A vállalatvezetők azonban nem viselkedhetnek politikus módjára. Nem érhetik be „kielégítő" döntésekkel. Ugyanakkor nem koncentrálhatnak kizárólag az intézményük központi területén nyújtott teljesítmény optimalizálására sem. A két megközelítést egyetlen döntéshozatali folyamatban kell kiegyensúlyozniuk. A vállalat nemcsak gazdasági, hanem politikai intézmény is.

A vezetőknek végig kell gondolniuk, mely résztvevők képesek ténylegesen megvétózni vagy megakadályozni a döntéseket, és mi lehet ezeknek a résztvevőknek a minimális elvárása és igénye.

Teendő: Soroljuk fel vállalkozásunk résztvevőit! Aztán vegyük sorra és tervezzük meg, mi módon tudjuk optimálisan kielégíteni ügyfeleink igényet, és hogyan tudunk legalább minimális szinten megfelelni az egyes résztvevők elvárásainak!

A Functioning Society

A jó szándék átváltása eredményre

Sokkal könnyebb a Brooklyn-hidat eladni, mint elajándékozni.

A nonprofit intézmények nem pusztán szolgáltatást nyújtanak. Meg akarják változtatni a végfelhasználót, felhasználóból tevékeny szereplővé kívánják előléptetni. A szolgáltatást az emberekben elindítandó változásokra használják. A befogadó fél részévé akarnak válni, nem csupán ellátójává.

A nonprofit intézmények korábban azt gondolták, számukra fölösleges a marketing. De ahogy egy nagy szélhámos a tizenkilencedik században megfogalmazta: Sokkal könnyebb a Brooklyn-hidat eladni, mint elajándékozni. Senki nem bízik abban, amit ingyen kínálnak. A marketing még a kifejezetten jótékony szolgáltatások esetén sem nélkülözhető. A nonprofit szektorban azonban a marketing nem kimondottan az eladásról szól. Sokkal inkább arról, hogy a szolgáltatásunkat a fogadó fél szemszögéből vizsgáljuk meg. Tudnunk kell, mit, kinek és mikor akarunk nyújtani.

Teendő: Az üdvhadsereg küldetése a kirekesztett emberek visszavezetése a társadalomba. Milyen ez a szolgáltatás a fogadó fél szemszögéből? Hogyan kellene az üdvhadseregnek kínálnia a szolgáltatását?

Managing the Non-Profit Organization

A finanszírozás fejlesztése a nonprofit szektorban

A forrásszerzés nem egyéb, mint kalapozás.

A nonprofit szervezeteknek finanszírozásfejlesztési stratégiára van szükségük. A nonprofit szektor, az üzleti vállalkozások és a kormányzati szervezetek között a legnagyobb különbség valószínűleg a forrásteremtés módjában mutatkozik meg. Az üzleti vállalkozás elad, a kormány adót szed. A nonprofit intézmények a támogatókra vannak utalva. A pénzüket – legalábbis egy jelentős részét – adományozóktól kapják, akik részt vállalnak az ügyben, de annak nem kedvezményezettjei.

Súlyos bajba és komoly identitásválságba kerül az a nonprofit intézmény, amelyik a pénzszerzés rabjává válik. A finanszírozásfejlesztési stratégia célja éppen az, hogy lehetővé tegye a nonprofit intézmények számára küldetésük megvalósítását anélkül, hogy azt a forrásszerzésnek kelljen alárendelniük. Ezért is lehet szerencsésebb a nonprofit szférában a finanszírozás fejlesztéséről, semmint forrásszerzésről beszélni. A finanszírozás fejlesztése olyan támogatók megnyerését jelenti, amelyek azért támogatnak egy szervezetet, mert az *megérdemli*. Olyan tagság kialakítását feltételezi, amely a szervezet munkájában a támogatásnyújtás révén vesz részt.

Teendő: Az a nonprofit intézmény, amelyik a pénzszerzés rabjává válik, komoly identitásválságba kerül. A nonprofit szervezetekkel való kapcsolataink során találkoztunk már ilyen jelenséggel?

Managing the Non-Profit Organization

A nonprofit szervezetek hatékony „igazgatótanácsa"

A vezetőség tagjának lenni nem hatalmat, hanem felelősséget jelent.

A hathatóság érdekében egy nonprofit szervezetnek erős „igazgatótanácsra" van szüksége, amely be is tölti funkcióját. A vezetőség nemcsak az intézmény küldetését segíti végiggondolni, hanem védelmezi is, és gondoskodik annak teljesítéséről. A vezetőség felelős azért, hogy a nonprofit szervezetnek hozzáértő és *megfelelő* menedzsmentje legyen. A vezetőség feladata a szervezet teljesítményének az értékelése. Ugyanakkor az elsődleges forrásszerző szerepét is betölti.

A nonprofit szervezetek vezetőségi üléstermének ajtaja fölött nagy betűkkel ennek a feliratnak kellene állnia: *A vezetőség tagjának lenni nem hatalmat, hanem felelősséget jelent.* Az igazgatótanácsi tagság azonban nemcsak a szervezet, hanem a testület, a munkatársak és az intézmény küldetése iránti felelősséget is jelenti. A súlyos megosztottság gyakori probléma egy-egy testületben. Ha terítékre kerül egy kérdés, a vezetőségi tagok politikai nézeteiknek megfelelően foglalnak állást. Nonprofit intézmények esetében ez annál is valószínűbb, mivel a küldetés a legfontosabb – és ez így is van rendjén. A vezetőség szerepe éppen ezért egyszerre fontosabbá és ellentmondásosabbá is válik. Ezen a ponton a vezetőség elnöke és a szervezet első számú vezetője közötti csapatmunka létfontosságú.

Teendő: Részt vettünk-e már nonprofit szervezetek vezetőségi munkájában? A vezetőség segítette vagy gátolta a szervezetet küldetése teljesítésében?

Managing the Non-Profit Organization

November

1. A szervezetek mozgékonysága
2. Az üzleti hírszerző rendszer
3. Információgyűjtés és -felhasználás
4. Az üzleti hírszerzésből származó információk próbája
5. A jövő költségvetése
6. Győztes stratégiák
7. Amikor kudarcba fullad a stratégia
8. Stratégiai tervezés
9. Hosszú távú tervezés
10. Másképp, de hogyan?
11. Cégeladás
12. Vezetői munka
13. Célorientált vezetés önkontrollal
14. A célok alkalmazása
15. Vezetői beszámoló
16. A megfelelő szervezet
17. A számszerűsítés korlátai
18. Hierarchia és egyenlőség
19. Szervezeti jellemzők
20. A föderalizmus elve
21. Föderalista decentralizáció: erősségek
22. Föderalista decentralizáció: feltételek
23. A döntési jog fenntartása
24. Szimulált decentralizáció
25. A szervezet építőkövei
26. A kommunikáció alapjai
27. A belső tanácsadói munka szabályai
28. A belső tanácsadókra vonatkozó szabályok
29. A public relations szerepe
30. A középvezetés karcsúsítása

A szervezetek mozgékonysága

A bolha a testmagassága sokszorosát megugorja. Az elefánt nem.

A nagy szervezetek nem lehetnek sokoldalúak. A nagy szervezetek hatékonysága a tömegükben, nem a mozgékonyságukban rejlik. Nagy méretüknek köszönhetően a szervezetek jóval többféle ismeretet és készséget mozgósíthatnak, mint egyetlen ember vagy egy kisebb csoport. De a nagy méretnek megvannak a maga korlátai is. Függetlenül attól, hogy mit szeretne megvalósítani egy szervezet, egyidejűleg csak korlátozott számú feladatot tud végrehajtani. Ezen sem a jobb szervezés, sem a hatékonyabb kommunikáció nem segít. A szervezetek aranyszabálya az összpontosítás.

A modern szervezeteknek azonban rendelkezniük kell a változtatás képességével is. Mi több, képesnek kell lenniük a változás kezdeményezésére, vagyis az innovációra. Képesnek kell lenniük átirányítani a tudás ritka és költséges forrásait az alacsony termelékenységű és eredménytelen területekről a lehetőséggel és eredménnyel kecsegtető területekre. Ehhez azonban tudatosan le kell építeniük a forrásokat felemésztő tevékenységeket.

Teendő: Melyek azok a tevékenységek, amelyeket a szervezetünk folytat? Ezek a megfelelő tevékenységek? Ha nem, építsük le őket, és összpontosítsunk más tevékenységre!

The Age of Discontinuity

Az üzleti hírszerző rendszer

A hibás feltevések katasztrófához vezethetnek.

Az *üzleti hírszerző rendszer* az üzleti környezet információinak folyamatos rendezését jelenti. Magában foglalja a külső információk begyűjtését, rendezését és beépítését a döntésekbe. A környezetre vonatkozó, rendszerezett információknak a világszerte létező tényleges és lehetséges versenytársakra is ki kell terjedniük. Természetesen nem férhetünk hozzá minden külső információhoz. Sok üzleti vállalkozásnak azonban még a rendelkezésre álló információkról sincs tudomása. Egy adott iparág átalakulását hozó új technológiák fele egy másik iparágból származik, és az ezekre vonatkozó információk hozzáférhetők. A molekuláris biológia és a genetikai tervezés nem a hatalmas gyógyszeripari cégek vívmánya, ez a két technológia mégis átalakította az egészségügyi ágazat egészét. A fejlesztésekkel kapcsolatos információk hozzáférhetők, a gyógyszeripari cégeknek pedig naprakészen követniük kell a fejleményeket.

Teendő: Azonosítsunk három olyan technológiát, amely szakmánkat átalakította és kívülről érkezett az iparágunkba! Állítsunk fel adatgyűjtő rendszert az új, illetve a születőben lévő technológiákra vonatkozó információk gyűjtésére, és versenytársainkat megelőzve hasznosítsuk a megszerzett ismereteket!

21. századi kihívások a vállalatirányításban
From Data to Information Literacy (Corpedia Online Program)

Információgyűjtés és -felhasználás

Az információval tesztelhetők az üzleti elmélettel kapcsolatos feltevések.

Az információk szervezésével a cég stratégiáját kell vizsgálat alá vetni. Próbára kell tenni a cég üzleti elméletét megalapozó feltevéseket. Idetartoznak a cég környezetére – a társadalomra, a piacra, a vevőkre és a technológiára – vonatkozó feltevések is. Egyre fontosabbak azok a környezetre vonatkozó információk, amelyekből kiderül, hol kell nagy valószínűséggel jelentős kockázatokra felkészülni, illetve hol lehet lehetőségekre számítani. Körül kell járni a cég sajátos küldetésének alapjául szolgáló feltevéseket is, valamint a küldetés teljesítéséhez szükséges vállalati alapkompetenciákkal kapcsolatos feltevéseket is meg kell vizsgálni. Lehet olyan szoftvereket tervezni, amelyek egy bizonyos célcsoport, például a kórházak, egyetemek vagy biztosítótársaságok igényeire alakítják az információkat.

A cégek maguk is elő tudják állítani a számukra szükséges – például a vevőkre vagy vevőkörükön kívül állókra vonatkozó – információk egy részét. Azonban még a nagyvállalatoknak is külső szakértők közreműködését kell kérniük az összes szükséges információ összegyűjtése és rendszerezése céljából. Amit egy vállalkozásnak a környezetéről tudnia kell, annak nagy része csak külső forrásokból szerezhető be – adatbankoktól, adatszolgáltatóktól, szakmai szervezetektől, idegen nyelveken megjelenő folyóiratokból, kormánykiadványokból, a Világbank jelentéseiből, tudományos dolgozatokból, szakmai tanulmányokból.

Teendő: Birtokában vagyunk-e a szükséges információknak cégünk stratégiájának és feltevéseinek ellenőrzéséhez?

21. századi kihívások a vállalatirányításban
From Data to Information Literacy (Corpedia Online Program)

Az üzleti hírszerzésből származó információk próbája

Az információs rendszer hatékonyságának végső bizonyítéka az, ha nincsenek meglepetések.

Az információs rendszer hatékonyságának végső bizonyítéka az, ha nincsenek meglepetések. Vagyis a vezetők felismerik, elemzik és megértik az eseményeket, még mielőtt azok jelentőssé válnának, és megteszik a megfelelő lépéseket. Példaként vehetjük azon kevés amerikai pénzügyi intézmények egyikét, amelyet az 1990-es évek végén nem ért váratlanul az ázsiai kontinens pénzügyi összeomlása. Vezetői ugyanis idejében átgondolták, mit jelent az információ az ázsiai gazdaságok és az ázsiai valuták tekintetében. Fokozatosan figyelmen kívül hagyták az ázsiai országokban tevékenykedő fiókvállalataiktól és leányvállalataiktól kapott információkat, ugyanis a vezetők kezdtek ráébredni arra, hogy ezek csupán adatok. Ehelyett a rövid távú kölcsönök és az ország fizetési mérlege közötti arány, valamint a rövid távú külföldi hitel céljából elérhető pénzeszközökre vonatkozó információk alapján kezdték el szervezni a rendelkezésükre álló információkat. A vezetők tudták, mire számítsanak jóval az arányok nagymértékű kedvezőtlenné válása előtt, amely az ázsiai kontinensen elkerülhetetlenül pánikhoz vezetett. Azt is tudták, dönteniük kell: vagy kivonulnak ezekből az országokból, vagy nagyon hosszú távra rendezkednek be. Más szóval rájöttek arra, hogy a feltörekvő országok esetén mely gazdasági adatoknak van jelentőségük, azokat rendszerezték, elemezték és értelmezték. Az adatokat információvá alakították – és jóval a pénzügyi válság kirobbanása előtt eldöntötték, milyen lépéseket tesznek.

Teendő: Azonosítsuk környezetünkben a kulcsfontosságú változókat! A meglepetések lehetőségének minimalizálása érdekében gondoskodjunk megfelelő információgyűjtésről a változókra vonatkozóan!

A jövő költségvetése

A jövő költségvetése jó és rossz időkben egyaránt változatlan marad.

A legtöbb – ezúttal sem csupán üzleti – vállalkozás esetében kizárólag egy, az üzleti ciklushoz igazított költségvetés létezik. Jó időkben minden területen növekszenek a kiadások. Rossz időkben minden területen visszafogják őket. Ez azonban biztos mód arra, hogy elszalasszuk a jövőt. A változások kezdeményezőiként fellépő vállalkozások *első* költségvetése működési költségvetés, a jelenlegi üzlet fenntartásához szükséges működési és tőkekiadásokat foglalja magában. Ezt a költségvetést mindig a következő kérdéssel kell megközelíteni: Mi az a minimális összeg, amely a működés fenntartásához szükséges? Rossz időkben ezt valóban lefelé kell igazítani.

Ám a változásokat kezdeményező vállalkozások egy *második*, a jövőre vonatkozó, önálló költségvetést is készítenek. A jövő költségvetése a következő kérdésfeltevéssel közelíthető meg: Az optimális eredmények elérése érdekében mekkora maximális finanszírozást igényelnek az új tevékenységek? Ehhez az összeghez jó és rossz időkben egyaránt ragaszkodni kell – kivéve a katasztrófahelyzetet, amikor a kiadások fönntartása a vállalkozás létét veszélyezteti.

Teendő: Készítsünk „fejlesztési költségvetést", amely magában foglalja a lehetőségek kiaknázásához szükséges pénzeszközöket! A költségvetésben gondoskodjunk a finanszírozási stabilitásról jó és rossz időkre egyaránt!

21. századi kihívások a vállalatirányításban

Győztes stratégiák

„A csodáért imádkozunk, az eredményért megdolgozunk" – mondta Szent Ágoston.

Jó szándékkal nem lehet hegyeket mozgatni – buldózerrel viszont igen. A nonprofit szervezetek menedzsmentje esetében a terv és a küldetés – ha csak ezek vannak – azonos a jó szándékkal. A stratégia a buldózer. A stratégiák különösen fontosak a nonprofit szervezetek számára. A stratégia vezet minket, amikor az eredmény érdekében dolgozunk. A stratégia alakítja eredménnyé azt, amit tenni akarunk. Azt is meghatározza, milyen forrásokra és emberekre van szükség az eredmények elérése érdekében.

Egy időben nem szerettem a „stratégia" szót. Úgy gondoltam, túlságosan katonás. De lassan kezdtem másként látni. Méghozzá azért, mert számos üzleti és nonprofit szervezet esetében a tervezés intellektuális feladat. Amikor elkészül a terv, szépen bekötve a polcunkra tesszük, és ott is marad. Mindenki úgy érzi, hathatósan járt el; a terv megvan. Ám nem tettünk semmit, amíg a terv csupán terv marad. A stratégia ezzel szemben a cselekvésre összpontosít. Úgyhogy vonakodva bár, de elfogadtam ezt a szót, mert világossá vált: a stratégia nem a *reményeink* hordozója; a stratégia lényege a *munka*.

Teendő: Legyen stratégiánk!

Managing the Non-Profit Organization

Amikor kudarcba fullad a stratégia

Az esetek többségében csak fehérre száradt csontok maradnak azok után, akik rendíthetetlenül kitartanak a pusztaságban.

Amikor úgy látjuk, hogy egy stratégia vagy tevékenység nem működik, a követendő szabály: „Ha elsőre nem megy, próbáljuk meg még egyszer. Aztán csináljunk valami mást!" Sokszor előfordul, hogy egy új stratégia nem válik be első nekifutásra. Ilyenkor üljünk le, és gondoljuk végig a tanulságokat! Talán a szolgáltatás nem a legmegfelelőbb. Próbáljunk javítani rajta! Lehet, hogy a kivitelezés nem az igazi. Igyekezzünk javítani, változtatni rajta, tegyünk még egy próbát! Esetleg – bár ezt már nem túl jó szívvel ajánlom – tegyünk egy harmadik kísérletet is! De aztán fogjunk olyasvalamibe, ahol eredményt érünk el! Az idő véges, a források sem korlátlanok, és olyan sok az elvégzendő munka!

Vannak persze kivételek. Vannak emberek, akik huszonöt éven át küszködnek a pusztaságban, és végül nagyszerű eredményeket érnek el. Ezek a ritka kivételek. Az esetek többségében csak fehérre száradt csontok maradnak azok után, akik rendíthetetlenül kitartanak a pusztaságban. Akadnak igaz hívők is, akik az ügynek szentelik magukat, és nem érdekli őket se a siker, se a kudarc, se az eredmény; és szükségünk is van ilyen emberekre. Ők a mi lelkiismeretünk. De közülük csak igen kevesen érnek el komoly eredményeket. Talán a mennyekben vár rájuk a jutalom. Bár ez sem biztos. „A mennyekben sem örülnek, ha üres a templom" – írta Szent Ágoston ezerhatszáz évvel ezelőtt az egyik szerzetesének, aki buzgón épített templomokat a sivatagban. Ha tehát nincs eredmény, próbálkozzunk még egyszer! Aztán gondosan vizsgáljuk felül dolgainkat, és fogjunk valami másba!

Teendő: Ha elsőre nem sikerül valami, vizsgáljuk meg, és vonjuk le a tanulságokat! Változtassunk megközelítésünkön, és tegyünk még egy próbát! Esetleg tegyünk egy harmadik kísérletet! Aztán fogjunk valami másba!

Managing the Non-Profit Organization

Stratégiai tervezés

A stratégiai tervezésben a döntések jövőjével foglalkozunk.

A hagyományos tervezésben a következő kérdésre keressük a választ: Mi az, ami a legnagyobb valószínűség szerint megtörténhet? A bizonytalanságokkal számoló tervezésben azonban ezt kérdezzük: Mi történt eddig, ami a jövőt alakítja?

A stratégiai tervezés *nem varázsdoboz*, hanem *technikák egybefogása*. Elemző gondolkodást és a források elkötelezett mozgósítását igényli. Azt jelenti, hogy a vállalkozást érintő *döntéseket* mindig rendszerezve hozzuk meg, jövőbeli hatásuk legteljesebb ismeretében, a döntések kivitelezéséhez szükséges *erőfeszítések* módszeres megszervezésével, illetve a várakozások és eredmények összevetésén alapuló *szisztematikus visszacsatolással*. A stratégiai döntéshozónak nem arra a kérdésre kell válaszolnia, hogy a szervezetnek mit kell tennie a jövőben. Hanem arra: Mit kell tennünk ma annak érdekében, hogy készen álljunk a holnap bizonytalanságaira? Nem az a kérdés, mi történik a jövőben, hanem az: Melyek azok a jövőbeni vonatkozások, amelyeket be kell építenünk a mai gondolkodásunkba és cselekedeteinkbe, milyen időtávlatot kell figyelembe vennünk, és hogyan használjuk ezt az információt most meghozandó racionális döntéseinkben?

TEENDŐ: Alakítsuk ki a stratégiai tervezés folyamatát, amely a jelenben meghozott, a szervezet jövőjére hatással lévő döntésekre összpontosít! Határozzuk meg a stratégiai döntések végrehajtásának és ellenőrzésének felelőseit! Minden stratégiai döntés eredményét vizsgáljuk felül annak érdekében, hogy növeljük a stratégiai döntéshozatalunk hatékonyságát!

Managing in a Time of Great Change
Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Hosszú távú tervezés

A jövő nem egyszerűen megtörténik – alakítható, csak akarnunk kell.

A jövő döntéseket igényel – méghozzá most. Kockázatot jelent – méghozzá most. Cselekvést igényel – méghozzá most. A források és mindenekelőtt az emberi erőforrások allokációját igényli – méghozzá most. Mindemellett munkát igényel – méghozzá most.

A hosszú távú tervezés fogalma – és jórészt gyakorlata is – egy sor félreértésen alapul. A hosszú távú terv jórészt a rövid távú döntések terméke. Amennyiben a hosszú távú terveket nem építjük be a rövid távú döntésekbe, és nem az utóbbiakra alapozzuk az előbbieket, úgy a legaprólékosabban kidolgozott hosszú távú terv is teljesen hiábavaló. Megfordítva is, ha a rövid távú terveket – az itt *és* most döntéseit – nem integráljuk egyetlen egységes akciótervbe, azok csak a kiútkeresés és találgatás kategóriájába fognak tartozni, és rossz irányba viszik a szervezetet. A „rövid távot" és a „hosszú távot" nem az időtartam határozza meg. Egy döntés nem attól rövid távú, hogy csak pár hónapot vesz igénybe a kivitelezése. Az az időtartam a mérvadó, ameddig a döntés hatása érzékelhető. A hosszú távú tervezéssel meg kell gátolni, hogy a vezetők a jelen trendjeit minden felülvizsgálat nélkül a jövőre nézve is érvényesnek tartsák, és azt feltételezzék, a mai termékek, szolgáltatások, piacok és technológiák azonosak a holnap termékeivel, szolgáltatásaival, piacaival és technológiájával. Mindenekelőtt azt kell megakadályozni, hogy a forrásokat és energiákat a tegnap konzerválására fordítsák. Minden „terv" azonnali munkát és kötelezettségvállalást jelent.

TEENDŐ: Összpontosítsunk a következő kérdéseken alapuló, hosszú távú tervezésre: A *jelenlegi* üzleti tevékenységeink közül melyek azok, amelyekkel fel kellene hagynunk? Mit építsünk le? Mit támogassunk és lássunk el új forrásokkal?

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Másképp, de hogyan?

A leépítésre tudatosan kell törekednünk.

Leépíteni, de mit? Másképp, de hogyan? – ezekre a kérdésekre kell rendszeresen választ találnunk. Máskülönben a leépítés helyett csak halogatunk, hiszen nem túl népszerű döntéseket kell meghoznunk a válaszok alapján.

Egy viszonylag nagy, a fejlett országok többségében jelen lévő outsourcing szolgáltatást nyújtó cégnél minden hónap első hétfőjén a vállalatvezetés minden szintjén – a csúcsvezetéstől a munkahelyi szintű vezetőkig – értekezletet tartanak arról, mivel kellene felhagyni. A megbeszéléseken mindig az üzlet egy részével foglalkoznak: egyik hétfőn egy adott szolgáltatást vizsgálnak meg, a következő hónapban az egyik térség kerül sorra, ahol a cég tevékenykedik, a harmadik hónap hétfőjén azt tárgyalják meg, hogyan szerveződik ez vagy az a szolgáltatás és így tovább. Egy év leforgása alatt a cég teljes egészében átvilágítja önmagát, beleértve például a személyzeti politikáját is. Az év során valószínűleg három-négy fontosabb döntés születik a cég tevékenységei kapcsán a „mit" és talán kétszer annyi a „másképp" vonatkozásában. Ugyanakkor a megbeszélések során éves szinten három-öt új ötlet is körvonalazódik. A változtatásra irányuló döntésekről – akár arra vonatkoznak, hogy a szervezet felhagyjon valamivel, akár arra, hogy másként csináljon valamit, akár arra, hogy valami újba fogjon – minden hónapban jelentés készül a menedzsment tagjai számára. Évente kétszer pedig a teljes vezetői szint jelentést tesz arról, mi történt ténylegesen a megbeszélések hatására, milyen lépéseket tettek, és azok milyen eredménnyel jártak.

Teendő: Vezessük be a tevékenységek tudatos leépítésének eljárását, például foglalkozzunk egy értekezleten minden hónap első hétfőjén ezzel a témával!

Cégeladás

Amikor férjet keresünk a lányunknak, ne azt nézzük, ki lenne számára a legjobb férj, hanem azt, kinek lenne ő jó felesége!

A cégeladás nem annyira értékesítési, mint inkább marketingprobléma. Nem az a kérdés, mit akarunk eladni és mennyiért, hanem az, kinek ér valamit a vállalkozásunk és milyen feltételek mellett. A legfontosabb, hogy megtaláljuk a potenciális vásárlót, aki számára épp megfelelő az, ami nekünk, eladónak már nem ideális. Azt a vásárlót kell felkutatnunk, aki számára az eladásra kínált vállalkozás a legjobb lehetőséget tartogatja, vagy a legfőbb problémáját megoldja. Egyben ez a vásárló lesz az, aki a legtöbbet hajlandó fizetni.

Egy jelentősebb nyomda vezetői úgy döntöttek, hogy a nyomda tulajdonában lévő nagy példányszámú képeslap legföljebb részben felel meg a cég érdekeinek, és ezért el kell adni. A folyóiratot eredetileg azért vásárolták meg, hogy megtarthassák a nyomására kötött szerződést. Amikor vevőt kerestek, azt próbálták kideríteni, mi számít értéknek egy lapkiadó cég számára. Úgy gondolták, amennyiben a potenciális vevő egy terjeszkedő lapkiadó, akkor leginkább készpénzre van szüksége, hiszen a példányszámnövelés éveken át súlyos összegeket emészt fel. Végiggondolták, hogyan elégíthetik ki a potenciális vevő igényeit úgy, hogy a nyomdának is haszna származzon belőle. Végül megoldásként úgy döntöttek, a szokásos harmincnapos helyett kilencvennapos fizetési határidőt adnak a nyomda- és papírköltségek kifizetésére. Ezután a nyomda hamarosan talált is az előzetes elképzeléseknek megfelelő kiadót.

Teendő: Azonosítsunk a vállalkozásunkban olyan elemet, amely csak részlegesen illeszkedik a tevékenységi körünkbe! Milyen cég tevékenységébe illeszkedne tökéletesen az, ami a mi tevékenységi körünkbe nem fér bele?

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Vezetői munka

Ha a vezetők az alábbi részterületeken javítanak teljesítményükön, összteljesítményükön is javítanak.

A vezetői munkának öt alapvető működési területe van: a célkitűzés, a szervezés, az ösztönzés, a mérés és a humánerőforrás-fejlesztés.

- A vezetők először is kitűzik a fő célokat. Eldöntik, mik legyenek ezek a célok. Meghatározzák, milyen részcélokat kell elérni a célok egyes területein belül. Eldöntik, mit kell tenni a célok teljesítéséért. Az eredményesség érdekében a célokat ismertetik mindazokkal, akiknek a teljesítménye szükséges a célok eléréséhez.
- A vezetők szerveznek. Elemzik a szükséges tevékenységeket, döntéseket és kapcsolatokat. Részekre bontják a munkát. Irányítható tevékenységekre, majd a tevékenységeket irányítható munkafeladatokra osztják. Az egységeket és munkafeladatokat szervezeti struktúrába rendezik. Kiválasztják a személyeket az egyes egységek és munkafeladatok irányítására.
- A vezetők motiválnak és kommunikálnak. Csapatot szerveznek a különböző munkafeladatok elvégzéséért felelős emberekből.
- A vezetők munkájának negyedik alapvető eleme a mérés. A vezetők meghatározzák a mérföldköveket – és néhány olyan tényezőt, amely fontos a szervezet egésze és a szervezet minden szereplőjének teljesítménye szempontjából.
- Végül a vezetők gondoskodnak a humán erőforrás fejlesztéséről, beleértve önmaguk fejlesztését is.

Teendő: Vezetői tevékenységünknek legyen része a célok kitűzése, a szervezés, az ösztönzés, a kommunikáció, a mérés, illetve a humánerőforrás-fejlesztés!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

NOVEMBER 13.

Célorientált vezetés önkontrollal

A „kontroll" kétjelentésű szó.

A célorientált vezetés talán legnagyobb előnye, hogy lehetővé teszi a vezető számára saját teljesítményének ellenőrzését. Az önkontroll komolyabb motivációt feltételez: azt a vágyat, hogy a legjobbat hozzuk ki önmagunkból, és ne csak „letudjuk" a dolgokat. Magasabb szintű teljesítménycélokat és szélesebb látókört igényel. Még ha a célorientált vezetés nem is biztosítja szükségszerűen a vállalkozás vezetői testületének egységes irányvonalát és erőfeszítéseit, mindenképp lehetővé teszi az önkontrollon alapuló vezetést.

A *kontroll* szó képességet jelent, képességet önmagunk és mások munkájának irányítására. De jelentheti az egyik személynek a másik fölötti uralmát is. A *kontroll* alapját a szó első jelentésében a célok adják; de a céloknak soha nem szabad a *kontroll* szó második jelentésének alapjául válniuk, mert az a célok meghiúsulásához vezet. A célorientált vezetés egyik legfőbb hozadéka éppen az, hogy a hatalmi elven működő vezetés helyébe az önellenőrzés révén gyakorolt menedzsmentet állíthatjuk. Világossá kell tenni, melyek a cég által etikátlannak, szakszerűtlennek és helytelennek tekintett magatartásformák és módszerek. E korlátok között azonban minden vezető szabadon eldöntheti, mit kell tennie.

TEENDŐ: A célorientált vezetés bevett gyakorlat, de az önellenőrzés nem. Vajon miért?

The Practice of Management

A célok alkalmazása

A célok nem a sors, hanem az irány meghatározói.

Amennyiben a célok csak jó szándéknak bizonyulnak, nem érnek egy fabatkát sem. A célokat munkára kell átváltani. A munka mindig sajátságos, mindig van – vagy kellene, hogy legyen – világos, félreérthetetlen és mérhető eredménye, határideje és felelőse. A célok azonban csak kárt okoznak, ha kényszerzubbonnyá válnak. A célok mindig elvárásokon alapulnak. Az elvárás pedig a legjobb esetben is legföljebb tájékozódáson alapuló találgatás. A világ viszont nem áll meg.

A célok megfelelő alkalmazása a légitársaságok menetrendjéhez és repülési tervéhez hasonlítható. A menetrend szerint a reggel kilenckor Los Angelesből induló járat délután ötre ér Bostonba. Ha aznap Bostonban hóvihar van, a gép Pittsburghben száll le, és ott várja ki a vihar végét. A repülési terv azt tartalmazza, hogy tízezer méter magasban, Denver és Chicago fölött visz az út. Ha a gép légörvénybe kerül vagy erős szembeszél tapasztalható, akkor a pilóta engedélyt kér a földi irányító központtól, hogy ezerötszáz méterrel följebb, a Minneapolis–Montreal útvonalon vihesse a gépet. Soha egyetlen járat sem indul útnak menetrend és repülési terv nélkül. A célok nem a sorsunkról döntenek; az irányt szabják meg. Nem foghatók fel parancsként; kötelezettségvállalást jelentenek. Nem határozzák meg a jövőt, csak eszközül szolgálnak a vállalkozás energiájának és forrásainak mozgósítására a jövő érdekében.

Teendő: A célokat úgy határozzuk meg és alkalmazzuk, ahogyan a légitársaságok a menetrendet és a repülési tervet használják!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Vezetői beszámoló

A vezetők irányítása nemcsak a helyes általános irány meghatározása, hanem a téves irány elkerülése érdekében is különleges erőfeszítéseket igényel.

A célok meghatározása olyannyira fontos feladat, hogy az általam ismert leghatékonyabb vezetők közül többen évente kétszer minden egyes beosztott vezetőjüktől úgynevezett „vezetői beszámolót" kérnek. Ebben a felettesüknek szóló *beszámolóban* a beosztott vezetőknek először is saját meglátásuk alapján meg kell határozniuk a felettesük és önmaguk munkájának célját. Azután leírják azokat a teljesítménynormákat, amelyeket véleményük szerint velük szemben felállítottak. Majd fölsorolják, mit kell tenniük a kitűzött célok elérése érdekében, illetve felsorolják mindazt, amit a saját egységükön belül jelentős akadálynak vélnek. Sorra veszik mindazt, amivel a felettesük és a cég a munkájukat segíti, illetve hátráltatja. Végül körvonalazzák, céljaik teljesítése érdekében milyen lépéseket szándékoznak tenni a következő évben. Ha a felettes vezető elfogadja beszámolójukat, ez a vezetői beszámoló lesz a vezetői működésüket szabályozó okirat.

Soha nem érhető el kölcsönös egyetértés lefelé irányuló kommunikáció révén, és nem teremthető meg pusztán beszéddel. Az egyetértés csakis felfelé irányuló kommunikáció eredménye lehet. Ennek érdekében elengedhetetlen, hogy a felettes hajlandó legyen odafigyelni, és olyan eszközre is szüksége van, amely segítségével az alsóbb szintű vezetők hallatni tudják hangjukat.

TEENDŐ: Írjunk évente kétszer vezetői beszámolót a felettesünknek!

The Practice of Management
Management: Tasks, Responsibilities, Practices

A megfelelő szervezet

Egy szervezetben csak a fejetlenség, a súrlódás és a rossz teljesítmény alakul ki magától.

Egy évszázaddal ezelőtt a menedzsment úttörőinek igazuk volt: szükség van *szervezeti struktúrára*. A modern vállalkozásnak szüksége van szervezetre. Tévedtek azonban, amikor azt feltételezték, létezik – vagy léteznie kellene – egyetlen megfelelő szervezeti formának. A megfelelő szervezeti forma keresése helyett a menedzsmentnek azt kell megtanulnia, hogy a *feladathoz illő szervezeti formát* keresse, a meglévőt fejlessze és tesztelje.

A szervezeteknek vannak általános alapelvei. Az egyik a szervezeti átláthatóság. Az embereknek ismerniük és érteniük kell a szervezeti struktúrát, amelyben dolgoznak. A szervezeten belül valakinek hatáskörrel kell rendelkeznie ahhoz, hogy egy adott területen meghozza a végső döntést. A hatáskör és a felelősségi kör arányba állítása is fontos alapelv, ahogy az is, miszerint a szervezeten belül mindenkinek csak egy „gazdája" lehet. Ezek az alapelvek nem sokban különböznek azoktól, amelyek az építész munkáját megkötik. Az alapelvek nem határozzák meg, milyen épületet tervezzen. A határokat jelölik ki. Majdnem ugyanezt teszik a szervezeti struktúrák különféle alapelvei is.

Teendő: Vizsgáljuk meg a szervezetünket! Átlátható? Egyértelmű, kinek van döntési hatásköre? A hatáskör és a felelősségi kör arányban áll egymással? Minden személynek csak egy gazdája van?

21. századi kihívások a vállalatirányításban
Management: Tasks, Responsibilities, Practices

A számszerűsítés korlátai

A társadalmi környezet jelenségeinek számszerűsítése félrevezető, és a legjobb esetben is fölösleges.

Legfőképpen azért nem szeretek számszerűsíteni, mert nem számszerűsíthetők azok a társadalmi kérdések és események, amelyek valóban számítanak. Például Henry Ford 1900-ban vagy 1903-ban figyelmen kívül hagyta kora uralkodó gazdasági nézetét, miszerint a profit maximalizálása érdekében monopolhelyzetbe kell kerülni – azaz alacsony szinten kell tartani a termelést és magasan az árakat –, és saját feltételezései alapján arra a következtetésre jutott, hogy a jövedelmező ség kulcsa az, ha alacsonyan tartja az árakat és magas szinten a termelést. Így találta fel a tömegtermelést, amely gyökeresen megváltoztatta az ipargazdaságot. Ezt a hatást azonban még évekkel később, 1918-ban vagy 1920-ban is lehetetlen lett volna számszerűsíteni, amikor már Ford a sikereinek köszönhetően Amerika, sőt, talán a világ leggazdagabb gyáriparosa volt. Forradalmasította az ipari termelést, az autógyártást és általában a gazdaságot, és mindenekelőtt alapjaiban változtatta meg az iparra vonatkozó felfogásunkat.

A világegyetemet megváltoztató különös esemény a „peremvidéken" szokott bekövetkezni. Mire statisztikailag szignifikáns lesz, már nem számít jövőnek; de még csak jelennek sem. Akkor már rég a múlté.

Teendő: Azonosítsunk egy különös eseményt, amelynek ma még nem számszerűsíthető a hatása, de az elkövetkező évtizedben a szervezetünket minden bizonnyal átalakítja! Járjunk az élen, és használjuk ki az így kínálkozó lehetőségeket!

The Ecological Vision

Hierarchia és egyenlőség

Manapság sokat hallani a „hierarchia végéről" –
ez nyilvánvaló ostobaság.

Az ipar és a társadalom természetének teljes félreértését jelzi, ha az ipari társadalmat azért támadják – miként azt a szentimentális egyenlőségpártiak teszik –, mert nem a formális egyenlőségen, hanem az alá- és fölérendeltségen alapul. Az emberi erőfeszítéseket társadalmi célból koordináló összes intézményhez hasonlóan a vállalatnak is hierarchikusan kell szerveződnie. Ezzel egyidejűleg minden egyes tagját, a főnöktől a takarítóig, a közös vállalkozás sikere szempontjából egyformán szükségesnek kell tekinteni. A nagyvállalatoknak ugyanakkor mindenki számára egyenlő mértékben biztosítaniuk kell az előrelépés lehetőségét. Ezt egyszerűen megköveteli az emberi méltóság keresztény felfogásából fakadó hagyományos igazságvágy.

A gyakori félreértéssel ellentétben az egyenlő esély iránti igény nem a jutalmazás abszolút értelemben vett egyenlőségét jelenti. Épp ellenkezőleg: az egyenlő esély magától értetődően feltételezi, hogy a jutalmazás nem egyenlő mértékű. Az igazság fogalma ugyanis eleve magában foglalja a jutalmak differenciálását a nem egyenlő mértékű teljesítmény és nem egyenlő mértékű felelősségvállalás arányában.

Teendő: Vajon a szervezetünk egyaránt értékeli-e a főnök és a takarító teljesítményét, vagy csak a főnökét?

Concept of the Corporation
21. századi kihívások a vállalatirányításban
A Functioning Society

Szervezeti jellemzők

A szervezet eszköz. Mint minden eszköznek, a szervezeteknek is annál nagyobb a teljesítőképességük, minél inkább egy adott feladatra specializálódnak.

A szervezetek egyedi célokat szolgáló intézmények. Hatékonyak, mert egy adott feladatra összpontosítanak. Tegyük fel, a következő felszólalást tesszük az Amerikai Tüdőgyógyász Társaság ülésén: „Amerika felnőtt lakosságának kilencven százaléka szenved a körömbenövéstől. Az önök szakszerű kutatására, gondozó és megelőző munkájára van szükség ahhoz, hogy felszámolhassuk ezt a kóros állapotot!" Ezt a választ kapnánk: „Mi csak azzal foglalkozunk, ami a csípő és a váll között található." Ezért ér el eredményeket az Amerikai Tüdőgyógyász Társaság, vagy az Amerikai Kardiológiai Társaság, vagy bármely más egészségügyi szervezet.

A társadalom, a közösség, a család minden felvetődő problémával foglalkozik. A szervezetek esetében ezt diverzifikációnak nevezzük. A diverzifikáció a szervezetek esetében a teljesítőképességet rontó tagozódottsághoz vezet – legyen bár a szervezet üzleti vállalkozás, szakszervezet, iskola, kórház, közösségi szolgálat vagy egyházi intézmény. Elengedhetetlen a küldetés kristálytiszta megfogalmazása, mert minden szervezetet egy szűk szakterület ismerői alkotják. A szervezeteknek egyetlen célt kell szem előtt tartaniuk, máskülönben a tagjai összezavarodnak. A saját szakterületükkel lesznek elfoglalva, és szakértelmüket nem a közös feladat végrehajtására fordítják. A szakmaiság jegyében fogják meghatározni az eredményeket – ezzel a szervezetre erőltetik a saját értékeiket. A szervezetek kizárólag egy cél felé irányuló, egyértelmű közös küldetéssel tarthatók egyben, és csakis így érhetők el eredmények is.

Teendő: Győződjünk meg róla, hogy a szervezetünk világos, egy célra irányuló küldetéssel rendelkezik, amellyel mindenki tisztában van, és amely az eredményekre összpontosít!

Post-Capitalist Society

A föderalizmus elve

A föderalizmus elve mentesíti a felsővezetőket a napi működtetési feladatok alól, aminek köszönhetően eleget tudnak tenni alapfeladatuknak.

A vállalkozásoknak olyan alapelvre van szükségük, amely mind a központnak, mind az egyes részeknek valódi vezetői feladatokat és hatalmat biztosít. Ez a *föderalizmus* elve, amely azt feltételezi, hogy a vállalkozások autonóm egységekből épülnek fel. A föderalizmus elve szerint a vállalkozás egésze és minden egysége egyazon üzlet szereplője. Ugyanazok a gazdasági tényezők határozzák meg az egész és az egységek jövőjét; ugyanazokat az alapvető döntéseket kell meghozni mindegyik esetén; és ugyanolyan típusú vezetőkre van szükség. Ezért az alapvető feladatok tekintetében az egésznek egységes menedzsmentre van szüksége, amely dönt arról, hogy a vállalkozás milyen üzletágban vesz részt, megszervezi az emberi erőforrásokat, kiválasztja, képzi és teszteli a jövendőbeli vezetőket.

Ugyanakkor minden egység önmagában is üzleti vállalkozás. A saját piacukra a saját termékeiket állítják elő. Az egész vállalkozás menedzsmentje által hozott általános döntések keretei között minden egységnek széles körű autonómiával kell rendelkeznie. A helyi, alsóbb szintű menedzsment általában a működtetésért felelős; főként a jelennel és a közvetlen jövővel foglalkozik, nem az irányelvekkel. Bizonyos keretek között azonban valódi csúcsvezetői feladatokat is ellát.

Teendő: Használjuk ki a legteljesebb mértékben a föderalizmus elvét!

The New Society

Föderalista decentralizáció: erősségek

A föderalizmus elvének legfőbb erénye, hogy minden ismert szervezeti elv közül egyedüliként már egészen korai szakaszban felkészíti az embereket a felsővezetői feladatokra, ugyanakkor vezetőként ki is próbálja őket.

A „föderalista decentralizáció" elve szerint egy cég számos autonóm üzleti egységből épül fel. A teljesítményért, eredményért és a cég egészéért tett hozzájárulásáért mindegyik egység maga felel. Valójában mindegyik autonóm üzleti egységnek megvan az irányításért felelős saját menedzsmentje.

A föderalista rendszerű struktúrában a vezetők összpontosítani tudnak az üzleti teljesítményre és eredményekre, mivel elég közel vannak azok megvalósulási szintjéhez. A föderalizmus elve szerint a nagy és összetett szervezetek számos kisebb méretű, egyszerű felépítésű üzleti egységre oszthatók, amelyek működését a vezetőik átlátják, az egész teljesítményét tartják szem előtt, és nem kizárólag a saját munkájukra, erőfeszítéseikre és szaktudásukra összpontosítanak. Mivel a *célorientált vezetés* és az *önellenőrzés* lép működésbe, az egyes vezetők alá tartozó emberek vagy egységek számát nem az ellenőrzés hatóköre, hanem a vezetői felelősség sokkal szélesebb hatóköre szabja meg. A föderalizmus elvének legnagyobb erőssége azonban a *vezetői képességek fejlődésében* rejlik. Ez önmagában is elegendő érv a föderalizmus elvének alkalmazása mellett.

Teendő: A föderalizmus elvének megfelelő szervezés segítségével ruházzuk fel az embereket maximális felelősséggel! Alakítsunk ki olyan szervezetet, amely sok ember személyes fejlődését biztosítja!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Föderalista decentralizáció: feltételek

Minimális elvárásként az egységeknek nyereséget kell termelniük a cégnek, és nem pusztán a cég nyereségességéhez kell hozzájárulniuk.

A föderalista decentralizáció csak meghatározott feltételek között valósítható meg. Kizárólag akkor alkalmazható, ha a cég ténylegesen több valódi „üzleti vállalkozásra" osztható. Ez egyben alapvető korlátja is. Minimális elvárás, hogy az egységek nyereséget termeljenek a cég számára. Valódi profitot, amelyet a piac objektív ítélete határoz meg.

A föderalista decentralizáció csak akkor működőképes, ha a felsővezetés világosan meghatározott és átgondolt feladattal rendelkezik. A helyesen alkalmazott föderalista decentralizációs elv lehetővé teszi a felsővezetés számára, hogy ne kelljen a működtetéssel foglalkoznia, hanem a tényleges feladatát végezhesse: az irányvonalra, a stratégiára, a célokra és a jövő szempontjából fontos döntésekre összpontosíthasson. A föderalizmus elve ugyanakkor jelentős felelősségvállalást igényel az operatív egységek, az autonóm üzleti vállalkozások részéről. A nagyfokú autonómia nagyfokú felelősségvállalással jár. A föderalista decentralizáció központi irányítást és egységes mércéket igényel. Az autonóm üzleti vállalkozások vezetőinek és a felsővezetésnek tisztában kell lennie azzal, milyen elvárásokat támasztanak az egyes üzleti vállalkozásokkal szemben, mit jelent a teljesítmény, és mely mozzanatok fontosak. Az autonómia kizárólagos alapja a bizalom. Ez pedig olyan jelzőrendszert igényel, amely objektív, és szükségtelenné teszi a feltételezéseket. A föderalizmus elve alapján az egységek autonómiával rendelkeznek, de nem függetlenek, és nem is kell annak lenniük. Az autonómia az egész cég jobb teljesítményének eszköze.

Teendő: Biztosítsunk az autonóm egységek vezetői számára maximális autonómiát, és követeljünk meg tőlük maximális felelősségvállalást! Vezessünk be olyan ellenőrzési rendszert, amely nyilvánvalóan kimutatja a teljesítményt, illetve annak hiányát!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

A döntési jog fenntartása

A központi menedzsment számára fenn kell tartani a döntési jogot az üzleti vállalkozás egészét, illetve hosszú távú működését érintő területeken.

Decentralizált vállalatok esetében a felsővezetésnek alaposan át kell gondolnia, mely döntések jogát tartja fönn magának. Ezek a döntések a cég egészét, integritását és jövőjét érintik. Ilyen döntéseket csakis olyasvalaki hozhat, akinek áttekintése van az egészről, és az egészért felelős. A cég egységének megőrzése és széttagozódottsága elkerülése érdekében *három területen kell fenntartani* a felsővezetés döntési jogát. A felsővezetés és csakis a felsővezetés hozhat döntést arról, hogy a cég milyen technológiát alkalmaz, mely piacokat és milyen termékekkel céloz meg, mely üzletágakba vág bele, és melyekkel hagy fel. A cég alapvető értékeire, meggyőződéseire és alapelveire vonatkozó döntések szintén a felsővezetésre hárulnak. Az alapvető tőkeforrások allokációjának ellenőrzése a másik terület, amelyet egyértelműen a felsővezetés döntési körében kell tartani. A tőkeellátottság és a tőkebefektetés egyaránt a felsővezetés hatáskörébe tartozik, nem leosztható a szervezet autonóm egységeire.

A harmadik terület a humánerőforrás-gazdálkodás. A föderalizmus elvén szervezett cégekben a vezetők és a kulcsfontosságú szakemberek az egész cég, nem csupán egyetlen egység erőforrásai. A cég humánpolitikáját és az autonóm vállalkozások kulcsfontosságú vezetői kinevezéseit illetően szintén a felsővezetés dönt – az autonóm üzleti egységek vezetőinek aktív részvételével.

Teendő: Bizonyos kulcsfontosságú döntéseket tartsunk fenn a felsővezetés számára – különösen azokat, amelyek a szervezet küldetését, értékeit és irányvonalát, valamint a tőke allokációját és a kulcsemberek kiválasztását érintik!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Szimulált decentralizáció

A szimulált decentralizáció eszközéhez csak végső esetben nyúljunk!

Semmilyen szervezési elv nem vetekszik a föderalista decentralizációval, amennyiben egy részleget üzleti vállalkozásként tudunk működtetni. Azonban jól tudjuk, hogy számos nagyvállalatot nem lehet valódi üzleti vállalkozásokra osztani, jóllehet nyilvánvalóan túlnőttek a méretükön, és struktúrájuk nincs összhangban működésük összetettségével. Az ilyen cégek egyre gyakrabban folyamodnak a „szimulált decentralizációhoz" szervezeti gondjaik megoldása érdekében. A szimulált decentralizációval olyan strukturális egységek alkothatók, amelyek nem üzleti vállalkozások, ám amelyeket úgy állítanak fel, mintha azok volnának: a lehető legnagyobb autonómiával, saját menedzsmenttel, és legalább a nyereség–veszteség „szimulálásával". Egymás között belső elszámolási áron adnak-vesznek, amelyet nem a külső piac, hanem belső döntés határoz meg. Vagy pedig a „nyereségüket" a költségek belső elosztásával számítják ki, amelyet gyakran egy „átlag" hozzáadásával, mondjuk a költségek húsz százalékával igazítanak ki.

Teendő: Ha kivitelezhető, teremtsünk belső versenyt „mikro" profitközpontok révén! Minden egységnek tulajdonítsunk valamekkora bevételt, és a bevételhez igazítsuk a költségeit!

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

A szervezet építőkövei

Az egészhez való hozzájárulás mértéke szabja meg a rangsort és a helyet.

Mely tevékenységek tartoznak össze, és melyek különállók? Olyan elemzésre van szükség, amely az egyes tevékenységeket aszerint csoportosítja, hogy *milyen természetű a hozzájárulásuk* az egészhez. Ily módon a tevékenységek négy csoportja állapítható meg. Az első az *eredményhozó tevékenységek* csoportja – ezek a tevékenységek mérhető eredményeket hoznak, amelyek közvetve vagy közvetlenül vonatkoztathatók az egész vállalat eredményére és teljesítményére. A második a *támogató tevékenységek* csoportja; ezek szükséges, sőt akár nélkülözhetetlen tevékenységek, de önmagukban nem járnak eredménnyel, hanem az általuk létrehozott „output" felhasználásán keresztül az üzleti vállalkozáson belül máshol jelentkezik az eredmény. A harmadik a *kisegítő tevékenységek* csoportja, amelyeknek nincs se közvetlen, se közvetett hatásuk az eredményre. Idetartoznak a takarítási és egyéb fenntartási tevékenységek. Az utolsó csoportba a *felsővezetés tevékenysége* tartozik. Az eredményhozó tevékenységek közül számos közvetlenül termeli a *bevételt*. Idetartoznak az innovációs tevékenységek, az értékesítés és a rendszeres és szervezett értékesítéshez kapcsolódó minden feladat. Idetartoznak a pénzügyi tevékenységek is, azaz a pénzellátás és pénzgazdálkodás.

A kulcstevékenységeket soha nem szabad alárendelni a nem kulcstevékenységeknek. A jövedelemtermelő tevékenységeket soha nem szabad alárendelni a jövedelmet nem termelő tevékenységeknek. A támogató tevékenységeket pedig nem szabad összekeverni a jövedelemtermelő, illetve az eredményhez hozzájáruló tevékenységekkel.

Teendő: Tegyük láthatóvá az eredményhozó tevékenységeket a szervezetünkben! Bizonyosodjunk meg róla, hogy a támogató tevékenységek az eredményhozó tevékenységekhez képest alárendeltek! Az alkalmazottak számára nyújtott jóléti szolgáltatásokat érdemes az alkalmazotti csoportokhoz utalnunk.

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

A kommunikáció alapjai

A kommunikáció javítása érdekében fordítsunk több figyelmet a befogadóra!

A befogadó az, aki valójában kommunikál. Ha nincs, aki meghallja a közlést, nincs kommunikáció. Csak zaj van, és mindenki csak azt *észleli*, amit észlelni képes. Kizárólag a befogadó nyelvén lehet kommunikálni. Alapvetően azt észleljük, aminek az észlelésére *számítunk*. Nagyrészt azt látjuk meg, aminek a látására számítunk, és nagyrészt azt halljuk meg, aminek a hallására számítunk. Ami váratlan, azt nagyon sokszor észre sem vesszük. A kommunikáció mindig *követelményeket* támaszt. Mindig megköveteli, hogy a hallgató valakivé váljon, valamit tegyen, valamit higgyen. Mindig a motivációra támaszkodik. A befogadó törekvései, értékei, motivációja ellenében nem lehet kommunikálni, ilyen esetben a közlés észrevétlen marad, vagy a legjobb esetben is csak ellenállást vált ki.

Ha a kommunikáció *észlelés*, akkor az információ *logika*. Az információ önmagában pusztán formális, és nincs jelentése. Az információ mindig kódolt. A befogadásához – hát még az alkalmazásához! – a befogadónak ismernie és értenie kell a kódot. Ehhez előzetes megállapodásra, azaz bizonyos mértékű kommunikációra van szükség.

Teendő: Tegyünk lépéseket a kommunikáció javítása érdekében! Kezdeményezzünk információcserét a befogadóval! Fogalmazzunk meg kérdéseket, például: Mit gondol, a következő negyedévben az ön területén milyen célok valósíthatók meg?

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

A belső tanácsadói munka szabályai

A belső tanácsadói munka célja nem a tudás fejlesztése, hanem az operatív dolgozók és egyben az egész szervezet teljesítményének javítása.

Először is a belső tanácsadóknak *nagy fontosságú feladatokra kell összpontosítaniuk*, amelyeket hosszú távon kell folyamatosan végezni. A nagy fontosságú rövid távú feladatokat – például a vállalat menedzsmentjének átszervezését – jobb egyszeri megbízásként kezelni. A belső tanácsadói munkát *néhány elsődleges feladatra kell korlátozni.* A belső tanácsadói szolgáltatások túlburjánzása a hatékonyság rovására megy. Rosszabb esetben még az eredmények eléréséért felelős operatív dolgozók hatékonyságát is rontják. Az operatív dolgozók látják egyre inkább a kárát annak, ha a belső tanácsadói feladatok száma nincs szigorúan korlátozva, mert a legdrágább forrásukat, az idejüket fogja mind jobban felemészteni a feladatok teljesítése.

A belső tanácsadók hatékony munkája érdekében *egyértelmű célokat, részcélokat és határidőket* kell meghatározni. Például: Három éven belül a felére akarjuk csökkenteni a hiányzásokat. Vagy: Mostantól számítva két éven belül a piaci szegmentáció megfelelő megismerésével legalább egyharmadával csökkentjük termékcsaládjaink számát. Ilyen célok szolgálnak a produktív belső tanácsadói munka alapjául. Az elnagyoltan meghatározott célok – például „az alkalmazottak magatartásának megváltoztatása" vagy „a vásárlói motivációk tanulmányozása" – nem járnak eredménnyel. Úgy háromévente beszélgessünk el a belső tanácsadókkal, és tegyük fel a következő kérdést: Az utóbbi három évben mit tettek, aminek a cég szempontjából jelentősége van?

Teendő: Kis létszámú, néhány fős legyen a belső tanácsadói team! A belső tanácsadók által végzendő feladatokhoz rendeljünk konkrét célokat és határidőket! A célok mindenkor közvetlenül kapcsolódjanak egy vagy több szervezeti célhoz!

The Frontiers of Management

A belső tanácsadókra vonatkozó szabályok

Amennyiben a belső tanácsadók korábban nem bizonyítottak a gyakorlatban, nem lesz hitelük az operatív dolgozók körében, és „elméleti szakemberként" elutasítják őket.

A belső tanácsadókra vonatkozó szabályok éppolyan fontosak, mint a belső tanácsadói munka szabályai. Kizárólag akkor bízzunk valakire belső tanácsadói feladatot, *ha már számos operatív munkafeladatot sikerrel elvégzett*, lehetőleg egynél több funkcionális területen. Ha a belső tanácsadó nem rendelkezik operatív tapasztalattal, arrogánsnak tűnhet, hiszen a „tervezőnek" mindig minden egyszerű. Manapság azonban – és ez a kormányzati munkára jellemzőbb, mint az üzleti életre – friss üzleti vagy jogi végzettséggel rendelkező fiatalemberek kerülnek viszonylag magas tanácsadói pozícióba, elemzői, tervezői vagy belső tanácsadói munkakörbe. Arroganciájuk és az operatív szervezet elutasítása gyakorlatilag garantálja a teljes sikertelenséget.

Kevés kivételtől eltekintve a belső tanácsadói munka csakis a szakmai pályafutás részét képezheti, *nem lehet önálló pályaként* tekinteni rá. Öt-tíz évi belső tanácsadói munka után az embereknek vissza kell térniük az operatív munkába, és legalább öt évig nem szabad belső tanácsadói feladatokat vállalniuk. Máskülönben rövidesen az ő kezükben futnak össze a szálak – szürke eminenciások, királycsinálók, vagy zseniális szélhámosok lesznek.

Teendő: A belső tanácsadói és az operatív munka közötti rotáció elengedhetetlen!

The Frontiers of Management

A public relations szerepe

A public relations (pr) az idők során a hűhó, a propaganda és a szerecsenmosdatás mellékjelentésével társult.

A „nagyközönség" számára a pr [ejtése magyarul: péer] a nyilvánosságot jelenti – egyben eltolódást a termék reklámozásától az előállító reklámozása felé, ami lényegében a reklám fogalmának kiterjesztése. A hangsúlyt mindenesetre inkább arra kell helyeznünk, hogy a szélesebb közvélemény megismerje a vállalat problémáit, és kevésbé arra, hogy meggyőződjön a cég erényeiről és eredményeiről. Ez vezet el ahhoz a felismeréshez, miszerint egy vállalkozásnak először a „nagyközönség" problémáit kell megértenie, és csak ezt követően tud saját problémáival eljutni a közvéleményhez.

Egy nagyvállalat minden fontosabb döntése valamilyen módon befolyásolja a cég lépéseire tudatosan vagy tudat alatt reagáló közvéleményt, vagyis a dolgozókat, a fogyasztókat, az állampolgárokat. A reakción múlik a cég döntésének hatékonysága, más szóval ez a vállalkozás és a társadalom együttélésének megnyilvánulási formája. A vezetői döntések hathatóssága nemcsak az üzleti problémák megértésén múlik, hanem azon is, hogyan értelmezi a vezetés a nyilvánosság hozzáállását a vállalat problémáihoz. A pr-munkatársak feladata, hogy a központot és a részlegvezetőket egyaránt tájékoztassák a nagyközönség hozzáállásáról és vélekedéséről, valamint az ezek mögött meghúzódó okokról.

Teendő: Értsük meg a közvélemény szervezetünk döntéseire adott reakcióját! Értsük meg és értékeljük a közvélemény szervezetünkhöz való viszonyulását! Ismerjük föl, ha egy vállalkozás a közvélemény akaratából létezik!

Concept of the Corporation

A középvezetés karcsúsítása

Karcsúsítsuk a középvezetést!

Itt az ideje megkezdeni a középvezetés karcsúsítását. Ennek egyik módját a természetes létszámcsökkenés kínálja. Amikor megürül egy állás, mert valaki nyugdíjba megy, meghal vagy visszavonul, a posztját ne töltsük be automatikusan! Hat-nyolc hónapig ne nevezzünk ki senkit, és meglátjuk, mi történik; amennyiben nem mutatkozik megoldhatatlan szükséglet az állás betöltésére, szüntessük meg! Az a néhány cég, amely élt a módszerrel, azt a visszajelzést adta, hogy a megüresedett posztok fele fél év múltán fölöslegessé vált, és meg lehetett szüntetni. A középvezetői réteg csökkentésének másik módja, ha a munkakör bővítésével váltjuk ki az előléptetést. A fiatal vezetők – valamint a még fiatalabb beosztottaik – számára akkor biztosíthatjuk a kiteljesedést és a személyes eredmények elérését, ha tágítjuk a munkakörüket, ha nagyobb kihívással szembesítjük őket és magasabb elvárásokat támasztunk velük szemben, ugyanakkor szélesebb körű autonómiát adunk nekik. Vagyis az előléptetés helyett a kitűnő eredmények megbecsülését inkább az oldalirányú feladatok bővítésével fejezzük ki.

Negyven évvel ezelőtt a vezetői teljesítmény mérésébe beépítettük a kérdést, vajon kész-e a munkatársunk az előléptetésre. Most a következő kérdést kell feltennünk: Vajon felkészült-e munkatársunk a jelenlegi munkakörének bővítésére, alkalmas-e az új kihívásokkal való szembesülésre és a jelenlegi beosztásánál nagyobb felelősségvállalásra?

Teendő: Alakítsunk ki horizontális szervezeti modellt! Szervezetünk mozgékonysága és hatékonysága érdekében használjuk ki a lehetőségeket, amelyek az információfeldolgozás szerkezetében, tartalmában és irányában rejlenek!

The Frontiers of Management

December

1. A társadalomökológus munkája
2. Viharos időkben
3. Az új vállalkozó
4. A költségekre és az értékekre vonatkozó információk
5. Áralapú költségszámítás
6. Tevékenységalapú költségszámítás
7. A gazdasági lánc alapján történő költségszámítás akadályai
8. A gazdasági hozzáadott érték elemzése mint a termelékenység mérése
9. Benchmarking a versenyképesség érdekében
10. Forráselosztásra vonatkozó döntések
11. A sikeres akvizíció hat szabálya
12. Nem pénzügyi, hanem üzleti stratégia
13. A felvásárló hozzájárulása
14. A közös alaphang
15. A vállalkozás és értékei tisztelete
16. Az új felsővezetés
17. Előléptetések a határok megszüntetésére
18. Társulás a haladás érdekében
19. A sikeres társulás szabályai
20. A jó cselekedet kísértése
21. Az informátor
22. A társadalmi felelősségvállalás korlátai
23. Spirituális értékek
24. A feszültséggel terhes emberi lét
25. Divatjamúlt Kierkegaard
26. A démonok visszatérése
27. A gazdasági és a társadalmi dimenziók integrálása
28. A családi vállalkozás
29. A családi vállalkozás szabályai
30. Innovációval a lehetőségek kiaknázásáért
31. Az adat ismeretétől az információs műveltségig

A társadalomökológus munkája

Milyen lehetőségeket kínál egy nagy horderejű változás?

A társadalomökológus elsődleges feladataként a társadalmat és a közösséget vizsgálja kérdések segítségével: Mi történt, ami nem illeszkedik abba, „amit mindenki tud"? Melyek a paradigmaváltások? Van-e bizonyíték arra, hogy ez változás, nem csupán múlékony jelenség? Végül pedig: Amennyiben nagy horderejű változással állunk szemben, az milyen lehetőségeket kínál?

Vegyük egyszerű példaként a tudás mint kulcsfontosságú erőforrás megjelenését. Az én figyelmemet egy az Egyesült Államokban a második világháború után elfogadott törvény, a GI Bill of Rights hívta föl arra, hogy valami készülőben van. A törvény minden hazatérő háborús veteránnak biztosította a jogot, hogy az állam költségén felsőfokú végzettséget szerezhessen. Ez forradalmi fejlemény volt. Az elgondolás a következő kérdésfeltevésre késztetett: Milyen hatást fejthet ki ez a törvényi rendelkezés az elvárásokra, az értékekre, a társadalmi szerkezetre, a foglalkoztatottságra és így tovább? Miután ezt a kérdést föltettem – először az 1940-es évek vége felé –, világossá vált számomra, hogy a tudás mint erőforrás olyan helyet vívott ki magának a társadalomban, mint soha korábban az emberiség történetében. Nyilvánvaló volt, hogy jelentős változás küszöbén állunk. Tíz esztendővel később, az 1950-es évek közepén már bizonyossággal beszélhettünk tudásalapú társadalomról és tudásmunkáról mint a gazdaság új középpontjáról, valamint a tudásmunkásról mint születőben lévő új munkaerőről.

Teendő: Azonosítsuk azokat a változásokat, amelyek már lezajlottak, és nem illeszkednek abba, „amit mindenki tud"! Hasznosítsuk a kínálkozó lehetőségeket!

The Ecological Vision

Viharos időkben

Viharos időkben a menedzsment elsődleges feladata, hogy nagyobb csapás esetére is biztosítsa az intézmény túlélő képességét.

Viharos időkben a menedzsment elsődleges feladata, hogy nagyobb csapás esetére is biztosítsa az intézmény túlélő képességét, gondoskodjon erős intézményi szerkezetről, alkalmazkodjon a hirtelen változáshoz, és használja ki az új lehetőségeket. A zűrzavar természetszerűleg nem szabályos, nem lineáris és kiszámíthatatlan. A mögötte meghúzódó okok azonban elemezhetők, kiszámíthatók és kezelhetők.

A menedzsmentnek azt kell tennie – és azt teheti –, hogy a zűrzavart kiváltó okok közül az egyetlen, legfontosabb, leginkább meghatározó új tényezőt kezeli: a népesség szerkezetében és dinamikájában bekövetkezett hirtelen változást, különösen a nyugati országok és Japán népességének szerkezetében és dinamikájában lezajlott eltolódásokat. Ezek a változások világszerte máris átalakulást indítottak el a gazdasági integráció módozataiban. A változások valószínűleg egy újfajta termelésmegosztáson és a piac ellenőrzésén alapuló, „transznacionális konföderációhoz" vezetnek, és sok területen kiszorítják a korábbi, pénzügyi ellenőrzésen alapuló multinacionális vállalatokat. Új fogyasztói piacot teremtenek, és átrendezik a régi fogyasztói piacokat. Radikálisan megváltoztatják a munkaerőt, oly mértékben, hogy már csak különböző elvárásokkal és jellemzőkkel rendelkező munkavállalókról beszélhetünk. Emellett kénytelenek leszünk búcsút mondani a rögzített nyugdíjkorhatár fogalmának. A változások egyben rászorítják a menedzsmentet – és egyúttal új lehetőséget is kínálnak neki –, hogy módszeres tervek készüljenek a munkaerő-fölösleg kezelésére.

Teendő: Határozzuk meg a vállalkozásunkat napjainkban befolyásoló zűrzavar okait! Milyen lépéseket kell tennünk annak érdekében, hogy megóvjuk vállalatunkat, és ugyanakkor fejlődését is biztosítsuk?

Managing in Turbulent Times

Az új vállalkozó

A történelem spirálisan halad előre; mindenki visszatér előző pozíciójába, csak magasabb szinten.

Ismét új korszakba lépünk, ahol a hangsúly a vállalkozón lesz. Ám az egy évszázaddal ezelőtti helyzethez képest most egyetlen ember nem lesz képes megszervezni, működtetni, ellenőrizni és megtartani a vállalkozást. Inkább az új feltételeknek megfelelő szervezet megteremtésére és vezetésére való képesség elsajátítása lesz a döntő fontosságú. Olyan férfiakra és nőkre van szükség, akik az elmúlt nyolcvan év során kiépített vállalatvezetési alapokon kialakítják az új vállalkozási struktúrát. Mint ahogyan gyakran megfigyelhető, a történelem spirálisan halad előre; mindenki visszatér előző pozíciójába vagy az előző problémájához, csak magasabb szinten – a dugóhúzó elve szerint. Így visszatérünk a vállalkozói mivoltunkhoz azon az úton, amely egy alacsonyabb szintről az egyéni vállalkozót a vezető szintjére vitte, aztán megint visszakerülünk vállalkozói mivoltunkhoz, de egy szinttel feljebb. Számtalan új, de kivétel nélkül vállalkozói természetű készséget kell elsajátítanunk, és azokat egy vezetési szervezeten belül és keresztül kell gyakorolnunk.

Teendő: Alakítsuk ki szervezetünkben a vállalkozói kultúrát!

The Age of Discontinuity

A költségekre és az értékekre vonatkozó információk

Nem érhetünk el eredményeket, amíg nincsenek a költségekre és az értékekre vonatkozó információink.

Az alapvető strukturális információk a fogyasztó számára teremtett értékre, illetve az ennek érdekében felhasznált forrásokra összpontosítanak. A pénzügyi elszámolás fogalmai és eszközei alapvető változásokon mennek keresztül. Az új számviteli módszerek nem csupán új tranzakció-rögzítési szemléletet jelentenek, de az üzlethez és az eredményhez társuló fogalmakat is újraírják. A vezetőnek akkor is meg kell értenie a pénzügyi elszámolás változásának alapelveit és fogalmait, ha távol áll tőle a számvitel – például egy fejlesztő laboratórium igazgatója. Ezek az új eszközök és fogalmak a következők: tevékenységalapú költségszámítás, áralapú költségszámítás, a gazdasági lánc alapján való költségszámítás, gazdasági hozzáadott érték és a referenciaértékek megállapítása.

A tevékenységalapú költségszámítás kimutatja, hogy a termék vagy a szolgáltatás mennyibe kerül addig, amíg a fogyasztó ténylegesen megvásárolja, és alapot ad ahhoz, hogy a költség és az érték egyetlen analízis része legyen.

Teendő: Vegyünk kézbe egy könyvet a tevékenységalapú költségszámításról, és ismerjük meg az elszámolási elv stratégiai, konceptuális és eljárási kérdéseit!

21. századi kihívások a vállalatirányításban
From Data to Information Literacy (Corpedia Online Program)

Áralapú költségszámítás

Nem a technológiával van probléma, hanem a mentalitással.

A nyugati cégek hagyományosan a költségekből indultak ki, rátették a kívánatos haszonkulcsot, és megkapták az árat. Ez a költségalapú árképzés. Az áralapú költségszámítás esetében a megengedhető költségeket – a tervezési költségektől a szolgáltatási költségekig – az határozza meg, mit hajlandó megfizetni a vásárló. A marketing információt szerez arra vonatkozóan, hogy a vásárló mennyit hajlandó fizetni azért az értékért, amelyet a termék vagy a szolgáltatás képvisel számára.

A költségek elemzésére a szervezet különböző működési területeit ismerő szakértői csoport alakul, kiindulási pontjuk az ár, amelyet adottnak tekintenek. A vállalkozás tőkebefektetése és kockázata ellentételezéséül levonja a kívánatos profitot, és megkapja a termék vagy szolgáltatás megengedhető árát. Aztán súlyozni kezd a termék által termelt haszon és a megengedhető költségek között. Az áralapú költségszámítás esetén az egész gazdasági keret a fogyasztó számára történő értékteremtésre és a költségcélok teljesítésére összpontosít, ami ugyanakkor kitermeli a befektetett tőke hozamát.

Teendő: Vizsgáljuk meg a szervezetünknél alkalmazott költség–ár számításának módszerét! Költségalapú árképzéssel, vagy áralapú költségszámítással dolgozunk? Összpontosítsunk a fogyasztó számára történő értékteremtésre, és vezessük be az áralapú költségszámítást!

21. századi kihívások a vállalatirányításban
From Data to Information Literacy (Corpedia Online Program)

Tevékenységalapú költségszámítás

A tevékenységalapú költségszámítás egészen másfajta gondolkodásmódot igényel.

A hagyományos költségszámítási eljárásokat manapság rohamosan kiszorítja a tevékenységalapú költségszámítás. A hagyományos költségszámításnál alulról fölfelé haladunk – munka, anyag és rezsi. Elsősorban az előállításból adódó úgynevezett nyilvántartott költségekre összpontosítunk. A tevékenységalapú költségszámítást a végéről kezdjük a következő kérdés feltevésével: Melyek azok a tevékenységek és hozzájuk kapcsolódó költségek, amelyek a költség tárgyával kapcsolatos tevékenységek teljes értékláncának kivitelezéséhez köthetők? A tevékenységalapú költségszámítás magában foglalja a minőség és a szolgáltatás költségeit.

A tervezési költséget megnöveli, ha a termékekbe vagy a szolgáltatásokba már a tervezési szakaszban beépítjük a minőséget, de valószínűleg csökkenti a garanciális és a szervizköltségeket, és ez ellensúlyozza a folyamat elején mutatkozó többletköltséget. A hagyományos költségszámítással szemben a tevékenységalapú költségszámítás magában foglalja a termelés és a termék vagy a szolgáltatás összes költségét.

> Teendő: A tevékenységalapú költségszámítás egészen másfajta gondolkodásmódot igényel, különösen a könyvelők szempontjából, akiknek a pénzügyi beszámolói nem tartalmazzák a tevékenységek költségeit. Beszéljük meg a témát könyvelési szakembereinkkel!

21. századi kihívások a vállalatirányításban
From Data to Information Literacy (Corpedia Online Program)

A gazdasági lánc alapján történő költségszámítás akadályai

Ha a gazdasági lánc alapján akarunk költséget számolni, ahhoz az egész lánc könyvelési rendszerét egységesíteni kell.

A tényleges költség az egész folyamat költsége, amelyben még a legnagyobb cég is csupán egy láncszem. Ezért a cégek kezdenek áttérni a szervezet saját, belső költségeit figyelembe vevő költségszámításról a teljes gazdasági folyamattal, a gazdasági lánccal kalkuláló költségszámításra. Vannak azonban a gazdasági láncot alapul vevő költségszámításnak akadályai. Az átállás a legtöbb cégnél nem fog zökkenőmentesen megvalósulni, mert a módszer a gazdasági láncot alkotó összes üzleti vállalkozásnál egységes vagy legalábbis kompatibilis könyvelési rendszer alkalmazását igényli. Csakhogy mindegyik vállalkozásnak megvan a maga rendszere, és mindegyik meg van győződve arról, hogy az övé a legmegfelelőbb. Ráadásul a gazdasági láncot alapul vevő költségszámításnál az egyes cégek között információmegosztásra is szükség van; eközben az emberek még cégen belül is hajlamosak visszatartani az információt. Bármilyen akadályokat kelljen is legyőzni, a gazdasági láncon alapuló költségszámítás tért fog hódítani. Máskülönben a leghatékonyabb vállalkozások is egyre inkább költséghátrányba kerülnek.

Teendő: Határozzuk meg, milyen akadályai vannak a gazdasági láncon alapuló költségszámítás bevezetésének, szüntessük meg az akadályokat, és vezessük be szervezetünknél a gazdasági láncon alapuló költségszámítást!

21. századi kihívások a vállalatirányításban
From Data to Information Literacy (Corpedia Online Program)

A gazdasági hozzáadott érték elemzése mint a termelékenység mérése

Amíg egy üzleti vállalkozás nem termel több hasznot a tőkeköltségénél, addig nem gyarapítja a vállalkozás vagyonát, hanem feléli.

A tudásmunka korában egy vezető számára a legnagyobb kihívást az össztermelékenység mérése jelenti. A kétkezi munka esetében általában elegendő a mennyiség mérése. A tudásmunka esetében azonban mennyiségi és minőségi mérést egyaránt végeznünk kell, és ennek módszerét még nem ismerjük. Meg kell kísérelnünk a szokásos bevétel–kiadás közös nevezőjének alkalmazásával megbecsülni az össztermelékenységet. Ha a tőkeköltséget is beszámítva a teljes költségekhez hozzáadott értéket mérjük, akkor a gazdasági hozzáadott érték elemzésével lényegében megkapjuk a termelés össztermelékenységét (vagy az összes felhasznált forrás valódi gazdasági költségét).

Az mellékes, hogy egy cég úgy adózik, mintha nyereséget termelt volna. Addig nem fedezi az összes költségét, amíg a tényleges nyeresége meg nem haladja a tőkeköltséget. Amíg a nyereség nem haladja meg a tőkeköltségét, addig a vállalkozás veszteséges. Ezért egyre népszerűbb a gazdasági hozzáadott érték elemzése. Önmagában ugyan nem mutatja ki, miért nem hoz létre hozzáadott értéket egy-egy termék vagy szolgáltatás, sem azt, mi a teendő. Azt azonban kimutatja, hogy mely termék, szolgáltatás, működési terület vagy tevékenység rendelkezik általában szokatlanul magas termelékenységgel és termel szokatlanul magas hozzáadott értéket. Aztán saját magunknak kell feltennünk a kérdést: Mit tudhatunk meg ezek alapján, mi a siker nyitja?

Teendő: Számítsuk ki a szervezetünkre, termékünkre vagy szolgáltatásunkra vonatkozó gazdasági hozzáadott értéket!

21. századi kihívások a vállalatirányításban
From Data to Information Literacy (Corpedia Online Program)

Benchmarking a versenyképesség érdekében

Egy cég legyen legalább olyan jó, mint a piacvezető – ez a versenyképesség előfeltétele a benchmarking alapján.

A gazdasági hozzáadott érték elemzése jó kiindulási alap, ha fel kívánjuk mérni, mennyire versenyképes vállalkozásunk a globális piacon, de ezt ki kell egészítenünk a benchmarkinggel. A benchmarking olyan eszköz, amely egy cég világpiaci versenyképességének felmérésében segít. A benchmarking – helyesen – abból indul ki, hogy amit az egyik cég meg tud csinálni, arra egy másik ugyanúgy képes. A „legjobban teljesítők" gyakran az azonos szolgáltatásokat nyújtók vagy azonos funkciót ellátók közül kerülnek ki a szervezeten belül, vagy a versenytársak köréből, de esetenként iparágon kívül is előfordulhatnak. A gazdasági hozzáadott érték elemzése és a benchmarking együttesen nyújtják azokat a diagnosztikai eszközöket, amelyek az össztermelékenység méréséhez és irányításához szükségesek. A vezetőknek ismerniük kell ezeket az eszközöket annak érdekében, hogy mérni és kezelni tudják a cégen belüli történéseket. A kettő együttes alkalmazása a rendelkezésre álló legjobb mérőeszközöket biztosítja.

TEENDŐ: Szervezetünknél végezzünk benchmarkinget – gyűjtsünk termékekre, szolgáltatásokra, folyamatokra vonatkozó adatokat hasonló szervezetektől, sőt, az iparágon kívülről is! Mérjük a teljesítményt, hogy meggyőződjünk róla, a legjobbakhoz viszonyítva vagyunk versenyképesek!

21. századi kihívások a vállalatirányításban
From Data to Information Literacy (Corpedia Online Program)

Forráselosztásra vonatkozó döntések

A tőkeelosztás és a humán erőforrás allokációja határozza meg, hogy a szervezet jól vagy rosszul fog működni.

A tőkeelosztás és a jól teljesítő humán erőforrás allokációja váltja cselekvésre mindazt, amit a menedzsment a szakmájáról tud – ez határozza meg, hogy a szervezet jól vagy rosszul fog működni. Az emberi erőforrást ugyanolyan céltudatosan és átgondoltan kell elhelyezni, mint a tőkét. A tőkebefektetéseknél egy cég négy mutatót vesz figyelembe: a megtérülést, a megtérülési időt, a cash flow-t és a diszkontált jelenlegi értéket. Mind a négy mutató valami mást árul el a vezetőnek a tervezett tőkebefektetésről, más lencsén át mutatja ugyanazt a befektetést. A döntéshozóknak nem elszigetelve kell szemlélniük a tőkebefektetést, hanem egy projektklaszter részeként. Aztán ki kell választaniuk azt a klasztert, amelyiknek a legjobb a lehetőség–kockázat aránya. A tőkekiadás eredményeit az audit utáni elvárások tükrében kell értékelni. Az eljárás során szerzett információkat felhasználhatjuk a jövőben a befektetésekkel kapcsolatos döntésekben.

A munkaerő-felvételre, elbocsátásokra és előléptetésekre vonatkozó döntések a vezetők legfontosabb döntései közé tartoznak. A tőkeallokációnál is bonyolultabb döntések ezek. A személyi döntések tekintetében legalább olyan szigorú, rendszerezett eljárásra van szükség, mint a tőkével kapcsolatos döntések esetén. A vezetőknek az elvárások tükrében kell értékelniük az embereket.

Teendő: Tekintsük át az elmúlt év tőkeallokációval kapcsolatos döntéseit! Megfeleltek az elvárásainknak? Tekintsük át az elmúlt év munkaerő-felvétellel és előléptetéssel kapcsolatos döntéseit! Megfeleltek az elvárásainknak? A visszacsatolás elemzésére alapozva, ha szükséges, változtassunk a forráselosztási eljárásunkon!

21. századi kihívások a vállalatirányításban
From Data to Information Literacy (Corpedia Online Program)

A sikeres akvizíció hat szabálya

Valójában csak kevés akvizíció mondható sikeresnek, pedig elvileg a sikernek nincs akadálya.

Az akvizícióknak sikeresnek kellene lenniük, de a valóságban csak néhány az. A várakozások mindig ugyanazért nem teljesülnek: a sikeres akvizíció jól ismert és kipróbált szabályainak figyelmen kívül hagyása miatt.

A sikeres akvizíció hat szabálya a következő:

- A sikeres akvizíciónak az üzleti, nem a pénzügyi stratégián kell alapulnia.
- A sikeres akvizíciónak az alapja az, amit a felvásárló fél hozzá tud adni az akvizícióhoz.
- A két entitás között alapvető összhang van valamilyen tekintetben: például a piac és a marketing vagy a technológia vagy az alapkompetenciák szempontjából.
- A felvásárló félnek tiszteletben kell tartania a szerzemény üzleti tevékenységét, a termékeit, a vevőit, és nem utolsósorban az értékeit.
- A felvásárló félnek viszonylag rövid – egy évnél semmiképp nem hosszabb – időn belül felsővezetést kell biztosítania a megszerzett vállalkozás számára.
- A sikeres akvizíció feltétele, hogy gyorsan kialakuljanak az előléptetés látható lehetőségei, mind a régi, mind az újonnan szerzett vállalkozásban dolgozó emberek számára.

Teendő: Vizsgáljunk meg három lehetséges akvizíciót a hat szabály tükrében! Melyiket találjuk a szervezetünk számára ajánlható akvizíciónak?

The Frontiers of Management
The Successful Acquisition (Corpedia Online Program)

Nem pénzügyi, hanem üzleti stratégia

Nincs jó vétel.
Legjobb esetben is csak azt kapjuk, amiért fizetünk.

A sikeres vállalatvásárlásoknak nem pénzügyi elemzés, hanem üzleti terv az alapja. Az akvizíció céljainak a felvásárló cég üzleti stratégiájába kell illeszkedniük; ellenkező esetben az akvizíció sikertelen lesz. A huszadik század utolsó évtizedében a legrosszabb akvizíciók Peter Grace, a W. R. Grace hosszan regnáló vezérigazgatója nevéhez fűződnek. Zseniális ember volt. Pénzügyi alapú akvizíciók révén az 1950-es években kezdte kiépíteni világméretű multinacionális cégét. Rendkívül tehetséges pénzügyi elemzők csapatát gyűjtötte maga köré, akik világszerte felkutatták az alacsony ár–nyereség hányaddal rendelkező gyárakat és vállalatokat. A jó vételnek ítélt vállalatokat aztán meg is vásárolta. A pénzügyi elemzés szempontjából minden egyes felvásárlás kifogástalan volt. De az akvizíciók nem az üzleti stratégián alapultak.

Ezzel szemben az akvizíciók segítségével elért cégnövekedés egyik legsikeresebb példája a General Electric ragyogó teljesítménye Jack Welch 1981 és 2001 közötti vezérigazgatósága idején. A cég értékesítés és nyereség tekintetében elért növekedését – és ennek következtében a cég piaci értékének emelkedését – legfőképpen a GE Capital akvizíciókon alapuló terjeszkedése váltotta ki. Természetesen nem alakult jól az összes akvizíció. Valójában azonban csak egy jelentős melléfogásra – egy brókercég felvásárlása – volt példa. Egyébként a GE Capital akvizíciós ügyletei nagyszerűen bejöttek. Gyakorlatilag mindegyik mögött megalapozott üzleti stratégia húzódott meg.

TEENDŐ: Gondoljuk át cégünk egyik akvizícióját! Pénzügyi vagy stratégiai akvizíció volt? Mennyire vált be?

The Successful Acquisition (Corpedia Online Program)

A felvásárló hozzájárulása

A sikeres akvizíció alapja az,
amit a felvásárló cég a szerzeményhez hozzátesz.

Az akvizíció kizárólag akkor sikeres, ha a felvásárló végiggondolja, mivel tud hozzájárulni a megvásárolandó céghez, és nem azt veszi alapul, mit tesz lehetővé számára a szerzemény – bármilyen vonzónak is tűnik a várható szinergia. A felvásárló cég hozzájárulása általában változó: lehet az a menedzsment, a technológia vagy a disztribúciós lehetőség. A hozzájárulás nem merülhet ki a pénzben – a pénz önmagában sohasem elegendő háttér.

Amikor a Travelers fölvásárolta a Citibankot, az akvizíció azért bizonyult sikeresnek, mert a felvásárló végiggondolta és megtervezte, mi az, amit nyújtani képes a Citibanknak. A Citibank sikeresen megvetette a lábát gyakorlatilag a világ összes országában, és egyidejűleg kiépítette transznacionális menedzsmentjét. Termékeit és szolgáltatásait tekintve azonban a Citibank elsősorban hagyományos banknak számított, és disztribúciós, illetve menedzsmentkapacitása messze meghaladta egy kereskedelmi bank által kialakítható és nyújtható termékek és szolgáltatások lehetőségeit. A Travelers viszont rendelkezett számos ilyen termékkel és szolgáltatással. A Travelers meglátta, hogy nagyban növelheti annak az üzletnek a volumenét, amelyet a Citibank kiváló, világméretű elosztási rendszere és menedzsmentje értékesíteni képes, és ez neki nagyon kevés vagy semmi pluszköltséget nem jelent.

Teendő: Mielőtt az akvizíció létrejönne, a hozzájárulásunkra összpontosítsunk, ne a szinergiára!

The Frontiers of Management
The Successful Acquisition (Corpedia Online Program)

A közös alaphang

Közös kultúrának, de legalábbis kulturális affinitásnak léteznie kell.

Az akvizíció révén megvalósuló sikeres diverzifikációhoz – mint minden sikeres diverzifikációhoz – szükség van közös pontra. A két üzletnek általában vagy a piaca, vagy a technológiája közös, noha olykor a hasonló termelési folyamat is biztosítja a tapasztalat és a szakértelem megfelelő egységét, valamint a közös nyelvet ahhoz, hogy a két cég egymásra találjon. Ilyen közös alaphang híján azonban a diverzifikáció – különösen az akvizíció révén remélt diverzifikáció – nem fog működni. A pénzügyi kötelék önmagában nem elegendő.

Az egyik példa egy nagy francia cég, amely akvizíció révén luxuscikkek számtalan fajtáját állítja elő: pezsgőt és divatcikkeket, méregdrága órákat és parfümöket, kézzel készített cipőket. A legrosszabb fajta konglomerátumnak tűnik. A termékeknek látszólag semmi közük egymáshoz. De mindegyiket ugyanazzal a céllal vásárolják, méghozzá nem a hasznossága vagy az ára, hanem a státusértéke miatt. Az akvizíciók közös pontja a vásárlói értékekben rejlik. A drága pezsgőt másképp kell eladni, mint a drága divatcikket. De a vásárlók nagyjából ugyanolyan okból veszik mindkettőt.

Teendő: Minden akvizíció esetében győződjünk meg róla, hogy létezik a két entitásnak közös kultúrája, de legalábbis van közöttük kulturális affinitás!

The Frontiers of Management
The Successful Acquisition (Corpedia Online Program)

A vállalkozás és értékei tisztelete

Az akvizíció alkati hasonlóság nélkül képtelenség.

Az akvizíció nem fog működni, ha a felvásárló cég nem tartja tiszteletben a megszerzett cég termékeit, piacát és vevőit. Jóllehet számos nagy gyógyszeripari cég vásárolt fel kozmetikai vállalatokat, egyik sem lett igazán sikeres. A gyógyszerészek és a biokémikusok ugyanis egészséggel és betegségekkel foglalkozó „komoly" szakemberek. Számukra a rúzs komolytalan, és aki rúzst használ, szintúgy. Hasonlóképpen csak igen kevés nagy tévétársaság és egyéb szórakoztatóipari cég tudta sikeresen hasznosítani az általuk felvásárolt könyvkiadókat. A könyv nem média, és a könyvkiadók két ügyfele közül egyik se – sem a könyvek vásárlói, sem a szerzők – mutat bármiféle hasonlóságot azzal, amit a Nielsen médiakutató cég „közönség"-ként definiál. Az üzleti életben előbb vagy utóbb – de többnyire a lehető leghamarabb – dönteni kell. Kivétel nélkül rossz döntéseket hoznak azok, akik nem tisztelik vagy kínosnak érzik az akvizíció útján szerzett vállalkozást, termékeket és vevőket.

Teendő: Vizsgáljunk meg egy általunk jól ismert akvizíciót! Vajon alkatilag összeillett a két cég? Hogyan (nem) tartották tiszteletben egymás üzleti vállalkozását?

The Frontiers of Management
The Successful Acquisition (Corpedia Online Program)

Az új felsővezetés

A „gyermeküket" adják el ezek az emberek.

Hozzávetőleg egy éven belül a felvásárlónak felsővezetést kell állítania a megvásárolt cég élére. A felvásárlónak fel kell készülnie arra, hogy a megvásárolt cég felsővezetését elveszíti. A felsővezetők hozzászoktak főnöki mivoltukhoz; nem akarnak részlegvezetők lenni. Amennyiben tulajdonosok vagy résztulajdonosok, az összeolvadás révén olyan gazdagok lesznek, hogy nem szükséges maradniuk, ha nincs ínyükre az új helyzet. Amennyiben tulajdonrész nélküli, professzionális menedzserek, valószínűleg igen könnyen találnak másik állást. Nem sok jóval kecsegtető hazárdjáték az új felsővezetés utólagos toborzása.

Különösen igaz ez a vezérigazgató személyére, aki felépítette az eladott céget. Gyakran maga az első számú vezető kezdeményezi az eladást, abban a reményben, hogy a felvásárló majd végrehajtja azokat a változtatásokat, amelyektől ő vonakodott – például megválik olyan régi dolgozóktól, akik a barátai, és akik hűségesen szolgálták a céget, amíg növekedett, de a feladatuk már túlnőtte őket. Az eladott üzlet azonban saját „gyermek". A volt „nevelő" rögtön oltalmába veszi, amint valaki máshoz kerül, és feladatának tekinti megvédeni az új tulajdonosokkal, az érzéketlen „idegenekkel" szemben.

Teendő: Vizsgáljuk meg cégünk vagy egy másik cég közelmúltban lebonyolított akvizícióját! Mi történt a felvásárolt cég felsővezetésével?

The Frontiers of Management
The Successful Acquisition (Corpedia Online Program)

Előléptetések a határok megszüntetésére

Mi kontra ők – a felvásárolt cégnél dolgozók védelmezik az üzletet „velük", azaz a felvásárlókkal szemben.

Még ha az összes szabályt hűségesen betartottuk is, igen sok akvizíció kudarccal zárul, vagy legalábbis egy örökkévalóságig tart, míg beváltja a hozzá fűzött reményeket. Jogi szempontból az akvizíció a felvásárló cég részét képezi. Szervezeti szempontból azonban a felvásárolt cégnél dolgozók védelmezik az üzletet „velük", azaz a felvásárlókkal szemben. A felvásárló cégnél dolgozók is hasonlóképpen a „mi kontra ők" viszonyban gondolkodnak. Olykor egy nemzedékbe telik, míg ezek a láthatatlan, mégis leküzdhetetlen korlátok leomlanak. Éppen ezért az akvizíciót követő néhány hónapon belül mindkét oldalról több embert is elő kell léptetnünk „keresztirányban". Ennek hatására mindkét fél személyes lehetőségeket lát majd az akvizícióban.

Mindkét cég vezetőit győzzük meg arról, hogy a fúzió személyes lehetőségeket tartogat számukra. Ezt az elvet nemcsak a felsővezetésre, vagy a felsővezetés közelében lévőkre kell vonatkoztatnunk, hanem a fiatalabb vezetőkre és a szakemberekre is ki kell terjesztenünk, vagyis azokra, akiknek az elkötelezettségén és erőfeszítésein múlik elsősorban a vállalkozás sorsa. Amennyiben az akvizíció következtében gátolva érzik magukat, a „lábukkal szavaznak", és általában könnyebben találnak új munkát, mint az elmozdított felsővezetők.

Teendő: Akvizíció esetén gondoskodjunk a mielőbbi előléptetésekről!

The Frontiers of Management
The Successful Acquisition (Corpedia Online Program)

Társulás a haladás érdekében

A menedzsment gyakorlata azon az új feltételezésen alapul majd, hogy a hatásköre nem jogi természetű, hanem az egész gazdasági láncra kiterjedő.

Az üzleti növekedés és az üzleti terjeszkedés a világ különböző részein egyre kevésbé alapul összeolvadásokon, akvizíciókon vagy új alapítású, teljes mértékben saját tulajdonú vállalkozásokon. Mindinkább a társulások, a partnerségek, a közös vállalkozások és egyéb politikai-jogi hatáskörrel rendelkező szerveződések adják az alapjukat. Olyan struktúrákat kell kialakítani, amelyek gazdasági és nem jogi – és így nem is politikai – egységek.

Megannyi oka van annak, hogy a továbbiakban a növekedést a vállalkozások a legkülönfélébb társulásokra alapozzák, és nem a közvetlen tulajdonra, a vezérlésre és az ellenőrzésre. Az egyik kényszerítő ok az, hogy egyszerre kell működniük a globális gazdaságban és a széttagozódott államalakulatokban. De legalább a gazdasági és a jogi valóság közötti konfliktus mérséklődik, ha a gazdasági egység nem jogi egység is egyben, hanem partnerség, társulás, közös vállalkozás, vagyis olyan viszony, amelyben a politikai és a jogi megjelenés elválasztható a gazdasági valóságtól.

Teendő: Egy igen sikeres amerikai cég számos üzemet létesített Dél-Amerikában. Egy kevésbé jeles amerikai cég úgy döntött, meglévő dél-amerikai cégekkel társul. Az előbbi csúnyán megbukott, az utóbbi viszont szép sikereket ért el. A fentiek alapján mivel magyarázható az utóbbi cég sikere és az előbbi kudarca?

A sikeres társulás szabályai

A siker általában gonddal jár a társulások számára.

Míg az indulás éveiben a társulások ugyanolyan sikeresek, mint az új vállalkozások, a siker később komoly – sokszor végzetes – gondot okoz a társulások számára. Gyakran épp akkor derül ki nyilvánvalóan, hogy a felek céljai összeegyeztethetetlenek, amikor a társulás kezd jól működni.

Ez a probléma előre jelezhető, és jobbára meg is előzhető az alábbi öt szabály betartásával:

- A társulás megkötése előtt minden fél gondolja végig a saját, illetve a „gyermek" céljait.
- Ugyanilyen fontos a közös vállalkozás irányítására vonatkozó előzetes megállapodás.
- Azután körültekintően gondoljuk át, ki irányítsa a társulást.
- Saját struktúráján belül minden partner gondoskodjon arról, hogyan tart kapcsolatot a közös vállalkozással, illetve az egyes partnerekkel. Egy nagyvállalat esetében különösen célszerű egy felsőbb vezető gondjaira bíznunk ezeket a „veszedelmes viszonyokat".
- Végül rögzítsük előzetes megállapodásban a nézeteltérések megoldásának módját. A legcélszerűbb, ha előre megállapodunk egy olyan, minden fél által ismert és tisztelt döntőbíró személyében, akinek az ítéletét vitás kérdésekben minden fél elfogadja.

TEENDŐ: A társulást fentebb „veszedelmes viszonyként" írtuk le. Milyen veszélyeket hordoz?

Managing for the Future

A jó cselekedet kísértése

A közszolgálati intézmények a maximalizálásra, nem az optimalizálásra törekszenek.

A közszolgálati intézményekben az innováció legfőbb akadálya, hogy végső soron létezésük célja valamiféle „jó cselekedet" véghezvitele. Ezért hajlamosak küldetésüket erkölcsi abszolútumnak tekinteni, semmint gazdasági tevékenységnek, amely költség–haszon számítás tárgya lehet. A gazdaságtan mindig annak lehetőségét keresi, hogyan lehet minél nagyobb hozamot elérni az adott erőforrások [www.apeh.hu] átcsoportosításával. A közszolgálati intézményekben azonban nem létezik nagyobb hozam. Ha valaki „jót cselekszik", annál nincs „jobb". Sőt, ha a „jó"-ért való munkálkodásban nem sikerül elérni a célokat, az csupán azt jelenti, hogy meg kell duplázni az erőfeszítéseket.

„Küldetésünket addig nem teljesítettük – mondja az Éhezés Elleni Mozgalom vezetője –, amíg a világon egyetlen gyermek is akad, aki este éhesen fekszik le." Valószínűleg eltávolítanák az állásából, ha azt mondaná: „Küldetésünket akkor tekinthetjük befejezettnek, ha a létező elosztási csatornákon keresztül elérhető gyermekek a lehető legnagyobb számban kapnak annyit enni, hogy megfelelően fejlődhessenek." Ám ha a maximum a cél, akkor az nem teljesíthető. Sőt, minél közelebb a cél, annál nagyobb erőfeszítésekre van szükségünk. Ha ugyanis elértük az optimális szintet, onnan kezdve a további költségek exponenciálisan növekszenek, míg az eredmények exponenciálisan csökkennek. Minél közelebb kerülnek a közszolgálati intézmények a céljaik megvalósításához, annál több kudarc éri őket, és annál keményebben dolgoznak azon, amit csinálnak.

Teendő: A Börtönviseltek Társasága arra törekszik, hogy csökkentse a börtönből szabadulók körében azoknak a számát, akik visszaesőként újra rács mögé kerülnek. Miért nem volna bölcs célkitűzés a társaság részéről, ha a visszaesések megszüntetésére törekedne?

Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban

Az informátor

Erkölcsi szempontból nem tekinthető egyértelműnek az informátor ténykedése.

A szervezeti etika területén folyó vitákban napjainkban nagy figyelmet fordítanak az „informátor" közreműködésére: Vajon az informálás kötelesség-e, és védelmet kell-e biztosítani az informátornak a főnök vagy a szervezet részéről várható elhallgattatási kísérletekkel vagy megtorlással szemben? A kérdésfelvetések kellően etikusnak tűnnek. A beosztottnak joga, sőt valójában kötelessége nyilvánosságra hoznia a felettesei elhibázott intézkedéseit, és azok helyreigazítását követelni. Még inkább így van ez, ha felettese vagy a munkáltató szervezete törvénysértést követ el. A kölcsönös függőség etikai rendszerében azonban nem tekinthető erkölcsi szempontból egyértelműnek az informátor ténykedése.

Természetesen vannak esetek, amikor a beosztott (vagy a barát, a gyermek, a feleség) nem hallgathat, mert a vezető, illetve a munkáltató szervezet kirívó módon megszegi a viselkedési normákat, vagy törvénysértést követ el. A hallgatás bűnrészesség; bűnrészessé és egyben büntetőjogilag felelősségre vonhatóvá válik az, aki nem jelenti be a törvénysértő eseteket. A bejelentés egyúttal felment a következmények alól. De mi a helyzet az egyéb esetekben? Az informálás ösztönzésével nem az a legfőbb baj, hogy kikezdi a felettes és a beosztott közti viszonyt, hanem az, hogy kioltja a bizalmat a beosztottakban, és többé nem érzik úgy, hogy a felettesük hajlandó és képes megvédeni őket.

Teendő: A Sarbanes–Oxley-törvény a vállalati korrupció esetében támogatást nyújt a feltárás érdekében. Hogyan befolyásolja majd ez a törvény a felettesek és a beosztottak közötti viszonyt?

The Ecological Vision

A társadalmi felelősségvállalás korlátai

Az üzleti életben nem elég jól teljesíteni; jót is kell cselekedni. Előbb azonban jó teljesítményt kell nyújtani, csak utána lehet jót cselekedni.

Mindig baj származott abból, ha egy üzleti vállalkozás nem vette figyelembe a gazdasági teljesítőképessége korlátait, és olyan társadalmi felelősséget vállalt, amelyet anyagilag nem engedhetett meg magának.

A Union Carbide felelőtlenül járt el, amikor a nyugat-virginiai Viennában üzemet nyitott a munkanélküliség enyhítése érdekében. Eleve egy elavulófélben lévő eljárást alkalmazó, jelentéktelen üzemet telepített oda, ami épp hogy talpon tudott maradni. Ez pedig azt jelentette, nemhogy társadalmi felelősségvállalásra, de még az általa okozott környezeti károk helyrehozására sem volt alkalmas a vállalkozás. A gazdaságtalanságra hivatkozva a Union Carbide hosszú ideig nem is volt hajlandó a környezeti károk felszámolásának kérdésével foglalkozni. Igaz, az 1940-es évek végén, amikor a munkahelyteremtés fontosabb szempont volt, mint a környezetvédelem, az ilyen jellegű igényeket még nem lehetett előre látni. Valamilyen igények fölmerülésére azonban mindig számítani kell. Éppen ezért a társadalmi felelősségvállalás jegyében gazdasági szempontból irracionális és nem tartható vállalkozásba kezdeni soha nem felelősségteljes, hanem szentimentális cselekedet, ami nagy kárt okoz.

Teendő: Magyarázzuk meg, miért igaz a következő állítás: Előbb jó teljesítményt kell nyújtani, csak utána lehet jót cselekedni.

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Spirituális értékek

Csak az együttérzés ment meg – a szótlan felelősségtudat azért, ami Isten legelesettebb gyermekével történik. Ez lelki tudás.

A társadalomnak vissza kell térnie a spirituális értékekhez – nem az anyagi ellensúlyozásaként, hanem annak legteljesebb hasznáért. Az anyagi bőség vagy legalábbis az elegendő anyagi javak megszerzésének lehetősége már ma is érzékelhető – jóllehet az emberek nagy tömegei számára még távoli ez a valóság. Az emberiségnek vissza kell térnie a spirituális értékekhez, mert szüksége van az együttérzésre. Mélyen át kell élnünk azt, ami minden jelentős vallás közös eleme: a *te* és az *én* lényegében egy és ugyanaz. Napjainkban – a terror, az üldöztetés és a tömegmészárlások korában – az erkölcsi érzéketlenség páncélja a túlélés feltétele lehet, nélküle a bénító kétségbeesés áldozatául eshetünk. Az erkölcsi érzéketlenség azonban egyben szörnyű mentális és lelki betegség is, és rettenetes veszélyt hordoz magában. Ha nem is támogatja, de elősegíti a kegyetlenkedések és üldöztetések elhatalmasodását. A tizenkilencedik század óta tudjuk, hogy az etikai humanitarianizmus nem akadályozza meg az ember elállatiasodását.

Az egyénnek vissza kell térnie a spirituális értékekhez. Az emberiség mai állapotában ugyanis csak úgy maradhat fenn, ha megerősítést kap abban, hogy az ember nem pusztán biológiai és fizikai, hanem spirituális lény is, teremtmény, aki a Teremtő céljainak megfelelően létezik, és az Ő alárendeltje. Az egyén csak így tudhatja, hogy a faj fizikai megsemmisülésének közvetlen veszélye ellenére létezése, annak értelme és az érte vállalt felelősség nem hiábavaló.

Teendő: A közvetlen pusztulás fenyegetése mellett hogyan őrizhetjük meg az élet értelmét és a felelősségtudatot spirituális értékek nélkül?

Landmarks of Tomorrow

A feszültséggel terhes emberi lét

Kierkegaard szerint az emberi lét csak feszültségben képzelhető el – abban a feszültségben, amely abból fakad, hogy az ember lelkileg individuális lény, ugyanakkor egy társadalom polgára.

Napjaink legmarkánsabb vonása, hogy a társadalom racionális jellege, illetve az egyén és a társadalom racionális viszonya felbomlott.

Ha a társadalom azt szeretné, hogy az egyén kizárólag a társadalomban éljen, nem hagyhatja kétségbeesésben meghalni. Ezt csak egyféleképpen teheti meg: ha az *egyéni* életet értelmetlenné teszi. Ha az ember nem más, mint falevél az emberiség fáján, egy sejt a társadalom testében, akkor a halál nem is halál; helyesebb a kollektív megújulás folyamatának nevezni. Természetesen ez esetben az ember élete nem valódi élet; csupán az egész életén belüli funkcionális folyamat, amelynek kizárólag az egész szempontjából nézve van értelme. Így az ember társadalomban való létezését hirdető optimizmus egyenesen a kétségbeesésbe visz. A kétségbeesés kizárólag totalitarizmushoz vezethet. Pedig *van* lehetőség arra, hogy az emberi lét ne süllyedjen kétségbeesésbe, hogy az emberi lét ne tragédia legyen; ez a lehetőség a hitben való lét. A hit az a meggyőződés, hogy Istenben lehetséges a lehetetlen, hogy Őbenne egy az idő és az örökkévaló, és hogy van értelme életnek és halálnak.

Teendő: Gondolkozzunk el a következő mondaton: „Az emberi létezés csak feszültségben képzelhető el – abban a feszültségben, amely abból fakad, hogy az ember lelkileg individuális lény, ugyanakkor egy társadalom polgára."

The Ecological Vision
The End of the Economic Man

Divatjamúlt Kierkegaard

Hit által képes meghalni az ember; de képes élni is.

Az *én* munkásságom teljes egészében a társadalomban valósult meg. De már az 1928-as év múltba vesző napjaiban is tudtam, hogy az *életem* nem folyik és nem is folyhat teljes egészében a társadalomban; hogy kell lennie egzisztenciális dimenziójának, amely meghaladja a társadalmat. Munkásságom mégis teljes egészében a társadalomba ágyazódik – kivéve a Kierkegaardról szóló olvasmányt.

Noha Kierkegaard hitével nem lehet fölülkerekedni az emberi lét szörnyű magányosságán, elszigeteltségén és disszonanciáján, de legalábbis elviselhetővé válik attól, hogy értelmet ad neki. A totalitárius hitvallások filozófiája képessé teszi az embert a halál vállalására. Veszélyes dolog alábecsülni az ilyen filozófia erejét; bánat és szenvedés, katasztrófa és szörnyűségek idején ugyanis nagy dolog a halálra való képesség. De nem elegendő. Kierkegaard hite is képessé tesz a halálra; ugyanakkor az életre is. A hit az a meggyőződés, hogy Istenben lehetséges a lehetetlen, hogy Őbenne egy az idő és az örökkévaló, és hogy van értelme életnek és halálnak. A hit az a tudás, hogy az ember teremtmény – nem autonóm, nem úr, nem ő a vég, és nem ő a középpont –, de mégis felelős és szabad. Nem más, mint az ember alapvető magányosságának elfogadása, amit legyőz a bizonyosság, hogy Isten mindig az emberrel van, egészen halála órájáig.

Teendő: A társadalom által ígért megváltás végül mindig bukásra ítéltetett. Találjunk olyan célt, amely fenntartja bennünk mind a társadalmi, mind az emberi lényt!

The Ecological Vision

A démonok visszatérése

Ha a szabadság nem összeegyeztethető a biztonsággal,
az emberek a biztonságot választják.

A tömegek készen állnak szabadságuk feladására, ha ettől visszatér a világba a racionalitás. Ha a szabadság nem összeegyeztethető az egyenlőséggel, föladják a szabadságot. Ha nem összeegyeztethető a biztonsággal, a biztonságot választják. A szabadság másodlagos kérdéssé vált, mivel a rendelkezésünkre álló szabadság nem segít nekünk démonaink száműzésében. Mivel a démonok a „szabad" társadalmat fenyegetik, több mint kézenfekvő a szabadságot okolni, és abban reménykedni, hogy a szabadság feladásával megszabadulhatunk a kétségbeeséstől.

Teendő: Ez az olvasmány arra utal, hogyan tette a nácizmust a magáévá Európa abban a hitben, hogy megszabadulhat a háború és a gazdasági válság démonától. Miért nagyobb az esélye annak, hogy erős intézmények híján egy társadalom elfogadja a parancsuralmat és a totalitarizmust?

The Ecologic Man

A gazdasági és a társadalmi dimenziók integrálása

Az ipari valóság integrálására képes, működő ipari társadalom hiánya húzódik meg korunk válságai mögött.

Az ember társadalmi és politikai létéhez éppúgy szükség van működő társadalomra, ahogy a biológiai létezésünkhöz elengedhetetlen a levegővétel. Az a tény, hogy az embernek szüksége van a társadalomra, nem jelenti föltétlenül azt, hogy rendelkezik is ezzel a társadalommal. Egy hajótörést szenvedő utazóközönség szervezetlen, halálos félelemben menekülő tagjait senki nem nevezné társadalomnak. Nem is társadalom, csak emberek alkotta csoport. Valójában a pánik a társadalom összeomlásának közvetlen következménye; és csakis a társadalmi értékek, a társadalmi fegyelem, a társadalmi erő és a társadalmi kapcsolatok révén lehet úrrá lenni rajta.

Társadalom nélkül nem működhet a társadalmi élet. De könnyen lehet, hogy maga a társadalom sem működik. A nyugati civilizáció utóbbi negyed százada alapján aligha állíthatjuk meggyőződéssel, társadalmi életünk olyan jól működött, hogy a működőképes társadalom létezése biztosnak tekinthető.

TEENDŐ: A fenti bekezdések a második világháború idején születtek. Azt a felismerést fogalmazzák meg, hogy a több évszázados ipari fejlődés után a társadalom intézményeiben nem ment végbe hasonló fejlődés. Vajon kell-e, hogy a gazdasági dimenzió valaha is fölülkerekedjen az emberi, társadalmi és politikai dimenziókon?

The Future of Industrial Man

A családi vállalkozás

Az üzleti vállalkozások többsége családok kezében van, és családok irányítják őket.

Az üzleti vállalkozások többsége mindenütt – így az Egyesült Államokban és a többi fejlett országban is – családok tulajdonában van, és családok irányítják őket. A családi menedzsment korántsem korlátozódik a kis- vagy középvállalatokra – a világ legnagyobb vállalatai közül is jó néhány családi kézben van. A DuPont több mint százhetven éven át ugyanannak a családnak az irányítása alatt állt (1802-es alapításától kezdve az 1970-es évek közepéig, amikor professzionális menedzsment vette át), és ez idő alatt a világ egyik legnagyobb vegyipari vállalata lett. Mintegy kétszáz évvel azután, hogy az eredetileg régi pénzérmékkel kereskedő apa bankalapítási szándékkal szétküldte fiait Európa fővárosaiba, a pénzügyi vállalkozás még ma is a Rothschild nevet viseli, és a Rothschildok ma a világ első számú magánbankárai közé tartoznak.

A menedzsmenttankönyvek és a menedzsmentkurzusok azonban mégis szinte kizárólag a nem állami működtetésű, professzionális menedzsment által irányított társaságokkal foglalkoznak, még az is ritkaságszámba megy, ha egyáltalán említést tesznek a családi vállalkozásokról. Ami a funkcionális részt – a kutatást, a marketinget, a könyvelést – illeti, természetesen nincs különbség a professzionális menedzsment által irányított, illetve a családi irányítású vállalkozások között. Ami a menedzsmentet illeti, a családi üzletnek megvannak a maga sajátos szabályai, amelyeket szigorúan be kell tartani, máskülönben a családi vezetésű üzlet nemhogy hasznot nem hoz, de fönn se marad.

TEENDŐ: A családi tulajdonban lévő cégek kevesebb mint harminc százaléka marad talpon a második generáció kezelésében, mindössze tíz százalékuk marad fenn a harmadik, illetve négy százalékuk a negyedik nemzedékig (*Family Magazine*, 2004. június). Gondolkodjunk el azon, vajon miért ilyen nehéz a családi vállalkozásokat nemzedékről nemzedékre átadni!

Managing in a Time of Great Change

A családi vállalkozás szabályai

A családi vállalkozás kifejezésben nem a „családi", hanem a „vállalkozás" szón van a hangsúly.

Az első számú szabály az, hogy a családtagok kizárólag akkor működhetnek közre a vállalkozásban, ha legalább olyan tehetségesek, mint a családon kívüli alkalmazottak, és legalább olyan erőbedobással dolgoznak, mint mások. A második szabály ugyanilyen egyszerű. Függetlenül attól, hogy a vállalat menedzsmentjében hány családtag van, és hogy mennyire hatékonyak, a felsővezetői posztok egyikét mindig olyasvalakinek kell betöltenie, aki nem tartozik a családhoz. Ez jellemzően a pénzügyi igazgatói vagy a kutatásvezetői pozíció – ezen a két területen ugyanis alapvetően fontos a szakmai képzettség. A harmadik szabály, hogy a családi vállalkozásban – talán csak a legkisebbek kivételével – a középvezetői beosztásokat – amennyire csak lehet – nem családtagoknak, hanem szakembereknek kell betölteniük. Ezekhez akkora tudás és szakértelem szükséges – legyen az a gyártással, marketinggel, pénzügyekkel, kutatással, humánerőforrás-menedzsmenttel kapcsolatos –, hogy családtag esetén is kizárólag a hozzáértés lehet a döntő szempont.

Még az a családi vállalkozás is, amelyik e három szabályt gondosan betartja, könnyen válságba kerül – és gyakran meg is szűnik – az *utódlás* körüli viszályok következtében. Ilyenkor összeütközésbe kerül egymással a család akarata és a vállalkozás érdeke. Erre egyetlen megoldás létezik: az utódlás eldöntését külső személyre kell bízni, aki nem tartozik a családhoz, és a vállalkozásban sem érintett.

Teendő: Ismerjük meg egy családi vállalkozás felsővezetését! Kérdezzük meg, hogy a vezetőség miként akarja megoldani a „következő nemzedékre átörökítés" problémáját! Üzleti vagy családi megfontolások alapján döntöttek? Esetleg kombinálták a kettőt?

Managing in a Time of Great Change

Innovációval a lehetőségek kiaknázásáért

Mi hiányzik még belőlünk a hatékonysághoz?

Az újító szellem rendszerben látja azt, amit mások egymástól független elemeknek vélnek. Az újító megtalálja azt az apró részletet, amely a meglévő elemeket átalakítja. Hogy könnyebben megtaláljuk a legígéretesebb területeket, tegyük fel a következő kérdéseket: Mi hiányzik még belőlünk a hatékonysághoz? Milyen apró lépés változtatná meg a gazdasági eredményeinket? Milyen apró változás alakítaná át erőforrásaink kapacitását?

A szükséglet leírása nem egyenértékű a szükséglet kielégítésével, de megtudhatjuk belőle az elérni kívánt eredmények sajátosságait. Így el tudjuk dönteni, van-e esélyünk az eredmények elérésére. Az innováció lehetővé teszi az üzleti potenciál meghatározását és a jövő megalapozását.

Teendő: Tegyük fel magunknak a fenti három kérdést!

Managing for Results

Az adat ismeretétől az információs műveltségig

A vezetőknek és a tudásmunkásoknak egyetlen munkaeszközük van – az információ.

Az információ tartja egybe a szervezetet, és a tudásmunkások hatékonyságának alapja is az információ. Mind a vállalkozásoknak, mind az egyéneknek tudniuk kell, milyen információkra van szükségük, és miként férhetnek hozzájuk. Meg kell tanulniuk, hogyan szervezzék kulcsfontosságú erőforrásukat – az információt. Úgy jutunk el az adat ismeretétől az információs műveltségig, ha a következő két alapvető kérdést megválaszoljuk: Milyen információra van szüksége a vállalkozásunknak? Milyen információra van szükségem nekem?

A válaszhoz a következőket kell újragondolni:

- Miben áll a munkánk, és miben kellene állnia?
- Miben áll a hozzájárulásunk, és miben kellene állnia?
- Melyek szervezetünk alapelemei?

Három különböző típusú információra lesz szükségünk, mindegyiknek megvan a saját fogalomrendszere. Az információk három elsődleges típusa a következő: külső információk, belső információk és szervezetközi információk. A mi saját sikerünk, illetve a szervezetünk sikere azon múlik, hogy e kérdéseket jól válaszoljuk-e meg.

Teendő: Válaszoljunk erre a három kérdésre: Miben áll a mi munkánk? Miben áll a hozzájárulásunk? Melyek szervezetünk alapelemei? Majd ezekre válaszoljunk: Milyen információra van szüksége a szervezet egészének? Milyen információra van szükségem nekem?

21. századi kihívások a vállalatirányításban
From Data to Information Literacy (Corpedia Online Program)

Annotált bibliográfia

The End of Economic Man; Transaction Publishers, 1995 (eredeti kiadás: John Day Company, New York, 1939 és William Heinmann, Egyesült Királyság, 1939)

Drucker első önálló könyve. A totalitárius állam feltáró elemzése, a totalitarizmus eredetét vizsgáló első tanulmányok egyike. Leírja a fasizmus kialakulásának folyamatát, valamint azokat az intézményi hiányosságokat, amelyek kifejlődését lehetővé tették. Drucker kifejti a totalitárius társadalom dinamikájára vonatkozó értelmezését, segít megérteni a totalitarizmus okait. Rámutat, hogy a hatékonyan működő társadalmi, vallási, gazdasági és politikai intézmények képesek megakadályozni a totalitárius állam létrejöttét elősegítő körülmények kialakulását.

The Future of Industrial Man; Transaction Publishers, 1995 (eredeti kiadás: John Day Company, New York, 1942)

Drucker ebben a művében leírja a működő társadalom követelményeit, kialakítva általános, illetve az ipari társadalomra vonatkozó társadalomelméletét; bemutatja a feltételeket, amelyek egy társadalom legitimitása és működőképessége szempontjából szükségesek. Az ilyen társadalomnak biztosítania kell tagjai számára a státust és a funkciót. A könyv a következő kérdést teszi fel: Hogyan őrizhető meg az egyéni szabadság az ipari társadalomban a menedzserhatalom és a vállalatok uralma idején? A kötet Amerika hadba lépése előtt született, optimista hangvételű Európa második világháború utáni sorsát illetően, és a kilátástalan időkben igyekszik megerősíteni a reményeket és az értékeket. Fel meri tenni a kérdést: Mit remélünk a háború utáni világtól?

Concept of the Corporation; Transaction Publishers, 1993 (eredeti kiadás: John Day Company, New York, 1946)

Ez a klasszikussá vált könyv elsőként írja le és elemzi egy nagyvállalat, a General Motors szerkezetét, irányelveit és gyakorlatát. A szerző „szervezetnek"

tekinti az üzleti vállalkozást, azaz olyan társadalmi alakulatnak, amely gazdasági igények és közösségi szükségletek kielégítése céljából fogja össze az embereket. A „szervezetet" önálló entitásként kezeli, és a szervezet menedzsmentjét teszi meg kutatása tárgyává. Ez a mű kapocs Drucker első két, társadalmi tematikájú könyve és a későbbi, vállalatvezetésről szóló írásai között. Részletesen szól a menedzsment gyakorlati munkájáról, például a decentralizációról vagy az árképzésről, illetve a profit és a szakszervezetek szerepéről. Drucker a General Motors vezetői szervezetét vizsgálja, és igyekszik megérteni, mitől működik hatékonyan a vállalat. Egy sor kérdést tesz fel: Melyek a vállalat alapelvei, és hogyan járulnak ezek hozzá a vállalat sikeréhez? E mű révén a General Motors szervezeti és irányítási elvei világszerte modellként szolgáltak a szervezetek számára. A könyv olyan kérdésekkel is foglalkozik, amelyek túlmutatnak az üzleti vállalkozások határain, és többek közt a „vállalati állam" fogalmát is átgondolja.

The New Society; Transaction Publishers, 1993 (eredeti kiadás: Harper & Row Publishers, New York, 1950 és William Heinmann, Egyesült Királyság, 1950)

Ebben a munkájában Peter Drucker továbbviszi előző, *The Future of Industrial Man* és a *Concept of the Corporation* című műveiben tett megállapításait, és a második világháború utáni ipari társadalom szisztematikus elemzését végzi el, amelyben kitér az üzleti vállalkozásokra, a kormányokra, a szakszervezetekre, illetve arra, hol az egyén helye ebben az intézményi összefüggésrendszerben. A *The New Society* megjelenését követően George G. Higgins ezt írta a *Commonweal* hasábjain: „Drucker modern szerzőhöz méltó módon, zseniálisan elemezte a munkakapcsolatok egyes cégeken vagy »vállalkozásokon« belüli problémáit. Egyaránt jártas a közgazdaságtan, a politikatudomány, a munkapszichológia és a munkaszociológia terén, és csodálatra méltó módon sikerült összhangba hoznia e négy terület eredményeit, illetve azokat a »vállalkozások« problémáira alkalmaznia." A szerző hisz abban, hogy az alkalmazott, a menedzsment és a vállalat, illetve a társadalom érdekei összeegyeztethetők. Javaslatot tesz az „üzemi közösség" kialakítására, ahol a munkavállalók nagyobb felelősségvállalásra és „vezetői" hozzáállásra ösztönözhetők. Megkérdőjelezi a szakszervezetek jelenlegi formájukban való fennmaradását, amennyiben a dolgozók „vezetőként" lépnek fel.

The Practice of Management; HarperCollins, 1993 és Butterworth-Heinemann, Egyesült Királyság, 1994 (eredeti kiadás: Harper & Row Publishers, New York, 1954)

Ez a klasszikus mű az első olyan könyv, amelyik a menedzsmentet gyakorlatként és diszciplínaként határozza meg, és ezzel Peter Drucker megteremti a mo-

dern menedzsment tudományát. Évszázadok óta létezik a menedzsment a gyakorlatban, de ez a kötet volt az első, amelyik rendszerbe foglalva, tanítható és tanulható tudományként határozza meg. E könyv a hatékonyságukon és termelékenységükön javítani akaró menedzserek számára nyújt szisztematikus segédeszközt. Bemutatja a célorientált vezetést mint menedzsmentfilozófiát, amely integrálni képes a vállalat, valamint a vezetők és a szervezet munkájában közreműködők érdekeit. A példákat olyan cégektől veszi, mint például a Ford, a GE, a Sears, a Roebuck & Co., a GM, az IBM és az AT & T.

America's Next Twenty Years; HarperCollins, nem kapható (eredeti kiadás: Harper & Row Publishers, New York, 1957)

Peter Drucker ebben az esszékötetben azokat a kérdéseket tárgyalja, amelyeket Amerika szempontjából fontosnak tart, egyebek között a közelgő munkaerőhiányt, az automatizálást, azt a jelenséget, hogy néhány egyén kezében jelentős vagyon összpontosul, a felsőoktatást, az amerikai politikát és talán leghangsúlyosabban a „tehetősek" és a „nincstelenek" közötti növekvő egyenlőtlenséget. Drucker esszéiben leírja a legfontosabb eseményeket, amelyek „már megtörténtek" és „meghatározzák a jövőt". „A már megtörtént jövő" azonosítása Drucker számos esszéjének és könyvének fontos témája.

Landmarks of Tomorrow; Transaction Publishers, 1996 (eredeti kiadás: Harper & Brothers Publishers, New York, 1957)

Ez a mű az emberi élet és tapasztalás három fő területén azonosítja a „már megtörtént jövőt". A könyv első része a mechanikus okra visszavezetett karteziánus világtól a minták, célok és konfigurációk új világának irányába való filozófiai elmozdulással foglalkozik. Drucker szerint a változás kulcsfontosságú eleme a tudással és magas szintű szakképzettséggel rendelkező emberek szervezettségének megteremtése a közös erőfeszítések és teljesítmény érdekében. A második részben leírja azt a négy tényezőt, amely kihívás elé állítja a szabad világ emberét: a képzett emberek társadalmát, a gazdasági fejlődést, a kormányok hatékonyságcsökkenését és a keleti kultúra összeomlását. A könyv befejező része az emberi lét spirituális valóságával foglalkozik. Ezeket tekinti a késő huszadik századi társadalom alapelemeinek. Peter Drucker a könyv új kiadásának előszavában ismét sorra veszi korábbi megállapításait, és érvényességüket a mai viszonyok tükrében értékeli.

Managing for Results; HarperCollins, 1993 (eredeti kiadás: Harper & Row Publishers, New York, 1964 és William Heinemann, Egyesült Királyság, 1964)

Ez a könyv a gazdasági teljesítménnyel foglalkozik – az üzleti vállalkozások sajátos funkciójával és hozadékával, illetve létrehozásuk indokával. Peter Drucker megfigyelése szerint a hatékony üzleti vállalkozás a lehetőségekre, nem a problémákra összpontosít. A klasszikus *The Practice of Management* című munkáját mintegy kiegészítve ebben a könyvben azt tárgyalja, miként érhető el az összpontosítás a szervezet gazdasági föllendülése és növekedése érdekében. A korábbi mű főleg a menedzsment elméletével és gyakorlatával foglalkozott; ez a kötet azt mutatja be, mit kell tennie a vezető döntéshozóknak vállalkozásuk növekedése érdekében. A könyv egyik legfőbb érdeme, hogy a specifikus gazdasági elemzést összekapcsolja az üzleti prosperitásban rejlő vállalkozói erővel. Noha Drucker korábbi műveihez képest sokkal inkább arra figyel, hogy „mi a teendő", e munkájában a vállalkozás kvalitatív aspektusait hangsúlyozza: minden sikeres üzleti vállalkozásnak saját célokkal és szellemiséggel kell rendelkeznie. A *Managing for Results* az első munka, amely leírja azt, amit ma „üzleti stratégiának" nevezünk, illetve meghatározza azt, amit ma „szervezeti alapkompetenciának" hívunk.

The Effective Executive; HarperCollins, 2002 (eredeti kiadás: Harper & Row Publishers, New York, 1966, 1967 és William Heinemann, Egyesült Királyság, 1966 (magyarul: *A hatékony vezető,* ford.: Gergely Júlia, Ternák Dániel, Budapest, Park Kiadó, 1991)

A hatékony vezető mérföldkő Peter Drucker életművében, amelyben a szerző kifejti a gyakorlati módszereket, amelyek segítségével megvalósítható a vezetői hatékonyság. Drucker megállapításait hatékonyan dolgozó üzleti és kormányzati vezetők tapasztalataira alapozza. Először is arra emlékezteti a vezetőket, hogy a hatékonyság legfőbb mércéje az a képesség, hogy „a megfelelő dolgokat végezzük el". Ehhez öt gyakorlatot kell követni: (1) időnkkel gazdálkodjunk hatékonyan; (2) ne a problémákra összpontosítsunk, hanem a közreműködésünkre; (3) mindenki erősségét aknázzuk ki; (4) állapítsunk meg prioritásokat; (5) hozzunk hathatós döntéseket. A szerző a könyv nagy részét a hatékony döntéshozatalnak szenteli. Számos példát is hoz a vezetői hatékonyságra. A kötet végén hangsúlyozza: a hatékonyság tanulható, elsajátítása elengedhetetlen.

The Age of Discontiunity; Transaction Publishers, 2003 (eredeti kiadás: Harper & Row Publishers, New York, 1968, 1969 és William Heinemann, Egyesült Királyság, 1968)

Peter Drucker rendkívül világos és érzékletes módon vizsgálja azokat az erőket, amelyek átalakítják korunk gazdasági rajzolatát, és megteremtik a jövő társadalmát. A jelenlegi társadalmi és kulturális valóság mögött meghúzódó disz-

kontinuitás négy fő területét különbözteti meg: (1) az új technológiák térhódítása, amelynek következtében jelentős új iparágak keletkeznek; (2) a nemzetközi gazdaság világgazdasággá való átalakulása; (3) a pluralista intézmények új társadalompolitikai valósága, amely drasztikus politikai, filozófiai és spirituális kihívások elé állít bennünket; és (4) a tömegoktatáson alapuló tudásmunka új világa, az összes velejárójával együtt. Drucker e művében lenyűgöző módon írja le a korunkkal jobbára egy időben létező jövőt és annak alakíthatóságának főbb vonalait.

Men, Ideas, and Politics; HarperCollins, nem kapható (eredeti kiadás: Harper & Row Publishers, New York, 1971)

A társadalmat foglalkoztató kérdéskörökben tizenhárom esszét tesz közzé a kötetben Peter Drucker – emberekről, politikáról és gondolatokról. Egy-egy esszé szól többek közt Henry Fordról, a japánok menedzsmentmódszereiről és a hatékony elnökökről. Két esszé Drucker gondolkodásának különösen fontos vonásait tárja fel. A „Divatjamúlt Kierkegaard" című esszé az emberiség spirituális oldalának fejlesztésére hív fel. A másik John C. Calhoun politikafilozófiájával foglalkozik, leírja az amerikai pluralizmus alapelveit és ezek hatását a kormánypolitikák és -programok kialakítására.

Technology, Management, and Society; HarperCollins, nem kapható (eredeti kiadás: Harper & Row Publishers, New York, 1970 és William Heinemann, Egyesült Királyság, 1970)

Ez a könyv áttekintést nyújt a modern technológia természetéről és a tudománnyal, rendszertervezéssel és vallással való kapcsolatáról. A technológiai fejlődésre egyre nagyobb hatást gyakorló társadalmi és politikai erőket a tágabb intézményi változások összefüggésében elemzi. Peter Drucker kritikai álláspontját örömmel fogadják azok a tudósok és egyetemisták, akiket növekvő aggodalommal tölt el, hogy a társadalom a bonyolult társadalmi és politikai problémák megoldásában egyre nagyobb mértékben támaszkodik a technológiai megoldásokra.

Management: Tasks, Responsibilities, Practices; HarperCollins, 1993 és Butterworth-Heinemann, Egyesült Királyság, 1994 (eredeti kiadás: Harper & Row Publishers, New York, 1973)

Ez a kötet Drucker menedzsmentről szóló írásainak gyűjteménye, a *The Practice of Management* frissített és kibővített változata. Alapvető kézikönyv vezetők számára. Rendszerezett ismeretanyag, amely kitér a vezetői feladatokra, a vezetői munkára, a vezetői felelősségvállalásra és a vezetői eszközökre, de a

felsővezetői szerepvállalással is foglalkozik. Peter Drucker szerint: „Ez a könyv olyan értelmezési és gondolkodási módot mutat be, a tudás és a készségek olyan készletét kívánja átadni, amellyel a vezetők képesek a ma és a holnap teendőinek ellátására." Klasszikus szakirodalom, amit több mint harminc éve a gyakorlatban fejlesztenek és tesztelnek mind a felsőfokú menedzserképzésben, mind a vezetői programok részeként, illetve a szerző maga is tanácsadóként szorosan együttműködik nagy- és kisvállalkozások, kormányhivatalok, kórházak és iskolák vezetőivel.

The Pension Fund Revolution; Transaction Publishers, 1996 (az eredeti kiadás címe: *The Unseen Revolution,* Harper & Row Publishers, New York, 1976)

Könyvében Peter Drucker leírja, hogyan váltak az intézményi befektetők – elsősorban a nyugdíjalapok – Amerika nagyvállalatainak ellenőrző tulajdonosaivá és „kapitalistákká". Feltárja, hogy a tulajdonjog hogyan koncentrálódott erőteljes mértékben a nagy intézményi befektetők kezében, és a nyugdíjalapokon keresztül „nacionalizálódás" nélkül hogyan „társadalmiasult" a „termelőeszközök tulajdonlása". A könyv másik fő témája Amerika öregedő társadalma. Peter Drucker rámutat azokra az új kihívásokra, amelyeket ez a trend idéz elő – különös hangsúlyt fektetve az egészségügy, a nyugdíj és a társadalombiztosítás helyére az amerikai gazdaságban és társadalomban. Arról is kifejti a véleményét, hogy az amerikai politikát hogyan irányítják mindinkább a középosztályt foglalkoztató kérdések és az idősebb emberek által vallott értékek. A kötet új kiadásának végszavában Drucker azt tárgyalja, hogy a nyugdíjalapok egyre növekvő dominanciája miként jelzi a gazdaságtörténet egyik legmeghökkentőbb hatalmi eltolódását, és megvizsgálja, ez a változás milyen hatást gyakorol a mára.

Aventures of a Bystander; John Wiley & Sons, 1997 (eredeti kiadás: Harper & Row Publishers, New York, 1978 és William Heinemann, Egyesült Királyság, 1978)

A kötet Peter Drucker önéletrajzi írásainak és karcolatainak gyűjteménye, bennük saját életéről fest képet, illetve kitér az élete során bekövetkezett jelentősebb történelmi eseményekre is. A szerző úgy írja le életútját – Bécsben töltött ifjúkorától kezdve a két világháború közötti Európa, a New Deal és a második világháború évein át a háború utáni Amerikában megélt eseményekig –, hogy közben számos lenyűgöző személyiséget mutat be az olvasónak. Bankárok és kurtizánok mellett megismerkedhetünk művészekkel, arisztokratákkal, prófétákkal és birodalomépítőkkel, de találkozunk Peter Drucker családtagjaival és közeli barátaival is, köztük olyan jeles személyiségekkel, mint Sigmund Freud, Henry Luce, Alfred P. Sloan, John Lewis és Buckminster Fuller. Fontos és vész-

terhes korszak kerül reflektorfénybe könyvében, amely egyúttal Peter Drucker személyiségét is tükrözi: olyan gondolkodót ismerünk meg, akit az emberek iránti együttérzés, illetve az emberek, az eszmék és a történelem iránti kielégíthetetlen érdeklődés jellemez.

Managing in Turbulent Times; HarperCollins, 1993 (eredeti kiadás: Harper & Row Publishers, New York, 1980 és William Heinemann, Egyesült Királyság, 1980)

Ez a fontos és jól időzített könyv az üzleti vállalkozások, a társadalom és a gazdaság közvetlen jövőjével foglalkozik. A szerző megállapítása szerint új korszakba lépünk, amelyet új trendek, új piac, új technológiák és új intézmények jellemeznek. Vajon hogyan birkóznak meg a vezetők és a menedzsment az új valóság keltette zűrzavarral? Ahogy azt Peter Drucker kifejti, ez a mű „nem az értelmezés, hanem a cselekvés, nem az elemzés, hanem a döntéshozatal jelentőségével foglalkozik". Azokkal a stratégiákkal, amelyek elengedhetetlenül szükségesek ahhoz, hogy a vállalkozások alkalmazkodni tudjanak a változásokhoz, a gyors változásokat lehetőségekre, a változások által előre vetített veszélyeket pedig produktív és hasznot hajtó cselekvésre tudják váltani – ami egyúttal pozitív módon megerősíti a társadalmat, a gazdaságot és az egyént is. Egy szervezetet úgy kell fölépíteni, hogy az kibírja a csapásokat, amelyeket a környezetében bekövetkező felfordulás okozhat.

Toward the Next Economics; HarperCollins, 1993 (eredeti kiadás: Harper & Row Publishers, New York, 1981 és William Heinemann, Egyesült Királyság, 1981)

Az esszégyűjtemény az üzleti élet, a menedzsment, a gazdaság és társadalom számos témájával foglalkozik az intézmények és „társadalomökológia" szempontjából. A „már megtörtént jövőre" reflektáló esszék a szerző azon meggyőződését tükrözik, miszerint az 1970-es években alapvető változások mentek végbe a népesség szerkezetében és dinamikájában, az intézmények szerepében, a tudomány és társadalom viszonyában, illetve megváltoztak a hosszú ideje igaznak tartott alapvető gazdaság- és társadalomelméletek.

The Changing World of the Executive; Truman Talley Books, nem kapható (eredeti kiadás: Truman Talley Books, New York, 1982 és William Heinemann, Egyesült Királyság, 1982)

Az eredetileg a *Wall Street Journal*ban megjelent esszék témák sokaságát ölelik föl. A munkaerő változásaival, az „alkalmazotti társadalom" hatalmi viszonyaival, valamint a technológia és a világgazdaság változásaival foglalkoznak. Azokat a problémákat és kihívásokat tárgyalják, amelyekkel a jelentősebb intézmények,

többek között az üzleti vállalkozások, iskolák, kórházak és kormányzati hivatalok szembesülnek. Ismét vizsgálat tárgya a vezetők feladatai és munkája, teljesítményük és a teljesítményük mérése, illetve a vezetői kompenzációs rendszerek. A témák sokszínűsége ellenére az esszéket egy közös alapgondolat köti össze: a vezetők gyorsan változó világa, amit nem csak szervezeten belül kell megélniük. Gyorsan változnak az alkalmazottak, az ügyfelek és egyéb szereplők elképzelései, törekvései, sőt még a jellegzetességeik is; és gyorsan változik a szervezeten kívüli világ is gazdasági, technológiai, társadalmi és politikai szempontból egyaránt.

Innovation and Entrepreneurship; HarperCollins, 1993 (eredeti kiadás: Harper & Row Publishers, New York, 1985 és William Heinemann, Egyesült Királyság, 1985; magyarul: *Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban,* ford.: Szilágyi Katalin, Budapest, Park Kiadó, 1993)

Ez Peter Drucker első könyve, amely az innovációt és a vállalkozást célszerű és rendszerezett tudományágként mutatja be. Azokat a kihívásokat és lehetőségeket vizsgálja és elemzi, amelyeket a vállalkozói gazdaság térhódítása hozott az üzleti és a közszolgálati intézmények számára. A kötet három fő része: (1) Innováció a gyakorlatban; (2) Vállalkozás a gyakorlatban; (3) Vállalkozói stratégiák. A szerző az innovációt és a vállalkozást mint gyakorlatot és tudományt mutatja be, a vállalkozásra mint tevékenységre összpontosít, nem a vállalkozók lélektanával vagy személyiségjegyeivel foglalkozik. A piacgazdaságban a fennmaradás és növekedés érdekében minden szervezet, így a közszolgálati intézmények számára is elengedhetetlen a vállalkozói szervezetté való átalakulás. A könyv bemutatja a vállalkozói politikákat, és rámutat a fejlesztési-innovációs gyakorlatok lehetőségeire mind az újonnan alakuló, mind a már régóta működő szervezetek esetében.

The Frontiers of Management; Truman Talley Books, 1999 (eredeti kiadás: Truman Talley Books, New York, 1986 és William Heinemann, Egyesült Királyság, 1986)

A kötet harmincöt korábban publikált cikk és esszé gyűjteménye, közülük huszonöt a *Wall Street Journal* szerkesztői oldalán jelent meg. A második kiadás előszavában Drucker az akkor küszöbön álló új évezred üzleti trendjeit vetíti előre. A *The Frontiers of Management* a globális trendek és a menedzsment gyakorlatának világos, közvetlen, életteli és érthető vizsgálatát nyújtja. Az egyes fejezetek a világgazdasággal, az ellenséges szándékú felvásárlással és a siker váratlan problémáival foglalkoznak, de a munkahelyek, a fiatalabb nemzedék és a karrier megrekedésének témája is terítékre kerül. A könyvben Drucker az előrelátás jelentőségét hangsúlyozza, és emlékeztet: „a változás lehetőség", ami a vezetői döntéshozatal minden aspektusára vonatkozik.

The New Realities; Transaction Publishers, 2003 (eredeti kiadás: Harper & Row Publishers, New York, 1989 és William Heinemann, Egyesült Királyság, 1989)

A kötet a „következő évszázadról" szól. Alaptézise szerint a „következő évszázad" már beköszöntött. Drucker ebben a művében a „társadalmi szuperstruktúráról" ír: politikáról és kormányzásról, társadalomról, gazdaságról és gazdaságtanról, társadalmi szervezetekről és az új tudásalapú társadalomról. Megvizsgálja a kormányok korlátait és a vezetői „karizma" veszélyeit. A jövő szervezeteit tudásalapúként határozza meg. A mű nem „futurista", de igyekszik meghatározni az elkövetkező évek új valóságát, gondjait, kérdéseit és ellentmondásait. A szerző arra összpontosít, mi a teendő ma a holnap érdekében. A maga szabta határok között annak a programját igyekszik kidolgozni, miként lehet a múlt sikerei hatására manapság jelentkező problémák közül a legsúlyosabbak kezelésére kísérletet tenni.

Managing the Non-Profit Organization; HarperCollins, 1992 (eredeti kiadás: HarperCollins, New York, 1990 és William Heinemann, Egyesült Királyság, 1990)

A szolgáltató és nonprofit szektor (több mint 8 millió alkalmazottal és több mint 80 millió önkéntessel) rendkívül gyors növekedésnek indult társadalmunkban, és igen nagy szükség van irányelvekre és útmutatásra hatékony irányításuk érdekében. Peter Drucker a legkülönfélébb típusú nonprofit szervezetre alkalmazza menedzsmentre vonatkozó nézeteit. A könyvben példákat és kommentárokat találhatunk többek közt a küldetésre, a vezetésre, az erőforrásokra, a marketingre, a célokra, a humán fejlesztésre és döntéshozatalra. Szakértőkkel készített interjúk is szerepel a kötetben, melyek mindegyike a nonprofit szektor alapvető kérdéseivel foglalkozik.

Managing for the Future; Truman Talley/E. P. Dutton, 1992 és Butterworth-Heinemann, Egyesült Királyság, 1992

A gazdaság, az üzleti gyakorlat, a változáskezelés és a modern vállalat átalakulása témakörében írt esszék izgalmas válogatása ez a kötet, jelentős meglátásokkal és tanulságokkal szolgál mindazok számára, akik korunk szakadatlan versenyével lépést kívánnak tartani. Drucker mesteri leírást ad egy folyamatosan táguló világ négy részterületéről: (1) az életünket és megélhetésünket befolyásoló erőkről; (2) a munkaerőről és a munkahelyek napjainkban zajló átalakulásáról; (3) a menedzsment legújabb fogalmairól és gyakorlatairól; (4) a szervezetekről, ideértve a vállalatokat is, átalakulásukról és reagálásukról az egyre növekvő feladat- és felelősségvállalásra. Az egyes fejezetek egy-egy üzleti, vállalati vagy „humán" problémával foglalkoznak, és a szerző bemutatja, hogyan oldjuk meg ezeket és használjuk ki őket a változtatás lehetőségeként.

The Ecological Visions; Transaction Publishers, 1993

A kötetben szereplő, számos tudományágat és témát érintő harmincegy esszé válogatás több mint negyven év írásaiból. Ami összeköti őket, az a „társadalomökológia", az ember alkotta környezet vizsgálata. Mindegyik esszé az ember és a közösség viszonyát tárgyalja más-más aspektusból. A szerző kísérletet tesz a gazdaság, a technológia és a művészet mint a társadalmi tapasztalat dimenzióinak, illetve a társadalmi értékek kifejeződéseinek vizsgálatára. A kötet utolsó esszéje, a *Divatjamúlt Kierkegaard* az ember mint teremtmény egzisztenciális, spirituális és individuális dimenziójának igenlése. Drucker amellett érvel, hogy a társadalom nem elég – még a társadalom számára sem. A remény mellett érvel. A kötet fontos és érzékeny esszék gyűjteménye.

Post-Capitalist Society; Transaction Publishers, 2005 (eredeti kiadás: HarperCollins, New York, 1993 és Butterworth-Heinemann, Egyesült Királyság, 1994)

Peter Drucker ebben a művében leírja, hogyan következnek be néhány évszázadonként rendszeresen drasztikus változások, és azok hogyan fejtik ki hatásukat a társadalomra – világképére, alapvető értékeire, üzleti életére és gazdaságára, valamint társadalmi és politikai struktúrájára. A szerző szerint jelenleg is gyökeres változások tanúi vagyunk, amelyek átmenetet képeznek a kapitalizmus és a nemzetállamok korából a tudás- és a szervezeti társadalom új korszakába. A posztkapitalista társadalom elsődleges forrása a tudás, vezető társadalmi ereje pedig a tudásmunkások alkotta csoportok. Peter Drucker vissza-, illetve előretekintve tárgyalja az ipari forradalmat, a menedzsment forradalmát, valamint a vállalatok irányítását. Ismerteti a szervezetek új funkcióját, a tudás gazdaságtanát, továbbá a produktivitást mint társadalmi és gazdasági prioritást. Foglalkozik a nemzetállam megaállammá alakulásával, a politikai rendszerek új pluralizmusával és a kormányok szükségszerű lépésváltásával. A szerző végül részletesen szól a tudás kérdéseiről, valamint a tudás szerepéről és alkalmazásáról a posztkapitalista társadalomban. A három részből – társadalom, közigazgatás és tudás – álló *Post-Capitalist Society* betekintést nyújt a jövőbe és elemzi a múltat, miközben a jelen átmeneti időszak kihívásaira összpontosít, illetve arra, hogy ha képesek vagyunk megérteni őket és reagálni tudunk rájuk, hogyan teremthetünk új jövőt.

Managing in a Time of Great Change; Truman Talley/E. P. Dutton, 1995 és Butterworth-Heinemann, Egyesült Királyság, 1995

Ez a kötet Drucker 1991 és 1994 között született, a *Harvard Business Review*ban és a *Wall Street Journal*ban megjelent esszéit gyűjti egybe. Mindegyik a vál-

tozásról szól: a gazdaság, a társadalom, az üzlet és a szervezetek általános változásairól. Peter Drucker figyelmének középpontjában a már mindenütt jelen lévő tudásmunkás és a globális gazdaság áll, útmutatásában menedzsereknek ad tanácsot, hogyan alkalmazkodhatnak a földcsuszamlásszerű változásokhoz. Könyvében rávilágít azokra az üzleti kihívásokra, amelyekkel manapság szembe kell néznünk. Megvizsgálja a jelenlegi trendeket a menedzsment területén, és azt, hogy valóban működnek-e. Kitér arra, hogy az üzleti vállalkozások szempontjából mivel jár az állam újrakitalálása, továbbá foglalkozik a menedzsment és a dolgozók közötti hatalmi egyensúly eltolódásával.

Drucker on Asia; Butterworth-Heinemann, 1995, nem kapható (eredeti kiadás: Diamond, Inc., Tokió, 1995)

Ez a kötet a világ üzleti életének két kiemelkedő alakja, Peter F. Drucker és Isao Nakauchi mélyreható párbeszédének terméke. Beszélgetésükben kitérnek a gazdaság világában napjainkban végbemenő változásokra, és azonosítják azokat a kihívásokat, amelyekkel a szabadpiac és a szabad vállalkozások szembenéznek, különös figyelmet szentelve Japánnak és Kínának. Mit jelentenek a változások Japán számára? Mit kell tennie Japánnak, hogy véghezvigye a „harmadik gazdasági csodát"? Mit jelentenek a változások a társadalom, az egyes cégek, az egyes szakemberek és vezetők szempontjából? Ezekkel a kérdésekkel foglalkoznak Drucker és Nakauchi Ázsia jövőbeni gazdasági szerepét körüljáró zseniális gondolatai.

Drucker on the Profession of Management; Harvard Business School Press, 1998

Ez a jelentős válogatás Peter Drucker mérföldkőnek számító, a *Harvard Business Review*-ban megjelent cikkeit gyűjti egybe. Peter Drucker azokat az elsőrendű fontossággal bíró kérdéseket keresi, azonosítja és vizsgálja, amelyekkel a vezetők szembekerülnek a vállalati stratégiától kezdve a menedzsment stílusán át a társadalmi változásokig. Ez a kötet lehetőséget nyújt arra, hogy nyomon kövessük a munkahelyek tekintetében bekövetkezett óriási eltolódásokat, és világosabban megértsük, mi a vezetők szerepe a változás és folytonosság kiegyensúlyozására tett erőfeszítésekben – ez utóbbi a szerző írásainak visszatérő témája. Ezúttal stratégiai alapon, két egymást kiegészítő téma szerint csoportosítva találjuk az esszéket: az első rész a vezetők felelősségével, míg a második a vezetők világával foglalkozik. A könyv egy fontos interjút is tartalmaz a szerzővel a posztkapitalista vezetők témakörében. A bevezetőt maga Peter Drucker írta, a kötet szerkesztője pedig Nan Stone, aki hosszú évek óta a *Harvard Business Review* szerkesztője.

Management Challenges for the 21st Century; HarperCollins, 1999 és William Heinemann, Egyesült Királyság, 1999 (magyarul: *21. századi kihívások a vállalatirányításban,* ford.: Kovács Zsolt, Budapest, HVG Kiadó, 2001)

A *The Post-Capitalist Society* óta az első olyan könyve, amelyben Peter Drucker a menedzsment új paradigmáit tárgyalja – hogyan változtak és változnak a menedzsment alapelveiről és gyakorlatáról kialakított alapvető feltevéseink. A szerző elemzi a stratégiákat meghatározó új tényezőket, bemutatja, hogyan válhatunk a változások előmozdítójává, értelmezi az „új információs forradalmat", kitérve azokra az információkra, amelyekre a vezetőknek szükségük van, illetve amelyeket a vezetőknek ki kell adniuk. Megvizsgálja a tudásmunkások termelékenységét, és rámutat, hogy a fokozott termelékenység érdekében milyen alapvető szemléletbeli változások szükségesek az egyén és a szervezet részéről, illetve milyen strukturális változások elengedhetetlenek a munka tekintetében. Végül Peter Drucker kitér az önmenedzselés legfőbb kihívásaira is: hogyan lehet megfelelni a követelményeknek, amelyeket a munkával töltött hosszabb élet, illetve a folytonosan változó munkahelyek támasztanak az egyénnel szemben.

Managing in the Next Society; St. Martin's Press, 2002 és Butterworth-Heinemann, Egyesült Királyság, 2002

Folyóiratokban megjelent cikkeket, egy, az *Economist* 2001. novemberi számában megjelent terjedelmes esszét, illetve 1996 és 2002 között készült interjúkat tartalmazó összeállítás, amelyben Peter Drucker nagy szakértelemmel tárgyalja folytonosan változó üzleti társadalmunkat és a menedzsment egyre növekvő szerepét. Leírja az „új társadalom" valóságát, amelyet három fő trend alakít: a fiatal népesség csökkenése, a gyáripar hanyatlása és a munkaerő átalakulása (egyúttal kitérve az információs forradalom társadalmi hatására is). A szerző a civil szektor (vagyis a nem kormányzati és nonprofit szervezetek) jelentőségéről is szót ejt, véleménye szerint a nonprofit szervezetek létrehozhatják azt, amire ma szükségünk van: az állampolgári közösségeket, különös tekintettel a magasan kvalifikált tudásmunkások számára, akik egyre nagyobb szerepet töltenek be a fejlett társadalmakban.

ANTOLÓGIÁK

The Essential Drucker; HarperCollins, 2001 és Butterworth-Heinemann, Egyesült Királyság, 2001

Ez a kötet, a szerző szavaival élve: „koherens és meglehetősen átfogó bevezetést nyújt a menedzsmentbe, felöleli a menedzsmenttel foglalkozó írásaim legjavát, így megválaszolja azt a kérdést, amelyet folyamatosan nekem szegeznek: »Mit tart írásai közül a leginkább lényegesnek?«" A könyv huszonhat írást tartalmaz a szervezet és a menedzsment, az egyén és a menedzsment, illetve a társadalom és a menedzsment témakörében. Foglalkozik a menedzsment alapelveivel és alapkérdéseivel, illetve problémáival, kihívásaival és lehetőségeivel. A ma és a holnap gazdaságában és társadalmában a menedzserekre, igazgatókra és szakemberekre háruló feladatok végrehajtásához kíván eszközül szolgálni.

A Functioning Society; Transaction Publishers, 2003

Ez az esszékötet válogatás Peter Drucker közösségről, társadalomról és politikai struktúráról szóló hatalmas mennyiségű írásaiból. A szerzőt elsősorban a működő társadalom foglalkoztatja, ahol az egyénnek megvan a maga státusa és funkciója. Az első két részben leírja a közösség újrateremtésére alkalmas szervezeteket; azokról a szervezetekről szól, amelyek összeomlása nyomán kialakulhatott az európai totalitarizmus. Az esszéket Drucker a második világháború idején írta. A kötet harmadik része az állam kompetenciájának társadalmi és gazdasági téren jelentkező korlátaival foglalkozik, a nagy állam és a hatékony állam különbségeire összpontosít.

REGÉNYEK

The Last of All Possible Worlds	1982	HarperCollins és William Heinemann, nem kapható
The Temptation to Do Good	1984	HarperCollins, nem kapható

E-TANULÁSI MODULOK

MANAGING ONESELF AND OTHERS (ÖNMAGUNK ÉS MÁSOK MENEDZSELÉSE)

Module 8101: *Managing Oneself*	2001	Corpedia Education
Module 8102: *People Decisions*	2001	Corpedia Education
Module 8103: *Managing the Boss*	2001	Corpedia Education
Module 8104: *The Elements of Decision Making*	2001	Corpedia Education
Module 8105: *Knowledge Worker Productivity*	2002	Corpedia Education

BUSINESS STRATEGIES ESSENTIALS (ALAPVETŐ ÜZLETI STRATÉGIÁK)

Module 8106: *The Successful Acquisition*	2001	Corpedia Education
Module 8107: *Alliances*	2001	Corpedia Education
Module 8108: *The Five Deadly Business Sins*	2001	Corpedia Education
Module 8109: *Permanent Cost Control*	2001	Corpedia Education
Module 8110: *Entrepreneurial Strategies*	2001	Corpedia Education

LEADING CHANGE (A VÁLTOZÁSOK ELŐMOZDÍTÁSA)

Module 8114: *The Next Society*	2004	Corpedia Education
Module 8115: *From Data to Information Literacy*	2004	Corpedia Education
Module 8116: *Driving Change*	2004	Corpedia Education

Források

Könyvek, illetve internetmodulok szerint

Adventures of a Bystander
Február 12., Április 21., Április 22., Április 25., Június 23.

A hatékony vezető
Január 5., Január 15., Április 7., Szeptember 1., Szeptember 2., Szeptember 3., Szeptember 4., Szeptember 5., Szeptember 6., Szeptember 8., Szeptember 16., Szeptember 20., Október 2., Október 3., Október 4., Október 5., Október 7., Október 8., Október 9., Október 10., Október 11., Október 13., Október 14.

The Age of Discontinuity
Január 2., Január 4., Január 18., Február 1., Február 4., Február 19., Május 6., Május 10., Május 30., Október 22., Október 23., Október 24., Október 25. , November 1., December 3.

Concept of the Corporation
Február 16., Május 27., Június 25., Október 20., November 18., November 29.

Drucker on Asia
Január 24., Január 25., Június 7., Június 22., Augusztus 31., Október 1.

The Ecological Vision
Január 2., Január 17., Január 21., Január 22., Január 26., Február 10., Február 20., Március 9., Március 15., Március 18., Április 27., Április 28., Május 21., Május 31., Június 2., Június 3., Június 4., Június 5., Augusztus 7., Augusztus 8., November 17., December 1., December 21., December 24., December 25.

The End of the Economic Man
Január 20., Június 28., Október 17., Október 18., December 24., December 26.

The Essentiel Drucker
Április 8., Április 18.

The Frontiers of Management
Január 27., Március 2., Március 4., Április 1., Május 11., Június 6., Szeptember 22., Október 26., November 27., November 28., November 30., December 11., December 13., December 14., December 15., December 16., December 17.

A Functioning Society
Január 31., Március 19., Április 12., Április 13., Október 28., November 18.

The Future of Industrial Man
Január 19., Január 31., Február 17., Február 24., Október 16., December 27.
21. századi kihívások a vállalatirányításban
Január 5., Január 6., Január 7., Január 8., Február 8., Február 25., Március 1., Március 2., Március 3., Március 9., Március 11., Március 14., Március 15., Március 25., Március 28., Május 1., Május 3., Május 6., Május 13., Május 20., Május 23., Május 24., Május 25., Május 26., Május 28., Június 1., Június 10., Július 7., Július 8., Július 9., Július 10., Július 11., Szeptember 5., Szeptember 11., Szeptember 12., Szeptember 13, Szeptember 14., Szeptember 15., Szeptember 17., Szeptember 18., Szeptember 19., November 2., November 3., November 4., November 5., November 10., November 16., November 18., December 4., December 5., December 6., December 7., December 8., December 9., December 10., December 18., December 31.
Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban
Február 10., Március 6., Július 12., Július 13., Július 14., Július 15., Július 16., Július 17., Július 18., Július 19., Július 20., Július 21., Július 22., Július 29., Augusztus 4., Augusztus 6., Augusztus 10., Augusztus 11., Augusztus 12., Augusztus 13., Augusztus 16., Augusztus 17., Augusztus 18., Augusztus 19., Augusztus 20., Augusztus 21., Augusztus 22., Augusztus 23., Augusztus 24., December 20.
Landmarks of Tomorrow
Március 29., Április 4., December 23.
Management: Tasks, Responsibilities, Practices
Január 1., Január 10., Január 16., Január 28., Február 27., Február 28., Február 29., Március 7., Március 13., Március 29., Április 2., Április 3., Április 6., Április 9., Április 16., Április 29., Június 20., Június 21., Június 27., Július 1., Július 3., Július 23., Július 26., Augusztus 1., Augusztus 2., Augusztus 3., Augusztus 28., Szeptember 10., Szeptember 21., Szeptember 23., Szeptember 24., Szeptember 25., Szeptember 26., Szeptember 27., Szeptember 28., Szeptember 29., Szeptember 30., Október 6., Október 12., Október 15., November 8., November 9., November 11., November 12., November 14., November 15., November 16., November 21., November 22., November 23., November 24., November 25., November 26., December 22.
Managing for the Future
Május 22., Június 18., Június 30., Július 25., Augusztus 5., December 19.
Managing for Results
Március 5., Április 23., Július 6., Július 28., Augusztus 14., Augusztus 15., December 30.
Managing in a Time of Great Change
Január 5., Február10., Március 9., Március 24., Április 24., Május 2.,

Május 7., Május 9., Május 19., Június 29., Július 1., Július 2., Július 3., Július 4., Július 5., Július 24., Július 27., Szeptember 9., November 8., December 28., December 29.

Managing in the Next Society
Január 9., Január 30., Február 5., Február 26., Március 1., Március 10., Március 21., Március 22., Március 23., Március 26., Március 27., Május 1., Május 4., Május 6., Május 8., Május 12., Május 13., Május 14., Május 15., Május 16., Május 17., Május 18., Június 13., Június 14., Június 24., Augusztus 9., Október 19.

Managing in Turbulent Times
Január 5., Február 2., Március 8., Március 20., Augusztus 3., December 2.

Managing the Non-Profit Organization
Április 5., Április 6., Április 8., Április 10., Április 11., Április 15., Április 17., Április 19., Április 20., Június 8., Június 9., Június 11., Szeptember 7., Október 29., Október 30., Október 31., November 6., November 7.

The New Realities
Január 12., Január 13., Február 11., Február 14., Március 30., Március 31., Május 5., Május 11., Május 13., Október 25., Október 27.

The New Society
Január 14., Április 30., November 20.

The Pension Fund Revolution (korábbi címe: *The Unseen Revolution*)
Június 16., Június 17., Június 19.

Post-Capitalist Society
Január 18., Február 1., Február 3., Február 7., Február 9., Február 15., Február 18., Február 22., Február 23., Május 7., Május 22., Május 29., Május 30., Június 15., Október 21., November 19.

The Practice of Management
Január 3., Január 15., Január 23., Január 29., Február 21., Március 9., Március 12., Március 16., Március 17., November 13., November 15.

A Corpedia internetes program moduljai

Driving Change
Július 14., Július 15., Július 16., Július 17., Július 19., Július 20.

The Elements of Decision Making
Október 5., Október 7., Október 8., Október 9., Október 10., Október 11., Október 12., Október 14.

Entrepreneurial Strategies
Augusztus 16., Augusztus 17., Augusztus 18., Augusztus 19., Augusztus 20., Augusztus 21., Augusztus 22., Augusztus 23., Augusztus 24.

The Five Deadly Business Sins
Március 24., Július 24., Július 27.

From Data to Information Literacy
Március 3., Március 25., Július 7., November 2., November 3., December 4., December 5., December 6., December 8., December 9., December 10., December 31.

Knowledge Worker Productivity
Január 8., Május 24., Május 25., Május 28.

Managing Oneself
Június 1., Szeptember 12., Szeptember 13., Szeptember 14., Szeptember 15., Szeptember 17.
Managing the Boss
Szeptember 16.
The Next Society
Január 9., Március 14., Március 23., Március 27., Május 3., Május 14., Május 15., Május 16., Május 17., Június 14., Augusztus 9., Szeptember 19.
People Decisions
Április 18., Április 19., Szeptember 21.
Permanent Cost Control
Július 28., Július 29., Július 30., Július 31.
The Successful Acquisition
December 11., December 12., December 13., December 14., December 15., December 16., December 17.

Források

Napok és párhuzamos bekezdések szerint

Ha másként nem jelezzük, az oldalszámok a kötetek legutolsó kiadásaira vonatkoznak. A hivatkozott könyvek adatai az *Annotált bibliográfiában* találhatók.

Január 1.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (kemény kötésű)	462–463
Január 2.	*The Ecological Vision*	450–451
	The Age of Discontinuity	37
Január 3.	*The Practice of Management*	4
Január 4.	*The Age of Discontinuity*	193, 194, 195
Január 5.	*The Effective Executive (A hatékony vezető)*	104
	Managing in Turbulent Times	45
	Managing in a Time of Great Change	33
	Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)	75
Január 6.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)*	74–75
Január 7.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)*	148–149
Január 8.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)*	146
	Knowledge Worker Productivity (Corpedia Module 8105)	
Január 9.	*Managing in the Next Society*	287
	The Next Society (Corpedia Module 8114)	
Január 10.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (kemény kötésű)	ix–x
Január 11.	"Teaching the Work of Management", *New Management* (1985. tél)	5

Január 12.	*The New Realities*	ix–x
Január 13.	*The New Realities*	223
Január 14.	*The New Society*	158
Január 15.	*The Practice of Management*	144, 145
	The Effective Executive (A hatékony vezető)	40, 78
Január 16.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	17
Január 17.	*The Ecological Vision*	143–145
Január 18.	*Post-Capitalist Society*	49
	The Age of Discontinuity	189–190, 211
Január 19.	*The Future of Industrial Man*	29
Január 20.	*The End of Economic Man*	45
Január 21.	*The Ecological Vision*	111–112
Január 22.	*The Ecological Vision*	75–76
Január 23.	*The Practice of Management*	390–391
Január 24.	*Drucker on Asia*	108–109
Január 25.	*Drucker on Asia*	98–101
Január 26.	*The Ecological Vision*	441–442
	The Age of Discontinuity	441–442
Január 27.	*The Frontiers of Management*	9
Január 28.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	380–381
Január 29.	*The Practice of Management*	9–10
Január 30.	*Managing in the Next Society*	xii–xiii
Január 31.	*A Functioning Society*	xv–xvii
	The Future of Industrial Man	27, 28
Február 1.	*The New Realities*	3
	Post-Capitalist Society	1
	The Age of Discontinuity	Előszó
Február 2.	*Managing in ,Turbulent Times*	6
Február 3.	*Post-Capitalist Society*	33, 40, 42
Február 4.	*The Age of Discontinuity*	38, 351, 352
Február 5.	*Management in the Next Society*	235–236, 247
Február 6.	"The Global Economy and the Nation-Slate", *Foreign Affairs* (75. jubileumi szám, 1997. szeptember/október)	168–169
Február 7.	*Post-Capitalist Society*	212–213

Február 8.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)*	90–92
Február 9.	*Post-Capitalist Society*	60–62
Február 10.	*Managing in a Time of Great Change*	77
	The Ecological Vision	445
	Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)	253–254
Február 11.	*The New Realities*	220–221
Február 12.	*Adventures of a Bystander*	1, 6
Február 13.	"The Freedom of Industrial Man", *The Virginia Quarterly Review* (18. évf. 4 sz. 1942. ősz)	482–483
Február 14.	*The New Realities*	100–104
Február 15.	*Post-Capitalist Society*	13
Február 16.	*Concept of the Corporation*	17
Február 17.	*The Future of Industrial Man*	196, 197
Február 18.	*Post-Capitalist Society*	159–160
Február 19.	*The Age of Discontinuity*	234, 236–238
Február 20.	*The Ecological Vision*	149–150
Február 21.	*The Practice of Management*	22–23
Február 22.	*Post-Capitalist Society*	125–126, 133–134
Február 23.	*Post-Capitalist Society*	145–148, 149
Február 24.	*The Future of Industrial Man*	95–96
Február 25.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)*	158–159
Február 26.	*Managing in the Next Society*	287–288
Február 27.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	77, 79
Február 28.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	80–82
Február 29.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	84–86
Március 1.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)*	73, 93
	Managing in the Next Society	295
Március 2.	*The Frontiers of Management*	262
	Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)	86

Március 3.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)* (Corpedia Module 8115)	22–25
Március 4.	*The Frontiers of Management*	261–262
Március 5.	*Managing for Results*	173, 174, 183
Március 6.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)*	139–140
Március 7.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	398–399
Március 8.	*The "How to" Drucker, American Management Association, 1977*	22–24
	Managing in Turbulent Times	41–71
Március 9.	*Managing in a Time of Great Change*	69
	The Practice of Management	70
	The Ecological Vision	146
	Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)	92–93
Március 10.	*Managing in the Next Society*	74–75
Március 11.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)*	86–88
Március 12.	*The Practice of Management*	39–40
Március 13.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	128
Március 14.	"Management's New Paradigms", *Forbes*, 1998. október 5.	174
	Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)	73–93
	The Next Society (Corpedia Module 8114)	
Március 15.	*The Ecological Vision*	116
	Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)	179
Március 16.	*The Practice of Management*	62–63
Március 17.	*The Practice of Management*	76–77
Március 18.	*The Ecological Vision*	112–113
Március 19.	*A Functioning Society*	131, 133–134
Március 20.	*Managing in Turbulent Times*	67–71
Március 21.	*Managing in the Next Society*	3–4, 19–20
Március 22.	*Managing in the Next Society*	30–31

Március 23.	*Managing in the Next Society*	60–61
	The Next Society (Corpedia Module 8114)	
Március 24.	*Managing in a Time of Great Change*	45–50
	The Five Deadly Business Sins (Corpedia Module 8108)	
Március 25.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)*	114–115
Március 26.	*Managing in the Next Society*	241–242
Március 27.	*Managing in the Next Society*	274–275
	The Next Society (Corpedia Module 8114)	
Március 28.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)*	121-123
Március 29.	*Landmarks of Tomorrow*	6
	Management: Tasks, Responsibilities, Practices	508
Március 30.	*The New Realities*	157–159
Március 31.	*The New Realities*	252–254
Április 1.	*The Frontiers or Management*	226–227
Április 2.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	284
	Második bekezdés a Jack Beattyhoz szóló levélből, *The World According to Peter Drucker, Jack Beatt* (*Free Press*, 1998)	79
Április 3.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	455–456
Április 4.	*Landmarks of Tomorrow*	109–110
Április 5.	*Managing the Non-Profit Organization*	16–17
Április 6.	*Managing the Non-Profit Organization*	3
	Management: Tasks, Responsibilities, Practices	463
Április 7.	*The Effective Executive (A hatékony vezető)*	98–99
Április 8.	*The Leader of the Future*, Francis Hesselbein, et al., eds. (Jossey-Bass, 1996)	xi–xiv
	The Essential Drucker	268–271
	Managing the Non-Profit Organization	9–27
Április 9.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	462
Április 10.	*Managing the Non-Profit Organization*	9
Április 11.	*Managing the Non-Profit Organization*	20–21, 27
Április 12.	*A Functioning Society*	35–36

Április 13.	*A Functioning Society*	35–36
Április 14.	*Management Cases* (Part Five, Case No. 2)	95–97
Április 15.	*Managing the Non-Profit Organization*	145–146
Április 16.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	108–109
Április 17.	*Managing the Non-Profit Organization*	149
Április 18.	*The Essential Drucker*	127–135
	People Decisions (Corpedia Module 8102)	
Április 19.	*Managing the Non-Profit Organization*	145–153
	People Decisions (Corpedia Module 8102)	
Április 20.	*Managing the Non-Profit Organization*	154–155
Április 21.	*Adventures of a Bystander*	280–281
Április 22.	*Adventures of a Bystander*	281
Április 23.	*Managing for Results*	223
Április 24.	*Managing in a Time of Great Change*	84
Április 25.	*Adventures of a Bystander*	292–293
Április 26.	"An Interview with Peter Drucker",	11
	The Academy of Management Executive	
	(17. évf. 3. sz. 2003. augusztus)	
Április 27.	*The Ecological Vision*	196–197, 199
Április 28.	*The Ecological Vision*	199–202
Április 29.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	366, 368–369
Április 30.	*The New Society*	200–201
Május 1.	*Management Challenges for the 21st Century*	21
	(21. századi kihívások a vállalatirányításban)	
	Managing in the Next Society	23–24
Május 2.	*Managing in a Time of Great Challenge*	65–66,
	Management	68–69, 72
Május 3.	*Management Challenges for the 21st Century*	61, 63
	(21. századi kihívások a vállalatirányításban)	
	The Next Society (Corpedia Module 8114)	
Május 4.	*Managing in the Next Society*	237–238
Május 5.	*The New Realities*	78–79
Május 6.	*The Age of Discontinuity*	268
	Management Challenges for the 21st Century	149–150
	(21. századi kihívások a vállalatirányításban)	
	Managing in the Next Society	238–239

Május 7.	*Managing in a Time of Great Change*	76, 250
	Post-Capitalist Society	215
Május 8.	*Managing in the Next Society*	262–263
Május 9.	*Managing in a Time of Great Change*	77, 226, 234
Május 10.	*The Age of Discontinuity*	213–214
Május 11.	*The Frontiers of Management*	66, 68
	The New Realities	121–122
Május 12.	*Managing in the Next Society*	263, 264–265, 266, 268,
Május 13.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)*	62
	The New Realities	xiii
	Managing in the Next Society	268
Május 14.	*Managing in the Next Society*	118–122
	The Next Society (Corpedia Module 8114)	
Május 15.	*Managing in the Next Society*	114–118, 276
	The Next Society (Corpedia Module 8114)	
Május 16.	*Managing in the Next Society*	292–294
	The Next Society (Corpedia Module 8114)	
Május 17.	*Managing in the Next Society*	283–284
	The Next Society (Corpedia Module 8114)	
Május 18.	*Managing in the Next Society*	286
Május 19.	*Managing in a Time of Great Change*	350–351
Május 20.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)*	136–137, 141
Május 21.	*The Ecological Vision*	228–230
Május 22.	*Post-Capitalist Society*	93–95
	Managing for the Future	275
Május 23.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)* *Knowledge Worker Productivity* (Corpedia Module 8105)	142
Május 24.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)* *Knowledge Worker Productivity* (Corpedia Module 8105)	143–146

Május 25.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)* *Knowledge Worker Productivity* (Corpedia Module 8105)	147
Május 26.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)*	146–148
Május 27.	*Concept of the Corporation*	296–297
Május 28.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)* *Knowledge Worker Productivity* (Corpedia Module 8105)	146
Május 29.	*Post-Capitalist Society*	192–193
Május 30.	*Post-Capitalist Society*	56, 64
	The Age of Discontinuity	276–277
Május 31.	*The Ecological Vision*	99
Június 1.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)* *Managing Oneself* (Corpedia Module 8101)	163
Június 2.	*The Ecological Vision*	349–350
Június 3.	*The Ecological Vision*	350–351
Június 4.	*The Ecological Vision*	351
Június 5.	*The Ecological Vision*	352–353
Június 6.	*The Frontiers of Management*	204, 206–207
Június 7.	*Drucker on Asia*	107–108
Június 8.	*Managing the Non-Profit Organization*	201–202
Június 9.	*Managing the Non-Profit Organization*	189–190, 192–193, 200
Június 10.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)*	178
Június 11.	*Managing the Non-Profit Organization*	195–196
Június 12.	"An Interview with Peter Drucker" *The Academy of Management Executive* (2000. november/december)	10–12
Június 13.	*Managing in the Next Society*	281–282
Június 14.	*Managing in the Next Society* *The Next Society* (Corpedia Module 8114)	288–289

Június 15.	*Post-Capitalist Society*	76
Június 16.	*The Pension Found Revolution*	71–72
Június 17.	*The Pension Found Revolution*	81–82
Június 18.	*Managing for the Future*	236, 248
Június 19.	*The Pension Fund Revolution*	195
Június 20.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	334–335
Június 21.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	181–182, 185
Június 22.	*Drucker on Asia*	103–104
Június 23.	*Adventures of a Bystander*	273
Június 24.	*Managing in the Next Society*	225, 231–232
Június 25.	*Concept of the Corporation*	152–153
Június 26.	"Meeting the Minds", *Across the Conference Board Magazine* (2000. november/december)	21
Június 27.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	807–811
Június 28.	*The End of Economic Man*	36–37
Június 29.	*Managing in a Time of Great Change*	273–274, 277–278
Június 30.	*Managing for the Future*	204
Július 1.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	74
	Managing in a Time of Great Change	29–30
Július 2.	*Managing in a Time of Great Change*	30
Július 3.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	96–97
	Managing in a Time of Great Change	29–30
Július 4.	*Managing in a Time of Great Change*	31–32
Július 5.	*Managing in a Time of Great Change*	37–38
Július 6.	*Managing for Results*	117–118
Július 7.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)* *From Data to Information Literacy* (Corpedia Module 8115)	97–132
Július 8.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)*	118–119
Július 9.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)*	119
Július 10.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)*	82–83

Július 11.	*Management Challenges for the 21st Century* *(21. századi kihívások a vállalatirányításban)*	80–81
Július 12.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)*	34–36
Július 13.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)*	37–39, 50
Július 14.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)* *Driving Change* (Corpedia Module 8116)	49–50, 153
Július 15.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)* *Driving Change* (Corpedia Module 8116)	57
Július 16.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)* *Driving Change* (Corpedia Module 8116)	69, 73
Július 17.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)* *Driving Change* (Corpedia Module 8116)	76, 85
Július 18.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)*	88–89, 92, 96–98
Július 19.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)* *Driving Change* (Corpedia Module 8116)	99
Júlus 20.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)* *Driving Change* (Corpedia Module 8116)	36, 119, 132
Július 21.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)*	177
Július 22.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)*	183
Július 23.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	105–107
Július 24.	*Managing in a Time of Great Change* *The Five Deadly Business Sins* (Corpedia Module 8118)	45–46
Július 25.	*Managing for the Future*	251–252
Július 26.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	64–65

Július 27.	*Managing in a Time of Great Change*	47–48
	The Five Deadly Business Sins	
	(Corpedia Module 8108)	
Július 28.	*Permanent Cost Control*	
	(Corpedia Module 8109)	
	Managing for Results	68–110
Július 29.	*Permanent Cost Control*	
	(Corpedia Module 8109)	
	Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)	143–176
Július 30.	*Permanent Cost Control*	
	(Corpedia Module 8109)	
Július 31.	*Permanent Cost Control*	
	(Corpedia Module 8109)	
Augusztus 1.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	674, 679
Augusztus 2.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	664, 666, 668
Augusztus 3.	*Managing in Turbulent Times*	48
	Management: Tasks, Responsibilities, Practices	774
Augusztus 4.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)*	162–163
Augusztus 5.	*Managing for the Future*	281–282
Augusztus 6.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)*	189–192
Augusztus 7.	*The Ecological Vision*	177–179
Augusztus 8.	*The Ecological Vision*	179
Augusztus 9.	*Managing in the Next Society*	277–279
	The Next Society	
	(Corpedia Module 8114)	
Augusztus 10.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)*	193
Augusztus 11.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)*	193–194
Augusztus 12.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)*	194–195
Augusztus 13.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)*	198–199

Augusztus 14.	*Managing for Results*	151
Augusztus 15.	*Managing for Results*	171–172
Augusztus 16.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)* *Entrepreneurial Strategies* (Corpedia Module 8110)	viii, 19, 209
Augusztus 17.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)* *Entrepreneurial Strategies* (Corpedia Module 8110)	210–211
Augusztus 18.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)* *Entrepreneurial Strategies* (Corpedia Module 8110)	220–221
Augusztus 19.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)* *Entrepreneurial Strategies* (Corpedia Module 8110)	225–227
Augusztus 20.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)* *Entrepreneurial Strategies* (Corpedia Module 8110)	243, 247
Augusztus 21.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)* *Entrepreneurial Strategies* (Corpedia Module 8110)	233–236
Augusztus 22.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)* *Entrepreneurial Strategies* (Corpedia Module 8110)	236–240
Augusztus 23.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)* *Entrepreneurial Strategies* (Corpedia Module 8110)	240–242

Augusztus 24.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)* *Entrepreneurial Strategies* (Corpedia Module 8110)	241
Augusztus 25.	*Management Cases* (Harper & Row, 1977, Part One, Case No. 3)	8–9
Augusztus 26.	*Management Cases* (Harper & Row, 1977, Part One, Case No. 3)	9
Augusztus 27.	*Management Cases* (Harper & Row, 1977, Part One, Case No. 3)	9–10
Augusztus 28.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	88, 106
Augusztus 29.	"Meeting of the Minds", *Across the Board: The Conference Board Magazine* (2000. nov./dec.)	21
Augusztus 30.	"Meeting of the Minds", *Across the Board: The Conference Board Magazine* (2000. november/december)	20
Augusztus 31.	*Drucker on Asia*	101
Szeptember 1.	*The Effective Executive (A hatékony vezető)*	25, 51
Szeptember 2.	*The Effective Executive (A hatékony vezető)*	35–37
Szeptember 3.	*The Effective Executive (A hatékony vezető)*	29–31, 49–51
Szeptember 4.	*The Effective Executive (A hatékony vezető)*	22–25
Szeptember 5.	*The Effective Executive (A hatékony vezető)*	52–53
	Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)	182–183
Szeptember 6.	*The Effective Executive (A hatékony vezető)*	85–86
Szeptember 7.	*Managing the Non-Profit Organization*	147–149
Szeptember 8.	*The Effective Executive (A hatékony vezető)*	173–174
Szeptember 9.	*Managing in a Time of Great Change*	5–7
Szeptember 10.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	456–457
Szeptember 11.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)*	182–183
Szeptember 12.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)* *Managing Oneself* (Corpedia Module 8101)	164–168

Szeptember 13.	*Management Challenges for the 21st Century* *(21. századi kihívások a vállalatirányításban)* *Managing Oneself* (Corpedia Module 8101)	164–168
Szeptember 14.	*Management Challenges for the 21st Century* *(21. századi kihívások a vállalatirányításban)* *Managing Oneself* (Corpedia Module 8101)	164–168
Szeptember 15.	*Management Challenges for the 21st Century* *(21. századi kihívások a vállalatirányításban)* *Managing Oneself* (Corpedia Module 8101)	183–188
Szeptember 16.	*The Effective Executive (A hatékony vezető)* *Managing the Boss* (Corpedia Module 8103)	93–95
Szeptember 17.	*Management Challenges for the 21st Century* *(21. századi kihívások a vállalatirányításban)* *Managing Oneself* (Corpedia Module 8101)	188–193
Szeptember 18.	*Management Challenges for the 21st Century* *(21. századi kihívások a vállalatirányításban)*	194–195
Szeptember 19.	*Management Challenges for the 21st Century* *(21. századi kihívások a vállalatirányításban)* *The Next Society* (Corpedia Module 8114)	192–193
Szeptember 20.	*The Effective Executive (A hatékony vezető)*	71, 72–73, 75, 87
Szeptember 21.	*People Decision* (Corpedia Module 8102) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	409–410
Szeptember 22.	*The Frontiers of Management*	147
Szeptember 23.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	494–495
Szeptember 24.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	496
Szeptember 25.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	497
Szeptember 26.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	497–498
Szeptember 27.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	504–505
Szeptember 28.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	398–399
Szeptember 29.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	431
Szeptember 30.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	434–436
Október 1.	*Drucker on Asia*	104
Október 2.	*The Effective Executive (A hatékony vezető)*	130
Október 3.	*The Effective Executive (A hatékony vezető)*	134–135
Október 4.	*The Effective Executive (A hatékony vezető)*	134–135

Október 5.	*The Effective Executive (A hatékony vezető)* *The Elements of Decision Making* (Corpedia Module 8104)	136–139
Október 6.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	472–474
Október 7.	*The Effective Executive (A hatékony vezető)* *The Elements of Decision Making* (Corpedia Module 8104)	113–142
Október 8.	*The Effective Executive (A hatékony vezető)* *The Elements of Decision Making* (Corpedia Module 8104)	155–156
Október 9.	*The Effective Executive (A hatékony vezető)* *The Elements of Decision Making* (Corpedia Module 8104)	123–130
Október 10.	*The Effective Executive (A hatékony vezető)* *The Elements of Decision Making* (Corpedia Module 8104)	126–128
Október 11.	*The Effective Executive (A hatékony vezető)* *The Elements of Decision Making* (Corpedia Module 8104)	126–128
Október 12.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices* *The Elements of Decision Making* (Corpedia Module 8104)	466–470
Október 13.	*The Effective Executive (A hatékony vezető)*	141
Október 14.	*The Effective Executive (A hatékony vezető)* *The Elements of Decision Making* (Corpedia Module 8104)	139–142
Október 15.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	543–545
Október 16.	*The Future of Industrial Man*	28, 32
Október 17.	*The End of Economic Man*	xx–xxi
Október 18.	*The End of Economic Man*	37–38
Október 19.	*Managing in the Next Society*	149–150
Október 20.	*Concept of the Corporation*	242–243
Október 21.	*Post-Capitalist Society*	120, 122–123
Október 22.	*The Age of Discontinuity*	229, 233
Október 23.	*The Age of Discontinuity*	233–234, 241
Október 24.	*The Age of Discontinuity*	236, 240–241

Október 25.	*The Age of Discontinuity*	225
	The New Realities	129–130
Október 26.	*The Frontiers of Management*	210, 212–213
Október 27.	*The New Realities*	22–23
Október 28.	*A Functioning Society*	143
Október 29.	*Managing the Non-Profit Organization*	4, 53–54
Október 30.	*Managing the Non-Profit Organization*	56
Október 31.	*Managing the Non-Profit Organization*	157–158
November 1.	*The Age of Discontinuity*	192–193
November 2.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)* *From Data to Information Literacy* (Corpedia Module 8115)	122–123
November 3.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)* *From Data to Information Literacy* (Corpedia Module 8115)	123–126
November 4.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)*	128–130
November 5.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)*	88–89
November 6.	*Managing the Non-Profit Organization*	59
November 7.	*Managing the Non-Profit Organization*	71
November 8.	*Managing in a Time of Great Change*	39–40
	Management: Tasks, Responsibilities, Practices	125–126
November 9.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	122–123
November 10.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)*	79–80
November 11.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	719–720
November 12.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	398–402
November 13.	*The Practice of Management*	130–132
November 14.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	101–102
November 15.	*The Practice of Management*	129–130
	Management: Tasks, Responsibilities, Practices	438–439
November 16.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)*	12–13, 16–17

November 16.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	523
November 17.	*The Ecological Vision*	451–452
November 18.	*Concept of the Corporation*	141–142
	Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)	11
	A Functioning Society	137–138
November 19.	*Post-Capitalist Society*	53
November 20.	*The New Society*	269, 270
November 21.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	574–575
November 22.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	577–580
November 23.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	577–578
November 24.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	585–586, 589
November 25.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	530–532, 535
November 26.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	483–484, 486–488, 490
November 27.	*The Frontiers of Management*	194–196
November 28.	*The Frontiers of Management*	196–197
November 29.	*Concept of the Corporation*	95–96
November 30.	*The Frontiers of Management*	200–202
December 1.	*The Ecological Vision*	453–454
December 2.	*Managing in Turbulent Times* (kemény kötésű)	1–2
December 3.	*The Age of Discontinuity*	43
December 4.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)* *From Data to Information Literacy* (Corpedia Module 8115)	110–113
December 5.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)* *From Data to Information Literacy* (Corpedia Module 8115)	115–116
December 6.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)* *From Data to Information Literacy* (Corpedia Module 8115)	111–113
December 7.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)*	115

December 7.	*From Data to Information Literacy* (Corpedia Module 8115)	
December 8.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)* *From Data to Information Literacy* (Corpedia Module 8115)	117
December 9.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)* *From Data to Information Literacy* (Corpedia Module 8115)	117
December 10.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)* *From Data to Information Literacy* (Corpedia Module 8115)	120–121
December 11.	*The Frontiers of Management* *The Successful Acquisition* (Corpedia Module 8106)	257–260
December 12.	*The Successful Acquisition* (Corpedia Module 8106)	
December 13.	*The Frontiers of Management* *The Successful Acquisition* (Corpedia Module 8106)	257–258
December 14.	*The Frontiers of Management* *The Successful Acquisition* (Corpedia Module 8106)	258
December 15.	*The Frontiers of Management* *The Successful Acquisition* (Corpedia Module 8106)	258
December 16.	*The Frontiers of Management* *The Successful Acquisition* (Corpedia Module 8106)	259–260
December 17.	*The Frontiers of Management* *The Successful Acquisition* (Corpedia Module 8106)	259
December 18.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)*	34, 37, 67

December 19.	*Managing for the Future*	288–291
December 20.	*Innovation and Entrepreneurship (Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban)*	179–180
December 21.	*The Ecological Vision*	210–211
December 22.	*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*	345
December 23.	*Landmarks of Tomorrow*	264–265
December 24.	*The Ecological Vision*	429, 435, 437
	The End of Economic Man	55
December 25.	*The Ecological Vision*	425, 437, 439
December 26.	*The End of Economic Man*	78–79
December 27.	*The Future of Industrial Man*	25–26
December 28.	*Managing in a Time of Great Change*	51–52
December 29.	*Managing in a Time of Great Change*	52–57
December 30.	*Managing for Results*	148
December 31.	*Management Challenges for the 21st Century (21. századi kihívások a vállalatirányításban)*	97–102
	From Data to Information Literacy (Corpedia Module 8115)	

Témák – olvasmányok szerint

akvizíció
december 11., 12., 13., 14., 15., 16., 17.

alapkompetenciák
július 6., 8., 9.

állam, kormány
február 13., 14., 17., 18., 19., 20., 21., 22., 23.
május 10.
október 16., 21., 22., 23., 24., 25., 27.

áralapú költségszámítás
december 5.

belső tanácsadói munka
november 27., 28., 29.

benchmarking
december 9.

célok
február 26.
március 15., 16., 19., 20.

célorientált vezetés
november 13., 14.

családi vállalkozás
december 28., 29.

demográfia
február 5.

decentralizáció
február 21.
október 22., 23.
november 20., 21., 22., 23., 24.

destabilizálás
február 9., 10.

dezintegráció
március 27.

dinamikus egyensúly
február 10.,
március 29., 31.,
augusztus 31.

diverzifikáció
június 6.,
augusztus 1.,
november 19.,
december 14.

döntéshozatal
október 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8., 9., 10., 11., 12., 13., 14., 15.
december 10.

e-kereskedelem
március 23., 24.
május 3.

elavulás
január 4., 5.

emberek
április 15., 16., 17., 18., 19., 20., 21., 22., 23., 30.
május 19.

érdekcsoport
február 18., 22.
május 12.
június 19.
október 27.

értékek
január 15.
február 16., 17.

felelősség
június 6., 23.

főnök menedzselése
szeptember 16.

gazdasági hozzáadott érték
december 4., 8., 9.

gazdaságtan
január 21., 22., 23.
március 17., 25.
május 11., 31.
június 9., 28.

határfeltételek
október 2., 4.

hatékonyság
szeptember 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8.

hit
december 23., 24., 25., 26.

humánerőforrás-fejlesztés
szeptember 7., 8., 9.

időgazdálkodás
szeptember 1., 2., 3.,
november 23.

információ a döntésekhez
december 4., 5., 6., 7., 8., 9., 10., 31.

információalapú szervezet
június 2., 3., 4., 5.

információs technológia
március 21., 22.
május 4.

innováció
március 2., 4., 5., 6., 9., 10., 11., 14.
július 9., 10., 11., 12., 13., 14., 15., 16., 17., 18., 19., 20., 21., 22.
augusztus 6., 7., 8., 9., 15., 16., 17., 18., 19., 20., 21., 22., 23., 24., 25., 26., 27.
december 3., 30.

kapitalizmus
október 18., 19.

kettős időkeret
március 15., 16.
szeptember 28.

kinevezések
április 9., 18., 19., 20., 21., 22., 23.,
szeptember 20.

kommunikáció
március 22.,
április 11.,
augusztus 1.,
szeptember 15.,
november 15., 26.

kontinuitás és változás
február 8.

kormányzás
február 24., 25.

kormányzat és társadalom
január 30., 31.
február 17.
október 16., 17.

kormányzat és üzlet
október 16., 26., 27., 28.

költségellenőrzés
július 27., 28., 29., 30., 31.

költségalapú árképzés
július 27.,
december 5.

közjó
január 24.

kreatív rombolás
február 9., 10.

kreatív utánzás
augusztus 18.

leépítés
január 5., 6.
február 9., 10.
március 14.,
augusztus 5.,
november 10., 11.

marketing
február 29.
július 7., 23., 24., 25., 26., 27.

megtörtént jövő
január 1., 12.,
március 5.

menedzsment
január 3., 9., 10., 11., 12., 14., 16., 17., 18., 27., 28., 29.
február 3., 11, 25.
március 25., 26., 27., 29.
április 1., 14.
május 27.
június 12., 13., 27.
november 12.
szeptember 6., 7., 22.

menedzsment és a szabad művészetek
január 11., 13.
február 27.

munka és emberi természet
január 20.
február 11.
június 21., 25., 26

munkaerő-kölcsönzés
május 14., 15., 16.

mutatók
szeptember 23., 24., 25.

nonprofit szervezetek
június 29., 30.
október 29., 30., 31.

növekedés
augusztus 1., 2., 3., 4., 10., 11, 12., 13.

nyugdíjalapok
június 14., 15., 16., 17., 18., 19.

outsourcing
május 14., 22.

önmagunk menedzselése
január 24., 25.,
február 7.,
április 30.,
június 7., 8., 9., 10., 11., 26.
szeptember 1., 9., 10., 11., 12., 13., 14., 15., 16., 17., 18., 19.

össztermelékenység
december 8., 9.

ösztönzők
június 5.
szeptember 30.

piaci rés
augusztus 2., 18., 22., 23., 24.

pluralizmus
január 10.,
május 5.

pr (public relations)
február 6.,
október 10.,
november 29.

problémameghatározás
október 9., 10., 11.

profit
január 21.

profitmotívum
október 18., 20.

protekcionizmus
május 13.

reprivatizáció
február 19.
október 23.

stratégia
március 13., 28.
november 5., 6., 7.

stratégiai tervezés
november 8., 9.

szakszervezetek
június 23.,
október 26.

szembenézés a valósággal
február 2.

szabadság
február 13., 17.

szabályozás
június 15., 18., 20.

szervezés
április 14.
szeptember 20., 21., 22.
november 16., 18., 19., 20.,
21, 22., 23., 24., 25., 26.,
27., 28., 29., 30.

szervezeti társadalom
január 18., 19.

szindikátus
május 18.

tanulás
január 24.,
március 22.,
április 4.,
május 9., 23., 28., 29.,
szeptember 13.,
október 14.

társadalmi felelősségvállalás
április 24., 25., 26., 27., 28., 29.
december 20., 21., 22.

társadalomökológia
január 26.
december 1.

társulások
december 18., 19.,
március 26.

teljesítmény
január 16., 18., 29.
március 16.,
április 3.,
szeptember 6., 10.

termelékenység (kétkezi, szolgáltatás, tudásmunka)
május 20., 21., 22., 23., 29.

tevékenységalapú költségszámítás
július 27.,
december 4., 6.

totalitarizmus
január 10.

transznacionális szervezet
február 6.

tudásalapú társadalom
május 4., 7., 8., 9.,
december 1.

tudásmunka
január 7., 8.
február 4.
május 1, 8., 9., 14., 15., 23., 24.,
25., 26., 28., 29., 30.

tudásmunkások
május 6., 7., 8., 29., 30.
június 13.

új társadalom
január 9.,
február 5.,
május 4.

új többség
február 14.

új valóság
február 1., 2., 5., 6., 7.,
március 25., 26., 27.,
május 1., 2., 3., 4., 5., 7., 8., 9.,
12., 13., 14., 15., 16., 17., 18.,
19., 28.,
augusztus 28.

új vállalkozás
augusztus 10., 11., 12., 13.

üzleti cél
január 20., 21.
március 12., 17.

üzleti elmélet
július 1., 2., 3., 4., 5.

üzleti etika
március 18.
április 24., 26., 27., 28., 29.
december 21.

üzleti hírszerzési rendszerek
november 2., 3., 4.

üzleti vállalkozás célja
február 27., 28.

vallás
január 11.
február 15.
december 23., 24., 25., 26.

változás
március 1., 3., 9., 10., 11.
november 5., 11.

vezetés
január 1., 15.
február 14.
április 3., 5., 6., 7., 8., 9., 10., 11., 12., 13., 14.

vezetői beszámoló
november 15.

vezetői szemlélet
január 14.

vezetőképzés
június 12.

vezetéstudomány
március 29., 30., 31.
november 30.

viharos idők
december 2.

visszacsatolás
január 24.
június 1., 3.,
szeptember 12.,
október 13., 14.,
november 8., 30.

Manager Könyvkiadó
www.managerhungary.hu
Felelős kiadó a Manager Könyvkiadó ügyvezető igazgatója
Felelős szerkesztő: Bánki Lászlóné Katona Ilona
Borítóterv, tipográfia és tördelés: Layout Factory Grafikai Stúdió
Nyomta és kötötte a Dürer Nyomda Kft. Gyulán, 2009-ben.
Felelős vezető Kovács János igazgató

ISBN 978-963-9912-13-7