

JOHN P. KOTTER

Tettvagy

Változásmenedzsment
stratégiai vezetőknek

HVG KÖNYVEK

A fordítás alapja:

John P. Kotter: A Sense of Urgency.

Published by arrangement with Harvard Business Press, 2008

© John P. Kotter, 2008

Fordította © J. Füstös Erika, 2009

Szerkesztette: Gáspár Kata

Borító: Juhász Gábor

HVG Könyvek

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Török Hilda

ISBN: 978-963-9686-92-2

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképezési úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közzéadni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2009

Felelős kiadó: Szauer Péter

www.hvgkonyvek.hu

Nyomdai előkészítés: Kedves László

Nyomás: Reálszisztéma Dabasi Nyomda Zrt.

Felelős vezető: Vágó Magdolna

Tartalom

ELŐSZÓ	9
1. MINDEN A TETTVÁGYBÓL FAKAD	15
Igen, fontos a tettvágy, de...	17
Az önelégült nyugalom és az áltettvágy	20
A valódi tettvágy	23
Válság idején megfeledekezünk a tettvágyról	27
A probléma és megoldása	32
2. AZ ÖNELÉGÜLT NYUGALOM	
ÉS AZ ÁLTETTVÁGY	35
Legyünk tisztában az önelégült	
nyugalom mibenlétével!	37
Legyünk tisztában az áltettvágy mibenlétével!	40
Keressünk figyelmeztető jeleket	
(mindig vannak)!	44
Segítsünk észrevenni a bajt (még a főnököknek is)!	52

3. A VALÓDI TETTVÁGY NÖVELÉSE:	
EGY STRATÉGIA NÉGY MÓDSZERE	55
Miért vallanak kudarcot az üzleti esettanulmányok?	58
A szívet célozzuk meg!	62
Példa a tettvágyat ébresztő stratégiára	67
A módszerek	74
4. ELSŐ MÓDSZER:	
SZEMBESÍTÉS A KÜLSŐ VALÓSÁGGAL	79
Ismerjük fel, hogy a befelé fordulás általános probléma!	82
Hallgassuk meg az ügyfelekkel érintkező alkalmazottakat!	86
Használjuk ki a videofelvételek előnyeit!	90
Ne titkoljuk a nyugtalanító tényeket!	93
Rendezzük át a környezetet!	98
Szerezzünk külső tapasztalatokat!	100
Vonjunk be külsősöket!	103
Gyűjtsünk adatot – de csak a megfelelő módon!	106
Ügyeljünk arra, hogy ne keltsünk áltettvágyat!	111
5. MÁSODIK MÓDSZER:	
A TETTRE KÉSZ VISELKEDÉS	115
Gyors válasz, azonnali cselekvés	118
A norma: „Ej, ráérünk arra még!”	122
Rakjunk rendet!	127

Legyen látványos az igyekezetünk!	130
A tettvágó fertőző	133
A sürgető türelem	136
6. HARMADIK MÓDSZER:	
A VÁLSÁGBAN REJLŐ LEHETŐSÉG FELISMERÉSE	139
Kerüljük és kontrolláljuk a válságot, de legyünk éberek!	142
Használjuk fel a válságot a tettvágó növelésére, és legyünk éberek!	144
Idézzünk elő válságot – de csak bizonyos esetben!	152
Kerüljük el a szokásos hibákat!	156
Néhány alapvető szabály	161
7. NEGYEDIK MÓDSZER:	
AZ AKADÉKOSKODÓK ELHALLGATTATÁSA	165
A NemNem-akadály	169
A NemNemet nincs értelme bevonni	171
A NemNemeket soha ne hagyjuk figyelmen kívül!	176
Tereljük el a NemNemek figyelmét!	180
Szabaduljunk meg a NemNemektől!	184
Sok lúd disznót győz	186
8. A TETTVÁGÓ FENNTARTÁSA	
Egyszer fent, máskor lent – a tettvágó hatása	194
A rövid távú siker árnyoldala	198

Számítsunk a problémára, alkalmazzuk a stratégiát és válasszuk ki a megfelelő módszert!	200
A tettvágy fenntartása – egy sikertörténet	203
Építsük be a kultúrába!	208
9. A JÖVŐ	211
Még ma kezdjük el!	213
A két fő szempont: gyorsaság és egyszerűség	213
Már kezdhethetjük is!	215
Ami elengedhetetlen	216
NÉV- ÉS TÁRGYMUTATÓ	219

Előszó

E könyv látszólag szűk, egyszerű témával foglalkozik: hogyan érjük el, hogy a körülöttünk lévőkből minél inkább kialakuljon a tettvágy és a sürgős cselekvés szükségességének érzete, amely érdekeltté tesz a változásban. Úgy érzem, hogy gyorsan változó, zavaros korunkban e kérdés egyre nagyobb jelentőséggel bír. Hiszen bármilyen tehetségesek, felkészültek legyünk, komoly bajba kerülhetünk, ha nem vagyunk éberek és munkánkat nem tekintjük halaszthatatlanul fontosnak. Ha viszont annak tekintjük, akkor még a legfélelmetesebb akadályokat is legyőzhetjük, és olyan eredményeket érhetünk el, amelyeknél szebbet igazán nem kívánhatnánk sem magunknak, sem a munkaadónknak vagy a hazánknak.

E következtetés irányába tizenegy évvel ezelőtt indultam el, amikor megjelent *A változások irányítása (Leading Change)*¹ című könyvem. Ebben mintegy száz szervezet nagyarányú változtatási törekvéseit – új növekedési stratégia, új informatikai rendszer bevezetése, költségcsökkentés céljából végrehajtott átszervezés stb. – elemeztem. Meglepő ered-

¹ John P. Kotter: *A változások irányítása*. Ford.: Tóth Imre Zoltán. Budapest, Kossuth Könyvkiadó, 1999.

mény született: bár az alapvető változásokra valóban szükség lett volna, az esetek 70%-ában vagy nem sikerült ezeket elindítani, vagy nem váltak be, illetve az előirányoztnál többbe kerültek, túl későn jöttek, frusztrációt okoztak. Az esetek mintegy 10%-ában viszont a várhatónál jóval többet értek el, mint amit reméltek. Rájöttem, hogy e 10% ugyanazt a módszert alkalmazta. A változásnak ezt a folyamatát bontottam én aztán nyolc szakaszra, amelyek közül az első a tettvágy felébresztése, a változás halaszthatatlan voltának érzékeltetése volt.

Dan Cohennel hat évvel ezelőtt *The Heart of Change (A változás szíve)*² címen megjelentettük az említett könyv folytatásaként készült tanulmányunkat. Ebben több száz interjút dolgoztunk föl – olyan kisebb, de fontos élményeket, amelyek a változás egyes szakaszaiban érték az alanyokat. Itt is ugyanazt a meghökkentő 70 és biztató 10%-os arányt találtuk, valamint fény derült arra is, milyen jelentős szerepet játszanak az érzelmek a siker elérésében. Holger Rathgeberrel tanmesét írtunk ezekből az élményekből, amely két évvel ezelőtt³ jelent meg *Olvad a jéghegyünk! (Our Iceberg Is Melting)*⁴ címen. Ebben igyekeztünk érthetően megjeleníteni a változás bonyo-

² John P. Kotter – Dan S. Cohen: *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations* (A változás szíve – Igaz történetek arról, hogy a munkatársak miként változtatják meg a szervezetet). Harvard Business School Press, Boston, 2002.

³ 2006-ban. (A Szerk.)

⁴ John P. Kotter – Holger Rathgeber: *Olvad a jéghegyünk! – Változás és siker bármilyen körülmények között*. Ford.: Hegedűs Gyula, Trivium Kiadó, Budapest, 2007.

lult folyamatát, s kiemelni a *The Heart of Change*-ben ismeretett érzelmi vetületet. A történet szereplői színes egyéniségű császárpatingvinek, s a kötetet pompás illusztrációk teszik teljessé.

A tanmese írása közben ismertem föl, milyen gyakran hangzik el az a kérdés, mi a legnagyobb hiba, amit a változások során elkövetünk.

Miután sokat töprengtem, megfogalmazódott bennem a válasz: a legfőbb hiba nem más, mint hogy nem éreztetik elegendő munkatárssal, hogy a feladat igen sürgető; márpedig e nélkül lehetetlen megtenni a kihívást jelentő lépést az új irányba.

A választ azonban tesztelnem kellett, s szerettem volna mélyebben megérteni, ezért szisztematikusan faggatni kezdtem a vezetőket arról, hogy mennyire tekintik sürgetőnek feladataikat a mellettük dolgozó fontosabb beosztású munkatársak; honnan tudják, hogy ez a megfigyelésük pontos; ha nem tekintik elég sürgetőnek a feladatokat a beosztottak, mi ennek az oka; mit tesznek azért, hogy ezen változtassanak, és milyen konkrét lépéseket vezetnek be ennek érdekében; mennyire vezetnek, illetve nem vezetnek ezek sikerre; ha nem vezetnek sikerre, milyen következményekkel jár ez a cégre (és az ő karrierjükre!) nézve; ha sikerre vezetnek, az konkrétan minek köszönhető. Nos, e beszélgetésekből számos érdekes következtetést sikerült levonnom.

A válaszok mindenekelőtt maximálisan megerősítettek abban a meggyőződésemben, hogy minden a tettvágyból indul ki. Bármilyen mértékű változást akarunk is bevezetni, ha a tenni akarás, a kezdeményezőkészség nem elég erős, az elé-

gedettség érzése pedig nem elég gyenge, akkor minden sokkal nehezebb lesz. A nehézségek pedig összeadódnak, és elkerülhetetlenné válik a kudarc, a fájdalom, a csalódás, na meg az a bizonyos nyugtalanító 70%-os arány.

Második következtetésem: az *önelégült nyugalom* jóval elterjedtebb jelenség, mint gondolnánk, s azok, akiket érint, gyakran észre sem veszik. A siker, még ha nem is új keletű, általában elégedettséggel tölti el az embert. Előfordul, hogy egy szervezet sok éven át tartó virágkora már egy évtizede véget ért, ám az akkor keletkezett elégedettségérzet változatlanul tovább él – gyakran azért, mert az érintettek észre sem veszik a változást. Még a legrátermettebb, legtapasztaltabb vezető figyelmét is elkerülheti az a tény, hogy a céges hierarchiában alatta elhelyezkedő alkalmazottak olyannyira elégedettek, hogy emiatt az ő jövőbeni álmai soha nem fognak megvalósulni. Ugyanez a vezető sokszor saját – veszélyes – önelégültségének sincs tudatában.

Harmadik következtetésem: a tettvágnak nem az önelégült nyugalom az egyetlen ellentéte. Az *áltettvágy* ma legalább annyira jellemző viselkedésmód, mint az elégedettség, s ráadásul még alattomosabb is. Ha a szervezetet áltettvágy hatja át, akkor ugyan nagyfokú az aktivitás, ám ennek nem az elszánt, mihamarabbi győzni akarás a mozgatója, hanem a szorongás, a harag, a frusztráció. Ahol az áltettvágy a jellemző, ott mindenki elfoglaltnak érzi magát: egyik értekezletről a másikra sietnek, hatalmas papírtömegeket állítanak elő, számtalan értelmetlen hivatali kört tesznek. Mindezt azonban hibás célokkal, ezért gyakorta lemaradnak a nagy lehetőségekről és az égető problémák kezelésére sem jut idejük.

Negyedik következtetésem: a *valódi* és az *áltettvágy* összetévesztése komoly nehézségekhez vezet. A rohanást, kapkodást látva az alkalmazottak azt feltételezik, hogy valóban sürgető feladatokon dolgoznak, idővel azonban olyan nehézségekbe ütköznek, amelyek nem sokban különböznek azoktól, amelyekhez az önelégültség, a tespedtség vezetne. A munkacsoportok alulteljesítenek, az új kezdeményezések kudarcba fulladnak, a munkatársak pedig olykor mélyen megbántódnak.

Ötödik következtetésem: az áltettvágy és az önelégült nyugalom felismerhető, és valódi tettvágygá alakítható át. Létezik hozzá stratégia, léteznek gyakorlati módszerek – e könyv lényegében erről szól.

Hatodik következtetésem: a tettvágy léte a szervezeti kultúra fontos eleme, hiszen a változások ma már nem periodikusak, hanem folyamatosak. A periodikus változásokat általában egyetlen fő cél vezérli: például a vállalat történetének legnagyobb akvizícióját kell végrehajtani, integrálni. A folyamatos változás azonban azt jelenti, hogy az akvizíciók, új stratégiák, nagy informatikai átalakítások, átszervezések bevezetése valamilyen formában szinte állandóan napirenden van. A periodikus változásra az jellemző, hogy a tettvágyat elegendő aktuálisan, alkalmanként felerősíteni, miközben ugyanez folyamatos változás esetén állandó feladatnak számít. A változás e két fajtája a jövőben is komoly feladatok elé állít majd bennünket. A világ egyre gyorsabban változik, így általánosságban elmondható, hogy a változás egyre kevésbé periodikus, inkább folyamatos, ez pedig erősen kihat a tettvágy és a teljesítmény kérdésére. *Más*

szóval, a tettvágy egyre kevésbé csak a nagy újítások lényeges eleme, és egyre inkább a cég értékének szerves eleme.

A tettvágyról a változások nyolclépéses modellje kapcsán már korábban is írtam. Vajon mi újat mondhatnék még róla? Nos, korábbi, vezetésről szóló könyveim olvasói vegyék úgy, hogy ezúttal jóval mélyebbre ások egy olyan témában, amelyet ma már fontosabbnak tekintek, mint régen. Átfogóbb, mélyebb képet kínálok a tettvágyról, különbséget teszek az építő hatású valódi és a romboló áltettvágy között. Részletesebben kifejtem a valódi tettvágy felkeltésének módszereit, és számos közelmúltbeli példával szemléltetem az önelégült nyugalomból fakadó problémákat, valamint azok megoldását.

A könyvemben található történetek egyaránt szólnak sikeréről, kudarcról. Szerepel bennük 62 éves vezérigazgató és 27 éves frissdiplomás is. A kudarcok óvatosságra inthetnek, a sikerek ösztönözhetnek bennünket. A példák mintegy háromnegyedét ugyan amerikai szervezetek szolgáltatták, de úgy gondolom, a lényeg minden kultúrára vonatkoztatható.

Egy efféle könyv létrejöttéhez olyan sokan járulnak hozzá, hogy értelmetlen lenne nekifogni a nevek felsorolásának – ezért meg sem kíséreltem. Legyen elég annyi, hogy mindnyájuknak szívem mélyéből hálás vagyok.

John P. Kotter
Cambridge, Massachusetts

1

Minden
a tettvágyból fakad

Túlságosan elégedettek vagyunk magunkkal. Ráadásul erről fogalmunk sincs.

IGEN, FONTOS A TETTVÁGY, DE...

– Persze, fontos a tettvágy – mondja egy vezető. – Katasztrofális, mennyire elégedettek vagyunk manapság. De szerencsére nálunk ez viszonylag kis probléma. A legnagyobb kihívásunknak mostanság azt tartom, hogy hatékonyabban kellene végrehajtanunk az innovációt.

Kiváló képességű vezető, versenytársai rátermettsége meg sem közelíti az övét. Rendkívüli érzékkel méri föl a lehetőségeket, s már akkor hozzáfog az újításhoz, amikor a cég még bőven nyereséges. Ám ahhoz kétség sem fér, hogy vállalata valóban nem túl nagy hatékonysággal munkálkodik a kiváló innovációs tervek megvalósításán. Vajon miért? Ha körülnézünk, csupa olyan alkalmazottat találunk, akik szerint az innováció terén minden rendben van. Persze a főnökek ezt nem mondják meg, de szívük mélyén így gondolják. Olyanokat is találni, akik szerint ez az „innovációs hókuszpókus” épp az aktuális divat a cégnél, de előbb-utóbb úgyis elmúlik – logikus, hogy nem nagyon feccsérlik rá az idejüket. Vannak, akik listákat írnak, tanulmányokat készítenek az innovációról, fejüket vakargatva le-föl sétálgatnak az irodájukban, ám elsősorban az aggodalom hajtja őket, és legfőbb szempontjuk az, hogy az újításból semmiféle személyes kárunk ne származzon.

Aztán találunk dühös alkalmazottakat is, akik úgy érzik, már megint valami új ötletet akarnak lenyomni a torkukon. Szorgalmasan dolgoznak, azzal nincs is semmi baj, csak hogy titkon megpróbálják aláásni az új kezdeményezést. A mi emberünk persze mindebből semmit sem vesz észre, részben azért, mert a körülötte lévők sem. Ilyen körülmények között nem csoda, hogy az innováció nehézkesen valósul meg.

– Nem a tettvággyal van a gond – szövi tovább a szót.
– A munkatársak tudják, hogy bajban vagyunk és változásra van szükség. Az egészségügy azon szektorában, amelyben mi is tevékenykedünk, nyilvánvalóak a gazdasági gondok. Ég a talaj a talpunk alatt. A régi elégedett nyugalom, érthető okokból, ma már a múlté. A nagy feladat most az, hogy az új stratégiát elfogadtassuk.

Az ő íróasztala mögül reálisnak látszik a helyzetkép. A jó hír: elkészült a növekedési stratégia, amelynek révén a vállalkozás nagy sikerekre számíthat. A rossz hír: az önelégült nyugalom, amelyről ő azt gondolja, hogy rég a múlté, nagyon is jelen van, és köszöni szépen, jól érzi magát. Vajon miért? Talán az alkalmazottak lusták vagy nem elég hozzáértők? Nos, az igaz, hogy nem mindegyikük nyerné meg a *Ki mit tud?*-ot, de a bajok forrása máshol keresendő.

A vállalati ranglétrán alacsonyabb szinten elhelyezkedő alkalmazottak merőben más világban élnek. Többségüknek még soha nem kellett szembenéznie a befektetési elemzőktől érkező kritikákkal, sem az ügyfelek csípős megjegyzéseivel. Ők egyáltalán nem érzik úgy, hogy talpuk alatt inogna a talaj, sőt meg vannak győződve arról, hogy nincs szükség semmilyen változásra, legalábbis azon az emeleten, ahol ők

dolgoznak. Néhányan éreznek valamit a dohosságból, de ők inkább azokra haragszanak, akik huzatot csináltak. Ahe-lyett, hogy sürgető feladatuknak tekintenék a helyzet meg-
oldását, és még ma hozzálátnának, nem tesznek mást, csak panaszzkodnak.

– Az biztos – jegyzi meg az egyik könyvelő –, hogy a marketingünk megérett a változásra! Ha elmesélném, mit művelnek a marketingeseink!

– Nem jó, hogy ennyire sürgetnek minket – mondja szinte kihívóan. – Akkora sebességgel rohanunk már egy ideje, hogy szinte teljesen kikészültünk. Ezt az iramot már nem sokáig bírjuk.

Bárki utánajárhat: az alkalmazottak valóban rohannak, és „ki is készülnek”. Csakhogy ez a munkatárs és szinte mindenki a környezetében úgy véli, hogy az örült mennyiségű munka éppen a tettvágy egyik csálhatatlan jele. Pedig bizony nem az. Nem más az, mint kapkodás; egyszerre tizenöt problémával próbálnak megbirkózni, s ezek között alig akad olyan, amelyik a cég sikere szempontjából jelentőséggel bírna. Annyi mindennel foglalkoznak, hogy teljesen kimerülnek, a valódi, jótékony tettvágy pedig kihál belőlük. Hiszen ki lenne képes elszántan, *haladéktalanul* nekilátni a legfontosabb kérdések megoldásának, miután egyetlen nap alatt kilenc különböző témájú értekezleten kell részt vennie?

– Egy hónapon belül el kell bocsátanunk 2-3000 embert – mondja egy másik vezető. – Ebben az a borzasztó, hogy ha egy évvel ezelőtt léptünk volna, akkor most nem lennénk ilyen nagy pácban.

– Miért nem léptek egy évvel ezelőtt? – kérdezem.

Az illető a tettek embere, az elemzés nem az erőssége, így kissé nehezebbre esik megfogalmazni a választ. Végül csak sikerül:

– Így, visszatekintve már élesen látom: az önelégültségünk miatt. Na meg az önteltségünk miatt.

– És miért volt önelégült meg öntelt a cég?

– Túl sikeresek voltunk a múltban – feleli. – Le merném fogadni, hogy ez az oka.

Igen, erre nyugodtan fogadhat.

AZ ÖNELÉGÜLT NYUGALOM ÉS AZ ÁLTETTVÁGY

A helyzet súlyos, és ha nem teszünk azonnal valamit, tovább súlyosbodhat. Nem az a megoldás, amit sokan annak vélnék, sőt az még tovább rontaná a helyzetet. Létezik valódi megoldás, amelynek segítségével elérhetjük azokat az eredményeket, amelyeket cégünknek, országunknak vagy önmagunknak elképzeltünk.

A fő gond az elégedettség. Jól ismerjük, erejét és szívósságát mégis hajlamosak vagyunk alábecsülni. Bármerre nézünk, ezt az önelégült nyugalmat láthatjuk – még ott is, ahol nem ismerik fel, cáfolják, tagadják.

Attól függetlenül, hogy az érintettek mit állítanak, elég egy kicsit körülnéznünk, és egyértelmű lesz a status quóval való tökéletes elégedettség. Sem a csodás új lehetőségekre, sem az újonnan felbukkanó veszélyekre nem fordítanak elegendő

figyelmet. Csak haladnak tovább a megszokott úton, kitartanak a rövidített munkaidő vagy éppen a túlórák, az öltöny vagy a farmernadrág, termék- vagy éppen rendszerorientáltságuk (netán orientátlanságuk) mellett. Hiába veszi észre a kívülálló, hogy ez az elégedettség veszélyes, hogy a múlt sikerei tespedtté és önelégültté tették a céget, mindazok, akik belül vannak – legyenek bármilyen intelligensek is –, egyszerűen nem látják mindezt. Esetleg elismerik, hogy akad pár komolyabb kihívás, de persze kizárólag a szomszéd osztályon. Azt hiszik, tudják, mit kell tenniük, és éppen azt teszik. Egy olyan világban, amelyben lassú a tempó, a pozíciók pedig erősek, gondot jelenthet ugyan ez a szemlélet, de nem nagyobb, mint a tucatnyi egyéb baj. A gyorsabb tempójú, sebesen változó világban azonban ez a tespedtség, a status quohoz való makacs ragaszkodás egyenesen katasztrofális lehet.

A sok sürgés-forgás láttán a vezetők legtöbbször úgy vélik, jó úton haladnak a probléma megoldása felé. Az alkalmazottak egyik értekezletről a másikra sietnek, nem győzik készíteni a PowerPoint-prezentációkat, határidőnaplójuk csordultig betelik, úgy tűnik, készek felszámolni a status quót és sürgetőnek érzik a feladataikat. Ám ezt a nagy nyüzsgést általában nem az azonnali győzni akarás hajtja, hanem a rájuk nehezedő nyomás s a miatta érzett szorongás és düh. A sürgés-forgás pedig inkább zavaró, mint hasznos – hiszen nem más az, mint egyfajta áltettvágy. Ez pedig akár még az önelégült nyugalomnál is károsabb lehet, hiszen így az energiát a termelékenység helyett a pusztá tevékenység emészti föl.

Mivel a nagy sürgés-forgást összetévesztik a tettvágygal, maguk is hozzájárulnak a zűrzavarhoz. A frusztrált főnök

elkiáltja magát, hogy „Munkára!”, beosztottjai pedig azon nyomban csatasorba állnak: száguldoznak, értekezletet hívnak össze, munkacsoportot alakítanak, ontják az e-maileket. Tevékenységben tehát nincs hiány, mintha vihar söpörne végig a cégen. De nem is több ez, mint vihar, vagy ami még rosszabb, forgószél: nagy rombolást hajt végre, de semmi újat nem épít.

Az önelégült nyugalom problémájára a *valódi* tettvágy jelenti a megoldást. Ez nem más, mint gondolatok, érzések és tettek kombinációja, és semmi köze a tennivalók végtelen és kimerítő listájához. Köszönőviszonyban sincs az egymásba érő értekezletek folyamával, és nem valamiféle ideig-óráig elegendő adrenalin-túltengés teszi lehetővé. A valódi tettvágy azt jelenti, hogy a középpontban a legfontosabb kérdések állnak, és nem a kevésbé fontos, triviális feladatokkal telezsúfolt határidőnapló. Nem a bukás miatti szorongás, hanem az elszánt győzni akarás viszi előre. Aki sürgetőnek érzi a munkáját, az mindennap igyekszik tenni valami fontosat, és nagy valószínűséggel nem fog szívrohamot kapni, hiszen nem hagy 2000 km-t a verseny utolsó hetére.

Válságok idején, amikor bármelyik pillanatban felbukkanhat egy-egy új versenytárs vagy politikai probléma, amikor az új technológiák mindent felülírhatnak, mind a tradíciókhoz mereven ragaszkodó önelégültség, mind a fölösleges köröket futó áltettvágy komoly veszélyt jelent. E két magatartásforma nem közönséges torpedó, amely előbb-utóbb elpusztítja a hajót; ez lopakodó, tehát kétszer olyan veszélyes.

Ezzel szemben egyre égetőbb szükség lenne valódi tettvágyra. Közelmúltbeli kutatásom eredményei is egyértelműen

ezt támasztják alá; a tettvágy a vállalati tőke fontos része kell hogy legyen, újra meg újra fel kell ébreszteni. Hamarosan elárulom, hogy ez miként lehetséges.

A VALÓDI TETTVÁGY

Ami sürgős, azt a szótár⁵ szerint „hamar meg kell tenni, el kell végezni”. Ha sürgősnek tekintjük a munkánkat, akkor belátjuk, hogy az életbevágóan fontos kérdésekben *haladéktalanul* kell cselekednünk, nem pedig *majd* vagy *amikor időnk engedi*. A *haladéktalanul* azt jelenti, hogy minden nap történik előrelépés, az *életbevágóan fontos* pedig olyan ügyekre értendő, amelyek központi jelentőségűek a siker, a túlélés, a győzelem vagy a vereség szempontjából. Ha sürgősnek tekintem a munkám, akkor nem egyszerűen azt tartom fontosnak, hogy a csapat ma értekezletet tartson, hanem azt, hogy az értekezlet végén még a mai napon *számottevő* eredményt tudjunk felmutatni.

A tette kész ember gondolkodása szerint nem igaz, hogy *minden rendben, vagy semmi sem működik*; ő úgy véli, hogy a világ nagy lehetőségeket, illetve nagy veszélyeket tartogat. Feladatai elvégzésére nem az elégedettség, a szorongás, a frusztráció vagy a harag érzése indítja, hanem az a mély meggyőződés és elhatározás, hogy *haladni kell, tenni kell, győzni*

⁵ *Magyar Értelmező Kéziszótár*. Szerk.: Juhász József (et. al.); a szótár készítésében részt vettek: J. Soltész Katalin (et. al.). Akadémiai Kiadó, Budapest, 2007.

kell, mégpedig azonnal. Ebből a mentalitásból természetesen következik egyfajta éber, elővigyázatos, proaktív viselkedés: folyamatosan szemmel tartja a cégen belüli és kívüli környezetet, kutat a siker és a túlélés szempontjából fontos információk után. Az önelégült nyugalomra vagy az áltettvágyra ezzel szemben az jellemző, hogy a figyelem nem kifelé, hanem befelé irányul, s így szem elől tévesztik a siker szempontjából elengedhetetlen tényezőket.

A tette kész alkalmazottak számára természetes, hogy ha a cég szempontjából fontos lehetőséggel vagy problémával találják szemben magukat (amelyet senki más nem vesz észre), akkor megkeresik azt, akire tartozik – s nem várnak a jövő hónapig, amikor amúgy is találkozónának vele. Minden nap azzal a szándékkal érkeznek meg a munkahelyükre, hogy teljes erejükkel, aktívan, együttműködően részt vegyenek az értelmes kezdeményezések megvalósításában. Szeretik megtalálni a módját, miként valósíthatják ezt meg, és nem ötvennel cammognak, amikor a győzelemhez százhússzal kell hajtani.

A valódi tettvágy egyfajta jótékony, összpontosított erőt jelent. Az ember ilyenkor valóban éberén figyel arra, mi történik körülötte. Nem jellemző rá, hogy munkája kapkodásba torkolljon, nem csip-csup ügyek kötik le a figyelmét, nem tulajdonít túlzott jelentőséget a cég méretéhez képest apró feladatoknak, nem tájékozatlanul, a sikert kockáztatva fog hozzá a fontos kérdésekhez.

Sokan úgy vélik, hogy a tettvágy nem tartható fönn sokáig a kiegész veszélye nélkül. A valódi tettvágy azonban a vele együtt járó éberség, tenni akarás és sebesség ellenére sem emeli veszélyes szintre a stresszt – többek között azért sem,

mert arra indítja az embert, hogy szakadatlanul igyekezzon megszabadulni mindazoktól a tennivalóktól, amelyek a cég számára értéktelenek, mégis hemzseg tőlük a naptárjuk és hátráltatják őket az értelmes cselekvésben. Ha valaki cselekedni akar és sikerre törekszik, akkor egyszerűen nem fecsérli az idejét, nem „stresszeli” magát jelentéktelen, hétköznapi teendőikkel.

Ha valahol kialakul a valódi tettvágy, az nem a múltbeli sikereknek és nem is az aktuális kudarcoknak tulajdonítható, hanem azoknak a vezetőknek, akik – a ranglétrán elfoglalt helyüktől függetlenül – képesek megteremteni ezt az egyre fontosabb eszközt. Ők egyaránt hatnak a szívre és az értelemre, és általában négyféle taktikát alkalmaznak. Nem titok, miként érik el a hatást, s hogy miként tehetnék ezt meg mások is.

A valódi tettvágy ritka jelenség, sokkal ritkább, mint általában gondoljuk, ám ebben a nyughatatlan világban felbecsülhetetlen értékű. Az önelégült nyugalom azért általánosabb, mert még tehetséges, tapasztalt, sokat látott emberek előtt is könnyen észrevétlen marad. Az alattomos, áltettvágy pedig azért terjed, mert az aktív tevékenységet sokan összetévesztik a termelékenységgel.

AZ ÖNELÉGÜLT NYUGALOM,
AZ ÁL- ÉS A VALÓDI TETTVÁGY

	<i>Önelégült nyugalom</i>	<i>Áltettvagy</i>	<i>Valódi tettvagy</i>
<i>Jellemzők</i>	Elterjedtebb, mint gondolnánk, alattomos, az érintettek nem veszik észre.	Szintén elterjedt, alattomos, és gyakran össze- tévesztik a valódi tettvággyal.	Ritka, felbecsülhetetlen értékű kincs a gyorsan változó világban.
<i>Gyökere</i>	A siker, az elmúlt időszak valós vagy vélt győzelmei.	A hibák: rövid távú következményekkel járó közelmúltbeli gondok, illetve tartós nyereség-csökkenés.	A vezetés: nemcsak a felső vezetők, hanem minden vezető, aki megteremti és szükség esetén újra megteremti a tettvágyat.
<i>Ezt gondolják</i>	„Tudjuk, mi a dolgunk, és azt is tesszük.”	„Jó nagy pácban vagyunk!”	„Nagy lehetőségek és veszélyek vesznek körül bennünket.”
<i>Ezt érzik</i>	Elégedettek a status quóval (és olykor félnek az ismeretlentől).	Idegesek, dühösek, frusztráltak.	Erős vágy, hogy azonnal tehessenek valamit, és sikert érjenek el.

	<i>Önelégült nyugalom</i>	<i>Áltettvágy</i>	<i>Valódi tettvágy</i>
<i>Jellemző viselkedés</i>	Változatlan, a cég nem veszi figyelembe az új lehetőségeket és veszélyeket, befelé figyel, igyekszik betartani a múlt- beli normákat (nincs értekezlet vagy túl sok van; munkaidő 9.00-tól 18.00-ig vagy 8.00-tól 16.00-ig).	Nagy sürgés- forgás: az érte- kezletek egymást érik, mindenki jegyzetel, rohan, projektek egymás hegyén- hátán, munka- csoportok, PowerPoint kifulladásig – mindez igen kimerítő és nagy stresszel jár.	Tettvággyal át- hatott tevékeny- ség: éber, gyors, célirányos, a külvilágból érkező fontos jelekre figyel, hajthatatlan, a lényegtelen tennivalóktól megszabadul, hogy időt teremtsen a fontosak számára és meg- előzze a kiégést.

VÁLSÁG IDEJÉN MEGFELEDKEZÜNK A TETTVÁGYRÓL

Olyan időket élünk, amikor a változások egyre gyorsabban jelentkeznek. Ez valószínűleg nem újdonság, bár nem lehet eléggé hangsúlyozni. Ha valaki azzal az ellenvetéssel él, hogy a változás mindig is része volt az életünknek, netán azzal, hogy általában ciklusokban jelentkezik, annak épp a lényeg fölött siklik el a figyelme. Talán ezer év múlva mindkét állítás megállja majd a helyét, de egyelőre – legalábbis

a következő 5–10 évben – a változás üteme folyamatosan gyorsulni fog, és ez szinte mindenkire nézve jelentős következményekkel jár.

Már önmagukban az új technológiák is komoly hatással lehetnek a cégekre, még a patinás, fejlett iparágakban is. A globalizáció hatására új piacok nyílnak meg, s ezek kiaknázása új irodákat, gyárakat, alkalmazottakat és egyebeket kíván. A nemzetközi politikában bekövetkező váratlan események még a leggondosabban kimunkált terveket is veszélybe sodorhatják. Egy-egy fúzió következményeként egyetlen nap leforgása alatt óriási versenytárs jelenhet meg a piacon. E trendeket számtalan statisztika kimutatta már. Két kedvencem: az Egyesült Államokban bejegyzett szabadalmak száma az 1986 és 1996 között eltelt tíz év során 132 ezerről 211 ezerre, majd 2006-ra 452 ezerre emelkedett. A számok a hatalmas növekedést és annak egyre gyorsuló mértékét bizonyítják. A másik: a fúziós és akvizíciós tevékenység (szintén az Egyesült Államokban) az 1986-os 173 milliárd dollárról 1996-ra elérte a 469 milliárd, majd 2006-ban az 1484 milliárd dollárt. Az ugrás e téren is óriási, a növekedés mértéke nemkülönben.

A külső változásokat észre kell vennünk ahhoz, hogy cselekedni tudjunk. Ám tettvágy híján az emberek általában nem nyitják elég nagyra a szemüket, vagy nincs idejük arra, hogy körülnézzenek. Netán körülnéznek, de nem hisznek – vagy nem akarnak hinni – a szemüknek. A külső változást pedig mindig belső változásnak kell követnie. Növelni kell bizonyos folyamatok hatékonyságát, új módszereket és termékeket kell bevezetni. Átszervezést kell végrehajtani, hogy az ügyfelek,

illetve a növekedés kerüljön a középpontba. Az önelégült nyugalom és az áltettvágy megakadályozza, hogy e változások gyorsan, értelmesen és hatékonyan menjenek végbe. Több évnyi kutatás alapján úgy becsülöm, hogy a szükséges változások 70%-a vagy nem valósul meg (annak ellenére, hogy egyesek világosan látják a változtatás szükségét), vagy nem jut el a befejezésig (annak ellenére, hogy egyesek a végkimerülésig dolgoznak rajtuk), vagy a tervezettnél nagyobb költséggel jár, később készül el, illetve nem felel meg a kezdeti célkitűzéseknek. Márpedig a 70%-os hibaarány bármelyik cég, kormány, gazdaság és társadalom számára *igen jelentős* terhet jelent. S emellett, hogy a befektetőket kár éri, mások – az alkalmazottak, az ügyfelek, a családok – életét is megnehezíti.

Tudjuk, hogy ennek nem kell feltétlenül így történnie. Számos általam dokumentált eset tanúsítja, hogy vannak, akik kiválóan teljesítik a világ gyors változása miatt rájuk háruló feladatokat. Szinte mindegyik esetben ugyanazt a képletet alkalmazzák, amely nem más, mint az a bizonyos nyolc lépésből álló módszer, amelyet három könyvemben is kifejték (*A változások irányítása, The Heart of Change, Olvad a jéghegyünk!*). Ez a módszer igen meggyőző eredményekhez vezet, ha helyesen alkalmazzák. Első lépése mindig a tettvágy megteremtése és minél magasabb szinten való tartása, mégpedig a lehető legtöbb személyt érintve.

A legtöbb cég sajnos már ezt az első lépést is gyatrán teljesíti, s ráadásul a későbbiekben sem bizonyul túl ügyesnek. Mégoly tehetséges vezetők is elkövetik azt a hibát, hogy nem a megfelelő személyekre bízzák az új kezdeményezés kivitelezését. Nem veszik át tökéletesen a jövőképet, nem kommu-

nikálnak elég jól azokkal, akiket meg kellene győzniük, nem hátrítják el kellőképpen az akadályokat azok elől, akiknek a változás konkrét kivitelezése lenne a feladatuk. Nem érnek el elegendő rövid távú, gyors sikert, amellyel hitelüket növelhetnék és további lendületet nyerhetnének. Még mielőtt befejeznék a munkát, lelassítanak, s nem teszik meg a kellő lépéseket annak érdekében, hogy a változás maradandó legyen. A legtöbb bizonyíték, minden eddigi kutatómunkám eredménye azonban arra mutat, hogy *az első számú hiba a következő: nem sikerül tette kész viselkedést kialakítaniuk, jóllehet ez lenne az első lépés a változó világhoz való igazodás cselekvési tervében.*

MINDEN A TETTVÁGYBÓL FAKAD

- 1. Tettvágy:* azok lesznek sikeresek, akik elérik, hogy minél többen sürgető feladatuknak érezzék a szervezet számára kritikus fontosságú lehetőségek és veszélyek felkutatását.
- 2. Az irányító csapat:* a feladat sürgető voltát átérezve megállapítják a legfontosabb kérdéseket, és olyan csapatokat hoznak létre, amelyek elég erősek és elkötelezettek ahhoz, hogy az ambiciózus újítási törekvések élére álljanak még akkor is, ha már eddig is túl sok feladatuk és felelősségük volt.

3. *Jövőkép és stratégiák*: erős és elkötelezett csapatok irányításával erős jövőkép- és stratégiai javaslatok összegyűjtése a kulcskérdések megoldására – még akkor is, ha nehéz megtalálni a legjobb stratégiát.
4. *Kommunikáció*: a tette kész csapatokat belső készítés hajtja arra, hogy kitartóan kommunikáljanak és a megfelelő személyeket meggyőzzék a jövőkép és a stratégiák helyességéről, hogy ezáltal a cégen belül továbbterjedhessen a tettvágy.
5. *Felhatalmazás, a lehetőségek biztosítása*: a tette kész vezetők elhárítanak minden akadályt a jövőképet elkötelezetten megvalósító munkatársak útjából, még akkor is, ha ez nehézségekbe ütközik.
6. *Rövid távú eredmények*: a feladat sürgető voltát átérző csapatok úgy irányítják a vezető pozícióban lévő munkatársakat, hogy azok látványos, egyértelmű, rövid távú eredményeket tudjanak felmutatni, és ezzel elnémítsák a kételkedőket, valamint lefegyverezzék a cinikusokat.
7. *Lankadatlan lelkesedés*: a tettvággal rendelkező csapatok nem engedik, hogy a cég a kezdeti sikereket követően visszacsússzon az önelégült nyugalomba. Ehelyett egyre szélesebb körben, a feladat minden fázisára ügyelve folytatják erőfeszítéseiket, és meg sem állnak a jövőkép megvalósulásáig.

8. *A változás beágyazása:* a tettere készen működő cégek elengedhetetlenül fontosnak tartják a változások beágyazását, s gondoskodnak arról, hogy beépüljenek a struktúrába, a rendszerekbe és mindenekelőtt a vállalati kultúrába.

A PROBLÉMA ÉS MEGOLDÁSA

A valódi tettvágy elsősorban azért ritka jelenség, mert nem természetes állapot: tudatosan kell megteremteni és fenntartani. A jelentős ideje felszínen maradó szervezetekre inkább az önelégült nyugalom jellemző. Az élet sokszor még a súlyos, kétségbeejtő gondokkal küzdő cégeknél is szépen halad tovább a megszokott kerékvágásban, esetleg csak némi ideges, meddő sürgés-forgással igyekeznek leplezni a valódi tettvágy hiányát. S mivel a tettvágy az első néhány eredményt követően hajlamos lanyhulni, a folyamatos változtatás még az olyan szervezeteknek is nehézséget okoz, amelyek egyébként a nagy, periodikus, nagyjából ötévente végrehajtott újításokkal ügyesen megbirkóznak. Ez különösen azért fontos szempont, mert a világ ma már nem szakaszosan, hanem folyamatosan változik – a tettvágyra tehát hamarosan nemcsak néhány évente, hanem *állandóan* szükség lesz.

A tettvágy nemcsak bizonyos fajta szervezetekben fontos. Hiánya és annak következményei sikeres és sikertelen emberek, cégek, kormányok életében egyaránt megfigyelhetőek,

gyarak, hivatalok és országok eredményességét egyformán alááshatják. Az erős tettvágy ugyanezekben az esetekben viszont olyan eredményekhez és élethez vezethet, amilyenre mindannyian vágyunk.

Harmincöt éve kutatom, miként ér el egy-egy szervezet – még esetleges nehéz körülményei ellenére is – jó teljesítményt. Ez a kutatómunka vezetett el e témához és e könyv megírásához. A következő oldalakon több tucat történet szolgáltat példát a tettvágyra, az önelégült nyugalomra és az áltettvágyra. Ezenkívül ismertetem azt a stratégiát és azt a négylépéses módszert, amelynek segítségével, megfigyeléseim szerint, többeknek sikerült megteremteniük a tettvágyat és meglepően magas teljesítményt elérniük (aminek előnyei a befektetők, az alkalmazottak, a nemzetgazdaságok és az egyéni karrierek szintjén is megmutatkoztak). Az ismertetett módszerek egy része viszonylag magától értetődő, másik része homlokegyenest ellentmond annak, amit ösztöneink diktálnának, harmadik része pedig maga a misztikum.

A jó hír mindebben az – igen, van jó hír is! –, hogy a változó világ nem csak veszélyeket, hanem rendkívüli lehetőségeket is tartogat számunkra; a körülmények változása természeténél fogva együtt jár ezzel is. A lehetőségek kiaknázásához számtalan képességre és erőforrásra van szükség, de a kiindulópont minden esetben az, hogy a feladatot megfelelő számú alkalmazott sűrgetőnek érezze. Ha ezt sikerült elérnünk, máris jó úton haladunk a siker felé, megvalósíthatjuk a vágyott eredményeket, amelyekre mellesleg a világnak is igen nagy szüksége lenne.