

A MINŐSÉG: ÚJ VEZETÉSI PARADIGMA, AVAGY MIT JELENT A „KIVÁLÓSÁG” A VEZETÉSBEN

A tanulmány az ismert vezetési és szervezeti paradigmáktól eltérő szempontok alapján kísérel meg leírni a gazdasági racionalitás alapján működő szervezetekben a vezetési munka, a menedzsment minőségét. Az első rész a minőségközpontú vezetési paradigma más paradigmáktól való eltérését, a második rész pedig a minőségorientált vezetés legfontosabb elemeit, eszközeit és a szerzőknek e témában szerzett hazai tapasztalatait írja le.

A vezetési és szervezeti paradigmák általában a szervezetek belső viszonyaira, a vezetők és végrehajtók közötti kapcsolatra összpontosítanak, és nem a gazdasági racionalitás talaján kalkulatív módon viselkedő szervezetek lényegéhez kötődő és mérhető eredmények, teljesítmények alapján „fogják” meg és írják le a vezetéshez kötődő folyamatokat.

A gazdaságilag racionális szervezetek két alapvető célt követnek. Az egyik a minél magasabb profit, a másik a túlélés. Mindkét cél mérhető, és a mért „eredmények” azon túl, hogy megmutatják az életciklusgörbén elfoglalt helyet, mindig utalnak a szervezet adaptációs képességére is.

A szervezeti és vezetési paradigmáknak többféle csoportosításuk lehetséges. A hagyományos szervezeti és vezetési irodalomban e paradigmákat általában vezetési stílusok, vezetési modellek, illetve szervezeti viselkedés címszó alatt tárgyalják.

A következőkben részletes ismertetés nélkül felsorolunk néhány csoportosítást:

Hoványi Gábor 1982-ben publikált könyvében (Hoványi 1982) részletesen leírja néhány „vezetési modell” lényegét. Könyve meglehetősen didaktikus felépítésű, ami meg is felel az általa kitűzött célnak, miszerint azt az irányított önképzés eszközének szánta. Hoványi úgy tekint a vezetésre, mint egy megtanulható szakmára, amelynek az eszközei, módszerei, sajátos fogásai már ismertek, ezeket csak meg kell tanulni.

Nála is, mint ekkor általában a szervezeti-vezetési irodalomban már erőteljesen megjelenik a környezet hatása a szervezetre, a vezetésre. Azonban még alig-alig jelenik meg a minőség, a „vevő mindenhatósága” szervezetalakító szerepének fontossága, amely ma már mint önálló vezetési paradigma is létezik. (Különösen az akkori kelet-európai vezetési irodalomra volt jellemző ez a

szemlélet; megtanulható technikákról van szó, nem pedig komplex folyamatokat átfogó szemléletről)

Hoványi az alábbi modelleket írja le és jellemzi:

- kivételek elvén alapuló vezetés
- problémamegoldó vezetés
- célok kitűzése alapján történő vezetés
- a stratégiai vezetés módszere
- a mátrixirányítás modellje
- kreativitást serkentő vezetési modell
- nulláról induló vezetési módszer
- a vezetési rács módszere
- részvétel és bevonás alapú vezetés

A K. Davis és J. W. Newstrom által írt *Human Behavior at Work* (1989) könyv az amerikai management és business iskolák egyik gyakran használt tankönyve az alábbi vezetési stílusokat különbözteti meg:

- X és Y elmélet
- pozitív és negatív vezetés
- autokratikus, participatív, „szabadutas” vezetés
- vezetési kontingencia elmélet (Fiedler)
- szituatív vezetési modell (Hersey és Blanchard)

E könyv szemlélete már lényegesen közelebb áll az általunk is favorizált megközelítéshez, miszerint a „kiváló” vezetés nem csak megtanulható szakma, megszerzhető ismeretek halmaza, hanem ezen túlmenően adott képességek és fejleszthető készségek-szemlélet függvénye is.

Bene László 1970-ben készítette el a vezetési szakirodalomban a legteljesebb összefoglalást a vezetési stílusokról és a vezetésről mint önálló jelenségről. Könyvében a vezetési paradigmákat „iskoláknak és irányzatoknak” nevezte, és az alábbi típusokat írta le:

- empirikus vagy leíró iskola
- az eltárgyasító iskola (Taylor és a scientific management)

- a teorizáló iskola (Fayol)
- a pszichológiai iskola (E. Mayo)
- az „industrial engineering“ mint az első integráló vezetéseméleti irányzat
- a szociológiai iskola
- az „operations research“ mint a döntéselőkészítésen alapuló iskola
- a kibernetika és a rendszerelmélet mint a vezetési irányzatok szintézise.

A modern szervezetszociológia által megfogalmazott vezetési paradigmák magyar nyelvű áttekintését Jávor István végezte el 1993-ban megjelent egyetemi jegyzetében. Az ismertetés alapjául Burrell és Morgan (1990) könyvét választotta, amely talán először tekintette át a szervezeti és vezetési irodalom különféle gondolatrendszereit. E szerint az alábbi paradigmák, szervezetszociológiai irányzatok jelentek meg az elmúlt évtizedekben:

- a szervezet mint gép
- a szervezet mint organizmus
- a szervezet mint agy
- a szervezet mint kultúra
- a szervezet mint politikai rendszer
- a szervezet mint pszichés börtön
- a szervezet mint folyamat és változás
- a szervezet mint a dominancia eszköze.

A szokásos elméletek mellett Jávor István könyvét kiegészítette a „szervezet mint hatalmi gépezet“ paradigma megfogalmazásával, amellyel egy teljesen új és a minőségi vezetés paradigma számára is alapvető jelentőségűvé tett érthetővé, megfoghatóvá. A szervezet hatalmi szerkezetének középpontba állítása azért fontos a minőségorientált paradigma számára, mivel először „emeli be“ a környezeti hatások egyik legfontosabb elemét, a vevőt-fogyasztót a szervezetet és a vezetést is befolyásoló tényezők közé. E paradigmában a belső szervezeti rend kialakulásában kulcsszerepe van pl. a fogyasztóvédelemnek-minőségvédelemnek, azok igen erőteljes társadalmi megerősödése miatt.

A minőségorientált vezetési paradigma

Szemléletmódunk más, mint amelyek az előbb felsorolt paradigmák mögött húzódnak meg. Véleményünk szerint a vezetési munka célja nem más, mint az adott szervezet folyamatos és sikeres környezeti

adaptációjának a fenntartása. Ennek megfelelően a minőségi vezetés mint paradigma, illetve a vezetés minősége is e szempont körül fogható meg. (Nem véletlen, hogy a cikkünk alapjául szolgáló kutatást a sikeres magyar vállalatok, cégek egy konkrét kiválasztási szempont alapján lehatárolt csoportjánál folytattuk le.) (Bodor-Mátyási, 1994)

A szervezeti adaptáció a cégnek a környezeti változásokra adott válaszadási, reagálási képességét jelenti. Ennek folyamatos fenntartása áll a vezetés „művészetének“ a középpontjában.

A szervezetek életciklusa

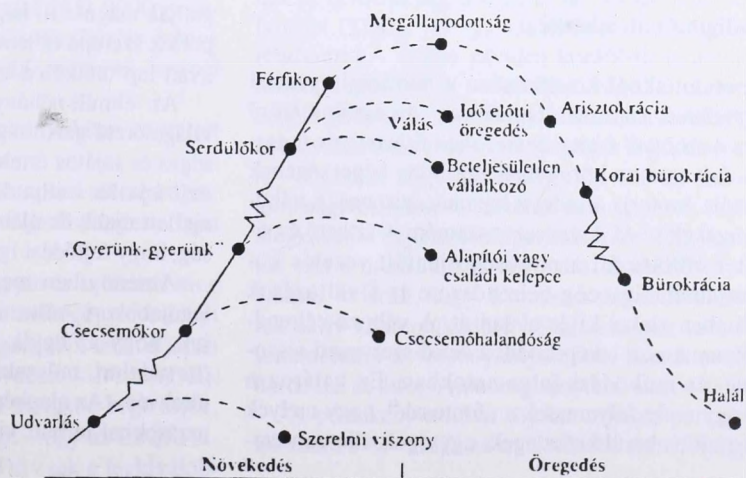
I. Adizes életciklus elméletének (I. Adizes, 1989, 1992) egyfajta értelmezése szerint az adaptivitás állandó fenntartása az adott szervezet fiatalítását, „férfikorban“ tartását jelenti. A férfikorban tartás Adizes által leírt eszköztára igen széles, a szervezet és a környezet összes jellegzetes folyamatára kiterjed, divatos kifejezéssel élve holisztikus megközelítésű. Megjelenik benne a piac-vevőorientált cégmenedzsment elemei, a belső szervezet- és működésfejlesztés, valamint a szervezeti hatalom kontingencia elméletének szempontjai is.

I. Adizes 1988-ban publikálta könyvét a Vállalatok életciklusa címmel. (A könyv 1992-ben magyarul is megjelent.)

E könyvében arra keresett választ, hogy mitől és hogyan növekednek és mennek tönkre a szervezetek. Természetesen azt is vizsgálta, hogy mit lehet tenni a növekedés gyorsításáért, illetve a stabilitás fenntartásáért, a szervezeti halál elkerüléséért.

A szervezetek életciklusát az alábbi görbe alapján tette érzékletessé: (1. ábra)

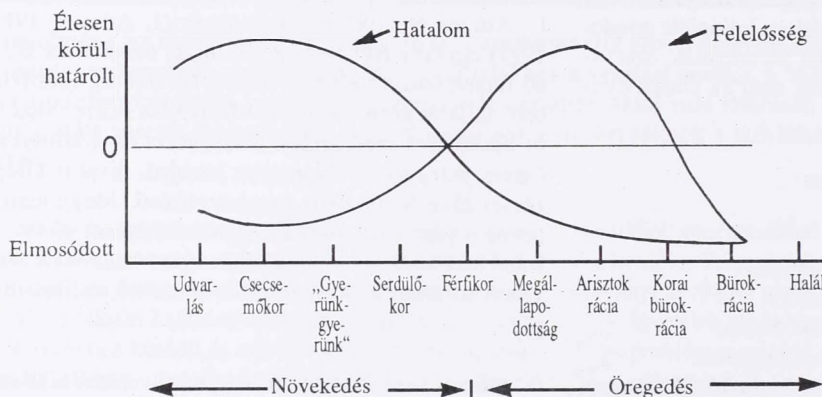
1. ábra



Adizes könyvében részletesen jellemzi az egyes szakaszokat, az egyes szakaszokban követett szervezeti magatartás prognosztizálásának és a szervezeti kultúra megváltoztatásának lehetséges eszközeit.

Rugalmasság kontra irányíthatóság

Adizes elmélete szerint az öregedő szervezetek jól irányíthatók, de rugalmatlanok (ezt szemlélteti a 2. ábra), a rövid távú gondolkodásmód és pénzügyi racionalitás kerül előtérbe, valamint igen erős centralizáció és hatalomkoncentráció jelenik meg.



A hatáskör és felelősség mind a növekedés, mind az öregedés időszakában elválik egymástól, „szétszóródik“. A növekedés időszakában általában a felelősség az elmosódottabb és a hatáskör a tisztább, míg az öregedésnél a felelősség a tisztább és a hatáskör az elmosódottabb.

Az életciklus elmélet és a minőségorientált vezetési paradigma kapcsolódási pontjai egyértelműek: az a szervezet marad meg érett „férfikorban“, amely folyamatos szervezeti adaptációra képes. Erre pedig a modern társadalmakban csak a minőség alapú vezetési „modell“, irányzat képes.

A paradigma kulcselemei

Az elmondottakból következően a minőségi vezetési paradigmáknak két kulcselemük van. Az egyik a *külső piaci és nem piaci környezethez való folyamatos igazodás*. A folyamatos környezeti igazodás képességének fenntartója, motorja mindig a topmenedzsment. A változások érzékelése és a szervezet számára is érthető és sikeres lefordítása áll a minőségorientált vezetés középpontjában. Egy cég célrendszere is e változások függvényében alakul ki és alakul át. A változó célrendszer folyamatosan leképeződik a belső szervezeti viszonyokban és működési folyamatokban. Ez határozza meg, hogy mely folyamatok a „fontosak“, hogy melyek a jó pozícióba kerülő részlegek, egységek, illetve veze-

tők. E szinte folyamatosan átalakuló belső szervezeti hatalmi háló kezelése is lényeges eleme a minőségorientált vezetési paradigmának.

A másik kulcselem is a fent említett változásorientációból fakad. A szervezetek – és így a vezetőik – számára alapvető dilemma az *alkalmazkodás és a stabil működés közötti összhang megteremtése*. A stabil működés mindig igen komoly belső rendet, szabályozottságot, míg a változási képesség, az adaptivitás „lapos“ szervezetet, kreativitást és autonómiát igényel. A modern társadalmakban e kihívás többszörösen felerősödik. Ennek oka egyrészt a környezeti változások fel-

gyorsulása, másrészt a globalizáció, a nemzetgazdasági kereteket „kinövő“ és így átszelő szervezeti rend kialakulása. A multinacionális cégek felvásárlásai és cégalapításai nem csak multikulturális konfliktusokat hoznak felszínre, hanem a cégátalakítások olyan menedzsment képességeket és technikákat igényelnek, amelyek kialakulása az elmúlt évtizedben indult el. (TQM, OD technikák, facilitálás stb.).

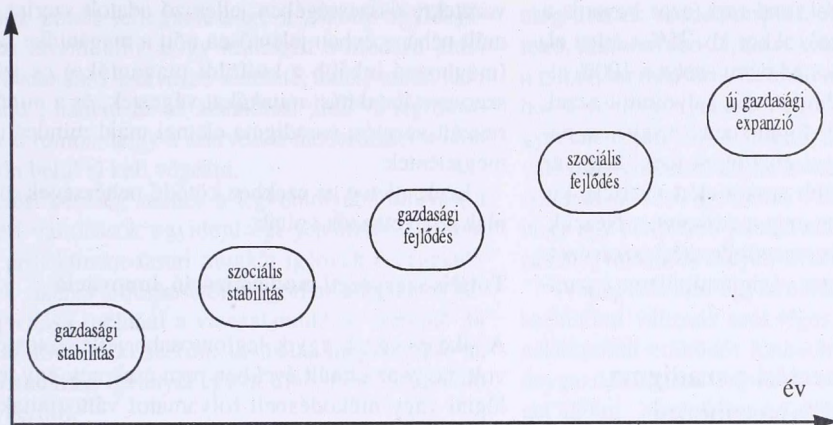
A változások felgyorsulása

A környezeti változások gyorsaságát és ellentmondásosságát mutatja például az alábbi két hatás egyidejű megjelenése: egyrészt az erős fogyasztóvédelem, termék- és minőségfelelősségi igények és követelmények arra kényszerítenek minden gyártót, hogy a gyártási folyamat dokumentálható, ellenőrizhető legyen. Ennek megvalósítása olyan nagyfokú szervezeti és működésbeli racionalitást kíván meg, illetve hoz létre, ahol az egyén, az individuum kibontakozási lehetőségei a minimumra csökkennek. E folyamatokkal egyidőben a vezetők által büszkén mutogatott sikeres szervezetek azt a képet sugallják magukról, hogy náluk az egyén és a kisebb csoportok szerepe és lehetősége milyen nagy, hogy lapos és „váll-lap“ nélküli a szervezetük.

Az elmúlt néhány évtizedben bekövetkezett számos világméretű gazdasági és társadalmi változás egy lehetséges és sajátos értelmezését a 3. ábrán bemutatott modell írja le. Látható, hogy a változások ciklikussága mellett újabb és újabb módszereket talált ki az emberiség, hogy fejlődési igényeit meg tudja valósítani.

Amennyiben megkíséreljük azt vizsgálni, hogy a legújabbkori változások mögött mi rejlik, tapasztalhatjuk, hogy az egyik jellemzője a változásoknak az új (társadalmi, műszaki vagy gazdasági) minőségre való törekvés. (Az alapkérdés változatlan: ebben a gyors változásokkal terhelt világban milyen lehetőségeink van-

társadalmi fejlődés



- tömegigény (fogy. eszköz.) (QC)

- békemozgalom
- feminista mozgalmak
- Római Klub

- termelékenység (JIT, MRP,...)
- (termék) minőség (ISO, TQC)

- termékfelügyelés
- környezetvédelem
- szociális biztonság
- III. világ
- TQM

- technológiai transzler
- erőforrás gazdálkodás
- globális problémák

nak saját érdekeink, egyéni elképzeléseink megvalósítására.)

A verseny új dimenziója: a minőség

A piaci versenyben újabb dimenziók, újabb versenyzési lehetőségek jelentek meg. Ezek között is kiemelkedően erősödött a minőség. Közhellyé vált a japán minőségi forradalom, miközben egyre több cég és ország kell szembenézzen ezzel a kihívással. A verseny tehát újabb elemekkel bővült, és mára ez a terület is – legalábbis részben – szabályozottá vált. Ennek egyik jele a nemzetközi minőségbiztosítási szabványok és az azoknak való megfelelést igazoló szervezetek megjelenése. Az, ami korábban az élet biztonságára (atomipar, hadiipar, gépjárműipar) törekvő cégek eszköze volt, mára a legártatlanabb szolgáltatásokra is kiterjeszkedett. A minőségbiztosítási szempontokat rögzítő ISO 9000 szabványsorozat követelményeinek való megfelelés igénye annyira elterjedt, hogy közel 70.000, zömmel európai szervezet kívánta ezt igazolni.

Azonban a minőségügyi szabványokban rögzített követelményeknek való megfelelés

- egyrészt önmagában nem jelent piaci sikerességet,
- másrészt a kiválóságra törekvők számára ez a fajta megmértetés kevésnek bizonyult.

Valószínűleg ezen igények alapján is születtek meg a nemzeti és nemzetközi szintű minőségügyi versenyt lehetővé tevő minőségi díjak. A legrégebbi talán a japán – de amerikai professzorról elnevezett – Deming-díj, amelyet 1952-ben alapítottak. A kevésbé régi díjak, mint például az USA-beli Baldridge- vagy az EFQM által létrehozott Európai Minőségi Díj csak a legkiválóbb

3. ábra

baknak járnak. Évente mintegy hármát-négyet osztanak ki, miközben a részvétel tömeges. És a résztvevők valóban – egyébként szintén szabályozott módon – a kiválóság igazolására pályáznak, nem pusztán egy szabványban rögzített minőségügyi követelménycsoportnak való megfelelésre.

A minőségorientált vezetés története

Ennek a folyamatnak tekintélyes múltja van. Míg korábban a termékre redukálódott a minőség értelmezése, mára már a szervezeti, üzleti

kiválóságra értelmezik. A hagyományos, minden darabos minőségellenőrzést még az évszázad első felében, a tömegtermelés elterjedésével felváltotta a mintavételes, statisztikai módszereken alapuló ellenőrzés. Amikor ennek a megközelítésnek a hatékonysága, profittermelő képessége nem bizonyult elegendőnek: következett a megelőzésre jobban koncentráló, és szintén a matematikai statisztikára támaszkodó folyamatszabályozás (SPC). A számítási módszerek mellett folyamatosan fejlődtek a mérési, vizsgálati módszerek is, mígnem kiderült, hogy a gyártási folyamatokra koncentráló minőségiszabályozás már nem képes minden esetben kielégíteni az igényeket. A válasz kettős volt. Egyrészt a minőségiszabályozás területeinek kiterjesztése a folyamatok első elemeire, megelőzve az előforduló hibákat, másrészt a szabályozandó folyamatok kiterjesztése a szervezet nem termelési folyamataira is. Ennek a két válasznak az ötvözte hozta létre az ún. átfogó minőségiszabályozást (TQC). Az így kialakított minőségbiztosítási rendszerek – építve minden korábban is alkalmazott, hasznos módszerre – vezettek végül a szabványban megfogalmazott minőségbiztosítási modellekhez. A nyolcvanas évek elején – a szociális fejlődés hatásaként is – kiderült, hogy a bármilyen kiváló és dokumentált minőségbiztosítási rendszerek nem képesek a piac által megkövetelt fejlesztések gerjesztésére. Lényeges elemé vált a munkatársak bevonása, aktivizálása és motiválása, kiderült, hogy a rendszereket működtető emberek aktív közreműködése nélkül a cégek nem képesek fennmaradni a versenyhelyzetben. Ennek szemléletét hordozza az átfogó minőségirányítás, azaz a TQM.

A példaként említett díjakat a józan paraszti ésszel létrehozott és valójában működtetett minőségügyi rend-

szerekekkel lehet sikereséssel megpályázni. Ha valaki csak minőségbiztosítási (például ISO 9000) rendszer működtet, akkor a lehetséges pontok kb. 30%-át érheti el, ha csak minőségirányítási rendszert (azaz bevonja a munkatársakat a fejlesztésbe), akkor kb. 35%-t érhet el. A kettő együttes alkalmazása ad némi esélyt a 100% elérésére. Mielőtt bárki is félretenné a folyóiratot azzal, hogy „mit kell ezzel ennyit foglalkozni” vagy „ez nálunk egyébként is így megy; gondoljuk meg, hogy az Európai Minőségi Díj legtöbb pontot elért nyertese kb. 70%-os, eredménnyel nyerte meg a versenyt... Nézzük, miért is ilyen nehéz ezt a szervezettefejlesztési, szervezetbe való beruházási folyamatot végigjárni, illetve a paradigma alapján vezetni.

A minőségorientált vezetési paradigma alkalmazásának hazai tapasztalatai

Magyarországi vállalatoknál végzett kutatásaink* (3K Alapítvány 1992, Mátyási 1993, Bodor-Mátyási 1994) a minőség alapú vezetési paradigma lényegének, a szervezeti adaptívítás folyamatos fenntartásának a vizsgálatára irányultak.

Az egyik említett kutatásunk a sikeres magyarországi vállalatok egy kisebb körét vizsgálta (a minta kiválasztásának az alapja az ISO 9000 szerinti tanúsítás sikeres megszerzése volt). A mintában részt vevő szervezetek döntő része a tanúsítási folyamat elindításakor „öregedő” (vagy még ennél is rosszabb) szervezeti életciklusban volt. Ezt a tényt megerősíti a BME Szociológia Tanszékének több kutatása is. E kutatások a gazdasági szervezetek átalakulási mechanizmusait vizsgálták. (Dézsi 1993, Mátyási 1993) A tapasztalatok szerint a privatizált vállalatok szinte kivétel nélkül a „megállapodottságtól” jobbra helyezkedtek el. (Adizes életciklus görbéje alapján.)

Eltérés csak abban volt, hogy az öregedés mely szakaszában voltak. Azokat a szervezeteket, amelyek a bürokrácia felé vezető szakaszban voltak, lényegesen nehezebben lehetett visszafordítani, mint azokat, amelyek még csak valamely előzetes stádiumban tartózkodtak. A legérdekesebb jelenség az volt, amikor egy öregedő magyar szervezetet egy arisztokrata szakaszban levő multinacionális cég vásárolt meg, s ennek megfelelően a magyar cég arisztokratikus vonásait erősítette. Az ilyen típusú életciklus vizsgálatok azért is hasznosak (lennének), mivel ez esetben a privatizáció során pl. a „mit is ér az a cég” típusú kérdések sokkal árnyaltabban megválaszthatóak lennének. Sőt e módszerrel megjósol-

* Három vonatkozó kutatást említünk meg:

– a BME Szociológia Tanszékének kutatásai, amelyek az átalakuló vállalatok viselkedését vizsgálták,
– az IKM megbízásából végzett „siker” vizsgálat, és
– a 3K Alapítvány által a vállalkozások munkapiaci szokásait elemző kutatás.

ható (prognosztizálható) lenne egy-egy cég privatizáció utáni várható viselkedése, adaptációs képessége.

A Bodor-Mátyási (1994) kutatásban vizsgált szervezetekre összességében jellemző adatok szerint az elmúlt néhány évben jelentősen nőtt a magántőke szerepe (még hozzá inkább a külföldi magántőke) és jelentős szervezetátalakítási munkákat végeztek, és a minőségorientált vezetési paradigma elemei majd minden cégnél megjelentek.

Ezek, illetve az ezekhez kötődő nehézségek, problémák a következők voltak:

Totális szervezeti modernizáció, innováció

A sikeres cégek egyik legfontosabb jellegzetessége az volt, hogy az elmúlt években nem csak egy-egy technológiai vagy működésbeli folyamatot változtattak meg, hanem az, hogy az egész szervezetet érintően hajtottak végre változási akciókat. Ezek az akciók igen komoly szervezeti-működésbeli modernizációt hoztak, és folyamatosan javították az adaptációs (reagálási) készséget. A szervezeti átalakulási folyamatokban vezérlő elv a vevő legteljesebb (de egyben leginkább költségtakarékos) kiszolgálásának a biztosítása volt. A vezetési, szervezetiirányítási munka minden eleme e szempont szerint értékelődött át.

Kialakult, megerősödött, megváltozott szervezeti folyamatok, funkciók a sikeresen alkalmazkodó cégeknek az elmúlt időszakban:

- logisztika
- marketing, vevőszolgálat, kereskedelem
- pénzügyi irányítás, controlling
- minőségbiztosítás és -irányítás (ISO 9000)
- humán erőforrás menedzsment, outplacement funkciók kiépítése
- számítógépes irányítási és adminisztrációs folyamatok
- belső reputáció tervezése, szakmai és általános képzési, oktatási programok
- eredményértékelési és motivációs rendszerek fejlesztése
- szervezeti részlegek és vezetők közötti együttműködés fejlesztése.

E folyamatok és funkciók sikeres kiépítésének leglátványosabb és mérhető jele, hogy a vizsgált cégeknek általában radikálisan csökkent a létszám, miközben nőtt vagy stabilizálódott az árbevétel. Stabilizálódott e cégek piaca, már nem küzdenek értékesítési gondokkal.

A hatékonyság mérhető növekedése több egyidejű – a fent említettek valamilyen kombinációját tartalmazó – szervezeti változás mellett következett be. A szervezeti változások szinte teljes mértékben lefedték az adaptációs problémákkal küszködő nyugat-európai cégek által elindított szervezeti változások területeit.

E változások célja olyan szervezeti funkciók kiépítése, illetve megerősítése, amelyek a verseny legújabb di-

menziójának – a minőségnek – a belépése előtt nem voltak dominánsak. E funkciók kiépítésének sorrendje változó. A sorrendnek nincs sok jelentősége, mivel a változások közös jellegzetessége a „szinte egyidejűség”. Azt mondhatni, hogy kialakult a modern piaci adaptáció standard szervezeti vetülete, amely során nem a „sorrend”, hanem az az átalakítási „idő” a legfontosabb. Az a fontos, hogy a szervezeti modernizációt igen rövid időn belül el kell végezni.

Vezetési készség szinten a legkomolyabb kihívást a szervezeti változások egyidejűsége jelentette. Ez igen komoly projektmenedzseri munkát igényelt e cégektől, amelynek sikeres teljesítésétől függött az adaptációs képesség javítása (például a vizsgálatunkban szereplő 34 cégnek az ISO 9000 szerinti tanúsítás megszerzése az összes beruházási igénnyel együtt több, mint 700 millió forintba került).

A szervezet fiatalítása, a „legjobb életciklus” szakaszba való visszajuttatása és megtartás problémái

Különös nehézséget jelent az átalakuló magyar vállalatoknál az, hogy az életciklus görbén visszafelé kell mozogniuk. A legnagyobb kihívás az, hogy a belső folyamatok és viszonyok folyamatos racionalizálása mellett kell megtartaniuk a rugalmasságot, kreativitást, a decentralizálást és a „lapos” szervezeti struktúrát.

Racionalizálniuk kell a termelést, azaz munkaerőt kell elbocsátani, minden döntésnél a rövid távú pénzügyi racionalitásnak kell dominálnia, technológiai folyamatokat kell korszerűsíteni, új vezetési és szervezeti funkciókat kell kiépíteni. Mindezt úgy kell végrehajtani, hogy a vevő- és minőségorientáltság, az alkalmazkodó képesség is fejlődjön.

Például az egyik külföldi-magyar cégnél még a legkisebb „beruházáshoz” is tételes kalkulációt, megtérülési számítást kell mellékelni. Ha pl. két részleg közötti számítógépes hálózat kialakítása a cél, akkor is be kell mutatni a megtérülési időt. Néhány kivétel azért létezik e szabály alól. Az egyik a minőséghez kapcsolódó oktatások szervezése és azokon való részvétel, konferenciákon, kiállításokon, szakmai napokon való részvétel. E kettősség jól mutatja a minőségorientált vezetési paradigma megjelenését.

A vizsgált cégeknél e kihívás kezelése általában nem jelentett olyan problémát, amely nehezítette volna az átalakítási folyamatot. Ennek egyik – és véleményünk szerint döntő – oka a magasabb cégvezetés teljes elkötelezettsége, tudatos és kemény kiállása a változások mellett. Tömören fogalmazva tudatos, szakmailag megalapozott modernizációs diktatúra nélkül nem lehet sikeres egy komplex átalakítási folyamat. E megállapításban igen fontos a tudatosság és a szakmai megalapozottság, mivel csak ezek adhatják meg a csúcspanasz számára a radikális átalakítás szervezeti legitimitását.

A felsővezetés elkötelezettsége és aktív szerepvállalása nélkül a folyamat sikereségei lényegesen csökkennek. Tapasztalataink szerint leginkább a piaci és szerve-

zetből alulról érkező hatások okozták a felsővezetők „kompromittálódását” a minőségügy mellett.

A kihívás felismerése azonban önmagában még nem elég. Hiszen tudhatjuk például, hogy nagyobb árbevételre, alacsonyabb fajlagos költségekre van szükségünk a talpon maradáshoz, és talán azt is felmértük, hogy ehhez a vevő igényeinek megfelelő (jellemzően olcsón, gyorsan és jól) kell szállítani, ám a felismeréstől a megvalósításig hosszú és keserves az út. Ezt minden biztonnal minden gyakorló vezető tudja, akárcsak azt, hogy egy bármilyen jellegű szervezeti, működési változás megvalósítása milyen ellenállást tud szülni.

A megvalósítás egyik nehézsége abból fakad, hogy szemléleti változás szükséges az új, vevő-, illetve piacközpontú működés kialakításához. Különösen a hiánygazdálkodáson felnöttek számára okozhat nehézséget átállni „az eladó az új” alapmagatartásról a „vevő a király” típusú megközelítésre. Ezt csak erősíti a korábban kialakult szokás, miszerint „fentről” megfogalmazott elvárásoknak kellett megfelelni – és ezzel rendben is volt a dolog. Ma már nem mondja meg, nem írja elő senki „fentről”, hogy mi a teendő: az „oldalról”, a piac felől érkező igényeknek kell megfelelni, miközben alig alakult ki az a képesség, hogy egyáltalán felmérjük a vevők igényeit. Ezek olyan kihívások egy szervezet, annak vezetői számára, amelyek felett szemet hunyni életveszélyes. Még akkor is, ha esetleg jelenleg monopolhelyzetben levő szervezetről van szó. Valószínűleg minden hazai olvasónak vannak példái az ebből fakadó személyi és szervezeti tragédiákra.

Egy-egy ilyen komplex, nem kis mértékben neveléssel járó szervezeti átalakítás sikere elsősorban a felsővezetői magatartástól, elkötelezettségtől függ. Márcsak azért is, mert a vezetői példát követni szokás, még ha ez nem is mindig tudatos. Tehát az elkötelezett vezető elkötelezett munkatársakat, céget teremt. Ez a vezetői feladat – az elkötelezettség kimutatása tettekben – időt, energiát és gyakran új képességek elsajátítását jelentik. Maga a megvalósítási folyamat akkor számíthat sikerre, ha a vezető végig aktívan figyel és támogatja azt. Magyarán: egy nemes növényről van szó, nem elég elvetni a magot. Azt óvni, gondozni szükséges mindaddig, amíg képes önállóan megmaradni és továbbfejlődni. Ennek kapcsán most még csak egyetlen tényezőre szeretnénk felhívni a figyelmet. Egy vállalati minőségfejlesztési modell megalkotására nincsenek kész receptek, ezért a megtervezés, a bevezetés maga is folyamatos tanulást jelent. Vannak ugyan „arany szabályok” és megismerhetjük mások tapasztalatait, de mindenkinek a saját útját kell bejárnia.

A belső szervezeti hatalmi struktúra folyamatos áttörése

Az adaptáció fejlesztése, a szervezeti fiatalítás mindig olyan komplex változássorozat, amely gyakori belső ha-

talmi átrendeződéssel jár. Az életciklus szakasznak megfelelően mindig vannak kulcspozícióban levő, kulcspozíciójukat éppen elvesztő, illetve potenciális kulcspozícióban levő szervezeti részek.

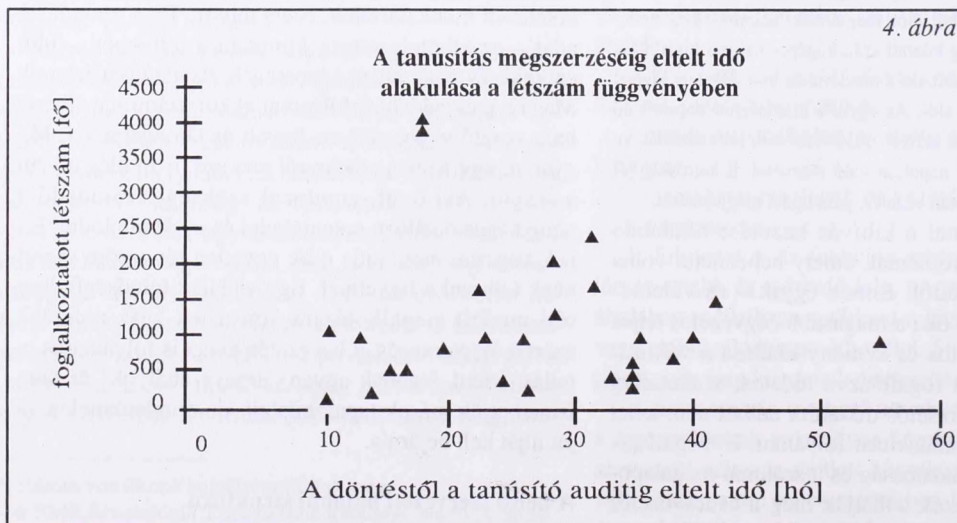
A szervezetszociológiai szakirodalomban kontingencia elméletként összefoglalt paradigma szerint a változó környezet változó célrendszert állít a cégek elé. (Persze ezeket vagy érzékeli, vagy nem.) A változó célrendszer bizonyos szervezeti funkciókat felértékel, másokat leértékel. Ennek megfelelően alakulnak ki a fontos pozíciók, a fontos személyek, akiknek a hatalmi szerkezetben elfoglalt helyük erős. E hatalmi szerkezet – befolyás-védettség struktúra – változása igen komoly problémákat okozhat: rossz változásmenedzsment esetén elnyúlik a folyamat, így költséges és eredmény nélküli lesz.

A vizsgált és sikeresnek tekinthető cégeknél a hatalmi szerkezet átrendeződése nem okozott kezelhetetlen problémát. Ennek okai az előző pontban már érintett tényezőkben keresendők (tudatos modernizációs diktatúra).

Az átalakítás akkor lesz sikeres és gyors, ha van támogatottsága, azaz ha a menedzsment és a munkások is elfogadják, megalapozottnak tekintik. A szakszerűség, a vezetés elkötelezettsége és saját példamutatása teremti meg a változás legitimitását. A támogatottság megszerzése és fenntartása igen fontos a változások gyorsaságához.

A hatalmi szerkezet átalakítása mindig igen költséges (a végkielégítések, a kordedvezményes nyugdíjazások, az átképzések, az új funkciók kiépítésének beruházási igénye mind, mind komoly költséggel jár). E költségek, ha nem is lineárisan, de összefüggnek a változási folyamat idejével.

A változási folyamat időigényére példaképpen bemutatjuk az ISO 9000 szerinti tanúsítást megszerzett cégek időtáv szerinti megoszlását (4. ábra)



Nézzünk egy példát a célrendszer változásához kötődő szervezeti erőviszonyok, a hatalmi szerkezet átalakulá-

sára. Példánk középpontjában az „adat“ fogalmának, szerepének és értékének megváltozása áll.

Talán mindenki előtt ismertek az öt-tíz évvel ezelőtti vállalati jellegzetességek. A legerősebb vállalati csoportok mindig a konkrét termelő vonalhoz kötődtek. Kiseb volt a jelentősége pl. az értékesítésnek, a meónak. Az „adat“ mindig a termelés statisztikai adatait jelentette, e „kozmetikázott“ mutatók jelentése volt a cél.

A kialakuló piacgazdaságban teljesen megváltozik az adat szerepe. A hatékony cégirányítás nem lehet meg pontos és gyors adatok nélkül. Ki tud egy modernizálódott cégnél olyan adatokat termelni és szolgáltatni, amelyek megalapozzák a stratégiai, taktikai döntéseket? A kereskedelem, a pénzügyi-controlling vonal és a minőségügyi szervezet!

Ennek megfelelően felértékelődik a minőségügyi szervezet, a termelési vonal fölé kerül, megerősödik létszámában, bekerül a csúcavezetésbe. E változások igen mélyen megbolygathatják a kialakult hatalmi szerkezetet, a rejtett ellenállás révén felesleges költségeket okoznak.

A „változás ügynöke“ szerep tudatos alkalmazása

Az egyidőben történő komplex változások menedzselése és a hatalmi szerkezet átalakítása csak akkor lehet sikeres, ha megjelenik a „változás ügynöke“.

A sikeres cégeknél két típusukat, a belső és a külső „ügynököt“ tudjuk azonosítani. A minőségorientált cégátalakítás belső ügynöke mindig a régebbi meó szervezet funkciójához képest már teljesen megváltozott minőségügyi szervezet volt (természetesen a csúcvezetéssel a háta mögött).

A külső ügynököknek szintén két típusuk volt. Az egyik az „inzultáns“, a másik a „mumus“.

Az inzuláns az a független tanácsadó (konzultáns) cég volt, amely képes volt pl. a hatalmi szerkezet kulcspontjain is érvényesíteni a változásokat, mintegy tovább lökődve a folyamatot, amikor az le akart állni. A mumus pedig a független tanúsító cég volt. Az ő szerepe a változások stabilizálása, az átalakított hatalmi szerkezet fenntarthatósága volt. E cégek a rendszeres auditokkal-felülvizsgálatokkal képviselik a szervezeten kívülről jövő nyomást.

A szervezeti kultúra bővítése, a kialakult szervezeti kultúra határainak „feszégetése“

A minőségorientált vezetés alapfeltétele, az ISO 9000 követelményeit kielégítő szervezeti működés kialakítása magát a szervezeti kultúrát is gazdagítja. Leginkább az mutatja ezt, hogy a vizsgált cégeknél önálló értékként jelenik meg a „munkatársak megelégedettsége“, illetve hogy a működés fejlesztése egyedi célként is megfogalmazódik.

A szervezeti kultúra változása markánsan több dimenzió mentén volt érzékelhető. Ezek az alábbiak:

- a csoportmunka szerepének felértékelődése, a munka értelmének megjelenése
- a gyengesség orientáció
- a kooperatív magatartás kialakulása szembenállás, opposzió helyett
- a minőség helyének és szerepének megváltozása
- a vezetési feladatok, a csúcsmenedzsment napi munkájának megváltozása
- a ténszerűség, adatok alapján történő döntéshozatal dominanciája.

A vizsgálataink során kapott válaszok módjából és a felmerült feladatokhoz való közelítésmódból kiderült, hogy a korábban legelterjedtebb „másra mutogatás“-t felváltotta a gyengeségek feltárása és megoldandó problémaként való kezelése, akár szervezeti konfliktusok felszínre hozását is vállalva.

A cégeken belül a változást hordozó funkcionális egység felértékelése, presztízsének növekedése egyértelműen kézzel fogható volt. A presztízsnövekedés erősen kötődött az egész szervezet presztízsváltozásához, ezen belül a szervezeten kívülre adott információkhoz (auditálás, beszállítók, ágazati partnerek, szakmai szervezetek). Ugyan más pályán közlekedve, de a minőségügy – ilyen szempontból – követte a pénzügy-marketing fejlődési vonalat. Mára ez a hármas a legnagyobb presztízssű a vizsgált szervezetek zöménél.

Az ISO 9000-es rendszer kialakítása során a konkrétan és világosan megfogalmazott célok, illetve azok korrekt visszamérése „visszaadta a középvezetői munka értelmét“. Erre utalt az is, hogy az elkezdett adaptációs folyamatok továbbfejlesztése fontos célként jelent meg a szervezetek minden vezetési szintjén, és azzal a munkatársak azonosultak is.

A szervezeti kultúraváltást mutatja, hogy a vezetési-irányítási munkában számos, a szokásos munkában kevésbé alkalmazott készség és tudás jelent meg. Széles körben ismerték fel, hogy csak a szakavatott projektmenedzsment (mint szűk erőforrásokkal való gazdálkodás), a csoportmunka alkalmazása, a munkatársak képzése és végül, de nem utolsó sorban az, hogy a tanúsított szervezetekben kialakult továbbfejlesztési, folyamatos fejlődési igény és – részben – szokás teheti a komplex változást sikeressé. Egyszerűbben: egy komplex változást végighajtott cégek, a tanúsított szervezetek nagy része elkötelezte magát a folyamatos fejlesztés, a változás mellett.

Felhasznált irodalom

- I. Adizes, 1992, Vállalatok életciklusa, HVG
- Bene L., 1970, A vezetés tudományos megalapozása. KJK
- Bodor P.–Mátyási S., 1994, A sikeres vállalati alkalmazkodás vizsgálata – kutatási jelentés
- Burrell-Morgan, 1979, Sociological paradigms and organizational analysis. London, Heineman Educational Books Ltd.
- J. Carlson, 1988, Lapítsd le a piramist. 2V
- P. B. Crosby, 1979, Quality is Free. Penquin Books
- K. Davis–J. W. Newstrom, 1989, Human Behavior at Work. McGraw Hill International
- Dézi J., 1993, Összehasonlító elemzés a cégátalakulásokról. BME diplomadolgozat
- A. Etzioni, 1975, A Comparative Analysis of Complex Organizations. Free Press
- J. M. Guiot, 1984, Szervezetek és magatartásuk. KJK
- Hoványi G., 1982, Vezetési modellek. KJK
- I. Jacocca, 1988, Egy menedzser élete. Gondolat
- Jávor I., 1988, A hatalom szerkezete a vállalatban. KJK
- Jávor I., 1993, A szervezetszociológia gondolati rendszerei. Nemzeti Tankönyvkiadó
- W. F. G. Mastenbrot, 1991, Konfliktusmanagement és szervezetfejlesztés. KJK
- Mátyási S., 1993, Milyen céget építenek Aschner Lipót kései utódai? Kutatási jelentés, megjelenés alatt
- Mátyási S., 1994, Átalakuló vállalatok alkalmazkodó képessége. kutatási jelentés
- A. Morita, 1989, Made in Japan. Árkádia
- F. D. Sturdivant, 1985, The Corporate Social Challenge. Irwin Inc.