

## **A modern menedzsment problémáiról**

Ma a vezetők jelentős része két nagy problémával küzd, és ezekre még a modern – a természettudományos gondolkodáson alapuló - menedzsment és HR elméletek sem tudnak olyan választ adni, melyekkel azok megoldhatók lennének. A mai vezetők ugyanis úgy élnek és dolgoznak, hogy azt gondolják, hogy elsősorú feladatuk a folyamatok, a termelés szervezése és szabályozása, ami végső soron nem más, mint a nyereség racionalizálása. Ez a munka bár látszólag jól megy, közben mégis igen sok problémával kell megküzdeniük, melyek megoldása gyakran szinte lehetetlen feladatok elé állítja a vezetőket. A legnagyobb akadálnak ugyanis pontosan azok a munkatársak tűnnek, akikkel a feladatokat meg kellene oldani.

E probléma megoldására aztán a vezetők úgy gondolják, hogy feladatuk a vállalaton belül egyfajta szociális érzékenység kialakítása is, ami talán majd segít ennek az első problémának a megoldásában. A mai vezetők gyakorlata szerint pedig a szociális érzékenység többnyire nem másban, mint a munkatársaknak adott juttatásokban, és a magas fizetésekben realizálódik. Ez a vezetési stílus aztán természetesen újabb, és spirálként egyre magasabb szinten megjelenő, problémák forrása lesz egy vállalaton belül, és ahelyett, hogy megoldást hozna, az első problémát egy újabbakkal tetézi, hiszen többek között szemben áll a nyereség racionalizálásának elvével is.

Ez az a két probléma, melyek megoldásával a mai vezetők küzdenek. Ha valójában ez lenne a vezetés, a menedzsment, akkor egy vezetőnek két egymással ellentétes dolgot kellene egy időben megvalósítania, állandóan összehangolnia. De ez a két, egymással szorosan összefüggő, probléma nem a „lehet-e egy vállalkozás egy időben szociálisan érzékeny és ugyanakkor haszonnal dolgozó és sikeres” kérdésre adott válasszal oldható meg. A megoldást egy újfajta gondolkodás és kép kialakítása hozhatja meg. E gondolkodás szerint egy vállalkozás nem más, mint egy emberek által létrehozott lény, mely az élő organizmusok tulajdonságaival rendelkezik. Ha képesek vagyunk élő szervezetnek, lénynak tekinteni a vállalatot, akkor igen közel járunk a megoldáshoz. Egyébként, a természettudományos alapokon létrejött elméletek között is egyre inkább teret hódít az az elképzelés, hogy mivel vállalkozásokat csak emberek hoznak létre, ezért azok, mindig az emberek tulajdonságaival bírnak, azaz az élő szervezet törvényszerűségeivel rendelkeznek.

Éppen ezért úgy gondolom, hogy ehhez a látszólag egymással szemben álló két problémához másképpen és új módon kellene hozzányúlunk, a választ megfogalmazzunk. Azaz az embert és szervezetet nem két különálló és szétválasztható módon kell tekinteni, hanem egységben. Egy példával szemléltetve az ember és a szervezet viszonya olyan mint a folyó és a meder

viszonya. A szervezet nem más, mint a folyóban a folyómeder, és az ember benne a folyó. Ahogyan egy folyó esetében, a kettő itt is csak együtt és szoros kölcsönhatásban tárgyalható, vizsgálható. Ha képesek vagyunk magunkban a gazdasági vállalkozásokról egy új képet kialakítani, akkor ez az új kép az alapja lehet egy újfajta vállalkozási stílusnak, mely a fent vázolt problémák megoldásának kulcsát adhatja.

Ez az új, az emberből kialakított vállalat kép az embernek abból a hármasságból adódik, amit bizonyára mindenki jól ismer, hiszen az ember

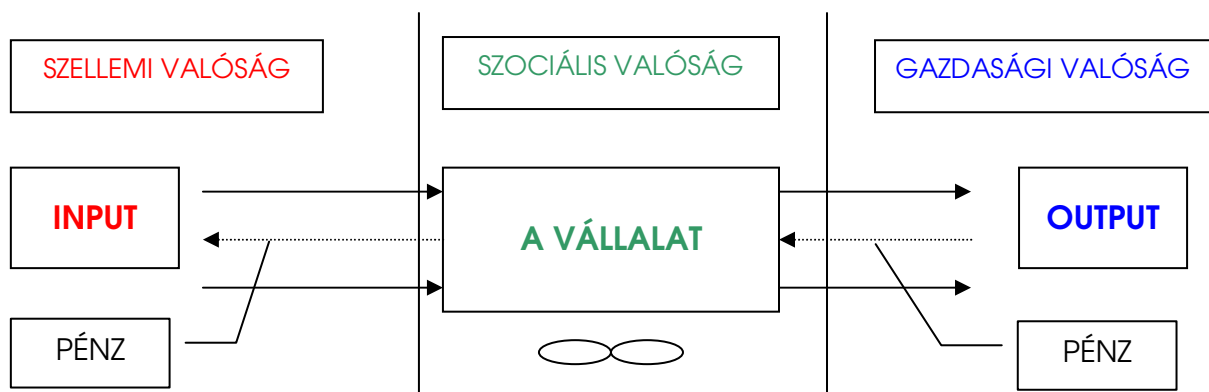
1. anyagi lény, az anyagi, a fizikai világ lakója, mert anyagi teste van,
2. szociális lény, mert életét emberek közösségében éli le, és állandó kölcsönhatásban van a többi emberekkel,
3. szellemi lény, mert gondolkodó, alkotó lényként éli életét.

Az emberi lény fenti hármas tagozódása a következő módon jelenik meg az ember által alapított vállalkozások esetében:

- Az ember szellemi tevékenysége és szellemi egyénisége jelenik meg a vállalat szellemi szférájában, az ideák területén, a gondolati dolgokban.
- Az emberi lelki tevékenységek, az embernek a másik emberrel való kapcsolata jelennek meg a szociális, kapcsolati szférában.
- Végül a harmadik szférán, a gazdaságin keresztül kerülünk kapcsolatba a fizikai, az anyagi valósággal, így aztán ide tartoznak többek között a költségek, a termékek, a szolgáltatások, stb.

Hogy mit is jelent az emberben való gondolkodás, annak nagyon jó esszenciáját adja az ismert séma, egy kicsit másképpen értelmezve. Ez a séma hagyományosan a vállalatot, mint termékek, szolgáltatások és pénz input-output rendszert értelmezi.

Az emberi oldalról értelmezve a rendszert a következőket kapjuk:



<u>INPUT</u>	<u>A VÁLLALAT</u>	<u>OUTPUT</u>
Amit beviszünk a vállalatba, az nem más, mint az emberi gondolat, mert minden (még a gépek is) egy emberi gondolat termékei.	A vállalati tevékenység nem más, mint az emberi kapcsolatok állandó változása, hullámozása és megújulása.	Amit kiadunk az pedig nem más, mint amire a piacon az embereknek szükségük van, minden amit az emberek igényelnek.
Ezért állandóan új ötletekre, gondolatokra és kreativitásra van szükség a vállalatban.	Ez a folyamat nem más, mint a helyes ítéletalkotási folyamatok az emberek között.	Egy vállalat célja valódi emberi igények kielégítése.

Ebben a formájában egy hagyományos input – output rendszer, élővé válik és egy olyan rendszert ír le, amelyben a vállalat

**az ember által – az emberrel – az emberért**

dolgozik és tevékenykedik a világban.

Ez a gondolkodás természetesen nem csak a vállalat felépítését és a belső struktúráját ill. külső kapcsolatait tekinti más módon, hanem a vállalatnál zajló egész belső tevékenységet is. Amennyiben ezt az emberi kapcsolatok állandó változása, hullámozása és megújulásaként vagyunk képesek megélni, akkor a vezetői feladatok is mások lesznek és a döntések is más tőről fakadnak majd és a munkatárs, azaz az ember nem lesz többé nyűg a vezető hátán, hanem egy társ, aki teljes kreativitását és erejét a közös célok megvalósításának szolgálatába tudja állítani. Ekkor megváltoznak a vezetői eszközök is, így pl. a motiválás sem a manipulálás eszköze többé, hanem egy olyan eszköz, mely a munkatársakban élő kreatív erő teljes kibontakoztatásának szolgálatában áll.

A vezetők e képpel más módon kezdik szemlélni vállalkozásukat és a vállalkozás életét vagy fejlődését. Ha azt akarják megállapítani, hogy az hol tart vagy egyes alrendszerei milyen állapotban vannak, illetve a szervezet milyen problémákkal küzd, akkor a szervezet és az ember egységének megállapítására a következő három kérdéscsoportot kell vizsgálniuk:

1. Milyen a szellemi része a vállalatnak?  
Van-e hely a vállalatban belül az emberi kreativitás, önállóság és vállalkozói szellem számára?
2. Milyen a belső szervezet?  
Mennyire szabályozottak az emberi kapcsolatok, a belső folyamatok és mennyire ismerik a dolgozók ezeket?  
Ad-e lehetőséget a szervezet az emberi kommunikációra, a dialógusra, a helyes ítéletalkotásra, a jogok és feladatok ismeretére?
3. Van-e szociális felelősségérzet a vállalatban?

Ismeri-e milyen hatással van tevékenysége a világra, azt a piaci környezetet, amiben dolgozik és tudja-e mi a célja, vagy küldetése?

Persze az ember és szervezet egyesítése és az ebből felszabaduló kreatív erők megjelenése a vállalatnál nem egy pillanat műve. Az emberek elszoktak már attól, hogy önállóan és alkotó módon dolgozzanak és ennek visszatéréséhez egy jól megtervezett, és tudatos folyamatra van szükség. Ez a vezetők és a dolgozók gondolkodásának közös megváltoztatása, és mint minden ilyen folyamat nem lehet sem gyors sem pedig kényszer.

Ez a munka több részből áll:

1. A vezetőkkel megismertetni a vezetési és szociális kérdéseket, mit jelent egy élő szervezet élén vezetőnek lenni.
2. a vezetőket megismertetni a vállalkozások fejlődésének törvényszerűségeivel, hogy tudják és ismerjék milyen fázisban vannak és ez milyen feladatokat ró rájuk.
3. A munkatársakat olyan helyzetbe hozni, hogy ismét képesek legyenek az önálló és alkotó munkavégzésre.
4. A szervezet és az ember egységét helyreállítani.

## **A hármas tagozódás jellemzői**

### **A SZELLEMI VALÓSÁG**, (piros szféra):

Az egyéni, emberi képességek alrendszere.

- KÉPESSÉGEK
- KREATIVITÁS
- IDEÁK, ÖTLETEK
- FELELŐSSÉG-
- TANULÁSI FOLYAMATOK

### **A SZOCIÁLIS VALÓSÁG**, (zöld szféra):

A szociális, emberi kapcsolatok alrendszere.

- EMBERI KAPCSOLATOK
- KOMMUNIKÁCIÓ
- TALÁLKOZÁSOK
- IGAZSÁGOSSÁG
- KONFRONTÁCIÓ
- MUNKAMEGOSZTÁS
- FÜGGŐSÉG

### **A GAZDASÁGI VALÓSÁG**, (kék szféra):

A külső kapcsolatok alrendszere.

- TERMÉKEK
- PIAC
- SZOLGÁLTATÁSOK
- KÖLTSÉGEK
- MARKETING POLITIKA
- MISSZIÓ, POLICY
- SZOCIÁLIS FELELŐSSÉGÉRZET
- KÖRNYZETI FELELŐSSÉG