

A stratégiai vezetést a környezet bonyolult és sokszor kiszámíthatatlan változásai teszik szükségessé. A stratégiai döntésekkel a vállalat aktívan alkalmazkodik a környezeti változásokhoz, megszabja a vállalat működésének célját, színterét, erőforrásainak felhasználását. Ezekkel a kérdésekkel kapcsolatban a stratégia kialakításához fűződő feladatokat ismerjük meg. A stratégiai döntések előkészítése a külső környezet elemzéséből, a vállalati adottságok felméréséből és a stratégiai alternatívák kidolgozásából áll; ezt az erőforrások és képességek elemzése követi.

Olvashatunk a továbbiakban az üzletági és vállalati szintű, majd a nemzetközi stratégiák típusairól, szervezeti jellemzőiről és motivációról, ezt követően pedig a vállalatközi hálózatok jellegzetességeiről. Napjainkban ugyanis a vállalatközi kapcsolatok és hálózatok új formái működnek és vannak kialakulóban. Külföldi terjeszkedés esetén meg kell választani a külföldi piacra való belépés megfelelő formáját. A vállalatközi hálózatok időszerű hazai problémája a végtermégyártók és a beszállítók hosszú távú kapcsolatának kialakítása. Szó van ezzel kapcsolatban a megrendelő feladatairól, a beszállító kiválasztásának menetéről és a beszállító fejlesztésének szokásos folyamatáról.

Végül a piaci környezet minőségének változását jelentő virtuális vállalatokat mutatják be a szerzők. A virtuális vállalatok ugyanis különböző emberi erőforrásokat, szervezeti formákat, információ- és kommunikációtechnológiai hálózatokat kapcsolnak össze. Olyan rugalmas szervezeti formákat hoznak létre,

amelyek nagyobb hatékonyságot és jobb piaci orientációt tesznek lehetővé. Legvégül pedig a gazdasági társaságok irányítóinak (tulajdonosok, igazgatóság, menedzsment) jogairól és kötelezettségeiről, a szervezeti megoldásokról tájékozódhatunk a könyvben.

R. I.

John P. Kotter:

A VÁLTOZÁSOK IRÁNYÍTÁSA

Kossuth Kiadó, Budapest, 1999. 172 p.

Napjainkban – a gyökeres gazdaságipolitikai változások korában – a vállalatoknak nem csekély erőfeszítésükbe kerül, hogy a folytonosan változó feltételekhez alkalmazkodni tudjanak, versenyhelyzetüket javítva egyre jobb eredményeket érjenek el. Ez azonban nem mindig sikerül, a vállalkozások egy része nem tud megfelelőképpen alkalmazkodni, olyan hibákat követ el, amelyek pótolhatatlan veszteségeket okoznak, komoly következményekkel járhatnak. Mivel a szakértők szerint a következő időszakban az üzleti környezet még az eddiginél is változékonyabbá válik, érdemes foglalkozni a kudarcok okaival éppúgy, mint a sikeres változtatás lehetőségeivel. Ezekről a kérdésekről olvashatunk a könyvben, amelynek amerikai szerzője huszonöt évi munkásságának gazdag tapasztalatait felhasználva bizonyítja, hogy a szükséges változtatásokat feltétlenül el kell végezni, s amellet útmutatást is ad a változtatások megvalósításához.

Rövid és tömör áttekintést találunk a könyvben a szervezeti változások

végrehajtása során legtöbbször elkövetett nyolc súlyos hibáról, azok következményeiről, a vállalatok kudarcainak okairól. A szervezetek többségénél önelégültség tapasztalható, a vezetők túlbecsülik azt a képességüket, hogy a nagy változtatásokat rá tudják erőltetni a szervezetre s alábecsülik a változtatással járó nehézségeket. Nem látják be, hogy sürgős cselekvésre van szükség s elégedettek a jelenlegi helyzettel. Mások elmulasztják egy megfelelő hatalommal rendelkező irányító csapat kialakítását, nem látva be, hogy a teljesítmény javítása érdekében hatékony csapatmunkára van szükség. Itt is arról van szó, hogy a kellő tapasztalattal nem rendelkező cégek alábecsülik az irányító csapat fontosságát.

A sikeres szervezeti átalakításokhoz jól kimunkált jövőképre van szükség, amely útmutatást jelent az alkalmazkodáshoz és a cselekvéshez. A jól megrajzolt jövőkép és annak széles körben való ismertetése elősegíti az átalakítás érdekében tett erőfeszítések egyesítését, helyes irányba terelését. Hatásának alábecsülése szintén súlyos hibának számít.

A jövőkép megfelelő kommunikálásának elmulasztása ugyanolyan hiba, mint az, ha a jövőkép megvalósítása előtt álló akadályok leküzdéséről hamar lemondunk. Éppígy nem szabad lemondani a célok megvalósításáról a gyors eredmények elmaradása esetén; hiszen a komoly átalakuláshoz idő kell. Az elért részeredmények, teljesítményjavulások csak akkor tartósak, ha már mélyen beépültek a vállalati kultúrába.

A sikeres változtatás és hajtóerői című fejezetben a szerző felhívja a figyelmet korunk nagy kihívásaira, amelyek arra kényszerítik a vállalatokat, hogy nagy eredményeket ígérő fejlesztéseket végezzenek. A nagyszabású változtatásokat kiváltó gazdasági és társadalmi erőket a 2. diagram szemlélteti, a 3. diagram pedig a sikeres szervezeti változás érdekében teendő lépéseket foglalja össze. Fontos az ebben leírt lépések sorrendjének betartása épúgy, mint a menedzselés és az irányítás közti különbség ismerete is. Az előbbihez a tervezés, a költségvetés készítése, a személyzet biztosítása, az ellenőrzés és a problémamegoldás tartozik. Az irányítás a változó körülményekhez igazító folyamatok összessége; meghatározza, hogy milyen legyen a jövő, s ösztönzi az embereket a jövőkép megvalósítására. Csak az irányítás képes motiválni a magatartásváltozáshoz szükséges akciókat, s a változásokat a szervezet kultúrájába beépíteni.

A könyv második részében a szerző teljes részletességgel írja le a változás nyolc szakaszból álló folyamatát. Először a veszélyérzet felkelésével foglalkozik, amely az együttműködés kialakulásának előfeltétele; önelégültség esetén kevés ember érdeklődik a változások iránt, erre példát is találunk a könyvben, a 6. diagram pedig az önelégültség forrásairól számol be (a látványos válság hiánya, a források látszólagos gazdagsága, a túl alacsony teljesítménykövetelmények stb.). Szó van itt a közép- és alsószintű menedzserek szerepéről; nekik kell fokozniuk a tettvágyat, felvázolni a jövőképet s ezt másokkal elfogadtatni. Ehhez elegendő önállósággal kell rendelkezniük!

A változások véghezviteléhez, a folyamat életben tartásához hatalmas erőre van szükség. Egyetlen személy nem képes az összes irányító feladatot ellátni, a jövőképet kimunkálni, azt a dolgozókkal megismertetni s az új megoldásokat a szervezeti kultúrába beilleszteni. Erős irányító csapatra van szükség. A könyvben útmutatást találunk ennek összeállításához, aminél a bizalom semmiképpen sem nélkülözhető. Emellett lényeges a közös cél; jó csapatmunka csak akkor jöhet létre, ha az irányító csapat valamennyi tagja határozottan akarja a kitűzött célok elérését.

A jövőkép világossá teszi a változás irányítását; ennek megvilágítása azért fontos, hogy meggyőzze a dolgozókat a nagymértékű változások szükségességéről, motiválja őket a hatékonyabb cselekvésre, a tevékenységek koordinálására. A hatékony jövőkép jellemzőit a 13. diagram foglalja össze: bemutatja a jövőt, kifejezi a hosszú távú érdekeket, s azokat mások számára is érthetővé teszi stb.). Példákat találunk a hatékony és nem hatékony jövőképre, a 14. diagram pedig a hatékony jövőkép megalkotásának folyamatát mutatja be. A szerző felhívja a figyelmet arra, hogy mennyire veszélyes egy gyenge jövőkép követése; téves illúzió kelthet, s tönkretelheti addigi munkájukat. Egy igazán jó jövőkép valódi ereje is csak akkor mutatkozik meg, ha a dolgozók többsége megérti annak célját és irányát. A menedzserek sokszor rosszul kommunikálnak, s az átalakulás meghiúsul. A sikertelen kommunikáció példáinak és okainak bemutatása után a 16. diagram a jövőkép hatékony kommunikálásának alapelveit foglalja össze (egyszerűség, példák alkalmazása, a nyil-

vánosság fórumainak felhasználása, véleménycsere biztosítása stb.), s ezeket az alapelveket a szerző részletesen is kifejti.

A továbbiakban arról olvashatunk, hogy az alkalmazottakat fel kell hatalmazni a jövőkép megvalósítását akadályozó korlátok eltávolítására. Az ok elhárítása érdekében el kell távolítani a strukturális akadályokat, biztosítani kell a szükséges képzést, a rendszereket hozzá kell igazítani a jövőképhez, és foglalkozni kell az akadékoskodó munkavezetőkkel. Szem előtt kell tartani, hogy a bátor-talan és önállótlan alkalmazottak nem vihetik sikerre a vállalatot a globalizálódó gazdasági környezetben. A rövid távon elért teljesítményjavulás is sokféleképpen segíti elő az átalakulást; az ezen a téren elérhető eredmények szerepét a 21. diagram foglalja össze.

Példán keresztül ismerjük meg a könyvből, hogy mennyire fontos az elért eredmények megszilárdítása és a további változások kezdeményezése. Nem lehet eléggé hangsúlyozni a vállalati kultúra fontosságát! A kultúra magában foglalja az emberek magatartási normáit és közösen vallott értékeit. Sok változtatási programnál a régi kultúra lényegében nem összeférhetetlen az új jövőképpel; ekkor az új eljárásmodokat a meglévő alapokra kell ráépíteni, eltávolítva a régi kultúra alkalmatlanná vált részeit. Sokkal nehezebb a helyzet, amikor az új eljárások váltják fel a régi kultúrát. A szerző példán keresztül mutatja be, hogy a kultúra megváltoztatása az emberek megváltoztatását is követelheti, s a változtatásnak a kultúrában való meggyökereztetését, annak lépéseit a 26. diagrammal szemlélteti.

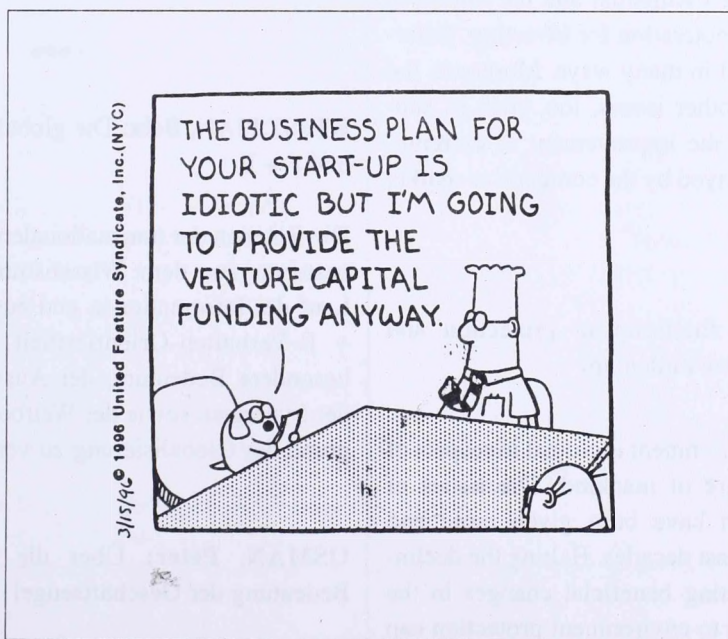
A könyv harmadik – befejező – részének címe: Következtetések a huszonegyedik századra. A jövőben a külső változások ütemének gyorsulása várható, ezért a szervezeteket az eddiginél magasabb fokú tettekeszség fogja jellemezni. Ez azzal jár, hogy a teljesítmény mérésére szolgáló információs rendszereknek a maiaknál sokkal tökéletesebbeknek kell lenniük. A gyorsan változó világban a csapatmunka sokkal nagyobb szerephez jut, kellő számú irányító nélkül a jövőkép kimunkálása, a kommunikáció nem működhet megfelelően. Az alkalmazottak széles körét hatalommal kell felruházni, hogy a menedzseri feladatok jelentős részét elláthassák. A könyvben bemutatott eljárásmodok megvalósítása a vállalati kultúra létrehozását segíti elő, s az adaptív

kultúrával rendelkező cégek nem fognak lemaradni a versenyben...

Végül az irányítás fontosságáról és az élethosszig tartó tanulásról olvashatunk a könyvben. A huszonegyedik század alkalmazottjának az eddigieknél többet kell tudnia az irányításról, enélkül nem létezhetnek dinamikus vállalkozások. A jövőben az irányítás már nem csak az egyes vezetők kiváltsága lesz! Hatalmas lehetőségek rejlenek az egész életen át tartó tanulásban; a 29. diagram az élethosszig tartó tanulást támogató szokásokat foglalja össze (kockázatvállalás, a kudarcok objektív megítélése, mások meghallgatása, nyitottsága az új elképzelések iránt). Az egész életükön át tanuló emberek igénylik mások véleményét és ötleteit; hisznek abban, hogy helyes

megközelítéssel mindenkitől és minden körülmények között tanulhatnak. Mindent összevetve a huszonegyedik századi sikeres életutak dinamikusabbak lesznek, az emberek hozzászoknak a változékonysághoz, mert így hasznosabb szerepet tölthetnek be a szervezeti átalakulások során.

A változtatási programok irányításáról szóló könyv mindazoknak ajánlható, akik vállalatuknál tartós változást kívánnak elérni. A szerző bemutatja a követésre alkalmas tapasztalatokat és szerepmintákat, kitekintve a jövő századi követelményekre is. Könyve a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézete és a Kossuth Kiadó közös (VIP) sorozatban jelent meg.



*Az Ön üzleti terve enyhén szólva is ostoba,
de azért biztosítom hozzá a kockázati tőkét.*