

A stratégiai tervezés információs megalapozása politikai változások idején

A változások időszakát élő közép-kelet-európai országok számára tanulságosak azok a tapasztalatok, amelyeket túlélésük érdekében – az állandó változtatás követelményei szorításában – az amerikai vállalatok szereztek. Mind a vállalat, mind az információ rendszere szempontjából fontos szerepet tölt be a stratégiai tervezés, a "vállalati hírszerzés", a vállalatokon belül és kívül együttműködés, a vállalati kultúra megteremtése. Az információs menedzsernek aktív részt kell vállalnia az átalakításban; az információs szakemberképzésben pedig az ebből fakadó követelményeknek is eleget kell tennie.

A közép-kelet-európai országokban a politikai és gazdasági változások megrázkódtatásai az egész gazdaságban érezhetőek. Nincsenek varázserejű vagy egyszerű megoldásaink arra, hogyan válhatnának versenyképessé vállalataik piaccgazdasági viszonyok között, de tanúi voltunk változásoknak és sokat tudunk meg kezelésükről. A vállalatvezetés csendes forradalmának – amely mostanában zajlik az USA-ban – tapasztalatai ezen országok szervezetei számára is értékesek lehetnek.

Átmeneti, bizonytalan időkben döntő jelentőségűvé válik a vállalaton belüli kommunikáció és a vezetés információellátása. Az információs menedzsereknek tisztában kell lenniük a vállalat törekvéseivel annak érdekében, hogy képesek legyenek támogatni a lezajló folyamatokat és felgyorsítani az átmenetet. Csakis akkor tervezhetik meg a szükséges információellátást egy rugalmasabb és kevésbé centralizált szervezet számára, ha tisztában vannak az összefüggésekkel, és felismerik a trendek változásait.

Ezért itt inkább a vezetés problémáira helyezem a hangsúlyt, semmint az információmenedzsment eljárásaira vagy technológiájára, vagy egyéb technikai jellegű aspektusaira. Nagy vonásokban áttekintem a stratégiai tervezés kérdéseit, a vállalati viselkedés változásait e szervezetek újraformálódása során és az érintett személyekkel való törődés szükségességét. Szólok az információmenedzsmentnek a szervezettel való integrálásáról, végül a képzést érintő kihatásokról.

Hangsúlyt helyezek azokra a jelentős attitűdbeli változásokra, amelyek felszabadíthatják a vezetés, a szellemi és fizikai dolgozók alkotó energiáit, s hozzájárulhatnak a szervezet sikerességéhez és vitalitásához. Az információmenedzsmentet a legszélesebb értelemben veszem, átfogva a szervezet – pl. magánvállalat, minisztérium, kórház – információellátásának egészét.

Arra jutottunk, hogy a minőségi eltérések ellenére minden szervezet lényegileg hasonló, legyen akár

egy vállalat, egy nem profitra orientált vállalkozás vagy egy kormányhivatal. Egyikük vagy másikuk vezetéséhez egyes jártasságok és képességek fontosabbak, mint mások. Hasonlóképpen, ha a működés körülményei megváltoznak, nagyon is hasznosnak mutatkozhat egy más összetevőkből álló felkészültség. E cikkben (s a kurrens szakirodalomban) tárgyalt vezetési eljárások egyike sem új, mégis együttesükben, a hagyományos vállalati gyakorlat más megközelítésében új és fontos trendet képviselnek.

Stratégiai tervezés

Egy gyorsan változó világban még fontosabbá vált, hogy az első számú vezető állapítsa meg a szervezet haladási irányát, s ne engedje sodródni az elkerülhetetlenül bekövetkező változásoknak kiszolgáltatva. Elképzelésének kell lennie arról, milyen is legyen a vállalat a jövőben, s hogy képessé tegye a vállalatot a célok elérésére, stratégiai tervet kell kidolgoznia. Ahhoz, hogy a terv megfeleljen rendeltetésének, a napi realitásokon és ésszerű célkitűzéseken kell alapulnia. A vezetés minden olyan szintjének tisztában kell lennie a terv előirányzataival, amelynek döntenie kell arról, milyen intézkedéseket kell tenni az elképzelt állapot elérése végett, és határjelzőket megállapítani, amelyekhez az előrehaladást mérni lehet.

A hosszú távú tervek többnyire kívánalmakat sorolnak fel, és a szervezet néhány stratégiáját tartalmazzák. A stratégiák azonban az itt és mosttal foglalkoznak, eljárásokkal, új, profitnövelő folyamatok elindításával, vagy a marketing módosításával a konkurencia legyőzésére. A stratégia a csata megnyerését célozza, míg a stratégiai terv a háború megnyerésére összpontosít. A stratégiai terv irányt szab a szervezetnek, s egy többé-kevésbé szabad gazdaságban a vállalatvezetés dolga, hogy megvalósítsa.

Az egyes részlegeknek, osztályoknak, sőt személyeknek is javukra válik, ha maguknak is vannak

stratégiai terveik. Kevés információs menedzser dolgozott még ki ilyen tervet. Akiknek azonban van elképzelésük, modelljük arról, amit meg akarnak valósítani, s ismerik környezetük realitását, azoknak a teljesítményét fokozzák a stratégiai tervek, s megerősítik a szervezet egészét.

Meg kell tanulni együtt élni a változással

Még a legjobban kidolgozott stratégiai tervek is csak papírdokumentumok. Az elmúlt néhány évben a gazdaság világméretűvé válásával az amerikai cégeknek irányt kellett váltaniok, és módosítaniok kellett terveiket, ahogy a világgazdaság változásainak szélrohamai sziklás partok felé űzték őket. Néhány vállalat a devizaárfolyamok ingadozása, új konkurensok jelentkezése vagy a saját, illetve partnereik kormányzata által életbe léptetett szabályozók miatt bukácsolt. A piacon való versenyképesség megőrzése végett a nagy, bürokratikus vállalatoknak át kellett alakítaniok magukat. Fürgébbekké kellett válniok a túléléshez. Közülük a legjobbak a válságot kedvező alkalmként fogták fel. Noha tapasztalataikat nem lehet ugyanazzal a mércével mérni, mint azon szervezetekéit, amelyek most lépnek ki a központosított tervgazdaságból, ezek a tapasztalatok mégis hasznos felismeréseket nyújtanak más országok változóban lévő és újonnan létesülő szervezeteinek.

Nagy vállalatoknak, közöttük iparágak vezető cégeinek, szembe kellett nézniök a ténnyel, hogy létük veszélyeztetve van, ha csak nem tudnak gyorsabban alkalmazkodni a változásokhoz [1]. Decentralizálták szervezetüket, és rugalmasabbá váltak. Csökkentették a vállalati hierarchia szintjeit, újraosztották a felelősségi illetékességeket, s ahol csak lehetett, a döntési hatásköröket alacsonyabb szintekre helyezték. Az információs menedzserek átmeneti időszakokban túl gyakran igyekeznek fenn tartani a status quót, semmint kedvező alkalmként megragadni ezeket saját képességeik bebizonyítására. Bemutathatnák, mennyire ismerik a szervezetet, a különböző osztályok munkatársainak igényeit, s javíthatnák az általános kommunikációt az információellátás biztosítása mellett. Az információs menedzsernek ismernie kell az irányt, amely felé a vállalat halad, s készen kell állnia arra, hogy erőforrásait ennek megfelelően rendezze át. Ilyenkor kell elgondolkodnia azon, miképpen változtasson a szolgáltatásokon, kipróbálnia új ötleteket és propagálnia ezeket a vállalaton belül. Az információs menedzsernek fel kell készítenie munkatársait a változással való együttélésre és munkájuk hozzáigazítására egy rugalmasabb szervezethez.

A vállalatokban lezajló változások olyan mélyek, hogy a cég egész kultúráját is megváltoztatják. Ilyen időkben a jó vállalatok különös figyelmet fordítanak személyi erőforrásaikra: az embereknek más módon kell dolgozniuk, mint eddig, s ez kemény dió. Az átmenet azért is fájdalmas, mert azok a változások, amelyek előnyösek egyesek szempontjából, másokra negatív hatással vannak. Amikor a vállalat csökkenti

létszámát, és más beosztásokba helyezi munkatársait, a feszültség a változások életbelépése után is sokáig érezhető. Végül is azonban a folyamatok és eljárások felülvizsgálata, a vállalati súlypontok átrendezése egy egészségesebb és életrevalóbb szervezet eredményez.

Vállalati hírszerzés

A külső környezet – ma jobban, mint valaha – kihat a vállalati folyamatokra és tönkretelheti a legjobban kidolgozott stratégiai terveket is. A vezetésnek azért kell tudnia, mi történik a környező világban, ami kihatással lehet a vállalatra, hogy ésszerű irányt szabjon, reális stratégiákat kövessen, hogy ne veszítse el a piaci részesedését, s hogy eldönthesse, miképpen reagáljon hirtelen megrázkódtatásokra. A felső vezetés tudomására kell hozni a társadalom attitűd-beli változásainak intenzitását (legyenek ezek az amerikai házaspárok szakmai karrierjének kettős pályái vagy az antinukleáris érzelmek Európában), és fel kell készülni ezen attitűdök lehetséges hatásaira. Hírek a bruttó nemzeti össztermék csökkenéséről, az "Egyesült Európa" megvalósításáról, optikai kábelek fektetéséről a Szovjetunióban – némelyek számára életbevágóak, másokat pedig csak a távolabbi érintenek.

Egyesek számára baljós csengésű ez a kifejezés: *vállalati hírszerzés*. Ezen a fogalmon azonban nem ipari kémkedés vagy alattomban végzett műveletek értendők, hanem a tervezéshez hasznos *információk gyűjtése és értelmezése*, s azon változások tudatosítása a vezetésben, amelyek kihatással lehetnek a szervezetre. Ez a fogalom nem új. Könyvtárosok, mérnökök, marketingszakemberek és közgazdászok mindig is gyűjtöttek ilyen információkat. Irodalomkutatásokat végeznek, elemzik az adatokat, modelleket konstruálnak, eszmecseréket folytatnak ipari vezetőikkel, szállítókkal, fogyasztókkal, kormánytisztviselőkkel és a cégen belüli munkatársakkal. Kinyomozzák az információt "lágy" formájában, hogy a vezetés figyelmét felhívják lehetséges következményeire, még mielőtt "kemény" információvá és statisztikává válna. Ezeket az információs szakembereket ösztönyszerű megérzéseik, nyomkövetési hajlamuk és a vezetés igényeire vonatkozó általános elképzeléseik vezetik [2]. Míg a múltban nem koordinálták ezeket az erőfeszítéseket, most – a decentralizáció kellős közepén – néhány vállalat célszerűnek tartotta, hogy egy osztályt vagy csoportot bízjon meg ezzel a tevékenységgel.

Néha nem ismerik el a szolgálat értékét. Egy nagy, az Egyesült Államok egészére kiterjedő üzleti konglomerátum vállalati hírszerző szolgálata a decentralizáció áldozatául esett. A decentralizáció következtében minden információs szolgáltatásért a különböző egységek lettek felelősek. A leányvállalatok nem tartották szükségesnek, hogy saját vállalati hírszerző szolgáltatásokat állítsanak fel, vagy támogassanak egy központosítottat. A vállalati információs szolgálat megszüntetése jelzésértékű az egyéb problémákkal

is küzdő vállalatról, amely korábbi állapotához képest jóval kisebb és kevésbé fontosá vált.

Ezzel ellentétes példa a *Petroleo de Portugal* esete. Az országos olajmonopólium felismerte a vállalati hírszerző szolgálat szükségességét, amikor Portugália az Európai Közösség tagja lett. Az ország korábbi egyetlen olajárúszójának hirtelen a nagy multinacionális olajtársaságokkal kellett versenyeznie. Információs központjára új feladatok hárultak, köztük az is, hogy minden reggel a menedzserek asztalára kellett raknia a napi piaci információkat és az érvényes olaj- és gázolajárakat.

Az ilyen információk gyűjtését és elemzését külső szervezetekre is rá lehet bízni. A hírszerző munka egy részét elvégezheti egy, e célra létrehozott szervezet egy egész iparág számára, mint például az elektromos társaságokat kiszolgáló *Electric Power Research Institute*. Egy másik, az *American Petroleum Institute* az olajtársaságokat érintő törvénykezést követi nyomon, s egyéb információkat is nyújt online módon vagy hagyományos formában tagjai számára. Tanácsadók és ipari szakértők írásaival segítik a drága hírközlönyök előfizetőik tájékozódását.

Politikai változások idején a centralizált állam által alapított szervezetek továbbra is segíthetik a létrejövő új vállalatokat. E szervezetek egyes részlegei esetleg tovább akarnak lépni (meg is engedik nekik), és független, profitot hozó központokká válnak, beszállva a piaci versenybe, saját tőkéjüket kockáztatva, s azzal a joggal, hogy nyereségüket úgy költsék el, ahogy a központ vezetője jónak látja.

A vállalatok megváltozó szemlélete

Az átalakuló világgazdaság változásra készítette a vállalatokat, éppen úgy, ahogyan a politikai változások szemléleti változásokat kényszerítenek ki és megváltoztatják a vállalatok működési módját. A stratégiai tervek továbbra is hasznosak, de hajlékonyabbaknak kell lenniük. Az információ és a kommunikáció gyakran háttérbe szorított funkciója válságos időkben életbevágóvá válik a vállalat számára. A menedzserek, művezetők és szalgfelvigyázók tudomására kell hozni a terv előirányzatait és azt, milyen változásokra számíthatnak: megváltozhat maga a szervezet; az alkalmazottaknak lehet, hogy új munkakörökbe kell betanulniuk, új készségeket elsajátítaniuk, s szorosabb ellenőrzés mellett dolgozniuk; lehet, hogy pontosabb termelési statisztikát kell vezetni. A csoportoknak felelősséget kell vállalniuk munkájukért. Az alkalmazotti részvétel, a teammunka és az egyetértés kialakítása fokozott kommunikációt követel, továbbá a vezetők és a vezetettek közötti együttműködést.

A változtatás nehéz dolog, és több időt igényel, mint bárki gondolná. Csak egy példa: a *Motorola*, a nagy amerikai, csúcstechnológiát alkalmazó cég felső vezetése elkötelezte magát arra, hogy a legmagasabb minőséget valósítja meg minden műveleté-

ben, hogy megőrizze szilárd helyét az erős versenyben. Ezt a koncepciót érvényesítette vállalati kultúrájában, s szállítótól is elvárta a minőségi munkát. Mégis, tíz évvel azután, hogy a vállalat elnyerte a minőségi termelés annyira vágyott díját, 150 ezer alkalmazottja közül néhány még mindig nem hiszi el, hogy a vezetés tényleg komolyan veszi ezt a célt – mondta nemrég a vállalat egyik alelnöke.

A vállalatok nagy változásokon mennek keresztül, amikor kénytelenek a létükért harcolni, de még azok a változtatások is, amelyeket nem szükségintézkedésként hoztak, új életre pezdíthetik őket. Ahogy a munkatársaknak az együttműködésre új és új ötleteket és módszereket kell találniuk, a vállalatokat is átszervezik a hatékonyabb munka érdekében. Ez történt, amikor az AT&T-t, a nagy amerikai telefontársaságot egy nagyvállalatra és regionális telefonvállalatokra osztották fel a legfelső bíróság monopóliumellenes ítélete következtében. A függetlenségüket újonnan elnyert vállalatok, átszervezve és energiával feltöltve fantáziadúsabban működtek, mint akkor, amikor még az óriás AT&T részei voltak. A "Bell-bébi" végül is jobb teljesítményt nyújtottak, mint az eredeti konglomerátum.

A politikai vákuum nagy akadályt jelent az új vagy átalakított szervezetek számára. Írott vagy íratlan útmutatások szabják meg a szervezetek működését. A változások idején új szabályzatokat kell kidolgozni, hiszen a szervezet egy megváltozott világgal áll szemben. Amikor az elektromos szolgáltatások részleges dereguláció estek át, az irodalom áttekintése (amit interjúk is követtek) feltárta, hogy az új helyzethez illő útmutatók hiánya és az ilyen szabályzatok kidolgozásában járatlan menedzserek jelentették a nemrég deregulált vállalatok legnagyobb problémáját. A törvényekkel szabályozott iparágaknak nem kell a fejüket törniük árpolitikájukat illetően, hiszen az árakat a kormányzat állapítja meg; a monopóliumoknak nem kell törődniük azzal, hogy fogyasztóik miképpen reagálnak az árváltozásokra. Az elektromos szolgáltatások az USA nyugati partján most rákényszerültek arra, hogy egyensúlyba hozzák az árakat és a fogyasztóknak nyújtott szolgáltatásokat. Most az egyes vállalatoknak szembesülniük kell azzal a kérdéssel, milyen vállalati politikát kövessenek, tekintettel a fogyasztóikra és versenytársaikra [3].

Együttműködés és szövetségek

A centralizált vagy központilag irányított gazdaságtól való eltávolodással egyre fontosabbá válik a csoportok és egyének közötti együttműködés. Kiemelt szerephez jut a horizontális összekapcsolódás. Azok, akiknek korábban kevés vagy semmi dolguk nem volt egymással, most szorosabb kooperációra törekcsenek. Nyilvánvaló, hogy a közös munkálkodást megkönnyítik a számítógépek, a telekommunikációs berendezések és a kölcsönösen hozzáférhető adatbázisok.

Mintzberg 1975-ben megállapította, hogy a közéletű hiedelemmel szemben a menedzserek kevesebb időt fordítanak a beosztottaikkal vagy a feljebbvalóikkal való kommunikációra, mint az ugyanazon a szinten elhelyezkedő más menedzserekkel való kapcsolattartásra [2]. A tapasztalatok igazolták, hogy a szükséges együttműködés kifejlesztése érdekében elengedhetetlenek a különböző részlegek és egységek vagy leányvállalatok közötti kapcsolatok. Az információ menedzser abban a helyzetben van, hogy hozzájárulhat vállalata sikerességéhez, ha rá tudja ébreszteni a felső vezetést az ilyen kommunikáció szükségességére, ha ki tudja építeni az információ közvetítő csatornáit és alternatívákról gondoskodik eljuttatására.

Az USA nagyobb vállalataira jellemző volt, hogy nem tartottak szoros kapcsolatot szállítóikkal és fogyasztóikkal, s gyakran inkább ellenfelekként, semmint szövetségeseikként kezelték őket. A japán cégek jártak élen e szemlélet megfordításában, de nem voltak egyedüliek ebben. Míg némely vállalat számára ez új felfedezés, mások szerinte a világon már régóta szoros kapcsolatban állnak szállítóikkal és fogyasztóikkal. Például az Amoco mérnökei, akik pontosan ismerik berendezéseiket, és tisztában vannak igényeikkel, szorosan együtt akarnak működni szállítóikkal; hogy segítségükre legyenek az Amoco követelményeinek messzemenően megfelelő berendezések gyártásában. Másik példa: egy nagy gyártó cég menedzsere, akit azzal bíztak meg, hogy a vállalat egyik fogyasztójának tartalékalkatrész- és karbantartó részlegében dolgozzon, újnak, izgalmasnak és ismeretgyarapítóknak találta az itt szerzett tapasztalatokat.

Több mint fél százada a 3M cég álláspontja az, hogy szoros kapcsolatnak kell lennie az *eladás*, a *kutatás* és a *termelés* között. Ez a hozzáállás magyarázza a vállalat sikereit: a kapcsolattartás és a közös tevékenység új ötleteket szül, javítja a már gyártott termékek minőségét, és biztosítja, hogy a fantáziadús kutatás és a termelési realitás ne ágazzon el túlságosan egymástól. Az utóbbi években a legjobb amerikai vállalatok megragadták a lehetőséget a javításra, amikor szövetségeket kötöttek a szállítókkal és a fogyasztókkal [4]. Mihelyt a fogyasztókkal és a szállítókkal fenntartott rendszeres kapcsolatok értéke elismerést nyert, a vezetés erőfeszítéseire, képzésre és az információellátás oly módon való átalakítására volt szükség, hogy külsők is együttműködhesenek a vállalat információs rendszerével, s így annak részévé válhassanak.

A vállalatok, akár a földkéreg rétegei, állandó mozgásban vannak. Manapság a vállalati részlegek közötti *határok elmosódnak*, csakúgy mint a vállalat és a külső világ közötti határok; uralkodó vonás a decentralizációra való törekvés, ugyanakkor azonban némely területen centralizációra kerül sor. Például az amerikai *Federal Aviation Administration* a minap olyan rendszert vezetett be, amely integrálja az egyes repülőterekre vonatkozó jelentéseit, a jelentésekben

foglalt ajánlásokon alapuló döntéseket, válogatást a projektekből, amelyekre szerződést kötöttek, az ajánlásokat megvalósító projektek nyomán követését és az adatok elemzését. Így a különböző irodák munkatársai, a felsőszintű döntéshozóktól a kivitelezéseket felügyelők csoportjáig hozzájuthatnak a számukra szükséges információhoz.

Általában a *vállalati kultúra* határozza meg a gyakorlatban, ki kivel kommunikál. A távközlés, a számítógépek és a hálózatok korábban nem létezett kommunikációs csatornákat nyitottak meg. Mégis, ha a vezetés felismeri a részlegek közötti jobb kommunikáció értékét és el is kötelezi magát mellette, nagymértékben javulni fog az *interperszonális kommunikáció*.

A vállalati kultúra megváltoztatása

A nyereségesség érdekében, s hogy képesek legyenek a változásokra gyorsan reagálni, a vállalatok szikárákká válnak. A nem nyereséges egységeket bezárják, másokat a nyereségesség fokozása végett megkarcsúsítanak. Az alacsonyabb képzettségű munkatársakat elbocsátják, a vezetői munkaköröket felszámolják. A megmaradó menedzserektől azt várják el, hogy értéket állítsanak elő munkájukkal, ne pusztán közvetítők legyenek munkatársaik és a felső vezetés között. Ellenőrzési hatáskörüket kitágítják. A menedzsereknek azt is meg kell szokniuk, hogy a döntések a felelősség alsóbb szintjeire kerülnek.

Még nagyobbak a vezetésben beálló változások – s ezzel együtt nő a stressz is –, ha a környezetet központosított *tervgazdaságból* (amelyben a döntéshozatal politikailag inkább meg van határozva) *piacgazdasággá* válik. Hogyan bánjon a szervezet munkatársaival? Hogyan vegye rá őket a szabályok elfogadására és a feladatok elvégzésére? Egész mivoltát újra ki kell találnia.

Nagy vállalatok, amelyek a múltban büszkéek voltak *önellátó* voltukra, most *más* szervezeteket bíznak meg azzal, hogy bizonyos funkciókat lássanak el számukra. Mivel nem kívánják a gazdasági helyzet változásaihoz igazodva felvenni és elbocsátani munkatársaikat, s tevékenységi körük központi területeire akarnak összpontosítani, a cégek *külső* vállalkozókat vesznek igénybe. Például sok vállalat üzemi bűféit a hoteljeiről ismert Marriott cégre bízza; a takarítást az erre szakosodott Servicemastertől rendeli meg; s a hulladék elszállítására a Waste Management Inc.-nek ad megbízást. Több vállalat elbocsátotta néhány mérnöki teamjét, s a szükséges berendezéseket külső cégekkel gyártatja le. Mások a telekommunikációra, szoftverre, hardverre és képzésre vonatkozó döntéseket bízzák ezekre a specializált vállalatokra.

Ezeknek a csökkentéseknek és egyszerűsítéseknek megvan a negatív oldaluk is. Egyike a nagyobb hátrányoknak, hogy a vállalat nem ellenőrzi teljes mértékben az őt érintő tevékenységeket. Továbbá, ha egy vállalat csökkentéseket hajt végre, elveszti azt a biztonsági párnát, amit válságos helyzetekben a

nagyobb létszám jelent, s a reagálóképessége így ténylegesen csökken. Az Exxon-Valdez alaszki olajszennyezése okainak vizsgálata a vállalatot hibáztatta azért, hogy túlságosan is lecsökkentette a vezetési szintek számát, s ebből következően nem szervezte meg a szükséges ellenőrzést olyan kommunikációs és információs mechanizmusokkal, amelyek az alkalmazottak közötti kapcsolatot lehetővé tették volna [5].

Ez nagyon nyilvánvaló példa arra, miért kell az információs menedzsereknek tisztában lenniük annak a szervezetnek a problémáival, amelyért dolgoznak. Ha a megfelelő vállalati klíma adva van, az információs menedzser megkeresheti a vállalatban belüli együttműködés lehetőségeit, s pozitív erőként léphet fel a vállalati kultúra megváltoztatásának nehéz folyamatában.

Emberi erőforrások, kommunikáció, információmenedzsment

A *Massachusetts Institute of Technology* tanulmánya az amerikai iparról, csakúgy mint más tanulmányok (köztük saját munkánk is az Arthur L. Conn & Associates cégnél) megerősítették, hogy a *vállalatok legértékesebb erőforrása saját munkatársi gárdája* [4]. Változtatások idején a vezetés dolga, hogy elfogadtassa új elképzeléseit, irányt mutasson, lelkesítsen, követelményeket támasszon, egyetértést teremtsen és teameket szervezzen. Útmutatásokat kell adnia és példákat teremtenie. A legtöbb esetben a hozzáállást kell megváltoztatni, ami egészen más lehet, mint a korábban elfogadott. A munkatársaknak hozzá kell szokniuk az állandó változásokhoz az ötletek, termékek és eljárások folyamatos tesztelésével, s úgy kell tekinteniük a kudarcokra, mint kihívásokra, amelyek fejlődést eredményezhetnek.

Könnyebb egy új technológiát bevezetni, mint a megrögzült munkamódszereket megváltoztatni. Egy friss videofelvétel azt szemléltette, milyen nehéz változást elérni még a legkedvezőbb körülmények között is. A film bemutatta, hogy *Solti György*, a *Chicago Symphony Orchestra* (CSO) karmestere miképpen készítette elő Beethoven V. szimfóniájának új interpretációját. Solti mester gondolatai kifejezésében és lelkesedésének átadásában. Elmagyarázta a zenekarnak, hogy gyorsabb, dinamikusabb előadást akar, amely pontosabban követi a zeneszerző előírásait, és így autentikusabb lesz.

Solti a CSO kiváló zenészeivel dolgozott, akik próba nélkül is hiteles előadást produkáltak volna; ám a változtatások végrehajtása igen hosszú folyamatnak bizonyult. Ez a karmestertől teljes odaadást követelt és a részletek iránti gondos figyelmet: meg kellett vizsgálni, hogyan hangzanak a mű egyes szakaszai, végre kellett hajtani a szükséges változtatásokat, külön kellett dolgozni az együttesrel és az egyes zenészekkel, s az egész folyamatot ismételni addig, amíg Solti elégedett nem volt. Diadalmas előadás lett az eredmény [6].

Egy szimfonikus zenekar a legtöbb vállalat jó modellje, bár a vállalati tevékenységek kölcsönhatása komplexebb, a vállalati célok nem annyira körülhatároltak, mint egy ismerős kompozíció előadásának újrafarmálása, s a karmesternek nagyobb tekintélye van zenészei előtt, mint a vezetésnek saját alkalmazottai előtt.

Az információs menedzser megváltozó perspektívái

Az előretökintő vállalati vezetés tisztában van azzal, hogy az információáramlás és a kommunikáció szerepe döntő jelentőségű a vállalat számára. Mindenki egyetért abban, hogy egy lakóépület fűtési rendszerére vonatkozó döntést leghelyesebb a tervezés korai szakaszában meghozni, semmint a gázvezetékeket akkor beszerezni, amikor az építmény közvetlenül befejezés előtt áll. Mégis, amikor a vállalatok átszervezik magukat, az információellátás megtervezése túl gyakran csak megkésett gondolatként merül fel.

Az információs menedzserrel szembeni kihívás lényege az, hogy támogatnia kell a változtatást és segítenie a vállalatot a debürokratizáció közepette az idők követelményeihez való igazodásban. Ezért ebben az írásban szándékosan nem foglalkoztam azzal, miképpen kell megtervezni a megfelelő információs rendszert; helyette a szolgáltatásoknak a használókhoz, a munkatársakhoz és a szervezetekhez való hozzáigazítására helyeztem a hangsúlyt. Az információs menedzserre az a nagy feladat hárul, hogy *együtt* dolgozzék a vállalatvezetéssel, s képes legyen meggyőzni az utóbbit arról, mit kell tenni azért, hogy a vezetés megkapja a szükséges információellátást. Akár sikerrel jár, akár nem, az információs menedzsernek úgy kell gondolkodnia, mintha a vezetési team tagja lenne. Ki kell dolgoznia *saját* stratégiai tervét a hosszú távú célok elérése érdekében, figyelnie kell arra, milyen szolgáltatások lennének hasznosak, s szövetségeket kell szereznie annak a megvalósításához, amit fontosnak ítél.

Az információs menedzser a múltban nem vett részt a vállalati tervezési folyamatban. Lehetséges, hogy a gyors változások mai korában sikerül ledöntenie a korlátokat, és elfoglalhatja az őt megillető pozíciót a vállalatban belül. A pénzügyi vezető játszott kulcsszerepet a *Walt Disney Company* (a cég szórakozóparkokat működtet, filmeket gyárt, s számos egyéb vállalkozásban is részt vesz) újraélesztésében. Fáradozása azért volt eredményes, mert hallgattak rá a vezetésben, és mert ragyogó stratégiként tisztában volt a szervezet működésével, nem csak a pénzügyi kérdésekhez értett [7].

A felső vezetés feladata megszabni a szervezet tevékenységi irányait. Az új vagy debürokratizálódó szervezetekben jelentkező kihívás az, hogy elő kell segíteni a szervezet struktúrájának megváltoztatását, támogatni kell a szervezet stratégiáit, és segíteni kell a megfelelő vállalati irányelvek, útmutatók kidolgozását. Az információs menedzser sokat segíthet a szük-

séges kommunikációs csatornák meghatározásában. Az információs szakemberek valószínűleg érzékenyebbek, mint más értelmiségiek arra, hogy észrevegyék, milyen feltételek mellett kell kiépíteni az információt eljuttató (feedforward) csatornákat, és hol van szükség visszacsatolásra. Az információ eljuttatása (pl. felhívni az oktatók és karbantartók figyelmét egy kémiai folyamat módosítására) különösen fontos műszaki vállalatoknál, mégis gyakran megfigyelhető róluk [8].

Oktatás, képzés

Milyen képzés készítheti fel manapság az embereket az információk menedzselésére? Két szempontot kell megfontolni: melyek a piac szükségletei, s milyen képzés adhat segítséget a gyakorló szakembereknek ahhoz, hogy őket is kielégítő szakmai karriert futhassanak be. Könnyebb az első kérdésre válaszolni, mert tekintélyes ismeretanyagunk van az információs menedzserek technikai és szakmai képzéséről.

Az információkezelést oktató intézményeknek fontolóra kell venniük posztgraduális tanfolyamok indítását olyan menedzserek részére, akik nem információs szakemberek, de meghatározó személyek a vállalati környezet kialakításában. Nekik tisztában kell lenniük az információkezelés és a saját munkaterületük közötti kapcsolattal, meg kell tanulniuk lemondani a helyi elfoglaltságokról, s merészeknek és előretekintőknek kell lenniük, készen arra, hogy erőforrásokat bocsássonak rendelkezésre a jobb kommunikáció és információellátás érdekében.

Másrészt az információs menedzserek teljes mértékben el kell ismernie a szimbiotikus kapcsolatot egyfelől a szervezet, másfelől az információ és kommunikáció között. Jobban meg kell ismernie a szervezet dinamikáját és az információátvitel tudati szempontjait. Minthogy azt várják el tőle, hogy maga is járuljon hozzá szolgáltatásai értékéhez, meg kell javítania az információ eljuttatását a különböző használókhoz (ez a jó információkezelés!). A szakmai ismereteknek erre a területére sem fordítottak a múltban kielégítő figyelmet.

Mivel az információs menedzser feladatai megkívánják a folyamatos együttműködést másokkal, egyforma hangsúlyt kell helyezni a csapatmunkára és az önálló erőfeszítésekre. Míg az USA-ban jó néhány elemi iskolai tanító már indított csapatmunkát bátorító programokat, csak kevés egyetem (köztük a Massachusetts Institute of Technology) kezdett hivatalosan is foglalkozni azzal, hogy elismerje a teamben kifejtett tanulmányi munkát. Az információkezelés ok-

tatásában is megfontolást érdemel az a gondolat, hogy a szakosító kurzusokban a hallgatók két különböző érdemjegyet kapjanak, egyet az egyéni teljesítményért és egy másikat a csapatban végzett munkáért.

Leginkább attól kell óvakodni, hogy valaki még a korábbi háborút vívja egy új konfliktus idején. Az információs menedzserek meg kell tanulnia, mire van szükség az információ kezeléséhez: meg kell tanulnia megérteni, milyen mértékben kötődik munkája a szervezet realitásaihoz, s ugyanakkor részt kell vennie a jövő meghatározásában is. Olyan szakemberekre van szükség, akik az információ és kommunikáció kérdéseit a felső vezetés szemszögéből képesek megközelíteni, akik örömmel állnak elébe annak a kihívásnak, amit a változás előtt nyitott rendszerek megszerzése és fenntartása jelent, s akik készségesen működnek együtt másokkal.

Egy kooperációra, kommunikációra és közös tevékenységre alapozott világban az információ és kezelése nagy szerepet játszik. Nehéz feladat a változtatás végbevitelére. A Magyarországon és más országokban létező centralizált információs szolgálatok minden bizonnyal meg fogják könnyíteni az átmenet terheit.

Irodalom

- [1] KANTER, R. M.: When giants learn to dance: Mastering the challenges of strategy, management and careers in the 1990s. New York, Simon and Schuster, 1989.
- [2] MINTZBERG, H.: The manager's job: Folklore and fact. = Harvard Business Review, 1975. aug. p. 163–176.
- [3] FEHER, J. Sh.: Competitive factors and assessment methods. = EPRI Journal, 13. köt. 4. sz. 1988. p. 46–48.
- [4] DERTOUZOS, M. L.–LESTER, R. K. et al.: Made in America: Regaining the productive edge. Cambridge, MA, USA., The MIT Press, 1989.
- [5] SULLIVAN, A.: Stretched thin: Exxon's restructuring the past is blamed for recent accidents. = Wall Street Journal, 71. sz. 1990. márc. 16. p. 1., 16.
- [6] Solti's Beethoven. Broadcast, WFMT, Chicago, IL, USA., 1990. márc. 23.
- [7] WILLIGAN, G. E.: The value-adding CFO: An interview with Disney's Gary Wilson. = Harvard Business Review, 1990. jan.–febr., p. 85.
- [8] FARKAS-CONN, I. S.: Information and communication audit – A tool for controlling safety management. = Előadás az American Institute of Chemical Engineers országos találkozóján. New Orleans, 1988. március 6–10.

Fordította: Papp István