

A különféle menedzsment technikákról

A kelet-nyugati dialógus

A kelet - nyugati mentalitásbeli és gondolkodásbeli különbözőség egyik oka az eltérő múltból fakad, mert Európa két részének különböző történelmi fejlődése ugyanis mindkét rész gondolkodására erősen rányomta a bélyegét.

Mi az 1945-öt követő évtizedekben olyan struktúrában éltünk és gondolkodtunk, mely struktúra fejlődésének végén, a nagyon távoli jövőben valahol egy utópisztikus, de statikus „ideális állapot” várt ránk, egy olyan állapot, ami majd minden gondunkat és problémánkat megoldja. Miközben mi ebben a statikus képben éltünk, addig a nyugati emberek célokban és folyamatokban gondolkodtak, mert Nyugat-Európa, elsősorban észak-amerikai hatásra, átvette a jövő orientált, annak megváltoztatására és formálására irányuló gondolkodást, ami először a gazdasági szférában, majd pedig később a politikában is teret hódított. A célokban és folyamatokban való gondolkodás következtében először a nyugati vállalkozások, majd később a politikusok és a hatóságok is, a mennyiségi szemlélet rabjaivá váltak. Így alakult ki az a célokban és dinamikus jövőképekben gondolkodó, azaz jövő vagy célorientált gondolkodás, melynek következtében a nyugati vállalkozások céljaik kitűzésénél kétféle szemlélet szerint járnak el. Az egyik lehetőség, amikor egy vállalkozó azt tervezi, hogy pl. 10 éven belül kétszer akkora szeretne lenni, mint ma, és ekkor vállalkozásában minden tevékenységét ennek a célnak rendeli alá, e szerint a célkitűzés szerint tervezi meg, és ehhez igazítja a folyamatait. Egy másik lehetőség, hogy a vállalkozó jövőjét úgy képzelheti el, hogy miután az általa megdolgozott piaci szegmensben a növekedés nagysága 5 %/év, ezért együtt akar haladni ezzel a fejlődéssel és ha ez sikerül, akkor tudja, hogy 10 éven belül hová fog érkezni. A nyugat-európai vállalkozók a jövő tervezésekor vagy céljaik kitűzésekor a mai napig is e kétféle megközelítés egyikét vagy keverékét használják, ami leegyszerűsítve egy olyan cél felállítását jelenti, amely célt az adott vállalkozás egy meghatározott időintervallumban lezajló fejlődési folyamaton végighaladva fog elérni.

Ez a kétféle fejlődési út végül oda vezetett, hogy a nyugati vállalkozói mentalitás mára a célok bővületében élő, termelés orientált gondolkodás lett, miközben a keleti vállalkozó továbbra is az olyan struktúrák bővületében él amelyben mindent igazságosan elosztanak és gondolkodását fogyasztás orientált beállítottság jellemzi. Mindkét gondolkodás nagy hangsúlyt fektet az állandó fejlődésre, de

természetesen ezt is különböző módokon valósítja meg. Nyugaton a fejlődés az új technikai és tudományos eredmények kutatása és azok állandó alkalmazása formájában valósul meg, míg keleten fejlődés címén mindig újabb struktúrákat és doktrínákat fejlesztettünk ki, miközben persze a végső cél változatlanul ott lebegett a szemünk előtt.

Úgy gondolom, azt mindenki elfogadja, hogy ha egy ember vagy egy vállalkozás közel fél évszázadig a fenti két gondolkodási rendszer egyikében, illetve másikában él és működik, akkor az jelenlegi helyzetét, a helyzet megítélésének képességét ugyanúgy befolyásolja, mint azt a fejlődési szintet, ahova akár mint egyéni ember, akár mint vállalkozás el tud jutni.

Ezért aztán az, aki eddig a nyugati gondolkodási struktúrákban élt és dolgozott, az ma is csak célokban tud gondolkodni és mindig az után az eredmény után kérdez, amit egy adott idő alatt el kell érnie. Ehhez még azt is tudja, hogy céljai eléréséhez gazdálkodási biztonságra és szabadságra van szüksége, és ugyancsak elengedhetetlen számára, hogy kreatív munkatársak álljanak a rendelkezésére. Aki viszont a keleti gondolkodás hatása alatt élt és dolgozott, abban az a szemléletmód uralkodott el, mely szerint a megfelelő struktúrák a legfontosabbak, és ezeket csak néha-néha kell egy kicsit átrendezni. Ezekben a struktúrákban pedig olyan emberekre van szüksége, akik képesek alárendelni magukat a távoli célnak, miközben a vezetőnek csak annyi a feladata, hogy őrizze azt a struktúrát, ami a távoli cél megvalósulását szolgálja. Azaz a nyugati vállalkozó trendekkel dolgozik, ami azonnal bizonyos tettek megtételét vonja maga után, míg a keleti struktúrákkal és a távoli célhoz vezető kicsi és egyszerű lépésekkel. Persze ez a különbözőség nem ellentétes gondolkodást takar, hanem az azonos dolgokról való másképp gondolkodást, ami automatikusan eredményezi az eltérő cselekvést is. Ez pedig éppen elég ahhoz, hogy amikor több évtized másképp gondolkodás és cselekvés után útjaink újra összetalálkoznak, már ne értsük meg egymást.

A fejlődés különböző állomásain

A keleti és a nyugati vállalkozók között fellelhető mentalitásbeli és gondolkodásbeli különbségeknek van egy másik oka is, mégpedig az, hogy amikor 1989-ben az Európa keleti felében élő vállalkozó hajlamú polgárok számára is megnyílt a valódi vállalkozások alapításának lehetősége, akkor a tőlünk nyugatra élők már hosszú évtizedek óta gyakorolhatták ezt. Az pedig teljesen természetes, hogy a vállalkozások és a bennük dolgozó emberek az idő múlásával fejlődnek, így amikor nálunk 1989-ben az első igazi szabadpiaci vállalkozások megalakultak, és útnak indultak, akkor a nyugat-európaiak fejlődésüknek már egy

másik – magasabb – fokán voltak. Ahhoz, hogy az ebből fakadó eltérést, ezt a különbözöséget megértsük, először is meg kell ismernünk azokat a fejlődési fázisokat, melyeken egy vállalkozás élete során keresztülhalad. A következőkben ezért *Bernard Lievegood* holland kutató és vállalkozási tanácsadó által kidolgozott szervezetfejlődési elmélet alapján áttekintjük a vállalkozások fejlődésének fázisait, és megpróbáljuk megérteni az említett eltérés okait.

Lievegood, az általa felállított 4 fázisú fejlődési elméletben a vállalkozásokat olyan struktúrának tekinti, amelyek miután emberek hozzák őket létre, ezért az élet jegyeit hordozzák magukon. Az élet jegyeit egyébként könnyen felfedezhetjük egy vállalkozáson, elég csak arra gondolni, hogy többek között pl. megszületnek, meghalnak, fejlődnek, növekednek, megbetegszenek vagy éppen tanulnak. Egyébként ma szakmai körökben egyre általánosabb az a vélemény, hogy az ember által létrehozott szociális struktúrák az élet jelenségeivel jól leírhatók és így tekintve őket törvényszerűségeik jól meg is ismerhetők.

A modell kidolgozása, mint általában az első szervezetekkel kapcsolatos törvényszerűségek megismerése, itt is a megfigyeléssel kezdődött. Lievegood és munkatársai hosszú ideje működő és aktív vállalkozások életét és fejlődését figyelték meg és ennek során olyan összefüggéseket kerestek majd fedeztek fel, melyek egyértelműen leírhatók voltak és más vállalkozások esetében is minden esetben felismerhetőek voltak. Ezeket a megfigyeléseket aztán a következőkben ismertetett fejlődési elméletben foglalták össze.

Mindenki számára teljesen egyértelmű, különösen akkor, ha már maga is alapított vállalkozást, hogy egy vállalkozás egy új idea megszületésével kezdődik. Amennyiben ez az idea egy olyan emberben jelenik meg, akiben a kreativitás még akarattal is párosul, akkor ez az ember képes lesz arra, hogy valami újat hozzon létre. Ezáltal az idea életre kel és egy új vállalkozás születik meg. Az ilyen pillanatokban ezek az emberek különleges lelki állapotban vannak, mert miközben belülről teljesen át vannak hatva azzal a tudattal, hogy meg kell valósítaniuk azt, amit elhatároztak, lobog bennük az a tűz, ami ennek felvállalásához szükséges. Mert ehhez a lelki állapothoz többnyire hatalmas belső hő, tűz is társul, ami aztán összeköti gondolataikat az akaratukkal és így születik meg az elhatározást követő tett, ami elindítja ezt a vállalkozó embert az idea megvalósulásához vezető úton.

Az első lépés általában egy szervezet létrehozása, mely szervezetnek az lesz a feladata, hogy a vállalkozót segítse, és az idea megvalósításában közreműködjön. Ezt az alapítás után kialakuló szervezetet úttörő szervezetnek és azt a vállalkozót, akiben az idea megjelent, aki a szervezetet életre hívta úttörőnek nevezték el. Ennek az

új szervezetnek a jellemzésére egy természetből vett kép igen alkalmas, mert ez a szervezet működését és jellegét tekintve leginkább egy kagylóhoz hasonlít. Egy kagylóhoz, melyben egy csodálatos igazgyöngy rejtőzik, az úttörő vállalkozó ideája, és a kagylóforma szervezet ezt a gyöngyöt védi, oltalmazza, és segíti a növekedésben, fejlődésében. A szervezet megalakulása után az úttörőből áradó tűz, lelkesedés, kreativitás és akarat magával ragadja a vállalkozás többi tagját is, így aztán a munka igen nagy erővel és nagyon gyorsan megmutatkozó, jó eredményekkel indul. Ezt a folyamatot még tovább erősíti az is, hogy az úttörőnek általában kivételes képességeik vannak, amit a közösségen belül és kívül mindenki tud és elismer.

Az úttörő általában az egyszerű emberek nyelvén beszél, ezért a vállalatban belül nem szükségesek a mesterségesen kialakított kommunikációs csatornák, mert a közösségen belül az elsődleges és másodlagos kommunikáció e nélkül is igen jól működik. A munkatársak személyesen és jól ismerik egymást és az úttörőt, részben azért is, mert az úttörő mindenkinek közvetlenül ad utasítást. Erre a fázisra ugyanis a direkt irányítás rendszere a jellemző, ami azonban senkit sem zavar, mert abban az eufórikus állapotban, amiben az úttörő közösség tagjai vannak, ezt szinte észre sem veszik, és a vállalkozás tagjai és az úttörő között igen jó, gyakran baráti kapcsolatok alakulnak ki. Ez aztán kihat a munkavégzésre is, és a szervezet teljesen ember orientációjú lesz, ahol mindenki azt csinálja, amit szeret és amihez kedve van. Arra a munkára pedig, amit az egyik munkatárs nem szívesen csinál meg, mindig akad egy másik, aki azt önként felvállalja és megcsinálja helyette. Ez aztán az egész szervezetnek igen magas motiváltságot ad, amiben a munka szinte magától megy, a vezető minden különösebb odafigyelése nélkül. A munkavégzésre ugyanakkor az improvizáló stílus a jellemző, ahol a problémákat véletlenszerűen, improvizálással oldják meg, hiszen nincsen olyan struktúra, ami a folyamatokat, a felelőségeket és a feladatokat meghatározná. Ez azonban az egyébként is magas motiváltságot még tovább erősíti. Az úttörő vállalkozást nem csak a dolgozók, hanem a partnerek is szeretik, mert az ember orientációjú hozzáállás, a gyors ügyintézés, a rugalmasság és az alkalmazkodás igen jó a számukra. Ez a vállalat általában olyan, mint egy nagy család, egy örömmel és emberi érzésekkel áthatott közösség, ahol mindenki szeret élni, dolgozni és alkotni, akinek pedig nem tetszik ez a hangulat, az gyorsan tovább áll, és helyére olyan kerül, aki az ilyen közösséget és ezt a típusú munkavégzést értékeli és szereti.

Az úttörő szervezet tehát tökéletesen működik a dolgozók, az úttörő és a cég partnereinek általános megelégedésére, annak ellenére, hogy a háttérben, számtalan hiányosság, probléma lapul meg. Ezeket az önmagára figyelő, a kagylóforma védelmében dolgozó és sikereitől kicsit elvakult szervezet nem látja, az érzésekkel áthatott nagy család

még nem képes érzékelni. Nincsenek valós és részletes információik a tágabb környezetükről, a piacról, és nem ismerik saját működésük valódi költségeit sem, eközben szervezetlenül, ad hoc módon oldják meg a felmerülő feladatokat és tevékenységük során túlnyomórészt az alapító ismeretségi körére koncentrálnak. Továbbá nagy veszélyforrást rejt még az is, hogy az úttörők – tudattalanul bár – de nem képesek más vezetőket megtúrni maguk mellett, ezért a kiválasztott vezetők vagy megbuknak vagy elszöknek a vállalatától.

A fejlődésnek ezen a fokán álló szervezetben, az úttörő alapító személyén keresztül, olyan viszonyok uralkodnak, amikor a vállalkozást az emberi képességek, a kreativitás és a felelősségvállalás viszi előre. Ez abból fakad, hogy ennek a működési formának az alapja a szabadság, hiszen egy úttörő szervezetben az ember mindig újabb és újabb kihívásokkal találja magát szemben, és ezeket bürokratikus szabályok és előírások nélkül, azaz szabadon és önállóan oldhatja meg. Ez az ami a dolgozók számára lehetővé teszi az örömteli, kreatív munkavégzést. Ezek által lesz az úttörő szervezet az emberi egyéni képességek összetartó és együttműködő erejének csodálatos példája, mert ezt a közösséget az úttörő személye, a belőle áradó erő és lelkesedés tartja össze, miközben az emberek szabadon követik őt a jövőbe, amit csak ő ismer, ami csak az ő gondolataiban él.

Az úttörő fázis fontos jellemzője a gyors növekedés, és ezt az „úttörő büntetésének” is nevezik, mert a növekedés következtében az úttörőnek olyan új feladatokkal kell szembenéznie, amit eddig nem csinált, és gyakran nem is nagyon szeret. A gyors növekedés következtében egyre több emberrel kell együtt dolgoznia, és ezért úgy érzi, hogy személyes hatása a vállalatra fokozatosan gyengül, új ismeretlen arcokkal találkozik a folyosókon és rádöbben, hogy már nem ismer mindenkit. Ez fokozatos belső elbizonytalanodásához vezethet. A növekedés ugyanakkor arra is rákényszeríti, hogy a szervezeten belül hierarchiát alakítson ki, ami közte és a közösség tagjai között közbenső szintek létrehozását jelenti, és ezek többnyire már csak parancsuralmi módszerek alkalmazásával működik. Ez pedig tovább erősíti az úttörőben a bizonytalanság érzését és azt, hogy egyre több olyan dolgok történik „vállalatán” belül, amiről ő már nem tud. A lelke mélyén pedig már sejti, hogy a változásokat nem tudja elkerülni.

A vállalkozás ezzel fejlődésének fordulópontjához érkezett el, a további fejlődés kulcsa az lesz, hogy a vezető képes-e belátni azt, hogy a működési forma minden előnye ellenére a hiányok és hiányosságok olyan nagyok, hogy változtatásra van szükség. Mégpedig drasztikus és mindenre kiterjedő változtatásokra. Az első és talán legfontosabb kérdés az lesz, hogy a vezető képes-e lemondani arról, hogy mindenbe beleszóljon, hogy mindenről tudja, miért, mikor és hol történik, más szavakkal képes-e a családi, patriarchális működésről egy

racionálisabb, szervezettebb működésre ő és vállalkozása átállni. Amennyiben erre nem képes, akkor hamarosan olyan problémákkal kell majd szembenéznie, melyek a vállalkozás fennmaradását kérdőjelezzik meg. Ez persze nem jelenti azt, hogy egy vállalkozás nem maradhat meg továbbra is az úttörő fázisban, ha ezt a fázist a vállalkozó és munkatársai szeretik és fenn akarják tartani. Természetesen megmaradhat, de ehhez is az szükséges, hogy az úttörő felismerje, hogy a vállalkozás melyik fázisban van, majd pedig tudatosan felvállalja azokat a tennivalókat, melyek az úttörő fázis állandósulását eredményezhetik.

Személyes tapasztalataim szerint egyébként ma a magyar kis- és középvállalkozások túlnyomó része – már koránál fogva is - ebben a fázisban él és dolgozik, miközben vezetőik többségének még halvány elképzelése sincsen arról, hogy vállalkozásuk pillanatnyi állapota nem saját tehetetlenségük vagy egy sorcsapás következménye, hanem a szervezetek fejlődésének egyik törvényszerűen bekövetkező állomása. Így aztán míg a sikeres magyar vállalkozók tömege az „úttörő büntetésének” nevezett problémákkal küzd, nyugat-európai társaik már régen túljutottak ezen a fázison. Az az úttörő, aki felismeri a pillanat fontosságát és át tud lépni ezen a küszöbön, azaz át tudja alakítani vállalkozása szervezetét, racionalizálni tudja működését, szabályozni tudja a folyamatokat és újfajta emberi kapcsolatokat tud létrehozni, az megteremti a feltételeket ahhoz, hogy vállalkozása egy újabb, magasabb fejlődési szintre juthasson el. Az a folyamat, amelyik az alapító felismerésének hatására így most a vállalaton belül elindul olyan, mint amikor az emberben fejlődésének kezdeti szakaszában önállóan kifejlődött szervek a szerveződés egy bizonyos pontján elkezdnek egymással együttműködő, logikus kapcsolatot kialakítani. Nos, valami ilyesmi indul el a differenciálódás fázisába lépő közösségekben is, mert a vállalkozás most egy rendszerré alakul át, az emberi kapcsolatok megtervezett, logikus és megszervezett rendszerévé. A folyamat fontos része, hogy a közösség vezetői, akik eddig a kagylóban együtt éltek és dolgoztak a közösség többi tagjával, és csak egymásra és a munkára koncentráltak, most kiemelkednek ebből a biztonságos közegeből, és felülről kezdik el szemlélni a szervezetet. Ezért a differenciálódás fázisának jelképe a piramis, melynek csúcsán ülnek majd a vezetők, akik a szervezés és szabályozás feladatait végzik.

Igen sok úttörő számára ez a szakasz felér egy szenvedéssel, mert ők általában a közvetlen és kötetlen emberi kapcsolatokban érzik jól magukat, az improvizáció nagymesterei, ez a fázis pedig pontosan ellenkező képességek kialakítását követeli meg tőlük. Most a szétválás, a szervezés, a tervszerű munka, és az összefüggések felismerése az,

amire szükség van. Az alapító vagy vezető feladata most kapcsolatok létrehozása lesz, három szinten, mert

- formai kapcsolatokat kell kialakítani az emberek és csoportjaik között, szervezéssel,
- jogi kapcsolatokat kell kialakítani az emberek és csoportjaik között az írott szabályozás eszközeivel,
- újfajta emberi kapcsolatokat kell kialakítani a vállalkozás dolgozói között, mert az emberek egyre jobban különböznek és lassan már nem is ismerik egymást.

A differenciálódás fázisába lépő vállalkozások esetében a legnagyobb problémát a harmadik kapcsolat kialakítása jelenti, annyira, hogy sok esetben miután a vezetők nem ismerik fel az emberi kapcsolatok jelentőségét és igazán nem is tudják, hogy ehhez a feladathoz miként fogjanak hozzá, ezért inkább nem tesznek semmit. Így aztán nem nyújtanak segítséget a közösség tagjainak a változáshoz szükséges fejlődésben, csak a differenciálódás során jelentkező problémák számát növelik és ezzel a differenciálódás sikerét veszélyeztetik. Ebben a fejlődési szakaszban a szervezet, a vállalat struktúrájának kialakítása folyik, és ezzel párhuzamosan kell, hogy a vállalaton belüli kommunikáció formáját és újfajta kultúráját is kialakítani. Miközben a vezetők a túlélésért, a közösség továbbfejlődésért küzdenek, komoly problémákkal kell szembenézniük, de tudniuk kell, hogy ennek a szakasznak a sikere teljes egészében azon alapszik, hogy sikerül-e újfajta emberi képességeket kifejleszteniük. Méghozzá a vállalaton belül mindenkinben, a legfelső vezetőktől az utolsó beosztottakig. Most az emberekben és a közösségben a tervezés, az előrelátás, a felelősségvállalás, a szervezés és a szociális képességek egészen új formáira van szükség, olyan módon, hogy ezek az új képességek az egész vállalatot szolgálják.

Igen nagy gondot okoz az is, hogy az úttörő fázisban a vezetők odafigyelése nélkül kialakult motiváció hirtelen drasztikusan lecsökken. Az eddig természetesnek hitt motiváció, amit azonban az úttörő fázis szabad és örömteli munkavégzése hozott létre és nem a vezetők motiválási képessége, most a változások következtében fokozatosan elvész. Ez pedig egyenes következménye annak, hogy az emberek már nem látják az egészet, csak részfolyamatokat végeznek el, ráadásul még ezt sem tehetik meg szabadon, hanem szigorúan a szabályozás megszabta keretek között kell dolgozniuk. A szabadság korlátozása vagy teljes elvesztése pedig jelentősen csökkenti a kreativitást és az elvégzett munka felet érzett örömet. Így aztán a differenciálódás fázisa elmosza az addig természetesnek hitt lelkesedést és motiváltságot és ezért az alapítónak most még egy dologgal, a munkatársak motiválásának kérdésével is foglalkoznia kell.

Közben a szervezet növekedésével arányosan növekszik a szabályok, a rendelkezések és intézkedések száma, miáltal a vállalat lassan rugalmatlanná és merevvé válik. Az emberek kötődése a vállalat iránt egyre csökken és érdeklődése inkább a kisebb csoportjaik felé fordul. Nagy problémát okoz többnyire az is, hogy mivel egyáltalán nem értik a változások lényegét, értelmét, a kisebb közösségek céljaiban kezdenek el érdekeltek lenni, ami gyakran a nagy vállalati célokkal való szembefordulást eredményezi. Ebből már egyenesen következik, hogy az addig egységes vállalati közösség tagjai fokozatosan eltávolodnak egymástól. Azok, akik eddig egy meleg családi légkörben éltek és dolgoztak, most nehezen viselik el az egyébként sem értett változásokat, és nehezményezik, hogy az emberi kapcsolatok a közösségen belül megváltoztak, hogy a vezetők figyelme elfordult tőlük és már nem rájuk, hanem a munkára koncentrálnak. A piramis csúcsán ülő vezetők pedig nem csak a munkatársaikkal, a közösség tagjaival veszítik el szép lassan minden kapcsolatukat, hanem a partnerekkel is. Emberek helyett már csak marketing kérdésekkel, gazdaságossági problémákkal találkoznak, beszélgetések helyett controlling jelentésekkel szembesülnek és e közben minden erejükkel a szervezet hatékony működésére kell koncentrálniuk. Ez pontosan az ellenkezője annak, amit az úttörő fázisban csináltak, megszoktak, és annyira szerettek.

Ezeket a változásokat természetesen a partnerek is érzékelik és mivel már nem kapják meg azt a figyelmet, amit eddig megszoktak, kezdenek elégedetlenek lenni. Az egész vállalat szép lassan tele lesz emberi és érzelmi problémákkal, és a munkatársak elégedetlenek a vezetőkkel, a vezetők a munkatársakkal, a partnerek pedig mindkettővel. A vezetőknek egy-egy elkeseredett pillanatban úgy tűnik, hogy sikerült egy jól működő és sikeres vállalatot tönkretenni és már csak egyetlen egy összetartó erő van, amiben még bízniuk lehet, a logikus és szervezeten működő rendszer. Ezek a problémák persze fokozatosan alakulnak ki a fejlődés, a differenciálódási folyamat során, azaz nem egyszerre és nem egyik pillanatról a másikra jelennek meg a közösség életében. E hosszú idő alatt bőven van a vezetésnek lehetősége arra, hogy a problémákat felismerje és sikeresen kezelje őket.

Általános vélemény szerint a nyugat-európai vállalkozások zöme már a differenciálódási fázison is túlhaladt, és több-kevesebb sikerrel a fejlődésének egy még magasabb pontjára érkezett. Ehhez több évtizedre és az idő mellett igen sok tapasztalatra és tanulásra volt szükség, mert e kettő tette lehetővé, hogy a nyugat-európai vezetőkben és vállalkozókban ezek a kérdések és az ebből fakadó tennivalók tudatosulhattak. Ennek a következménye egyébként az, hogy ma ritkán találkozunk úttörő fázisban lévő nyugati vállalkozással,

hiszen a környezet és a vállalkozóknak oktatott elméleti tudás ezen a fázison pillanatok alatt átsegítik a kezdő vállalkozókat is, és igen gyorsan a fejlődés magasabb fokára vezeti őket. A magyar kis- és középvállalkozók számára a következőkben leírt két fázis azonban a távolabbi jövő képét rajzolja fel, azt a célt, amit nekik hamarosan el kell érni, miközben nyugati kollégáik számára az a jelen realitása.

A differenciálódási fázis vége felé sűrűsödő problémák ismét elvezetik a vállalkozás vezetőit egy olyan ponthoz, ami arra kényszeríti őket, hogy átgondoljanak néhány igen fontos kérdést a vállalkozás életével és tevékenységének céljával kapcsolatban. Többek között ez az a pillanat, amikor a vállalkozóknak határozniuk kell arról, hogy elkezdene-e foglalkozni olyan kérdésekkel, mint a miért is vagyunk, mi a vállalkozás küldetése, kinek van szüksége ránk, milyen a cég kapcsolata a külvilággal. A mi a dolgunk a világgal és miért vagyunk itt kérdések ebben a fázisban a tevékenység két fő területén jelennek meg:

- A partnerkapcsolatok területén, ahol azt kell vizsgálni, hogy képes-e a vállalkozás partnereinek valódi igényeit felismerni és az ehhez szükséges őszinte és nyílt érdeklődést kialakítani?

- A tevékenységünk a világban kérdéskörben pedig azt kell vizsgálni, hogy képesek vagyunk-e felismerni, mit is okoz tevékenységünk a világban? Hiszen azt minden vállalkozó jól tudja, hogy minden tevékenység, legyen az gazdasági vagy nem gazdasági, óriási hatással van a világra, a természet jelenségeitől kezdve nyersanyagkészleteken keresztül egészen a családok életéig. Csak észre kell venni! Mert ha nem vesszük észre, akkor az általunk okozott problémák erőszakkal fognak kopogtatni az ajtónkon, és természeti katasztrófák, szakszervezeti tiltakozások vagy a közösséget elhagyó emberek formájában mutatkoznak meg.

Amennyiben a vállalkozás vezetői felismerik, hogy az általuk irányított szervezet fejlődése most ismét egy olyan ponthoz érkezett, amikor változtatásra van szükség, akkor ezzel a felismeréssel megteremtik a lehetőségét annak is, hogy a közösséget a fejlődés harmadik integrálódási fázisába átvezessék. Ennek a fázisnak fontos feladata az emberek egyesítése, ezért egyik legfontosabb lépése az, hogy a vezetés a „csúcsról” ismét visszakerül a tevékenység középpontjába. A fázis jelképe ezért egy lóhere, melynek középpontjában él és dolgozik a vezetés, aki most ismét a tevékenység szíve és motorja, az a hely, ahonnan a vállalkozást életető erő az egész közösségbe szétárad. Ehhez a változáshoz azonban a vezetők valódi tudati fejlődésére van szükség, és sajnos gyakran bukik meg a fejlődés ezen a ponton. A vezetők egy része könnyen és gyorsan megszokja mindazt, ami a piramis csúcsán veszi körül, és bár mást mond, valójában már nem is akar visszatérni az emberek közé, megfelelni az új feladatnak. A differenciálódás

fázisában bekövetkező eltávolodás következtében a vezetők gyakran annyira egyedül maradnak a vállalatban belül, hogy már nehezen vagy egyáltalán nem tudják megtalálni helyüket az emberek között. De e nélkül nincsen, nem is lehet integrálódás!

Ebben a szakaszban a legfontosabb feladat az úttörő és a differenciálódási fázis minden jó tulajdonságát egyesíteni, ezzel visszaadni az embereknek a munkavégzés feletti örömet, a kreativitás kibontakoztatásának lehetőségét és a motivált munkát. Mindezt most már szervezett keretek között, tervezett és ellenőrzött formákban. Ezért a széthúzó, ellenségeskedő osztályokat, csoportokat, amelyek működése lassan öncélúvá kezdett válni, most össze kell kötni és nagyobb szociális szervezet részévé kell tenni, hogy ezzel az ami veszélybe sodorta az egész vállalat életét, végleg megszűnjön. Ez a munka három lépésből áll:

- először a dolgozókat integrálni kell a csoportjukba,
- majd a csoportokat integrálni kell a vállalatba,
- és végül a vállalatot integrálni kell a nagyobb szociális környezetbe.

Az integrálódás lehetővé teszi a közösség minden tagja számára, hogy intelligens módon, a közös célokért dolgozzon, mert ez az új szervezet már

- közösen tűz ki célokat,
- olyan bizalmi légkört teremt, amelyben mindenki megtalálhatja a célokhoz vezető legjobb utat,
- megteremti az önellenőrzés lehetőségét, ahol a munkatársak nem csak látják, hanem ellenőrizhetik is saját munkájuk eredményét.

Ebben a fázisban az emberek már egyre jobban átlátják a gazdasági szféra és az emberi közösségek összefüggéseit és belátják, hogy egy gazdasági céllal alakult közösség feladata a reális emberi igények kielégítése, a szociális célok szolgálata. Ezeket a vállalkozás tevékenységének értelmét és célját kereső küldetésükben többnyire sikeresen meg is fogalmazzák, és ha ez egy jól összeállított és közösen megfogalmazott anyag, akkor az még is hat a közösség tevékenységére, ha tevékenységükben ma nem mindig sikerül maradéktalanul megvalósítani azt. Ez már azt a magasabb tudatosságot feltételezi, amely az integrálódási folyamat jellemzője és ma a nyugat-európai vállalkozások zömmel az integrálódás fázisában vannak.

Részben ennek tulajdonítható az is, hogy az igen sok őszinte és a vállalat minden dolgozója által átérzett küldetés mellett ma gyakran találkozunk látszat küldetésekkel is. Elsősorban a nagy multinacionális koncernek között találhatunk példákat olyanra, amikor küldetésükben úgy állítják be magukat a világ és vevőik felé, mint akik már nem is terméket vagy szolgáltatást kínálnak, hanem emberi és szociális igényeket elégítenek ki, és minden teltükben az emberi közösségek

céljait szolgálják. Közben a világ számos példával tudja bizonyítani, hogy ez a küldetés nem más, mint egy jó marketing fogás, az egész csak a látszat kedvéért történik. mert nem így élnek és nem így dolgoznak.

A fejlődés és a tudatosság

Az előző fejezetben leírtak alapján a kedves olvasó bizonyára ráismert vállalkozására és annak jellemző tulajdonságaira, és könnyen megállapíthatta, hogy az éppen melyik fejlődésének melyik fázisában tart. Az a gondolat, hogy egy vállalat így vagy úgy de fejlődik, többnyire mindenki számára elfogadható és egyértelmű, csupán egyetlen kérdés marad megválaszolatlan, hogy mi is történik közben az emberrel? Mitől és hogyan megy végig egy vállalkozás ezen a fejlődési úton, és miként függnek össze a változások a benne dogozó emberrel?

Az ember és a fejlődés kérdésének megítélésében a keleti és a nyugati vállalkozók között nagy az eltérés és ennek megfelelően eltérő a fejlődéssel kapcsolatos kérdések kezelése is. A hazai vállalkozók nagy része továbbra is a keleti gondolkodási struktúrában gondolkodik, még akkor is, ha esetleg fontos és izgalmas célokat tűz ki vállalkozása elé. Egy gondolkodási modelltől nem lehet egy csapásra megszabadulni, mert az a neveltetés, a tanulás és az első munkahelyek hatására, még fiatal korban szinte bele ívódik az emberbe és egészen mélyen, a tudatalattiban mint egy ember- és jövőkép rögződik. Az így rögzült hatások a későbbiek során aztán belső hajtóerőként működnek, és meghatározzák azt, hogy a már felnőtt ember egy adott helyzetben miként fog gondolkodni és viselkedni. Ezek olyan erősek, hogy még akkor is hatnak, ha az ember önmagán nem ismeri fel őket, és egészen másról beszél, mert a környezet minden esetben éles szemmel felismeri ezeket a rejtett ember- és jövőképeket. Nem csak felismeri, hanem annak alapján viselkedik, vagyis nem a szerint amit az ember mond, hanem annak alapján, amit tudattalanul magából kisugároz. Ezzel az emberi kapcsolatok egyik nagy titkát ismertük meg, mely szerint egy ember gondolkodást felnőtt korában az őt fiatalon ért hatások és akkor benne rögzült képek befolyásolják. Ezen keresztül tehát a fiatalkori hatások alakítják felnőtt korában az emberi kapcsolatokat is. Az ember az őt körülvevő szociális valóságot saját maga, a gondolkodásával hozza létre. Ezek az emberben, valahol a tudatalattiban, élő képek határozzák meg azt is, hogy miként viszonyul pl. egy vállalkozó az őt ért környezeti hatásokra, hogyan reagál környezete kihívásaira.

Ezért ma a hazai vállalkozók többségének tevékenységét a strukturális gondolkodás határozza meg, még akkor is, ha ezt nem ismerik fel és az árbevétel, mint sürgős és közeli cél ott lebeg a szemük

előtt. A strukturális gondolkodás ugyanis a fejlődéssel kapcsolatos kérdésekben is tudattalanul hat és befolyásolja az erről kialakított álláspontot. Ebből érthető, hogy ma Magyarországon miért nem fontos kérdés a vállalkozás fejlődése, miért hanyagolják el a tanulást, a munkatársak képzését, miért lesznek a fejlődéssel kapcsolatos kérdések másodlagos jelentőségűek. Minek tanulni, a munkatársak képzésére áldozni, hiszen a dolgok többnyire mennek e nélkül is, az árbevétel növekszik és a vezetőknek egyébként is csak az a dolga, hogy őrizze azokat a struktúrákat, melyek a célok megvalósulását szolgálják. Ezt a gondolatmenetet szinte visszaigazolván közben úgy tűnik, hogy a vállalkozás a vezetés tudatos közbeavatkozása nélkül is fejlődik. Most nem akarok részletesen foglalkozni azokkal a szélsőséges véleményekkel, melyek szerint minden a fejlődéssel, tanulóval kapcsolatos gondolat egyszerűen csak pénzkidobás, vagy időpazarlás, ill. a vezetőknek fejlődni vagy ezzel foglalkozni nem is feladatuk, ha már valami ilyenre szükség van, akkor menjenek csak a munkatársak. Ezek, mint a régi strukturális gondolkodás hátramaradt elemei, végül megakadályozzák, hogy a vállalkozó saját fejlődésének tudatos gazdája és formálója legyen.

Miközben a hazai vállalkozók többnyire azzal a kérdéssel foglalkoznak, hogy van-e értelme a tanulásnak, hoz-e valamit ha a fejlődésbe energiát fektetünk, addig a tőlünk alig néhány kilométerre nyugatra működő cégek viszonya a fejlődéshez egészen más. Ott a közepes cégek évtizedek óta oktatási központokat üzemeltetnek és a kisebbek is, akiknek erre nincsen pénzük, oktatási intézményekkel állnak szoros kapcsolatban. A vállalkozások fejlesztésére szakosodott oktatási centrumokban a szakmai képzés mellett igen komoly, az emberi képességekre és tulajdonságokra koncentrált elméleti fejlesztés is folyik. Ez pedig egyenes következménye annak a tudásnak, amit a nyugat-európai vállalkozók már régen felismertek, mégpedig, hogy egy vállalkozás fejlődése egyenlő a vállalkozásban dolgozó egyes emberek fejlődésének összegével, tudatosságának növekedésével. Tehát csak a munkatársak és a vezetők közös, együttes tanulása, továbbképzése vezethet el egy vállalkozás fejlődéséhez. Fontos eleme ennek a folyamatnak, és tőlünk nyugatra a vezetők már ezt is felismerték, hogy a vezetők gondolkodása a fejlődésről, esetleges tudattalan ellenállása ezt a folyamatot olyan mértékben leonthatja, hogy még azok sem fognak fejlődni, akikben ez az akarat önmaguktól meg van. Egy téves kép a fejlődésről akár az egész vállalkozás fejlődését is visszavetheti. Egy vállalkozás fejlődése nem az oktatás, a tréningek vagy a tanácsadók miatt jön létre, hanem az embereknek ez iránti igénye és gondolkodásuknak ebből fakadó megváltozása miatt, amit egy tréner vagy tanácsadó persze segíteni vagy támogatni tud.

A következőkben azt vizsgáljuk, hogy mi történik az emberrel, miként is változik gondolkodása, tudatossága egy vállalkozás fejlődése során. Amikor egy vállalkozás elérkezik az első küszöbhez, azaz a fejlődés következtében megnövekedett forgalom és az ügyletek nagy száma már elviselhetetlen terhet ró az egész vállalatra, a további fejlődés kulcsa az lesz, hogy az alapító, azaz az úttörő képes-e belátni, hogy az a vállalkozási forma, ami teljes egészében az ő gondolkodását fejezi ki, a fejlődés akadályává vált. Ezért ezen a küszöbön ezért először neki kell átlépnie, benne kell megszületnie annak a belátásnak, hogy „le tudok mondani arról, hogy mindenbe beleszóljak, hogy mindenről tudjam, miért, mikor és hol történik”. Ha ez a belső elmozdulás az alapítóban létrejön, és képes egy magasabb szintű gondolkodás kialakítására, akkor a vállalat, a közösség is elindulhat a továbbfejlődés útján, a vállalkozással kapcsolatos magasabb szintű gondolkodás kialakítása felé. Az úttörő saját csodálatos művének tönkretévőjévé, elrontójává válik, ha ez a belátás benne nem jön létre, és végig kell néznie vállalkozása fokozatos kiszorulását a piacról, esetleg tönkremenetelét. Ezen a ponton már az sem segít, ha otthagyja a vállalatot, mert az az összetartó erejét elveszítve, igen gyorsan szétesik és ezáltal szűnik meg. Amennyiben az úttörő képes felismerni a pillanat fontosságát és át tud lépni ezen a tudati küszöbön, azaz meg tudja változtatni gondolkodását a vállalkozás működéséről, a feladatokról és az emberi kapcsolatokról, akkor gondolkodásával egy új valóságba jut el, ami nem más, mint személyes tudati fejlődésének egy újabb, magasabb szintje. Ekkor már nem csak önmagára, a munkára koncentrál és nem csak az alkotás örömeiben él, hanem képessé válik tudatával, gondolkodásával egy szélesebb szociális valóságot is átfogni. Ezen a tudati szinten az alapító már nem csak a kreativitás, a képességek, az ideák és ötletek világában mozog, hanem átlép az emberi kapcsolatok, az emberi találkozások, a munkamegosztás, a függőség és konfrontáció valóságába. Csakis ennek a belső felismerésnek, elmozdulásnak hatására tudja az alapító a vállalkozást átvezetni fejlődésének második fázisába. Persze a siker másik kulcsa a munkatársak gondolkodásának megváltoztatásában van, amit a vezetőnek ezután mint kiemelt feladatot kell kezelnie, és át kell vezetnie munkatársait is ebbe az új valóságba.

Hasonló a helyzet a második fázis végén. Amikor a vállalkozás vezetői a differenciálódási fázis egy adott pontján belátják, hogy az általuk létrehozott szervezet fejlődése most ismét egy olyan pillanathoz érkezett, amikor változtatásra van szükség, és a szervezet csak akkor haladhat tovább a fejlődésében, ha azt is felismerik, hogy ezzel ismét egy tudati küszöbhez érkeztek el. Egy magasabb tudati valóságba való belépéssel teremtik meg azt a lehetőséget, hogy a közösséget a fejlődés harmadik fázisába átvezessék. Ez csak akkor lehet sikeres, ha a

felismerésen túl képesek a jelentkező problémákból tanulni és a vállalkozásról és annak működéséről gondolkodásukat megváltoztatva, azt egy magasabb szintre emelni. A tudatosságának ezen a magasabb fokán a közösség vezetői már nem csak a közvetlen szociális valóságot képesek átfogni, hanem képessé válnak a szélesebb, az egész világot átölelő – gazdasági – valóság érzékelésére is. Ekkor már elkezdik látni közösségük kapcsolatát a világgal, a termékek és szolgáltatások piacával, átlátják szociális felelősségüket és megfogalmazzák valódi küldetésüket is. Ebből jól látható, hogy egy vállalkozás fejlődése minden elemében a benne dolgozó vezetők és munkatársak fejlődésétől függ, és egy vállalkozás fejlődése a benne dolgozó emberek tudatosságának fejlődése, gondolkodásának változása. Minden olyan törekvés ami e tények figyelembe vétele nélkül próbálja egy vállalkozás fejlődését biztosítani, eleve kudarcra van ítélve.

Ez persze egy olyan környezetben ahol mindenki hasonlóképen gondolkodik, nem probléma, nem okoz különösebb fejfájást. Az EU tagjaként közvetlenül kapcsolatba kerülünk azzal a nyugat-európai vállalkozási kultúrával, amely gondolkodásában – a Lievegoed-i modell szerint – két fázissal előttünk van, és ekkor már problémákkal is számolni kell. Az átlagos nyugati vállalkozási tudatosság két szinttel van magasabban, mint a mai keleti vállalkozói tudatosság és ennek bizonyára komoly kihatásai lesznek. Ez persze nem baj, ha mint történelmi adottságot mindkét fél ismeri és a kapcsolatok létesítésekor figyelembe tudja, akarja vennie. Sajnos a hazai vállalkozási kultúra hozzáállása a fejlődés kérdéséhez némi kívánnivalókat hagy maga után, sokszor még azt sem tudják, hogy a vállalkozások hogyan fejlődnek, milyen fejlődési fázisok léteznek, így aztán azt sem tudhatják, hogy hol tartanak. Ez pedig a csatlakozás után csak problémákhoz vezethet. Közben a másik fél nagyon is tisztában van a helyzetével és a gondolkodási eltéréseiből fakadó előnyeivel, néha még úgy is gondolja, hogy vállalkozásának magasabb fejlődési foka miatt ő valamivel többet ér, vagy a mi tudatlanságunk az ő hasznára válhat. Ebből a csapdából a kivezető út a hazai vállalkozók „gyorsított ütemű” tudati fejlődése lehet. Persze nem úgy, hogy rohamtempóban próbálják utolérni, behozni a nyugati vállalkozásokat, hanem úgy, hogy a fejlődés normális, természetes üteme mellett, valamivel többet tanulnak, képezik magukat. Megváltoztatják hozzáállásukat a fejlődéshez annak érdekében, hogy a helyzetet mindkét oldalon jól megismerjék, és az így felismert különbségeket a javukra fordíthassák.

A vállalkozások fejlődése és az ezzel szorosan összefüggő tudati fejlődés egy állandó folyamat, és senki sem mondhatja magáról, hogy ő a fejlődés csúcspontjára már érkezett. Miközben a magyar vállalkozóknak az úttörő fázisból a differenciálódás fázisába való átmenettel kell megküzdeniük, a nyugati vállalkozókat is próbára teszi a

fejlődés következő fázisának felismerése, az ezzel kapcsolatos tudati változás szükségessége. Az 1990-es évek elején az európai vállalkozói körökben ismertté vált egy új módszer amit „karcsúsító vezetésnek”, angol nevén „*lean management*” néven ismer a szakirodalom. A gondolat, ami ezzel az európai gazdasági életbe betört, nem volt teljesen új, hiszen bizonyos elemeit Japánban már közel 20 éve használták, ezért sokan úgy gondolták és ma is azt gondolják, hogy ez sem más, mint egy a sok divatos vállalkozásirányítási elmélet között. A karcsúsító vezetést ezért egy olyan módszernek tekintik, amelynek segítségével a vállalkozást meg lehet szabadítani a felesleges és profillidegen tevékenységektől. Ennek a módszernek a térhódítását ugyanis a gazdaságtalan részlegek és kiszolgáló egységek megszüntetése kísérte, pedig ennél sokkal többet jelent. Abban a formájában, ahogyan J. Womack – D. Jones – D. Ross 1991-ben bemutatta, az elmélet összefügg azzal a kérdéssel, ami ma a jövőt kutató szakembereket erősen foglalkoztatja, azaz miként is fog a XXI. század vállalkozása kinézni. Az integrálódási fázisban ugyanis a vállalkozás, bár a környezetnek és vevőinknek jót akar, még nagyon sokat foglalkozik önmagával, és azt amit környezetétől, alvállalkozóitól megszerezhet, azt jól meg is szerzi, kihasználja. A nyugat-európai gondolkodás fejlődése mára vállalkozások világában is oda vezetett, hogy az ott dolgozók számára egyre inkább nyilvánvalóvá válik, hogy egy vállalatot nem lehet többé egy a világtól független szigetnek tekinteni. Még a legnagyobbak is kezdik érezni, hogy az ő hozzájárulásuk a vevői igények kielégítéséhez nem más, mint egy kis patak az értékteremtés nagy folyamatában. Amennyiben valaki képes magát ebbe a nagy folyamatba beleképzelni, annak részeként megélni, akkor azonnal más gondolatok jelennek meg a fejében. Ezek után az az elvárás már nem lesz kielégítő, hogy csak az én vállalatomnak menjen jól, mert ha az ember átérzi, hogy az egész gazdasági szféra nagy folyamának minden ember a része, és ez a folyam már réges-rég nem csak a vállalat és a vevői között csordogál, akkor felismerheti azt, hogy ez a folyam a gazdasági élet valamennyi résztvevőjét összekapcsolja egymással. Ez hozza létre azt a belátást, mely szerint egy vállalatnak csak akkor mehet jól, ha gazdasági környezetében a többi vállalatának is jól megy. Az ilyen elvek által vezérelt vállalkozások egy új, morális alapokon szerveződő vállalkozás képét vetítik előre, egy olyan gazdasági közösség képét, melyet a vezetők és munkatársak morális alapokra épülő gondolkodása jellemez mind emberről, mind gazdaságról.

Jogos a kedves Olvasó megdöbbenése, hogy miközben Magyarországon szinte a vadkapitalizmus kezdeti időszakának élet-halál harca folyik, tőlünk néhány kilométerre ilyen gondolatokkal foglalkoznak a gazdasági szféra szereplői. Éppen ez mutatja a

legjobban a két oldal közötti gondolkodásbeli különbséget, hogy ott a fejlődés és az abból fakadó más, új jövőkép természetes velejárója a vállalkozói életnek, míg a hazai vállalkozók többnyire megdöbbenéssel fogadják, hogy valami változni fog, esetleg az amit ma jól ismerünk, holnapra már nem lesz érvényes. Ez persze nem jelenti azt, hogy minden nyugati vállalkozás a fejlődés harmadik fázisban van és minden menedzser azzal a kérdéssel foglalkozik, hogy miként juthat a következő fejlődési fokra. Sajnos szép számmal akadnak ott is olyanok, akiket nem érdekel, hogy a másik embernek hogyan megy, akik örömmel használják ki a magyar viszonyok adta negatív lehetőségeket. De ez nem jelenti azt, hogy ez az általános és jellemző vállalkozói gondolkodás ma nyugat-Európában. Szerencsére a döntő többség felismeri azt az egyszerű ténnyt, hogy ha én a partnereimet kihasználom, az árat a végtelenségig leszorítom, akkor ezzel valójában csak magamat gyengítem. Mert aki azt, akitől függ tönkreteszi, aki a legjobb barátja kellene legyen, az ellenségének tekinti, végül szépen lassan önmagát lehetetleníti el, mert amit a másikkal tesz, az hamarosan rajta is megmutatkozik. Ezen a szálon jutott el a modern nyugati gondolkodás a vállalkozások fejlődésének negyedik asszociatív fázisához. A tudatosságnak ezen a szintjén a vállalkozókat már a mindent átfogó gondolkodás kérdései foglalkoztatják. Hogyan is zajlik le az értéktermelési folyamat a gazdasági szférában, ott ahol a vállalkozásoknak végül is csak egy kis részfeladatuk van? Mi történik ebben a folyamatban előttük és utánuk? Mennyire képesek felelősségüket ebben a folyamatban felismerni és felvállalni? Ezek mind lényeges kérdései a karcsúsító vezetésnek, és a Japán vállalkozások közül jó néhányan már régóta átültették a gyakorlatba és az európai megvalósuló példák is ennek az újfajta gondolkodásnak a helyességét mutatják.

Nyilván minden józanul gondolkodó magyar vállalkozó is belátja azt, hogy ez a gondolkodás helyes, még akkor is, ha a jelenlegi hazai vállalkozói tudatosság és az ezáltal létrehozott gazdasági környezet ennek megvalósítását még nem teszi lehetővé. Ezért fontos ismerni leendő partnereink gondolkodását és azokat a problémákat, melyek őket foglalkoztatják, mert ha vállalkozásaik az üzleti kapcsolatok során esetleg meglepő kívánságokkal, elvárásokkal lépnek fel, akkor az „újak” tudják, hogy ezek honnan származnak, és ezért már előre be tudják építeni tárgyalási stratégiájukba az eltérő tudatossági szintekből fakadó problémák kezelését. A hazai vállalkozóknak kell felkészülniük erre a hamarosan élesben megjelenő gondolkodásbeli különbségre, mert ezt EU partnereiktől nem várhatják el. Ők csak a maguk gondjaival, megszokott piacaival törődnek és nem nagyon foglalkoznak a többiek problémáival. Hogy ez mennyire így van, annak alátámasztására Harto Brenner úr előadásából idézek még egy gondolatot, aki ezt mondta a

már említett konferencián: „Önöknek óriási esélyük van, ugyanis Önöknél nincsenek régi magatartásformák, Önök még nem csontosodtak be szokásaikba, amitől aztán nem tudnak elszakadni. Tehát Önök még frissek, nyitottak.” Azaz az eddigiekben vázolt gondolkodásbeli különbözőségek nem feltétlenül hátrányok, hanem lehetnek előnyök is, ahogyan ezt egy német szakember is látja, olyan potenciális lehetőségek, amelyeket ki lehet aknázni, de ez csak önismerettel és partnereink megismerésén keresztül lehetséges.

A menedzsment és a jövő

A keleti és nyugati gondolkodás közötti alapvető különbség tehát több területen mutatkozik meg. Az egyik a nyugati vállalkozók rendkívüli célorientált gondolkodása, a másik a fejlődés szerepének és fontosságának megítélésében és a harmadik a vállalkozások konkrét fejlődési szintjében megmutatókozó különbség. Ez utóbbi az idő múlásával minden bizonnyal ki fog egyenlítődni, és a különböző becslések szerint 15-20 év múlva el fog tűnni. A rendkívüli célorientált gondolkodás esetében azonban, ha a hazai vállalkozók a fejlődésről alkotott nézeteiket hajlandóak megváltoztatni és ezért akarnak és hajlandóak a nyugat-európai menedzserektől tanulni, a lemaradás sokkal rövidebb idő alatt is behozható. Hiszen a cél, mint vezérlőelv használata a vállalkozások életében nem más, mint a jövő tudatos alakításának, formálásának elhatározása. Az aki célokat tűz ki maga elé és azok megvalósítására tervet készít, az ezzel azt határozza el, hogy jövőjének aktív alakítójává, formálójává válik és nem hagyja egy számára ismeretlen és ezáltal esetleg kedvezőtlen jövő eljövételét. Azt tudjuk, hogy a nyugati vállalkozók viszonya a jövővel teljesen más, mint a keleti vállalkozóké, ezért ebben a fejezetben azt vizsgáljuk, hogy milyen a menedzsment és a jövő viszonya az EU-ban dolgozó vezetőknel.

Minden vezető álma, hogy vállalkozása az embereknek olyan közössége legyen, ahol az újítás és lelkesedés kreatív erői fognak össze a közös célok megvalósításáért, ahol minden ember önállóan és intelligens módon dolgozik egy közös célért. Ez az álom a nyugati vállalkozások nagy részében már valóság, ami annak köszönhető, hogy ott a vezetők – a korábban már részletezett gondolkodásbeli különbözőségek miatt – saját vezetői feladataikról is másképpen gondolkodnak. A nyugati menedzserek amint tisztázzák magukban, hogy egy vállalkozás elsődleges célja a vevők igényeinek kielégítése oly módon, hogy a vállalkozás gazdaságilag sikeres legyen, utána azonnal annak a felismerése következik, hogy ezt a célt csak a vállalkozáson belüli technikai, gazdasági és szociális alrendszerek

megfelelő kiépítésén keresztül valósíthatják meg. Ezek az alrendszerek egyébként egyforma fontosságúak, mert mind azonos módon járulnak hozzá a vállalat eredményességéhez, és kialakításukban és működtetésükben a menedzsment feladatai kettősek. Egy időben két egymással látszólag ellentétes dolgot kell megvalósítaniuk, mert egyszerre kell stabilizálni és dinamizálni. A stabilizálás egy vállalatban belül a múlt eredményeinek megőrzését, a múlthoz való kötődést jelenti, azaz

- a meglévő struktúrák megőrzését és állandósítását,
- a folyamatban lévő tevékenységek állandó fenntartását,
- a feladatok delegálását és rendszeres ellenőrzését,
- a piaci munka fenntartását, a piaci részesedés megőrzését,
- a termelő berendezések karbantartását,
- valamint az oktatást, továbbképzést, a fejlődés biztosítását, stb.

Miközben a vezető ragaszkodik a múlt eredményeihez és óvja azokat, tudja azt is, hogy egy másik fontos feladatának is meg kell felelnie, azaz dinamizálni kell vállalkozását. Ez azt jelenti, hogy a jövő eddig még nem ismert és nem tapasztalt új formáit és gondolatait kell behoznia a vállalkozás életébe, vagy lehetővé tenni, hogy mások behozzák. A feladat, hogy a

- a meglévő struktúrákat éllettel kell megtölteni és fejleszteni kell azokat,
- új termékeket kell kifejleszteni, új szolgáltatásokat kell bevezetni,
- új piaci politikát kell kidolgozni, új stratégiákat kell létrehozni,
- új vállalati szervezeti formákat kell kialakítani, stb.

A nyugati vezetők többsége jól tudja, hogy a jövővel való találkozás lehetőségét e feladatok elvégzése jelenti számára, és ezek teremtik meg a feltételeket ahhoz, hogy a vállalkozás jövője úgy alakuljon, ahogyan azt ő akarja, azaz nem a piac, a gazdasági szféra kénye-kedve szerint. Önmagában már ez egy rendkívül nehéz vezetői feladat, hiszen két ellentétes dolgot kell egy időben kezelni és megvalósítani a dinamizálás és stabilizáláskettősségében. Ráadásul ebben a vezetők számára még egy óriási csapda van elrejtve, mert miközben a nyugati menedzserek, mint egy egyensúlyozó művész, vállalkozásukon belül általában sikeresen egyensúlyt tudnak teremteni a két oldal, a múlt és a jövő, a stabilitás és dinamizálás között, addig a magyar vállalkozók és menedzserek, többnyire elvesznek a vállalkozás stabilitásának biztosításában, azaz a múlt problémáinak állandó kezelésében. A hazai vállalkozók tevékenysége többnyire kimerül a folyamatok fenntartásában, és idejük elaprózódik a mindennapi ügyek intézésének viharában. Miért tudja egy nyugati vezető ezeket a kérdéseket jobban kezelni, mint egy magyar? A probléma lényege nem abban van, hogy egy magyar vállalkozó nem tekinti fontosnak a jövőjét, vagy az azzal

való foglalkozást hanem, hogy egy magyar vezetőnek általában nem marad ideje a jövőre!

Nézzük meg ezt a kérdést egy kicsit közelebbről is. Azt már tudjuk, hogy a nyugat-európai vállalkozások többsége már túlhaladt fejlődésének differenciálódási fázisán és többségük jelenleg az integrálódási fázisban él és dolgozik. Mit is jelent ez? Ahogyan azt az előző fejezetben részletesen kifejtettem, ezekben a vállalatokban a belső szervezeti rend és a működés struktúráinak kialakítása már befejeződött, azaz a működéssel kapcsolatos feladatokat írott szabályzatokban rögzítették. Ennek teljesen természetes következménye az, hogy egy ilyen vállalkozás esetében a vezetés napi feladatait a menedzsment második szintje végzi. Tehát ezeknél a vállalatoknál a felső vezetésnek nem marad más feladata, mint ellenőrizni, serkenteni és ha szükséges, közbeavatkozni, az idő fennmaradó részében pedig a vállalkozás jövőjével tudnak foglalkozni.

Ebből automatikusan következik az is, hogy azoknál a hazai vállalkozásoknál, akik fejlődésüknek még csak az úttörő fázisában tartanak, illetve most kezdtek az innen való továbblépés kérdésével foglalkozni, azaz a magyar kis- és középvállalkozások zöménél, nincsen szervezeti rend, nincsen kialakult működési struktúra, nincsenek írott szabályok, csak a szokásjog. Ennek az állapotnak természetes következménye az is, hogy a magyar felső vezetőknek mindennel foglalkozniuk kell, és mindről tudni akarnak. Ehhez sok esetben még az is társul, hogy félnek a felelősséget és a vezetői feladatokat átadni, illetve megosztani, mert saját személyes közreműködésük által vélik megóvni azt, amit ők az évek sora alatt megteremtettek, létrehoztak. Ezzel pedig a kör bezárult, és egy kellő előrelátással nem rendelkező vezető képe tárul elénk, aki nem érti meg vállalkozása helyzetét, fejlődésének állapotát és az ebből fakadó sajátos egyéni feladatait. Ezért idejének nagy részét a meglévő rendszer stabilizálására fordítja és elvesz a napi feladatok között, és így jön létre az a természetellenes állapot, amiben egy ilyen magyar vezetőnek nem marad ideje a jövőre! Akinek pedig nincsen ideje a jövőre, annál az bizonytalansággal és félelemmel lesz teli, és a problémák állandósulnak.

A hazai menedzserek többnyire tehát a múlt és a jövő között vergődnek és vállalkozásaik szervezeti és strukturális hiányosságait élik meg azokban a problémákban, melyekkel nap mint nap küzdenek, amikor viszonyukat a vállalkozás jövőjéhez ki akarják alakítani. A probléma lényege abban rejlik, hogy amiből ezen munkájuk során kiindulnak, amire tevékenységüket alapozzák, az többnyire az emberről és a civilizációról bennük fiatalon kialakított kép, amiben sokszor ők maguk sem biztosak, valamint egy utópisztikus kép a gazdaságról és az abban élő és dolgozó emberről, aki egy szebb és jobb világot akar munkájával létrehozni. E közben pedig ideológiákat dolgoznak ki

maguknak, saját tevékenységük igazolására és olyan egyéni politikákat részesítenek előnyben és valósítanak meg, amiket még alkalmazott korukban ismertek meg. Ez sajnos már nem kielégítő, és ezért gondolkodásunkon ezen a téren is változtatnunk kell, mert ha azt akarjuk, hogy egy vállalkozás fejlődjön, növekedjen és sikeres legyen, akkor olyan helyzetet kell teremteni, amiben a vállalkozás felső vezetőinek lehetőségük van idejük nagy részét a tevékenység dinamizálásával, a vállalkozás jövőjével való foglalkozással kitölteniük. Ennek a jövőnek fel kell ölelnie a technikai, és gazdasági alrendszereken túl, a vállalkozás szociális, politikai, kulturális fejlődését is. A vezetői egyoldalúság, elfogultság itt komoly problémákhoz vezethetnek.

Miközben a magyar vállalkozók a fenti módon még keresik kapcsolatukat a jövővel, nyugati társaik többsége már felismerte, hogy egy vállalkozáson belül csak akkor alakítható ki az együttműködés magas foka, ha a vállalatban belüli technikai, gazdasági, és szociális alrendszerek képesek figyelembe venni a valódi embert, vagyis emberivé válnak. Azaz egy vállalkozásban a vezetők és munkatársak közösen tűznek ki célokat, bizalmi alapokon dolgoznak, az emberi kommunikáció új formáit hozzák létre, és ezáltal a vállalkozások az emberi találkozás új színtereivé válnak. Ezek ma egy magyar vállalkozó számára talán még idegen gondolatok, de a fejlődésüknek harmadik fázisában lévő és a negyedik felé kacsingató, nyugati vállalkozók számára már természetes és a mindennapok szintjén megvalósítandó feladatok. A nyugati vezetők ehhez már elkezdték kutatni az ember életének törvényszerűségeit és fejlődését életútja során. Mindezt azért, hogy a felismert törvényszerűségeket a jövővel kapcsolatos terveik kialakításánál figyelembe vehessék. Egyre inkább vizsgálják a szervezetek és struktúrák fejlődésének, működésének törvényszerűségeit is, hogy azokat vállalkozásaik, szervezeteik kialakításánál alkalmazzák.