

VÉCSEY Zsadány

## A DIGITÁLIS ELIT A KÁOSZ PEREMÉN SZÖRFÖZIK

Szeptemberben jelenik meg Vécsey Zsadány „A Káosz Peremén” című könyve. A hazai menedzsment irodalomban rendhagyó gondolatokat a Magyarországon is erősen érezhető új szervezeti paradigmák, valamint a szerző vezetési tanácsadói tapasztalatai ihlették. Nehéz, de aktuális témákat jár körbe, mint a vállalati informatika és a szervezeti kultúra közötti összefüggések, vagy a káoszelmélet következtetései hatásai a vezetés mindennapi gyakorlatára. Az alábbiakban a szerző a könyv néhány fontosabb gondolatát foglalja össze.

„Ha két embere is van, akik ugyanúgy gondolkodnak, feltétlenül bocsássa el az egyiket. Miért is lenne szüksége felesleges ismétlésekre?” – nyilatkozta nemrég Jerry Krause, a világ egyik legsikeresebb sportcsapata, a CHICAGO BULLS első számú embere. Meggyőződésem, hogy manapság a legértékesebb menedzsment gondolatok nem a hagyományos értelemben vett üzleti szervezetek vezetési tapasztalataiból születnek. Sajnos a gyakorló vezetők egyelőre még nem szívesen figyelnek saját üzleteik határain túlra. A manapság oly izgalmas benchmarking gyakorlat és a vállalati tanulás túlzottan is a versenytársakra fókuszál. Azokra, akik nagyjából hasonlóan teszik a dolgukat. Pedig a 90-es évek sztár vállalatai sorra szakítanak az „így szokás csinálni” hagyományaival. A DELL COMPUTER első számú embere, Michael Dell még alig múlt harminc éves, de máris olyan cégekre jelent fenyegető veszélyt, mint a COMPAQ, vagy a HEWLETT-PACKARD. Dell felismerte, hogy nincsenek tabuk, és kellő elszántsággal bírt ahhoz, hogy ennek megfelelően cselekedjen. Az Internet kínálta lehetőségeket kihasználva merészen átszervezte cégének értékesítési folyamatait, és így akár negyven százalékkal(!) a versenytársak árai alatt képes ajánlatot tenni. A Dell Computer a világ leggyorsabban növekvő

vállalata, mindössze tíz évre volt szükség, hogy éves forgalma meghaladja a hárommilliárd dollárt.

„Minden, ami kitalálható, azt kitalálják és megcsinálják – ha nem mi, akkor valaki más” – foglalta össze a digitális kor alapszabályát a magyar származású Andrew Grove, aki maga is átesett már egy pár jelentős vállalati átszervezésen. Ő vezette át az INTEL-t a memóriaüzletből a mikroprocesszorok világába, és neki köszönhető, hogy 1994-ben a híres Pentium botrány nem a cég jövőjébe, hanem csak 475 milliójába került. Három évvel később Grove-ot a Time magazin az év emberének választotta. Ekkor az INTEL adózás utáni nyeresége 5,2 milliárd dollár volt.

### A Szilikon-völgy szabályai

A Szilikon-völgy vállalatai által produkált szédületes számok gyakran elfedik a lényegét: a 90-es évek üzleti életében lassan, de biztosan új szabályok dominálnak. John Micklethwaite a The Economist szakírója sok időt töltött azzal, hogy alaposan kielemezze a high-tech cégek sikerstratégiáit. Szokatlan és furcsa, de mindenképpen elgondolkodtató következtetésekre jutott. A Szilikon-völgy tipikus vállalati magatartásának alapelemeiként a következő szempontokat azonosította:



### ◆ A csőd tisztelete

Úgy tűnik a kudarcokkal szembeni tolerancia fontos menedzsment sajátosság a high-tech iparban. Sőt, egy-egy sikertelen kísérlet tanulságait általában a vállalati know-how legértékesebb részei között tartják számon. A MICROSOFT azokat a menedzsereket keresi, akik már megküzdöttek egy-egy nagyobb kudarcral. „Mindent legyőző ütkártya, ha olyan embereket veszünk fel, akik rendelkeznek a szükséges energiával és odaadással, hogy makacsul átküzdjék magukat a kudarc időszakain, és messzebbre lássanak annak határainál.” – idézet személyesen Bill Gates-től. Miért is lenne baj, ha folyton próbálkozunk?

### ◆ Az árulás nem bűn

Az autóiparban megszokott hangos botrányok itt ismeretlenek. Az egyébként üzleti titoknak számító információk különösebb problémák nélkül cserélnek gazdát, a szakember gárda fluktuációja sem kedvtelenít el igazán senkit. A vállalatok közötti kooperációk aránya kiugróan magas, egy-egy feladatcsoport menedzsmentje szerteágazó hálózatok kiépítését jelenti. *Tom Peters sztárta-nácsadó nemrég azt írta, „tulajdonképpen nem is ismerek olyanokat a Szilikon-völgyben, akik ne dolgoztak volna legalább pár hónapot az APPLE valamelyik kísérletén.”* A Szilikon-völgy köztudottan nem a legmegfelelőbb hely a hagyományos lojalitás gyakorlására. Az új ötletek és a tudás különösebb korlátozás nélkül áramlik. Nem sok minden marad titokban, és ezért senki sem marad változatlan.

### ◆ Újra beruházni!

Egyes számítások szerint a Szilikon-völgy húsz újonnan alapított cége közül négy csődbe megy, hat veszteségesen működik, hat vegetál, három nyereséges, de egy megüti a főnyereményt. Mi lesz a Szilikon-völgyben keletkező hatalmas nettó összegekkel? Az esetek többségében újra befektetik őket. Az INTEL éves K+F költségvetése megközelíti az egymilliárd dollárt. Egy a Szilikon-völgyben divatos közmondás szerint, ha mi nem gondoskodunk arról, hogy termékeink és szolgáltatásaink előregedjenek, a konkurencia készséggel megteszi helyettünk. A mozdulatlanság gyors halált jelent a számítástechnikában.

### ◆ Csak a teljesítmény számít

A kapcsolatok itt nem túl sokat érnek. A Szilikon-völgy túl gyorsan él ahhoz, hogy ne csak az igazán kiemelkedő eredmények legyenek érdemesek a figyelemre. Egyszer fent, egyszer lent. Akár egyik pillanatról a másikra. A

Szilikon-völgy sokszínűségét pontosan ez a hirtelen változatosság adja. Vállalkozások jönnek, mennek, termékek és szolgáltatások újabb generációi akár heteken belül megjelenhetnek. A siker itt nem más, mint a már meglévő ismeretek biztos birtoklásának és az eredetiségnek a sajátos keveréke.

### ◆ Bárki gazdag lehet!

A szilikon-völgyi high-tech cégek többsége lehetővé teszi a munkavállalóknak a nyereségből való közvetlen részesedését. *Stan Shih, az ACER GROUP vezére szerint „az igazán hatékony vállalatokban minden munkatársnak résztulajdonossá kellene válnia”.* A jövedelmek és a vállalati eredmények összekapcsolása a költségekkel való tudatos gazdálkodást is erősíti, így a költségtudatosság az esetek többségében a vállalati kultúra szerves részévé válik. A sikerekből való erkölcsi és anyagi részesedés lehetősége a fejlesztések valódi hajtóerejét jelenti. A MICROSOFT köztudottan az a vállalat, amely évente a legtöbb új milliost termeli ki munkatársai közül. *Bill Gates* emberek ezreit tette már gazdaggá, köztük van *Paul Allen*, a MICROSOFT társalapítója, aki 1997-ben 14 milliárd dollárjával a világ ötödik legnagyobb vagyonát birtokolta. (A 99-es Forbes-lista alapján első Bill Gates kilencven milliárddal, s őt követi nem sokkal lemaradva – harmadikként – Paul Allen harminc milliárddal.)

A Szilikon-völgy törvényei persze nem csak a számítástechnikai cégek esetében érvényesek. *Spielbergék* és *Lucasék* hasonló szabályok alapján játszanak Hollywoodban, teljes anyagi és szakmai sikerrel. Sok minden végérvényesen megváltozott. A kérdés csak az, milyen mértékben vagyunk hajlandóak elfogadni, hogy mindez a saját üzletünkre is jelentős hatással lehet. Emlékezzünk *Grove* intelmére: „*A stratégiai inflexió pont nem a high-tech ipar kizárólagos sajátja, és nem is csak a másik fickónál fordulhat elő.*”

### A digitális elit megváltozott szervezeti paradigmái

Az üzleti szervezetek fenti átalakulása alapvetően öt nagy tradicionális vállalati paradigma meghaladásának mentén zajlik. Olyan, hosszú időn keresztül elfogadott „alapigazságok” átértékeléséről van szó, melyek a hetvenes, nyolcvanas években még egyértelműen a sikeres menedzsmentet jellemezték. Ezek az „igazságok”, vagy „viszonyulási módok” súlyos problémákat okozhatnak az ezredvég erőteljesen megváltozott piaci környezetében.



Az információs gazdaságok új logikája már a tudásalapú szervezeteket preferálja, ezeknek a vezetéséhez pedig nem egyszerűen új stílusra, hanem új világszemléletre van szükség.

Geoffry James alaposan tanulmányozta a tradicionális ipari szervezetek működését meghatározó vezetési paradigmákat, és a következőket azonosította.

#### ⇨ Üzleti élet = Háború

A hagyományos vezetői felfogás szerint az üzlet harc. Naponta kell megküzdeni a konkurenciával, naponta kell harcba szállni az újabb és újabb szűkös erőforrásokért (amelyeket már más egységek is kiszemeltek maguknak a szervezeten belül), és naponta kell megtörni a fogyasztók ellenállását, a munkatársakról már nem is beszélve. A hadviseléshez emberekre, felszerelésre és pénzre van szükség. Olyan szervezeti felépítésre, amely az egyértelmű utasítások segítségével könnyen képes mozgásba hozni a parancsra várók tömegeit.

#### ⇨ Vállalat = Beszabályozandó gépezet

A cél, hogy minden és mindenki könnyen, gyorsan helyettesíthető legyen. Az egyéni kezdeményezések és célok teljesen alárendeltek a vállalati működésnek: a megbízhatóságot az egyszerű és könnyen cserélhető alkatrészek biztosítják. A vezetők szigorú rendet és szűk funkciókat építenek, olyan „ellenőröknek” tartva magukat, akiknek elsődleges feladata a rendszer működési szabályainak felügyelete. A döntési jogkörök a vállalat csúcsán koncentrálnak. Ha valami nem működik, akkor az nincs jól beszabályozva.

#### ⇨ Menedzsment = Ellenőrzés

A menedzsment tulajdonképpeni egyedüli feladata a munkatársak szigorú kontrollja, annak érdekében, hogy mindenki azt és úgy csinálja, amit a vezetés elvár tőle. A különvélemény az engedetlenség jele, ezért veszélyes és kerülendő. Így – természetesen – rugalmatlan szervezeti struktúrák jönnek létre, amelyeket áthat a „várjuk előbb meg, mit mond a főnök” mentalitás.

#### ⇨ Munkatársak = Gyerekek

A munkavállalók éretlenek és tudatlanok ahhoz, hogy valódi felelősséget vállalhassanak. Az általános bizonytalanság belső feszültséget generál, amelyben a menedzsment ellenszenvessé válik. A munkatársak csak akkor hajlandók bármit is megtenni, ha előtte bebiztosítják magukat: ha esetleg hiba történne, ne legyenek felelős-

ségre vonhatók. Ez rengeteg energiát felemészt: az emberek csak akkor hajlandók dolgozni, ha közvetett vagy közvetlen módon figyelik őket.

#### ⇨ Változás = Veszély

Minden változás túl komplikált és nehézkes. Tulajdonképpen csak akkor szánja el a menedzsment magát a változásra, ha egyáltalán nincs más megoldás. Ennek egyenes következménye a re-engineering és egyéb át-szervezési kísérletek kudarca. A változásokat a szervezet szinte valamennyi munkatársi szintjén szabotálják, hogy a konfrontációt elkerüljék.

Geoffrey James olyan vállalatokat is megvizsgált, mint a COMPAQ, a SYBASE vagy a HEWLETT-PACKARD. Ezeket, a tradicionálistól határozottan eltérő értékek alapján szerveződő cégeket nevezte a „digitális elit” által irányított vállalatoknak. És itt ismét elérkeztünk a számokhoz. A COMPAQ 1982-ben szállította első számítógépeit, de egy évvel később már 111 millió dolláros(!) forgalommal zárt. Ezek mögött a sikerek mögött bizonyíthatóan egy új szervezeti kultúra húzódik. A kilencvenes évek „elit” vállalataiban az információs kor új paradigmáinak felvállalása a közös.

#### ➡ Vállalat = Ökorendszer

A piaci rések gyors és megbízható kiszolgálása minőségi belső és külső kapcsolatrendszert feltételez. A sokszínűség a növekedés feltétele: a heterogén szervezeteket a változó környezethez való alkalmazkodás képessége jellemzi. A környezetben fellelhető erőforrások hasznosításának kifinomult gyakorlatáról van szó. Olyan vezetési szemléletről, mely az egyén és a vállalat egymásra hatásának kölcsönösségén alapul.

#### ➡ Vállalat = Közösség

A szervezet sikereit emberek valósítják meg, a színpalak mögött saját egyéni reményeikkel, vágyaikkal és álmaikkal. A menedzsment feladata a vállalati és az egyéni célok harmóniájának biztosítása, olyan közösségek megszervezése, ahol a szervezet által preferált irány személyes szinten is ösztönző erővel bír. Ha a vállalati jövőképe beilleszthető az individuális célkitűzések, akkor az egyéni és vállalati növekedés együtt történik, a dolgozók és a cég egyszerre, egymással és egymásért is fejlődik. Ezért fontos a vállalati jövőkép hatékony kommunikálása. A sikeres közös munka alapfeltétele a jövő együttlátásának képessége.



➔ **Menedzsment = Szolgáltatás**

A vezetői tevékenység hangsúlya a hatalomgyakorlásról fokozatosan a szolgáltatásra helyeződik. A menedzsment hatékonyságát a mind határozottabb integráció biztosítja. Annak az elfogadása, hogy a függetlenség és önállóság már nem kizárólag a legfelsőbb vezetési szintek kiváltsága, hanem az alsóbb szintek minőségi munkavégzésének követelménye is. A tudás nem hierarchikusan szerveződő hatalomforrás. Az információalapú szervezetekben nem cselekedhet a vezető külön szabályok szerint. Miközben megszűnik a menedzsment arisztokratikus különállása, a vezető maga is „játékos” válik, a munkatársak által számon kérhető kompetenciákkal. A menedzsment van a cégért, és nem fordítva. Irányítás helyett ösztönzés, ellenőrzés helyett pedig a felelősség tudatosítása az új paradigma.

➔ **Munkatársak = Partnerek**

Minden egyes munkatársban tudatosítani kell, hogy ő a legfontosabb ember a cégnél. A minőségi teljesítmény minden apró részletében csúcsmódot igényel – a raktártól az elnöki tárgyalóig. A menedzsment nem maradhat közömbös a munkamorál fokozatos változásával szemben. A munkavállalók új generációi mind nagyobb hangsúlyt fektetnek a személyes növekedési (tanulási) lehetőségeikre, és egyre inkább elvárják az intelligens és felelős munkát. Eközben a régi foglalkoztatási szerepek mind kevésbé tarthatóak, az emberek arra vágnak, hogy autonóm személyiségként kezeljék őket.

Hagyományos menedzsment	Digitális elit
Minél nagyobb annál jobb	Karcsú struktúrák, rendkívüli gyorsaság
A piacok a vállalati hódítás terepei	Az ügyfelekkel partneri kapcsolat kialakítására törekednek
Cél a versenytársak végső megsemmisítése	Cél az együttműködés kiterjesztése
A hibákat, ha lehet, el kell tussolni	A hibákból mindenkinek tanulnia kell
A számítógépesítéssel ki lehet váltani az élő munkaerőt	A munkatársak megveszik azokat a számítógépeket, amelyekre szükségük van

Nem bízni senkiben, legfőképp a munkatársakban nem

Ha a munkatársak kellő mozgásteret kapnak, megfelelően fognak cselekedni

Sikeresnek lenni azt jelenti, hogy sok munkatárssal és nagy költségvetéssel dolgozhatunk

A siker azt jelenti, hogy a munka kihívást és örömet jelent

G. James gondolatai alapján

➔ **Változás = Növekedés**

Az üzleti világ ritmusa szinte követhetetlen sebességű és folyamatosan gyorsul. Mindennapi életünk tempójára jellemző, hogy a fejlett világ által produkált fejlődés és előrelépés egymilliószor(!) gyorsabb, mint a természet evolúciója. Amikor Tom Peters megkérdezett egy sikeres japán devizakereskedőt, hogy munkája során milyen tényezőket vesz figyelembe, a kereskedő azt válaszolta, hogy vannak nagyon rövid távú, középtávú és hosszú távú faktorok. Amikor *Peters* megkérdezte, mit is ért pontosan hosszú táv alatt, azt a választ kapta, hogy „talán tíz percet”. A számítógépek uralta technikai környezet sebességéhez való alkalmazkodás egyre nehezebb feladatot jelent.

A szervezet minőségét nem a stabilitás biztosítja többé, hanem a folyamatos (akár naponta megvalósított) változtatások. Ennek a „hiperdinamikus” szervezeti létnek a szükségszerűségét a vállalati közösség egésze elfogadja, mert tudatosan, hogy csak a szakadatlan alkalmazkodási hajlandóság lehet a piaci kihívásoknak való megfelelés eszköze.

**A nyílt rendszerek felé – biológusoké a jövő!**

A kilencvenes évek sikeres vállalatai sokkal inkább hasonlítanak egy élő organizmusra, mint egy jól megtervezett, beszabályozott mechanikus gépezetre. Az elektronikus kommunikáció belülről mind átláthatatlanabb struktúrákat generál, az intelligens alkalmazkodás válik meghatározóvá. Ezeket a szervezeteket már a változásokra tervezik, nem pedig az állandóságra.

A vállalat mint élő organizmus persze nem teljesen új a vezetéstudományok körében. *Gareth Morgan* ma már klasszikus művében (*Images of Organization*) az „élő vállalatszervezeti” struktúrák alkalmazkodó intelligen-



ciáját vizsgálta. „A szervezetek olyan nyílt rendszerek, amelyek körültekintő vezetést igényelnek a külső és belső elvárások összehangolása, illetve az aktuális környezeti változások elfogadása érdekében. Fontos azonban, hogy az ilyen szervezetek kialakításának nincsen legjobb módja.”

A jövő vállalatai nyílt, vagy más néven komplex rendszerként viselkednek. Nem véletlen, hogy a paradigmaváltások korának egyik legintenzívebben fejlődő tudományterülete a komplex rendszerek vizsgálata és elemzése. Sokan a komplexitás-elméletet, illetve a komplex (vagy nyílt) rendszerek viselkedésének vizsgálatát már most a XXI. század vezető tudományának tekintik.

Komplex rendszereknek nevezzük azokat a jelenségeket, amelyek viselkedése nem magyarázható egyszerűen összetevőik elemzésével. Ha egy antik faliorát szétszerelünk, az alkotóelemek elrendezéséből, formájából, minőségi jellemzőiből következtethetünk az órának mint mechanikus eszköznek a működésére, illetve funkciójára. Ok-okozati összefüggésekre bonthatjuk az alkatrészek által megvalósított részfunkciókat, előre jelezhetjük a rendszer működésének különböző fázisait. Sajnos mindezt a komplex rendszerek esetében nem tudjuk megtenni.

Az élő rendszerekre, a sejtektől egészen a komplex szervezetekig egyaránt jellemző, hogy leginkább a környezetükkel való állandó kölcsönhatásaik alapján definiálhatók. A környezetben bekövetkező gyors és legtöbbször kiszámíthatatlan változásokra adott válaszként van szó: ezeket a szervezeteket az őket körülvevő világ alakítja. Minden egyes input a folyamatok tucatjait indítja el. A külső környezetre adott válaszok aztán óhatatlanul visszahatnak magára a környezetre is. Folyamatosan változnak tehát, miközben maguk is változtatnak.

A nyílt rendszerként viselkedő vállalatokra jellemző:

#### ⇒ a nem lineáris viselkedés

A komplex rendszerek rendkívül érzékenyen reagálnak a környezetükben bekövetkező változásokra. Esetenként akár túl is reagálva a változások valódi mértékét.

#### ⇒ a nagyfokú alkalmazkodó készség

Ha egy komplex rendszer veszít alkalmazkodó képességéből, lelassul és védtelenné válik. Az a vállalat, amely képtelen (vagy nem akar) az új piaci kihívásokhoz alkalmazkodni, saját magát szolgáltatja ki a konkurenciának.

#### ⇒ az önszerveződő viselkedés

A komplex rendszerek önszerveződők. Saját maguk alakítják ki belső szabályrendszereiket. Az önszerveződés és a központi irányítás ellentétes előjelű fogalmak. Vezérelvekre, követendő célokra, és nem pontos utasításokra van szükség.

#### ⇒ intenzív, dinamikus kapcsolatok kialakítása a környezettel

A komplex rendszer intenzív „cserekapcsolatok” létrehozására képes. Nem csak felépíti, de menedzseli és irányítja is ezeket a kapcsolatokat.

#### ⇒ élet a Káosz Peremén

A rend és a változás szükséglete közötti egyensúlyozás, a rend és a káosz közötti egészséges egyensúly megtalálása a komplex rendszerek talán leglényegibb sajátossága. A komplex rendszerek egy kitüntetett egyensúlyi pont mentén – a káosz peremén – képesek csak az egészséges és tartós létezésre. Mind a túlzott rend, mind pedig a túl sok és kiszámíthatatlan változás (káosz) káros. A túl sok rend, a megkövesedett szabályok dermedtséget okoznak. A szervezet megmerevedik, reakcióképessége legyengül. A túl kevés változás monotónná teszi a rendszer működését, érzéketlenné válik a külvilággal szemben, és elveszíti az alkalmazkodás gyakorlatát. A szervezet kiszolgáltatott lesz, és a környezetében bekövetkező legkisebb elmozdulás is maga alá temetheti az egész felépítményt.

A szervezet csak véges mennyiségű változás elviselésére képes. A túl sok mozgás, a károsan sok és indokolatlan változás szétrázza a rendszert, amely így darabjaira hullhat. Meg kell találni a szükséges egyensúlyt a káosz és rend között. Meglehetősen sok impulzusra és változásra van szükség ahhoz, hogy a szervezet „rezgésben” maradhasson, de kell bizonyos mértékű állandóság is, hogy képes legyen megóvni magát az összeomlástól, a teljes rendezetlenségbe süllyedéstől.

#### Szörf a káosz peremén

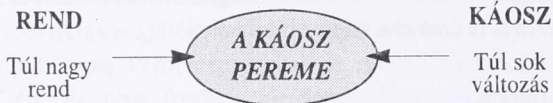
A kilencvenes évek végének – az ezredfordulónak – a sikerstratégiája úgy tűnik nem más, mint a vállalat egyensúlyi pontjának a káosz peremére helyezése. A „rég” és az „új” állandó harcának területéről van szó, egy érzékeny inflexió pontján, amelyen csak az egészséges és nyitott szervezetek képesek biztonságosan „hajózni”. Itt a rendszerek rendkívül érzékenyek a változásokra, de nem válnak teljesen instabillá. Ahogyan Paul Davies, Templeton-díjas amerikai természettudós fogalmazott: „a



*káosz peremén a megjósolhatatlanság együtt létezik a kreatív és következetes alkalmazkodással. Ez az a pont, ahol az élet tünékeny minősége megfogható, itt ugyanis a szabadság és a rugalmasság egyesül a holisztikus teljességgel."*

*„A paradoxonok nem azért vannak, hogy megoldjuk, hanem hogy menedzseljük őket”*

Charles Handy



A peremfelület egyensúlyi pontjának megtalálása rendkívül nehéz feladat. Ha a rendszer túlságosan is közel sodródik a káoszhoz, a teljes széthullást kockáztatja, ha pedig túlságosan messze tartja magát a változásoktól, merevvé és életképtelenné válik.

A káosz peremén tartott szervezeteknek a valódi ereje a belső sokszínűségükben rejlik. A vállalat annál hatékonyabb, minél szélesebb kulturális alapokra épül: a vezetés profizmusát egyértelműen az minősíti, mennyire képes az emberekben rejlő kreativitást felszabadítani. *„Csak össze kell kapcsolni a megfelelő embereket a megfelelő információkkal, és máris a zsebünkben érezhetjük az extra értékötletet”* – így látja a világot Charles Jepson a HEWLETT-PACKARD marketingigazgatója.

A szervezet belső szabadságfokának megnövelésével persze látszólag elszabadul a pokol. A formális és informális közlési csatornák rendkívül kusza hálózatai jöhetnek létre, a rendszer komplexitása rövid időn belül meghatározódik. A menedzsment feladata ilyen körülmények között már nem lehet a működés állandó ellenőrzése, sokkal inkább a kommunikáció hatékonyságának a biztosítása. Ezekben a „digitális” vállalatokban a legfontosabb nyersanyag az információ (nem véletlen, hogy ez a terület igényli a legköltségesebb beruházásokat), és ha ennek a hatékony felhasználását nem biztosítják, a szervezet pazarlóan működik.

A káosz peremén a top-menedzsment legfontosabb kompetenciája nem más, mint az abszolút hatékonyság

érdekeiben történő folyamatos szervezet-átalakítás és -fejlesztés, a hálózat elemeinek állandó újrakombinálása.

Fontos trend tehát, hogy az üzleti szervezetek belülről mind átláthatatlanabbá válnak. A belső információs rendszerek elektronikus reformjának köszönhetően a cégen belüli kommunikáció nem ellenőrizhető többé. Egyedül a SUN MICROSYSTEM-nél több, mint egy millió e-mail üzenetet dolgoznak fel naponta. Mindenki össze van kötve mindenkivel, és a szervezeten belüli interakciók rendkívül intenzívvé válnak. Szinte egyik pillanatról a másikra szűntek meg az információelosztás és -továbbítás kényelmes monopóliumai. A digitális elit a rugalmas, szilárd határok nélküli szervezeteket favorizálja. Cseppfolyós állapotú cégekről van szó, melyek birtokában vannak a folyamatos transzformáció képességének. A változás nem kényszerűen megvásárolt BPR programokat jelent. Ez a fajta változás belülről fakad. Nem a szükséges rossz, hanem a felfedezés és siker örömeit nyújtó izgalom.

A tépőzárat, egy francia mérnök találmányát, az évszázad ötven legfontosabb találmánya között tartják számon. Tökéletesen jelképezi a káosz peremén való létezés lényegét. Egy rendkívül szellemes, rugalmas, újrahajtható és stabil megoldás: a katonás rendben sorakozó kis kampók beleakadnak a rendszer nélkül kuszáló, kaotikus szálakba. A rend és a káosz tökéletes szimbiózisa. Valami ilyesfajta egyensúly megteremtése lenne manapság a vállalatvezetés célja. A káosz peremén való létezés elősegítése.

## Irodalom

A fenti gondolatok nagy része a szerzőnek a BKE Vezetőképző Intézet kiadásában az őszi megjelenő könyvéből származik. Ezek a gondolatok a könyv hivatalos honlapján is megtalálhatóak: [www.kaosz-peremen.com](http://www.kaosz-peremen.com)

## További források:

- Grove, Andrew S.: Csak a paranoidok maradnak fenn. Bagolyvár, 1998
- James, Geoffrey: Digitale Elite – 34 Management Strategien für das 21. Jahrhundert. Midas, 1997
- Morgan, Gareth: Images of Organization. Sage, 1997
- Peters, Tom: The Circle of Innovation. Econ, 1998