



PETER F. DRUCKER, 1909–2005

AMIRE AZ IGAZGATÓKNAK EMLEKEZNIÜK KELL

Peter F. Drucker munkássága

A menedzsment területén Peter Druckernél nem volt termékenyebb és alaposabb gondolkodó. A következőkben az igazgatóknak szánt legbölcsebb tanácsai közül adunk közre néhányat.

A SZERKESZTŐK MEGJEGYZÉSE: Peter Drucker abban a korban Atevékenykedett, amelyet gyakran az információ korának neveznek, de írásai jóval több gondolkodnivalót nyújtottak, mint adatot. A *Harvard Business Review*-ban és más folyóiratokban publikált több tucat, élesen fogalmazott esszéjében az igazgatók előtt álló legfontosabb kihívások és lehetőségek mélyére hatolt. Cikkei eredményeinek háttérben általában nem kutatások vagy kevésbé ismert tények, hanem saját gondolatai álltak. Az üzletre és az emberekre vonatkozó közismert feltevéseket vonta kétségbe, és arra biztatta olvasóit, hogy a nyomában járva maguk is vállalják fel a gondolkodás kemény munkáját – de az elmélkedést mindig kössék össze határozott cselekvéssel.

Peter Ferdinand Drucker 1909-ben született Bécsben. Apja magas rangú hivatalnok volt a Habsburg-birodalomban. Az I. világháború után Bécs nem sok lehetőséget kínált Drucker számára, ezért tanulmányai befejeztével Németországba költözött, ahol először bankban dolgozott, majd újságírással kezdett foglalkozni. Eközben doktori címet szerzett nemzetközi jogból. A náciizmus elől menekülve 1933-ban elhagyta Németországot. Négy évet élt Londonban, majd végleg az Amerikai Egyesült Államokba költözött. Egyetemen tanított, és mellette szabadúszó újságíróként dolgozott.

Az üzlet gondolkodójaként az 1940-es években kezdett ismertté válni, miután a politikáról és a társadalomról szóló első írásai révén betekintést nyert a világ egyik legnagyobb vállalata, a General Motors belső működésébe. Európai tapasztalatai nyomán nagyon foglalkoztatta a hatalom kérdése; érdek-

lődésében osztozott Donaldson Brown, egy kitűnő koponya a GM adminisztratív irányításában. Brown felkérte Druckert, végezzen el egy politikai auditot. A vizsgálat során szerzett tapasztalatok alapján született *Concept of the Corporation* (A vállalat elképzelése) népszerűvé tette a GM multidivizionális struktúráját, és számtalan cikket, tanácsadói megbízást és további könyvet eredményezett.

Drucker maga is tudásmunkás' volt, ezért különösen foglalkoztatta azoknak az embereknek a növekvő fontossága, akik inkább az „eszükkel”, mint a „kezükkel” dolgoznak. Érdeklődéssel fordult azok felé, akik bizonyos témákról többet tudtak, mint a főnökeik vagy a kollégáik, mégis együtt kellett működniük másokkal egy nagy szervezetben.

Drucker közelítése jól bevált a XX. század második felének egyre érettebb üzleti világában. Addigra a nagyvállalatok kifejlesztették a tömegtermelés alapvető gyártási folyamatait és menedzseri hierarchiáit. Az igazgatók úgy gondolták, tudják, hogyan kell irányítani a cégeket, és Drucker volt az, aki vállalta, hogy megpírkálja hiedelmeiket. De mindvégig megértő maradt. Feltételezte, hogy olvasói intelligens, racionális, szorgalmas és jó szándékú emberek. Hitte, hogy a szervezetek gondjait általában idejémtúlt elképzelések, egy-egy probléma korlátozott értelmezése vagy belső félreértések okozzák. Meglátásai tökéletesen megfelelték a *Harvard Business Review* elvárásának – megvalósított, ötleteken alapuló esszék igazgatók számára –, és éles szemű, humanisztikus írásai újra meg újra gazdagították folyóiratunkat. Segített, hogy gondolkodásunk kiszélesedjen és elmélyüljön.

Az üzlet elmélete

>> Kivonat a HBR 1994. szeptember-októberi számában megjelent cikkből (magyarul a HbM 2006/3., jelen számában olvasható)

A krízisek túlnyomó többségének nem az az oka, hogy az emberek rosszul végzik a munkájukat, vagy rosszul vannak meghatározva a feladatok. A legtöbb esetben a megfelelő munkát végzik – de eredménytelenül. Mi az oka ennek az ellentmondásnak? Azok a feltevések, amelyekre a szervezet felépítették, és amelyek alapján irányítják, többé nem felelnek meg a valóságnak. Ezek a feltevések formálják a szervezetek viselkedését, diktálják a döntéseket, és meghatározzák, mit tekint a vállalat értékelhető eredménynek. E feltevések a piacra vonatkoznak, az ügyfelek és a versenytársak azonosítására, értékeik és viselkedésük meghatározására, a technológiára és annak dinamikájára, a vállalat erősségeire és gyengeségeire. Arra, hogy a vállalat mitől lesz jövedelmező. Ezeket a feltevéseket nevezem egy vállalatnál az üzlet elméletének.

Amikor egy nagy szervezet bajba kerül – különösen, ha hosszú évekig sikeres volt –, az emberek azt hiszik, hogy a tunyaság, az önelégültség, az arrogancia vagy a túlzott bürokrácia okozza a krízist. Kézenfekvő magyarázat? Igen. De ritkán releváns vagy helyes...

Ez [a General Motors elmélete] hetven éven át varázslatosan működött. A GM még a gazdasági válság legsötétebb éveiben sem volt veszteséges, és folyamatosan növelte piaci részesedését. Az 1970-es évek végén azonban a vállalat piacra és termelésre vonatkozó feltevései érvényüket veszítették. A piac nagyon változékony „életstílus”-szegmensekre töredezett. A jövedelem többé nem az egyetlen tényező volt a vásárlási döntésben, hanem csak egy a sok közül. Ugyanakkor a karcsúsított termelés (lean manufacturing) a kis szériák esetében is gazdaságossá vált. A kis szériák és a modellváltogatások olcsóbbá és jövedelmezőbbé váltak, mint az uniformizált termékek gyártása nagy szériában.

A GM tisztában volt ezzel, de egyszerűen nem tudta elfogadni a változások

kat. (Szakszervezete máig nem hisz a szemének.) A vállalat megpróbálta menteni a menthetőt. Fenntartotta a jövedelemalapú szegmentációra épülő divíziókat, de minden divízió felvett a kínálatába egy „mindenki pénztárcájához igazított autó”-t. Megpróbálta felvenni a versenyt a karcsúsított gyártás kisszériás gazdaságával úgy, hogy automatizálta a nagy mennyiségű, nagyszériás tömegtermelést (amivel kb. 30 milliárd dollárt vesztített). A közhiedelemmel ellentétben a GM óriási energiával, kemény munkával, rengeteg időt és pénzt befektetve próbálta befoltozni a lyukakat, de ezzel csak összezavarta a vásárlókat, a kereskedőket, az alkalmazottakat és a saját menedzsmentjét. Mindeközben figyelmen kívül hagyta azt a *valóban* növekvő piacot, ahol vezető helyen állt, és csaknem legyőzhetetlen lett volna: a kisteherautók és a kisbuszok piacát.

...Mindig azt gondoltuk, hogy a gyengélkedő szervezetek megmentésére a legalkalmasabb egy varázsló. Egy elmélet kidolgozásához, fenntartásához és felújításához azonban nincs szükség arra, hogy Dzsingisz kán vagy Leonardo da Vinci üljön az igazgatói székben. Nem a zsenialitáson múlik a dolog, hanem a kemény munkán. Nem az ügyesség, hanem a lelkiismeretesség. Ezért kapják a vezérigazgatók a fizetésüket.

Több vezérigazgatónak sikerült megváltoztatnia elméletét az üzletről. Az a vezérigazgató, aki a szabadalmakkal védett, magas haszonkulcsú, áttörést jelentő gyógyszerek kutatására és fejlesztésére koncentrálna a világ legsikeresebb gyógyszergyártójává tette a Mercket, radikálisan megváltoztatta a vállalat elméletét azáltal, hogy felvásárolt egy generikus és nem vényköteles gyógyszerekre szakosodott nagy disztribútort. Ráadásul ez a lépése nem okozott „krízis”-t, és a

Merck láthatóan mindvégig nagyszerű teljesítményt nyújtott. A világ legismertebb fogyasztói elektronikai hardvergyártója, a Sony vezérigazgatója néhány éve szintén megváltoztatta a vállalatra vonatkozó elméletet. Felvásárolt egy hollywoodi filmkészítő céget, és ezzel az akvizícióval áthelyezte a szervezet súlypontját: a Sony szoftverekre vadászó hardvergyártóból olyan szoftvergyártóvá vált, amely piaci keresletet teremt a hardverekre.

A látszólagos csodatévők mellett azonban rengeteg a hasonlóan jó képességű vezérigazgató, akinek a szervezete bajban van. Nem számíthatunk arra, hogy varázslók keltik új életre elavult elméleteinket az üzletről, mint ahogy a betegségeinket sem kuruzslókkal gyógyíthatnánk. Amikor valaki szóba elegyedek az úgynevezett csodatévőkkel, ők hevesen tagadják, hogy sikereikben szerepet kapott volna a karizma, a látomás vagy a kézzrátétel. Első lépésük mindig a diagnózis és az analízis. Elfogadják, hogy a célok eléréséhez



PHOTOS COURTESY OF CLAREMONT GRADUATE UNIVERSITY

Egy degeneratív betegségen nem segít a halogatás. Határozott lépésekre van szükség.

és a gyors növekedéshez komolyan át kell gondolni az üzlet elméletét. A váratlan kudarcot nem egy beosztottjuk inkompetenciájának vagy a véletlennek tulajdonítják, hanem „rendszerhiba”-ként kezelik. A váratlan sikert nem saját eredményüknek tekintik, hanem arra használják, hogy kétségbe vonják a feltevéseiket.

Elfogadják, hogy az elméletek elavulása degeneratív és életveszélyes kór, ismerik és elfogadják a sebészek bevált irányelvét, az eredményes döntéshozatal legrégibb alapigazságát: degeneratív betegségen nem segít a halogatás. Határozott lépésekre van szükség.

Menedzsment az üzlet eredményességéért

>> Kivonat a HBR 1963. május–júniusi számában megjelent cikkből

Nem áll szándékomban „felfújni” a „menedzsment-gazdaságtan tudományát” pusztán azért, mert nincs semmi, amit adhatnék. Még kevésbé szeretnék bemutatni egy mágikus formulát, egy „ellenőrző listát” vagy „eljárást”, amely a menedzserek helyett elvégzi a munkát. Mert a menedzser feladata igazi *munka* – kemény, megerőltető, kockázatos. És noha rengeteg gépezet létezik, amelynek segítségével csökkenteni lehet a munka mennyiségét, még senkinek sem sikerült feltalálni egy „munkacsökkentő” gépet, egy „gondolkodáscsökkentő” gépről nem is beszélve.

Azt azonban biztos állíthatom, hogy tudjuk, miként szervezzük a menedzseri munkát a gazdasági eredményesség érdekében, és ehhez a menedzsmentnek és a vezetésnek melyek a legfontosabb feladatai. A következő három kulcskérdésre olyan régóta tudjuk a válaszokat, hogy senkit nem kellene meglepetésként érniük:

1. *Mi a menedzser munkája?* A vállalat erőforrásait és erőfeszítéseit a gazdaságilag jelentős eredményekkel kecsesítő lehetőségek felé irányítani. Banális hangzik – és az is. De minden általam látott vagy készített elemzés a vállalati erőforrások és az erőfeszítések tényleges al-

Sajnos egyetlen eljárást vagy ellenőrzési módot sem ismerek a a menedzseri bátorság értékelésére.

lokációjáról egyértelműen arra mutatott, *hogy az idő, a munka, a figyelem és a pénz túlnyomó részét nem a lehetőségek kiaknázására, hanem elsősorban a „problémákra” fordítják, másodsorban olyan területekre helyezik ki, ahol a legsikeresebb teljesítménynek sincs hatása az eredményekre.*

2. *Mi a fő probléma?* Az eredményességet összekeverjük a hatékonysággal – alapvetően ez gátol meg abban, hogy a megfelelő dolgokkal foglalkozunk és megfelelően végezzük el a feladatunkat. *Nemigen létezik haszontalanabb annál, mint amikor nagy hatékonysággal csinálunk valamit, amivel egyáltalán nem kellene foglalkoznunk.* Eszközaink – különösen számviteli koncepcióink és adataink – mégis mind a hatékonyságra fókuszálnak. Szükségünk van (1) egy útra, hogy azonosítsuk azokat a területeket, amelyek eredményesek lehetnek (ahol jelentős eredményeket érhetünk el), és (2) egy módszerre, amellyel ezekre a területekre összpontosítunk.

3. *Mi az alapelve?* Ez szintén közismert – legalábbis általános javaslatként. Az üzleti vállalkozás nem természeti, hanem társadalmi jelenség. A társadalomban azonban az események nem a természetben megszokott „normális eloszlás” (azaz az U alakú Gauss-görbe) szerint vannak jelen. *Társadalmi helyzetekben az események nagyon kis hányada – legfeljebb 10–20 százaléka – áll az eredmények 90 százaléka mögött, és a többi eseményre az eredményeknek mindössze kb. 10 százaléka jut.*

Ez a piacra is érvényes. A több ezer vásárló közül alig néhány adja le a megrendelések zömét; a kínálatban szereplő több száz termék közül alig néhány adja a volumen túlnyomó részét; és így tovább. A fenti megállapítás a piacokra, a végfelhasználókra és a disztribúciós csatornákra épít, úgy vonatkozik, mint az értékesítésre, az üzemekre és a kutatásra: több száz eladóból alig néhány köti az üzletek több mint

kétharmadát; néhány termelési széria adja a tonnányi mennyiséget; és a laboratóriumban az összes fontos innováció rendszerint néhány embernek köszönhető...

Ez a „hogyan”-nal kapcsolatos utolsó, egyben legfontosabb követelmény. Elég bátornak kell lennünk ahhoz, hogy keresztülvigyünk logikus döntéseinket – annak ellenére, hogy folyamatosan azzal bombáznak, adjunk még egy esélyt ennek vagy annak a terméknek, vagy az olyan megtévesztő kifogások ellenére, mint amikor a könyvvizsgáló azt mondja, „improduktív költséget emészt fel”, vagy az értékesítési menedzser azzal érvel, hogy „a teljes termékcsaládra szükségünk van”. (Természetesen ezek az ellenvetések nem mindig megalapozatlanok, de a bizonyítás azokra hárul, akik előhozakodnak velük.) Sajnos, bármennyire is jó lenne, nem ismerek egyetlen eljárást vagy ellenőrzési módszert sem a menedzseri bátorság értékelésére.

Ebben a cikkben a menedzser valódi munkáját vázoltam fel. A menedzsernek ki kell találnia, hogyan növelheti szisztematikusan a vállalat eredményességét – akciótervvel, egy analitikai módszerrel, vagy a szükséges eszközök megismerésével.

És noha a feladat látszólag minden vállalatnál különbözik, van egy alapigazság: minden termék és minden tevékenység az induláskor azonnal kezd elavulni, ezért két-három évente meg kell vizsgálni, érdemes-e ezeket fenntartani. Ugyanúgy kell eljárunk, mint amikor egy új termékre, egy műveletre vagy tevékenységre vonatkozó javaslatot mérlegelünk – teljes költségvetéssel, tőkeáfordítási szükséglettel, és a többivel. Egy kérdést mindegyikkel kapcsolatban fel kell tennünk: „Ha nem csinálnánk, akarnánk?” Amennyiben nemleges a válasz, a következő kérdés: „Hogyan hagyjuk abba, és milyen gyorsan?”

Mit tanulhatunk a nonprofitoktól?

>>> Kivonat a HBR 1989. július–augusztusi számában megjelent cikkből

Az első lecke, amelyet a vállalatok megtanulhatnak a nonprofitoktól, hogy a küldetés és annak követelményei a legfontosabbak. Így a szervezet a cselekvésre összpontosít, meghatározza a leglényegesebb célok eléréséhez szükséges stratégiákat, fegyelmeztetté válik. Ez önmagában képes megakadályozni a szervezetek – különösen a nagyok – legáltalánosabb degeneratív betegségét: a mindig szűkös erőforrásait olyan dolgokra fordítják, amelyek „érdekes”-nek vagy „jövedelmező”-nek látszanak, ahelyett, hogy nagyon kevés, de eredményes erőfeszítésre összpontosítanának.

A legjobb nonprofit szervezetek sokat gondolkodnak a küldetésükön. Kerülik a jó szándékkal teli, elsőpró nyilatkozatokat, és inkább olyan célokra fókuszálnak, amelyek hatása világos a tagjaik munkájára – mind az alkalmazottakéra, mind az önkéntesekére – nézve. Például az Üdvhadsereg célja a társadalomból kivetettek – alkoholisták, bűnözők, elhagyottak – visszavezetése a polgári létbe. A cserkészlányok segítenek a fiatal lányoknak magabiztos, okos felnőtté válni, akik tisztelik önmagukat és a többi embert. A Nature Conservancy természetvédelmi szervezet a természetes állat- és növényvilág változatosságának megőrzését tűzte ki célul. A nonprofitok először a természettel, a társadalommal, a leendő „ügyfelek”-kel foglalkoznak, nem úgy, mint az amerikai üzleti vállalkozások, amelyek elsőként hajlamosak a belső ügyekre, azaz a szervezetre vagy a pénzügyi hozamokra összpontosítani...

A jól meghatározott küldetés folyamatosan emlékeztet arra, hogy a szervezet határain túlra kell tekintenünk, nemcsak „ügyfelek” kereséséért, hanem a siker méréséért is. A nonprofitok sokszor beérik azzal, hogy „jó ügyet” szolgálnak – azaz jó szándékkal helyettesítik az eredményeket. Pontosan ezért a sikeres, jó teljesítményt nyújtó nonprofitok megtanulták világosan definiálni, melyek azok a szer-

vezeten kívüli változások, amelyek „eredményt” jelentenek, és megtanultak ezekre összpontosítani.

Az Egyesült Államok délnyugati államaiban működő nagy katolikus kórházláncnál történtek rámutatnak arra, milyen termelékeny lehet az egyértelmű küldetés-tudat és az eredmények fókuszba állítása. Annak ellenére, hogy a kórházi ápolás ide-

tanácsnak, és akinek a teljesítményét évente értékeli egy igazgatótanács-tagokból álló bizottság. Sőt, a nonprofitok előre megállapított teljesítménycélok alapján, évente értékeli az igazgatótanácsaik teljesítményét. Az igazgatótanács eredményes működése a második terület, ahol az üzleti vállalkozások tanulhatnak a nonprofit szektortól...

Sok nonprofitnál találkozunk azzal, ami az üzleti életben még mindig kivételesnek számít: a működő igazgatótanáccsal.

je és a Medicare kifizetései az elmúlt nyolc évben meredeken csökkentek, a kórházlánc 15 százalékkal növelte bevételeit (és nullszaldót ért el). Eközben nagymértékben bővült a kórházak szolgáltatási köre, javult a betegellátás és az orvosi beavatkozások színvonala. Ez azért történt, mert a kórházláncot vezető apáca megértette, hogy neki és személyzetének az egészségügyi szolgáltatások nyújtásában (különösen a szegények felé), és nem a kórházak működtetésében kell jelen lenniük.

Ennek eredményeként, amikor úgy tíz évvel ezelőtt a betegellátás inkább gazdasági, mint orvosi okok miatt kezdett a kórházak falain kívülre helyeződni, a kórházlánc nem harcolt a trenddel, hanem támogatta. Többek között ambuláns sebészeti központokat, rehabilitációs központokat, röntgen- és laboratóriumhálózatokat, egészségmegőrző szervezeteket hozott létre. A lánc mottója a következő volt: „Ha valami a betegek érdekeit szolgálja, támogatnunk kell; aztán rajtunk múlik, hogy kifizetődővé tegyük.” Paradox módon ez az irányelv megtöltötte a lánchoz tartozó kórházakat; s a módfelett népszerű különálló létesítményekbe is folyamatosan áramlanak a páciensek...

Sok nonprofitnál találkozunk azzal, ami az üzleti életben még mindig kivételesnek számít: a működő igazgatótanáccsal. És még valamivel, ami talán ennél is ritkább: egy olyan vezérigazgatóval, aki egyértelműen felelős az igazgató-

...Bármennyire elterjedtté válik a professzionális menedzsment – ma a nonprofitok többségének és a nagyobb nonprofitok mindegyikének élén professzionális vezérigazgató áll –, a nonprofitok igazgatótanácsai általában nem válnak annyira tehetetlenné, mint az üzleti szférában működő igazgatótanácsok. Jó néhány nonprofit vezérigazgató szívesebben venné, ha az igazgatótanács a stempli szerepét töltené be a kezében, de ez nem lehetséges. Az egyik ok a pénz. A nyilvános részvénytársaságoknál az igazgatók között kevés a fontos részvénytulajdonos, a nonprofitok igazgatótanácsainak tagjai azonban gyakran maguk is nagy összegekkel járulnak hozzá a működéshez, és azt is elvárják tőlük, hogy további adományozókat kutasassanak fel. Ezenkívül a nonprofitok igazgatói gyakran személyesen is kötődnek a szervezet céljaihoz. Az egyházközségi vagy az iskolatanácsoknak nemigen vannak olyan tagjai, akiket ne érintene mélyen a vallás vagy az oktatás. Ráadásul a nonprofitok igazgatótanácsainak tagjai általában éveket dolgoztak önkéntesként, és sokat tudnak a szervezetről, nem úgy, mint a kívülálló igazgatók az üzleti életben.

Elkötelezettségük és aktivitásuk miatt a nonprofitok igazgatótanács-tagjai és a vezérigazgató kapcsolata gyakran viták-terhes, és rengeteg az olyan helyzet, amely súrlódáshoz vezethet. A nonpro-

fitok vezérigazgatói gyakran panaszkodnak arról, hogy az igazgatótanács „belekotárkodik” a dolgukba. Az igazgatókat viszont az zavarja, hogy a menedzsment „elbitorolja” az igazgatótanács funkcióját. Emiatt egyre több nonprofit szervezetnél ismerik fel, hogy sem az igazgatótanács, sem a vezérigazgató nem „főnök”. Munkatársak, akik ugyanazért a célért dolgoznak, de más a feladatuk. És azt is megtanulták, hogy a vezérigazgató felelőssége a feladat meghatározása saját maga és az igazgatótanács számára egyaránt...

Többen állítjuk (elsőként Myles Mace), hogy a nagyvállalati igazgatótanács gyengítése nem megerősítené, hanem meggyengítené a menedzsmentet. Ellehetetlenítené a menedzsment felelősségre vonatosságát a teljesítményre és az eredményekre vonatkozóan; és a nagyvállalatoknál valóban ritka az olyan igazgatótanács, amely a vezérigazgató teljesítményét előre megállapított teljesítménycélok alapján értékeli. Az igazgatótanács gyengítése emellett, véleményünk szerint, egy esetleges támadás esetén megfosztaná a csúcsmenedzsmentet az eredményes és hiteles támogatástól. Jólatainkat megerősíti az utóbbi idők meggondolatlan felvásárlásainak elszaporodása.

A szervezetek új társadalmá

>> Kivonat a HBR 1992. szeptember–októberi számában megjelent cikkből

A társadalom, a közösség és a család konzerváló intézmények. Próbálják fenntartani a stabilitást, és megakadályozni, de legalábbis lassítani a változást. A modern szervezet azonban destabilizáló hatású. Úgy kell szervezni, hogy képes legyen az innovációra, és az innováció – a nagy osztrák-amerikai közgazdász, Joseph Schumpeter szavaival – „kreatív rombolás”. Szisztematikusan el kell hagynia mindent, ami bevett, szokványos, ismerős és kényelmes, legyen az termék, szolgáltatás vagy folyamat; emberi vagy társadalmi kapcsolat; vagy maga a szervezet. Röviden, képesnek kell lennie a folyamatos változásra. A szervezet fel-

adata a tudás munkába állítása – az eszközökön, a termékeken és a folyamatokon; a munkatervezésen keresztül. A tudás természetéből adódóan gyorsan változik, és ami ma bizonyosság, az holnap abszurdá lehet...

A „közösséggel”, a „társadalommal” vagy a „családdal” ellentétben a szervezeteket céltudatosan tervezik, és mindig

Egy szervezet csak akkor lehet eredményes, ha egy feladatra összpontosít. A diverzifikáció rombolja a szervezet teljesítőkéességét.

specializálják. A közösséget és a társadalmat a tagjaikat együtt tartó kötelékek definiálják: legyen az a nyelv, a kultúra, a történelem, vagy a hely. A szervezetet a feladata határozza meg. A szimfonikus zenekarok nem próbálnak meg beteget gyógyítani; zenélnak. A kórházak el látják a beteget, de nem próbálnak Beethovent játszani.

Egy szervezet csak akkor lehet eredményes, ha egy feladatra összpontosít. A diverzifikáció rombolja a szervezet teljesítőkéességét, akár üzletről, szakszervezetről, iskoláról, kórházról, közszolgáltatóról vagy templomról van szó. A társadalmaknak és a közösségeknek többdimenziósoknak kell lenniük, mert környezetek. A szervezetek viszont eszközök, és mint minden eszköz, minél specializáltabbak, annál nagyobb a kapacitásuk az adott feladat teljesítésére.

Mivel a modern szervezet specialistákból áll, akik egy szűk terület szakértői, a küldetésének kristálytisztának kell lennie. Egyetlen célt kell szem előtt tartania, különben a tagjai összezavarodnak. Saját szakterületükkel foglalkoznak ahelyett, hogy szakértelmükkel hozzájárulnának a közös feladat megoldásához. Szakterületük szempontjából határozzák meg az „eredmények”-et, és annak értékeit vetítik rá a szervezetre. Csak egyetlen, fókuszált és közös küldetés tarthatja össze és teszi képessé a szervezetet a termelésre. Egy ilyen küldetés

nélkül a szervezet hamar elveszíti hitelességét, és többé nem lesz vonzó azok számára, akiknek a teljesítményére szüksége van...

A fejlett társadalmakra jellemző változatosság, amely az egyik nagy erősségük, csak az ipari forradalom óta, és különösen az elmúlt ötven évben kifejlesztett, specializált, egy feladatra összponto-

sító szervezeteknek köszönhetően tartható fenn. Ezek a szervezetek viszont éppen azért teljesíthetnek, mert autonómok és specializáltak; kizárólag a saját küldetésüket és víziójukat, saját szűk értékeiket tartják szem előtt, és nem érdeklík őket a társadalmi vagy közösségi szempontok.

És ezzel visszakanyarodunk a pluralista társadalom régi – megoldatlan – problémájához: Ki foglalkozik a közjával? Ki határozza meg? Ki mérlegeli a gyakran egymással versengő célokat? Ki hozza meg a kompromisszumos döntéseket, és milyen alapon kellene megkötni a kompromisszumokat?

A középkori feudalizmust pontosan azért váltotta fel az egységes, szuverén állam, mert nem volt képes megválaszolni ezeket a kérdéseket. De mára az egységes, szuverén államot is felváltotta egy új pluralizmus – nem a politikai hatalomé, hanem a funkcióé –, mivel sem a társadalom igényeinek nem tudott megfelelni, sem a közösség szükséges feladatait nem tudta ellátni. Ez a legalapvetőbb tanulsága a szocializmus bukásának, a mindenkiről gondoskodó, erős államba vetett hit bukásának. Most, különösen az Egyesült Államokhoz hasonló fejlett, szabadpiaci demokráciákban, a legnagyobb kihívás elérni, hogy a független, tudásalapú szervezetek pluralizmusa hozzájáruljon a gazdasági teljesítményhez, a politikai és társadalmi kohézióhoz.

Az információ, amelyre az igazgatóknak valóban szükségük van

>> Kivonat a HBR 1995. január–februári számában megjelent cikkből

Harminc-negyven éve, az új adatfeldolgozó eszközök megjelenése óta az üzletemberek egyszerre alul- és túlértékelik az információ fontosságát a szervezetben. Olyan mértékben túlértékeljük a lehetőségeket, hogy számítógép által generált „üzleti modell”-ekről beszélünk, amelyek döntéseket hoznak, és akár a vállalat működtetésével kapcsolatos teendők nagy részéről is képesek gondoskodni. Az új eszközöket más szempontból viszont alaposan leértékeljük; úgy gondoltuk, arra szolgálnak, hogy segítsenek jobban elvégezni azokat a feladatokat, amelyeket már amúgy is elláttak a szervezet menedzselése során.

Ma már senki nem beszél gazdasági döntések meghozatalára képes üzleti modellekről. Adatfeldolgozási kapacitásunk a legnagyobb hatást nem is a menedzsmentre gyakorolta, hanem a működésre – ott van például a számítógéppel támogatott tervezés, vagy az a csodálatos szoftver, amelyet az építésszek használnak a tervezéskor az épületek szerkezeti problémáinak megoldására.

De miközben egyszerre alulbecsültük és túlbecsültük az új eszközöket, nem ismertük fel, hogy drasztikusan megváltoztatják az elvégzendő feladatokat. A történelem újra és újra bizonyítja, hogy az elképzelések és az eszközök kölcsönösen függenek egymástól és hatnak egymásra. Az egyik megváltoztatja a másikat. Ez történik most az elképzeléssel, amelyet üzletnek, és az eszközökkel, amelyet információnak nevezünk. Az új eszközök lehetővé teszik – sőt rákényszerítenek –, hogy másként tekintsünk az üzletre...

A hagyományos költségvetés azt méri, mennyibe kerül *végrehajtani* egy feladatot, például menetet vágni egy csavarra. A tevékenység alapú költségvetés a *tevékenység hiányának*, például a gé-

pek állásidejének, az alkatrészeire vagy szerszámra való várakozásnak, a szállításra váró készleteknek, a hibás darabok újra megmunkálásának vagy leselejtezésének költségét is feltünteti. A tevékenység hiányának költségei – amelyeket a hagyományos költségvetés nem tart nyilván – gyakran megegyeznek a feladat elvégzésének költségeivel, sőt még magasabbak is lehetnek. A tevékenység alapú költségvetés tehát a költségirányítás mellett az *eredményirányítást* is nagymértékben javítja...

Egyre fontosabb, hogy információt szerezzünk a környezetről, ahol a legnagyobb veszélyek és lehetőségek felmerülhetnek, függetlenül attól, hogy ezt a szükségletet miként szolgáljuk ki.

Mondhatnánk, hogy kevés új információra van szükség, és igazunk is lenne. Az új mérések többségéről évek óta több fórumon fogalmi vita folyik. Az újdonság a technikai adatfeldolgozás képessége. Ma gyorsan és olcsón végrehajthatjuk azt, ami alig néhány évvel ezelőtt rengeteg munkát és pénzt igényelt volna. Hetven éve az időlemezés lehetővé tette a hagyományos költségvetés létrejöttét. Ma a számítógépek utat nyitnak a tevékenység alapú költségvetésnek; nélkülük nem lenne rá lehetőség.

Ebben az érvelésben azonban elsikkad a lényeg. Nem az eszközök fontosak, hanem a mögöttük álló elképzelés. A mindig különállóként kezelt, különböző célokra használt technikákat egyetlen integrált információs rendszerre változtatták, és ez a rendszer segíti az üzlethez szükséges diagnózis meghatározását, a stratégia kialakítását, és a döntések meghozatalát. Ez radikálisan új nézőpont az információ jelentéséről és céljáról; ebből a nézőpontból az információ nem az eddig történtek utólagos rögzítése, hanem olyan mérés, amelyre a jövőbeli cselekvések alapozhatók.

Az 1870-es években született parancs- és vezérlés alapú szervezet egy olyan organizmushoz hasonlítható, amelyet a páncélja tart össze. A napjainkban kialakuló vállalatot viszont egy csontváz, az *információ* köré tervezik, amely egyben a vállalat új integráló rendszere és artikulációja.

Hiába használunk kifinomult matematikai technikákat és áthatolhatatlan szo-



ciológiai zsargont, a hagyományos gondolkodásmód szerint még mindig az olcsó vételt és drága eladást értjük üzletnek. Az új megközelítésben a vállalat olyan szervezet, amely hozzáadott értéket és gazdagságot teremt.

Önmagunk menedzselése

>> Kivonat a HBR 1999. március–áprilisi számában megjelent cikkből (magyarul a HbM 2000/2. számában olvasható)

Meglepően kevés ember van tudatában annak, *miként* hajtja végre a feladatokat. Igazság szerint legtöbbször még azt sem tudja, hogy a különböző emberek különbözőképpen teljesítenek. Nagyon sokan dolgoznak másképpen, mint ahogyan a saját stílusuk diktálná, és ez csaknem mindig a rossz teljesítmény garanciája. A tudásmunkások számára a „Hogyan végzem a munkámat?” kérdés talán még fontosabb, mint a „Melyek az erősségeim?”.

Az egyéni erősségekhez hasonlóan az is egyedül, ki hogyan végzi a feladatát. Ez a személyiség függvénye, amely legyen akár a természet vagy a nevelés által adott,



mindenképpen jóval korábban kialakul, mielőtt valaki dolgozni kezdene. És az, hogy ki *hogyan* dolgozik, éppen olyan adottság, mint az, hogy ki *mit* csinál sikeresen vagy sikertelenül. A munkastílust lehet kissé formálni, de nagyon valószínűtlen, hogy teljesen meg lehet változtatni – ráadásul nem kis fáradtságba is kerülne. Az emberek eredményeket érnek el, ha olyasmivel foglalkoznak, amihez értenek – és szintén sikeresek lesznek, ha úgy dolgoznak, ahogyan a legjobb teljesítményt tudják kihozni magukból. A munkavégzés módját néhány közismert személyiség-jegy alakítja ki.

Az első dolgunk megtudni, vajon olvasók vagyunk, vagy hallgatók. Elenyészően kevesen ismerik e két kategória létezését, és azt, hogy nagyon ritkán tartozik valaki mindkettőbe. Még kevesebben tudják, hogy ők maguk melyik csoport képviselői... Lyndon Johnson tönkretette elnöki karrierjét, mert nem tudott a saját hallgatói képességéről. Elődje, John Kennedy olvasó típus volt, aki kiváló segítőtől verbuvált csapatát azzal bízta meg, hogy az emlékeztetőket, mielőtt személyesen megvitátnák vele, mindig nyújtsák be írásban. Johnson megtartotta ezeket a munkatársakat, akik szorgalmasan írták a jelentéseket tovább, anélkül, hogy az elnök akár

egy szavukat is megértette volna. Ugyanakkor szenátorként Johnson felülmúlhatatlan volt, mivel egy szenátornak jó hallgatónak kell lennie...

...Bármikor, amikor én vagy más tanácsadók dolgozni kezdünk egy szervezetnél, az első dolog, ami a tudomásunkra jut, hogy milyen személyes konfliktusok vannak a cégnél. Ezek nagy része abból fakad, hogy az emberek nincsenek tisztában munkatársaik munkájával és munkastílusával, vagy hogy milyen konkrét feladatuk van, és milyen eredményt várnak el a munkájuktól. Mindezt azért nem tudják, mert soha nem kérdezték, és így soha nem is mondták el nekik.

A kérdésfeltevések ilyen kudarcáért kevésbé az emberi butaság, inkább az emberi történelem a felelős. Egészen a legutóbbi időkhöz ezeket a dolgokat szükségtelen volt elmondani bárkinek. A középkori városban egy kerületen belül mindenki ugyanazt a mesterséget űzte. A falusi völgyekben, mihelyt a fagy engedett, mindenki ugyanazt a magot vetette a földbe. Mivel azok a kevesek, akik valami nem hétköznapi dolgot csináltak, egyedül dolgoztak, nekik sem kellett beszámolniuk a munkájukról senkinek.

Manapság az emberek többsége eltérő feladatú és felelősségű munkatársakkal dolgozik együtt. Lehet, hogy a marketingigazgató előzőleg a kereskedelmi részlegnél dolgozott, és mindent tud a keres-

szont a marketingigazgató felelőssége, hogy a munkatársaival megértesse, miként tekint ő a marketingre: mik a céljai, hogyan dolgozik, s mit vár el önmagától és munkatársaitól.

Gyakran még azok sem tudnak megfelelően kommunikálni a munkatársaikkal, akik tisztában vannak a kapcsolataikhoz fűződő felelősségükkel. Attól félnek, hogy esetleg önteltnek, ostobának vagy toladónak tartják őket. Nagyon tévednek. Bármikor, amikor valaki így szólítja meg a munkatársát: „Én ehhez értek, így és így dolgozom, ezeket az értékeket valom, erre a feladatra szeretnék koncentrálni, és ezeket az eredményeket szeretném elérni” – a válasz minden esetben a következő: „Ezzel sokat segítesz. De miért nem említetted hamarabb?”

Azt figyeltem meg, hogy ha az ember folytatja a kérdezősködést, ugyanazzal a reakcióval találkozik: „Mit kell tudnom az erősségeidről, a munkastílusodról, az értékeidről és a tervezett feladatvállalásodról?” Valójában a tudásmunkásoknak meg kellene kérdezniük ezeket a munkatársaiktól, legyenek azok főnökök, kollégák, teamtagok vagy beosztottak. Ismétlem, bármikor, amikor ezeket a kérdéseket felteszik, a válasz ugyanaz: „Köszönöm, hogy megkérdezted. De miért nem tetted már hamarabb?”

A szervezetek többé már nem az erőre, hanem a bizalomra épülnek. Az em-

Az emberek között kialakult bizalom nem feltétlenül jelenti azt, hogy szeretik egymást, csupán azt, hogy megértik egymást.

kedelemről, de mit sem ért ahhoz, amivel eddig még nem foglalkozott: az árképzéshez, reklámozáshoz, csomagoláshoz és effélékhez. Így a jelenlegi munkatársainak meg kell értetniük a marketingigazgatóval, mit akarnak elérni, hogyan és miért próbálják elérni, és milyen eredményekre számíthatnak. Ha a marketingigazgató nem érti, mit csinálnak ezek a magasan képzett szakemberek, az elsősorban a szakemberek hibája, nem az övé. Az vi-

berek közötti bizalom megléte nem feltétlenül jelenti azt, hogy szeretik egymást, csupán azt, hogy megértik egymást. A kapcsolatokért vállalt felelősség tehát abszolút szükségszerűség. Kötelesség. Mindegy, hogy valaki a szervezet része, tanácsadója, beszállítója vagy viszonteladója, ugyanazzal a felelősséggel tartozik minden munkatársának: annak, akitől az ő munkája függ, és annak is, aki az ő munkájától függ.

Nem alkalmazottak, hanem emberek

>> Kivonat a HBR 2002. februári számában megjelent cikkből (magyarul a HBm 2003/1. számában olvasható)

A tudásalapú alkalmazotti állomány minőségileg eltér egy kevésbé képzett alkalmazotti állománytól. Igaz, hogy a tudásmunkások a teljes állomány kisebb hányadát alkotják, és az arányuk valószínűleg nem is fog növekedni, de ők lettek a fő jólét- és munkahelyteremtők. A vállalatok sikere – sőt életben maradása – egyre inkább tudásmunkásaik teljesítményének függvényévé válik. És mivel a statisztika törvényei szerint lehetetlen, hogy egy szervezet egy maroknyi „legjobb embernél” többet alkalmazzon, a tudásalapú gazdaságban és társadalomban egyetlen mód kínálkozik a kiemelkedésre: a rendelkezésre álló emberekből a lehető legtöbbet kell kihozni – azaz a termelékenység növelését szem előtt tartva kell menedzselni a tudásmunkásokat. A régi mondással élve „el kell érni, hogy az átlagemberek átlagon felülit nyújtsanak”.

Az ideiglenes munkaerőt közvetítők, különösen a PEO-k (professional employee organization – professzionális munkavállalói szervezet), lehetőséget teremtenek arra, hogy a menedzserek az alkalmazottakkal kapcsolatos szabályok, előírások és papírmunka helyett az üzletre összpontosíthassanak. Az alkalmazottakkal kapcsolatos papírmunkával töltött idő joggal tekinthető az értékes, költséges és szűkösen rendelkezésre álló erőforrások elvesztésének. Unalmas, lealacsonyít és korrumpál, csak egyetlen dologra taníthat: fokozza a képességet a csalásra.

A vállalatoknak tehát nyomós okuk van arra, hogy megpróbálják kiküszöbölni az alkalmazotti kapcsolatokkal járó rutinfeladatokat – vagy az alkalmazotti kapcsolatok menedzselésének házon belüli szisztematizálásával, vagy az ideiglenes munkaerőt közvetítőkhöz ill. a PEO-khoz való kiszervezésével. Mindazonáltal vigyázniuk kell, hogy ne romoljon meg a kapcsolatuk az embereikkel. A papírmunka csökkentésének legnagyobb hasz-

na tulajdonképpen az, hogy több idő fordítható az emberi kapcsolatokra. Az igazgatóknak meg kell tanulniuk, amit az egyetemek eredményes tanszékvezetői vagy a szimfonikus zenekarok sikeres karmesterei már régóta tudnak: a siker kulcsa az, hogy fel kell kutatni az emberekben rejlő lehetőségeket, és időt kell szánni a kibontakoztatásukra. A kimagasló színvonalú egyetemi tanszék kiépítése megköveteli, hogy a reményteljes, fiatal PhD-hallgatókra, tanársegédekre és adjunktusokra elegendő időt szánjunk ahhoz, hogy idővel kiemelkedő teljesítményre legyenek képesek. A zenekar úgy válik világszínvonalúvá, ha a karmester addig próbálja el újra meg újra ugyanazt a szakaszt az első klarinétossal, amíg azt játssza, amit hallani akar. Az ipari laboratóriumok kutatási igazgatóit is ez az alapelv segítheti sikerhez.

A tudásalapú vállalatoknál a vezetőknek szintén időt kell szánniuk az ígéretes szakemberekre: meg kell őket ismerniük, és meg kell ismertetniük magukat velük; útmutatást kell nyújtaniuk nekik, és meg kell őket hallgatniuk; kihívások elé kell állítaniuk, és bátorítaniuk kell őket. Ezek az emberek akkor is tökeforrást jelentenek a szervezet számára, és kritikus fontosságúak a gazdasági teljesítmény szempontjából, ha nem hagyományos – azaz jogszerű – alkalmazottak. Az alkalmazotti kapcsolatokkal összefüggő adminisztratív feladatok rendszerezhetők, és szükség is van a rendszerezésükre – ami azt jelenti, hogy személytelenné tehetők, és talán nem is ártana, ha személytelenné válnának. Ha azonban az alkalmazotti kapcsolatokat kiszervezik, az igazgatóknak szorosan együtt kell működniük PEO-partnerükkel a tudásmunkások szakmai fejlődése, motiválása érdekében, illetve elégedettségük és termelékenységük fokozásáért, hiszen saját eredményeik e munkatársaik teljesítményének függvényében alakulnak.

Mi teszi eredményessé az igazgatót?

>> Kivonat a HBR 2004. júniusi számában megjelent cikkből (magyarul a HBm 2004/6. számában olvasható)

Az eredményes igazgatónak nem vezetőnek lennie a szó manapság leggyakrabban használt értelmében. Harry Truman például egy farkcnyit sem volt karizmatikus, mégis az Amerikai Egyesült Államok történetének egyik legeredményesebb vezéregyénisége. Ugyanígy az üzleti élet és a nonprofit szektor legjobb vezérigazgatói közül, akikkel 65 éves tanácsadói pályafutásom alatt alkalmam volt együtt dolgozni, a legjobbak nem voltak a szokásos sztereotípiákkal jellemezhető vezetők. Személyiségük, hozzáállásuk, értékeik, erősségeik és gyenge pontjaik szempontjából kitöltötték a teljes palettát: volt közöttük extrovertált és szinte remeteszerűen zárkózott, alkalmazkodó és uralkodó, nagylelkű és krajcároskodó.

Attól váltak mindannyian eredményessé, hogy ugyanazt a nyolc gyakorlatot követték:

- Azt kérdezték: „Mit kell tenni?”
- Azt kérdezték: „Mi a megfelelő a vállalat számára?”
- Akcióterveket készítettek.
- Felelősséget vállaltak a döntéseikért.
- Felelősséget vállaltak a kommunikációért.
- Inkább a lehetőségekre, s nem a problémákra összpontosítottak.
- Produktív értekezleteket tartottak.
- Inkább azt gondolták és mondták: „mi”, nem pedig azt, hogy „én”.

...Az eredményes igazgatók által folytatott nyolc gyakorlatot tekintettük át az előbbiekben. Még egy végső jutalomgyakorlatot hadd említsek meg. Olyan fontos, hogy szabály szintjére emelem: *Először figyelj, csak azután beszélj.*

© Harvard Business School Publishing
What Executives Should Remember
(HBR, 2006. február, 145–153. o.)

Fordította: Török Eszter

Lektorálta: Velencei Jolán adjunktus, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi egyetem

'A magyar szakirodalomban tudásmunkásként ismert „knowledge worker” kifejezést Drucker vezette be a „hand worker” – kezükkel dolgozó, fizikai munkások – párjaként.