

Hogyan csökkentsd a döntések kockázatát...

...8 perc józan gondolkodás.

**VÁLTOZTASS  
VAGY  
VÉGED!**

## MEGÉRI VÁLTOZTATNI?

Vezetőknek, alkalmazottaknak, elemzőknek, kutatóknak és üzletembereknek általában határozott véleményük van arról, hogy amikor egy cég egy új termék piacra dobása mellett dönt, létszámleépítést tervez, átszervezés hajt végre, vagy éppen stratégiai szoftvert vezet be, ez megmenti-e, támogatja vagy épp megbénítja, tönkreteszi-e a céget. Igazából persze senki nem tudja pontosan megmondani mennyire lesz sikeres a változtatás. Habár pontosan nem lehet megjósolni a jövőt, bizonyos lépések, módszerek elsajátításával a vezetők és csapataik megnövelhetik a változtatás sikerességének esélyét, képesek lehetnek megfelelő elvárásokat kitűzni, menet közben folyamatosan tanulhatnak, formálhatják a projektet és bármikor lefújhatják az egészet, ha kiderül, hogy a kezdeti döntés elhamarkodott, vagy hibás volt. A gazdasági válságra a cégeknek gyorsan kell reagálniuk, ha életben akarnak maradni. A gyorsaság azonban fejetlenséget, sok rossz döntést is eredményezhet, mely a válság során aztán végleg el is tüntetheti a vállalatot a cégjegyzékből. Természetesen ez a végzet azért elkerülhető, a változtatás negatív hatásainak kockázata egy egyszerű, pragmatikus módszerrel csökkenthető. Közgazdászok, pszichológusok, üzleti elemzők kutatásait szőttük össze, hogy rávilágítsunk arra a nyolc lényeges kérdésre, melyek segítségével megválaszolhatóvá válik, hogy mely döntéseket hozzuk meg egy cég szervezeti, stratégiai átalakításának végrehajtásához (lásd 1. táblázat).

### 1. A LEGJOBB GYAKORLAT TÉNYLEG JOBB ANNÁL, MINT AMIT JELENLEG ALKALMAZOL?

Nem minden változtatás jelent egyúttal újítást. Moglehet, hogy a tervezett változtatás már létezik a szervezeten belül – csak még nem tudsz róla! Minden évben ugyanazt a történetet halljuk különböző cégektől. Valaki kitalál egy „új” terméket vagy üzleti gyakorlatot, aztán kiderül – általában már későn –, hogy a cég munkatársai közül valaki ezt már régen kitalálta és alkalmazza is egy jó ideje. Egyszer a Stanford egyetem hallgatói éppen egy új humán erőforrás modellt fejlesztettek egy nagy technológiai cég megbízásából. A csapatnak a múltbéli adatokból kellett megjósolni, hogy egy adott divízió hány alkalmazottra van szüksége abban az esetben, ha a vállalat hanyatlásnak indul és krízishelyzet áll elő. A 10 hetes projekt már 6 hete tartott, amikor kiderült, hogy a vállalat CFO-ja már régen használ egy hasonló modellt a különböző osztályok éves alkalmazotti igényének meghatározására. A projektet hirtelen megszakították, a veszteségeket leírták...

Ha valami olyat szeretnél bevezetni, ami ténylegesen újat jelent a szervezet számára, célszerű lehet tanulni mások tapasztalataiból. Persze ezt nem könnyű kivitelezni, mivel a vezetők általában szeretik úgy gondolni, hogy Ők sokkal jobban fogják csinálni, mint mások. Számtalanszor hallani, pl.

egy CRM rendszer (ügyfélkapcsolat menedzsment) bevezetése előtt, vagy valamilyen új termékről, hogy a többi cég nem tervezett elég jól, nem volt birtokában a megfelelő erőforrásoknak, stb., ezért maradt el a siker,. Egyszer csak sok olyan történetet hallhatunk, amelyek kiválóan megmagyarázzák, hogy miért lesz ez „most más”. Legyél szkeptikus az ilyen történetekkel kapcsolatban! Természetesen lehetünk másoknál különbek, azonban legyünk tisztában azzal is, hogy általános emberi szokás eleve azt feltételezni, hogy mi **biztosan** másképp és jobban fogjuk csinálni, mint a többiek. Léteznek olyan helyzetek is, amikor nincs, vagy csak nagyon gyenge bizonyíték van arra, hogy egy adott változtatás máshol jól sült el. Például egy piacvezető pozíció, vagy egy teljesen új terméket piacra dobó cég esetében nincsenek bizonyítékok arra nézve, hogy ez ténylegesen milyen előnyökkel jár a cég számára.<sup>1</sup> Még akkor is adódhatnak problémák, ha van pozitív bizonyíték bizonyos változtatásokkal kapcsolatban, például ERP (integrált vállalatirányítási rendszer) implementációk esetén, mikor a rendszer sikeres bevezetését követően sem lehet konkrétan megjósolni, hogy az milyen hatással lesz a jövőben az adott szervezetre.

Nézd meg előre, hogy hová lépsz! Az általános információgyűjtésen túl minimalizálhatod a kockázatot demo és pilot programok alkalmazásával: az első tesztek tapasztalatai alapján hangolható a végső megoldás, mielőtt a szervezet többi részére, vagy a nagyközönség számára is elérhetővé teszed azt. A General Electric sem tervezte készre a világhírűvé vált „Work-Out” folyamatát, hanem fokozatosan és folyamatosan próbálgatta a rendszert különböző üzleti környezetekben, tanult a hibákból, s a legjobbnak ítélt folyamatokat és variációkat terjesztette ki végül az egész szervezetre.

Nem mindig lehet kísérletezni, vagy pilot programot kivitelezni, de amikor lehetőség nyílik rá, akkor ezek segítségével már a kezdeti fázisban a konkurencia előtt járhatsz. Néha lehetőség van nagy és rendszerszintű változtatásokat is kísérletekkel tesztelni, és folyamatosan tanulni a hibákból. Ostobaság azt gondolni, hogy egy komplex rendszer elsőre megfelelően fog működni. Folyamatosan és apránként próbálgatva viszont végül sikerülhet implementálni a rendszert, anélkül, hogy a céged akár egy pillanatra is leállna.

### 2. MEGÉRI A VÁLTOZTATÁS AZ IDŐT, A PÉNZT ÉS A ZŰRZAVART?

Annak ellenére, hogy egy adott megoldás ténylegesen jobb, mint amit pillanatnyilag használsz, nem biztos, hogy megéri bevezetni. Ennek alátámasztására nem egyszerű dolog például jó költségbecslést készíteni. Ugyanis a vezetők általában alábecsülik a változtatások költségeit, ezzel szemben viszont jellemzően túlbecsülik az új üzleti gyakorlatok, technológiák és stratégiák előnyeit és azok várható nyereségét. Ez tipikusan a „szomszéd fűje mindig zöldebb” effektus. Amikor kívülről állóként megvizsgálod egy vállalat folyamatait, csak a sikert látod, a mögötte rejlő kemény munkát és a megpróbáltatásokat aligha. Így azonnal rohansz, hogy vakon lemásold a meg-

## 1. táblázat: Milyen kérdéseket tegyünk fel, mielőtt nagyszabású változtatásba kezdünk?

<b>1. A legjobb gyakorlat tényleg jobb annál, mint amit jelenleg alkalmazol?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hajtottál már végre ilyen változtatást a területeden?</li> <li>• Ellenőrizted hogyan működik ez máshol?</li> <li>• Le tudod tesztelni a bevezetendő új gyakorlatot lépésről lépésre a saját szervezetedben?</li> </ul>
<b>2. Megéri a változtatás az időt, a pénzt és a zűr-zavart?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Van elég időd és költségkereted, figyelembe véve a versenytársaid intézkedéseit?</li> <li>• Lehet, hogy alábecsülik a költségeket azok, akik „eladják” Neked a megoldást?</li> </ul>
<b>3. Mennyire jó ötlet pusztán jelképes változtatásokat kezdeményezni?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehet-e a változtatásnak kedvezőtlen hatása a cég összteljesítménye szempontjából?</li> <li>• Támogatják a változtatást a szervezet hatalommal rendelkező érdekcsoportjai?</li> <li>• Sérülhet-e a cég hírneve és kapcsolati tőkéje, ha nem sikerül véghezvinned a változtatást?</li> </ul>
<b>4. Neked jó a változtatás, vagy a vállalatodnak?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nő a fizetésed, presztízsöd, hírneved, ha változtatsz?</li> <li>• Lekötelezted lesz valamilyen hatalommal rendelkező személy, ha változtatsz?</li> <li>• Megkönnyíti munkádat, viszont másokét megnehezíti, ha változtatsz?</li> </ul>
<b>5. Van hatalmad véghezvinni a változtatást?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Van elegendő belső támogatásod és erőforrásod?</li> <li>• Elég hatalommal rendelkeznek meglévő szövetségeseid?</li> <li>• Van stratégiád arra, hogy megerősítsd támogatóidat, és gyengítsd ellenfeleid táborát?</li> </ul>
<b>6. Nem fáradtak bele az emberek a túl sok változtatásba?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maradandónak gondolják beosztottaid a változtatást, vagy csak a szokásos „havi hóbornak” tekintik azt?</li> <li>• Még mindig az előző nagy változtatást „heverik ki” munkatársaid? Még mindig azt próbálják végrehajtani, vagy már készen állnak egy újabbra?</li> <li>• Azért változtatsz egyszerre mindenre, mert szerinted a munkatársaid képtelenek mindent jól csinálni egyszerre?</li> </ul>
<b>7. Képesek lesznek az emberek tanulni és fejlődni a változtatási folyamat során?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A változtatást véglegesen elfogadott ténynek tekintik a szervezetben belül, vagy egy olyan prototípusnak, amely menet közben folyamatosan finomítható?</li> <li>• Képes-e a csapatod a javaslatoknak és kritikáknak megfelelően folyamatosan tanulni és változtatni az elképzelésen, vagy egyszerűen semmibe veszi ezeket?</li> </ul>
<b>8. Képes leszel lefűjni az egészet?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honnan fogod tudni, hogy kezd csődbe menni a kezdeményezés?</li> <li>• Honnan fogod tudni mikor kell leállítani az egészet?</li> <li>• Ki fogja megállapítani, hogy hiba volt változtatni és ki fogja lefűjni a folyamatot?</li> </ul>

ismert gyakorlatot, sokszor figyelmen kívül hagyva saját tapasztalatait és megfélemezve céged sajátosságairól.

Ilyen példát láttunk néhány éve a Fresh Choice étteremmel kapcsolatban is. A cég folyamatosan újabb és újabb ötletek után kutatott a piacon, hogy segítse és javítsa üzleti folyamatait, azaz kívülről várta a megoldást. Végül megvásárolta a Zoopa nevű céget, akik gyakorlatilag ugyanazt csinálták, mint a Fresh Choice, csak sokkal jobban. A vezetők úgy gondolták, hogy a Zoopa egy kiváló cég, és kiváló folyamataival segíteni fogja a Fresh Choice-ot a fejlődésben. Miután a Zoopa a Fresh Choice fennhatósága alá került, kiderült, hogy a két cég semmiben sem különbözik egymástól, csak a Zoopa összefüggőben és sikeresebben képes kezelni a folyamatait. Amikor a két cég tevékenységét „konzolidálni” kezdték, a Zoopa emberei hamarosan kiléptek a cégtől és a konkurenciához mentek, így gyakorlatilag az összes étterem a Fresh Choice-ra kezdett hasonlítani. A Fresh Choice vezetői hamar rájöttek, hogy a két vállalat közti különbséget tulajdonképpen a Zoopa menedzserei jelentették, akik pusztán jobb vezetői képességekkel, szakértelemmel és több tapasztalattal rendelkeztek. Általában a dolgok tehát sokkal szebbnek látszanak a távolból, mint amilyenek valójában.<sup>2</sup> **Tanulság: Ne becsüld túl a pusztán másolatásból fakadó előnyöket!** Lehet, hogy mások sem tudnak nálad többet, sőt ugyanolyan problémákkal küszködnek, mint Te magad.

### **3. MENNYIRE JÓ ÖTLET PUSZTÁN JELKÉPES VÁLTOZTATÁSOKAT KEZDEMÉNYEZNI?**

Minden szervezetre nyomást gyakorolnak a több irányból érkező elvárások. Vannak olyan pillanatok, amikor különböző csoportok – alkalmazottak, újságírók, érdekközösségek, elemzők, részvényesek – olyan változtatásokat akarnak végrehajtani, amelyek egyszerűen túl költségesek és romboló hatásúak lennének a szervezet számára. Sokszor megtörténik az is, hogy a cégek egyszerűen csak szeretnék elhárítani a közönségükkel, hogy a legújabb üzleti gyakorlatot alkalmazzák, de valójában eszük ágában sincs a szervezetüket megváltoztatni. A legtöbb vezető nem ismeri be, de a szervezeteik gyakran csak a látványos dolgokat változtatják meg, miközben a szervezeti folyamataikat teljesen változatlanul hagyják. Például egy részvény visszavásárlás esetén megnövekszik a cég jövőbeni sikerességébe vetett hit, vagy a vezetők teljesítményarányos bérezésének hangoztatása esetén a részvényelemzők lelkesek lesznek, ugyanakkor a kutatások bebizonyították, hogy ezeknek a lépéseknek igen kis hatása van a cég tényleges teljesítményére.<sup>3</sup> Összefoglalva tehát, a vállalatok gyakran jól marketingelhető látszatintézkedések mögé bújnak, így továbbra is rosszul bánhatnak alkalmazottaikkal, csálhatnak, szennyezhetik a környezetet, stb. és csupán a hírnevüket próbálják emelni látványos, felszínes változtatásokkal, míg a struktúrában, képzésben, menedzsment gyakorlatban csak jelképes átalakításokat hajtanak végre.

### **4. NEKED JÓ A VÁLTOZTATÁS, VAGY A VÁLLALATODNAK?**

A felsővezetők előmenetele szempontjából jó lehetőséget biztosíthat a legújabb menedzsment „divat” követése - derül ki egy kutatásából.<sup>4</sup> Az ilyesfajta „divatkövetésnek” általában nem tisztázottak a szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásai, viszont a vezetők presztízsét jelentősen növelik. E „perverz hajtóerő” miatt a vezetők gyakran olyankor is bevélnak változtatásokat, amikor azok nem a szervezet érdekeit szolgálják. Ezzel magyarázható például, hogy bizonyos vállalatok miért vásárolnak fel más vállalatokat, holott már előre látható, hogy az rossz hatással lesz a teljesítményre. Lehet, hogy a felvásárló cég vezetői azért döntenek az akvizíció mellett, mert egy nagyobb cég vezetői az irányítása növeli saját fizetésüket és státuszukat, és ennek érdekében figyelmen kívül hagyják, hogy lépésükkel hosszú távon ártanak a részvényárfolyamnak. A befektetési bankárok tanácsaival szemben érdemes körültekintőnek lenni, mert sikerdíjért dolgoznak, tehát az az érdekük, hogy az üzlet bármi áron létrejöjjön. Érdemes kihangsúlyozni, hogy az organikus növekedés jóval olcsóbb megoldás.

Nem túl meglepő, hogy egy változtatás és annak következménye van akinek jó és van akinek rossz lesz; minden esetben vannak győztesek és vesztesek. A vezetők számára a kihívást pont az jelenti, hogy kitalálják, ki lesz nyertes és ki fog veszíteni. Fontos megérteni a változtatás egyéni és vállalati előnyeit ahhoz, hogy tudd mit cselekedj és Hogyan. Ha hatékony és erkölcsös vezető szeretnél lenni, tisztában kell lenned azal, hogy a látszólag ártalmatlan, vagy segítő célzatú lépések igen költségesek lehetnek a szervezeted számára. Például a cég vezetői sokszor csendben aggódnak a tanácsadó cégeknek kiadott sok millió forintot (habár szükségük van a tanácsra), a cég CEO-ja viszont egyszerűen presztízsésképpént kezeli és saját előrelépésének zálogát látja az üzletben.

### **5. VAN HATALMAD VÉGHEZVINNI A VÁLTOZTATÁST?**

Pusztán a felsővezetés támogatása még nem jelenti azt, hogy egy változtatás valóban megtörténik. Sok vezető próbált már megváltoztatni hatalmas vállalatokat, de beletörtött a bicskájuk (Durk Jager – P&G, Jacques Nasser – Ford, Jill Barad – Mattel). A vezetőket néha sokkhatásként éri amikor rájönnek, milyen kevés a hatalmuk a változtatások végrehajtására. Azok a vezetők, akik ténylegesen véghezviszik a szervezeti változtatásokat, előbb feltérképezik a különböző érdekcsoportokat és azok érdekeit, megnézik, kinek a támogatására lesz szükségük és eszerint cselekszenek. Építenek tehát a szóbeszéd, a fórumok és a felmérések erejére.<sup>5</sup> A politikai álláspontok természetesen megváltoztathatóak a szervezetben, viszont semmi értelme olyanba belekezdeni, ami általános ellenkezést vált ki. Ha nincs elég hatalmad, támogatottságod, akár el is felejtethed az egészet.



## 6. NEM FÁRADTAK BELE AZ EMBEREK A TÚL SOK VÁLTOZTATÁSBA?

A technológiai forradalom ellenére még ma is minden cégnél dolgoznak emberek. Az is igaz, hogy a legzseniálisabb csapat is csak korlátozott számú döntést képes hozni adott idő alatt. Ennek ellenére a legtöbb vezető és menedzser még mindig azzal számol, hogy az emberek végtelen mennyiségű információt képesek befogadni és feldolgozni. Az emberek döntéshozói és koncentrációs képességének azonban vannak határai. Ha pl. túl sok választási lehetőséget kínálsz fel nekik, egyszerűen lefagynak, mint egy számítógép és képtelenek lesznek továbblépni. Emlékezz a nyugdíjpénztár-, vagy biztosítótársításra! A túl sok választási lehetőségre az emberek úgy reagálnak, hogy elzárkóznak a felkínált lehetőségektől, és pénzüket inkább máshová fektetik be.

Számtalan vállalat kudarcából már megtanulható lett volna, hogy a széles termékkála a vállalat hosszabb fennmaradását szolgálja, azonban a túlon túl nagy termékpalletta veszélyes lehet, mert túlterheli a vállalatot mind alkalmazotti, mind vevői oldalról, és közel 40%-kal növeli az esélyét annak, hogy a szervezet összeomlik.<sup>6</sup> Ugyanez történik akkor, amikor a vállalatok túl sok menedzsment gyakorlatot akarnak túl gyorsan alkalmazni. A legnehezebb dolog az elméletet a gyakorlatba átültetni. A vezetők olyan gyorsan szeretnének új gyakorlatokat alkalmazni, hogy még a legképzettebb menedzserek sem tudnak lépést tartani ezzel a tempóval, ráadásul az emberek nem is veszik komolyan az egészséget, mert úgyis hamarosan jön valami újabb „hóbort”. **Fontold meg: a kevesebb néha több!** Azok a vezetők, akik kevesebb változtatást szeretnének véghezvinni, de azok mellett következetesen kiállnak, jóval nagyobb eséllyel lesznek sikeresek, mint azok akik irdatlan mennyiségű változtatást szeretnének végrehajtani, összezsarva ezzel alkalmazottaikat és az egész szervezetet.

## 7. KÉPESEK LESZNEK AZ EMBEREK TANULNI ÉS FEJLŐDNI A VÁLTOZTATÁSI FOLYAMAT SORÁN?

Az információkat folyamatosan frissítened kell, akár belső, akár külső forrás felhasználásával, mert ez teremti meg az alapját annak, hogy pontos tények alapján cselekedj. Előre meg kell határozni, hogy egy szép, nagy célt szeretnél elérni a változtatással, vagy csak a kezdőpontot jelölöd ki és meghagyod a lehetőségét a további változtatásoknak.

Kiváló példát mutatott ez utóbbi hozzáállásra 1990 közepén az IDEO vállalat. Az akkori CEO, David Kelley, egy átfogó újjászervezést jelentett be. A cég már túl nagy volt ahhoz, hogy 150 szakértőjét megfelelően menedzselje, nagyon nehéz volt eldönteni, hogy mely projektekre kiket jelöljenek. Kelley ezért bejelentette, hogy az IDEO-ban 5 stúdiót hoznak létre, élükön egy-egy vezetővel. Minden vezetőnek meg kellett győznie az alkalmazottakat, hogy miért pont az ő stúdiójához csatlakozzanak. Ezután mindenki szabadon választhatott és saját döntése alapján oda kerülhetett, ahová szeretett volna. Majd

Kelley arra kérte az alkalmazottakat, hogy az átszervezést egy olyan kísérlet gyanánt fogják fel, amelyen menet közben is bátran lehet változtatni. Ennek megerősítéseként sok száz apró „KÍSÉRLET” cédulát helyezett el a cégen belül, különböző helyeken. Ráadásul Kelley levágatta az egyik legfőbb ismértékek számító bajuszát. Ezzel azt próbálta kifejezésre juttatni az emberek számára, hogy az éppen zajló változtatások nem kőbe vésett dolgok, hanem szükség esetén visszafordíthatóak, csakúgy mint a bajusza, melyet bármikor visszavonaszthat.<sup>7</sup>

Ha azonban nem lehet a projekt közben változtatni – néhány esetben ez elképzelhető -, vagy a szervezet nem képes tanulni a hibáiból, akkor megnő annak az esélye, hogy a változtatás sikertelen lesz.

## 8. KÉPES LESZEL LEFÚJNI AZ EGÉSZET?

A változtatás kisebb kockázattal jár, ha a folyamat leállítható, amikor az új ötlet rossznak bizonyult. Ilyenkor könnyebb az okozott kárt mérsékelni, ellentétben az olyan változtatásokkal, melyeket nem lehet megszakítani vagy leállítani. Sajnos a valóságban ritkábban van lehetőség a folyamatok leállítására, ugyanis a tapasztalatok szerint amint a változás elindult, az önálló életet kezd élni.

A pszichológia, mint mindenbe, ebbe is beleszól. Amint meghozol egy döntést, -különösen ha ez a döntés széles körben válik ismertté és komoly következményei vannak-, onnantól kezdve ragaszkodsz hozzá. Barry Staw kutatásaiból kiderült, hogy amikor az emberek egy befektetés mellett döntenek, és kiderül, hogy befektetésük nem teljesít túl jól, nem visszakoznak, hanem még több energiát ölnek a rossz döntésbe. Ugyanis az ember semmilyen helyzetből nem szeret arcvesztéssel kifarolni.<sup>8</sup> Ez a jelenség nagyon nehézzé teszi, hogy egy rossz döntésen változtass.

A második folyamat talán még rosszabb: az ember általában figyelmen kívül hagyja a múltbéli döntések következményeit. Sok-sok igazgatótanács döntött már új cégek felvásárlása mellett, vezetett be új stratégiákat, vagy vett fel új CEO-t. Gyakorlatilag szinte sosem sikerült rávenni a tanács tagjait, hogy visszatekintsenek korábbi döntéseikre és tanuljanak hibáikból. Az a probléma, hogy az emberek szeretnek pozitívan gondolkodni magukról és kompetenciáikról. A negatív érzések elkerülésének egyik útja, hogy egyszerűen nem szembesítjük magunkat a hibáinkkal. Ezt úgy érzük el, hogy kerüljük a múltbéli döntések újraértékelését. Másodsorban, a vezetők szeretik megszívlelni az „ami történt, megtörtént” kijelentést, és úgy gondolják a szervezetnek tovább kell lépnie és a legjobbat kell kihoznia a helyzetből. Ez igaz is, ám ha az emberek nem elemzik és nem tanulják meg, hogy miért és hogyan „történt, ami történt”, akkor könnyű újra elkövetni ugyanazt a hibát. A legrosszabb jelenség, amivel napjainkban találkozhatunk, hogy **az emberek ugyanazokat a hibákat követik el újra és újra, és azt próbálják elhíttetni önmagukkal is, hogy a régi problémák igazából új kihívások.**

Mindez leginkább olyan munkahelyeken történik meg, ahol az emberek féltik a pozíciójukat, ahol a félelem uralja a szervezet mindennapjait. Amikor a szervezetben belül a félelem az úr, a múltbéli cselekmények újraértékelése egyszerű büntető-játékká silányul, ami viszont megakadályozza a tanulást és a folyamatos fejlődést.

## RENDSZERINT HOSSZÚ ÉS NEHÉZ A VÁLTOZTATÁS?

A szervezetek megváltoztatásával kapcsolatban létezik még egy félígazság: sok időt vesznek igénybe, nagyon nehéz megvalósítani és az a legjobb, ha szép lassan csináljuk. A vezetők gyakran beszélnek arról, hogy egy szervezet megváltoztatása sok-sok évet vesz igénybe, ha egyáltalán lesz a dologból valami. Sajnos az ilyen felfogás eluralkodása az oka annak, hogy csak kevesen próbálkoznak gyökeres változtatások végrehajtásával. Mert ha azt gondolod, hogy a változtatás nehéz és hosszú, akkor valóban az lesz.

**Akár elhiszed, hogy meg tudod csinálni, akár nem, mindeképp igazad lesz.**

Nézzünk három effektust, ami a változások megvalósítását gátolja:

1. Az első a határidő effektus. Emlékszel még az iskolás éveidre? Ha valamit december 10-én kellett leadni, mikor fogtál hozzá? Őszintén, tényleg elkezdted októberben? Mindenki tudja, hogy általában az utolsó pillanatig szeretjük halasztani a dolgokat. Azaz, ha azt mondom neked, hogy a szervezeti kultúra megváltoztatása 5 évet fog igénybe venni, mikor kezdesz neki? Talán a 4. évben... Sajnos minél később kezdesz neki, annál tovább fog tartani.
2. A második a sürgősségi effektus. A kritikus és pillanatnyilag kínzó problémák megoldását nem halasztod későbbre, igaz? Ebből adódik tehát, hogy amit halogatsz, az már nem is tűnik olyan fontosnak. Amikor azt mondd az alkalmazottaidnak, hogy a változtatás 5 évet fog igénybe venni, akkor innentől kezdve nem fogják azt elsődlegesnek, azaz nagy prioritásúnak tekinteni. Szerinted az emberek mennyi energiát fordítanak a kevésbé fontos dolgokra? Elárulom, nem sokat.
3. A harmadik pedig a „nehéznek érzem” effektus. Ha elmondom neked, hogy egy adott változtatás nehéz lesz és sok időt vesz majd igénybe, máris adtam

egy jó okot arra, hogy elkerüld és halogasd. A legtöbbünk olyan dolgokat szeret csinálni, amelyek nem bonyolultak és csak kevés kockázattal járnak.

Tényleg meddig tart egy változtatás kivitelezése? Igazából nem kell, hogy soká tartson! A Continental Airlines például a gépei pontosságát tekintve az utolsó helyről az elsőre jött fel, és 1 év alatt teljesen megváltoztatta vevő-alkalmazott kultúráját.<sup>9</sup> A Magma Cooper 18 hónap alatt alakította át a szervezetet, és ezzel elképesztő mértékben megnövelte a termelékenységét: 1989-ben még csőd közeli állapotban volt, 1992-ben pedig már az Industry Week címcímlapján büszkélkedett 50%-os termelékenység növekedéssel.<sup>10</sup> A műveise központokat üzemeltető DaVita 2000-ben majdnem csődbe ment. Kent Thiry, a cég új CEO-ja kevesebb, mint 2 év alatt teljesen megváltoztatta a szervezeti kultúrát, melynek folyamánként a részvények árfolyama 2\$-ról 40\$-ra emelkedett. A szervezeti kultúra megváltoztatása nem kell, hogy hosszú évekig tartson!<sup>11</sup> **Minden attól függ, hogyan fogsz hozzá.**

## IRODALOMJEGYZÉK:

1. Gurumurthy Kalyanaram, William T. Robinson, Glenn L. Urban — Order of Market Entry: Established Generalizations, Emerging Generalizations, and Future Research, p. 2212, Marketing Science 11, 1995
2. Jeffrey Pfeffer, Robert I. Sutton — The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action, HBS Press, 2000
3. James D. Westphal, Edward J. Zajac — Substance and Symbolism in CEO's Long-Term Incentive Plans, p. 367, Administrative Science Quarterly 39, 1994
4. Barry M. Staw, Lisa D. Esptein — What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay, p. 523, Administrative Science Quarterly 45, 2000
5. Jeffrey Pfeffer — Managing with Power: Politics and Influence in Organizations, HBS Press, 1992
6. William P. Barnett, John Freeman — Too Much of a Good Thing? Product Proliferation and Failure, p. 539, Organization Science 12, 2001
7. Jeffrey Pfeffer, Robert I. Sutton — Hard Facts, Dangerous Half-Truths & Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management, p.174, HBS Press, 2006
8. Barry M. Staw, Jerry Ross — Behavior in Escalation Situations: Antecedents, Prototypes, and Solutions, p. 39, JAI Press, 1987
9. Gordon Bethune — From Worst to First: Behind the Scenes of Continental's Remarkable Comeback, Wiley, 1998

10. George W. Bohlander, Marshall H. Campbell — Problem-Solving, Bargaining, and Work Redesign: Magma Cooper's Labor-Management Partnership, p. 531, National Productivity Review 12, 1993
11. James G. March — Footnotes to Organizational Change, p. 563, Administrative Science Quarterly 26, 1981

---

Ha tetszett a cikk, bátran küldd tovább kollégáidnak, barátaidnak, vevőidnek, beszállítóidnak!

Látogasd meg a [www.menedzsmmentor.com](http://www.menedzsmmentor.com) honlapot, ahol sok tanulmányt, tippet és esettanulmányt találsz a menedzsmentről!