

Változásmenedzsment elektronikus tananyag

2014. Győr

Prof. dr. Bencsik Andrea

Tartalom

Tartalom.....	2
Bevezetés helyett.....	6
1. A változás, változtatás, változásmenedzsment alapfogalmai.....	7
1.1. Változás, változtatás	7
1.2. A változtatások típusai	8
1.3. Változásmenedzsment fogalom rendszere	9
1. 3. 1. Rendszerelmélet	9
1.4. A változtatás szükségességének felismerése és a beavatkozás területének lehatárolása.....	10
1.4.1. Problémaazonosítás és megoldás	11
1.4.2. A problémák háttere (külső – belső okok)	12
1.5. A változtatást kiváltó problémák.....	13
1.6. A változtatási probléma lehatárolása, annak módszertana	16
1.6.1. A probléma megoldást segítő ábrázolási lehetőségek.....	17
2. A szervezeti változtatások típusai	23
2.1. A változtatás mértéke	24
2.2. Proaktív – reaktív változás	26
2.3. A változtatás időbelisége.....	26
2.4. Hogyan tekintünk a változtatásokra?	28
2.4.1. Miért fogadjuk el?	29
2.4.2. A változás állandó.....	29
2.4.3. A változtatás szükséges	30
2.4.4. A változtatás katalizátor	31
2.4.5. A változtatás kiszámíthatatlan	31
3. A változtatás szereplői.....	34
3.1. Conner szerep felosztása	34
3.2. A folyamat szereplői szintjei.....	35

3.3. A cselekvést meghatározó elemek.....	37
4. A változtatás modelljei	39
4.1. Elisabeth Kübler-Ross modell.....	39
4.2. Kurt Lewin – változtatási modellje	40
4.2.1. A változás kezelése	42
4.3. Kotter nyolclépcsős modellje	44
4.4. Nadler kongruencia-modellje	47
4.5. Egyéb modellek.....	49
5. Rendszer Beavatkozási Stratégia (RBS).....	52
5. 1. Stratégia a változás irányítására	52
5. 2. Az RBS általános modellje.....	54
5.2. 1. A belépés	56
5.2.2. Rendszer leírás.....	56
5.2.3. A célok kitűzése és a korlátok azonosítása.....	57
5.2.4. A célok mérésének kialakítása; a diagnózis szakaszának befejezése	58
5.3. A tervezési szakasz: célkitűzések és mértékek kialakítása még a megoldási lehetőségek generálását megelőzően.....	58
5.3.1. A megoldási lehetőségek kialakítása.....	59
5.3.2. A megoldási lehetőségek modellezése	59
5.4. A megvalósítás	60
5.4. 1. A megoldási lehetőségek értékelése	60
5.4.2. A végrehajtás stratégiájának megtervezése.....	60
5.4.3. A kivitelezés	61
6. Változtatás és kultúra	63
6.1. A kultúráról általában.....	64
6.2. A változtatást segítő kulturális jellemzők és kialakításuk	69
7. A tanulószervezetek kritériumai	73
7.1. Senge modellje	73
7.2. Garvin modell.....	77

7.3. További kultúra modell a változtatáshoz.....	78
8. Emberközpontú változásvezetés.....	83
8.1. A sikeres változtatáshoz szükséges vezetési stílus.....	83
8.2. Változtatási stratégiák	116
8.2.1. A Zaltman – Duncan - féle stratégiák	117
8.2.2. A változtatási stratégiák Nutt - féle rendszerezése.....	120
9. Ellenállás	123
9.1. A kezdeti ellenállás okai.....	124
9.2. A változtatásokkal szembeni ellenállás háttere	125
9.3. A változtatásokkal szembeni ellenállás okai	127
9.4. Az ellenállás kezelése/leküzdése	129
10. A változtatást támogató szervezeti csoportok	135
10.1. Csoportok a szervezetben	136
10.1.1. Csoporton belül vagy kívül?.....	136
10.1.2. A csoport összekötő szerepe	137
10.2. Csoportfolyamatok, csoportszerepek	140
10.3. A Belbin- i csoport szerepek	142
10.4. Sikeres és vesztes együttműködés	146
11. A sikeres változtatás kritériumai	148
11.1. A sikertényezők vizsgálati rácsa (változásmenedzsment kocka)	148
11.2. A sikeres változtatás feltételei	151
11.3. Konfliktusok.....	156
12. A tudásmenedzsment alapjai.....	160
12.1. Az emberi tudás felértékelődése.....	161
12.2. A tudás építőelemei	161
12.3. A tudás szintjei	162
12.4. Szervezeti megoldások a tudásmegosztás érdekében.....	165
12.5. A tudásmenedzsment rendszerépítés feltételei	165

12.6. A tudásmenedzsment rendszer körfolyamata	167
Összegzés helyett.....	171
Irodalomjegyzék	172

Bevezetés helyett

„A vállalati szervezet két játékhoz hasonlítható: a sakkhoz és a labdarúgáshoz.

A sakk struktúrája szabályos és áttekinthető. Valamennyi figurának sajátos szerepe van a játszmaiban, de mozgási lehetősége korlátozott. Minden tilos, ami nincs előírva. A sakk az ésszerűség, a számítás és a tervezés játéka; érdekes, intelligens játék, de csak a két játékos és nem a sakkturák számára.

Egészen más a helyzet a labdarúgásban, amelyben nem két, hanem huszonkét játékos vesz részt. Amellett, hogy a játékban minden játékosnak meghatározott szerepe van, mindenkinek át kell tekintenie az egész játékot, mivel a játékosok nemcsak önmagukért, hanem a csapat érdekében játszanak. A védőtől ma már elvárják, hogy kapura is tudjon lőni, a jó csatár pedig háttérként is megállja a helyét. A futballban minden megengedett, ami nem tilos. A játékban a kezdeti struktúra állandóan változik, de a jó csapat a mindenkori helyzetnek megfelelő struktúrával alkalmazkodik. A rendszer, amely változás közben is működik, önmagát szervezi. Egyébként a csapatot vezetik is, de nem parancsolgatással, hanem az edző és a játékosok közötti tökéletes munkamegosztással.” (Ulrich,1997)

1. A változás, változtatás, változásmenedzsment alapfogalmai

Napjainkban elfogadott az a tény, hogy környezetünkben, mindennapjainkban, munkahelyünkön és a magánéletünkben egyaránt folyamatos megújulásra, változásra kell számítani. A változások ténye tehát megkerülhetetlen.

Sokat és sokan emlegetik a gazdálkodó szervezetekkel kapcsolatban a változásmenedzsment kifejezést, sőt használják is egy-egy cégnél bevezetett változtatás jellemzésére. Gyakran hallott felszólítás, ha baj van a szervezetben, hogy „változtassunk!” vagy „csináljunk végig egy változásmenedzselést!” Valójában hányan tudják pontosan a vállalati vezetők vagy menedzserek közül, mit is jelent egy ilyen munka? Melyek azok a nagyon fontos elemek, melyek elhanyagolása vagy hanyag kezelése a változás, változtatás kudarcához vezethet?

A változások általában tőlünk teljesen függetlenül, általunk nem irányítható módon következnek be. Ilyen például a globális felmelegedés, az évszakok változása vagy a gazdasági válság. Ugyanakkor egyes változásokat mi magunk kezdeményezünk, sőt, ha jól csináljuk, általunk irányított módon történnek: fogyókúra, új termék bevezetése, felvásárlások, stb.. A két változás között lényeges a különbség, noha a köznapi nyelvben sokszor ugyanazt a szót használjuk: változás.

Ezért fontos tisztázni néhány fogalmat: változás, változtatás, változásmenedzsment, illetve ezek kezelése.

1.1. Változás, változtatás

Változás: a történés általunk nem irányítható módon, tőlünk függetlenül megy végbe, és mivel irányítani nem tudjuk, a legfontosabb, hogy megfelelően válaszoljunk rá.

A változást menedzselni nem lehet, reagálni rá annál inkább szükséges.

„A cégen belülről nézve a környezetben zajló eseményeket változásoknak nevezzük.” (Minzberg, 1996)

„A változás történhet tőlünk függetlenül, valamint tudatos cselekvés, aktivitás eredményeként. Ennek hatására a cégnél hozott tudatos döntéseket és az azokat követő lépéseket, cselekedeteket **változtatásoknak** hívjuk. A változtatás lényeges eleme az időtényező, és ez stratégiai kérdés, mivel a piac igényeit megelőző változtatás nem kap üzleti eredményben realizálódó megerősítést, és ezáltal önmaga a változtatás okozhat krízissituációt a vállalatnál”. (Minzberg, 1996)

Változtatás, változásmenedzsment: a történetet mi magunk indítjuk, tudatában vagyunk annak, mit, hogyan és milyen eredmény eléréseért teszünk. Egy vállalkozás életében a változtatás kifejezés jelzi a kezdeményező, ha úgy tetszik akcióban maradás képességét.

Egy más megközelítésben, de célját tekintve azonos kimenettel számolva, a változtatásnak két alapvető fajtáját különböztetjük meg. Az elsőfokú vagy **morfostatikus változtatás** egy adott rendszer keretein belül zajlik le, miközben maga a rendszer változatlan marad. A másodfokú vagy **morfogenetikus változtatás** magának a rendszernek a megváltoztatása. (Levy, et al., 1986; Smith, 1982; Watzlawick et al., 1974, 1990). Hétköznapi példával élve: elsőfokú változtatást okozó beavatkozás például, amikor fázunk vagy melegünk van, és följebb vagy

lejjebb tekerjük a radiátor szabályozógombját. Ezzel csupán a munkapontot, a rendszer üzemállapotát változtatjuk, miközben maga a fűtési rendszer nem változik. Ha viszont a központi fűtés végképp elhasználódik, vagy ha beköszönt egy újabb jégkorszak, akkor már hiába tekergetjük a szabályozógombot, nem tudjuk befűteni vele a lakást. Másodfokú változtatásra van szükség, át kell tervezni és át kell alakítani a fűtést, vagy teljesen új fűtőrendszert kell tervezni és beépíteni a régi helyett. Gyakori félreértés, hogy az elsőfokú és a másodfokú változtatás között az a különbség, hogy az elsőfokú csak a rendszer egy részét változtatja meg, a másodfokú viszont a rendszer egészére kiterjed. A fenti definíciónak semmi köze a változtatás kiterjedéséhez! Elsőfokú változtatás is kiterjedhet a rendszer egészére, és másodfokú is korlátozódhat a rendszer egy kis részére. A különbség az, hogy magának a rendszernek a felépítése (morfológiája) megváltozik-e, vagy sem, függetlenül attól, hogy a változtatás a rendszer mekkora hányadára terjed ki. Más szóval: kilépünk-e a rendszer addigi keretei közül (morfofenetikus), vagy azon belül maradunk (morfoztatikus) (Pataki, 2004).

1.2. A változtatások típusai

Beer és Nohtria (2000) a változtatásoknak két archetípust különbözteti meg. A megkülönböztetés alapja, hogy vezetők, sokszor tudattalanul is, más és másféle okokat látnak a változtatások okaiként. Az „E” típusú változtatás alapja a gazdasági érdek (economic value), az „O” típusú változtatás mozgatója pedig a szervezet képességei (organizational capability). Az „E” típusú változtatásokat általában velejárói a drasztikus leépítés, átalakítások, általában a gazdasági ösztönzők. A változtatások mércéjét csak a részvényesek érdekei határozzák meg. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az ehhez a típushoz tartozó módszereket gyakrabban alkalmazzák az amerikai szervezetek, mint az „O” típusút. Az „O” típusú változtatást alkalmazó menedzserek úgy gondolják, hogy ha kizárólag a részvények árának emelkedésére koncentrálnak, akkor sérülhet maga a szervezet.

Ebben a megközelítésben a cél az, hogy az egyéni és szervezeti tanulás által fejlesszék a vállalati kultúrát és az emberek képességeit. Fontos, hogy visszajelzéseket kapjanak és reflektáljanak azokra a változtatás folyamata során.

A szervezetek, akik ezt a módszert alkalmazzák erős, az elkötelezettségen alapuló szerződést kötnek alkalmazottaikkal. Az amerikai szervezetek nagynak ítélik annak kockázatát, hogy az alkalmazottak megszegik az ilyen szerződéseket. Az európai és ázsiai gyakorlatban többször előfordul ez a módszer. A részvényesek úgy érzik, hogy az „O” elmélet nem hozza meg azt a mértékű fejlődést és fejlesztést, ami a piacon elvárható lenne, nem olyan látványos és kézzelfogható, mint az „E” elmélet eredményei. A legtöbb szervezet igyekszik a két elméletet együtt alkalmazni, de nem veszik figyelembe a kettő között feszülő belső ellentétet. A két módszer összekapcsolásának ötlete helyes, de nagyon nehéz. Az alkalmazottak elveszítik bizalmukat azokban a vezetőkben, akik váltogatják a gondoskodó és a keménykezü vezetési stílust. Egyértelmű tehát, hogy többre van szükség, mit a két elmélet szimultán alkalmazása.

Olyan módon kell ötvözni a kettőt, hogy a szervezet alkalmazottainak és részvényeseinek érdekei se sérüljenek. Előnyök azonban csak abból a kitartó akaratból és képességből származhatnak, amelyek képesek arra, hogy a szervezetet hosszú távon fejlesszék, miközben szem előtt tartják a részvényesek érdekeit is.

1.3. Változásmenedzsment fogalom rendszere

Számos definíció létezik melyek közül az alábbiakat érdemes végiggondolni, melyek rávilágítanak a változásmenedzsment komplexitására.

- „A változásmenedzsment egy törekvés arra, hogy egyéneket, csapatokat és általában a szervezeteket a jelenlegi állapotból a kívánt jövőbeni állapotba mozdítsa el.” (Wikipedia – Change Management)
- „A változásmenedzsment feladata a változtatások megszervezése, szakmai hozzáértésre és tapasztalatokra alapozva, továbbá egyfajta tudásbázist biztosítva a változások mindenkor hatékony kezelésére.” (Farkas, 2004)
- „Change management: the process, tools and techniques to manage the people-side of change to achieve a required business outcome.”
www.change-management.com/tutorial-defining-change-management.htm
(A változásmenedzsment olyan folyamatokat, eszközöket és technikákat foglal magában, amelyekkel „menedzselni” lehet a változtatás emberi oldalát annak érdekében, hogy a kívánt eredményt elérjük.)

Fentiek alapján elmondható, hogy a változtatások menedzselése egy komplex feladat, mely magában foglalja a változtatásokhoz kapcsolódó vezetési, szervezési, irányítási és tervezési feladatok sokaságát.

Összefoglalva, a változásmenedzsment a másodfokú (morfogenetikus) változtatások menedzselésével foglalkozó menedzsment szakterület (Mink et al., 1993). A megváltoztatandó rendszer sok minden lehet: társasági forma, üzleti stratégia, termékválaszték, gyártási eljárás, gyártórendszer, minőségbiztosítási rendszer, szervezeti felépítés, információrendszer, személyzeti politika stb..

Nem véletlenül rendszer fogalom kerül a megfogalmazás középpontjába, ugyanis valamennyi vállalat, gazdálkodó szervezet rendszerként fogható fel, melyre igazak az alábbi alapvető fogalmak és összefüggések.

1. 3. 1. Rendszerelmélet

A rendszer fogalmát sokan sokféleképpen definiálják a szakirodalomban, melyeket részletesen ismertetni és elemezni nem célja ennek a tananyagnak. A megfogalmazások tartalmaznak azonos és különböző megközelítésmódot, de néhány olyan alapkategóriában egyetértenek, mely szerint a rendszernek vannak:

- elemei, ezek között valamiféle hatás működik,
- határa és
- környezete.

Az általunk elfogadott, és a tárgyalandó tananyaghoz leginkább kapcsolódó rendszer fogalom értelmezése a következőképpen hangzik:

- Egy rendszer a komponensek (elemek, alkotók) olyan együttese, amelyek szervezett módon kapcsolódnak egymáshoz.

- A komponensekre hatást gyakorol az, hogy a rendszerben vannak és a rendszer viselkedése megváltozik, ha elhagyják a rendszert.
- A komponenseknek ez a szervezett együttese csinál valamit.
- A komponenseknek ezt az együttesét úgy határozták meg, hogy az különös érdeklődésre tart számot. (Checkland, 1981)

Az, hogy rendszereket és alrendszereket határozunk meg, azt vonja maga után, hogy egyes dolgok a rendszer részét képezik, mások pedig nem. A rendszer határának meghatározása hasznos annak megvilágítására, hogy milyen komponensek tartoznak a rendszerbe. Az, hogy éppen minek kell a rendszerben lennie, attól függ, hogy melyik rendszert vesszük szemügyre. A rendszerfogalmak áttekintése hozzásegít bennünket ahhoz, hogy értelmezni tudjuk saját és mások környezetét is, rendszerként értékeljük azt a szervezetet (szűkebb és tágabb értelemben is), amelyben élünk, dolgozunk, tevékenykedünk, s amely állandó változásban van a környezetéhez való alkalmazkodása következtében. A változtatások, legyenek bármilyen kicsi vagy nagy léptékűek, komplex problémák megjelenését hozzák magukkal.

Napi szokásos tevékenységeink során gyakran találkozunk belátható időn belül tisztázandó kisebb problémákkal, amelyeket „nehézségeknek” nevezünk.

A „probléma” kifejezés használata rávilágít a felmerülő változtatási helyzetek típusára. Jó néhány probléma világos, és közismert technikákkal kezelhető, a megoldás biztos reményében. Más problémátípusok ebben az értelemben nem igazán megoldhatók, és más megközelítést igényelnek.

1.4. A változtatás szükségességének felismerése és a beavatkozás területének lehatárolása

Minden szervezet időről időre olyan helyzetben találja magát, amikor valamilyen változtatás végrehajtására van szükség. Ez lehet külső vagy akár belső, pl. a munkatársak új generációja másfajta vezetési stílust igényel. A külső indíttatásra vagy belülről kezdeményezett és elért valódi változtatás a vállalatok életében ritka siker.

John Kotter 1995-ös felmérése szerint a nagy változtatási kezdeményezések csupán 30%-a lesz sikeres. 2008-ban a McKinsey újabb kutatásában 1546 vezetőt kérdeztek, hogy változtatási programjaik sikeresek-e. Csak 30%-uk nyilatkozott így! Az IT projektek sikerességének vizsgálatát végző „Chaos Study” ennél tovább megy. A szintén 70%-os kudarcot egyértelműen emberi tényezők nem megfelelő kezeléséhez kötik. (McKinsey, 2008) Egyetértés bontakozott ki mára a szervezeti változtatások 4 meghatározó sikertényezőjéről:

- a meggyőző sztori a jövőről,
- a vezetői példamutatás,
- a változtatást erősítő formális folyamatok,
- és az új jövőhöz szükséges készségek kialakítása a változtatásban résztvevőknél.

Miért bukik el még mindig a változtatási projektek 2/3-a? Miért fut végig a vezetők hátán a hideg, már a szó hallatán is?

Az elméleteket általában elég jól ismerik a változtatást vezetőik, inkább a megvalósításba szokott hiba csúszni.

„Könnyen elfogadható és sokszor bizonyított tétel, miszerint a befolyásos vezetők példamutatása nélkül elhalnak a jó kezdeményezések és változási folyamatok. Ez így is van. Mégis, a kívánt pozitív irányú társas „fertőzés”, amit várunk a szervezetben, sokkal inkább a dolgozók tömegének befogadó készségén múlik, mint a kevés véleményvezér meggyőzőkészségén. Tapasztalatunk szerint arányában több időt lenne érdemes szánni a változtatási készségek erősítésére munkavállalói szinten is.” – fejtette ki Horváth Gábor a Krauthammer változtatáskezelési programokkal foglalkozó szenior tanácsadója. (Meijers, 2011). A váratlan, apróbb jutalmak használata, a szervezeti belső „hírverés”, vagy a munkavállalók széles körének bevonása a változtatások irányának meghatározásába ugyanúgy a siker meghatározója lehet. Ricardo Semler, a Semco elismert vezérigazgatója egyik legnagyobb vezetői sikerének azt tartja, hogy kollégái a bevonó vállalati kultúrának köszönhetően különböző változtatási programok részeként az ő tudta nélkül helyezték át, sőt csökkentették irodáját miközben ő házon kívül volt (Meijers, 2011). Egy sikeresen megvalósított átalakítási (transzformációs) folyamat az egész szervezetnek új lendületet ad, visszaadja hitét megújulási készségében és hatékonyságában, sőt jelentős megtartó erő is egyben.

Különböző környezetben tevékenykedő vállalatok eltérő problémákkal néznek szembe. A változékonyabb környezetben működő szervezetek nagyobb valószínűséggel szembesülnek zavaros problémákkal, mint azok, amelyek kevésbé vannak kitéve a környezet hatásainak, illetve a környezeti hatások kiszámíthatóbbak. A merevebb szervezeti struktúrával rendelkező, vagy egyszerűen nagyobb szervezetek általában nehezebben reagálnak a változásokra. Minél tagoltabb pl. a hierarchia, annál több szinten kell egyetértésre jutni a probléma tényleges természetével, illetve a helyes megoldás módjával kapcsolatban. Értelemszerűen egy helyzet könnyebben válik zavarossá egy nagy vagy bonyolult szervezetben, mint egy hierarchia-mentes családi vállalkozásban.

1.4.1. Problémaazonosítás és megoldás

A változtatás, mint „hogyan” probléma

A változtatási problémát gyakran, legalábbis kezdetben a „hogyan” kérdés formájában fejezik ki a vezetők (Nickols, 2000).

- Hogyan tehetjük az embereket nyitottabbá, hogyan érhetnénk el, hogy nagyobb felelősséget vállaljanak és kreatívabbak legyenek?
- Hogyan álljunk át az egyik informatikai rendszerről egy másikra?
- Hogyan tegyük a szervezetet innovatívabbá, versenyképesebbé vagy termelékenyebbé?
- Hogyan köthetjük szállítóinkat szorosabban magunkhoz?
- Hogyan hozhatunk létre partnerségen alapuló hálózatokat?

Röviden a változtatási probléma kezdeti megfogalmazása eszközközpontú, több - kevesebb utalással a célállapottra.

A változtatás, mint „mi” probléma

Ahogy a fenti bekezdésben rámutattunk, a változtatási munka „hogyan” kérdésekben való megfogalmazásakor a munkát az eszközökre kell összpontosítani. A diagnózist csak feltételezzük, vagy egyáltalán nem is állítunk fel diagnózist.

Következésképpen: nem tárjuk fel a keresett végcélokat. A végcélokra való koncentráláshoz „mi” típusú kérdéseket szükséges feltenni.

- Mit próbálunk megvalósítani?
- Milyen változtatások szükségesek?
- Milyen mutatószámok jelzik majd a sikert?
- Mi az a szabvány, amit alkalmazni kell?
- Milyen teljesítmény - mérőszámokra próbálunk hatni?

A változtatás, mint „miért” probléma

A „miért” kérdéseket azért tesszük fel, hogy eljussunk a tevékenységek végső céljához, és utat nyissunk a tevékenységek végzésének új és jobb módjainak megtalálásához.

- Miért tesszük azt, amit teszünk?
- Miért pont úgy tesszük azt, ahogy tesszük?

Gyakran találkozhatunk olyan szervezetekkel, ahol a „probléma” szó helyett más kifejezések használatát preferálják, úgymint „kihívás” vagy „lehetőség”. A mögötte meghúzódó okfejtés eléggé nyilvánvaló, hisz a hétköznapi gyakorlatban a „probléma” kifejezést általában valamilyen kellemetlen, nem kívánatos állapot leírására használjuk. Így ezen kifejezés használata esetén a szervezet sebezhetőnek vélhető, ami nem feltétlenül felel meg a valós szituációnak. Bárhogyan is nevezzük a kialakult helyzetet, a változtatások során mindig egy adott állapotból kiindulva érkezünk meg egy másikba, és a hozzá vezető úton megoldásra kerülnek feladatok, átadva a helyüket valami egészen újnak. Mindez előre meghatározott célkitűzéseket követve zajlik, kijelölt mérföldkövek mellett.

1.4.2. A problémák háttere (külső – belső okok)

A változtatást elindító okok általában két nagy csoportra oszthatók. Beszélhetünk a szervezeten kívüli és azon belüli okokról. A *külső tényezők* azok, amelyek több iparágra és országra érvényesek.

- új törvények - a környezetvédelmi standardok vagy kormányzati szabályok bevezetése, stb.;
- gazdaságpolitika - a kereskedelmi és pénzügyi piacok liberalizációja által nyújtott lehetőségek kiaknázása, kiélezett piaci verseny, stb.;
- nemzetközi trendek - a globalizációnak az országokon és piacokon átívelő hatása van;
- „informatikai forradalom” – folyamatosan és egyre gyorsuló ütemben jelentkező technológiai innovációk, stb.;
- emberek változó igényei, stb. – életszínvonal emelkedés, az oktatási színvonal emelkedése, demográfiai változások, civil mozgalmak, stb.;

A szervezeten belüli kezdeményezés, mint *belső kiváltó ok*, a szervezet valamely külső változás/változtatásra adott reakciója, vagy a szervezet működésbeli problémájából fakad. A

külső változás/változtatásra a szervezetek különbözőképpen reagálnak. Pl. a felső vezetés stratégiai döntéseket hoz. (Végezzen-e innovatív tevékenységet a szervezet vagy legyen inkább követő, diverzifikáljon vagy fókuszáljon egy adott termékcsoporthoz.)

A Toyota például a környezetbarát technológia (hibrid gépkocsik) innovatív alapú fejlesztésére koncentrál manapság, mely a piacon biztosította az elsőbbségét. Hasonló megoldás mellett döntött a Dell Computer is, mely nem a termékfejlesztést, hanem a vállalati rendszerének felépítését oldotta meg az innovatív változtatás stratégiájával.

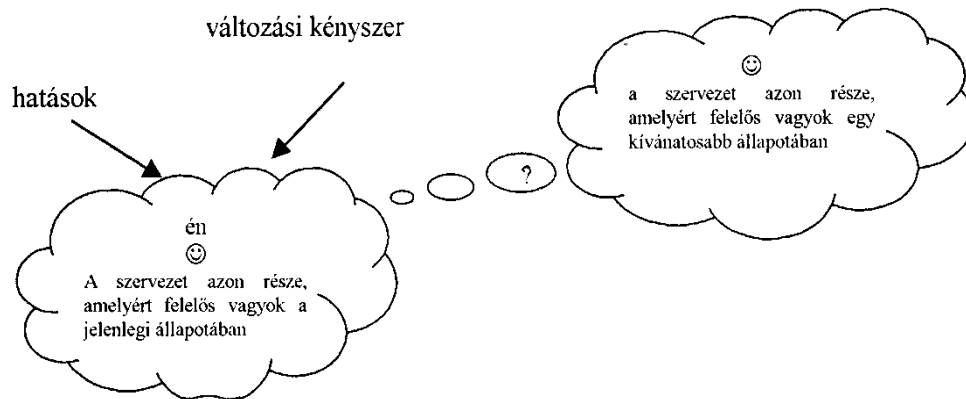
Szervezeten belüli változtatások alulról vagy felülről induló kezdeményezésként jelentkezhetnek. Ez meghatározza, hogy a vezetés milyen mértékben akarja/engedi a beosztottakat bevonni/beleszólni a változtatási folyamatokba. A belső okok között felemlíthetünk olyan tartósan és mélységeiben jelentkező szervezeti működési problémákat, melyek kialakulhatnak pl. egy vezető váltás, vagy vezetői stílusváltás, elmérgesedett konfliktus helyzet, stb. kapcsán. Ezek megoldása is a fentiekben említett beavatkozást igénylik.

A változtatások megvalósítási lehetőségeinek tárháza széleskörű, melyek mindegyike tervszerű beavatkozást, változásmenedzsment indítását igényli. Ezen esetekben gyakran a külső és belső kiváltó okok összefonódnak, kezelésük vagy megoldásuk túlmutat 1-1 szervezet működési keretein. Pl. cégegyesítések, felvásárlások, újratervezni a technológiát, minőségi programokat indítani, szervezetfejlesztések, bérfagyasztások, leépítések, outsourcing, networking, stb.

1.5. A változtatást kiváltó problémák

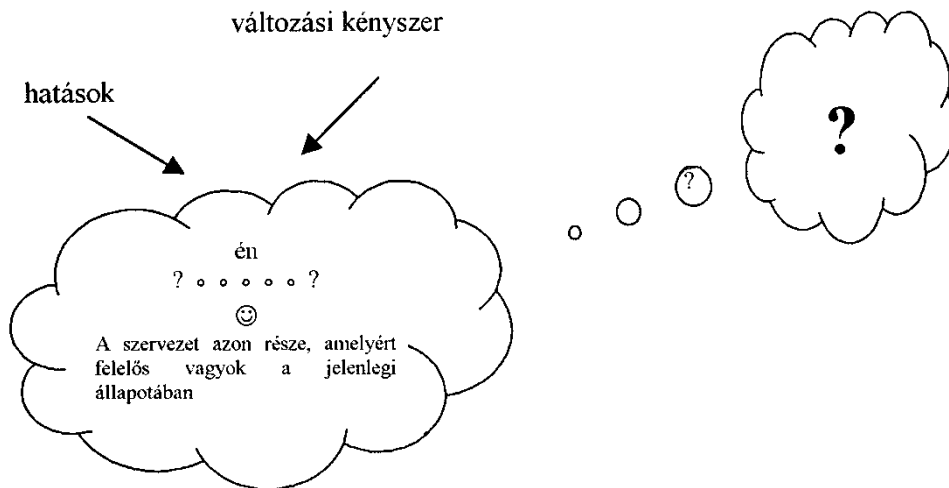
Leegyszerűsítve lehetne úgy definiálni a problémátípust, hogy a kvantifikálható, avagy „kemény” problémák azok, amelyeknek egy megoldásuk van, s bonyolultabb, avagy „puha” problémák pedig azok, amelyeknek nem csak egy megoldásuk van. A menedzsment irodalom általános fogalomhasználatához képest azonban ez rendkívül félrevezető lenne.

A különbség jobban érthető az 1-es és 2-es ábra segítségével, ahol az 1-es ábra egy „kemény” problémát jelent abból a szempontból, hogy itt az optimális átvezető módszert keressük a jelenlegiből az egyértelműen kijelölt jövőbeli állapotba, míg a 2-es ábra egy „puha” problémát jelöl, ahol a kívánatos jövőbeli állapotot még meg kell határozni. A valóságos helyzetekben a kettő közötti különbség nem mindig kristálytiszta, de általában a megfoghatatlanabb változtatási problémák a skála „puha” végén helyezkednek el.



1. ábra. Hogyan tudom a szervezeti egység elvárt állapotát elérni?

Forrás: Open University tananyag



2. ábra. Mi a kívánatos jövőbeli állapot?

Forrás: Open University tananyag

A problémák az alábbi szempontok szerint csoportosíthatók:

„kemény” problémák

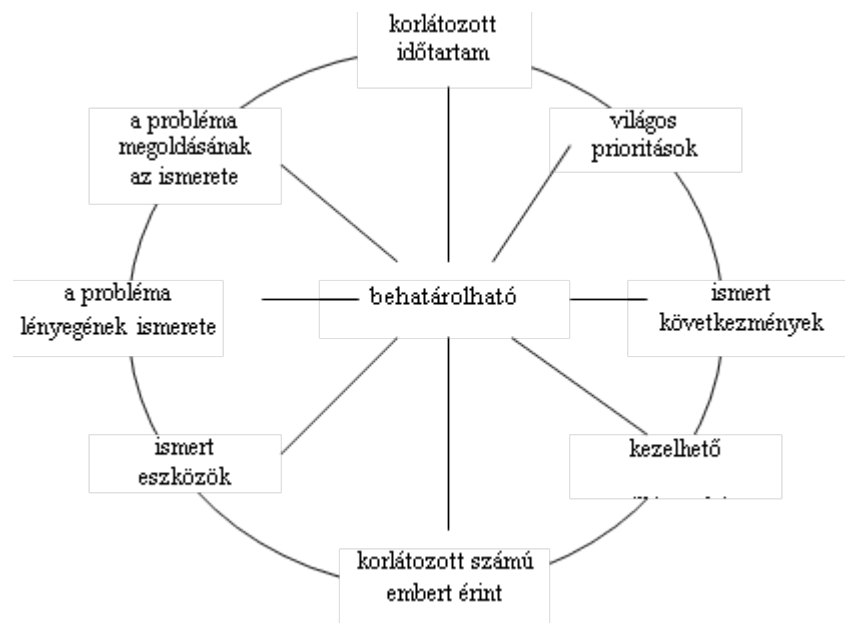
- van egyértelmű megoldása
- csak egyetlen megoldás van
- egyértelmű, hogy mi a probléma
- tudjuk, hogy mi szükséges a megoldáshoz
- egyértelmű módszerekkel megoldható
- strukturált
- tiszta, világos

„puha” problémák

- nincs egyértelmű megoldása
- többféle megoldás is létezik
- nem egyértelmű, hogy mi a probléma
- nem tudjuk, hogy mi szükséges a megoldáshoz
- nincs magától értetődő módszer
- strukturálatlan
- zavaros

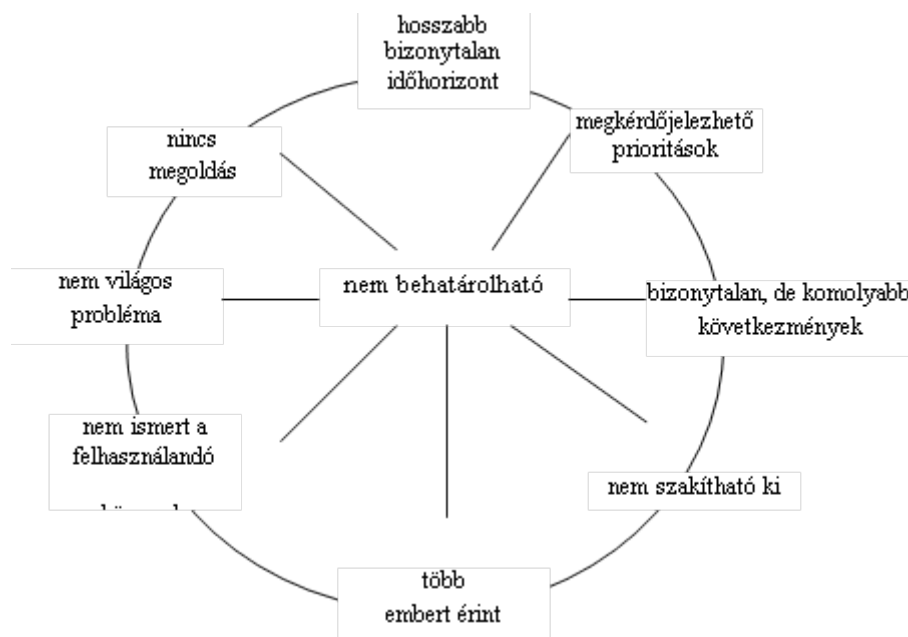
A gyakorlatban a két problémátípus elhatárolását az nehezíti, hogy kezdetben nem vagyunk képesek, vagy nem akarjuk felismerni azokat a módszereket, amelyekkel a kellemetlen aspektusokat önálló ügyként kezelhetjük, és ugyanúgy nem érzékeljük az aktuális problémának távolabbi területekhez elvezető elágazásait.

Érdekes kérdés az, vajon a „zavarok” nagyobb valószínűséggel fordulnak-e elő bizonyos típusú szervezetekben, mint más típusúakban, és az is, hogy van-e olyan szervezeti struktúra, amely könnyebbé teszi ezek megoldását.



3. ábra. A behatárolható probléma jellemzői.

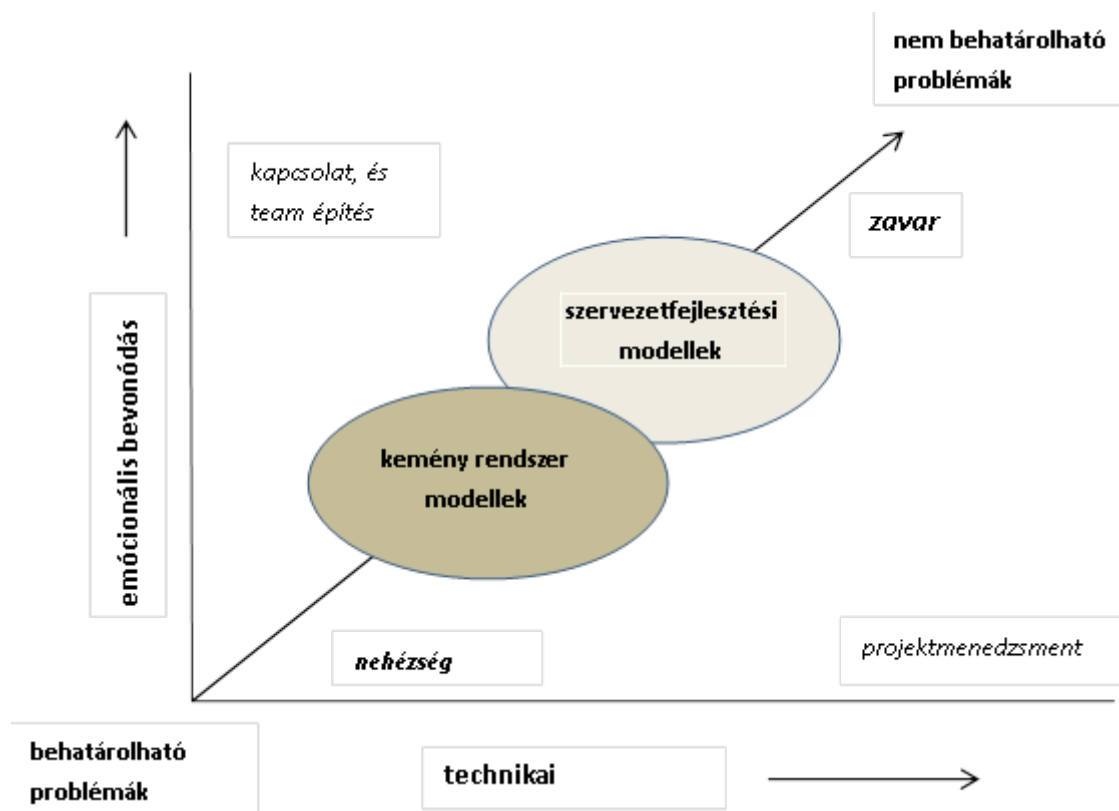
Forrás: Open University tananyag



4. ábra. A nem behatárolható, avagy a zavaros probléma jellemzői

Forrás: Open University tananyag

A puha és kemény problémák kapcsolatát mutatja az alábbi ábra.



5. ábra Puha és kemény problémák
Forrás: Barbara Senior, 2002.

1.6. A változtatási probléma lehatárolása, annak módszertana

Megfelelő gyakorlattal, elegendő erőforrással és az érintettek jóakarátának segítségével elvileg egyszerű lenne megtalálni egy, a közösség számára elfogadható megoldást a mindennapos kisebb problémákra, és ez arra csábít, hogy minden problémát így közelítsünk. Ezt a problémakezelő szemléletet „józanész” megközelítésnek nevezzük.

A józanész megközelítés alkalmazása azt a veszélyt hordozza, hogy saját szemléletünket próbáljuk meg a helyzetre ráerőltetni. Ezt természetesen a többi érintett nem fogadja szívesen, hiszen az ő „józan észjárásuk” nem fog egyezni a miénkkel. A józanész nagymértékben függ korábbi tapasztalatainktól. Ugyanakkor, mivel tapasztalataink többségére is közös kulturális örökségünk segítségével teszünk szert, ezért a mi „józan eszünk” nagyjából valószínűleg általános. A sokkal bonyolultabb szituációk esetén, a józanész megszűnik általános érvényűnek lenni és ezért már nem hatásos eszköz. Tehát el kell kerülnünk az ösztönös probléma megközelítést és körültekintően át kell gondolnunk a helyzetre vonatkozó implicit előfeltevéseket.

A józanész megközelítés mellett a kulturális különbségekből is konfliktusok származhatnak a változtatás megítélése során. A feszültségek gyökere a kulturális különbségekben keresendő, ami az együttműködés eltérő oktatására vezethető vissza, melynek következtében a csoportok más keretek között tanultak gondolkodni és dolgozni.

A legfontosabb tanulság a problémák megragadása esetén, hogy ha hatni akarunk valakire, meg kívánjuk változtatni álláspontját, akkor nincs értelme „tényekkel”, vagy „nyilvánvaló megoldásokkal” próbálkozni, mivel a másik fél ezeket eltérő kulturális háttére miatt kiszűri vagy elutasítja. Más gondolkodásának a megváltoztatásához az az út vezet csak, hogy megpróbáljuk megérteni, hogy miért gondolkodik az adott módon. Nagyon fontos, hogy odafigyeljünk arra, amit mondott és nemcsak a felhozott érv „igazságán” kell elgondolkodni, hanem elsősorban azon, hogy ő hogyan jutott el az álláspontjához. Amikor már elértünk erre a szintre, minden bizonnyal képesek leszünk valami közös kiindulópontot keresni, ahonnan már elkezdhetünk tárgyalni. Haszontalan belekezdeni a másik fél hibáinak a felsorolásába és a saját „tény” és „megoldás” verzióinak erőltetésébe. Mindez csak egy értelmetlen vitához fog vezetni.

Kollektív szemlélet kialakítása

A változtatás tervezése és menedzselése intellektuális és társadalmi feladat is egyszerre. Nem egyszerűen arról van szó, hogy leülünk egyedül, és egy „zavar” jellegű probléma megoldásán gondolkodunk. A problémán való gondolkodás nyilvánvalóan nagyon fontos, de egyetlen személy sem képes a teljes összkép megragadására. A problémamegoldás magában foglalja a különböző problémaértelmezések megosztását, megbeszélését és újjá formálását. Ez olyan folyamat, amelynek során le kell írni és tisztázni a különbségeket, a másokkal való együttműködés során információt kell gyűjteni, egyességre kell jutni és az egyességben lefektetett cselekedetekhez tartani kell magunkat. Azt kell látnunk, hogy mások bevonásával dolgozunk, és a menedzselési módszereink értékelése a munkatársak szemében még sokkal fontosabb, mint a bevonásuk ténye az együttműködésbe.

Néha az is előfordulhat, hogy a megoldás, amelyet egyedül kigondolunk, véletlenül ugyanaz, mint amit elfogadtak; de ez semmit sem von le a megoldás újrafelfedezésébe befektetett együttműködés értékéből, mivel a szervezeti tevékenység mások közreműködését igényli. Ha ez a társadalmi, közösségi folyamat nem zajlik le, nem lesz megoldás.

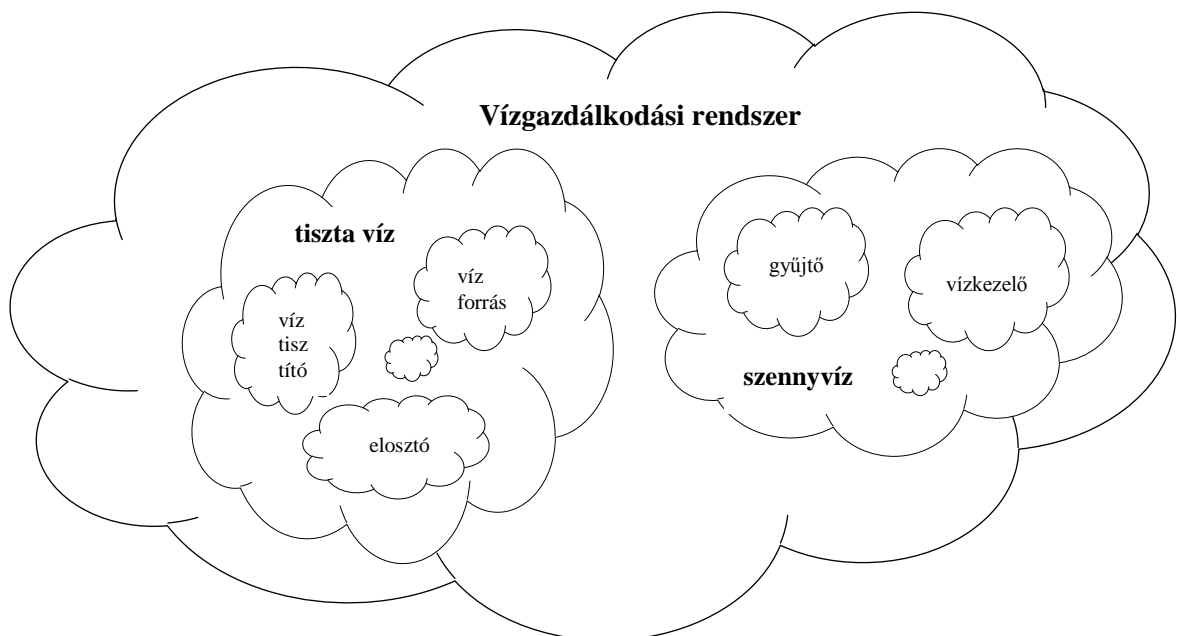
1.6.1. A probléma megoldást segítő ábrázolási lehetőségek

A következőkben néhány vázlatosan felrajzolt példával illusztráljuk azokat a segédeszközöket, melyek segítségünkre lehetnek a problémáról, annak lehatárolásáról történő gondolkodás során.

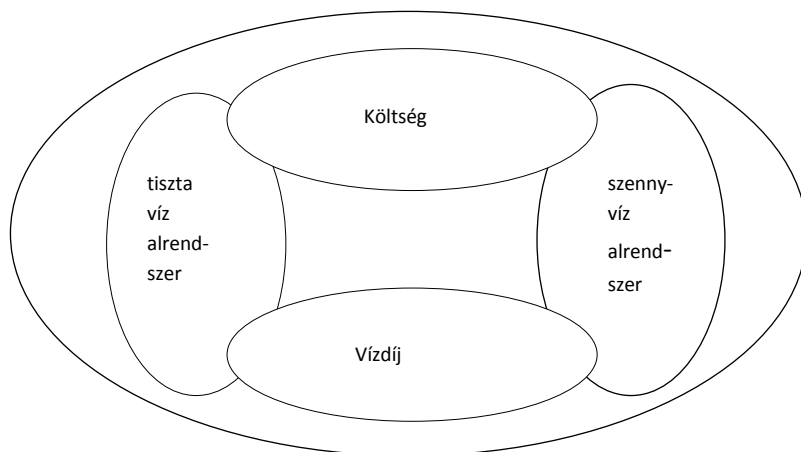
- Rendszer térkép segítségével a probléma jelentkezésének, és a beavatkozásnak a szintjét tudjuk környezetétől elhatárolni. Az ábra segít a rendszer részeinek, elemeinek egymásba épülését, és azok kapcsolatát, egymásra hatását feltárni. A cél, csak ott avatkozzunk be, kezdjük változtatást, ahol feltétlenül szükséges. A szervezet felesleges terhelése/zavarása többet árt, mint használ.
- Hatás diagram a probléma észlelésekor a további gondolkodás és beavatkozás eszközeit segít összegyűjteni, minden olyan hatás feltárásával, ami hozzájárulhatott az észlelet probléma megjelenéséhez, és a beavatkozás során szem előtt tartandó.

- Kapcsolati diagram nevéből eredően, a probléma kapcsolati elemeit segít feltárni, melyekre tekintettel kell a vizsgálatokat és a beavatkozás célját megfogalmazni.
- Ok-okozati diagram a problémát kiváltó okok egymásból következő hierarchiáját, a közöttük lévő oda-vissza kapcsolatokat segít azonosítani.
- Probléma fa – célfa, valójában két, egymásból logikailag levezethető diagram. Célját tekintve azonos a következő Ishikawa diagram alkalmazásával. A problémafa tetején a fő probléma kerül megjelenítésre, melyből a hozzá vezető ok csoportok és okok kerülnek lebontásra, fentről lefelé haladó logika mentén. A célfa esetén a logika megfordul, alulról felfelé építkezéssel a cél – eszköz egymásra épülése váltakozik. A két ábra egymást kiegészítve segíti a logikus gondolkodást, feltárva a legkisebb okot is, mely a probléma megjelenését okozta, és a célfa azok megszüntetésére szükséges intézkedéseket teszi láthatóvá.
- Ishikawa diagram,
- Tevékenység sorrendiségi diagram, a tervezést segítő logikai folyamatot ábrázol. A változtatás során megteendő beavatkozások lépéseinek rákövetkezési sorát jeleníti meg. Ugyancsak alkalmas a vizsgálandó rendszerben zajló folyamatok logikájának lekövetésére is.
- Input – output diagram a változásban érintett rendszert fekete dobozként kezelve, a bemenő és távozó eredményeket teszi összevethetővé. Ez esetben a belső történések elhanyagolandók, csak az input – output aránya fontos.

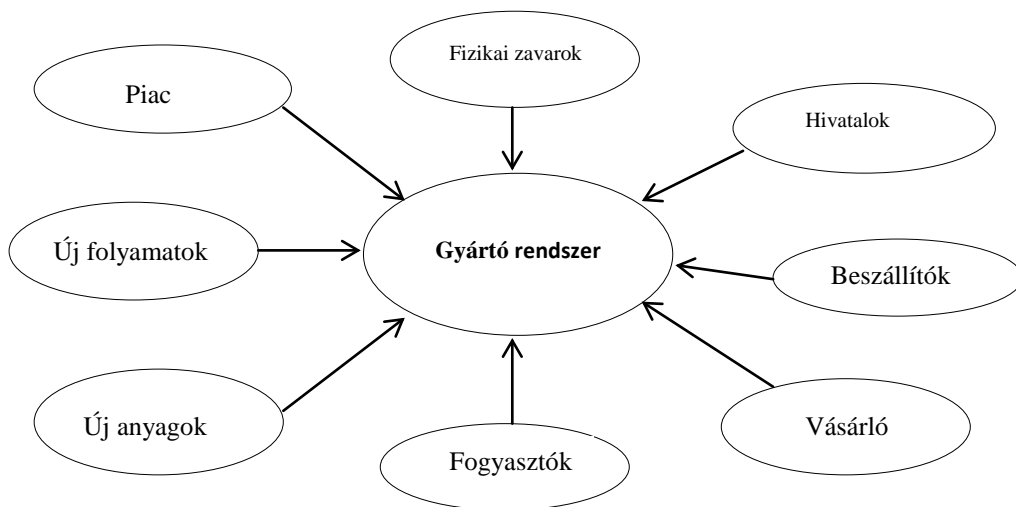
Az ábrázolási lehetőségek megjelenítése az alábbiakban látható.



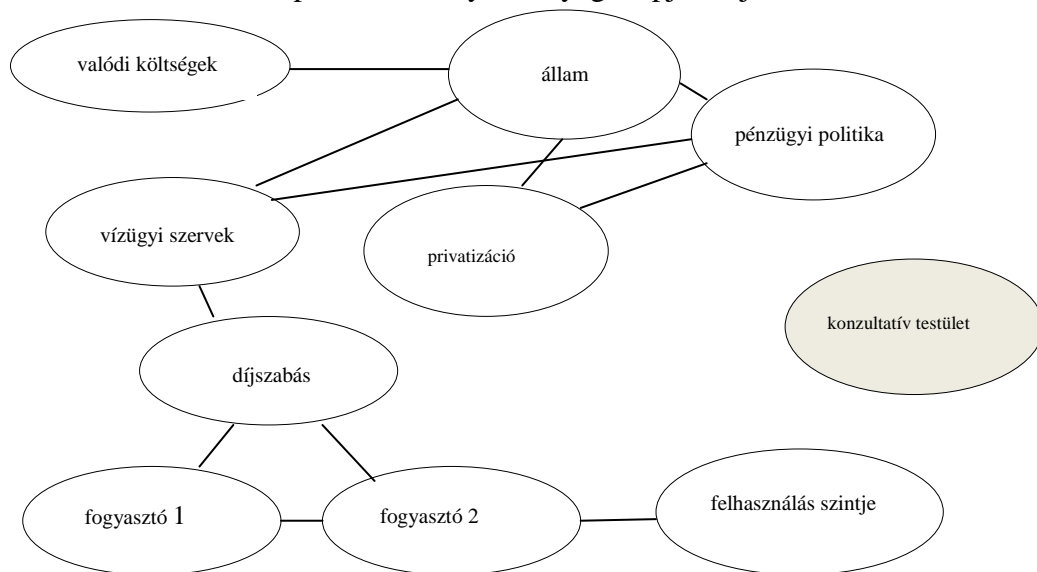
6. ábra Rendszertérkép (független alrendszerekkel)
 Forrás: Open University tananyag alapján saját szerkesztés



7. ábra Rendszertérkép (egymásra hatással lévő alrendszerekkel)
 Forrás: Open University tananyag alapján saját szerkesztés



8. ábra Hatás diagram
 Forrás: Open University tananyag alapján saját szerkesztés

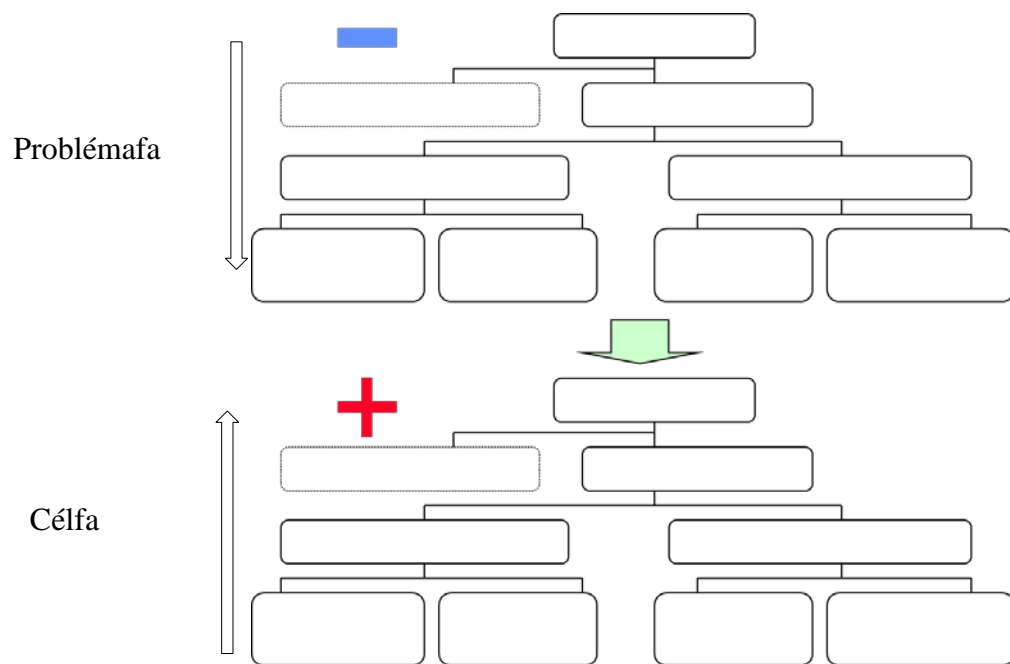


9. ábra Kapcsolati diagram
 Forrás: Open University tananyag alapján saját szerkesztés

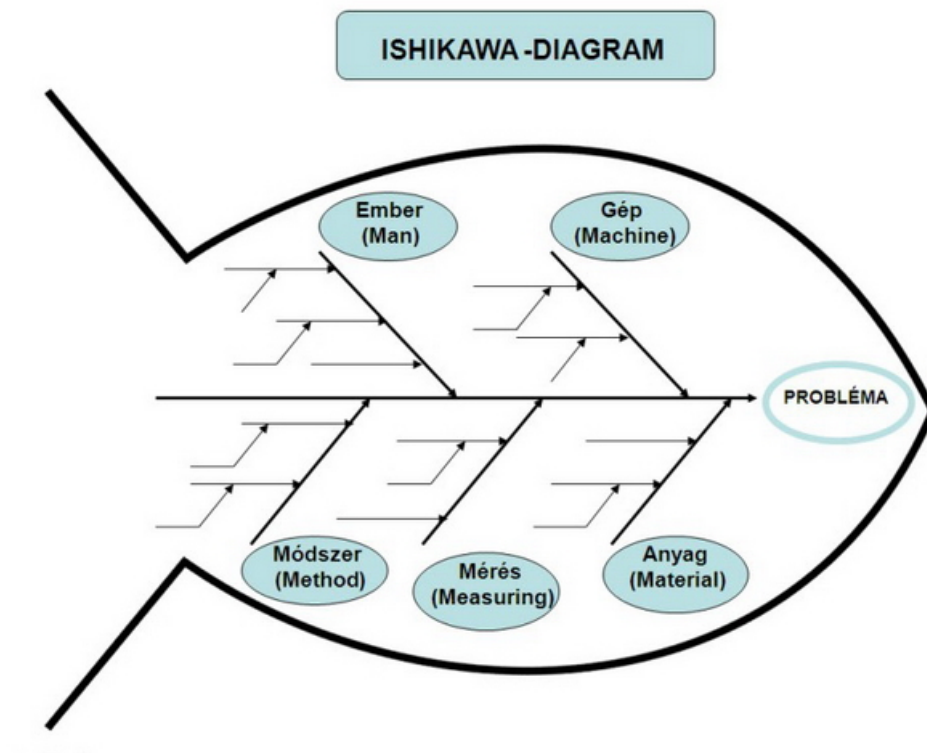


10. ábra Ok-okozati diagramok

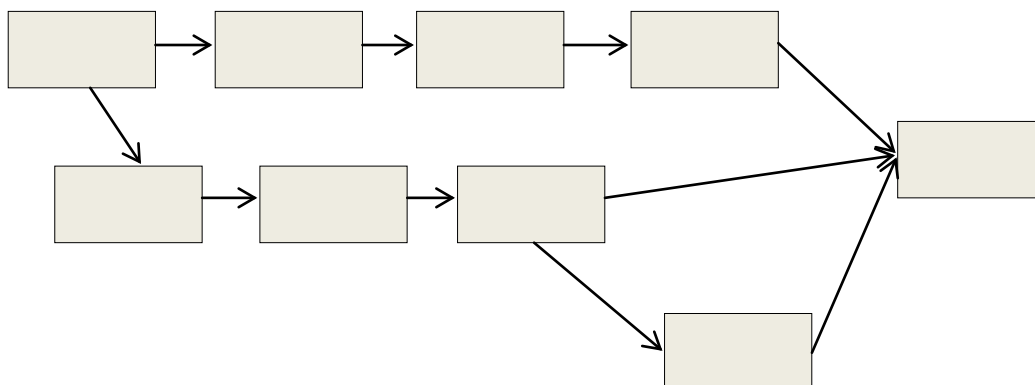
Forrás: Open University tananyag alapján saját szerkesztés



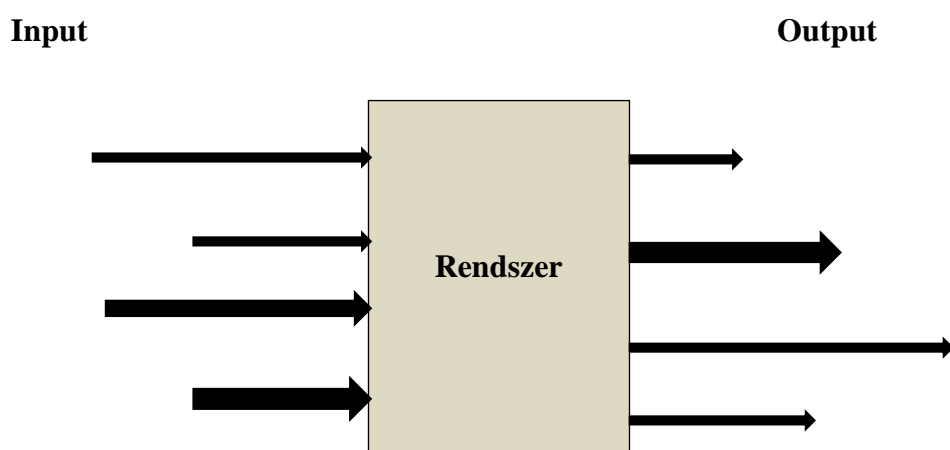
11. ábra Problémafa – célfa
Forrás: saját szerkesztés



12. ábra Ishikawa/halszálka diagram
Forrás: saját szerkesztés



13. ábra Tevékenység – sorrendiség diagram
 Forrás: saját szerkesztés



14. ábra Input-output diagram
 Forrás: saját szerkesztés

2. A szervezeti változtatások típusai

Amennyiben a működő gazdasági egység (cég, vállalat, vállalkozás, stb.) változtatás végrehajtása mellett dönt, (legyen az technológiai, technikai, műszaki, strukturális vagy bármely egyéb indíttatású), az minden esetben érinti a szervezet tagjait, a gazdálkodási folyamat résztvevőit. Elengedhetetlen tehát, hogy a változtatások kapcsán a szervezeti tényezőket szem előtt tartsuk.

A korábbi évek szervezetet érintő beavatkozásai inkább strukturális jellegűek voltak, amikor is elsősorban a szervezet felépítésének átalakítása volt a cél, s minden egyéb, ezzel összefüggő probléma kezelése háttérbe szorult. A mai változó világ kihívásaihoz való alkalmazkodás elsősorban azt tételezi fel, hogy a vezetők a szervezetük struktúrájának megtervezésén túl, az abban tevékenykedő emberi erőforrásra is tekintettel hajtanak végre változtatásokat. Az emberközpontú vezetői szemléletmód a vezetői tevékenység minden területén meg kell, hogy mutakozzon, különben a versenytársak óriási előnyökre tehetnek szert, melyek nem biztos, hogy közvetlenül és azonnal mérhetők, de hosszútávon komoly eredménybefolyásoló tényezők. Számos jól bevált, a gyakorlat által tesztelt, magyar tapasztalatokkal is alátámasztható szervezetfejlesztési módszer, technika áll a változtatás, mint szervezetet érintő beavatkozás végrehajtóinak rendelkezésére. Ezek közül az adott helyzetre, feltételekre, felkészültségre való tekintettel kell választani, melyhez szükség van a szakember hozzáértésére. Célszerű tehát külső szakértő, tanácsadó igénybevétele abban az esetben, ha a vezető nem kellően felkészült és gyakorlott e területen.

A szervezeti beavatkozás, mint változtatás kivitelezésének célja többféle módon fogalmazható meg, szem előtt tartva természetesen azokat a gazdálkodásból, technikai, technológiai, környezeti feltételekből fakadó egyéb tényezőket is, melyek a változtatást indikálták. Ennek a gondolkodásnak a háttérében a szervezet magatartásának, társas viszonyainak megváltoztatása kell, hogy álljon, melynek következtében elvárható a szervezeti teljesítmény növekedése. Természetesen tudni kell azt, hogy egy rendszer csak akkor képes valós módon változást produkálni, ha előtte tagjainak beállítottsága, értékrendje, viselkedése is megváltozik, a szervezet tagjai változtatáshoz való hozzáállása pozitív irányultságú. Ennek feltétele, hogy az érintettek azonosuljanak a változtatással, a hatalmi viszonyok kiegyenlítődjenek, a hierarchia miatti megkülönböztetés megszűnjön, és a bizalom megteremtődjön.

Szervezeti változtatás

Mivel a szervezetek dinamikus rendszerek, a változtatás nemcsak a fejlődés vagy visszafejlődés időszakában, de a stagnáció periódusaiban is része a mindennapoknak. A szervezet(ben valami) mindig változik. Vajon lehetséges-e egyáltalán különbséget tenni - legalább fogalmilag, és többé-kevésbé önkényesen - szervezeti „változtatás” és „nem-változtatás” között?

Kiindulópont lehet Sz. Kis definíciója, mely szerint „Szervezeti változásnak tekintünk minden olyan átalakulást, amely a szervezetek lényeges jellemzőiben következik be...[és a]...változás meghalad egy bizonyos nagyságrendet...” (Bakacsi, 2010). Mégis, a szervezetek mely jellemzőit tekintjük lényegesnek, és mekkora az a legkisebb mértékű

változtatás, amit már „valóban” szervezeti változtatásnak nevezhetünk? És vajon értelmezhetjük-e az „első-fajú” (inkrementális, a rendszer keretein belül zajló) illetve a „másod-fajú” (forradalmi, nagyléptékű, radikális) szervezeti változtatást?

A fent megfogalmazott kérdések első látásra a szervezeti változtatás tartalmát, jelentését firtatják, azonban a szervezeti változtatások viszonylatában a tartalom és folyamat szorosan összefügg. Pettigrew (1990) a szervezeti változtatás tartalmától teszi függővé a változtatás folyamatát, de annak megértése csak a szervezeti folyamatok megértésén keresztül lehetséges.

A változtatás környezete, tényezői

A szervezeti változtatásokat alapvetően három dimenzió alapján szokás osztályozni:

- *A változtatás mértéke:* mennyire radikális a változás.
- *A változtatás idő-dimenziója:* mennyire sürgős a beavatkozás. Időben programozott, azaz tervezett változtatásról van szó; vagy sürgősségi beavatkozásra, azonnali intézkedésre van szükség.
- *A változtatás célja:* mire fókuszál a változás, mit akar elérni a változtató.

A következő fejezet részben ezen dimenziókat tárgyaljuk kicsit részletesebben.

2.1. A változtatás mértéke

Robert Marshak (1993) nézőpontja szerint általában metaforákban gondolkodunk, amikor változtatásról van szó. Ezek az alábbiak:

Megerősíteni és fenntartani: A meglévő rendszer megfelelő, csupán bizonyos részegységek vagy részfolyamatok működését és eredményességét kell javítani.

Autós hasonlattal élve: ha az autó teljesítménye romlik, nem magában a konstrukcióban kezdünk el kételkedni, hanem szervizeljük, karbantartjuk, vagy jobb üzemanyaggal látjuk el. Hasonlóképpen, ha a szervezetben például a nem megfelelő kommunikáció miatt csökken a teljesítmény, akkor a kommunikációs csatornákat kell javítani. Ha az eladás csökken, akkor például egyik lehetősége, hogy az eladók számát, képzettségét, tudását kell növelni.

Építeni és fejleszteni: A meglévő rendszer megfelelő, azonban a szervezet egyes megoldásaiból kiindulva érdemes és kell fejleszteni. A változtatást tehát olyan fejlesztésnek fogja fel, mely a rendszer tulajdonságait veszi figyelembe.

Költözni és újralokalizálni: A meglévő rendszer áthelyezése más gazdasági környezetbe (más országba). Fontos, hogy a változtatás végállapota tervezhető, azaz van egy elérendő célja. A felsővezetőknek döntő a szerepük ebben, de sokszor bevonják az alsóbb szervezeti szinteket is. Másik fajtája a struktúra megváltoztatása. Például egy centralizált rendszerről átállnak egy projekt vagy termék központú decentralizált szervezetre.

Felszabadítani és újraalkotni: A szervezet újra értelmezi magát és megpróbál megszabadulni a működését hátráltató tényezőitől. Folyamatosan transzformáción megy keresztül a szervezet, mely egy nyílt végű folyamat: nincsenek előre meghatározott célállapotai a változtatásnak. Ez a változtatás sok bizonytalanságot szül a szervezeten belül, a munkakörökkel és a szervezeti hierarchiában betöltött pozíciókkal kapcsolatban.

A beavatkozás mértékének tekintetében két szélsőséges változtatási lehetőség összehasonlítását mutatja a következő 1. táblázat.

Inkrementális változtatás	Szemponatok	Radikális változtatás
Egy vagy néhány lényeges szervezeti jellemző változik	A változtatás terjedelme	Számos, vagy az összes lényeges szervezeti jellemző változik
A megváltozó szervezeti jellemzők kismértékű módosulása	A változtatás mértéke	A szervezeti jellemzők nagymértékű változása
Adott szervezeti egységre korlátozódó változások	A változtatás hatóköre	A szervezet egészét érintő változások
A szervezet egy vagy néhány hierarchikus szintjét érintő változások	A változtatás szintje	A szervezet minden hierarchikus szintjén ható változások
Lépésről lépésre bekövetkező, kevésbé látványos változások	A változtatás módja	Nagyobb, látványos „ugrások”-kal bekövetkező változások
Viszonylag lassan bekövetkező változások	A változtatás sebessége	A változások viszonylag gyorsan következnek be
A szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok belső illeszkedésének továbbfejlesztése	A változtatás alapvető célja	A szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok új konfigurációjának létrehozása
Az alsóbb szintű vezetők vagy a felső vezetés irányítása	A változtatás irányítása	A felső vezetés irányítja

1. táblázat A változtatások összehasonlítása a beavatkozás mértéke alapján (Quinn (1993) nyomán: Dobák, 2008)

A változtatások radikális vagy inkrementális voltát az alapján tudjuk leginkább meghatározni, hogy a változtatás kiterjedése mélységében és szélességében milyen terjedelmű.

Ha a szervezet csak kisebb egységbe történik beavatkozás, és az nincs kihatással az egész szervezet működésére, az inkrementális megoldás célra vezető lehet. Ha a változtatás ugyan egy egységet érint, de hatással van az egész szervezet működésére, (pl. egy új informatikai megoldás vagy egy új belső működési szabály megváltoztatása valamelyik szakmai egységben), már komolyabb beavatkozást determinál, lényegesen szélesebb körben érinti a munkatársakat, így az alkalmazott eszközkészlet, vezetési stílus és döntések, más megvilágításba kerülnek.

A gyakorlatban használatos változásmenedzsment modellek, módszerek különböző logikai lépések sorozatán keresztül jutnak el a célkitűzéstől a megvalósításig, különböző eszközöket alkalmazhatnak az egyes fázisok megvalósítása során. Ezek közül néhány, leggyakrabban alkalmazott megoldást a későbbi fejezetekben részletesen bemutatunk. A felsorolás szintjén maradva nem tárgyaljuk részletesebben, de további megoldásként rendelkezésre állnak az alábbi lehetőségek: (Child, 2005)

- Holland Pedagógiai Intézet Modellje

- Grid-modell
- Sievers-féle modell stb.
- Szervezetfejlesztés tranzakció analízis alapján
- Szervezeti diagnózis modell
- Hay-féle módszer
- Szervezetfejlesztés értékelemzéssel
- Magatartástudományi szervezetfejlesztés
- Üzleti folyamatokra orientált szervezetfejlesztés

2.2. Proaktív – reaktív változás

A változtatás indítását tekintve, annak megfelelően, hogy a vezetés mikor kezd a változtatás indításába, beszélhetünk proaktív (megelőző) vagy reaktív (reagáló) beavatkozásokról. A kérdés, hogy a változtatást generáló környezeti hatás és a változtatás kezdeményezése időben hogyan viszonyulnak egymáshoz. A megelőző típusú változásoknál a vezetés nem várja meg, míg a tényleges külső kezdeményezés érezteti hatását, hanem előre gondolkodva, jövőbeli elképzelésekre és a stratégiára építve kezd változtatást. A reaktív esetben mindig történik valami olyan hatás, aminek a következményei alól a szervezet vezetése nem tudja kivonni magát, reagálnia kell. Nehéz megmondani, hogy pontosan mikor melyik megoldás a helyes, de általánosságban igaz, hogy az előrelátás, a megelőző intézkedések általában kedvezőbb gazdasági kimenetet eredményeznek. Ezzel együtt tudni kell, hogy nem mindig van lehetőség, nem minden esetben áll rendelkezésre elegendő idő, a korai reakció kezdeményezésére és kivitelezésére. A Nadler (2008) által ajánlott változtatási modell alapján a szervezet az alábbi válaszokat adhatja:

Négy válasz a változtatás kihívásaira:

<i>Változtatás típusa</i>	<i>Inkrementális/folyamatos</i>	<i>Radikális/szakaszos</i>
Megelőző	Finomhangolás	Irányváltás
Reaktív	Alkalmazkodás	Helyreállítás

Látható, hogy a változtatás mértéke is kérdéses, és determinálja a vezetés döntését a megteendő lépésekről. Vagyis egyidejűleg a rendszerszemlélet, az áttekintő képesség, a több szempont mérlegre tétele elvárás a menedzsmenttel szemben.

2.3. A változtatás időbelisége

Az előre tervezett változtatás két szélsőséges megoldást követhet. Megoldható gyorsan, vagy lassan, s mind a két esetben történhet munkatársi vagy vezetői kezdeményezésre. A szélsőséges jelző nem véletlen, a valóság ugyanis mindig a két végpont közötti ütemezést jelent. Tekintettel kell lenni az ütemezés során minden olyan feltétel meglétére, mely a sikert alapvetően befolyásolja. Ezekre tekintettel kell meghatározni a beavatkozás, a célelvárás tempóját.

A menedzserek rendelkezésére álló lehetőségek folyamatos átmenetet képeznek egymásba, ezért egyenesen ábrázolhatók. Az egyenes egyik végén a rendkívül gyors bevezetés, világos cselekvési terv, mások kismértékű bevonásának stratégiája áll. Ez a stratégia átgázol minden ellenálláson és szélsőséges esetben egy irreverzibilis folyamatot eredményez. Az egyenes másik végén lévő stratégia sokkal lassabb változtatást jelent, kevésbé kidolgozott tervet igényel és a kezdeményezőkön kívül sok más ember bevonását tételezi fel. Ez a stratégia az ellenállás minimalizálására törekszik.

Az ellentmondásos stratégiákon alapuló változtatási erőfeszítések előrelátható problémákba ütköznek. Például a nem teljesen megtervezett és mégis gyorsan bevezetett változtatások gyakran váratlan akadályokba ütköznek. Sok embert érintő és gyors változtatások pedig vagy elakadnak félúton, vagy az emberek elvesztik benne a hitüket.

Az, hogy egy adott helyzetben milyen stratégiát választ a menedzsment, és az hol helyezkedik el az említett egyenesen, négy tényezőtől függ: (Kotter – Schlesinger, 2009; Farkas, 2013).

1. Az előre látható ellenállás mértéke és típusa. Ha minden más tényező egyenlő, minél nagyobb a várt ellenállás, annál nehezebb leküzdeni, és annál inkább a lassabb beavatkozás irányába kell mozdulni, hogy legalább a problémák egy részét le tudjuk küzdeni.
2. A kezdeményező és az ellenálló hatalmi helyzetének viszonya. Minél kevesebb hatalma van a kezdeményezőnek a többiekhez képest, annál inkább a gyors irány felé kell elmozdulni. Ellenkező esetben, minél erősebb a kezdeményező pozíciója, annál kevésbé sürgős a beavatkozást lefolytatni. Ugyanis képes lesz megtartani kezdeményező pozícióját a későbbiekben is.
3. A változtatás megtervezéséhez szükséges fontos információkkal és a bevezetéshez szükséges hatalommal rendelkező személy. Minél inkább érzi a kezdeményezők, hogy szükségük van a változtatás megtervezéséhez és bevezetéséhez a kívülállók által birtokolt információkra és ezen személyek elkötelezettségére, annál lassabb lehet a változtatás üteme. A szükséges információ és elkötelezettség megszerzése időt és mások bevonását igényli, akikre nincs feltétlenül közvetlen ráhatása a vezetésnek.
4. A kockázat mértéke. Ha a jelenlegi helyzetből adódó problémák rövidtávon veszélyeztetik a szervezet teljesítményét vagy létét, annál inkább a gyors beavatkozás felé kell elmozdulni.

Azok a tervezett változtatások, melyek túlnyomóan nagyobb léptékű beavatkozást iniciálnak, általában fentről lefelé irányuló változtatási kezdeményezést jelentenek. Tipikus forgatókönyve van: amikor a külső változás egyértelművé válik, a menedzsment felméri a szükséges szervezeti változtatásokat, megtervezi a folyamatot, eldöntik mely modellt, milyen célra alkalmazzák, stb.. A menedzsment általában igénybe vesz szakszerű segítséget, mely lehet belső ember vagy külső tanácsadó.

A sürgősségi változtatás esetében tekinthetünk a változtatásra úgy, mint időben ismétlődő és decentralizált folyamatra. Abból a felismerésből származik, hogy a környezeti tényezők gyors változása, bizonytalansága és komplexitása nem támogatja az olyan szervezeti változtatásokat, melyek pusztán a felsővezetők tervei alapján történnek, mivel nem rendelkeznek megfelelő tapasztalattal és információval a tervezéshez. Általában

periódikusan ismétlődő programok formájában jelentkezik a változtatás, amelyekben a menedzsment szerepe átértékelődik, és a végrehajtó hatalom delegálása történik. Fontos szerephez jutnak a szervezet alsóbb szintjei, melyeknek lehetőségük van a változtatások terveinek kialakításához, illetve biztosítottak számukra a tervek kivitelezéséhez szükséges erőforrások és döntési lehetőségek is.

Az alkalmazható beavatkozási stratégiák időbeliségét az alábbi ábra szemlélteti.

Változtatási stratégiák	
Gyors	Lassú
Világosan tervezett.	Kezdetben nem világosan tervezett.
Kevéssé von be másokat.	Mások bevonására épít.
Megkísérli leküzdeni az ellenállást.	Megpróbálja minimalizálni az ellenállást.
A helyzet kulcsváltozói	
A várható ellenállás mértéke és típusa.	
A kezdeményezők és az ellenállók viszonya (hatalmi stb.).	
A tervezéshez szükséges adatok és a bevezetéshez szükséges energia.	

2. táblázat A változtatás sebességének kiválasztását támogató jellemzők

Forrás: Open University tananyag

A szakirodalomban találkozhatunk egyéb időbeliséget determináló csoportosítással is (Watson, 1986 és 1993, hivatkozza a brit Open University tananyaga):

- „big bang, amikor a változtatás teljes egészében, akár egyidejűleg több területet és sok embert érintően halasztás nélkül bevezetésre kerül, (pl. adott időpontban egy új informatikai rendszer indítása);
- próba, (pilot), amikor óvatosabb hozzáállás jellemző, és a megvalósítást pl. a változtatások egyetlen lépését vezetik be, vagy a szervezet egyetlen szervezeti egységében próbálják ki, és a tapasztalatokat kiértékelve lépnek tovább;
- párhuzamos megvalósítás: a leginkább kíméletes, de legdrágább megoldás. Ez esetben a két rendszer párhuzamosan fut, egészen addig, míg az új elvárások automatizmussá válnak az érintettek munkájában;

2.4. Hogyan tekintsünk a változtatásokra?

Ha őszintén önvizsgálatot végzünk, vagy széles körű felméréseket folytatunk, ezek végeredménye mindig azt mutatja, hogy a változtatásért kevés ember lelkesedik. Különösen abban az esetben, ha elenyésző vagy semmilyen információja nincs a változtatás következményeit illetően. Ilyenkor természetes emberi reakció az ellenállás, annak kifejezése, mely ugyancsak széles skálán nyilatkozhat meg. A következőkben végignézzük röviden, hogy a szemléletmód, az érvek, miként befolyásolhatják a pozitív gondolkodás irányába történő elmozdulást. (Szűcs, 2014)

2.4.1. Miért fogadjuk el?

Gyakran felmerül kimondva vagy kimondatlanul, hogy miért kell nekem a változás? Miért nem jó úgy, ahogy eddig volt? Eddig is így csináltuk, most minek kell változtatni? Sok esetben nehéz meggyőző érveket felsorakoztatni, és még gyakrabban teljesen felesleges is. Ahogy a korábbiakban már utaltunk erre, a különböző értékrend, a korábbi tapasztalatok, a kulturális eltérések más - más nézőpontból, más – más meglátást eredményeznek. Ezért inkább a konfliktusokat, mint a jobb végeredményt erősítjük általa. Ezzel együtt érdemes néhány olyan tényt felemlíteni, melyek mindenki számára evidensek, csak elfelejtjük adott helyzetben.

- A változás állandó;
- A változtatás szükséges;
- A változtatás katalizátor;
- A változtatás kiszámíthatatlan;

Néhány gondolattal megvilágítva a felsoroltak hátterét, talán könnyebben elfogadhatóvá tehetjük a kezdeményezéseket.

2.4.2. A változás állandó

A változtatás természetes és állandó része a munkahelynek. Ha a környezetünkben zajló változásokat tekintjük, naponta érezhető pl. az informatika, a technika, a technológiai megoldások, stb. hihetetlen sebességgel történő fejlődése, melyek mind a munkahelyi, mind a magánéletünk meghatározó elemei. Így hiába próbálunk nem venni tudomást róluk, nem tudjuk elkerülni azok természetes következményeit. Az alábbiakban néhány példát láthatunk (a teljes körűség nélkülözésével) arra, hogy mi minden változhat. A változtatásokat a munkahelyi viszonyok között - a nevén nevezve -, teljesen más megfogalmazásban tapasztaljuk meg.

Mi változhat?

- technológia
- környezet
- ügyfél igények
- új munkatársak
- nyugdíjazás
- költözés
- versenytársak
- új szolgáltatások, termékek
- ...

Annak függvényében, hogy milyen céllal indítunk változtatási beavatkozást, az alábbi címkékkel szembesülhetünk.

- bővítés
- növelés
- költségtakarékosság
- leépítés

- átszervezés
- átalakítás
- kiszervezés
- új cég stratégia
- új cégekultúra bevezetése
-

A sor természetesen itt nem ér véget, mindenki a saját tapasztalatainak, munkahelyi életének függvényében kiegészítheti a felsorolást. Látható, hogy a különböző területeken jelentkező beavatkozások mind a vezetéstől, mind az érintettektől különböző viselkedést, szakértelmet, gondolkodásmódot igényelnek, melyek részletesebb kifejtésére a későbbi fejezetekben kitérünk.

2.4.3. A változtatás szükséges

Joggal teheti fel bárki a kérdést, mihez szükséges a változtatás? Hiszen a korábbiakból is kiderült már, hogy a változtatás nem igazán vonzó, nehezen fogadjuk el vagy azonosulunk vele, akkor miért fogalmazunk úgy, hogy ez szükséges? Nézzünk néhány példát, és gondoljuk végig, mi történne ezek nélkül.

- szükséges a fejlődéshez – az a jelenlegi helyzet, hogy eljutottunk a kőbaltától az agykutatásig, a fejlődés iniciálta változtatások eredménye;
- szükséges a megújuláshoz – a szokásokhoz való ragaszkodás, a belterjes munkahelyi környezet, az új szellem elkerülése, a tanulás nélkülözése, a környezet figyelmen kívül hagyása a vállalat (cég, vállalkozás, intézmény) tönkre menetelét, piacok vesztesét okozza;
- szükséges a bővüléshez – ha egy sikeres tevékenységet folytató vállalatra gondolunk, a siker természetes következménye, hogy nagyobb igények esetén bővítésre kényszerül a menedzsment;
- szükséges a felfedezéshez – az innováció az egyik olyan stratégiai kérdés, mely tovább löki a vállalatot a túlélés, és/vagy a siker útján.
- szükséges az új termékhez, szolgáltatáshoz – elengedhetetlen az új megoldások, technológiai változtatások, eszközök, új tudás kamatoztatása;
- szükséges a kreativitáshoz – a fent említett innovációhoz, a fejlődéshez, a piaci sikerhez az új és kreatív megoldásokon keresztül vezet az út.

Ha azt tapasztaljuk a környezetünkben tevékenykedő vállalat/cég, vállalkozás esetében, hogy semmi új dologgal, termékkel, szolgáltatással, megoldással, stb. nem jön elő, nagy valószínűséggel a következő problémák valamelyikére kell gondolni:

- megrekedt a fejlődésben,
- stagnál a termelés, szolgáltatás, stb.,
- fejlődésképtelenség, vagyis elfogytak a gondolatok, ötletek, a kreativitás,
- befelé fordulás, mely fakadhat egyfajta belső elégedettségéből, vagy gazdálkodási problémákból,

- bürokrácia növekedése, mely minden esetben a rugalmasság, a piaci hatásokra történő gyors reagálás, a globalizáció leképzése ellen hat.
-

Ahhoz, hogy mindezt elkerüljék, és a siker legyen domináns, szükség van:

- folyamatos javításokra,
- új ötletekre,
- továbbfejlődésre,
- új termékekre és szolgáltatásokra;
-

Sikeresség nélkül nincs életben maradás. (Szűcs, 2014)

2.4.4. A változtatás katalizátor

Egy-egy területen indított változtatás sokszor újabb lehetőségeket hordoz. Vagy azért, mert addig nem érzékelt újabb problémákat tár fel, vagy azért, mert kiderülnek olyan lehetőségek, melyek addig rejtve maradtak a vezetés előtt. Kialakulhatnak újabb kapcsolatok, új ötletek, megoldások születnek, melyek ugyancsak újabb változtatási beavatkozásokat eredményezhetnek. Ez természetes velejárója minden változtatási kezdeményezésnek. Egy-egy sikertelen vagy problémás működés, történés a vezetés részéről két szélsőséges módon megnyilvánuló gondolkodást eredményezhet. Van, aki lehetőségként, míg mások kudarként élik meg. A sikeres szervezeti változtatásokat az előbbi hozzáállás támogatja. Néhány, ilyen katalizált folyamatot sorolunk fel az alábbiakban.

- A változtatás gyakran felgyorsít egyéb belső folyamatokat, megnyit lehetőségeket, de tartalmaz kockázatokat is, amik ismeretlenek és ezért félelmet ébresztenek.
- A változtatás önmagában semleges esemény. Ugyanakkor lerombolja a régit, a megszokottat ezért többnyire hajlamosak vagyunk vészhelyzetben, krízisben érezni magunkat.
- A krízis, a vészhelyzet szintén tartalmaz lehetőséget számunkra és sokkal erősebben is kijöhetünk belőle.
- Mi, a változtatás elszenvetői befolyásolni tudjuk, hogy ránk nézve milyen eredménye lesz a változtatásnak.
- A változtatás ránk gyakorolt eredményére leginkább az van hatással, ahogyan mi felfogjuk, érzékeljük a változtatást.
- Miután legtöbbünk a változtatás kockázataira és kellemetlenségeire koncentrálna, a leggyakoribb válaszunk a változtatásokra negatív, azaz az elutasítás.

2.4.5. A változtatás kiszámíthatatlan

A változtatás mindig kiszámíthatatlan: minden esetben szükségszerű, hogy különböző reakciókat, válaszokat idéz elő azokból a személyekből, szervezetekből, rendszerekből, akik és amik érintettek.

Az összes hatást, de főleg ezek eredőjét előre szinte lehetetlen kiszámítani. Még a legkíváncsiabb változtatások hatása is kiszámíthatatlan. (Gondoljunk itt egy új munkahely, magasabb beosztás, előléptetés szituációkra.)

Szeretnénk eloszlatni néhány tévhitet a változtatásokról:

A változtatás csak válasz a problémákra

- Egy szervezetnél nem csak akkor kezdődik el a változtatás, ha problémával találja szembe magát.
- A változáshoz, változtatáshoz csak erős javítási, megújulási hajlandóság kell.

A változtatás csak a szervezeti struktúrára hat

- A mai gyorsan változó üzleti környezetben, nem csak a struktúra, nemcsak a szerkezet, hanem egy szervezet minden része változhat.
- Ahhoz, hogy versenyben maradjon, vagy megfeleljen az elvárt minőségi követelményeknek, egy szervezet különbözőféleképpen alkalmazkodhat a környezetéhez, a piaci viszonyokhoz. Ilyen alkalmazkodási formák lehetnek:
- új emberek felvétele
- a folyamatok megváltoztatása,
- új folyamatok bevezetése
- új működési szabályok elterjesztése
- pénzügyi keretek, szabályok kiigazítása

Az emberek azonos módon alkalmazkodnak a változtatásokhoz

A változtatások különbözőképpen hatnak az emberekre. Pl. lehetséges

- gyors alkalmazkodás,
- lassú elfogadás,
- soha nem tud hozzáidomulni;
- ...

A legtöbb embernek időre van szüksége a változtatás elfogadásához és az alkalmazkodáshoz.

Ehhez szükségük lehet különböző szintű támogatásra, segítségre. További problémákat okoz egy változtatás megítélésénél, ha a menedzsment nincs tisztában azzal, hogy:

Mi a különbség a változtatás és az átmenet között?

Néhány példa közelebb visz a helyzet korrekt megítéléséhez.

A változtatás *egy külső esemény*. Ez azt jelenti, hogy a változtatásnak logikája van, amit a külső esemény és a szervezet vezetője határoz meg. (Racionálisan, érvekkel megmagyarázható, szükséges beavatkozás.) A változtatási eseményhez jól meghatározható időpont tartozik:

- pl. 2 vállalat összeolvadása, szétválása.
- új szolgáltatás, termék piacra dobása, stb.

Az *átmenet, átváltozás, átállás az újra*, a változtatásban résztvevő belső folyamata, (érzelmi, lelki folyamatok) amelyben új eligazodási, tájékozódási, értékelési pontokat talál. Az átváltozás időpontja kevésbé pontosan határozható meg, mint a változtatásé, és az időzítés attól függ, hogy a résztvevő személy hol tart az átállási folyamatban és nem a változtatás logikájától.

A munkahelyi változtatásoknál mindig tartsuk szem előtt, hogy

- ha kezdet van, akkor lesz befejezés is,
- minden résztvevőnek saját átmenete van,
- mindig van átalakulási, felfedezési periódus, egy új kezdet előtt,
- az átmenet lépéseit nem lehet átugrani,
- az átmenet ritkán megy rendezetten,
- az átmeneti fázisoknak egymástól különböző és fontos szerepük van,
- gyakran több változtatás és több átmenet történik egy időben.

Látni fogjuk a későbbi fejezetekben, hogy a változtatási beavatkozások a legkülönbébb logikai modellek mentén valósíthatók meg. Alapvetően két eltérő nézőpont ütközik ez esetben. Az egyik szerint a változtatás a lezárás fázisával kezdődik, míg a másik megközelítés szerint a fellazítás, kezdeményezés fázisával. A különböző modellek bemutatása a 6. fejezetben kerül középpontba, itt csak egy általánosan alkalmazható lépés sorozatot mutatunk be.

Az átmenet, az átváltozás fázisai

Lezárás

- az új kezdethez le kell zárni, el kell engedni a múltat,
- el kell fogadni a régi, ismerős, kényelmes dolgok, utak elvesztését,
- szembekerülünk az ismerős dolgok befejezésével, elvesztésével,
- olyan feladat, aminek megoldásakor gyakran erős érzelmek jelentkeznek.

Átalakulás, felfedezés

- az ember elkezd tájékozódási, értékelési pontokat, eligazodást találni,
- áthangolja, átgondolja viszonyát az új szituációhoz,
- mérlegeli az új lehetőségeket, választási alternatíváit,
- először tipikus a bizonytalanság, lázongás, összevisszaság, átláthatatlanság érzése,
- később a lehetőségek felfedezése, megtalálása,
- amikor sikerül leválni az ismerős utakról, gyakran rendkívül kreatív reakciók keletkezhetnek.

Új kezdetek

- csak az előző 2 fázis lezárása után történhet,
- az ember kész elköteleződni az újhoz,
- elkezd elfogadóbban, optimistábban látni a jövőt és komfortosabban érezni magát az elképzelt jövőben,
- elkezd aktív szerepet vállalni az új helyzetben. (Szűcs, 2014)

3. A változtatás szereplői

Conner, (1993) a híres amerikai változásmenedzsment tanácsadó szerint a változtatásnak négy tipikus szereplője különböztethető meg. Ez eltér a tradicionális felfogástól, amely csak két szerepet:

a változtatás ügynökeit és célpontjait különböztette meg.

Ezen szerepeknek hangsúlyos jelentőségük és jól elkülöníthető feladataik vannak 1-1 változtatási beavatkozás alkalmával. A szerepek nem csak viselkedési mintát, de felelősséget, döntési hatáskört és a cselekvések formáját, kereteit is magukban hordozzák. A négy szereplő legfontosabb jellemzőit, döntési szabadságfokát, felelősségét, az alábbiakban foglaljuk össze (Conner, 1993).

3.1. Conner szerep felosztása

Védnök

A védnöki szerep lényege:

A védnökök azok a személyek vagy csoportok, akiknek megvan a hatalmuk a változtatás legitimálására, jóváhagyására, szankcionálására (jutalmazására, büntetésére).

Ők döntenek el, milyen változtatások történjenek, tudatják a szervezettel az új prioritásokat, és megfelelő támogatást nyújtanak a sikerhez. A védnökök felelősek a változtatás megvalósításához szükséges feltételek megteremtéséért, majd pedig a határidő és a költségvetés betartatásáért. Olyan magas beosztásban kell lenniük, hogy hatáskörük kiterjedjen a változtatás teljes színterére, máskülönben nem hozhatnák meg az összes szükséges döntést, és így nem lennének alkalmasak a védnöki szerepre.

Mire vigyázzunk a védnök szerepében?

Nem szabad több változtatás védnöki teendőit felvállalni, mint amennyit megfelelően el tudunk látni. Ez ugyanis kétszeres veszteséggel jár: nemcsak a változtatásoktól várt eredmények maradnak el, hanem az emberek megtanulják azt is, hogy vezetésünket nem kell komolyan venni.

Ők döntenek el:

- milyen változtatások történjenek,
- tudatják a szervezettel az új prioritásokat,
- megfelelő támogatást nyújtanak a sikerhez.

A védnökök felelősek:

- a változtatás megvalósításához szükséges feltételek megteremtéséért,
- a határidő és a költségvetés betartatásáért.

Ügynök/bajnok

Az ügynöki/bajnoki szerep lényege:

Az ügynökök azok a személyek vagy csoportok, akik a változtatás gyakorlati kivitelezéséért felelősek. Az ügynökök sikeressége problémaelemző, tervező és megvalósító képességükön múlik.

Mire vigyázzunk az ügynök szerepében?

Nem szabad olyan változtatás ügynöki teendőit felvállalni, amelynek védnökei nem tudnak, vagy nem akarnak kellő támogatást nyújtani. Az ilyen változtatási kísérletek esetében nem az a kérdés, hogy kudarcba fulladnak-e, hanem csak az, hogy mikor. A kudarcért pedig mindig az ügynököt hibáztatják. Ne próbáljuk leplezni, hogy a védnök elhanyagolja kötelességét. A védnöki támogatás gyengülése mindig annak a jele, hogy a változtatás már nem olyan fontos. Tudassuk ezt az érzésünket a védnökökkel azzal a céllal, hogy ennek hatására vagy módosítsák prioritásaikat, vagy pedig hivatalos formában halasszák el, vagy állítsák le a változtatást.

Célpont

A célponti szerep lényege:

A célpontok azok az emberek vagy csoportok, akiknek meg kell változniuk. Ők állnak a változtatási erőfeszítések fókuszában, és kulcsszerepük van a rövid és hosszú távú sikerben. Ők azok, akiket a siker érdekében képezni kell, hogy megértsék a változást, amit be kell fogadniuk, és be kell vonni őket a megvalósítás folyamatába.

Mire vigyázzunk a célpont szerepében?

Ne vegyünk részt nagyszabású változtatásban akkor, ha nem világos, mit várnak tőlünk vagy, hogy milyen konzekvenciái vannak ránk nézve vagy, hogy a védnökök mennyire elkötelezettjei a változásnak.

Szószóló

A szószólói szerep lényege:

A szószólók olyan személyek vagy csoportok, akik változást szeretnének, de nincs meg hozzá a hatalmuk. A költségmegtakarításokra vagy a termelékenység növelésére tett javaslatok korai halálra vannak ítélve, ha a javaslattevőknek nem sikerül megszerezniük a szükséges hatalommal rendelkező védnökök egyetértését és támogatását.

Mire vigyázzunk a szószóló szerepében?

Ne keverjük össze a változás iránti vágyunk erősségét a siker valószínűségével! Megfelelő védnöki támogatás nélkül lehetetlen véghezvinni bármilyen nagyobb változtatást. A szószólóknak tehát találniuk kell valakit, aki a javasolt változtatás védnöke lehet. Ha a változtatási kezdeményezés kellően magas szintről indul, akkor védnökként elindíthatja a változtatást. Ha viszont alulról, kellő hatalommal nem rendelkező személyektől indul a kezdeményezés, akkor ők csak szószólók lehetnek mindaddig, míg nem találnak védnököt a változtatási javaslatukhoz. Számos változtatás esetén egyszerre többfajta „mezt” kell viselnünk. Teljesen természetes dolog, ha főnökünk ügynökei és beosztottaink védnökei vagyunk. A kérdés tehát többnyire nem az, hogy melyik szerepet játsszuk, hanem az, hogy melyik helyzetben, milyen körülmények között játsszuk egyiket vagy másikat.

3.2. A folyamat szereplői szintjei

Egy változtatási folyamat tudatos alakításához szükséges ismerni, hogy mely szereplők fontosak a változtatási folyamatban, vagyis kik azok az ún. érintettek, akik a változtatási folyamatot pozitívan vagy negatívan befolyásolhatják (Bach és tsi 2002). A következő szinteket kell megkülönböztetni (Brettel, et al., 2005).

A szervezet

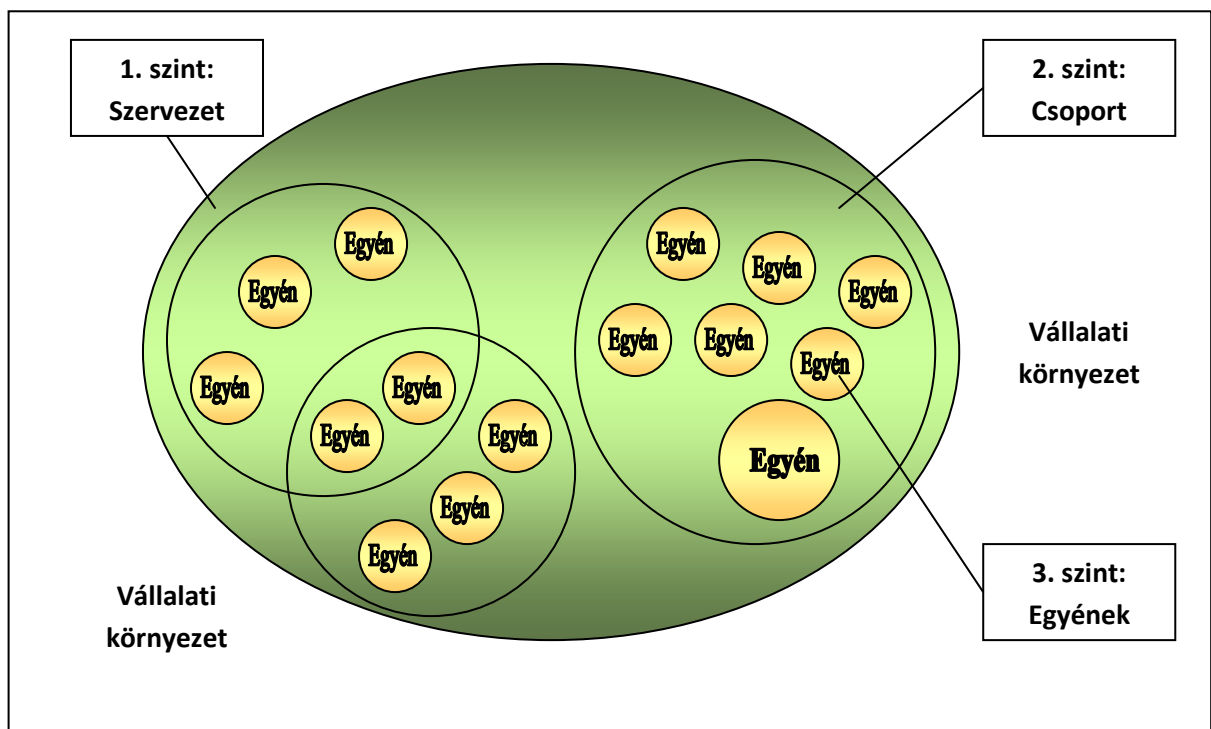
A legfelsőbb szint az adott szervezet, amit meg kell változtatni, például egy hivatal, vállalat, alapítvány vagy minisztérium. Attól függően, hogy a változtatási folyamat célállapota tartalmilag hogyan néz ki, a megváltoztatandó szervezet lehet akár egy hivatal belső részlege vagy egy vállalaton belüli önálló gyártóegység is.

A változtatás formálásához elengedhetetlen a változtatás korlátait definiálni, vagyis hogy mit jelent a változtatás által érintett terület.

Csoportok

A szervezeten belül a következő szint a különböző csoportok szintje, ami egyénekből áll össze. Itt megkülönböztethetünk formális (pl.: részlegek, érdekképviselői szervek) és informális (pl.: utas társulások, diákkori kötődések) csoportokat is. A csoportok mindkét típusa fontos lehet a változtatási folyamatban, mivel informális csoportok is rendelkeznek befolyással, ráhatással (Brettel, et al., 2005).

A célorientált változásmenedzsment értelmében olyan csoportokat kell azonosítani, amelyek hatni tudnak vagy akarnak a változtatási folyamatra.



15. ábra: A változásmenedzsment szereplői (Brettel, et al., 2005.)

Egyének

A szervezeten és csoportokon belül található az egyének szintje. Különösen azokat az egyéneket kell azonosítani, akik a legnagyobb hatással vannak a változtatási folyamatra. Itt figyelembe kell venni, hogy az egyének egyszerre több csoportnak is tagjai lehetnek (és legtöbbször azok is). Különösen fontos megkeresni azokat az egyéneket, akik egyszerre több csoportban is nagy befolyással bírnak.

Mindhárom szintet külön kell vizsgálni, hogy a szervezet a különböző befolyásos szereplőkön keresztül irányítható legyen. Így mindig arra a kérdésre kell választ adni,

melyik a megváltoztatandó szervezet, melyek a jelentős formális és informális csoportok és kik a fontos egyének a változtatási folyamatban. Az egyének fontosságát, a „kulcsembert” elnevezéssel is illetik, melynek jelentőségére a későbbiekben még visszatérünk.

3.3. A cselekvést meghatározó elemek

A változtatási folyamat irányításához az egyes szereplőket közelebbről kell megvizsgálni. A viselkedésüket a saját belső modelljük („gondolkodási minta a fejekben”) határozza meg, ami azt a célt szolgálja, hogy az összetett dolgokkal jobban megbirkózzanak. Egy szereplő azért képez ilyen modellt, mert nincs birtokában az összes információnak, és ez alapján próbálja meg megelőzni az elkövetkező eseményeket/cselekvéseket és ezek hatásait. A belső modelleket három tényező határozza meg:

- a szereplők szándéka,
- a tudása, és
- a cselekvési keret, amelyben tevékenykednek.

Mindhárom elem egy olyan fogódzó a változásmenedzsment számára, amivel az azonosított szereplők viselkedését befolyásolni lehet.

A szándék

A szereplők cselekvését nagymértékben befolyásolja, hogy mit akar a szereplő, vagyis mi az ő motivációja, ami ugyanakkor személyenként különböző lehet.

Alapvető szándék lehet a bevételszerzés, előrejutás a ranglétrán, önmegvalósítás bizonyos teljesítménycélok elérésével, szabadidő, szociális státusz és megbecsülés, de akár egy érdekes feladatterület vagy egy kellemes, baráti munkakörnyezet, stb.. Az emberi cselekvést mindig több tényező motiválja, amelyek részben konfliktusban is állhatnak egymással, így például a karrierépítés és a szabadidő maximalizálása. (Az ember céljait éppenséggel az idő is megváltoztathatja, például a családi élet középső fázisban előrébb sorolják a szabadidő maximalizálását a karrierépítésnél, de ez az előtte és utána következő életszakaszokban teljesen másként is történhet.)

Tehát a változásmenedzsment feladata kideríteni, hogy mit is akarnak a változtatási folyamat befolyásos szereplői, hogy mi lenne kívánatos a változtatás sikere szempontjából és ezek között mekkora a különbség.

A tudás

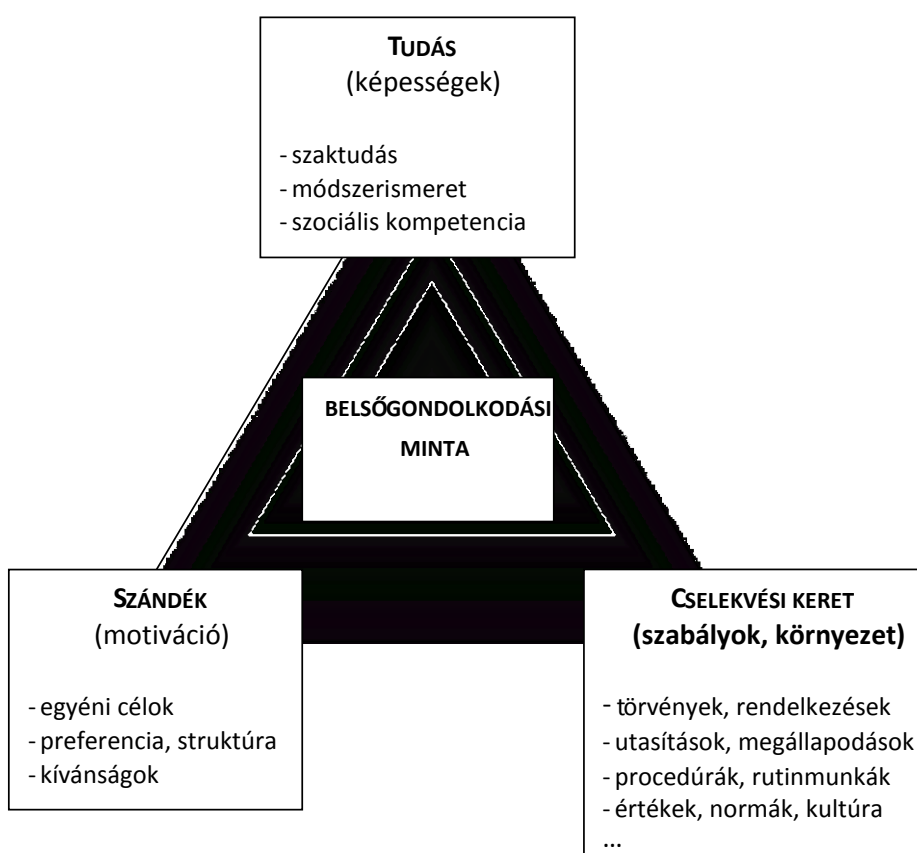
A cselekvés módját a szereplők képességei határozzák meg. Ide tartoznak a fizikai és szellemi képességek (pl.: fizikai és szellemi terhelhetőség) ugyanúgy, mint a szakismeret, módszerismeret és szociális képességek. Különösen a változtatási folyamatokban lehet a dolgozók azon képességeit kiaknázni, amelyek addig csak másodlagos szerepet játszottak (pl.: a közgazdasági képességek növekvő jelentősége az állami szektorban). Más képességek, melyek bizonyos szereplők számára nagy jelentőséggel bírnak, a változtatással idejétműlttá válhatnak.

A változtatási folyamat alakításához ezért fontos tudni, hogy milyen képességekre van szükség a változtatási folyamat során, ezek közül miket birtokolnak a fontos szereplők, és hol vannak hiányosságok. A változásmenedzsmentnek ezeket tisztáznia kell.

A cselekvés kerete

Minden szereplőnek van cselevési kerete, ami egyfelől cselevési lehetőségeket biztosít, másfelől kizár bizonyos dolgokat, így meghatározza azt a folyosót, amin a szereplő mozoghat (White 2000).

A cselevési keretet külső, vállalaton kívül hozott szabályok (pl.: törvények és rendeletek) illetve belső, a szervezet által megváltoztatható szabályok (pl.: vállalati utasítások) alkotják. Mind a külső, mind a belső szabályok feloszthatók formális szabályokra (minden, ami szóban vagy írásban explicite megfogalmazásra kerül, pl. SZMSZ) és informális szabályokra (minden, ami nincs explicite megfogalmazva, pl.: vállalati kultúra). A szabályok mellett a cselevési keret részei még például a rendelkezésre álló források, politikai helyzet, valamint azok a személyek, akik kívül állnak, de a viselkedésük hatással lehet a változtatási folyamatra.



16. ábra: A cselekvést meghatározó tényezők (Brettel, et al., 2005)

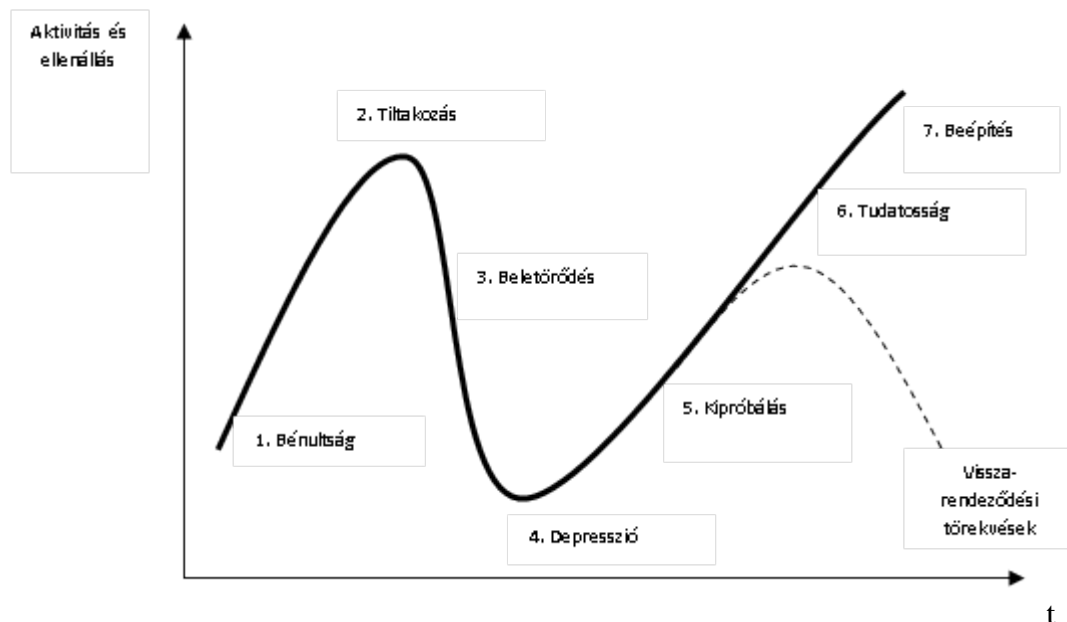
A változásmenedzsmentben a cselevési keret célzott használata és/vagy alakítása alapja, hogy felvázoljuk és részletesen elemezzük annak tartalmát a további beavatkozások érdekében. A bemutatott szerepek, és a lehetséges beavatkozás szintjeinek, keretének szem előtt tartásával kell kiválasztani azt a leginkább megfelelő változtatási logikát, mely a szervezet céljait támogatja. Ezeket a modelleket mutatjuk be a következő fejezetben.

4. A változtatás modelljei

Ebben a fejezetben bemutatjuk a leggyakrabban alkalmazott változásmenedzselési modelleket. A legtöbbjük esetében az alapvető logika nagyon közel áll egymáshoz, a finomított, apróbb lépésekre bontott megoldások és/vagy a beavatkozás módszertana tekintetében különböznek egymástól.

4.1. Elisabeth Kübler-Ross modell

Elisabeth Kübler-Ross (1969) modellje azt kíséri végig, ahogyan az emberek általában reagálnak egy változtatás indításakor, amikor először szembesülnek a leendő történésekkel. Véleménye szerint a kapcsolat gyászának öt fázisa követi egymást: a tagadás, a düh, az alkudozás, a depresszió, a belenyugvás. (Ezek a fázisok minden esetben megtapasztalhatók, bár különböző intenzitással.)



17. ábra A változtatás okozta lelki állapotok

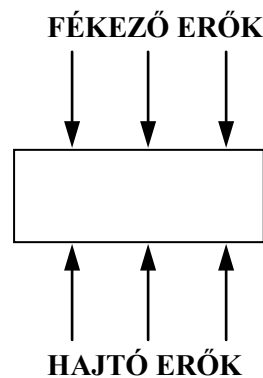
Forrás: Kübler-Ross, 1969.

Amikor a szervezeti tagok szembesülnek a ténnyel, hogy a változtatás elkerülhetetlen és az ő helyzetükben is várhatóak módosulások, az első reakció a „*döbrent tehetetlenség*”. Minél nagyobb mértékben érinti az illetőt a változtatás, annál nagyobb a bénultság. A passzív bénultságtól fokozatosan alakul ki az aktív *tiltakozás*, melynek lényege a változtatás tagadása. Ebbe az aktivitásba nemcsak a tiltakozás tartozik bele, hanem minden olyan tevékenység, amellyel a szervezet tagjai akadályozzák a változtatás folyamatát, az eredeti állapotot, és a folyamatokat igyekeznek minél kedvezőbb helyzetbe hozni. Miután a tiltakozás, az ellenállás nem vezet eredményre, az ellenállás aktivitása egyre inkább csökken, az „ellenállók” *beletörődnek*, hogy a változtatás elkerülhetetlen. Az aktivitás legalacsonyabb szintje a *depresszió*, amikor a szervezeti tagok elfogadják a változtatás

tényét, a változtatás előtti helyzetért már nem érdemes, az új helyzetért pedig még nem akarnak aktívan tevékenykedni. Az aktivitás, a *kipróbálás*, a *tudatos alkalmazkodás*, majd a *beépülés* fázisaiban fokozatosan nő. Ezzel párhuzamosan nem tűnik el a szervezeti ellenállás csak úgy egy csapásra. A visszarendeződési törekvések mindvégig megmaradnak és a tudatos beépülés fázisáig az elfogadási aktivitásnál kisebb mértékben ugyan, de növekednek. Az ellenállásnak és az aktivitásnak ezt a változását a vezetőknek a módszereik megválasztásával és értékítéleteik kialakításával mindvégig szem előtt kell tartaniuk. A bénultság és tiltakozás stádiumában megértés, türelem, folyamatos kommunikáció és információnyújtás az ajánlható vezetői magatartás és taktika. A tiltakozás szakaszában az ellenállás mérséklésére tárgyalások kezdeményezése célszerű, különösen az ellenállók informális vezetőivel és meghatározó személyiségeivel. Az alkuk betartása alapvető elvárás, mert ez a későbbi visszarendeződési törekvések aktivitására jelentősen kihathat. Eredményes vezetői taktika lehet még a szervezet meghatározó „hangadó” (kulcsemberei) személyiségeinek bevonása a változtatás folyamatába, ezzel beavatottá és a változtatás mellett elkötelezetté válnak.

4.2. Kurt Lewin – változtatási modellje

A változtatás fogalmát legegyszerűbben és leghasználhatóbban először Kurt Lewin – pszichológus – határozta meg, aki elsőként kezdett el foglalkozni a csoportviselkedés tanulmányozásával. Megállapította, hogy a működő szervezetek egyes állapotai **kétféle erő egyensúlyból** adódnak. Vannak erők, amelyek elősegítik, keresik a változtatást, és vannak fékező erők. Lásd 18. ábra.



18. ábra. Erőtér analízis
Forrás: Lewin, 1951.

Ezt az ábrát erőter-analízisnek nevezi. Első látásra talán egy kicsit túlzásnak tűnik ezt a módszert analízisnek nevezni (még inkább erőter-analízisnek). A használat során azonban kiderül hasznossága és alkalmazásának számos előnye.

Helyes alkalmazása esetén listát készítünk mind a hajtó, mind a fékező erőkről, azok hatásának súlyosságáról, és ez alapján alakítjuk ki véleményünket a változtatás indításának szükségességéről, vagy elhalasztásáról. Ha a hajtóerők túlsúlyban vannak, a változtatás indítása önmagáért beszél. Ellenkező esetben további mérlegelés szükséges. Ha a

változtatás az elemzés után még mindig kíváncsi, úgy az egyensúly megbontásának egy módja a hajtóerők hatásának növelése vagy újabbak keresése. Ennek módszere, hogy mások figyelmét felhívjuk rájuk, részletesebben megmagyarázzuk őket, több embert vonunk be a vizsgálatba, és így ők is megérthetik a problémát. A következő részekben megvilágítjuk, hogy mit is jelentenek, és hogyan értelmezhetők a hajtó és fékező erők.

Hajtó erők

A hajtó erők gyakran olyan nyilvánvalónak tűnnek, hogy nem analizálják őket. Sok olyan erő hat egy szervezetre, amelyek jelezhetik, hogy a változtatás szükséges és elengedhetetlen a túléléshez és a növekedéshez. Ezek lehetnek technikai, gazdasági, jogi, szociális vagy politikai jellegűek. Ezek a külső hajtóerők azonosak azokkal a problémák külső okaival, melyekről az 1. fejezetben részletesebben szóltunk.

Mire lehet használni az ilyen típusú elemzést és milyen szerepe lehet a változások kezelésében? Ha nem vagyunk tudatában, és nem ismerjük milyen hatásaik lehetnek a szervezetre nézve, nem tudunk reagálni rájuk. Ha a szervezet életében változtatás következik be, minél előbb tervezzük meg és hajtjuk végre a szükséges változtatásokat, annál eredményesebben tudja felvenni a versenyt a versenytársakkal.

A hajtó erők fontosságát azonban nem szabad túlértékelni. A változtatást nem érdemes ***minden áron*** végrehajtani. Csak akkor szabad változtatni, ha a változtatásból származó haszon nagyobb, mint a szervezet megzavarásából, az elvesztegetett időből és energiából ellenálló magatartás legyőzéséből származó „költség”. (A költséget tágan értelmezve, nem csak a számokban kifejezhető ráfordításként kell kezelni.) A hajtó erők szisztematikus felsorolása, súlyozása és a vizsgálat eredményeinek megbeszélése segíthet abban, hogy realitásabban ítéljük meg mind a saját, mind a szervezet helyzetét.

A szervezetek gyakran hajtanak végre változtatást ilyen vizsgálat nélkül. Néhány változtatás tisztán politikai jellegű: az új vezető bizonyítani akarja, milyen „jól sepr az új seprű” – igyekszik eltávolítani a régi gárdát. Vagy egy új vezető jön egy kis szervezethez egy nagyvállalattól és megpróbálja azokat a módszereket alkalmazni, amelyek egy hatalmas szervezetnél vagy teljesen más környezetben tökéletesen működtek. Előfordul, hogy a vezetők nem tudják, hol kell megállni, nem várják meg az egyik változtatás eredményét, mielőtt eldöntenék mikor, vagy hogyan vezessék be a következőt.

A hajtó erőket a változtatás kényszereinek is szoktuk nevezni. A kényszerek nagyon fontosak, hiszen nélkülük nem lenne szükség az egyensúly megváltoztatására, vagy a ***status quo*** módosítására.

Nem csak a kényszerek lehetnek hajtó erők. Vannak tényezők, amelyeket összefoglalóan a változtatás erőforrásainak nevezhetünk. Lehet, hogy csak nehezen megfoghatóak, vagy először láthatatlanok, de léteznek. Több dolog szól a változtatás mellett általában, mint az ember gondolná és addig nem is válnak nyilvánvalóvá, míg valaki nem készít egy listát róluk. A változtatás erőforrásainak feltárásához az erőter analízis hasznos eszköz lehet, különösen, ha egy brain storming értekezletet is felhasználunk a tényezők összegyűjtéséhez. A változtatás erőforrásainak listája tartalmazhat olyan tényezőket is, amelyeket szeretnénk látni, de még nem léteznek. Az erőter ábrán ezek szaggatott vonalként szerepelnek, így meg lehet őket különböztetni a létezőktől. Az ábra célja a jelenlegi helyzet elemzése, és a

változtatás irányának megállapítása. A hajtó erők listája azokat a tényezőket összegzi, amelyekre szükség van a változtatás végrehajtásához.

Fékező erők

A 18. ábra erőterdiagramja is mutatja, hogy az egyensúly meghatározásához gyakran könnyebb a fékező erőket csökkenteni, mint újabb hajtó erőket keresni. Nagy hiba lenne feltételezni, hogy elég csak a hajtó erőket megismerni a sikeres változtatáshoz. A különböző csoportoknak eltérő véleménye lehet a hajtó erőkről és erősségükről. Megnövelt termelékenység pl. nagyon kellemes a vezetés és a részvényesek számára azonban a munkások számára valószínűleg többletmunkával jár.

A menedzser számára tehát minden változtatás végrehajtása előtt létfontosságú a fékező erők alapos és őszinte elemzése. Az eredmény az akadályok végeláthatatlan listájának tűnhet, azonban amikor az összes probléma a felszínre kerül, közülük több alaptalan gyanakvásnak bizonyulhat, másokat megfelelő kommunikációval hajtóerőkké lehet változtatni, megint mások hatását így vagy úgy csökkenteni lehet. Hangsúlyozzuk a fékezőerők korai felismerésének fontosságát, figyelembe véve, hogy mindenkinek eltérő lehet a véleménye az előterjesztett változtatásról.

A változtatások nagy része alacsony, a vállalat politikáját nem érintő szinten zajlik. A legtöbb változtatás abból fakad, hogy valaki eldönti, valamit máshogy kellene csinálni, azután ez tovagyűrűzik, és egyre több és több embert kell bevonni. Ezek lehetnek olyan triviális változtatások, mint a bútorzat kicserélése, vagy egy tevékenység elvégzési módjának megváltoztatása. Már ezen a szinten is hasznos lehet az erőterdiagram használata, bár sokan csak akkor gondolnak rá, amikor a dolgok már túl előrehaladott állapotban vannak. A menedzsernek a változtatás **előtt** kell gondolkoznia.

4.2.1. A változás kezelése

Az előző fejezetben megvizsgáltuk hogyan lehet elemezni a változtatás szükségességét, és a változtatás irányába és az ellene ható erőket. Ebben a részben azt mutatjuk be, hogy milyen lépések szerint történhet egy változtatás végig vezetése.

A változás három fázisa

Kurt Lewin, az erőter-diagram alkotója három kritikus fázist különböztetett meg a változtatások bevezetése során:

- Fellazítás
- Változtatás
- Megszilárdítás

A „fellazítás” során a régi elgondolásokat, eljárásokat lazítják fel, és az emberek felkészülnek a változtatásra. A „változtatás” ideje alatt az emberek félreteszik a régi dolgokat, és megpróbálják az újakat alkalmazni. A végső, „megszilárdító” fázis során pedig az új módszerek elfogadott rendszerré kristályosodnak.

Mindegyik fázisnak megvannak a sajátos problémái. Az első fázis során a kezdeti ellenállás felismerése és leküzdése a probléma. Az emberek gondolkodását a megfelelő irányba kell terelni, hogy elfogadják és végrehajtsák a változtatást. A második fázis fő

problémája a változtatás hatékonytá tétele, ami gondos tervezést igényel. Az utolsó fázisban pedig arra kell nagyon odafigyelni, hogy a változtatás állandósuljon, „intézményesedjen”. Azaz, oly mértékben kell elfogadniuk az embereknek, hogy a szervezeti kultúra részévé váljon. Ez a harmadik fázis a folyamat legkritikusabb része. Ha nehézségek lépnek fel, ha az emberek lelkesedése csökken és visszatérnek a kényelmes régi módszerekhez, a megszilárdítás az új állapot beépülése nélkül megy végbe. Ez sajnos nagyon gyakran előfordul.

A másik jelentős probléma a változtatás logikai lépéseinek megvalósítása során az **ellenállás leküzdése**. (Ennek leküzdési, kezelési lehetőségeivel a 9. fejezetben foglalkozunk.) Azok az ellenállás fajták, amelyekkel a fellazítás során találkozunk, alapvetően más típusúak, mint az azt következő fázisok gátló tényezői.

Első fázis – Fellazítás

Az első fázis, - amikor megpróbáljuk az emberek gondolkodását befolyásolni annak érdekében, hogy fogadják el és hajtsák végre a változtatást -, a folyamat legnehezebb része. Ez az a pont, amikor a legnagyobb ellenállással találkozunk, amely sokszor váratlan és kiszámíthatatlan. Ezt a fázist megértéssel és odafigyeléssel kezelhetjük a leghatékonyabban.

Amikor a megfelelő eszközök, módszerek alkalmazásával eljutunk arra a pontra, hogy a szervezet kellően nyitott a változtatás befogadására, léphetünk a következő fázisba, megtörténhet a tényleges változtatás.

Második fázis – Változtatás

A menedzserek gyakran kapkodva, megtervezetlenül vezetik be a változtatást. Figyelembe véve a változtatás kezelésének veszélyeit, és a sok erőfeszítést, amelyet azért kell befektetni, hogy az emberek gondolkodását a megfelelő irányba tereljük, nyilvánvalónak tűnik, hogy sok gondolkodást és tervezést kell a bevezetésbe is fektetni. Az egyik leginkább figyelmet érdemlő tényező:

A stratégia megválasztása

Egy szervezeti változtatás bevezetésekor a menedzserek akár akarják, akár nem, kénytelenek stratégiai döntéseket hozni a folyamat sebességét, az előtervezés mennyiségét, mások bevonását és az alkalmazandó módszereket illetően. Azok a változtatási erőfeszítések tűnnek sikeresnek, amelyek ellentmondásmentesek és illeszkednek az általános helyzet kulcsváltozóihoz.

A stratégia megválasztásakor egyidejűleg kell dönteni a változtatás megvalósításának időbeli ütemezéséről és a megvalósítás technikai vagy emberközpontú lebonyolításáról. Az alkalmazható stratégiák széleskörű választási lehetőséget kínálnak, melyekről a 9. fejezetben részletesen olvashatnak.

Harmadik fázis – Megszilárdítás

Függetlenül a gondosan megválasztott stratégiától és a beavatkozás módszertanától, váratlan történések előfordulhatnak. Új gátló tényezők bukkanhatnak fel. Ezért elengedhetetlen a változtatási folyamat állandó figyelemmel kísérése annak érdekében, hogy amikor szükséges azonnal és intelligens módon lehessen beavatkozni. Ha nincs

odafigyelés és a szükséges korrekciók végrehajtása, a harmadik fázist képtelenség megvalósítani. A helyzet a változtatás megvalósulása nélkül fog újra megszilárdulni. A harmadik fázis sikertelensége mögött több ok húzódhat.

Először is maga az új helyzet vagy dolog megváltozhat azoknak az embereknek a kezében, akiket érint. Az új elgondolást másképp valósítják meg, mint ahogy azt a kezdeményezők elképzelték. A felelősségek újraelosztása során nem kívánatos szerepeket is felvehetnek. Egy új rendszert formailag bevezetnek, azonban továbbra sem ennek szellemében tevékenykednek. Így az emberek a változtatási folyamatban más irányba mehetnek, mint azt eredetileg elképzeltük, vagy csak „végrehajtják a változtatás lépéseit” anélkül, hogy gondolkodásmódjukat, magatartásukat is megváltoztatnák.

A legrosszabb eset az, ha a változtatás közben derülnek ki dolgok, amelyek miatt azt lehetetlen végrehajtani. A változtatások kellemetlenné, terhessé válhatnak az érintettek számára, és kialakulhat az ellenállás, még akkor is, ha az emberek eredetileg támogatták/elfogadták a változtatást.

4.3. Kotter nyolclépcsős modellje

John P. Kotter (2009) az egyik legelismertebb nagy egyéniség a változásmenedzsment területén. Könyvei olvasmányosak, könnyen érthetők és gyakorlat orientáltak. Saját sok éves gyakorlati vizsgálatai alapján kielemezte a változtatások kezelése, vezetése során elkövetett hibákat, és ez adott alapot annak a szakaszos modellnek a megfogalmazásához, mely sokaknak nyújt logikai támaszt a vállalati gyakorlat színterén. Nyolc lépésre osztja a változáskezelés folyamatát, melyet az alábbiakban ismertetünk.

1. A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése.

- A piac felmérése, a verseny realitásának elemzése.
- A (potenciális) válságok / nagy lehetőségek vizsgálata.

A változtatás halaszthatatlanságának érzékelése fontos ahhoz, hogy a szervezetben dolgozó emberek között kialakuljon az együttműködés. A célja, hogy a vezető meggyőzze a munkatársakat a változtatás szükségességéről. Itt van lehetőség arra, (és célszerű is ezt kihasználni), hogy az emberek aktívan részt vállaljanak a változtatási folyamatok megvalósításában. (Kotter, 1995)

2. A változást irányító csapat létrehozása.

- Kellő hatalommal rendelkező csoport kialakítása, melynek feladata: a változtatási folyamat irányítása.
- Ezzel párhuzamosan a csoport ösztönzése a csapatmunkára.

Egyetlen vezető változtatási kezdeményezése esetén, legyen bármilyen erős hatalmi pozícióban, nem képes megfelelő támogatást adni a szervezet életét döntően befolyásoló változtatások megvalósítására. Ezért egy olyan csapatot célszerű kialakítani, mely kellő erővel és informális hatalommal rendelkezik a változtatások eredményes végig viteléhez. Segítségükkel mérhetjük fel az ellenállás mértékét és az azok megoldásához szükséges erőforrásokat és technikákat. Ahhoz, hogy az irányító csapat teljesíthesse küldetését, olyan embereket kell választani, akik a szervezetben kulcsemberként számon tartottak, vagy

kellően magas pozícióban vannak, megfelelő szakértelemmel rendelkeznek, kellő elismeréssel és tekintéllyel bírnak. (Kotter, 1995)

3. Jövőkép és stratégia kidolgozása.

- A változás irányának meghatározása.
- Stratégiák az elképzelt jövő megvalósítására.

A változtatás legfontosabb feladata a jövőre vonatkozó elképzelések felvázolása és az ahhoz szükséges döntések meghozatala. A jövőkép az irányító csapat által kidolgozott tervek elkészítésével és azok megvalósításával történhet. Lényege, a szervezet végigvezetése a változtatási folyamaton. Feladata a folyamat szakaszokra bontása részben azért, hogy a végrehajtás ütemezése könnyebb legyen, részben pedig azért, hogy a korai sikerek lelkesítő eredményei elérhetők legyenek. (Kotter, 2008)

4. A változtatás jövőképének kommunikálása.

- Jövőkép és stratégiák kommunikálása minden lehetséges fórumon.
- A változtatást irányító csapat felkészítése, új viselkedésformák, példamutatás a jövőkép formálásában.

A menedzsmentnek a szervezeten belül minden alkalmat meg kell ragadnia a vízió bemutatására, az összes létező csatornát fel kell használni ennek kommunikálására. Érdeemes figyelmet fordítani a személyes kapcsolatokra, nyomtatott médiára, email, intranet, használatára, konferenciákra, beszédeket, vitafórumokat tartani, stb.. A siker egyik feltétele, hogy a célkitűzéseket valamennyi érintett időben megismerje. A kommunikáció megtervezésekor a következő alapelveket célszerű szem előtt tartani: egyszerűség, több kommunikációs csatorna használata, ismétlés, példamutatás, nyílt magyarázat az ellentmondásokra, véleménycsere. (Kotter, 2008)

5. Az alkalmazottak hatalommal való felruházása.

- A változtatást/jövőképet hátráltató tényezők felszámolása: rendszerek, struktúrák.
- Új értékek: kockázatvállalás, hagyományostól eltérő gondolatok-tevékenységek.

Az alkalmazottakat meg kell győzni arról, hogy a változtatás nem a hátuk mögött történik, hanem részük van a jövőkép megfogalmazásában. Ez esetben hatalmas erőforrásokat mozgósíthatunk, mind az egyének, mind az egész vállalat szintjén. Ebben a szakaszban célszerű megkezdni a megvalósítást, melynek a legfontosabb szabálya a határozottság és a következetesség. Ugyanis a változtatásokkal nem mindenkinek lesz jobb, mindig sérthet érdekeket. Ezt a menedzsmentnek tudomásul kell venni, felkészülni, még akkor is, ha ez konfliktusokat generál a szervezeten belül. (Kotter, 2008)

6. Gyors győzelmek (akár kisebb eredmények) kommunikálása.

- Érzékelhető teljesítmény-javulások megtervezése, előkészítése és végrehajtása.
- Az ebben résztvevő alkalmazottak elismerése, megjutalmazása.

A megvalósítás kezdeti szakaszában nagy jelentőséggel bírnak akár a kisebb sikerek. Ezeket nyilvánvalóvá kell tenni, pontosan megnevezve a siker hátterét és azokat az alkalmazottakat, akik hozzájárultak annak eléréséhez. Amennyiben sikerül ilyen

rövidtávon elért eredményeket felmutatni, a résztvevők változtatásokba vetett hite megerősödhet, és az ellenállók hangja elhalkulhat. (Kotter, 2008)

7. Az eredmények megszilárdítása és további változtatások elérése.

- A már megalapozott hitelességre építve, a jövőképbe nem illő rendszerek, struktúrák és módszerek megváltoztatása.
- A jövőkép megvalósítására képes alkalmazottak kiválogatása (felvétel, előléptetés, képzés).
- A folyamat felélénkítése: új projektek, témák.

Az első sikerek öröme lehetőséget ad a tempó fokozására. A munkatársak belátják, hogy személyesen nekik is változniuk kell. Ebben a szakaszban az irányítók kapnak főszerepet. A létrehozott változtatásokat be kell mutatni, olyan képet kell festeni a többiek elé, amely motiválja őket, hogy a változtatás sikerrel záruljon. A változtatási folyamat kiszélesítésére lehetőséget kell adni olyan formában, hogy a menedzselési teendőket át kell ruházni alacsonyabb szintre, oda, ahol az érintettek releváns információkkal rendelkeznek, és megfelelő figyelmet fordítanak a részletekre. (Kotter, 2008)

8. Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában.

- Összefüggések elemzése: új magatartásformák és a siker összefüggése.
- Eszközök kidolgozása: a vezetés képzése.

Az új helyzet elfogadtatását nagymértékben segítheti a bemutatott sikerek és a változtatások közötti kapcsolat hangsúlyozása. Nem tolerálható, hogy az embereknek a régi módszerekhez visszatérjenek. Támogatni kell a tanulást és folyamatosan bátorítani az érintetteket az új módszerek használatára. A változtatási folyamat ezen szakasza egyben előkészület a további változtatásokhoz. A változtatási folyamat eredményeit és tanulságait dokumentálni kell, melyeket használható információbázissá lehet rendezni. (Kotter, 1995)

A Kotter - féle megközelítés logikája a felülről lefelé történő változtatás elvét követi. A felső vezetés eldönti, milyen jellegű, típusú változtatást akar, és ezt kommunikálja lefelé a hierarchiában. A vezetők gondolkodásmódja a kiindulópont, ők tartják kézben a folyamatot és próbálják előre vetíteni a munkatársak reakcióit. A folyamat legfontosabb eszközei a stratégiai tervezés, a folyamatkontroll, a teljesítmény mérése és a célok meghatározása. A folyamat sikere a vezetők kezében van.

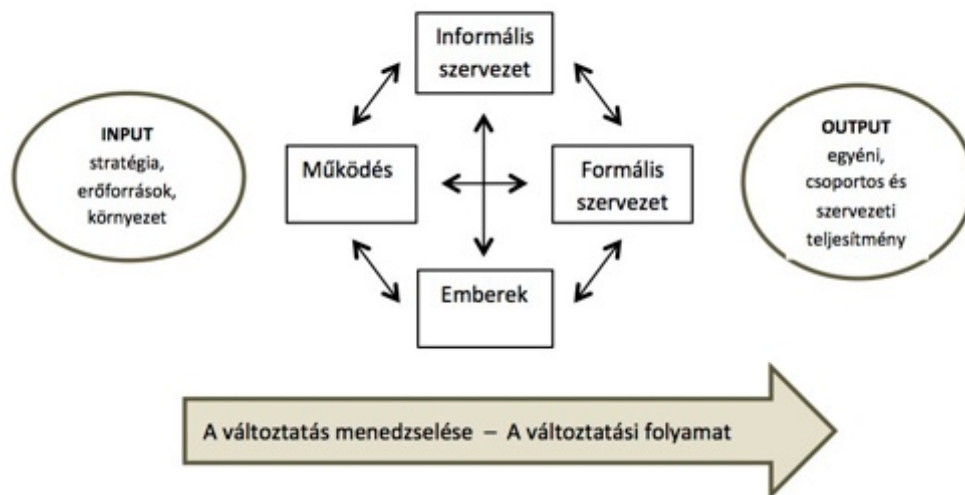
http://valtoztatasmanagement.hu/Valtoztatasmenedzsment/Folyamatmodellek/Entries/2011/8/18_Kotter.html

Érdemes figyelmet fordítani azokra az elkövethető hibákra, melyek odafigyeléssel elkerülhetők, vagy káros hatásuk csökkenthető.

- Egyes szakaszok kihagyása gyorsaság illúzióját keltheti, de nem vezet eredményre.
- Kritikus hibák bármely szakaszban, lassítja a tempót, aláássa a bizalmat és megghiúsíthatja a sikert.

4.4. Nadler kongruencia-modellje

Gyakori hiba, hogy a problémára történő reagálásként valamit kapcsolataitól elszigetelten, összefüggéseiből kiragadva próbálnak megváltoztatni. Ennek elkerülésére a szervezeti viselkedés kongruencia modelljét célszerű megismerni, és alkalmazni.



19. ábra Nadler - Tushman (1997) kongruencia modellje

Forrás:

http://valtoztatasmanagement.hu/Valtoztatasmenedzsment/Folyamatmodellek/Entries/2011/8/18_Nadler_es_Tushman.html

Nadler és Tushman 1997-ben publikált kongruencia modellje új megvilágításba helyezi a sikeres változásmenedzsment folyamatokat befolyásoló tényezőket. Segítségével könnyebben érthetővé válik, hogy mi is történik egy szervezetben a változtatások során.

A változtatás terjedelmének és gyorsaságának megértéséhez jól kell ismerni a szervezet működését. A modell azon a feltevésen alapul, hogy egy szervezet egymással interakcióban lévő részrendszerekből, rendszer elemekből áll, melyek észlelik és értelmezik a külső ingerektől jött változásokat.

Egy szervezet működésének ismerete nem képzelhető el a szervezeti magatartás modelljének ismerete nélkül. A kongruencia modell azt írja le, ahogyan egy állandó változtatási folyamat részeként a szervezet előre meghatározott stratégia alapján dolgozik.

A logika alapján a szervezet négy komponensből áll:

- munka, működés: feladatok az értékláncban található funkciók ellátásához,
- egyén, emberek: aki elvégzi a munkát, feladatokat,
- formális szervezet: amely a struktúrákat, folyamatokat, szokásokat jelenti, munkavégzés, munkamegosztás,
- informális szervezet: viselkedési minták az egyének, feletteseik, alkalmazottaik, vevők közötti interakciókat jelentik

Bemenetként azok az inputok értelmezhetők, amelyek minden pillanatban a szervezeti működést meghatározó adottságként vannak jelen. Ezek:

- Környezet:
 - tágabb: más szervezetek, társadalmi gazdasági erők, törvényi-jogi keretek
 - szűkebb: piacok, szállítók, kormányzati szervek, technológiai és gazdasági feltételek, szakszervezetek, versenytársak, pénzügyi intézmények stb.
- Erőforrások:
 - a rendelkezésre álló munkaerő, technológia, tőke és információ, a piaci szereplők vállalatról alkotott képe, jó szervezeti légkör
 - a cél az egyes források értékének megőrzése és növelése
 - stratégia: két szintről beszélhetünk: vállalati stratégia: a vállalati portfóliót érinti, üzleti stratégia: a szervezet előtörténetét alapul véve a keresletnek megfelelő erőforrás-elosztásra, fenyegetések és lehetőségek kezelésére, a környezet által támasztott korlátokra vonatkozik.

Kimenet a vállalat végső célja, hogy outputot, cselekvési mintákat, viselkedésmódot és szervezeti teljesítményt hozzon létre:

- A rendszer egésze szintjén: termék előállítása, szolgáltatások, bevétel, profit, részvényesi megtérülés, munkahelyteremtés, környezetre gyakorolt hatás.
- Szervezeten belüli egységek szintjén: a szervezetet alkotó különféle divíziók, részlegek és csapatok teljesítménye és viselkedése.
- Egyének szintjén: az emberek viselkedése, cselekedetei és teljesítménye a szervezeten belül.

Közvetve vagy közvetlenül mindegyik elem hatással van mindegyik elemre. A szervezet akkor a leghatékonyabb, ha fő összetevői kongruensek (összhangban vannak) egymással. Ezért minden változtatás esetén a modell egészében kell gondolkodnunk, és a kölcsönös összefüggéseket figyelembe véve szabad csak bármit megváltoztatnunk.

Különösen igaz ez a modell középpontjában álló változtatási folyamatra, amelynek kongruenciája az alábbi kérdések segítségével határozható meg.

- Mennyire felelnek meg a formális szervezeti viszonyok az egyének szükségleteinek? Tisztán vagy torzán érzékelik az egyének a szervezeti struktúrát? Konvergálnak-e az egyéni és a szervezeti célok?
- Mennyire felelnek meg a feladatok az egyének szükségleteinek? Rendelkeznek-e az egyének a feladatok által megkövetelt jártassággal és képességekkel?
- Mennyire felel meg az informális szervezet az egyének szükségleteinek? Hogyan hasznosítja az informális szervezet az informális célokkal konzisztens egyéni erőforrásokat?
- Adekvátak-e a szervezeti viszonyok, kielégítik-e a feladatok által támasztott követelményeket? Olyan viselkedést motiválnak-e a szervezeti viszonyok, amelyek konzisztensek a feladatok által támasztott követelményekkel?
- Az informális szervezeti struktúra előmozdítja vagy nem a feladatok teljesítését? Akadályozza vagy segíti a feladatok által támasztott követelmények kielégítését?

- Konzisztensek - e az informális szervezet céljai, jutalmai és struktúrái a formális szervezetével? Innovációk menedzselésekor, az új feladatokra való átállás szempontjából jellemzően az alábbi tényezők a leginkább kritikusak.
 - egyén
 - sokrétű szaktudás
 - problémamegoldó készség
 - csapatépítési készség
 - formális szervezeti viszonyok
 - kapcsolati mechanizmusok
 - a kockázatvállalás módozatai
 - ösztönzők
 - közös kiértékelés
 - munka rotáció megoldása
 - oktatás
 - informális szervezet
 - kulcsfontosságú értékek
 - normák
 - kommunikációs hálózatok
 - kritikus szerepek
 - konfliktusfeloldás
 - problémamegoldó folyamatok

Ez esetben is igaz, hogy a modell logikájának szem előtt tartásával, az adott helyzet, a feltételek és külső – belső körülmények mérlegelése után kell dönten az alkalmazhatóságáról, ill. az adott lépések hangsúlyos voltáról.

4.5. Egyéb modellek

Néhány további modellt csak röviden mutatunk be, adott esetben a választási lehetőségek színesítése céljából.

Colin Carnall (1995) Lewinhez hasonlóan szintén három szakaszra osztja a változtatási folyamatmodelljét és eszközöket is ad a menedzserek kezébe azok végrehajtásához. Ez a logika az alábbiakra épül.

1. Feltérképezés (bevezetés => előkészítés): Helyzetfelmérés, megvalósíthatósági tanulmányok, brain storming, problémaazonosítás, SWOT-analízis, irányító csapat felállítása.
2. Definiálás (fókuszálás => képességek megszerzése): Munkacsoportok, képzés, új készségek kialakítása, támogatás biztosítása, kísérleti bevezetések, próbatermékek.
3. Cselekvés/végrehajtás (részvétel => változás végrehajtása és fenntartása): Változás megindítása, változás bajnokai, változási javaslatok, új felépítés és képességek, csapatépítés, elismerés és jutalmazás, változás “eladása”, siker kommunikálása, nyilvánosság.

Jick Tízlépcsős modellje

Jick 1991-ben publikálta Tízlépcsős modelljét, mely egy taktikai szintű modellt kínál jelentős szervezeti változtatások kivitelezéséhez. A modell tervként szolgál azon szervezetek számára, melyek változtatási folyamatokba kezdenek, és módot kínál a már folyamatban lévő változtatások értékelésére is. Jick azt mondja, hogy a változtatás egy olyan folyamatos felfedező út, melynek során újabb és újabb elgondolkodtató kérdések merülnek fel. Jick 10 lépcsős modelljének rövid vázlata a következő (Mento et al., 2002):

1. A szervezet és a szervezetbeli változtatás szükségességének elemzése.
2. Közös vízió és irány megteremtése.
3. Múlttal való szakítás.
4. Sürgősség érzetének keltése.
5. Erős vezetői szerep támogatása.
6. Politikai támogatottság felállítása.
7. Kivitelezési terv felvázolása/bevetése.
8. Megfelelő struktúrák létrehozása.
9. Kommunikáció, emberek bevonása, ösztönzés.
10. Változás megerősítése, megszilárdítása, intézményesítése.

GE Hétlépéses változásgyorsítási modellje

A modell megalkotói szerint a modellt, mint egy „emlékeztető listát” (checklist) kell tekinteni, mely a már létező tudást láthatóvá, elérhetővé teszi, és biztosítja, hogy minden alapvető lépés megvalósuljon. A sürgősség érzetének, a vízió megteremtésében, kommunikációjában, a változtatás irányításában, a változtatás előre haladtának több dimenzióban történő mérésében és a változtatás intézményesítésében a vezető szerepére helyeződik a hangsúly. (Checkland, 1981)

A modell lépései:

1. *Vezetői viselkedés*: birtoklás; bajnokok; példaképek; elrendeli a források felhasználását
2. *Közös szükségletek kreálása*: biztosítása annak, hogy mindenki megérti a változás szükségességét
3. *A vízió megformálása*: biztosítása annak, hogy az alkalmazottak általuk is vágyott eredményeket látnak konkrét magatartási formák függvényeként
4. *Az elkötelezettség kihasználása*: különböző érdekeltségű személyek érdekeinek megértése; kulcsszerepet játszó elemek azonosítása; támogatókkal való koalíciók kiépítése
5. *A változás tartóssá tétele*: változás indítása konkrét lépésekkel; hosszú távú tervek kidolgozása a változás tartósságának biztosítása érdekében
6. *Az előrehaladás ellenőrzése*: mértékrendszer létrehozása, telepítése - siker értékelése; az előrehaladás felvázolása (táblázat, v. diagram formájában) mérőföldkövek és teljesítményértékelés felhasználásával
7. *Rendszerek és struktúrák változtatása*: figyelembe véve a munkaerő-alkalmazás, a tréning, az értékelés, a kommunikáció, a javadalmazási rendszer, a betöltött szerepek és a beszámoló viszonyok területét (e területek kiegészítik és támogatják egymást).

A következőkben ugyancsak a változtatási beavatkozások egyik általánosan, és minden vállalati helyzetben sikeresen alkalmazható modellje kerül leírásra, azonban bonyolult összefüggésrendszere miatt külön fejezetben tárgyaljuk.

5. Rendszer Beavatkozási Stratégia (RBS)

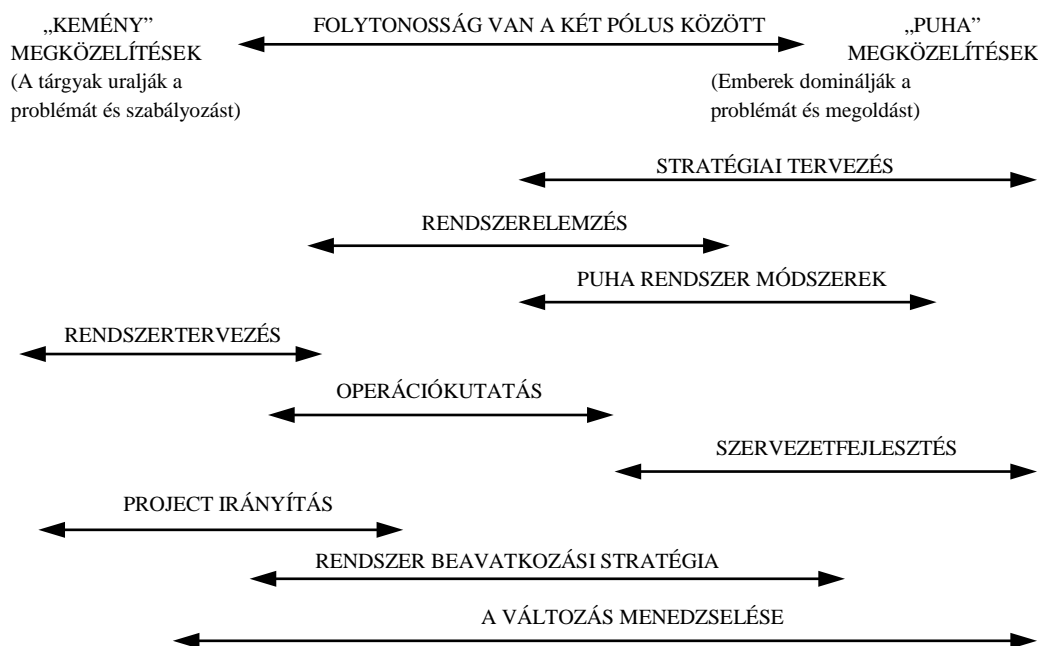
5. 1. Stratégia a változás irányítására

Az RBS (Rendszer Beavatkozási Stratégia) egyike azoknak a rendszer-szemléletű megközelítést alkalmazó módszertanoknak, amelyek a műszaki tudományoktól és az operációkutatástól egészen azokig a módszerekig terjednek, amelyek teljes mértékben figyelembe veszik az emberek mindennél fontosabb szerepét a szervezetekben. Olykor az előbbi megközelítési módokat „kemény” módszereknek nevezik, mivel figyelmük középpontjában a kézzelfogható „dolgok” állnak. Könnyen kikövetkeztethető, hogy az utóbbiak a „puha” módszerek, amelyek az emberekre, viselkedésükre, kapcsolataikra koncentrálnak. Az RBS a „kemény” módszerek alcsaládjából származik, de erősen hatottak rá más módszerek is, melyek preferálják a csoportfolyamatokat és a csoport (team) munkát.

A Rendszer Beavatkozási Stratégia elhelyezkedését a „kemény” és „puha” módszerek között a 20. ábra mutatja.

Az ábrán a változtatás menedzselése úgy szerepel, mint olyan tevékenység, amely a „puha” és a „kemény” végpontok közti távolság jelentős részét betölti: azaz a fizikai és műszaki problémáktól kezdve egészen az egyéneket és pszichológiai szükségleteiket érintő problémákig használható.

A tananyag lényege szempontjából elsősorban a Rendszer Beavatkozási Stratégiára koncentrálnunk, mely középső szerepet foglal el a „puha” és „kemény”, módszerek skáláján. Ez azt is jelenti, hogy bármely változtatási helyzetben alkalmazható, megfelelő előkészítés és módszer alkalmazásbeli ismeretek birtokában.



20. ábra. Az RBS elhelyezkedése

Forrás: Open University tananyag

Ebből az következik, hogy amikor később választani kell, hogy egyik vagy másik módszert alkalmazzuk, két dolgot kell alapvetően figyelembe venni:

- a) mennyire ismeri, mennyire érti az adott megközelítést és mennyire jártas a használatában a változtatás vezetője;
- b) mik a jellemzői annak a változtatásnak, amellyel foglalkozik.

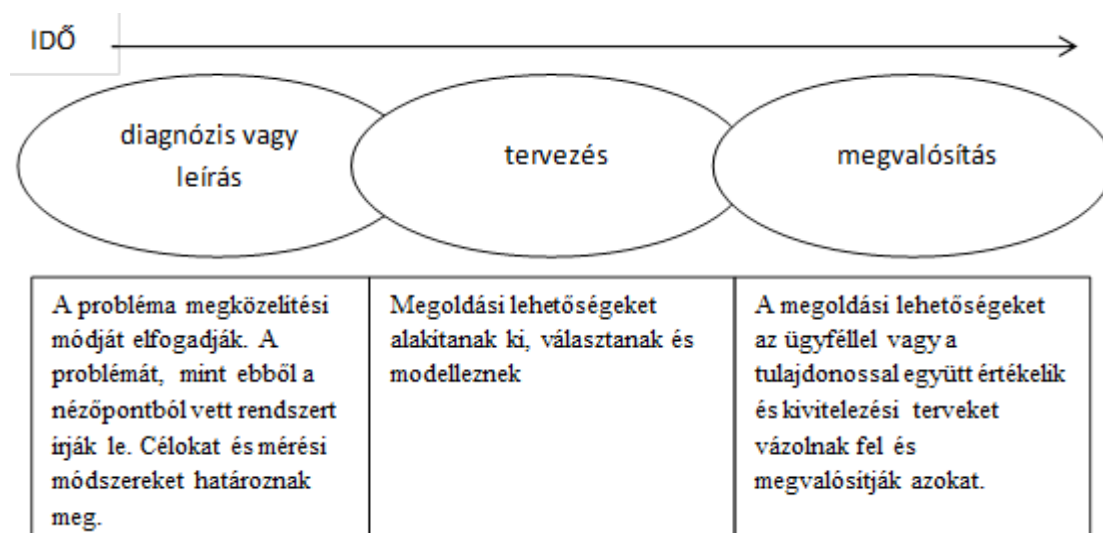
A Rendszer Beavatkozási Stratégia három szakasza

A Rendszer Beavatkozási Stratégia (RBS) három egymást átfedő fázisból áll. A tervezéssel foglalkozó rész természetesen a tervezéshez szorosan kapcsolódó lépésekre koncentrál, de a megelőző, diagnózis és a követő, megvalósítás a maguk kihívásaival, ugyancsak lényeges, de gyakran elhanyagolt fázisai a változtatás folyamatának. Az RBS egy három fázisú modell, amelyen a változtatást irányítónak végig kell haladnia, miközben az egyes fázisok további lépéseit is követi.

A három szakasz a következő:

- A **diagnózis** az a folyamat, amelynek során feltárjuk, lehatároljuk a problémát, vagy a beavatkozás színterét, kialakítjuk azt a nézőpontot, amelyből kiindulva a változtatással kapcsolatos problémák együttesét meg akarjuk oldani.
- A **tervezés** az a szakasz, amelynek során alternatív módszereket avagy „megoldási lehetőségeket” tárunk fel és javasolunk a változtatás elérésére.
- A **megvalósítás** valójában már akkor elkezdődik, amikor elkötelezi magát a vezetés a változtatás mellett, de általában a kívánt cél eléréséhez vezető eszközök kialakításának és keresztülvitelének tényleges folyamata.

A 21. ábrán az egyes szakaszok szándékosan fedik át egymást, mivel a „tervezéssel” kapcsolatos elgondolások belenyúlnak a „diagnózis” utolsó szakaszába és a „megvalósítás” kérdései hatnak a „tervezésre” is.



21. ábra. A Rendszer Beavatkozási Stratégia három egymást átfedő szakasza.

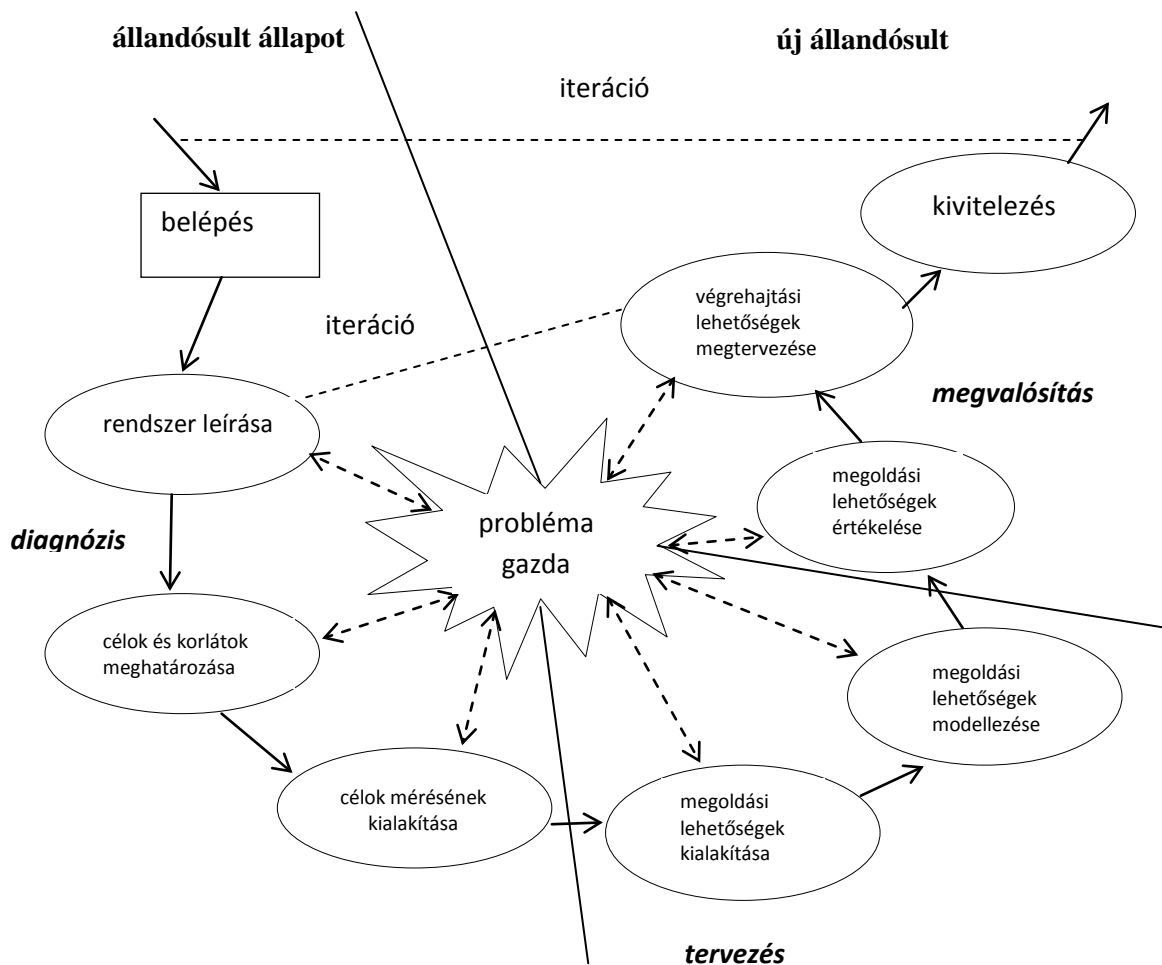
Forrás: Open University tananyag

5. 2. Az RBS általános modellje

A 22. ábra a Rendszer Beavatkozási Stratégia általános modellje. A további alfejezetekben az ábra minden lépését részletesen megvizsgáljuk.

A Rendszer Beavatkozási Stratégiát ciklikus folyamatként tekinthetjük. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy vagy az egész ciklust megismételjük, (ld. ábra), vagy egyszerűen csak iterációs lépések szellemében haladunk előre.

A 22. ábra azt is megmutatja, hogy miként bonthatnánk le az egyes szakaszokat lépésekre vagy tevékenységekre. Az elkövetkezőkben bemutatjuk, hogyan lehet ezeket a lépéseket alkalmazni.



22. ábra. A Rendszer Beavatkozási Stratégia általános modellje

Forrás: Open University tananyag

A 3. táblázat megmutatja, hogyan viszonyulnak az egyes lépések a szakaszokhoz, egyben jelölve azt is, hogy milyen lépések szükségesek, ahogy a változtatási elképzelések körvonalazódnak.

A stratégia három fázisa	A stratégia lépései	Milyen tevékenységek társulnak az egyes lépésekhez?	Milyen eszközök és technikák lehetnek segítségünkre?
Fontos: a beavatkozási stratégia alkalmazásakor iterációra van szükség			
Diagnózis	0. Belépés 1. Leírás 2. Célok és korlátok meghatározása 3. A célok mérésének kialakítása	<ul style="list-style-type: none"> A változás komplex folyamataként való elfogadása. A változás rendszerszemléletű megértése. Mások nézeteinek megismerése a változási problémáról illetve lehetőségről. A vizsgált rendszer céljainak felállítása. A változás céljainak végig-gondolása. A célok mérésének meghatározása. 	<ul style="list-style-type: none"> A „zavar” és „nehézség” fogalmainak használata. Diagramok használata. Speciális találkozók tartása. Az adott helyzet modellezése. Célfa felállítása. A célok hierarchiájának meghatározása. Pénz vagy mennyiségi kategóriák használata célszerű. Ha ez nem lehetséges, akkor mérési skálán történő elhelyezés.
Tervezés	4. Megoldási lehetőségek kialakítása 5. A megoldási lehetőségek modellezése	<ul style="list-style-type: none"> Minél teljesebb körű megoldási javaslatok kifejlesztése. A lehetőségek vizsgálata. A célok új variánsokat sugallhatnak. A legígéretesebb javaslat részletes leírása. Mindegyik variáns esetén megvizsgálni: kit/mit érint? Hogyan működik? 	<ul style="list-style-type: none"> Brainstorming Ötletek leírása Interjúk és kérdőívek. Összehasonlítás más szervezetek jó gyakorlatával. Diagramok, mint egyszerű modellek. Költség-haszon elemzés. Cash-flow elemzés. Számítógépes szimuláció.
Megvalósítás	6. A megoldási lehetőségek értékelése 7. A végrehajtás stratégiájának megtervezése 8. A tervezett változások kivitelezése	<ul style="list-style-type: none"> A megoldási javaslatoknak a felállított kritériumok szerinti értékelése. A legjobb javaslatok ki-választása és a változások megvalósításának megtervezése. Az emberek és más erőforrások mozgósítása. A folyamat irányítása. A folyamat megfigyelése. 	<ul style="list-style-type: none"> A javaslatok teljesítményeinek összehasonlítása egy mátrixban. Mérési eredmények összehasonlítása a kritériumokkal. Megbízható variánsok keresése. Visszacsatolás a probléma-gazdához. Időzítés megtervezése és a feladatok elosztása. Az érintettek kiválasztása. A felelősség megosztása. A tervek felülvizsgálata és módosítása, ha szükséges.

3.táblázat A Rendszer Beavatkozási Stratégia lépései

Forrás: Open University tananyag

A problémagazda

A 22. ábra közepén a „problémagazda” foglal helyet. A szaggatott vonalak azt jelentik, hogy a folyamat-jelleg kiemelkedő jelentőségű és e módszer rendszeres megbeszéléseket kíván a problémagazdával, hogy elgondolásait tesztelhesse. Az egyeztetéseknek vagy az lesz az eredménye, hogy visszakanyarodik valamely korábbi gondolatához annak finomítása végett, vagy továbblép a következő szakaszba.

Az RBS váza olyan sajátos tevékenység-halmaz, amely különbözik a mindennapi vezetői munkától. A normál tevékenységtől való eltérés megkívánja a vezető és a munkatársak támogatását. A problémagazdának nemcsak az a szerepe, hogy egyetértsen és hozzájáruljon, hanem egy külső vonatkoztatási pontként segítsen ellenőrizni az előrehaladás helyességét. A felsőbb vezetők támogatása megnöveli a beavatkozás hitelét és biztosítja, hogy a változtatás irányítója előtt kinyíljon minden kapu a szervezet más részeiben is. Szélsőségesebb nézet szerint a felsőbb vezetés *egyedüli* funkciója a változtatás kezdeményezése és támogatása kellene, hogy legyen, hiszen az „egyensúlyi helyzet” irányítási feladatait teljes mértékben delegálniuk kellene alsóbb vezetői szintekre.

5.2. 1. A belépés

A „belépés” című box a rajzon azt mutatja, hogy egy „zavaros” változtatási feladatot ismert fel a vezetés és úgy döntött, hogy az RBS módszertanát használja. Ennek értelmében egy ténymegállapítási folyamat veszi kezdetét, amelynek következő lépését „rendszer leírásnak” nevezik. Ennek a lépésnek két funkciója van: segít abban, hogy az emberek szabadabban gondolkodjanak a változtatásról azáltal, hogy megbeszélik különböző elképzeléseiket, ezzel egyidejűleg előkészíti a talajt a megváltoztatandó rendszerről alkotott teljesebb kép kialakításához.

A csoport (team) szerepe

Lupton (1991) azt mondja, hogy a csoport (team) szerepe az, hogy igyekezzen megérteni a szervezetben zajló folyamatokat, azok hátterét, a történések okait. Gyakori probléma, hogy a teameket csak azért alakítják ki, hogy mások által gerjesztett problémákat oldjanak meg. Ez az RBS logikája során helytelen megoldás. A csoport szerepe elsősorban egy fajta diagnózis felállítása, még a vizsgálatok kezdetén.

A leírás, mint a diagnózis része

Ez a szakasz lényegében a következőkkel foglalkozik:

- tisztázza, hogy az emberek mit akarnak;
- a problémákat lehatárolja, amelyek a „zavart” okozzák;
- tisztázza a főbb alrendszerek közti kapcsolatokat;
- a „zavar” szerkezetét igyekszik megérteni;
- a változtatás céljainak pontosítása.

Tipikus hiba, hogy a diagnózis készítése során nem csak az okok kerülnek feltárára, hanem automatikusan a megoldási javaslatok is megfogalmazódnak. Ügyelni kell arra, hogy ez a két fázis elkülönüljön egymástól, és ezen a ponton csak a diagnózis kerüljön megfogalmazásra.

5.2.2. Rendszer leírás

A rendszer leírása három fő lépésből áll, alapvető célja a rendszer viselkedésének megértése.

- Az első lépés a problémába való beilleszkedés, a problématudat kialakulása.
- A második fázis a probléma helyének lehatárolása, a vizsgálandó alrendszer azonosítása.
- Az utolsó lépés a releváns „rendszer”- modellek alkalmazása, melyek segítséget adnak a logika további követhetőségéhez.

Modellként használhatók a korábbiakban bemutatott diagramok:

- a rendszertérkép (a komponensek és alrendszerek képi ábrázolása);
- a hatás-diagram (a komponensek közti kapcsolatok bemutatása);
- az ok-okozati diagram (amely a rendszeren belüli tevékenységek közti oksági kapcsolatokat jelzi);
- az input-output modell (amely az inputok és outputok közti kapcsolatot mutatja.)
- a folyamatábra

A helikopter szemlélet

A probléma konkrét megjelenési helyén történő felülemelkedést jelent. Nagyobb a rálátás lehetősége, ha a problémánál magasabb szintről látjuk a történéseket. A felemelkedés magassága függ a céltól, a vizsgálat mélységétől. A magasság meghatározza a látókör határát, amely a vizsgálódás céljának függvénye.

Konszenzusos módszerek

Értekezleteken gyakran tapasztalhatjuk, hogy milyen nehéz egyfelől a mások által elmondottak megértése, másfelől a saját véleményünk érvényre juttatása. Ez esetben célszerű a „konszenzusos módszerek” elnevezésű technikák alkalmazása, amelyek viták nélkül segítenek az eltérő vélemények tisztázásában.

5.2.3. A célok kitűzése és a korlátok azonosítása

Ha egyszer a változtatást előidéző problémák és az előttünk álló lehetőségek természetéről egyetértés alakult ki, akkor már világosan körvonalazódik a továbblépés lehetősége.

Egyeztetés a problémagazdával

Bármely új szakasz csak akkor kezdődhet el, ha ehhez a felső vezetés támogatását adja. Erre szükség lehet az erőforrások megszerzéséhez, de sokszor hallgatólagos feltétel a megértés és a támogatás megnyeréséhez.

Célok, korlátok és a mérés.

A diagnosztikai szakasz befejezéséhez meg kell határozni a **célokat** és az elérésük mérését szolgáló **eszközöket**, valamint azonosítani a változtatási helyzetből fakadó **korlátokat**. A célok egyidejűleg jelentik a vizsgálandó rendszer és a változtatási folyamat céljait.

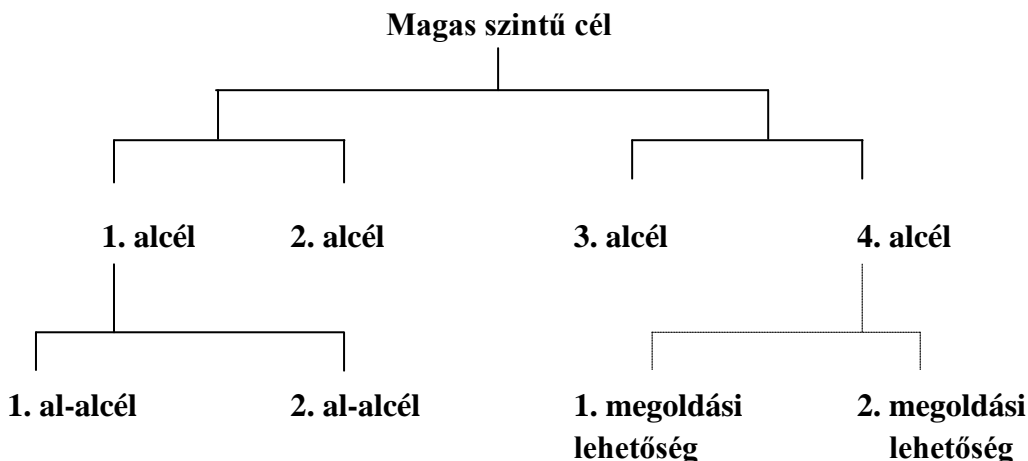
Néhány egyszerű definíció segíthet az elindulásban:

- Cél:** a rendszer változtatás utáni kívánt állapota, viselkedése.
- Korlát:** a cél ellentettje, a megváltoztatott rendszer olyan jellemzője, amelyet el akarunk kerülni.

- c) **Mérés:** olyan skála kialakítását jelenti, amelynek segítségével meg tudjuk határozni, hogy egy célt milyen szinten vagy mértékben értünk el.

A célok kitűzése

A célok világos és tömör meghatározása nem egyszerű, egy célfa megrajzolása segíthet gondolataink tisztázásában. A célok és a mértékek elsődleges funkciója, hogy világos és egyértelmű döntési kritériumokat szolgáltatassanak a későbbi megoldási lehetőségek kiválasztásához.



23. ábra. Egy célfa szerkezete

Forrás: Open University tananyag alapján saját szerkesztés

Megoldási lehetőségek, célok, mértékek és korlátok megkülönböztetése

A 23. ábra egy gyakori hibát is mutat, amelyet a célok kitűzésekor könnyű elkövetni. Nevezetesen, összekeverik a célokat és a megoldási lehetőségeket a fa alsó részein.

5.2.4. A célok mérésének kialakítása; a diagnózis szakaszának befejezése

A „mérték”, „cél”, „korlát” és „megoldási lehetőség” közti különbség a fentiek alapján világos kell legyen. A „mérték”: „olyan eszköz, amelynek segítségével meg-, ill. felbecsülhetjük azt, hogy egy megoldási alternatíva milyen mértékben járul hozzá egy célkitűzés eléréséhez”.

Lesznek célok, melyek nem kvantifikálhatók, a korábbi terminológiánk szerint ezek puha célok. Ezek esetében olyan rangsoroló vagy súlyrendszert kell alkalmazni, amely lehetővé teszi a megoldási lehetőségek összehasonlítását.

5.3. A tervezési szakasz: célkitűzések és mértékek kialakítása még a megoldási lehetőségek generálását megelőzően.

A fentiekben láthattuk, hogy előfordul, hogy belekeverednek a megoldási lehetőségek a célkitűzések közé. Az RBS alkalmazásakor fontos, hogy tudjunk különbséget tenni, ott, és akkor fogalmazzuk meg azokat, ahol, és amikor szükséges. A megoldási lehetőségek túl

korai kialakítása torzítja a „releváns rendszer” elé kitűzött célok elérését.

A változtatási stratégia megtervezésekor előfordul, hogy az adott helyzet a csoportot bizonyos megoldások felé irányítja (létszámleépítés, költségcsökkentés, IT bevezetés, stb.). Ezek a „nyomások”, eltorzítják a helyzetelemzést, és leginkább úgy kezelhetők, ha szándékosan elkerülünk bármely, a megoldási lehetőségekre vonatkozó vitát addig, amíg céljainkat ki nem tűztük és meg nem vitattuk a problémagazdákkal.

5.3.1. A megoldási lehetőségek kialakítása.

Még ha korlátozottak is a változtatási helyzet adta lehetőségek, érdemes többféle megoldási lehetőséget kidolgozni. Egy külső javaslat és a stratégia kombinációja kedvező színben tüntetheti fel az egyébként nem túl vonzó változtatást. A megoldási javaslatok összegyűjtését támogatják a szellemi alkotó technikák, melyek közül a legkedveltebb az „ötletroham” (brainstorming). A végső változat kiválasztása iterációs formában, a rendszergazdával történő egyeztetésen alapul.

5.3.2. A megoldási lehetőségek modellezése

Egy sor modellezési lehetőség rendelkezésre áll, melyeket csak a felsorolás szintjén mutatunk be, a teljes körűség mellőzésével. A modellezés a vállalati gyakorlatban általánosan használt módszer, és érdemes a javaslatokat, ill. a terveket ilyen formában összevetni.

- Fizikai modellek (építészeti modellek, szélcsatorna, kísérleti darabok stb.)
- Mintadarabok (új termékek mintadarabjai: autók, repülőgépek stb.)
- Számítógépes, szimulációs modellek (komplex termelési rendszereké, pénzügyi rendszereké stb.)
- Cash-flow modellek (akár manuálisan állították elő, akár számítógépes úton)
- Kísérleti termelési sorok vagy laboratóriumi méretű feldolgozó üzemek
- Méretarányos tervek és tervrajzok (irodák alternatív kihasználása, szervezeti struktúrák stb.)
- Költség - haszon elemzések (azoknak a valószínű költség-haszon relációknak modelljei, amelyek a különböző lehetőségek választása esetén megvalósulnak; elsősorban tőkebeáramlások hozamainak modellezésére használják)
- Vállalati tervek vagy stratégiák (minden egyes terv vagy javaslat egy „modellje” annak, hogy miként fejlesztheti tovább a vállalat, vagy a szervezet jövőbeli tevékenységét)
- A szervezeti struktúrára vonatkozó tervek és javaslatok (például egy diagram, amely az új szervezeti felépítést mutatja, azoknak a formális kommunikációs vonalaknak a „modelljét” alkotja, amelyek a javaslatok elfogadása esetén valósulnak majd meg).

Az RBS használatakor tisztában kell lenni azzal, hogy – leszámítva a nagyon egyszerű változtatásokat – a modellkészítés időigényes. A beavatkozás lelassul, még akkor is, ha több munkacsoport párhuzamosan dolgozik. A legtöbb szervezetnek megvannak a saját

modellkészítési eljárásai, pl. az új beruházások esetén saját projekt logika kidolgozása, a vállalatvezetést kiszolgáló területeken egy új számítógépes rendszer bevezetése, sajátos ütemezés szerint, stb..

5.4. A megvalósítás

5.4. 1. A megoldási lehetőségek értékelése

A Rendszer Beavatkozási Stratégia logikája lehetővé teszi, hogy a korábban meghatározott kritériumok alapján válasszuk ki a megoldási lehetőségek közül a számunkra legkedvezőbb változatot. A 24. ábra egy értékelési mátrixot mutat, amely lehetővé teszi a megoldási lehetőségek összehasonlítását számszerűsíthető mérőszámok alapján, több célkitűzést szem előtt tartva.

Célok és teljesítmény mértékek	megoldási lehetőségek			
	A javaslat	B javaslat	C javaslat	D javaslat
1. cél 1. mérőszám				
2. cél 2. mérőszám				
3. cél 3. mérőszám				

24. ábra: Értékelési mátrix

Forrás: Open University tananyag alapján saját szerkesztés

Mivel a vállalati gyakorlatban jellemző, hogy a hierarchia magasabb pozícióin helyet foglaló vezetők véleménye hangsúlyosabb, (de nem feltétlenül jó vagy jobb megoldást preferálva), különösen jelentős, hogy a megoldási variációk objektív alapokon összevethetők legyenek.

A bizonytalanság kezelése

A környezet egyes tényezői előre jelezhetők, míg másokat jóval nehezebb előre becsülni, de ezeket is mindig figyelembe kell venni az értékeléskor. Az itt előforduló kiszámíthatatlanságot, mint bizonytalanság tartjuk számon.

A bizonytalanság kezeléséért a felelősség részben a problémagazdájé, részben a változásmenedzseré. A problémagazda felelős a kockázat felméréseért és saját döntési folyamatába történő beépítéséért. A menedzser azért felelős, hogy megfelelő stratégiákat dolgozzon ki és végezzen kockázat elemzést is.

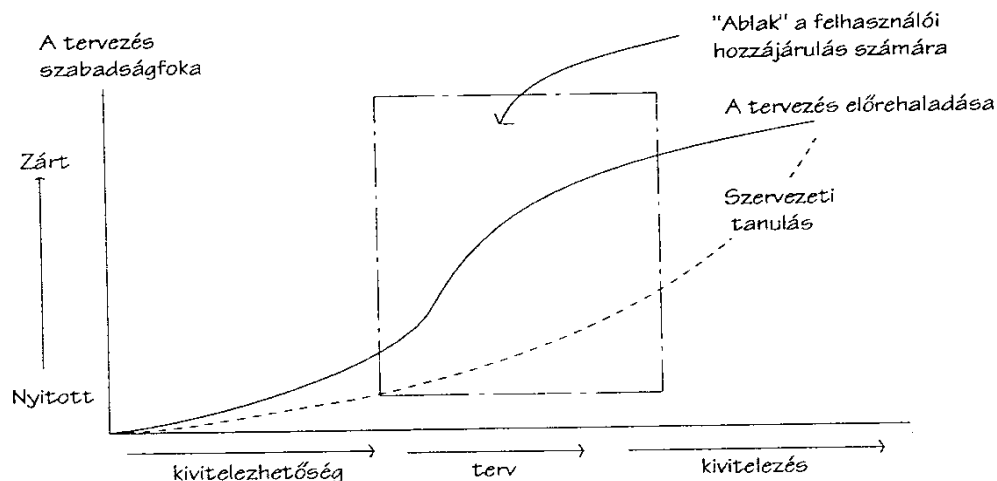
5.4.2. A végrehajtás stratégiájának megtervezése

Az a gondolat, hogy a változtatás kivitelezésére stratégiát dolgozzunk ki, azt jelenti, hogy az előző szakaszban tárgyalt bizonytalanság részben kiküszöbölhető.

A kivitelezés során a figyelem általában a technikák megfelelő alkalmazására irányul, pl. a kritikus út vagy az ütemezési tervek, a változtatás, ill. átmenet tervezése. Ezen

technikáknak fontos szerepük van, de a tapasztalatok azt mutatják, hogy még ennél is fontosabb a leendő felhasználó bevonása. Eason (1988) ezt úgy magyarázza, hogy lehetőséget kell biztosítani az új rendszer potenciális felhasználói számára, hogy javaslatokat tehessenek és ezek beépüljenek az új rendszerbe.

Olyan sémát javasol, amelynek több vonása közös a beavatkozási stratégiával.



25. ábra Eason (1988) modellje a felhasználó bevonására a tervezésbe és a kivitelezésbe

Forrás: Open University tananyag

Ezen az ábrán a folyamatos vonallal jelölt görbe azt jelzi, hogy a tervezési folyamat lassú indulás után felgyorsul, majd megint lelassul. Eközben a szervezet (a szaggatott vonal) lassan és fokozatosan tanulja meg egy új technológia alkalmazását. A téglalap alakú „ablak” azt jelzi, hogy van egy „lehetőség ablak”, amelyen keresztül megengedi a potenciális felhasználóknak, hogy részt vegyenek a tervezés folyamatában, mielőtt a felmerült megoldási javaslatok teljesen elveszítik rugalmasságukat.

Ez azt jelenti, hogy a felhasználónak kell valamit tudnia a változtatásokról ahhoz, hogy ténylegesen hozzájárulhasson az eredményhez. Eason változtatás modellje szerint több időt kell hagyni a konzultációkra és az újratervezésre minden érintett bevonását megelőzve. Ne csak annak szükségességét ismerjék el, hogy egyezségre kell jutni a javasolt változtatással kapcsolatban, hanem azt is, hogy a változtatás kivitelezéséhez vezető stratégiáról is közös döntés szülessen.

A megvalósítás lehetőségei, mint változtatási stratégiák, a 8. fejezetben olvasható.

5.4.3. A kivitelezés

A Rendszer Beavatkozási Stratégia tárgyalásának végén segítséget nyújthat, ha szemügyre vesszük azokat a szem előtt tartandó tényezőket, amelyek kulcsszerepet játszanak a változás megvalósításában és az új megoldások megszilárdításában.

Ezen tényezők az emberi viselkedésre, a vezetői hozzáállásra, a megvalósítás tervezésére és ellenőrzésére vonatkoznak. Ezek közül a két utóbbit itt mutatjuk be, míg az emberekkel kapcsolatos lényeges tudnivalókat az ellenállással kapcsolatos fejezetben, a vezetővel szembeni elvárásokat a szükséges vezetési stílusoknál foglaljuk össze.

A megvalósítás megtervezésével kapcsolatos tudnivalók

- Vegye be a megvalósítást a saját céljai közé, így valószínű, hogy nagy erejű stratégiákkal fog előhozakodni.
- Próbálja meg modellezni a tervezett rendszer viselkedését és struktúráját (pl. próbálja meg azonosítani az összes érintett személyt és megérteni, hogyan módosulnak munkafeltételeik).
- A kritikus út elemzés segíti az ütemterv tartásában, de ne felejtse el beépíteni a „gondolkodási” idejét.
- Kerülje a „nagy robbanás” jellegű változtatásokat.
- A „próba felvétel” és a „párhuzamos működtetés” drága, de hatékony módszerei a változás kivitelezésének, ugyanis lehetősége van tanulni és változtatni, ahogy az események előrehaladnak.

A változtatás megvalósításának ellenőrzésével kapcsolatos tudnivalók

- A szervezetben lezajló strukturális változtatás demoralizáló, de még rosszabb semmit sem tenni egy romló helyzetben.
- Ashby – egy, az 1950-es években dolgozó kibernetikus – határozott meg egy fontos tételt a változások ellenőrzésével kapcsolatban. Egyszerűen megfogalmazva azt mondta, hogy bonyolult rendszerek hasonlóan bonyolult ellenőrző rendszereket kívánnak meg. Így ne felejtse el, hogy egyszerű válasz ritkán bizonyulhat jónak és hogy bonyolult problémák bonyolult válaszokat igényelhetnek. Ennek viszont az a következménye, hogy nagy valószínűséggel egyidejűleg több változtatást is végre kell hajtani és ellenőrizni.
- Az új technológiák bevezetésének fontos következményei vannak, így ha az irányított változtatás új technológiát is jelent, ne felejtse el, hogy ez az esetek nagy részében:
 - a) mérsékli a szakmák és beosztások hierarchikusságát;
 - b) megfoszt bizonyos szakmákat és menedzseri szerepeket jelentőségüktől;
 - c) csaknem mindig új szakértők avagy „főpapok” felemelkedésével jár együtt;
 - d) egyszerűen „számítógépesíteni”, ami van, valószínűleg nem helyes (de legalábbis nem optimális);
 - e) ki van szolgáltatva a gyártóknak vagy a szoftver tervezőnek, úgyhogy ne engedjen indokolatlanul nekik!
 - f) a szakértők kevesebbet tudnak, mint amennyi látszik rajtuk;
 - g) tartani fog attól, hogy nem tud eleget. Ne tegye, hanem vágjon bele és tegye fel a szükséges egyszerű kérdéseket.

Ezek a félelmek, amelyek az új technológiával kapcsolatban merülnek fel, fenyegethetik a változás feletti „ellenőrzést”. Fenyegetik is! Megértésük és kezelésük révén tudja erősíteni a változási folyamat feletti ellenőrzését.

- A „nyitott rendszer” modell valamiféle egyensúlyt tételez fel a rendszer és környezete között. Gondoljon a változásra úgy, mint „egyensúlyozó” gyakorlatra vagy mint a rendszer és a környezete közti új egyensúly elérésének eszközére. A változási folyamatot e felfogás szerint úgy lehet tekinteni, mint a rendszernek a környezetéből érkező nyomásokra adott válaszát.
- Nem szabad elfelejtenie, hogy még azután is, miután bevezette az Ön által tervezett változásokat, bármikor újabb változtatásokra kényszerülhet, amikor a rendszernek és a környezetének kiegyensúlyozatlansága túlságosan nagy lesz.

http://www.ami.ac.uk/courses/topics/0176_chng/#7

6. Változtatás és kultúra

Számos kultúrával kapcsolatos kutatással találkozhatunk a szakirodalomban, amelyek egyértelmű képet adnak a nemzeti kultúra szervezetre gyakorolt hatásáról. A megfelelő vállalati kultúra befolyásoló szerepét a változásmenedzsment, a csoportmunka és az egyéni tudás kialakulása szempontjából alapfeltételként kezeljük. A különböző kultúrák vizsgálata nem tárgya a tananyagnak, ugyanakkor ki kell emelni a vezető szerepét a szervezeti kultúra és struktúra kialakítása tekintetében, hiszen azt, hogy egy szervezetben milyen kultúra, milyen kollektív munka alakul ki, nagyban befolyásolja a vezető személyisége, vezetési stílusa. Ha egy vezető demokratikus, teret enged a saját ötletek kibontakoztatásának, sokkal jobb lesz a munkatársak közötti kapcsolat és atmoszféra. Egy autokrata vezető mellett sokszor a kollégák beszélgetni sem mernek egymással, ami pontosan az információ cseréjét, tapasztalatok, ismeretek átadását gátolja, ezáltal megakadályozza a kollektív tanulást és a változtatásokra való nyitottságot. A következő részben bemutatjuk, milyen is kell legyen az a szervezeti kultúra, mely támogatja a munkatársak közötti együttműködést, a bizalmat, összességében a változtatások sikeres vezetését.

6.1. A kultúráról általában

Viselkedésünket, tetteinket, így a munkahelyen közösen végzett tevékenységeket, a csoportos munkát is igen erőteljesen befolyásolja az egyéni beállítódáson túl a szervezeti és a nemzeti kultúra, amelynek „megnyilvánulásai át- meg átszövik mindennapi életünket” (Borgulya - Barakonyi, 2004, p. 14). A kultúra, a közös értékek azok, amelyek meghatározzák a bizalmat, a bizalom pedig meghatározza az együttműködéseket, a közösségeket (Fukuyama, 1997, p. 45). A mindennapi életünkben megnyilvánuló magatartásunkat, a munkahelyen elvárt viselkedési normákat, értékítéletet alapvetően határozzák meg azok a jellemzők, melyek a nemzeti kultúra gyökereiben rejlenek.

Nemzeti kultúra

Hofstede (2001) az IBM cég negyven országban működő leányvállalatánál végezte kultúra kutatását az 1980-as években, ezért eredményeit óvatosan kell kezelni. Azóta több nagy volumenű, több országra kiterjedő nemzeti kultúra vizsgálat történt. Kiemelkedő jelentőségű a GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) kutatási program, (House et al, 2004), melyben kilenc kulturális jellemzőt vizsgáltak részletesen a különböző országokban. Ezek a tulajdonságok: a bizonytalanság kerülés, a jövő-orientáció, a hatalmi távolság, az intézményi kollektivizmus/individualizmus, a kisközösségi kollektivizmus, a humán-orientáció, a teljesítmény-orientáció, a nemi szerepek közötti különbségtétel és az asszertivitás. A hazai felsőoktatásra vonatkozó jellemzőket ezen dimenziók alapján az 4. táblázat jeleníti meg.

<i>Attribútumok</i>	<i>Magyar jellemzők</i>
1. Bizonytalanság kerülés (annak mértéke, mennyire részesítik előnyben az emberek a strukturált, szabályozott helyzeteket, megoldásokat, a rendet, a kiszámíthatóságot, a	Jellemző a biztonság keresése, tartózkodás a bizonytalan, váratlan helyzetektől, feladatoktól.

stabilitást az ad hoc megoldásokkal szemben)	
2. Jövő-orientáció (milyen időtávban terveznek, gondolkodnak, hisznek az emberek)	A munkatársak egyáltalán nem hisznek a hosszú távú tervezhetőségben, kizárólag napról-napra „terveznek”, élnek. Alapvetően bizalmatlanok egymás iránt és a vezetőik iránt is.
3. Hatalmi távolság (az emberek közötti egyenlőtlenség azon fokát, mértékét jelzi, amit az emberek normálisnak, elfogadhatónak tartanak)	A munkatársak egyértelműen a nagyobb távolságot tartók körébe tartoznak, annak ellenére, hogy általánosságban ezt nem tartják jónak az emberek.
4. Individualizmus - Intézményi kollektívizmus ("én" – "mi") (annak mértéke, hogy a társadalom tagjai a különálló egyénként vagy egy csoport tagjaiként folytatott közös tevékenységet ösztönöz és preferálják)	A magyar individualista kultúra, amelyben nagyra értékelik az autonómiát és a függetlenséget. Ez jellemző a munkatársak többségére.
5. Kisközösségi kollektívizmus (a társadalom tagjai mennyire büszkék a kicsi közösségekre)	Magyarországon erőteljesen jellemző. A segítségnyújtás, az együttműködés elsősorban a legközelebbi baráti társaságokra, kapcsolatokra jellemző.
6. Humán-orientáció (egy közösség mennyire ösztönzi és jutalmazza a tagjai egymás iránti gondoskodását, korrektségét, barátságosságát, önzetlenségét)	A magyarokra a kollégák irányában – az érzéketlenség, a másokkal szembeni bizalmatlanság, a kisebbségek irányában megmutakozó elutasító magatartás, barátságtalanság jellemző.
7. Teljesítmény-orientáció (egy közösség mennyire várja el, ösztönzi és jutalmazza a kitűzött célok elérését, a jó teljesítményt és eredményeket)	Jellemzően a munkavégzés folyamata fontosabb, mint az eredmény. Nincs hagyománya a mérés – értékelés – visszajelzés hármának. A munkatársi teljesítmény-értékelés során nem mindig megfelelő korrektséggel élnek a vezetők.
8. Nemi szerepek közötti különbség (a társadalom milyen mértékben fogadja el a nemi szerepek közötti különbségtételt)	Alig jellemző a női vezetői szerepvállalás vagy a hierarchiában történő előmenetel lehetősége. A korábbi hagyományos gondolkodásnak megfelelően a „férfiak uralta” vezetés a jellemző.
9. Asszertivitás (a társadalom milyen mértékben fogadja el az egyének kemény, konfrontatív viselkedéseit, egyéni érdekérvényesítését és versengését)	A magyar vezetők nem szeretik az őszinte véleménynyilvánítást, a kritikai szellemet. A konfliktusokat rossznak és kerülendőnek tartják.

4. táblázat A GLOBE kutatás tényezőinek értelmezése a hazai vállalatokra

Forrás: Bencsik-Marosi (2009) alapján saját szerkesztés

A fenti kultúrátényezők alapján látnunk kell, hogy esetünkben igen erős kultúra értékekről van szó. Még ha a közismert „hagyma” modell külső rétegeit meg is változtatjuk, akkor sem változik meg annak belseje. Egyes vállalatoknak, intézményeknek olyan nagy az érdekérvényesítő képességük, hogy meg tudják tartani a maguk szervezeti kultúráját. Így felvetődik a kérdés: Mi jellemzi a szervezetek kultúráját? Mely szervezeti kultúra támogatja a sikeres változásvezetést? Szükség van-e a szervezeti kultúra támogatására?

Szervezeti kultúra és változtatásra való nyitottság összefonódása

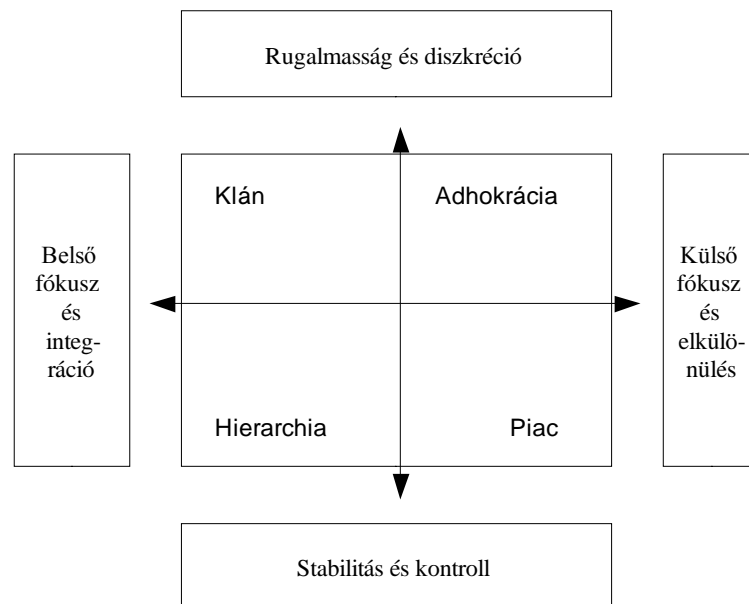
A szakirodalomban a szervezeti kultúra típusok egyik legismertebb csoportosítása Handy (1986) nevéhez fűződik, és ugyancsak elterjedt Cameron és Quinn (1999) szervezeti kultúra rendszere. Handy (1986) a szervezet fő jellemzőit *a vezetői kontroll leírásában, a kontroll eszközeiben, a fő motiváció forrásokban, struktúrában, központi értékekben* ragadja meg a környezeti jellemzőkkel együtt. Így különböztet meg:

- erő / hatalom,

- szerep / tevékenység,
- feladat / eredmény,
- személy kultúrákat.

Cameron és Quinn kultúra rendszerének (versengő értékek modellje) kiindulási alapja a *hatékonyság* (belső fókusz és integráció, külső fókusz és elkülönülés dimenzió) vizsgálata, mégpedig az adott helyzet iránti *rugalmasság és az alkalmazkodás dinamizmusa* (diszkrécia) dimenzió, valamint a *rend, a stabilitás és ellenőrzés* (kontroll) dimenzió mentén (26. ábra). A különböző szervezeteket jellemzőik, a vezető beállítódása, a szervezetet összetartó erő és a stratégiai hangsúlyok alapján írják le. Ennek alapján különböztetnek meg:

- klán,
- adhokrácia,
- hierarchia,
- piac kultúrákat.



26. ábra Cameron és Quinn versengő értékek rendszere
 Forrás: Cameron és Quinn (1999, p. 32)

Davenport és Prusak (2001a) a tanulószervezeti jellemzőkön keresztül (tanulás, tudásteremtő tevékenységek és az emberek együttműködése) keresztül közelítették a vállalati kultúrához és sorolták fel a változásorientált vállalati kultúra néhány fontos tényezőjét:

- „*pozitív irányultság a tudás felé*” (a vezetés nyitott és támogatja tudás, szaktudás, ismeretek meglétét és fejlesztését),
- „*a tanulás akadályozóinak hiánya*” (vagyis a kollégák szívesen osztják meg a tudásukat, ismereteiket, információikat, a magatartásokra az ellenségeskedés helyett együttműködés jellemző),
- „*a változtatási projekt típusa illeszkedik a kultúrához*”.

A davenporti kultúra elemeknek a Handy és a Cameron-Quinn modell kultúra típusaival való kapcsolatát a 5. sz. táblázatban mutatjuk be. Párba állítottuk az egymáshoz közel álló, hasonló jegyekkel bíró Handy és Quinn szervezeti típusokat, így az Erő (hatalom) és a Klán típus, a Szerep (tevékenység) és a Hierarchia típus, a Feladat (teljesítmény) és a Piac típus, végül a Személy és az Adhokrácia típus kerültek egy-egy sorba a rájuk jellemző tulajdonságok rövid meghatározásával. A táblázat közepén lévő oszlop jelzi, hogy a davenporti változásorientált kultúra két tényezője: a pozitív irányultság a tudás felé, valamint a tanulás akadályozóinak a hiánya jellemző-e a vizsgált kultúra típusokban.

Ennek megfelelően a **Handy kultúra típusok közül**

- az *Erő/Hatalom* kultúra „pókháló” típusú struktúrája - amely lehetővé teszi a szervezet környezethez való gyors alkalmazkodását - a szervezet tagjai közötti bizalmon, illetve a tudás, ismeretek és a tapasztalatok továbbításán, megosztásán alapszik,
- a *Szerep/Tevékenység* kultúra funkcionális működése, a stabil környezet nem kényszeríti ki sem a vezetők és a beosztottak közeledését, sem a nyitottságot,
- a *Feladat/Eredmény* típusú kultúrájú szervezetben a háló struktúra működéséhez szükséges az ismeretek folyamatos kommunikációja, az ismeretek megbeszélése csoportokban, teamekben,
- a *Személy* kultúra individualista tagjai magányos hősök, akik a saját céljaikat követik, így csak laza kapcsolatok alakulnak ki, amelyre nem jellemző az egymás iránti nyitottság, sem információ megosztás.

Cameron és Quinn kultúra típusainál

- a *Klán* típusú kultúra, mint egy nagy család, a szervezet tagjai közötti kapcsolatra, az együttműködésekre és a teamek kialakítására és a személyzet fejlesztésére teszi a hangsúlyt,
- a *Hierarchia* kultúra szabályorientált működése – hasonlóan Handy Szerep kultúrájához – a változásorientált kultúra jegyeit nem hordozza,
- a *Piac* kultúra célorientáltsága szükségessé teszi a tudást a külső igényeknek való megfelelés érdekében, de az alkalmazottak egymással versengése miatt nem alakulhat ki a kollégák együttműködése és a bizalom sem egymás iránt,
- az *Adhokrácia* típusú kultúra innovatív orientáltsága szintén hangsúlyossá teszi a tudást, de ez a kultúra is az egyéni kezdeményezéseket bátorítja és nem segíti a teamek létrejöttét.

<i>Handy kultúra-típusa</i>	<i>Jellemző</i>	<i>Davenporti tudás-orientált kultúra tényezők megléte</i>	<i>Jellemző</i>	<i>Quinn kultúra típusa</i>
Erő (hatalom)	Kevésbé meghatározott szerepek és szabályozások, rugalmasan reagál a környezet változásaira. A hatalom az erőforrások elosztásán és személyes kompetenciákon	pozitív irányultság a tudás felé és a tanulás akadályozóinak hiánya	Családhoz hasonló jelleg, összetartás, közösen vallott értékek és célok. Team munka, alkalmazottak bevonása, kölcsönös elkötelezettség. Alkalmazott barát környezet és lég-kör kialakítása, facilitáló	Klán

	alapszik, a szervezetben fontos a bizalom és a büszkeség, valamint a kötődés. Gyorsan reagál a környezet változásaira.	<i>mindkettőnél megtalálható</i>	vezetés. A környezeti kihívásokra személyzetfejlesztéssel, team-munkával és a vevők partner-ként kezelésével válaszol.	
Szerep	Funkcionális egységek, a szerep fontosabb, mint a személy, a hatalom alapja a beosztás, felső vezetés koordinál, az alkalmazottaknak biztonságos és kiszámítható. Stabil környezetben működik.	pozitív irányultság a tudás felé és a tanulás akadályozóinak hiánya <i>egyiknél sem</i>	Szabályok, eljárások, specializáció, hierarchia, személytelenség, strukturált munkahely. A vezető szervez és koordinál, hatékonyság orientált. Biztos munkahely és kiszámíthatóság az alkalmazottaknak. Stabilitás, egyenletes és folyamatos működés.	Hierarchia
Feladat	Munka és projektorientált. Hálóstruktúra, mátrix, csoportok, projektek, dinamikus működés és egyéni döntési jogosultság, konfliktusok. Dinamikus környezetben működik.	pozitív irányultság a tudás felé és a tanulás akadályozóinak hiánya <i>Feladatnál igen, piactól nem</i>	Erős külső kapcsolat orientáltság és kontroll. A munka elvégzése és a célok elérése az eredményesség mérőfoka. Versengő és eredményorientált alkalmazottak, kemény és szigorú vezetők.	Piac
Személy	A szervezet van az egyénekért, érdekszövetség. Kölcsönös és hallgatólagos egyezségek, megállapodások.	pozitív irányultság a tudás felé: <i>mindkettőnél</i> a tanulás akadályozóinak hiánya: <i>egyiknél sem</i>	Állandó újítások, vállalkozó szellem, kreativitás. A siker mérőfoka az alkalmazkodókészség, az innovativitás. A szervezet mintegy rendezett káosz, nincs formális szervezeti struktúra, szoros alkalmazotti kötelékek és központosított hatalom. Individualista, egyéni kockázatvállalás fontos. Jövőorientált, egyéni kezdeményezések és szabadság támogatása. Rendkívül dinamikus környezet.	Adhokrácia

5. táblázat A Handy és Quinn szervezeti kultúra típusainak összehasonlítása a tudás-orientált kultúra elemek megléte szempontjából

Forrás: Handy (1986), Cameron-Quinn (1999) és Davenport (2001) alapján saját szerkesztés

A vizsgált tényezők alapján Handy szervezeti kultúra típusai közül az Erő/Hatalom és a Feladat/Eredmény, Cameron és Quinn modelljei közül a Klán szervezeti kultúra típus bír a változásbarát kultúra jegyekkel.

Korábbi kutatásunk alapján (Bencsik 2006) a szervezeti kultúra „lágy” és „kemény” (számszerűsíthető) *dimenziói* alapján két nagy, kultúrát minősítő csoport jellemzőket különítettünk el (3. táblázat). A sikeres változásvezetéshez a két kultúra jellemzőinek „egészséges” mértékű keveréke szükséges.

<i>Individualista kultúra</i>	<i>Kollektivista kultúra</i>
Önirányítás	Biztonság
Ösztönzés	Alkalmazkodás
Teljesítmény	Hagyományok
Hatalom	Jóindulat
Fogyasztás	Univerzalizmus

6. táblázat Az individualista és a kollektivista kultúra jellemzői

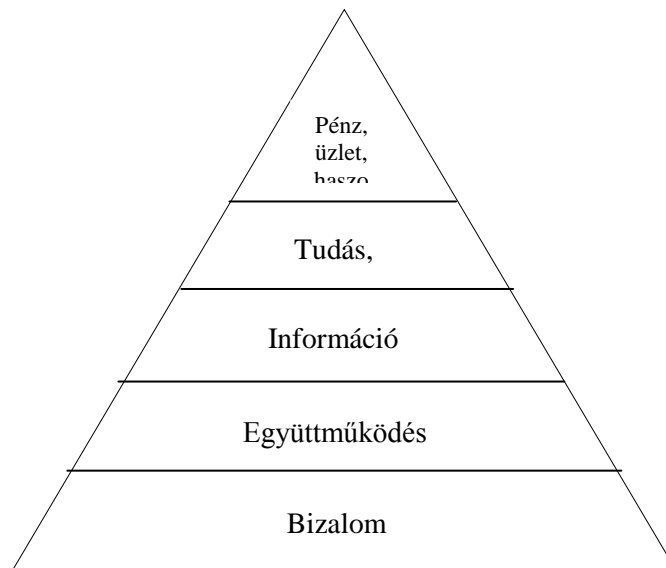
Forrás: Bencsik (2006b) alapján saját szerkesztés

Szabóné (2007) rámutat arra, hogy a megfelelő kultúra kialakításához egészséges versengésre is szükség van. Meglátásunk szerint valóban szükség van az együttműködés mellett a versengésre, de – hasonlóan a konfliktusok optimális szintjéhez – csak egy bizonyos, egészséges mértékű versengést tartunk elképzelhetőnek. Tapasztalataink alapján azonban – tisztelet a kivételnek – inkább az optimális szint feletti versengést, az egyéni érdekek előtérbe helyezését, a motivációk hiányát, valamint a vezetésből adódóan a munkavállalók túlterheltségét vagy passzivitását tapasztaltuk. Sajnos ezek a tényezők, magatartások és reakciók nem az együttműködés vagy a jó értelemben vett, egészséges mértékű és hangulatú verseny irányába ösztönzik a szervezet tagjait, hanem éppen ellenkezőleg. A kiegészítés, az elfáradás, a frusztráció vagy még súlyosabb egészségi problémák jelennek meg és szaporodnak el. Gyakran csak egyszerűen a teljesítmény visszatartásához, a szervezet elhagyásához vezetnek. Rombolni sokkal gyorsabban és könnyebben lehet, mint építkezni.

6.2. A változtatást segítő kulturális jellemzők és kialakításuk

Mi segítheti az említett kultúra kiépítését, a munkatársak közötti természetes versengést? Mindenekelőtt a közös célok és a belőlük fakadó együttműködés légköre. Továbbá: a létbiztonság, a törekvés nevünk ismertté tételére, a részvétel jóleső tudata, vagy a kölcsönös előnyök érzékelése, esetleg a változtatás lendülete.

A változásmenedzsment szempontjából a szervezeti kultúra legfontosabb elemei: a *bizalom*, a *kommunikáció* és a *tanulás*. A változásvezetés módszereinek illeszkedniük kell a vállalati és nemzeti kultúrához. Ellenkező esetben a kezdeményezések könnyen kudarcba fulladhatnak. A szükséges vállalati kultúra elvárt minőségi jellemzőit az alábbi piramis szemlélteti.



26. ábra Az elvárt szervezeti kultúra jellemzői
 Forrás: Köles, 1999 alapján saját szerkesztés

Bizalom nélkül a sikeres változásvezetés csak illúzió, s látható, hogy ha az alap hiányzik, a többi lépcsőt, így a csúcsot sincs mire építeni, vagyis a vállalati siker elmarad.

Kultúra – tanulószervezet

Hihetetlen mértékben vesz körül bennünket a változások állandó turbulenciája, mely a folyamatos alkalmazkodóképességet, ezáltal állandó tanulást, fejlődést követel egyéntől és szervezettől egyaránt. Erre ma csak azok a szervezetek képesek, amelyek megfelelő bizalomra épülő, magas kreativitással rendelkező, nyitott kultúrával rendelkeznek.

Gyakran emlegetjük a cégeket, mint tanuló vállalatokat, tudás vállalatokat, s a menedzseri gondolkodás, döntéshozás is ehhez kell igazodjon. A tudástársadalom kiépülése a tanuló társadalom alapjain válik realitássá, melynek lényegét néhány egyszerű jelenségben tudjuk megragadni:

- a tudás általános felértékelődése, az érvényes tudás jelentős részének gyors és folyamatos változása;
- ennek következtében általánossá válik az élethosszig tartó tanulás (Life-Long Learning); és
- megjelenik az élet minden területére kiterjedő tanulás (Life-Wide Learning).

Fulmer et al. (1998) szerint a környezetünk állandó és gyorsuló változásai közepette a szervezetek elsősorban akkor lehetnek képesek megbirkózni a sikerességük hosszú távú fenntartását veszélyeztető külső hatásokkal, ha elsajátítják azt a folyamatos tanulási képességet, mely bármely változtatás ellenére is a vállalat sajátja marad. Ez a képesség azt jelenti, hogy egy szervezet versenytársainál könnyebben tanul, gyorsabban alkalmazkodik, melyhez felhasználja mind a kívülről, mind a belülről származó információkat, tudást.

Hogyan tudja ezt megtenni? Számátalan eszköz rendelkezésre áll, csak ezeket **a cél: a tanulás** érdekében kell állítani. (Pl. a párbeszéd, konzultációk, előadások, stb.) Természetesen a felhasználható eszközök és körülmények is állandóan változnak és

átalakulnak, de egyetlen dologra rendületlenül törekedni kell, a folyamatos tanulás igényének fenntartására.

A tanulószervezeti működés célja, hogy a szervezeti csoportokon keresztül mozgósítsa a vállalatnál lévő megosztott, vagy rejtett tudást. Ezzel gyorsabban és rugalmasabban lesz képes reagálni a piaci igényekre, és a versenytársak lépéseire. Mindezek eredményeként jobb tervezéssel, hatékonyabb munkavégzéssel, magasabb szintű minőséget lehet produkálni, s mindezek eredményeképpen az innovációs készsége a cégnek növekedni fog. A tanulószervezeti kritériumok érvényesülése, (önirányítás képessége, rendszerszemlélet, gondolati minták, közös jövőkép, csoportos tanulás) - melyekről a következőkben kicsit részletesebben szólnunk -, a kollektív szervezeti kultúra, támogatja a tudásmegosztás érvényesülését, mely azt jelenti, hogy mindenki igyekszik a közösségi célok érdekében tudását átadni, megosztani a kollégáival, a szervezet többi tagjával. Ez a tény már önmagában hozzájárul ahhoz, hogy egy kiegyensúlyozott szervezeti működés keretei között, magasabb tudás szinten legyenek képesek az emberek a munkavégzésre, az elvárt eredmények teljesítésére. Ez a lehetőség azonban - bár minden szervezet számára adott -, kevesek által kihasznált. Működési feltételeinek kialakítása, mindennapi rutinná válása, a szellem, a kulturális jellemzők elvárásai cseppet sem egyszerűek. Ugyanis a környezet állandó változása mellett a szervezetek a hosszú távú sikerességük megalapozása érdekében olyan képességeket sajátítanak el, melyek a környezeti változások ellenére is a vállalat tulajdonában maradnak. S ez nem más, mint a tanulás képessége. (Fulmer et al., 1998)

	tanulószervezet		változásmenedzsment	
Tanulás jellege	Tapasztalati tanulás	Egy hurkos tanulás	Imitatív jellegű tanulás (utánzó)	Változás jellege
	Instrukcionális tanulás	Kéthurkos vagy deuteró tanulás	Adaptációs jellegű	
Tanulás szintje	Egyéni Csoportos Szervezeti		Egyéni Csoportos Szervezeti	Változás szintje
Tanulás gátja	Versengő elkötelezettség Védekező mechanizmusok Projekció Racionalizálás Idealizálás Fantázia Szimbolizálás		Bizalom és önbizalom hiány Félreértés Attitűd Információ hiány Szűklátókörű önérték Különböző értékelés Tolerancia hiány	Változás gátja
Tanulás segítése	Kommunikáció Pszichológiai biztonság Normák Tudatosság Közös jövőkép Személyes irányítás Vezetői hozzáállás		Kommunikáció Képzés Részvétel Bevonás Segítségnyújtás Támogatás Tárgyalás Megegyezés	Változás segítése

			Manipuláció Erőszak	
Tanulás érvényesülése	Tudásmegosztás Tudás átadás Beépülés a memóriába	Tudásbank Szervezeti memória	Új viselkedés és magatartás érvényesítése, Beépülés a kultúrába	Változás érvényesülése
Érvényesülés feltétele	Tanulási képesség Készség Rugalmasság Vezetői hozzáállás Szervezeti kultúra Fogadóképesség	Felejtés képessége	Változási képesség Készség Rugalmasság Vezetői hozzáállás Szervezeti kultúra Fogadóképesség	Érvényesülés feltétele
Közvetítő eszköz	Kommunikáció Tréning Csoportos technikák Magatartástudomány i eszközök Információ átadás		Képzés Tanulás Tréning Információ átadás Magatartástudományi eszközök	Közvetítő eszköz
Várható eredmény	Folyamatos tanulási képesség Memória változás		Folyamatos változási képesség (tanulás)	Várható eredmény

Tudásmenedzsment

Tanulószervezet
(folyamatos tanulási
és változási
hajlandóság)

28. ábra A tanulószervezetté válás és változásmenedzsment folyamatának jellemzői

Forrás: saját szerkesztés

A tanulószervezetek működésének előfeltételeit többen megfogalmazták az elmúlt időszakban, melyek közül a leggyakrabban használt elvárás rendszert mutatjuk be a következő fejezetben. Hangsúlyos szerepet játszik ez a szervezeti kultúra, mivel a sikeres együttműködés, a bizalom az üzleti eredmények elérésében domináns, így ha változtatásra kerül sor, ezen szervezeti feltételek mellett a siker nagyobb eséllyel garantálható.

7. A tanulószervezetek kritériumai

7.1. Senge modellje

A tanulószervezetek rendelkeznek annak az 5 alapelvnek az érvényesülésével, amivel más szervezetek nem.

A rendszer gondolkodás következtében a változási folyamatra való koncentráció során képesek az emberek az „itt és most” megoldások helyett a problémák háttérében meghúzódó ok – okozati összefüggések feltárására.

A személyes irányítás fogalma azt takarja, hogy az emberek képesek önálló tanulásra, rendelkeznek egy olyan jövőképpel, mely biztosítja számukra a fontossági sorrend felállítását a feladatok között. Képesek kreativitásukat koncentrálni személyes egyéni céljaik, és ennek következtében a szervezet össz céljainak elérése érdekében.

A gondolati minták elsősorban az attitűdjeinket befolyásolják, gyakran tudattalanul. Ezek hatással vannak cselekedeteinkre, a dolgokra történő reagálásainkra. Ezen minták tudatosításával a tanuló szervezet tagjai elsősorban a csoportos közösségekben alkalmazott, valamely technikák segítségével – a változásokhoz való készségüket, hajlandóságukat és valós cselekedeteiket nagymértékben segíthetik.

A személyes irányítás következtében létező és valamilyen módon megnyilvánuló jövőkép még önmagában nem jelenti azt, hogy tanulószervezettel állunk szemben. Ahhoz, hogy az egyes emberek által követett célok hosszútávon sikerrel járuljanak hozzá a szervezet eredményességéhez, egy közös jövőképet kell megalkotni. Ennek jellemzője, hogy magában foglalja az egyéni elképzeléseket és ennek következtében a szervezeti csoportok és tagok is képesek lesznek azonosulni vele.

Napjaink modern szervezeteiben jellemzően előforduló egység a csoport. Mivel a csoportot az egyének alkotják, az ő tudásuk, tanulási képességük eredménye összeadódik a csoport teljesítménye eredményében, mégpedig úgy, hogy az több lesz, mint az egyszerű matematizált összegzése a tudásnak. A csoportos tanulás ennek értelmében egyrészt az egyének tanulását, másrészt a csoport egészének közös működése következtében szerzett ismeretek megőrzését, továbbfejlesztését és átadását jelenti. Annak érdekében tehát, hogy a szervezetek képesek legyenek a folyamatos fejlődésre, tanulásra, fel kell tételeznünk, hogy az abban tevékenykedő emberek is és csoportok is képesek erre. (Senge, 2006)

Egyéni és szervezeti tanulás

Hogyan működik és érvényesíti hatását a megfigyeléses tanulás, vagy létrejöhet-e komplex tanulás a csoporton belül, vagy inkább a tapasztalati tanulás érvényesül?

Mivel mindezen kategóriák az egyénekre vonatkozó vizsgálatokon alapulnak, nézzük meg ebből kiindulva, hogy **mit jelent a szervezeti tanulás, a csoportok tanulása?**

Argyris és Schön (1978) gondolatai segítségül hívhatók a kérdés megválaszolásakor. Véleményük szerint két dolognak kell teljesülnie ahhoz, hogy a csoportok szintjén is érzékelhető tanulásról beszéljünk.

Először is: az egyéneknek a változtatás során létrehívott céloknak megfelelően kell cselekedniük, vagyis a változtatás érdekében megteendő dolgokat végre kell hajtani.

Másodszor: az egyének által felvetett ötleteknek, javaslatoknak, azok minősítésének és végrehajtása során szerzett tapasztalatoknak bele kell épülniük a szervezeti memóriába, vagyis más csoportok számára is hozzáférhetővé kell válniuk.

Hogyan megy végbe a szervezeti tanulás?

Ahogy a gyerekek megtanulják a felnőttektől a beszédet, a viselkedési normákat, stb. a szervezetben is azáltal tesznek szert a tudásra (az egyének, csoportok és a szervezet egésze), hogy annak tagjai tapasztalatokat szereznek, azokat elemzik és értékelik, a szerzett ismereteket rögzítik és felhasználják, vagyis alkalmazzák a következőkben. Ez a tapasztalati tanulás.

Ha a változásmenedzselés során érvényesülő változtatási tevékenységgel párhuzamot állítunk, akkor ez az utánzó, másoló, (imitatív jellegű) változtatás. (egyhurkos tanulás a csoportnak, szervezetnek). A szakirodalomból ismert egyhurkos tanulásra minden szervezet képes, amikor is a cselekvése elvárt és valós eredményei közötti különbség kiküszöbölésére törekszik a szervezet. Ennél magasabb szint, amikor a különbség okát is keresik, mely az emberi értékrend, attitűd és követett normák megváltoztatását igényli.

Az instrukcionális tanulás esetén a szervezet lemásolja mások rutinjait, majd azt a sajátjukként használják. Ez a változásmenedzselés során azt jelenti, hogy adaptációs vagy átalakítás melletti átvételi változtatás zajlik. Az adaptáció ugyanis fejlesztési, feladat – megoldási értéket is képvisel. (kéthurkos tanulás) A tanulás legmagasabb szintje, amikor magát a tanulás folyamatát veszi vizsgálat alá a szervezet.(deutero tanulás)

Valójában a hosszú távú siker fenntartását ez utóbbi két kategóriába tartozó szervezetek képesek megvalósítani.

A tanulás során szerzett ismeretek tehát beépülnek a szervezet mindennapjaiba, úgy is mondhatjuk, hogy a memóriájába. De mi történik, a már használhatatlanná vált, felesleges adathalmazmal? Szándékosan el kell felejtetnünk a szervezetekkel, a csoportokkal. Az egyéni emberre közhasználatban lévő felejtés szó nem teljesen fedi le ezt a történetet, mivel itt szándékos beavatkozásról van szó. A felejtés a tanulás folyamatos fenntartását biztosítja. Ez egy speciális irányú tanulási folyamat, mely sokkal nehezebb, mint a tanulás maga és minden tanulószervezetben gondot okoz. Ennek a típusú felejtésnek különös jelentősége van a változtatások tényleges megvalósítása során, mikor az új folyamatok alkalmazásának feltétele, a régi rutinok kitörlése a memóriából. Gyakorlati tapasztalataink szerint, ha ez nem sikerül, sokkal könnyebben válik sikertelenné a rögzítés, az új állapotok meggyökereztetése, a szervezet, vagy az egyének a legkisebb probléma esetén is azonnal a régi rutinkhoz nyúlnak.

A tanulószervezetek tehát a tanulóképességük mellett a felejtés képességével is rendelkeznek, melynek értelmében akár a csoportos tanulást egyszerre nevezhetjük csoportos felejtésnek is. A tanulás és felejtés egyensúlya nem mindig biztosítható. Ha a régi már nem, az új még nem működik, ennek az egyensúlynak az eltolódása növekvő ellenállást okozhat.

A csoportok esetében a változással szembeni ellenállást vagy a változtatás maradéktalan támogatását erősíti a csoportszellem, az összetartozás érzése, és egyéb közös célok.

Bizonytalanságot okoz, azaz egyensúlyi problémát vet fel a csoport pszichológiai és funkcionális működése is. Bármely irányba eltolódik a csoport működése, a másik irány

csorbat szenved. Ez a bizonytalanság pedig a tanulás, a változtatás gátjává válhat, a csoport működése öncélú lesz. Ahhoz, hogy jól működjenek a szervezeten belül a csoportok, 3 alapvető dolgot kell biztosítani:

- technikai szakértelem,
- problémamegoldó és döntéshozatali képességek
- interperszonális képességek.

A megfelelő működés a tanulás képességét, készségét is kell, hogy jelentse. Vagyis a csoportnak egy olyan szellemű kiépítését, melyben képesek az egyének képességeiket csoportosan fejleszteni annak érdekében, hogy saját egyéni és a csoport céljai egyaránt kielégítést nyerjenek.

Edmondson (2012) szerint a csoportos tanulás egyrészt egy, a szervezeti tanuláshoz hasonló folyamat, amely csoportos szinten zajlik, másrészt magában foglalja a csoportot alkotó egyének együttműködési készségének, a csoporton belüli összhangnak és tudatosságnak a növekedését amellet, hogy része a csoporttagok által birtokolt tudás közössé, csoportszintűvé válása.

Mivel a tanulószervezetekben a csoport tanulása a csoportcél elérését szolgálja, ezért az egyének és a csoport is hajlandó valamilyen szintű bizonytalanságot elviselni. És mivel a csoportcél kapcsolatban áll a számára kiadott, végrehajtandó feladattal, ezért a csoportos tanulás a szervezeti teljesítmény növekedéséhez járul hozzá, adott esetben a sikeres változásmenedzsment végrehajtásához.

Mely tényezők gátolják a csoportos tanulást?

A versengő elkötelezettségről a következő, 9. fejezetben még ejtünk szót, mely az előfeltevésekkel, a gondolati mintákkal, a belső bizonytalansággal függ össze. Ezek leküzdését szolgálják vagy szolgálhatják az ún. védekező mechanizmusok, melyek egyrészt gátolják a tanulást, másrészt azonban csökkenthetik a belső bizonytalanságot, amely ellenkező hatást válthat ki.

Védekező mechanizmus a tagadás (tények, cselekedetek következményeinek tagadása), melynek következtében a valós problémák nem kerülnek felszínre, tehát nem valósulhat meg a tanulás sem.

A projekció (bűnbak képzés) során a belső feszültséget az egyén a külvilágra hárítja, mely következménye megegyezik a tagadásnál említettel.

A racionalizálás (csoportos racionalizálás) során bár felszínre kerül a probléma oka, de a magyarázatok elfedik a valóságot. Tanulás itt sem következik be.

Idealizálás esetén a túlfűtött érzelmek pozitív irányúak, a negatívumok figyelmen kívül hagyásával. A múlt felnagyítása a jelen elfedését jelenti itt is.

Ez a torzított tapasztalati tanulást jelenti, mivel a produktív kudarc értékét nem ismeri fel a csoport a nem produktív sikerrel szemben.

A fantázia élénk, valótlán ábrándozás. A légvárak a valóságot takarják el.

Szimbolizálás során egy külső dolog álcázott megjelenítővé válik egy belső rejtett dolog helyett.

Az egyéni gátak csoportos formában is testet ölthetnek, melyek tovább fokozhatják a csoportos védekező mechanizmusokat. Pl. konformitás, normák, autokratív vezetés, a szerepek, csoport kultúrája, a hatalom, működési rutinok.

Ugyanezen okok a változtatással szembeni ellenállás növekedéséhez is hozzájárulnak, vagyis a tanulási gátak az alkalmazkodási, változtatási hajlandóság gátjai is.

Tanulás előmozdítása a csoportban

Ahhoz, hogy egy csoport megfelelően tudjon tanulni, a tanulásukat segítő, támogató környezetet kell kialakítani, és természetesen a csoportnak is rendelkeznie kell azokkal a képességekkel, hogy a tanulás gátjait leküzdje. A rendelkezésre álló eszközök szakszerű kihasználása biztosítéka lehet a sikeres tanulásnak, és ezen keresztül a sikeres változtatásnak.

Melyek ezek az eszközök?

- kommunikáció:
 - dialógus (ötletek cseréje)
 - „képzett” vita (döntésnek kell születni)
- pszichológiai biztonság: egyéni, csoport és szervezeti szintű
- normák: információ megosztás, hibák tolerálása, stb.
- tudatosság: önkontroll, nyitottság
- közös jövőkép: célok, stratégia, filozófia, azonosulás
- személyes irányítás: önmegvalósítás, alkotás
- vezetés: szerep, stílus, példamutatás.

A szervezeti tanulást úgy értelmeztük, mint tudás és/vagy képességek, készségek megszerzése, mely következtében valamilyen magatartásváltozás, viselkedés, cselekvés módosulás várható hosszabb idő távlatában. (Ez a viselkedés változás a változásmenedzsment szempontjából kulcs fontosságú.) Ez a megfogalmazás a magatartástudományi alapokon nyugvó szervezetfejlesztés és/vagy változásmenedzsment kritériuma is. Ez akkor fog bekövetkezni, ha a változtatást kiváltó októl kezdve a folyamat végén jelentkező eredményig minden mozzanat rögzül a szervezet memóriájában. A változásmenedzselés során a célok eléréséhez az egyének, a csoportok felhasználják a saját tudásukat, s ennek egy egészébe kapcsolása a szervezet egészének a feladata. Ez a folyamat egy közös „tudásbankot” hoz létre, melyet szervezeti memóriának nevezünk. Ez független az egyéni tagoktól, azok képességeitől és tudásától, vagyis a szervezeti tagok cserélődése esetén is viszonylag állandónak tekinthető. Ebből következik, hogy a szervezeti memória nem azonos a szervezetet alkotó egyének memóriájának összességével.

Hogyan hozza létre az egyének memóriája és tanulási folyamata a szervezeti memóriát?

A folyamat kulcspontja az, amikor az egyéni tanulás eredménye beágyazódik a közös memóriába, annak szerves része lesz. A szervezeti tanulás feltétele, hogy amit az egyén tapasztalt és megtanult, az valamilyen formában kommunikálható, átadható legyen, ugyanis ekkor válik lehetségessé a tudás megosztása. Ezekből következik, hogy nem minden egyéni tanulás lesz szervezeti tudás, vagy tanulás, csak akkor, ha:

- a szervezeti célok érdekében történik,
- a szervezet tagjai között megosztják,
- a tanulás tapasztalata beágyazódik a szervezet rendszereibe, struktúrájába, kultúrájába, vagyis a szervezeti memóriába.

Összességében azt is mondhatjuk, hogy a szervezeti memória megteremti a kapcsolatot az egyéni és intézményi magatartás között, mely információt, tudást, és képességeket tárol. Végül nem szabad elfelejtkezni arról, hogy a tudást nem elegendő a szervezetnek megszerezni, azt ésszerűen használni és megtartani is meg kell tanulni, mely gondolatok tovább vezetnek egy fiatal tudományterület határára, a **tudásmenedzselés** kérdéseihez, melyről a 12. fejezetben lesz szó kicsit részletesebben.

7.2. Garvin modell

A modell Senge (2006) megközelítésével összevetve, gondolkodásában nagymértékű hasonlóságot mutat. Szerinte a tanuló szervezet képes tudást létrehozni, megszerezni, képes tudást elterjeszteni a szervezetben és képes magatartását is megváltoztatni az új felismerések és tapasztalatok alapján. A tanulás során fejlődésen megy keresztül mind az egyén, mind a szervezet, és ezáltal új érték, tudás, tapasztalat képződik, amely napjainkban a szervezetek legfőbb erőforrásává vált. A tanuló szervezetek jellemzői közül azokat emeljük ki, melyek alátámasztják azt a gondolkodást, miszerint a tanuló szervezet biztosítja mind az egyének, mind a csoportok és a szervezet számára a fejlődés, tanulás, együttműködés, ezáltal a változtatásra való nyitottság lehetőségét. A tanulószervezetre jellemző tehát: (Garvin, 2000)

- külső és belső nyitottság,
- támogató,
- bizalmon alapuló kultúra,
- folyamatos fejlesztés,
- innovativitás,
- flexibilitás,
- adaptivitás,
- változás,
- részvételen alapuló döntéshozatal,
- lapos hierarchia,
- rotáció,
- képzés, tréningek.

Ezekkel a tulajdonságokkal a tanulószervezet nemcsak a tanulásnak, tudásteremtésnek kedvez, hanem kultúrájával, működésével a változásmenedzseléséhez szükséges feltételeket is biztosítja.

A fenti elveket szem előtt tartva a garvini tanuló szervezet 5 alapvető képességgel rendelkezik:

- *Szisztematikus problémamegoldás:* a szervezetek szervezett formában rendszeresen gyűjtik és elemzik a teljesítményre vonatkozó adatokat, és ezáltal megpróbálják feltárni a problémák mélyben rejlő okait.
- *Kísérletezés:* a tudás szisztematikus keresése és tesztelése. A szervezet elsősorban új tudás létrehozására törekszik, nem pedig a már meglévő problémákra koncentrál.

- *Tanulás saját tapasztalatokból:* ide tartozik mind a kudarcokból, mind a sikerekből való tanulás, tehát lényeges, hogy a kudarcélményeket tanulási lehetőségnek fogjuk fel. A szervezet hosszú távú sikerességének fenntartásához lényeges továbbá, hogy a szervezet pontosan tudja, hogy a sikeréhez milyen tényezők vezettek.
- *Tanulás mások tapasztalatából:* a vállalat elemzi fogyasztói véleményét, versenytársai sikereit és kudarcait, valamint más szakmák képviselőinek tevékenységét.
- *Tudás elterjesztése:* a szervezet az általa létrehozott és megszerzett tudást elérhetővé teszi szervezet egységei, dolgozói számára. Olyan légkört teremt, ahol a munkatársak szívesen adják át egymásnak tapasztalataikat és szívesen használják fel az így nyert tudást.

Míg Garvin a tudás létrehozására helyezi a hangsúlyt, addig Senge és munkatársai az egyéni és kollektív fejlődést, tanulást, illetve az egyéni célok érvényesülését helyezi a középpontba. A két modell bár megfogalmazásában eltérő, lényegi, tartalmi megközelítésükből ugyanazok az elvárások szűrhetők le. Hasonlóképpen, a 6. fejezetben bemutatott szervezeti kultúra modellek közül az 5. táblázat logikája alapján Handy – erő típusa és Quinn - klán típusa foglalja magában azokat az elvárásokat, melyek feltételnek tekinthetők további gondolkodásunkhoz.

A sikeres szervezeti működést nagymértékben determinálja a stratégia. Ha megfordítjuk a logikát, és azt mondjuk, hogy rendelkezésükre áll az áhított kultúra, kérdés, hogy milyen változtatási stratégia lehet a leginkább sikeres? Egy tanuló szervezet legalább 6féle stratégiai lehetőség közül választhat:

- az információs rendszerek infrastruktúrájának kialakítása
- a szellemi tulajdon menedzselése
- az egyedi tanulás ösztönzése
- az össz vállalati tanulás stratégiája
- tudásra alapozott menedzsment (Tudásmenedzsment)
- innováció

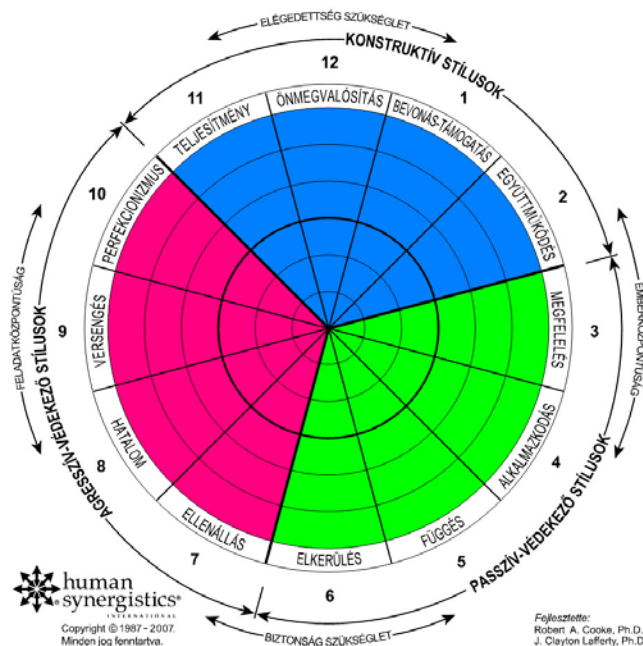
Ezen stratégiák jellemezhetők elvi alapjaikkal, törekvéseikkel, céljaikkal, folyamataikkal, rendszereikkel, teljesítményükkel, kultúrájukkal, amit a 7. táblázatban foglalunk össze.

A tanulószervezetek megvalósításához a fent tárgyalt stratégiák mindegyike hozzájárulhat, de önmagában egyik sem elégséges, csak valamilyen kombinációban történő alkalmazással érhető el mérhető eredmény. A különböző stratégiákat időbeli eltolódással érdemes alkalmazni, nem azonos időintervallumban.

7.3. További kultúra modell a változtatáshoz

Meg kell említeni a változtatások sikere érdekében alkalmazható további kultúra vizsgálatra, azonosításra gyakran alkalmazott modellt, mely az OCI (Szervezeti Kultúra Leltár) és OEI (Szervezeti Hatékonyság Leltár) néven ismert módszerekre épül. Ezen elv alapján elvégzett vizsgálat minősíti a szervezetet, melynek eredményei felvilágosítással szolgálhatnak, érdemes-e belekezdeni vagy sem egy komolyabb változtatásba. A modell a Circumplex elnevezést viseli. (Lafferty, C. – Cook, R. 1987)

A Circumplex egy kör alapú diagram, (3. ábra) amelynek a 12 dimenziója 4-4-4, színekkel megjelölt sávra van osztva. A kék a konstruktív stílusú területet jelöli. Ide tartozik a teljesítmény (11), önmegvalósítás (12), bevonás-támogatás (1) és az együttműködés (2). Ezek a tényezők az elégedettségre hatnak. A következő, a zöld színnel jelölt passzív-védekező stílusok közé az elkerülés (6), a függés (5), az alkalmazkodás (4) és a megfelelés (3) tartozik. A harmadik szervezeti stílust pirossal jelöli az eszköz. Ez az agresszív-védekező stílust jelöli. Ebbe a negyedbe tartozik az ellenállás (7), a hatalom (8), a versengés (9) és a perfekcionizmus (10) viselkedési stílusa. Nemzetközi kutatások támasztják alá, hogy elsősorban a kék negyedben (11-12-1-2) található stílusjegyek tekinthetők építő jellegűnek, a zöld és piros mezőkkel jellemezhető kultúrákban a kudarcok elkerülése a jellemző. Jobb oldalon inkább a kapcsolatok terén, bal oldalon pedig a feladatok elvégzésére vonatkozóan.



29. ábra Cicumplex modell
Forrás: Lafferty, C. – Cook, R. (1987)

Az alapvetően **konstruktív kultúrájú szervezetet** az jellemzi, hogy munkatársait bevonja az őket érintő döntésekbe. Egyéni céljaik és a szervezet céljai közötti kapcsolat megtalálására törekszik, építve a munkatársak önmegvalósítási szükségleteire. A hibák nem üldözendő dolgok, hanem a tanulás-fejlődés forrásai. A konstruktív szervezet támogatja a vélemények őszinte kifejezését, a kísérletezést, a fejlesztéseket. Fontos számára, hogy a munkatársak teamekben valódi célokért dolgozzanak és azok elérésébe a szükséges energiát tegyék bele, se többet, se kevesebbet. Hangsúlyt helyez a valóban pozitív munkakapcsolatok kialakítására, amelynek keretében a munkatársak egymásnak adnak, és egymástól kapnak is fejlesztő visszajelzéseket, és a munka során szükségszerűen felmerülő konfliktusok is érdemi feloldást nyernek. Ide tartoznak a teljesítmény, az önmegvalósítás, a bevonás-támogatás és az együttműködés stílusai.

A ***passzív-védekező kultúrájú szervezet*** energiáit a személyes kapcsolatok és a biztonság fenntartása emésztí fel. Nehezen születnek döntések, a kapcsolatorientáció a feladattudatosság rovására érvényesül. A szervezet minden tagja egyfajta hamis biztonságérzetre vágyik, kevés a fejlesztés, az újítás. Erős a bürokratizmus, a szervezet tagjai mindent megtesznek a konfliktushelyzetek elkerülésére, döntéseikért nem hajlandók vállalni a felelősséget, hiszen a hibákat szigorúan büntetik. Ide tartoznak a megfelelés, az alkalmazkodás, a függés és az elkerülés stílusjegyei.

Az ***agresszív-védekező*** stílusjegyekkel jellemezhető szervezetben az energia a személyes hatalom és pozíció megőrzésére irányul. Látszólag aktív cselekvés folyik, és erőteljes a feladatorientáció, az eredményesség azonban itt is elmarad a kívánatostól. A döntően agresszív-védekező stílusú szervezetekben jutalmaznak más ötleteinek lekicsinylését, támogatják a szervezeten belüli versengést. Értéknek számít a hatalommal való (vissza)élés. Gyakran jellemzi ezeket a szervezeteket az öncélú tökéletességre törekvés, a prioritizálás hiánya. Ezekben a szervezetekben rengeteg energiát emésztnek fel a belső harcok és a dühödt „csinálás” vágya, de tartós eredmény ezekből ritkán születik. Ide tartoznak az ellenállás, a hatalom, a versengés és a perfekcionizmus stílusa.

A stílusok jellemzéséből egyértelműen kiolvasható, hogy a változásmenedzsment sikeres lefolytatását a konstruktív jellegű szervezeti működés támogatja. Adott esetben a modell alapján a jelenlegi és a kívánatos állapot azonosítása után a megfelelő változtatást menedzselni képes modell kiválasztása után, a beavatkozás megvalósítható.

	Információ rendszerek infrastruktúrája	Szellemi tulajdon	Egyedi tanulás	Össz vállalati tanulás	Tudásmenedzselés	Innováció
Elvi alap	A vezetés segítése	A vállalat vagyona	A színvonal emelés	Felkészítés a jövő változásaira	A közös tudás nagyobb hatékonyága	A kreativitás fejlesztése
A törekvések központja	Adatok, információk	Értékesíthető szellemi vagyon	Értékesebb humán tőke	Társadalmi tőke	A szakértelem növelése	Új termékek és eljárások
Cél	A vezetői döntések alátámasztása	Nyereségszerzés	Emeltebb szintű humán tőke	Csoportos tökéletesedés	A szakértelem bővítése, megosztása	Jövedelemszerzés az új ötletekből
Módszerek	Adatok és információk szerzése, tárolása, alkalmazása, fejlesztése	Licenciák értékesítése	Különböző tréningek	Teammunka, szervezet- és minőségfejlesztés	A legjobb módszerek elterjesztése	Ötletbörzék, ötletrohamok stb.
Eredményesség mérés	Az információk alkalmazásának elterjedése	Többletjövdelem	A résztvevők előmenetele	A ciklusidők és költségek csökkentése, minőségjavulás	A döntések minőségének javulása	Többletjövdelem az új termékekből
A vállalati kultúra jellege	Élenjáró számítástechnika	A tulajdon nyereségtermelő képességének tulajdona	Tudásszomj	Felkészülés a változásokra	Elterjedt tudásmegosztási hajlam	Kreativitásbarát környezet

7. táblázat Tanulószervezet stratégiái
Forrás: Saját szerkesztés

Az elvárható kultúra jellemzőinek összegzése (a fenti kultúra dimenziók alapján) olvasható az alábbi táblázatban, mely egyidejűleg mutatja azokat a kultúra típusokat, melyek támogatják a változtatások sikeres kivitelezését, vagyis lehetőséget adnak egy bizalomra épülő, együttműködő, rugalmas szervezeti közösség változtatási kezdeményezéseinek sikeres végrehajtására

Handy Erő (hatalom)	Senge	OCI Konstruktív stílus	Garvin	Quinn Klán
Személyes kompetenciák	Rendszer gondolkodás Közös jövőkép	Teljesítmény - előrelátás - cég céljainak ismerete - magas elvárások - kihívást jelentő feladatok	Innovativitás	Közös értékek és célok
Rugalmasság	Önmagunk irányítása	Önmegvalósítás - kreativitás - önálló gondolkodás - saját szakmai fejlődés - nyíltság - ötletek közzé tétele	Folyamatos fejlődés Képzés, tréningek	Személyzet fejlesztése
	Gondolati minták	Bevonás – támogatás - konstruktivitás - mások támogatása - értékelés, - jutalmazás - bevonás a döntésekbe - empowerment	Részvétel a döntésekben, rotáció	Alkalmazottak bevonása, támogató vezetés
Bizalom	Csoportmunka	Együttműködés - barátságos viselkedés - nyitottság - együttműködés - mások motiválása	Nyitottság, támogatás, bizalom	Teammunka, összetartozás

8. táblázat A változásmenedzsment alapfeltételeként elfogadott kultúrák jellemzői

Forrás: saját szerkesztés

8. Emberközpontú változásvezetés

8.1. A sikeres változtatáshoz szükséges vezetési stílus

A vezetők többsége, ha a szervezete a változtatás irányába mozdul el, elsősorban a kézzelfogható, számszerűsíthető dolgokra koncentrál, mint a hatékonyság, minőség, létszám stb., pedig ezek csak tünetek. A valódi problémák gyökerei a szervezet más síkján, más mélységeiben keresendők. A kemény problémákra való koncentráció csak látszólagos eredményt biztosít, hiszen könnyebben orvosolhatók, javíthatók, mintha az ún. lágy problémák megoldásához kezdenének, melyek mindig az emberi oldallal vannak összefüggésben.

Mivel a puha problémák forrása az emberek beállítottsága, gondolkodásmódja, attitűdjei, helytelen viselkedés és magatartás, alulértékelés és önbizalomhiány, stb. ezek a tanulószervezetek esetében természetes módon a figyelem középpontjában vannak. Ebből következően, ha a sikeres változásmenedzsment végigvezetése a cél, ahol a valóságos változtatások eredményei elfogadottak a szervezeti tagok részéről, és azok be is épülnek a szervezet további viselkedésébe, normáiba, máris elértünk ahhoz az elváráshoz, ami a vezetési stílussal kapcsolatban fogalmazódik meg.

Ha egy cég sikeresen akar változtatásokat vezetni, a vezetőknek sok esetben stílusváltásra kell törekedniük. Pl. tisztában kell lenniük a szervezetükben tevékenykedő emberek igényeivel, hiszen minél fogékonyabbak ezek iránt, és minél többet tesznek kielégítésükért, annál többet kapnak vissza dolgozóiktól kezdeményezésben, odaadásban, a közös célért végzett munkában.

Ha magunk elé képzeljük a Maslow (1987) piramist, belátható, hogy bármilyen méretű szervezetről legyen is szó, biztos, hogy az emberek a legkülönbözőbb szinteken foglalnak helyet. Ez a szint azonban senki számára nincs bebetonozva, akár lefelé, akár felfelé bármikor elmozdulhat valaki. (Gondoljunk pl. a létszámleépítések okozta státusz-vesztésekre, vagy egy jó vállalkozás indítása utáni felemelkedésre.)

A szervezeti működés szempontjából nem feltétlenül az a fontos, hogy ki-hol tart, hanem hogy a vezető hogyan képes ezeket a különbségeket kezelni a szervezetében, az egységes szervezeti cél érdekében.

„A tények kevésbé fontosak, mint az, hogyan viszonyulunk hozzájuk, mert ez határozza meg, hogy mi vár ránk: siker vagy kudarc” (Norman Vincent Peale)

Ha a szervezetről alkotott képet a külvilág, a piac, a versenytársak számára is elfogadhatóvá, vonzóvá akarjuk tenni, érdemes megfontolni a Volvó autógyár igazgatójának gondolatát.

„Ahhoz, hogy valaha is rendben menjenek a dolgok kifelé, először belül kell rendbe tenni őket.” (Goren Carlstedt).
--

A hagyományos megközelítés és hierarchiai gondolkodásmód alapján a reaktív vezetési stílus (vö. reaktív változtatás) a jelentkező problémák megoldásakor elsősorban az ún. kemény tényezőkre koncentrál, mint pl. a rossz minőség, a hatékonyság elmaradása az elvárt szinttől, stb.. Ezek a vezetők megpróbálják valamilyen szinten kezelni a fenti tüneteket. Belső kényszert érezve megpróbálják kijavítani azt, ami rossz, és ez olyan probléma centrikusságra

vezet, ami fékezi a valódi célok elérésének lehetőségét. Ugyanis minél több problémát sikerül megoldani, annál többet fedeznek fel, s miközben megoldottnak vélik azokat, újabbakat kreálnak. A vezető feladata sokkal inkább a problémák valódi okainak feltárásában rejlik, s ezen valódi okok mögött az ún. lágy tényezők, az emberek állnak. Ezek a tényezők általában nem, vagy csak nagyon nehezen jellemezhetők mérhető paraméterekkel, pedig ezeknek van döntő befolyásuk a mérhető, kemény tényezőkre, így a szervezet végső eredményére is. Természetesen nem söpörhetők félre a kemény problémák, de ezek valójában csak az igazi bajok, a lágy problémák indikátorai. Arra utalnak, hogy új módon kell az emberekkel foglalkozni, és más módon kell közelíteni gondolkodásmódjukhoz (proaktív változtatás).

Az alkotó módon gondolkodó vezető kiegyensúlyozottan foglalkozik a kemény és a lágy tényezőkkel, s a probléma irányultságuk átváltozik megoldás irányultsággá. Tisztában vannak azzal, hogy az együttműködés mennyire fontos, és hogy saját magatartásuk milyen befolyással van az embereikre, és azok cselekedeteire. Igyekeznek egy közös jövőképet kialakítani, amely erősíti az emberek egységét, az összefogást, és a csoportok tagjainak azonosulását a cég, a szervezet egészének céljaival.

Rendelkezhet egy szervezet bármilyen korszerű rendszerekkel és folyamatokkal, teljesítményét jelentősen leronthatja az emberi háttér. A szervezet sikerét döntő módon meghatározó kérdés az emberek kollektív beállítottsága. Igaz, hogy a rendszerek és folyamatok is nagyon fontosak, de nem választhatók le az emberi oldalról. A 20/80-as szabály itt is igaz. Az emberek 20%-a nyitottan kezeli a problémákat, míg 80%-uk nem. Ezzel összefüggésben az határozza meg az emberek „én képét”, ill. önbecsülését, hogy milyen véleményük van önmagukról, és mit gondolnak arról, ahogy mások vélekednek róluk. Az önbecsülés döntően meghatározza az emberek beállítottságát, és itt, ezen a ponton óriási felelőssége van a vezetőnek.

„Energiánk, lelkesedésünk, belső ösztönzésünk és a vágy, hogy kiváló munkát végezzünk, mind-mind attól függ, hogyan vélekedünk arról, amit csinálunk.” (Peter Block)

Ha egy ember soha nem kap pozitív visszajelzést környezetétől, nevezetesen főnökétől, hogyan várhatjuk el, hogyha mégoly pozitív beállítottságú is, hogy hosszabb idő távlatában megőrizze önbecsülését.

Egy USA Kereskedelmi Kamarája által végzett vizsgálat jól alátámasztja fenti megállapításokat, milyen különbség lehet a vezetők és beosztottak véleménye között ugyanarról a kérdésről. A kérdés az volt, hogy állítsák fontossági sorrendbe a feltüntetett dolgokat 1-10 ponttal jelölve, (1 a legfontosabb). Az első három helyen jelölt válaszok a különbséget egyértelműen alátámasztják.

Mi a fontos a munkatársak és vezetők számára	nézőpont	
	beosztottak	vezetők
Elismerés	1	8
Azonosulási lehetőség ügyekkel, döntésekkel	2	10
Segítség személyes problémák megoldásában	3	9

Hogyan várhatjuk el, hogy embereink a legjobbat nyújtsák, ha nem kapják meg tőlünk, ami a legfontosabb számukra? Hogyan adhatjuk meg nekik, amire szükségük van, ha nem tudjuk mi ez? A válasz nagyon egyszerű, meg kell kérdezni őket.

A fenti három dolog a lágy tényezőkhöz tartozik. Ha az embereket félreértik a vezetők, és nem azt kapják, amit várnak, a munkaerőkölcs romlik. A beállítottság rossz irányba fordul, csökken a kemény mutatók értéke, (minőség, termelékenység, színvonal, stb.). Tovább gyengül a dolgozók és vezetők kapcsolata, és egy bukóspirál indul meg, tovább mélyül a kiábrándulás, tovább romlik a munkaerőkölcs, elfolynak az energiák, és még jobban elmérgesednek a kapcsolatok.

Egy munkahelyi kollektíva rengeteg tudással, tapasztalattal, bölcsességgel, alkotóerővel és energiával rendelkezik. A felvilágosult vezető tudja, hogyan lehet megfelelő kérdésekkel hozzáférhetővé tenni ezeket, hogyan lehet felszabadítani embereik kezdeményezőképességét.

Ugyancsak egy Amerikában végzett tanulmány szerint, (ahol 500, a leggyorsabban fejlődő kis és középvállalat embereit kérdezték meg) kiderült, hogy ezek dolgozói nem csak elégedettebbek, mint a nagyobb más cégeknél, hanem elégedettségüknek érdekes oka van. Mivel jövedelmük elmarad a hasonló területen munkát végzőkétől, azt nyilatkozták, hogy az anyagi hátrányokért busásan kompenzálják őket a vezetési stílusból fakadó előnyök.

A sikeres működéshez, és azt előkészítő sikeres változásmenedzsmenthez a vezetőknek tisztában kell lenni embereik igényeivel. Minél fogékonyabbak ezek iránt, minél többet tesznek kielégítésükért, annál többet kapnak viszonzásul dolgozóiktól kezdeményezésben, odaadásban, a közös célokért végzett munkában. Olyan új vezetői stílusra van tehát szükség, amely figyelembe veszi a múlt tapasztalatait, de mentes azoktól a feltételezésektől és előítéletektől, amelyek a régi stílust alakították. Alapvetően két szélsőséges vezetési stílust különböztethetünk meg: (Oakley- Krug,1997)

A reaktív vezető tulajdonságai:

- mindenre maga akar válaszolni,
- stílusát a „közlés” jellemzi,
- személyesen dönt mindenről,
- kényszeríti a szervezetet a sikerre,
- elemmez, elemmez, elemmez,
- gyengén motivál,
- előítéletes,
- beosztottai utasításra várnak,
- önvédelmi módban reagál,
- fél, hogy elveszti a dolgok és emberek feletti ellenőrzést
- a bajok felkutatására és kijavítására összpontosít,
- gyorsan megszabadul azoktól, akik hibáznak.

Az alkotó vezető tulajdonságai:

- nincs mindenre saját válasza,
- figyelmesen hallgat másokat,
- emberei maguk is dönthetnek,
- a szervezetnek közös jövőképe van,
- hallgat a megérzésire,
- elkötelezettséget ébreszt az emberekben,
- nyitott gondolkodású,
- önállóságra tanítja az embereket,
- felelősen kezdeményez,
- decentralizálással javítja az eredményességet,
- összpontosít az erősségek fokozására,
- arra nevel, hogy tanuljanak a hibákból.

Mi a különbség a két stílus között?

A döntő tényező – a tudatosság, mely a fenti tulajdonságok összehasonlításából egyértelműen kiderül. Ahhoz, hogy valójában egy vezető értékelni és kihasználni is képes legyen ezt az előnyt, a szervezetre, az emberekre és a vezetésre vonatkozó elveket kell először megérteni. Ezek az elvek összhangban vannak mindazzal, amit a változtatás előkészítésével, az ellenállás leküzdésével összefüggésben, az emberi erőforrással kapcsolatban szem előtt kell tartani.

Az elvek az alábbiak:

- Egy szervezet sikerének legfontosabb tényezői az emberek. - A felvilágosult vezető olyan munkahelyi környezetet és kultúrát teremt, amely felszabadítja az emberek alkotóképességét és energiáit, amely összhangban van azzal a vágyukkal, hogy hozzájáruljanak a sikerhez, és arra ösztönzi őket, hogy cselekvően tegyenek is a sikerért.
- A vezető magatartásának nagy hatása van az emberekre. - Emerson (2011) azt mondta: „Valódi lényed olyan hangosan beszél, hogy nem hallom, mit mondasz.” Ez érvényes a vezető viselkedésére is. Az emberek nem a szavak, hanem a tettek alapján ítélnek.
- Az emberek nem szeretik, ha egyszerűen közlik velük, hogy mit kell tenniük, de odaadónak dolgoznak saját elképzeléseik megvalósításán. - Az emberek ösztönösen is ellenállnak mások ötleteinek és elképzeléseinek. A felvilágosult vezető eléggé magabiztos ahhoz, hogy ne akarjon magának tulajdonítani minden működő megoldást, és nem ragaszkodik ahhoz, hogy minden kérdésre ő adja meg a helyes választ.
- Ha az emberek úgy érzik, hogy megkapják a szükséges támogatást, mindent megtesznek, hogy segítsenek annak, aki segít nekik. - Ha az emberek igényei és vágyai kielégítést nyernek, messzemenően hajlandók szolgálni a szervezetet, amely segítette őket ebben. A felvilágosult vezető számára fontosak az emberei, segíti őket személyes fejlődésükben és céljaik elérésében.
- A közösségben óriási erők rejlenek. - A szervezet emberei lelkesek, tele vannak kezdeményezőkésséggel, alkotási vágygal, ha van egy közös céljuk, melyet magukénak vallanak, a létrejövő szinergizmus hihetetlen tettekre teszi képessé őket. Ez azonban negatív irányban is működik.

Annak érdekében, hogy egy vezető váltani tudjon a reaktív hajlamú vezetői stílusból a „felvilágosult” irányba, néhány gondolatot meg kell fontolnia, és tudatosan törekednie ezek érvényesítésének irányába.

- Le kell mondani arról az igényéről, hogy mindig igaza van.
- Fel kell hagyni azzal a törekvéssel, hogy mindenre saját megoldása, válasza legyen.
- Fel kell hagyni a szigorú ellenőrzéssel, és meg kell bízni az embereinkben.
- Fel kell hagyni a szigorú ellenőrzéssel, és meg kell bízni az emberekben (Oakley - Krug, 1997).

Ha egy vezető tesztelni szeretné saját eredményességét, és elgondolkodni azon, vajon jól csinálja-e, nem kellene-e stílusváltásra törekednie, vagy az embereit mennyire ismeri, tudja-e hogy kit milyen módon lehet a szervezeti kultúra aktív résztvevőjévé, alakítójává tenni, s ezáltal a szervezeti célokért önfeláldozó módon dolgozni akaró közösséget formálni, érdemes elgondolkodnia Weber professzor szavain:

„A vezetés eredményessége végső soron mindig mások tetteiben tükröződik. Hagyományosan magukat a vezetőket szoktuk értékelni, ám lehet, hogy helyesebben tennénk, ha a vezetés színvonalát azzal mérnénk, mennyi energiát és kezdeményezést hajlandók az emberek önszántukból belevinni a munkába.”

8.2. Változtatási stratégiák

Gyakorlati szervezeti változtatások konkrét vezetési problémáinak megoldására a tapasztalatok szerint az egyes vezetők különféle típusokba rendezhető irányítási akciókat alkalmaznak. Ezekből a típusokból körvonalazódnak bizonyos összefüggő, konzisztens változásvezetési szemléletmódok, módszerek, eszközök, melyek átfogják a változtatási folyamat egészét. E konzisztens változásvezetési módok alapján írhatjuk le a változásvezetési stratégiákat. Súlyukban, rendszerezettségükben és az átfogott időtávban természetesen nem hasonlíthatók ezek a stratégiák a vállalati stratégiákhoz. Ha a változtatások szempontjából értékeljük az elnevezéseket, az analógia helytálló. A továbbiakban a változtatási stratégiák lehetséges csoportosításait mutatjuk be.

Kényszerítő (coercive) változtatás

Alapvetően akkor alkalmazzák, ha rövid az idő a változtatás lebonyolításához, de elegendő hatalom áll a vezetés rendelkezésére az ellenállás leküzdésére, és az erőforrás igények fedezésére is. Akkor lehet sikeres, ha helyesen méri fel az erőforrás szükségleteket. Klasszikus területe az üzleti folyamatok újratervezése/szervezése (Business Process Reengineering). Ez esetben a változtatás középpontjában a vállalati folyamatok állnak.

A Coercive stratégia gyenge pontjai:

- Ha az erő és hatalom hiánya frusztrációhoz vezet, és a változtatási folyamat félbeszakad
- Ha eredményes szabotázs történik,
- Ha nem megfelelően ismerik fel az új kompetenciák és kapacitások iránti igényt,
- Ha a „vállalati gyökerek” megtámadásával következik be ellenállás.

Adaptív változtatás

Adaptív változtatás akkor lehet eredményes, ha a változtatás bevezetése fokozatos lépések sorozatából áll. Lassabb folyamat, mint a coercive stratégia, de lényegesen csökkenti a szervezeti ellenállást. A legnagyobb körütekintés mellett is előfordulhatnak a coercive stratégiánál említett problémák.

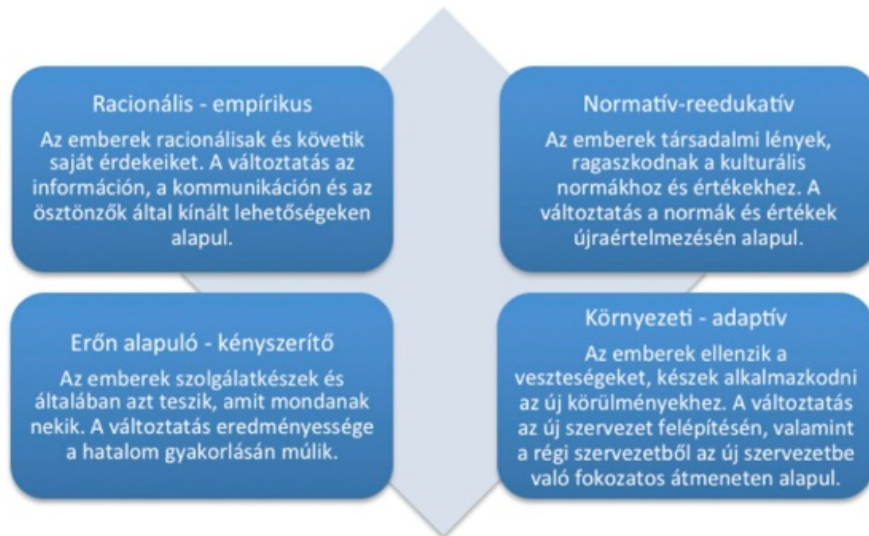
<http://valtoztatasmanagement.hu/Valtoztatasmenedzsment/Strategiak.html>

Menedzselt ellenállás

A két korábbi módszer keverékéről van szó. Harmonika módszernek is nevezik. Elsősorban akkor alkalmazhatják,

- amikor kevésbé sürgős a változtatás,
- ha a változtatást jól elkülönülő szakaszokra lehet bontani,
- ha a tervezés és a megvalósítás nem egymás után, hanem párhuzamosan történik,
- ha az ellenállást kontrollálni és minimalizálni lehet.

Egy másfajta megközelítésben négy alapvető változtatási stratégiát követhetünk.



30. ábra Változtatási stratégia

Forrás: <http://valtoztatasmanagement.hu/Valtoztatasmenedzsment/Strategiak.html>

A fenti változtatási stratégiák alkalmazását befolyásoló tényezők:

- Az ellenállás mértéke. Erős ellenállás esetén az erőt alkalmazó - kényszerítő, valamint a környezeti - adaptív stratégiák párosítása lehet célszerű. Gyenge ellenállás vagy az egyetértés a racionális - empirikus és a normatív - reedukatív kombinációja mellett szól.
- A célcsoport. A nagyméretű célcsoport a négy stratégia keverékét teheti szükségessé, hogy mindenki hallathassa szavát.
- A tétek. Nagy tétek (jelentős anyagi következménnyel járó beavatkozás) a négy stratégia keveréke mellett szólnak. Ha nagyok a tétek, semmit sem lehet a szerencsére bízni.
- A függőség. Ha a szervezet nagymértékben függ az emberektől, a vezetés utasítási vagy rendelkezési képessége korlátozott. (Molnár, 2014)

<http://valtoztatasmanagement.hu/Valtoztatasmenedzsment/Eloszo.html>

8.2.1. A Zaltman – Duncan - féle stratégiák

Gerald Zaltman és Robert Duncan 1977-ben megjelent „A tervszerű változások stratégiái” című könyvükben arra vállalkoztak, hogy tematikusan rendezzék és leírják a magatartási változások megvalósításával kapcsolatos kérdéseket. Figyelmük középpontjában a megkülönböztethető változtatási stratégiák állnak. Ezeket a stratégiákat az általuk menedzselt sok-sok gyakorlati változtatás tapasztalatai alapján alkották meg, mely változtatások igen széles skálán mozogtak és sokszínű gyakorlati tapasztalatokat összegeznek.

A stratégiák elsősorban a változtatások külső – szervezeten kívüli – kezdeményezőinek szempontjából elemzik a lehetséges módszereket.

A külső szakértők szempontjából rendszerezett változtatási stratégiák gond nélkül értelmezhetők és használhatók a vezetés számára is. Ugyanis ezen stratégiák elkülönítése a változtatást kezdeményezők és a változtatás által érintettek közötti kommunikáció és

interakció különbözőségén alapul. Ez a viszony minden változtatási folyamat meghatározó tényezője.

A stratégiák elkülönítésének középpontjában az áll, hogy a változtatások vezetőinek, milyen módszerekkel sikerülhet elérni az érintettek viselkedésének kívánt irányú megváltoztatását. Ez alapján négy különböző stratégiát fogalmaztak meg.

Rásegítő stratégia

A rásegítő stratégia során a változtatás vezetői támogatják az érintettek önkéntes változtatási szándékát, és segítik annak megvalósítását. Ez a segítség kiterjedhet a változtatások erőforrásainak megteremtésére és folyamatos biztosítására, a változtatások útjában álló külső és belső akadályok elhárítására, a változtatás menetének egyszerűsítésére és megkönnyítésére.

A rásegítő stratégia alkalmazása feltételezi, hogy az érintettek

- már ismerik a megoldandó problémát,
- elfogadják a változtatást, mint a problémából kivezető utat,
- nyitottak a külső segítségre.

Mint látható, e stratégia alkalmazásának kulcsa az érintettek változtatások iránti elkötelezettsége.

A változtatás szükségességének elfogadása az érintettek körében még nem garantálja automatikusan a rásegítő stratégia alkalmazásának sikerét. Az érintetteknek fel kell ismerniük, hogy a rásegítő stratégia keretében nyújtott támogatás a változtatások megvalósításán keresztül az ő céljaikat is szolgálja.

A rásegítő stratégia elsősorban akkor alkalmazható hatékonyan, ha az érintettek felismerik, hogy számukra leküzdhetetlen akadályok állnak a változtatás előtt. Kevésbé hatékony a rásegítő stratégia, ha a változtatásnak nagyon mélyen rögzült attitűdöt, viselkedést kellene módosítani.

Felvilágosító - oktató stratégia

A felvilágosító-oktató stratégia azon a feltételezésen nyugszik, hogy az emberek racionális lények. Józanésszel felfogható módon megértik a változtatás szükségességét, elkötelezetté válnak a változtatások iránt, és akár önállóan végre is hajtják azokat.

A felvilágosító-oktató stratégia célja, hogy az érintettek számára eljuttassa mindazokat az ismereteket, amelyek a változtatás iránti elkötelezettség kialakulásához szükségesek. Ez a stratégia tekinthető a legsemlegesebbnek, mert szigorú tényyszerűsége, objektivitása törekszik. A rásegítő stratégiától eltérően legtöbbször nem is ajánl konkrét irányt vagy módot a változtatásra, azt az érintettekre bízta.

A felvilágosító-oktató stratégia viszonylag időigényes. Ettől abban az esetben lehet eltekinteni, ha a vezetés képes hatalmi eszközökkel gyorsan kieroszakolni a változtatást, majd annak jogosságáról utólag, a felvilágosító-oktató stratégia segítségével kívánja meggyőzni az érintetteket.

A felvilágosító-oktató stratégia alkalmazásának akkor van létjogosultsága, ha tudati-ismereti korlátja van a változtatásoknak. Ilyen helyzet pl., amikor a múlttal hátrahagyása nehéz és a változtatás eredményei bizonytalanok.

Erős változtatási kényszer és motiváltság hiányában a felvilágosító-oktató stratégia egyedüli alkalmazása nem célravezető. E stratégia elsősorban az érintettek tudatára hat, és nem az

érzelmeikre, attitűdjükre. Ha nem érzi úgy, hogy változtatásra van szüksége, hiába minden érvelés.

A racionalitás és a tudati tényezők akkor kapnak hangsúlyozott szerepet, amikor a változtatás már lezajlott, de esély van az ellenállásra vagy a visszarendeződésre. Ilyen esetekben a változtatás eredményeinek fenntartásában fontos a felvilágosító-oktató stratégia.

Manipulatív stratégia

A manipulatív kifejezés megjelent korábban, mint egyfajta lehetőség az ellenállás kezelésére. Ezen stratégia alkalmazása hasonló gondolatokra építkezik. Olyan eszközök igénybevételét is feltételezi a változtatások megvalósítása érdekében, amelyet a köznapi nyelv bevetésnek, szemfényvesztésnek, csúsztatásnak, sőt egyszerűen hazugságnak nevezne. E stratégia alkalmazása során a vezetők az érintettek változtatáshoz való érzelmi és tudati viszonyulását igyekeznek manipulálni, a számukra vonzó, de irreális lehetőségek kecsegtetésével, felnagyításával. Ugyanakkor a negatív következményeket igyekeznek leplezni.

A manipulatív stratégia alkalmazása természetesen nem a vezetők erkölcstelenségére vezethető vissza, hanem a változtatások feltételrendszerére.

A manipulatív stratégia alkalmazása célravezető, ha

- az érintettek nem elkötelezettek a változtatások iránt,
- menet közben meg kell változtatni a változtatások irányát,
- az érintettek az új viselkedés fenntartását vagy elvetését mérlegelik,
- kevés az idő, és hatalmi eszközök nem vehetők igénybe,
- a változtatás vezetőinek nincs közvetlen befolyása a változtatásban érintettekre,
- a változtatás radikális, kockázatos és kedvezőtlen következményekkel jár,
- a változtatás kimeneteléről nem lehet előzetesen érdemi információt szerezni,
- gyorsan és hatékonyan kell leküzdeni a változtatásokkal szembeni ellenállást.

A manipulatív stratégia alkalmazásával szemben is felvethetők ellenérvek. Nem lehet sikeres, ha a változtatások végig viteléhez nem állnak rendelkezésre az erőforrások. Ha kiderül a manipuláltak számára a stratégia jellege, akkor ez még nagyobb ellenállást vált ki az érintettekben.

Hatalmi stratégia

A hatalmi stratégia elsősorban a kényszerítés eszközét alkalmazza azért, hogy a kívánatos változtatásokat elérjék. A változtatások vezetése során a hatalmi stratégia alkalmazása lényegesen lerövidíti a kivitelezéséhez szükséges időt és egyben csökkenti a szükséges erőfeszítéseket is. Alkalmazásának ugyanakkor a vezetők számára vannak bizonyos „költségei” is. Először is gondoskodni kell az érintettek közreműködését elismerő jutalmakról, illetve az ellenállás büntetéséről. További költséget jelenthet a büntetés által kiváltott újabb engedetlenség és az ebből fakadó szervezeti konfliktus.

A hatalmi stratégia alkalmazásának eredményeként a változtatások az érintettek kényszerítésének következtében valósulnak meg, a változtatások iránti elkötelezettség alacsony fokú marad. Így a változtatások eredményei továbbra is csak a kényszerítés eszközével tarthatók fenn. Abban az esetben, ha a kényszerítő erők fenntartása hosszútávon nem lehetséges, számolni kell a változtatás visszarendeződésével.

A hatalmi stratégiát olyankor célszerű alkalmazni, ha a szervezetben kritikus helyzet alakul ki, vagy rövid idő áll rendelkezésre a változtatáshoz. Létezik egy sajátos arány a változtatások időbeli átfutása és tartóssága között. Minél gyorsabban megy végbe egy változtatás, annál kisebb a valószínűsége, hogy az eredmények hosszú távon fenntarthatók. A hatalmi stratégia alkalmazását indokolhatják a szűkösen rendelkezésre álló erőforrások is.

Zaltman és Duncan szerint a gyakorlatban csaknem kizárólag vegyes stratégiák alkalmazására kerül sor. A változtatások vezetése során az egyes stratégiák a változtatási feltételrendszer függvényében felváltva, időben átlapolva kerülnek alkalmazásra. Gyakran nem is lehet egyértelműen elválasztani az egyes stratégiákat, inkább csak utólag mondható meg, hogy az egyes lépések milyen stratégiák szellemében kerültek kivitelezésre.

8.2.2. A változtatási stratégiák Nutt - féle rendszerezése

P.C. Nutt új stratégiák kialakításának és implementálásának bevezetési stratégiáit vizsgálta meg a vállalati gyakorlatban. Eredményeit két részletben publikálta. Az elsőben (Nutt, 1987) 68 vállalati példa alapján az alkalmazott stratégiákat ugyancsak négy típusba csoportosítva írta le, majd újabb empirikus tapasztalatok alapján egy normatív modellt állított fel a stratégiák alkalmazhatóságára (Nutt, 1989). Nutt csoportosítását az alábbiakban mutatjuk be. A Nutt által leírt változtatási stratégiák hasonló értelemben tekinthetők stratégiáknak, mint a Zaltman – Duncan - féle csoportosításnál. Lényeges különbség azonban a két megközelítés között, hogy Nutt explicit módon a változtatás által érintett szervezeti egység vezetője szempontjából mutatja be a különböző stratégiákat. Nutt csoportosítása nagyban emlékeztet a Zaltman - Duncan féle osztályozásra.

Beavatkozási stratégia

A beavatkozási stratégia lényege az, hogy a vezető egy személyben beavatkozik a dolgok menetébe, kezdeményezi és bevezeti a változtatásokat.

A vezető a szervezet kulcsembereinek tudatát befolyásolja abba az irányba, hogy a változtatásokra szükség van. Ezt úgy tudja elérni, hogy a meglévő rendszert szembe állítja egy új normákra épülő rendszerrel. Az összevetés azt demonstrálja, hogy a változtatásokra szükség van.

A vezető a meglévő állapotok gyenge pontjainak illusztrálására különböző eszközöket vehet igénybe, pl. olyan történeteket terjeszt, amelyek a változtatás szükségességét igazolják. Igyekszik meggyőzően kimutatni a működő rendszernek azokat a hibáit, amelyek leginkább változtatásra szorulnak. Ezzel egyidejűleg támogatja azokat az ötleteket, melyek a meglévő rendszer problémáinak felszámolását célozzák. A vezető a változtatási terv készítésének minden szakaszában részt vesz, irányítja a történéseket. A változtatást vezető folyamatosan kell bizonyítsa a változtatások sikerességét a korábbi problémák kezelésében.

Ez a stratégia hasonló logikát képvisel, mint a Lewin - féle modell, (Lewin, 1951) ahol a vezetők, mint a változtatás motorjai működnek, és legfontosabb feladatuk, hogy meggyőzően bizonyítsák a változtatások szükségességét.

A részvételi stratégia

A vezető kezdeményezi az új helyzet kialakítását, és meghatározza az alapvető stratégiai

irányokat. A változtatások végig vitelére egy csoportot alakítanak ki, amely a továbbiakban kézben tartja a változtatási beavatkozás menetét. A csoport tagjait gondosan kell kiválasztani annak érdekében, hogy a változtatásban érintett kulcsterületek szempontjai beépíthetők legyenek. Ebbe a csoportba azok kerülhetnek be, akik érintettek a változás által, illetve akik szakemberek valamely megváltoztatandó területen.

A vezető irányokat ad és korlátokat határoz meg, a többi a csoport feladata. Ha szükséges, ők külső szakértőket alkalmazhatnak. A végleges változtatási terv így a csoport felelőssége, és a vezető nem is szól bele mindaddig, amíg a terv a megadott keretek között marad. Az így megszületett elképzelés az érintett szervezet/egységek kulcsembereinek közreműködésével készült, így az elfogadtatása egyszerűbbé válik, bevezetése kevésbé ütközik ellenállásba.

A meggyőzésen alapuló stratégia

Ez esetben a vezető a változtatás stratégiájának kidolgozásánál az általa felkért külső szakértőkre támaszkodik. A hatáskörök külső szakértőkre történő delegálásának két útja van. Vagy a vezető kér fel szakértőket, vagy a szakértők keresik meg a változtatás gondolatával, amennyiben információjuk van a vállalati történekekről. A szakértők mindkét esetben a vezető stratégiai irányelvei alapján, de önállóan dolgoznak. Ha a terv a külsősök által elkészült, akkor szakmai érvek segítségével győzik meg a vezetőt arról, hogy a terv a vezetői elképzeléseket szolgálja. Ez nem mindig egyszerű. Amennyiben a vezető elfogadja a szakértők tervét, vagy átveszi a dolgok irányítását, és a tervek alapján irányítja a változásokat, vagy a további változásvezetés is a külső szakértők támogatásával történik.

A kényszerítő stratégia

E stratégia alkalmazása során a vezető az elképzelései elfogadását hatalmi eszközökkel éri el, és ez a kényszer lehetetlenné teszi az érintettek önkéntes közreműködését a változtatásokban. A vezető közli/bejelenti a stratégiai elképzeléseit, illetve a működés és viselkedés jövőben elvárt módjait. Ez legtöbbször a formális kommunikációs csatornákon keresztül történik. Nutt tapasztalatai szerint ezt a stratégiát a vezető általában akkor alkalmazza, amikor saját kedvenc ötleteit akarja stratégiai tervként eladni. Természetesen az is előfordul, hogy a változtatási terv elfogadása és végrehajtása a szervezet számára létfontosságú.

Nutt tapasztalatai szerint a kényszerítés alapja a vezető hatalmi pozíciója. E változtatási stratégia alkalmazásának korlátai egybeesnek a vezetői hatalom korlátaival.

A normatív modell

Nutt vizsgálatot végzett arra, hogy az egyes stratégiákat a vezetők mikor alkalmazzák. Egy kritériumrendszer fogalmazott meg annak eldöntésére, hogy az egyes szervezeti szituációkban melyik stratégia alkalmazása célravezető. E kritériumrendszer a szervezeti szituáció Lippitt - MacKenzie féle minősítési módszerére épül (Lippitt - MacKenzie, 1976).

A szituáció azonosítására szolgáló kérdések:

1. Az implementáció meghaladja-e a vezető hatáskörét?
2. Létezik-e áttekinthető, határozott terv?
3. Képes-e a vezető úgy körülhatárolni a tervet, hogy megvalósítása az ő kizárólagos hatáskörébe essen?
4. Ismétlődő problémáról van-e szó?

5. Az érintettek meggyőzhetőek-e egy kész terv elfogadásáról?
6. Van-e olyan állandó vállalati testület, amelynek az előzetes jóváhagyását el kell nyerni?
7. Szükség van-e külső szakértőkre?
8. Sürgős-e a terv megvalósítása?

Az eldöntendő kérdésekre adott válaszok alapján egy döntési fa rajzolható fel. A fa jobboldali végpontjai mellett szerepelnek a lehetséges (ajánlott) implementációs stratégiák, ahol a jelölések jelentése: B = beavatkozás, R = részvétel, M = meggyőzés, K = kényszerítés.

Nutt empirikus vizsgálatait azt mutatják, hogy 30 esetben az ajánlott stratégiát alkalmazók közül csak 12 végződött kudarccal, míg a 13 nem ajánlott stratégiából mindössze 3 volt sikeres (Nutt, 1989).

A fenti lehetőségek közül választás mindig komoly mérlegelés tárgya kell legyen. A kérdés megválaszolásához, hogy milyen stratégiát válasszunk a változtatás keresztülvitelére, a változtatás kezdeményezőjének értékelni kell, hogy a változtatások hogyan hatnak a folyamat valamennyi szereplőjére. Ez az értékelés egy költség - haszonelemzés, mely számba veszi, hogy az adott kritikus szereplő mit veszít, és mit nyer(het).

9. Ellenállás

A változásmenedzsment kialakulásának kezdeti szakaszában a változtatásokat főleg belső tényezők motiválták, működött a Lewin - féle „felold – mozdít - újra megszilárdít” modell.

A stabil nyugalmi időszakot feloldotta a változtatás bevezetése, a bevezetés után a megváltozott állapot megszilárdult, újabb nyugalmi időszak következett, amit egy újabb változtatás mozdított ki. Tehát a változtatás programozott módon történt hosszadalmas és nehéz harcok árán, szinte kiemelve a hétköznapi szervezeti folyamatokból. A hangsúly a változtatás folyamatán volt, rengeteg időt és energiát áldoztak a természetes ellenállás leküzdésére. Külön kezelték magát a változtatást és az általa kiváltott emberi reakciókat. A felgyorsuló világ miatt azonban a nyugalmi időszakok lerövidültek, a változtatások egyre gyorsabban követik egymást. Ezzel a hagyományos modell már képtelen megbirkózni. A változtatásokat a lehető leghatékonyabban kell végrehajtani, a legrövidebb időn belül azzal a tudattal, hogy mindig készen kell várnunk a következő változtatást. Ez hatalmas terhet ró egy szervezet vezetésére, hiszen a szervezet túlélését azzal tudja biztosítani, hogy mennyire rugalmasan, felkészülten reagál a változtatásokra, képes - e eléje menni azoknak.

Szükség volt tehát egyfajta paradigmaváltásra, amely során az eddig másodlagos szerepet kapott emberi tényezők előtérbe kerültek. Eddig az emberi tényező egy változtatás véghezvitele során, illetve csak az ellenállás leküzdése szempontjából volt lényeges. Mára viszont már bebizonyosodott, hogy nem lehet sikeres a változtatás, ha elhanyagoljuk az emberi tényezőt, illetve ha nem együtt kezeljük a változtatással, magával. A változtatások bevezetésének egyik legjelentősebb rizikófaktora, hogy rengeteg értékes időt és erőforrást fektetünk be egy változtatás elérésére csak azért, hogy később felfedezzük, tulajdonképpen nem történt semmilyen átalakulás, hiszen az emberek viselkedése nem változott. Hogy elérjük a viselkedésbeli változást, a változtatás stratégiája mellett, azzal párhuzamosan ki kell dolgoznunk a változtatás kommunikálásának stratégiáját is. Fel kell ismernünk, hogy a változtatásban érintett csoportok különböző szinten, más okokból motiváltak vagy éppen nem motiváltak a végrehajtásban. Ennek megfelelően kell kialakítanunk az üzenet továbbítását a különböző csoportok igényeihez mérten. Sokkal könnyebb és kevesebb energiát igénylő megoldás egy szükséges lépés beiktatása a folyamat elején, mint orvosolni az adott lépés elmaradása miatt keletkező problémákat: a rosszul kommunikált változtatás keltette fokozott ellenállást csökkenteni, megszüntetni.

A változásvezetés során bármely modell, logika alkalmazása hordoz kockázatot az emberi viselkedése tekintetében. Ezeket csökkenteni tudjuk, ha szem előtt tartjuk az alábbi fontos ismérveket, melyekkel minden beavatkozás esetén számolnunk kell.

Az emberekre vonatkozó tudnivalók:

- A változtatásban érintettek minél korábbi bevonása csökkenti a változtatással szembeni ellenállás valószínűségét.
- Ha nem tájékoztatjuk az embereket előre és nem vonjuk be őket minél előbb, ez biztos módja annak, hogy gerillaháborút folytassanak és szabotálják a változtatást, ahol csak tudják.
- A változtatással szembeni ellenállás könnyen kialakulhat és változatos formákat ölthet:

- Direkt visszautasítás (munkahelyi kapcsolatok problémái)
- A javasolt változtatás előfeltételeinek aláaknázása
- Gerilla harci módszerek (elgondolásainak kivitelezését megbénítják)
- Látszólagos beleegyezés („igent” mondanak és nem csinálnak semmit).
- Az ellenállás elkerülhetetlen; bizonyos ellenállás egészséges; figyeljen oda kritikussaira és tanuljon tőlük.
- A változtatással kapcsolatos félelmeket (szakértelem fölöslegessé válása, létszámfölség, az irányítás elvesztése) nem szabad elutasítani, ezek nagyon is reálisak azok számára, akik kifejezésre juttatják őket, így meg kell vizsgálnia és el kell oszlatnia őket.
- Minél ambiciózusabb a terve, annál nagyobb az ellenállás kockázata (ösztönös konzervativizmus).
- Óvja meg munkacsoportját a beavatkozásoktól a diagnózis és a tervezés szakaszában. Védelmezze meg a „próbafelelő” jellegű kísérleti bevezetés résztvevőit.
- A diagnózis és tervezés szakaszában a jó csoport (team) munka alapvető fontosságú. A megvalósítás időszakában a vezetés válik fontosabbá.
- Ne becsülje le a továbbképzés szerepét a változtatáshoz való alkalmazkodásban és a változtatás megértésében.

9.1. A kezdeti ellenállás okai

„A tepsiből a tűzbe”, „öreg fát nem lehet átültetni”, „öreg kutyát nem lehet új trükkökre megtanítani”. Ezek mind jól ismert mondások, amelyek a változtatástól való félelem jegyében születtek. Amikor egy szervezetben az embereket változtatással fenyegetik, hasonló dolgokat mondanak emberekről, egységekről, hogy elkerüljék a status quo megváltoztatását. A változtatástól való félelem érthető, azonban a környezet gyorsuló módon változik, tehát a szervezetek sem tudnak létezni változtatások nélkül. A menedzserek egyik legfontosabb feladata tehát a változtatások bevezetése, és ebben benne van az ellenállás leküzdése is. A következőkben azt a négy alapvető tényezőt vizsgáljuk, amelyek a változtatástól való idegenkedést okozzák. Különböző módszereket mutatunk be az ellenállás leküzdésére, és megvizsgáljuk, hogy az ellenállás különböző fajtái milyen megközelítést igényelnek. Leszögezhetjük, hogy semmit sem nehezebb véghezvinni, kezelni; semminek sem kétségesebb a sikere, mint egy új rendszer bevezetésének.

Kevés változtatási próbálkozást kísér teljes bukás, azonban kevés végződik teljes sikerrel. A legtöbb erőfeszítés problémákba ütközik: a folyamat gyakran tovább tart, mint várható volt; lezüllesztheti a szervezet morálját, gyakran pedig túl költségesek lehetnek a befektetett időt, a felszított indulatokat tekintve. Sok szervezet egyszerűen nem is kezdeményezett változtatásokat, mert a menedzserek nem tartották magukat képesnek a sikeres végrehajtásra.

Az ellenállás felismerése

A szervezeti változtatást célzó erőfeszítések emberi ellenállásba ütközésével a gyakorlott menedzserek tudatában vannak, közülük kevés veszi a fáradságot, hogy a változtatás bevezetése előtt szisztematikusan elemezze, ki ellenezheti a változtatást és milyen indokkal.

Ehelyett inkább a múlt tapasztalatára építenek pl.: „a mérnökök ellenezni fogják, mert önállóak akarnak maradni, és gyanakodnak a felső vezetésre”. Ez a szűklátókörű megközelítés komoly problémákat okozhat. Mivel az emberek és a csoportok nagyon eltérően reagálnak a változtatásra, a helyes értékelés gyakran nem nyilvánvaló, hanem komoly átgondolást igényel.

9.2. A változtatásokkal szembeni ellenállás háttere

Egy rendszer, szervezet teljesítménye nem csak a folyamatok, rendszerek kidolgozottságától függ. Erősen függ az elfogadottság mértékétől, a szükséges kompetenciák szintjétől és a tiszta, egyértelmű elvárások ismeretétől.

Ha ezek közül a tényezők közül bármelyik is közelít a nullához, akkor sajnos egy tökéletesen kitalált rendszer teljesítménye sem hozza az elvárt eredményt. Ezt hajlamosak a felsővezetők is elfeledni. Evidensnek veszik, hogy a jó rendszer csak jól működhet, ezért fontos minden egyes alkotóelemet külön megvizsgálni.



31. ábra Az ellenállás alkotó elemei

Forrás: http://valtoztatasmanagement.hu/Valtoztatasmenedzsment/Ellenallas_kezeles.html

Kotter (1999) szerint egy cég dolgozóinak több mint a felének és a menedzsment több mint 75%-ának a támogatására van szükség ahhoz, hogy sikeresen véghez vihető legyen a változtatás. Hogyan lehet elérni azt, hogy az emberek ilyen nagy arányban legyenek a változtatás támogatói? Változtatásmenedzsment során a belső ellenállás helyes felmérése kritikus a későbbi sikeresség érdekében. Vannak, akik élvezik, míg mások ódzkodnak a változtatásoktól. Ugyanazt a dolgot valaki fel sem veszi, míg más traumaként éli meg. A változtatásra adott reakció az adott ember személyiségétől függ. Azok, akik félnek a változtatásoktól, általában a megszokotthoz ragaszkodnak és ez többnyire az alacsony önbizalommal rendelkező emberekre jellemző. A magas önbizalommal rendelkezők inkább nehezítést éreznek a változtatással szemben. Ennek oka az, hogy saját maguk pozícióját látják veszélyeztetve és ezért ellenállóbbak lesznek a változtatással szemben.

A változtatásokkal kapcsolatos ellenállás természete és okai változatosak lehetnek. Fakadhatnak az alábbiakból:

- Bizalomhiány

- A hatalmi pozíció és a befolyás fenyegetettsége
- Ragaszkodás a szokásokhoz
- Függőség másoktól
- Korábbi negatív tapasztalatok
- A meglévő szervezeti struktúra

Kotter (2008) Tettvágy című könyvében úgy fogalmaz, hogy „Túlságosan elégedettek vagyunk magunkkal. Ráadásul erről fogalmunk sincs.” Markánsan megkülönbözteti az önelégült nyugalmat, az áltettvágyat és a valódi tettvágyat.

érdemes végiggondolni, hogyan lehet helyesen felmérni és leküzdeni az emberekben kialakult félelmet és ellenállást? Szükség van tényleges tenni akarásra, egy élenjáró csapatra, stabil jövőképre, korrekt kommunikációra, és az időben történő bevonásra a változtatási folyamatba. Tisztában kell lenni a változtatás várható fázisaival, lefolytatásával és fel kell készülni minden lépésre.



32. ábra Változtatás fázisai és az ellenállás típusa

Forrás: http://valtoztatasmanagement.hu/Valtoztatasmenedzsment/Ellenallas_kezeles.html

Az ábrán jelölt fázisok az alábbiaknak megfelelően értelmezendők:

- Vizionálók, korai alkalmazók: Lelkesek, az első fecskék, néha ők az egyetlen alkalmazók.
- Pragmatikusok: Kivárók, ha segíti őket a változtatás mellé állnak, ha nem, ellenállókká válhatnak.
- Konzervatívok: Kezdetben hitetlenkedők, korábbi szokásaikat későn feladók.
- Szkeptikusok: Kezdetből fogva ellenállók, későn vagy soha nem alkalmazók. Legelső veszteségek.

Változtatás kezelése során fontos tisztázni, hogy a pragmatikusok csoportjába tartozó kollégák támogatásának megszerzése kritikus. Az ő támogatásukkal ugyanis a korai alkalmazókkal együtt a szervezet egészének fele a változtatás mellé állítható. A pragmatikusok csoportjának támogatása hiányában viszont a szervezet 85% a változtatással szemben ellenálló lesz.

9.3. A változtatásokkal szembeni ellenállás okai

Az érintettek ugyanazt a változtatást nagyon különbözőképpen érzékelhetik a szervezettel szembeni elvárásaiktól, szerzett jogaiktól, korábbi, változtatási kezdeményezésekkel kapcsolatos tapasztalataiktól vagy pusztán jellemzőiktől és prioritásaiktól függően. A változtatás folyamán a különböző érdekelték aggodalmai, érdekei és céljai gyakran konfliktusba kerülhetnek egymással.

Természetesen mindenki, akit a változás érint, érzelmileg egy kicsit összezavarodik. Még a „pozitívnak” és racionálisnak tekintett változtatások is magukban hordoznak bizonytalanságot és potenciális hátrányokat nem csak az egyes emberek, de akár csoportok vagy szervezeti egységek számára. Ezzel együtt azonban az egyének vagy csoportok különböző okok miatt nagyon eltérően reagálhatnak a változtatásra – a passzív ellenállástól egészen a változtatás erőszakos aláásásáig, vagy őszinte elfogadásáig. Ahhoz, hogy a menedzser előre lássa, milyen ellenállásra számíthat, ismernie kell az ellenállás négy fő okát. Ezek a következők: az emberek nem akarnak valami számukra értékeset elveszíteni; félreértik a változtatást és a következményeit; nem látják a változtatás hasznosságát a szervezet számára; nem toleránsak a változtatással szemben.

A fenti ellenállás okok felsorolásán túl egy kicsit részletesebben mutatjuk be Kurt Lewin változásmenedzsment logikájában megfogalmazott problémákat, mint a változtatással szembeni ellenállás okait, és a későbbiekben ezekre megoldást, kezelést jelentő módszereket is bemutatunk.

Szűklátókörű önérték

Az egyik fő ok, amiért az emberek ellenzik a változást, az, hogy azt hiszik ezzel valami számukra értékeset vesztenek el. Ezekben az esetekben, mivel az emberek saját érdekeiket veszik csak figyelembe, és a szervezetét elhanyagolják, a változásokkal szembeni ellenállás gyakran „a hatalomért folyó harccá alakul”. A hatalomért folyó küzdelem akkor is előtérbe kerülhet szervezeti változtatások előtt/során, amikor olyan változtatásról van szó, amely az egyik egyén vagy csoport érdekében áll, de nem szolgálja a teljes szervezet vagy más egyének, csoportok érdekeit. Míg a hatalomért folyó harc gyakran két vagy több egyén, ill. csoport nyílt harcában nyilvánul meg, a lényeges folyamatok olykor teljesen a felszín alatt mennek végbe. Bár rosszindulatú emberek gyakran kezdeményeznek hatalmi harcokat, gyakran ők azok, akik a változtatásból adódó veszteségeik hátterét a szervezettel kötött informális szerződésük, a szervezet oldaláról történő megszegésében látják.

Félreértés és bizalomhiány.

Az emberek akkor is ellenzik a változtatást, ha nem értik meg a következményeket, és meg vannak győződve róla, hogy többet veszítenek, mint amennyit nyernek. Ilyen helyzet gyakran előfordul, amikor nincs meg a megfelelő bizalom a változtatást kezdeményező és az alkalmazottak között. (Ennek oka lehet pl. egy korábban átélt, félresikerült beavatkozás, melynek eredménye az előre megfogalmazottakkal ellentétes kimenetet szolgáltatott, stb.)

Nagyon kevés szervezetben van teljes bizalom a vezetők és a beosztottak között. Így nagyon könnyen alakulhatnak ki félreértések egy változtatás bevezetése kapcsán. Ha a vezetőknek nem sikerül a félreértéseket felfedni és tisztázni, ez ellenálláshoz vezethet. Az ellenállás

könnyen meglepetésként érheti a kezdeményezőket, különösen, ha meg vannak győződve arról, hogy az emberek csak akkor ellenzik a változtatást, ha az nem szolgálja az érdekeiket.

Különböző értékelés

Egy másik gyakori ok, amiért az emberek ellenzik a változtatást, hogy másként értékelik a helyzetet, mint a változtatást kezdeményezők, és úgy látják, a változtatás több költséget jelent a vállalat és az ő számukra egyaránt, mint amennyit nyerhetnek vele.

A változtatást kezdeményező vezetők gyakran hibásan azt feltételezik, hogy megvan az összes lényeges információjuk a helyzet elemzéséhez és a változtatás által érintettek is hasonlóan látják a helyzetet. A valóság azonban az, hogy a különböző információkból a különböző csoportok különböző eredményre jutnak, ami ellenállást okoz. Sőt az is elképzelhető, hogy nem a változtatást kezdeményező által készített elképzelés a helyes, és ekkor az ellenállás szervezet javát szolgálja. Ez azonban az érintett vezető számára egyáltalán nem biztos, hogy látható. A változtatást kezdeményezők általában azt feltételezik, hogy az ellenállás minden esetben hátrányos a szervezet számára és küzdeni kell ellene.

Alacsony szintű tolerancia a változással szemben.

Az emberek azért is lehetnek ellenállóak a változtatással szemben, mert félnek, hogy nem lesznek képesek megszerezni a szükséges és elvárt új ismereteket és kifejleszteni egy új viselkedésformát. Minden ember másképp reagál a változásra, van aki könnyebben elviseli, mások nehezebben. Egy szervezeti változtatás gyakran teljesen meggondolatlanul túl sok, túl gyors változtatást követel meg az emberektől.

Peter F. Drucker (2006) szerint a legnagyobb akadálya a szervezeti növekedésnek az, hogy a menedzserek képtelenek olyan gyorsan változtatni magatartásukat és hozzáállásukat, amilyen gyorsan azt a szervezet igényli. Még akkor is, ha a menedzserek megértik a változtatás szükségességét, érzelmileg gyakran nem képesek az átállásra.

Az emberek alacsony toleranciája eredménye az is, hogy néha még akkor is ellenzik a változtatást, amikor tudják, hogy az számukra is pozitív. Például az a személy, aki egy szervezeti változtatás következtében magasabb pozícióba kerül, valószínűleg boldog lesz. De az is lehet, hogy kellemetlenül fogja magát érezni, és nem akarja feladni jelenlegi szokásait. Egy új és más jellegű munka más viselkedést, kapcsolatokat igényel, ugyanakkor pedig a jelenlegi előnyök és kapcsolatok egy része elveszik. Ha a változtatás lényeges és nagymértékű, viszont az egyén változtatással szembeni toleranciája alacsony, ellenezni fogja azt, miközben nincs is tisztában ellenállása okaival. Az emberek néha presztízs okokból is ellenzik a változtatást. Azt hiszik, hogy a változtatás nyílt elismerése annak, hogy előző döntéseik és hitük hibás volt. Elképzelhető, hogy valaki egyszerűen csak azért ellenzi a változtatást, mert kollégái is ellenzik, és az informális háló kellően szilárd.

Annak meghatározása, hogy melyik ember miért ellenzi a változtatást, sokat segíthet a menedzsernek, hogy eldöntse miként küzdje le az ellenállást. Az ellenállás lehetőségeinek pontos elemzése nélkül a menedzser a változtatási folyamat közben találkozhat komoly problémákkal.

9.4. Az ellenállás kezelése/leküzdése

Nincs kizárólagos és tökéletes módszer az ellenállás leküzdésére. Sok gondolkodást, törődést, időt és emberi kapcsolatok iránti érzékenységet igényel. Az ellenállás leküzdését többféleképpen lehet megközelíteni. Az alábbiakban összefoglaljuk ezeket a megközelítési módokat, és irányelveket, mikor, melyik lehet célravezető.

Sok vezető nem csak a változtatások okozta emberi reakciók sokféleségét becsüli alá, hanem azt a pozitív befolyást is, amelyet az emberek gyakorolhatnak egymásra a változtatás során. A múlt tapasztalataira alapozva olyan módszereket használnak, amelyek előnyeivel és hátrányaival nincsenek teljesen tisztában.

Az ellenállás leküzdésére alkalmazható technikák kiválasztása előtt érdemes ún. kulcsembert elemzészt végezni, melynek segítségével feltárható a szervezetben informális vezetői szerepet betöltők viselkedése, véleménye, hozzáállása a változtatáshoz, melynek ismerete a további módszerválasztást determinálhatja. A kulcsemberek azok a személyek, akik valamilyen oknál fogva a csoportok, egységek munkatársainak véleményét, viselkedését képesek befolyásolni. Ha sikerül a kulcsemberek azonosítása, és az ő gondolkodásukat a változtatás mellé állítani, sokkal nagyobb az esély a többség hozzáállásának pozitív irányba történő befolyásolására, az ellenállásuk „puhább” eszközökkel történő megszüntetésére.

A kulcsembert elemzés nagyon egyszerű segédeszköze egy táblázat, melyben felsoroljuk az azonosított kulcsembereket, megjelölve a változtatással kapcsolatos viselkedésüket, nézeteiket. Ha támogatják, a teendő csupán ennek a magatartásnak a fenntartása. Ha ellenzik, vagy közömbösek, a megfelelően kiválasztott módszer segítségével meg kell próbálni a támogatói irányba elmozdítani őket. Ha a kulcsembereket ily módon sikerül a változtatás mellé állítani, az ő tömegeket befolyásoló hatásuk a többiek magatartását is alapvetően befolyásolja.

Az elemzés alapját adó 9. táblázat az alábbiakban látható.

Kulcsembert	ellenzi	közömbös	támogatja	befolyásolás eszköze
X	O →		→	
Y		O →	→	
Z			O	
W	O →	→		

9. táblázat kulcsembert elemzés

Forrás: saját szerkesztés

Az alábbiakban azokat az alkalmazható módszereket mutatjuk be, melyek választási lehetőséget kínálnak a helyzet korrekt azonosítását követően. A módszerek a „puhább” kategóriától a „keményedő” megoldások felé haladva kerülnek leírásra.

Képzés és kommunikáció

Az ellenállás leküzdésének egyik leghétköznapibb módszere az emberek előzetes tájékoztatása. Ha az embereket tájékoztatjuk a változtatásról, ez segít nekik megérteni annak

szükségességét és logikáját. Ezt lehet négy szemközti vagy csoportos beszélgetés, jelentések, stb. formájában lebonyolítani.

Egy képzési/tájékoztatósi program csak akkor éri el a célját, ha az ellenállás oka a nem megfelelő tájékoztatás, az információ hiánya. Különösen fontos ez a módszer, ha a kezdeményezőnek az ellenállók tevékeny részvételére, információjára is szüksége van a változtatás megvalósításához. Ennek az eszköznek az alkalmazása csak akkor lehet sikeres, ha jó együttműködés jellemző a kezdeményezők és az érintettek között. A hitelesség és a bizalom a kulcsszavak. A módszer alkalmazása idő és energiaigényes, különösen, ha a változtatás sok embert érint.

Részvétel és bevonás

Ha a kezdeményezők a lehető legkorábban bevonják az érintetteket a változtatás megtervezésébe és bevezetésébe, könnyebben fel tudnak majd készülni az ellenállásra. Ez esetben a változtatást kezdeményezők kikérik az érintett emberek véleményét, és bevonják őket a tényleges kivitelezésbe.

A részvétel, bevonás technikájával kapcsolatban pozitív és/vagy negatív vélemények is teret kapnak. Ez azt jelenti, hogy gyakorló változásmenedzserek szerint a változtatások során mindig szükség van a részvételre, míg mások szerint ez teljesen felesleges. Mindkét magatartás okozhat problémákat, hiszen egyik sem teljesen reális. Ha a kezdeményezők úgy érzik, nincs meg valamennyi szükséges információ a változtatás megtervezéséhez és kivitelezéséhez, vagy amikor az érintetek egyetértésére, támogatására van szükségük, érdemes másokat bevonni. A kutatások azt mutatják, hogy az esetek nagy részében a részvétel elkötelezettséget jelent, nem csak belenyugvást. Sokszor épp ez az elkötelezettség a változás sikerének előfeltétele. Ezen módszernek is lehetnek hátrányai. Ha nem hozzáértően irányítják, könnyen rossz megoldásokat hozhat a bevontak gondolkodása, és gyakran időigényes is lehet. Ha a változtatást gyorsan kell megvalósítani, sokszor nincs idő mások bevonására.

Segítségnyújtás, támogatás.

A lehetséges ellenállás leküzdésének egy másik módszere a támogató magatartás a vezetés részéről. Ez megnyilvánulhat segítségadásban az új ismeretek megszerzéséhez (képzés, fejlesztés, átképzési), rendkívüli szabadság, vagy egyszerűen csak meghallgatás és érzelmi támogatás formájában.

A támogatás akkor a legfontosabb, amikor az ellenállás mögött a félelem és az önbizalom hiány áll. A kemény irányvonalat képviselő vezetők gyakran nem veszik észre, vagy nem akarják látni az ellenállás ezen fajtáját, és nem szertik azt a támogató jellegű magatartást sem, amellyel le lehetne küzdeni. A módszer veszélye, hogy a gyakran időrabló és drága beavatkozások ellenére sem jár sikerrel. Ha nem áll rendelkezésre a megfelelő mennyiségű idő, pénz, türelem, akkor nem is érdemes a támogató megközelítéssel foglalkozni.

Tárgyalás és megegyezés.

Egy további lehetséges megoldás különböző motiváló eszközök felajánlása a tényleges, vagy lehetséges ellenállóknak. Például a vezetés felajánlhat magasabb fizetést egy munkakör változtatásért, vagy más, az érintett által preferált megoldást (utazás, szabadság, kötetlen munkaidő, stb.).

A tárgyalás különösen akkor lehet hatásos, amikor világos, hogy lesznek olyanok, akiknek hátrányos lesz a változás, ugyanakkor pedig a hatalmuk elég nagy ahhoz, hogy aláássák a kezdeményezést. A tárgyalásos megegyezésekkel könnyű a nagyobb mértékű ellenállást elkerülni, azonban ez néha költséges lehet. Ha egy menedzser nyíltan bevallja, hogy az ellenállás elkerülése érdekében akar tárgyalni, könnyen zsarolásnak teheti ki magát. Ezen megoldás esetében mind a két fél érdeke a közös legjobb megoldás megtalálása, mely a változtatás végeredményét lényegében nem befolyásolja.

Manipuláció és kooptáció.

Néha a vezetők mások elképzeléseinek, akaratának befolyásolására is kísérletet tesznek. Ebben az értelemben a manipuláció az információ szelektív terjesztését és az események sorrendjének gondos megtervezését jelenti.

A manipuláció egyik gyakori formája a kooptáció. Ennek során a kooptált egyén (legalább látszólag) nagy szerepet kap a változtatás megtervezésében vagy bevezetésében. Egy csoport kooptálása esetén a vezető, vagy a csoport által kijelölt személy kap meghatározó szerepet. Nem tévesztendő össze a részvétellel, hiszen a kezdeményezőnek nincs szüksége a kooptált személy tanácsaira, de beleegyezését ily módon akarja megszerezni. Ez a módszer az érintettek becsvágyára, karrier vágyára alapoz.

Bizonyos körülmények között a kooptáció (rövidtávon) olcsó és egyszerű, hogy elnyerjük egy egyén vagy csoport támogatását (olcsóbb, mint pl. a tárgyalás és gyorsabb, mint a részvétel). A módszer hátránya, ha az emberek érzik, hogy csak befolyásolni akarják őket, hogy ne ellenkezzenek, vagy nem kezelik őket kellő figyelemmel, vagy hazudnak nekik, nagyon negatívan reagálhatnak.

A beosztottak kooptálás útján történő bevonása olykor nagyobb ellenállást eredményez, mint amiért a módszert alkalmazni kívánták. Ezen túl a kooptáció más jellegű problémákat is szülhet, ha a kooptált személyek befolyásukat nem a szervezet érdekeinek megfelelően használják.

A manipuláció egyéb formáinak néha még nagyobb hátrányai vannak. A legtöbb ember negatívan reagál a titkolt befolyásolásra és/vagy hazugságra. Sőt, ha egy vezetőről egyszer elterjed, hogy manipulálja az embereket, még az egyéb módszerek (képzés/kommunikáció, részvétel/bevonás) alkalmazásával is problémái lehetnek. Szélsőséges esetben a karrierjét is tönkreteszi.

Ennek ellenére sok vezető sikeresen manipulál másokat – különösen, ha minden egyéb technika csődöt mond, vagy alkalmazhatatlan. Ha nincs más alternatíva, nincs elég idő a képzésre, bevonásra, ha nincsen hatalom a tárgyalásra, nem lehet az embereket kényszeríteni vagy kooptálni, a vezetők belekényszerülnek a manipuláció alkalmazásába, hogy az embereket elgondolkottassák a jövőbeli helyzetről, melynek káros következményeit csak változással lehet elkerülni.

Nyílt és burkolt erőszak.

Az utolsó módszer, amellyel a vezetés a legegyszerűbben élhet, ugyanakkor a legnagyobb veszélyt hordozza. Az erőszak, amikor nyíltan vagy burkoltan megfenyegetik az embereket (pl. elbocsátással), vagy ténylegesen elbocsátják, áthelyezik őket, rövidtávon eredményt hozhat, de hosszútávon nem megterülő megoldás. A kényszert, az erőszakot ugyanúgy, mint a

manipulációt az emberek nem szeretik. Amikor a cég helyzete nem enged más megoldást, ha a gyorsaság az életben maradást szolgálja, előfordulhat, hogy ez az egyetlen megoldás, amivel a vezetés élhet.

A sikeres szervezeti változtatások jellemzője, hogy fenti a módszereket kellő hozzáértéssel alkalmazzák, különböző kombinációban, mindig a helyzetre való tekintettel. Ez az előnyök és hátrányok egyidejű mérlegelését jelenti. A változtatással szembeni ellenállás leküzdésére szolgáló módszerek összefoglalása látható az alábbi táblázatban.

A változással szembeni ellenállás leküzdésére szolgáló módszerek			
Módszer	Mikor használják leginkább	Előnyök	Hátrányok
Képzés és kommunikáció	Információhiány, pontatlan információk vagy elemzés.	Ha egyszer sikerül meggyőzni az embereket, segítenek a változás bevezetésében.	Sok időbe kerül, ha nagy a változásban érintettek száma.
Résztvétel és bevonás	Amikor a kezdeményezőknek nincs elegendő információjuk a változás megtervezéséhez és mások elegendő hatalommal rendelkeznek az ellenálláshoz.	A résztvevő emberek elkötelezettek a változás ügyének. Minden információt, amely rendelkezésükre áll, felhasználnak a folyamat megtervezéséhez.	Sok időbe kerül, ha a résztvevők nem megfelelően tervezik meg a változást.
Segítségnyújtás, támogatás	Amikor az emberek nehezen alkalmazkodnak az új szituációhoz.	Ez a módszer a leghatékonyabb az alkalmazkodási problémák megoldására.	Lehet időrabló, drága és ugyanakkor sikertelen.
Tárgyalás és megegyezés	Amikor egy olyan egyént vagy egy csoportot érint hátrányosan a változás, amely jelentékeny erőt képvisel a változással szemben.	Néha a legkönnyebb módszer a nagymértékű ellenállás elkerülésére.	Sok esetben drága lehet, ha egy idő után mindenki mindenről tárgyalni akar.
Manipuláció és kooptáció	Amikor más módszerek nem használhatók, vagy túl drágák.	Viszonylag olcsó és gyors módszer a változással szembeni ellenállás leküzdésére.	Ha az emberek érzik, hogy manipulálják őket, később problémákat okozhat.

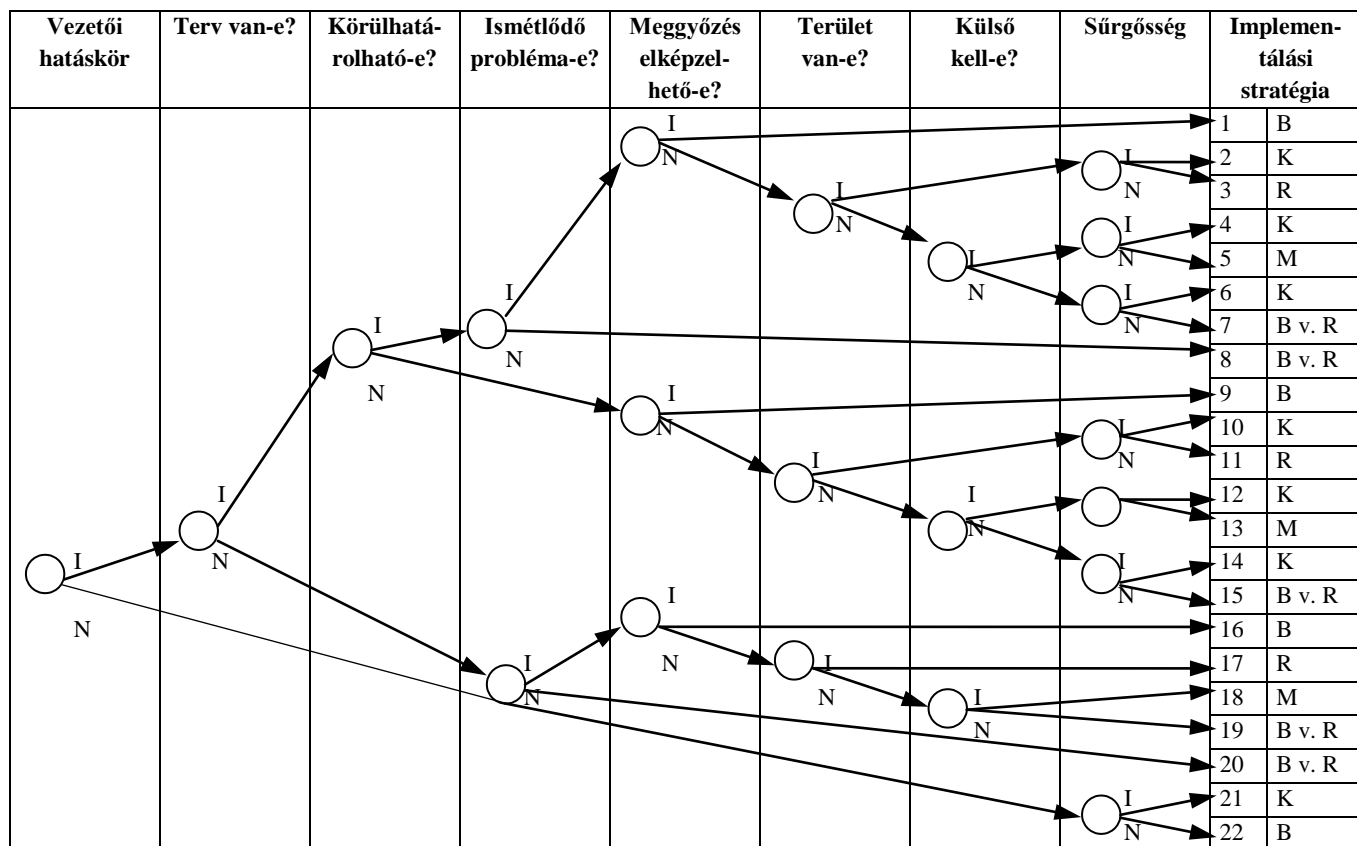
10. táblázat A változtatással szembeni ellenállás leküzdésének lehetőségei

Forrás: saját szerkesztés

Egy tanulmány szerint, melyben a kutatók a változtatással szembeni ellenállást vizsgálták, több száz esetben találtak egy nagyon meglepő indokkal, amely azt mutatta ki, hogy az ellenállás nem feltétlenül jelent ellenszegülést és az oka nem csupán az új dolgok iránt érzett félelemben keresendő. Gyakran előfordul, hogy a változtatás iránt őszintén elkötelezett ember nem képes mégse a változásra, vagy változtatásra. Ez a jelenség pedig az ún. rejtett versengő elkötelezettség, (melyről a kultúra fejezetben röviden említést tettünk már). A versengő elkötelezettségnek nagyon sok fajta oka lehet. Például eredményezheti faji, vagy hovatartozási kérdés, olyan problémáktól való félelem, amelyeket úgy érzünk, nem tudunk megoldani, bizalomhiány másokban, mikor a felelősség minket terhel, stb.. A felsorolt példákon kívül még számtalan másikat is meg lehetne említeni, de ami közös bennük az az,

hogy ezek mindig rejtve vannak jelen az emberekben, és rendkívül kínos helyzetbe hozhatják őket. A vállalatok számára azonban létezik egy háromlépéses folyamat, amelynek során fel lehet mérni, és meg lehet szüntetni a változtatást gátló tényezőket. Első lépésként a vezetők kitöltetnek az alkalmazottakkal egy kérdőívet, mely a versengő elkötelezettség feltárására irányul, majd a második lépésben az alanyok megvizsgálják ezt az elkötelezettséget és meghatározzák, hogy milyen előfeltevések rejlenek a háttérben. Végül a harmadik szakaszban az emberek elkezdik megváltoztatni viselkedésüket. Ez az időigényes folyamat azonban csak akkor lesz eredményes, ha az érintettekkel kellően megértően bánnak és biztosítják őket, hogy az információkat senki sem fogja ellenük fordítani.

A változással szembeni ellenállás leküzdésekor a hatalom új szerkezetének kialakítása, a képzés és a támogatás, továbbá a folyamatos és aktív kommunikáció kulcsfontosságú lehet, és ezek adhatják a legtöbb segítséget.



33. ábra A változás Nutt-féle normatív modellje (Nutt, 1989)

10. A változtatást támogató szervezeti csoportok

A klasszikus szerzők elve az volt, hogy egyénhez kell rendelni a munkát, az egyént kell utasítani, az egyéni teljesítményt értékelni, és egyéni bérezést kell kialakítani. A csoportok megítélését tekintve jelentősen változtatott a Human Relations irányzat felfogása, mivel ők arra a felismerésre jutottak, hogy a csoportok befolyása nagymértékben formálja a csoport tagjainak magatartását és teljesítményét is. Ezt a csoporton belüli normákkal és a jó csoportléggör által biztosított pozitív érzésekkel, attitűdökkel magyarázták.

Későbbi kutatások rámutattak a csoporton belüli hatalmi viszonyok magatartásformáló szerepére is. Tovább gazdagította a csoportokról való gondolkodást az önellenőrző, autonóm munkacsoportokról kialakult irányzat.

Napjaink csoportfelfogását a problémamegoldó teamek, döntési és végrehajtási jogokkal is felruházott önvezető (self-managing) csoportok jellemzik, s a tudásmenedzsment rendszerek működése során jelentős szerepet játszanak a szakmai közösségek is.

Az emberek kezdetektől fogva csoportokban igyekeztek megoldani az előttük álló feladatokat. A formális szervezeti struktúrák is csoportkereteket jelölnek ki a szervezetben történő munkavégzésre. Magukat a szervezeteket is felfoghatjuk csoportok csoportjaként.

Csoportnak két vagy több olyan egymástól kölcsönös függésben és interakcióban álló egyént tekinthetünk, akik valamilyen közös cél érdekében közösen cselekszenek vagy együttműködnek. (Titkos, 1998) Kölcsönös egymásrautaltság és közös cselekvés nélkül nem beszélhetünk csoportról, legfeljebb emberek együtteséről (Deutsch – Morton, 1994). A csoportot alkotó egyének közös tulajdonságokkal rendelkeznek, önmagukat minden másztól megkülönböztető egységek, valamint bizonyos célok és érdekek pozitív kölcsönös összefüggésének tudata él bennük. A tagok interakcióban állnak egymással és a közös célok elérésére együttesen törekszenek. Amennyiben egy csoport huzamosabb ideig fennáll, akkor egy normarendszer alakul ki benne, amely szabályozza és irányítja a tagok interakcióit. A tagok meghatározott tevékenységeit, kötelezettségeit és jogait szabályok sora feltételezi. Ha a csoportra a fent említett összes jellemző igaz, akkor „szervezett csoport”-ról van szó. (Deutsch – Morton, 1973)

Összehasonlítva különböző definíciókat, (Deutsch – Morton, 1994) nagyon sok hasonlatosság figyelhető meg bennük. Azonban ki kell emelni azt a két fontos gondolatot, miszerint a csoport tagjai kölcsönösen hatnak egymásra és a csoporttagok jutalmazónak találják a csoporttagság tényét. A fent említett tényezők az egyéni és csoporttudás kialakulásánál kapnak kulcsszerepet.

Egy szervezeten belül számos csoporttípus jelenhet meg. Ilyenek lehetnek például a vezetői csoportok, feladatcsoportok, érdekcsoportok. A vezetői csoportot a vezető és közvetlen beosztottjai alkotják, ez többnyire egybeesik a formális szervezeti csoportokkal. Ezeket nevezhetjük funkcionális csoportoknak is. Emellett természetesen beszélhetünk informális és formális csoportokról.

10.1. Csoportok a szervezetben

A formális csoportok tehát a szervezet által létrehozott egységek. (Bencsik, 2003) Ezek a csoportok szervezett keretek között, hierarchikusan meghatározott munkamegosztás szerint működnek és sajátos belső szereprendszert, normákat, szokásokat, viselkedési mintákat alakítanak ki.

A **feladatcsoportokat** azok alkotják, akik egy meghatározott feladat, tevékenység elvégzése érdekében dolgoznak együtt. **Érdekcsoportba** (koalícióba) azok szerveződnek, akik olyan célok elérése érdekében működnek együtt, amely mindannyiuk számára lényeges és fontos.²⁹³

A szervezet által kijelölt formális csoportokon túl vannak olyan csoportok is, amelyek nem feltétlenül rendelkeznek formális struktúrával. Ezeket nem a szervezetek határozzák meg, hanem természetesen alakulnak ki a csoporttagok szükségleteinek kielégítésére. Ez utóbbiakat **informális csoportoknak** nevezzük.

Az informális csoportok tagjai saját elhatározásból lépnek be és maradnak a csoportban, érzelmi alapon, közös érdekeik, értékeik alapján kapcsolódnak egymáshoz (pl. sportklub, szakkör, egyesület, stb.).

Merev határvonal azonban nem húzható a két forma közé, mivel a formális csoportokban is megjelennek a spontán módon szerveződő folyamatok, a rokonszenvi, érzelmi alapon szerveződő társulások. Az informális csoportokban is fellelhetők formális elemek.

A csoport működésének, fogalmi rendszereinek bemutatása azért jelentős, mert a közös munkában az interakciónak nélkülözhetetlen szerepe van. Az interakció a későbbiekben a „tudásátadás” szempontjából kulcsszerepet tölt be. A formális és informális csoportok közül az informális csoportokban általában magasabb a bizalom egymás iránt, ezáltal magasabb a tudásmegosztás mértéke és minősége.

A következőkben rávilágítunk, hogy hogyan viszonyulnak egymáshoz az egyének a csoporton belül, valamint milyen viszony, illetve kölcsönhatás figyelhető meg az egyének, csoportok és szervezet között.

10.1.1. Csoporton belül vagy kívül?

Az egyének azért csatlakoznak valamilyen formális vagy informális csoporthoz, mert a társadalmi csere elmélete szerint ez pluszt ad számukra. A számos pozitívum közül a fejlődést kell kiemelni, hiszen a fejlődés az egyének tudásának gyarapodását is jelenti. Hogyan tudnak az egyének leggyorsabban és leghatékonyabban fejlődni? Csak abban az esetben, ha megvalósul a szervezetben a kollektív tanulás. Ennek során a csoport tagjai nem csak önállóan, egyénileg fejlődnek, hanem csoportosan, egymást is fejlesztik, inputokat adva egymásnak.

A közös munkában az interakciónak nélkülözhetetlen szerepe van. A személyes kommunikáció, információcsere révén erősebb bizalom alakul ki az emberek között, valamint a verbális és non-verbális jelekkel kiegészült kommunikáció során nagyobb valószínűséggel képződik a szervezet számára hasznos tudás az egyéneken.

Egy csoporthoz való tartozásnak, illetve annak, hogy az egyének csoportokba tömörülnek, mind az egyén, mind pedig a szervezet részéről vannak előnyös és hátrányos oldalai.

Az egyének szemszögéből **miért jó** egy csoporthoz tartozni? Számos okot sorolhatunk fel, de a legfontosabb ezek közül: a biztonság, a támogatás és elfogadottság, valamint a közös célok. A csoporttagok közös célokat tűznek ki maguk elé, amiket egymással összefogva igyekeznek elérni, mivel a szervezeti célok gyakran csak a különböző ismeretek, képességek, tehetségek együttes mozgósításával érhetők el. A biztonság, támogatás és közös célok mellett természetesen előnyt jelent a csoporthoz tartozásban az is, hogy a csoport tagjai olyan feladatokat kaphatnak, és olyan teljesítményeket érhetnek el, amelyek megerősítik kompetenciaérzésüket, önértékelésüket, valamint a csoport biztosítja tagjai számára azt az alapvető emberi szükségletet, hogy társas kapcsolatot alakítsanak ki és tartsanak fenn, azaz tartozzanak valahová. Emellett mind az egyéni, mind a csoportteljesítmény presztízt jelent és státuszt kölcsönöz a csoport tagjainak. Általában értékeink, hiedelmeink, attitűdjeink és érdekeink hasonlósága alapján választunk csoportot, amely egyben biztosít bennünket azok helyénvalóságáról és elfogadottságáról. Nem utolsó sorban fontos a csoporthoz tartozás tekintetében az is, hogy különféle szerepekhez, pozícióhoz, hatalomhoz juthatunk, amely iránti igényünket nem élhetjük ki egyedül.

A csoporthoz tartozásnak azonban nem csak előnyei vannak, hanem **hátrányok**at is magában hordoz:

A csoportkörnyezetbe kerülő egyénnek a társas kapcsolatok kezeléséhez szükséges készségeket kell kifejlesztenie és alkalmazkodnia kell a többiekhez, ami gyakran belső feszültségekhez vezet. Ahhoz, hogy a csoporttól várható előnyökhöz jusson az egyén, először többnyire alkalmazkodnia kell, először személyes „befektetésre” van szüksége. Az egyén befektetései kettős hatással vannak a csoporthoz való viszonyára, mivel egyfelől szükséges feltételei az odatartozásnak, másfelől minél többet investál abba, annál jobban ragaszkodik egy csoporthoz. Az egyén szempontjából negatívumként említhetjük az elutasítás lehetőségét, hiszen a csoport büntet, szankcionál bizonyos magatartásformákat, amelyeket egyébként az egyén szívesen tesz. Jóllehet a csoportot valami közös cél elérése élteti, a tagoknak lehetnek eltérő, saját céljaik, adott pillanatban viselkedhetnek különböző módon, ami kényelmetlenséget, kellemetlenséget, konfliktusokat eredményezhet. Az emberek többnyire úgy gondolják, hogy szabadon alakíthatják saját viselkedésüket, de ezt a szabadságvágyat a csoport figyelmen kívül hagyhatja. Az emberek azért csatlakoznak tehát csoportokhoz, mert az előnyök/hátrányok egyenleget csoporttagként jobbnak találják, mint ha egyénileg cselekednének. (Bencsik – Dernóczy, 2007) Ha a szervezet a csoportnak és ezen keresztül az egyéneknek biztonságot nyújt, lapos hierarchiájával teret enged az ötleteknek, javaslatoknak, ösztönöz, jutalmaz, bizalom teli légkört alakít ki, akkor közös érdekké válik a hatékony, minőségi munka, az állandó fejlődés és tanulás.

10.1.2. A csoport összekötő szerepe

A csoportmunka bevezetésével a szervezetek azt remélték, hogy az emberi erőforrások jobb kihasználásával elérik a költségek, a rugalmasság, az átfutási idők és a vevőorientáltság terén megfogalmazódó céljaikat. Tehát a vállalatok azt remélték, hogy a csoportmunka során a dolgozók motivációs szintje magasabb lesz és növekszik az elkötelezettségük, valamint innovatív és rugalmas feladatvégzés, újszerű, komplex feladatok megoldása várható. Emellett

a csoportmunkából adódó gazdaságossági szempontok teljesülését is várták, például azt, hogy a költségek csökkennek, a minőség javul, az átfutási idők rövidülnek.

A csoportokra vonatkozó kutatások kimutatták, hogy nemcsak az egyén és csoport között állnak fenn előnyös és hátrányos hatások, hanem a csoportok és szervezetek között is. A szervezetek több tudásra és információra, többoldalú probléma megközelítésre, valamint a döntések jobb megértése számíthatnak a csoportok révén. (Titkos, 1998) A csoport tagjai elfogadják a döntést és felelősséget éreznek a megvalósításáért, ha részt vettek a problémamegoldás folyamatában.

A csoportok működéséből származó további hátrányok a szervezetek számára: bizonytalan felelősség, valamint a társas munkakerülés, csoportkörnyezetben az ember máshogy észleli a dolgokat, és máshogy formál azokról ítéletet, mintha azt egyénileg tenné. Annak érdekében, hogy elfogadott, jó csoportagnak tartsák, az arra készítheti, hogy elhallgassa egyet nem értését és elfogadja a csoportkonszenzust, vagyis a csoportnyomásnak megfelelően cselekedjen.

Egy csoporton belül kialakulhat bizonyos egyéni dominancia, a csoporttagok között sokszor keletkezik konfliktus a problémamegoldás módjáról. A szervezet, ahol az egyéni emberi viselkedés dominanciáját a menedzsment igyekszik kézben tartani a kultúra alakításával, a csoportműködés előtérbe helyezésével. Ennek eredményeként a szervezeti csoportok jelentik a „köttöanyagot”, kvázi hida(ka)t az egyéni magatartás és szervezeti megnyilvánulások között. A csoport viselkedése és teljesítménye jelentős hatással van mind az egyénekre, mind pedig a vállalatra, mely versenypozíciója megőrzésére, hatékonyságra törekszik. Az összehangolt működés, kölcsönös bizalom, segítségnyújtás nélkülözhetetlen az egyéni fejlődéshez, a tudás létrejöttéhez. Éppen ezért fontos, hogy megvizsgáljuk, milyen tényezők hatnak a csoport viselkedésére, teljesítményére, s ezek hogyan működnek kötőanyagként az ember és szervezet között.

Összességében a csoport viselkedését és teljesítményét az alábbi hat dimenzió mentén magyarázhatjuk:

Az első dimenzió a **csoport külső feltételrendszere**, amely alatt elsősorban a szervezeti kultúrát, szervezeti struktúrát, vezetési stílust, fizikai környezetet, munkafeltételeket, valamint információ technológiai támogatottságot értjük.

Mivel a vállalatok központi erőforrásává az egyén vált, nagy hangsúlyt kell fektetni a **csoporttagok** következő **sajátosságaira**: képességek, készségek, személyes tulajdonságok, személyiség. Ahhoz, hogy ezek a mélyben rejlő értékek felszínre kerüljenek, szükség van a motiváció különböző formáira is. Ahogy a külső környezet hatással van a csoport működésére, maga a csoport is befolyásolja tagjai viselkedését, tulajdonságait. Ezek alapján a harmadik dimenzió, amire figyelmet kell fordítanunk, a **csoport struktúrája**, mely öt változóval írható le, úgy, mint a csoport mérete, összetétele, szabályok és csoportnormák, státusz, valamint a csoporton belüli szerepek. (Belbin, 1998; Bencsik, 2003) A csoport viselkedését meghatározó, negyedik dimenzió a **csoportfolyamatok**, tehát az a folyamat, melynek során egyénekből kialakul egy csoport, egy harmonikusan működő egység. A csoportfolyamatok és a szerepek kialakulása között nagyon erős kölcsönhatás van, hiszen a csoportfolyamatok során dől el, hogy ki, milyen szerepet fog betölteni a csoportban. A szerepek egyensúlya pedig hatással van a csoport működésére, a kölcsönösségre, a tanulásra és a tudásátadási hajlandóságra. A csoport viselkedésére és hatékonyságára az is hatással van, hogy milyen **feladatokat** kap, milyen célokat tűznek ki magukkal szemben a csoporttagok. A

csoportok tevékenysége és helyzete megalapozza a csoportnormákat, értékeket, amelyek kifejezik a közös érdekeket és célokat. A csoport az ezeknek megfelelő viselkedést jutalmazza, az eltérést bünteti. A csoport tagjainak helyét az ezeknek való megfelelés mértéke és minősége határozza meg. Végül nem elhanyagolható a csoport **teljesítménye** és a tagok **megelégedettsége**.

A csoportok alakulásánál fontos szempont, hogy hatékonyan működjenek, tehát mind a benne lévő egyének, mind a szervezet számára hasznosak legyenek. (Hitt, 1990) A vizsgált csoportjellemzők közül a teljesítményt és a kommunikációt kell kiemelni, melyek a hatékonyan működő csoport esetében nagyon fontosak. A csoporthatás következtében a csoport teljesítménye jelentősen eltérhet az egyének teljesítményének összegétől. Ugyanis a csoportnorma és ennek elfogadása jelentős mértékben befolyásolja azt. A hatékonyan működő csoportok nagy valószínűséggel magasabb teljesítményt érnek el, mint az egyének összessége, ennek pedig az az oka, hogy a csoportnorma elvárás szintje magas, de ezt a csoport tagjai egységesen elfogadják. A magas teljesítményszint pedig a szervezetek egyik legfőbb elvárása. A csoport hatékonyságát három tényező alapján lehet megítélni: (Hitt, 1990)

- Mennyire felel meg a csoport által létrehozott termék, szolgáltatás, döntés mennyisége és minősége, határideje a mindenkor elvárásoknak?
- A csoport által követett folyamatok mennyire teszik lehetővé, hogy a csoport teljesítőképessége hosszú távon fennmaradjon?
- Mennyire képes elősegíteni a csoport tagjainak személyes fejlődését? A működés hatékonyságának megítélését - összefoglaló jelleggel - az alábbi táblázat teszi lehetővé.

Vizsgált csoportjellemző	Hatékonyan működő csoport	Nem hatékonyan működő csoport
Célok	mindenki számára világosak a csoporttagok a célok mellett elköteleződtek a csoport és az egyéni célok összehangolódtak	a célok kívülről kirótt célok nem történt meg, vagy nem azonos mértékű a célokkal való azonosulás a csoporttagok között egymást akadályozó versengés alakul ki a cél teljesítése során
Teljesítmény, feladatmegoldás	képes a jó színvonalú és megfelelő mennyiségű teljesítésre a magas színvonalú teljesítmény okoz elégedettséget az erőforrásokat jól hasznosítják	a teljesítmény a lehetőségekhez képest elmarad az erőforrásokat rosszul hasznosítják
Kommunikáció	a tagok nyitottak egymás felé, egymás iránt bizalommal vannak, kétirányú kommunikációk során kicserélődnek a gondolatok és érzések	csak gondolatokról szól, érzéseket nem tartalmaz a tagok egymással szemben is elzárkóznak.
Részvétel és vezetés	kiegyenlített hatalmi viszonyok a részvétel és a vezetés esélye egyenlő minden tag számára a tagokat a képességeik és erőforrásaik alapján vonja be a csoport	a vezető kijelölt hatalom tevékenységét csak a célok vezérlik a tagok részvétele a megvalósításban egyenlőtlen az egyéni képességek kihasználatlanok
Döntési folyamat	illeszkedik a helyzet követelte szükségletekhez rendelkezésre álló idő és az erőforrások ismerete konszenzusra törekvés jellemző	a formális vezető határozza meg egy személyben a csoportról szóló döntést a vita, megbeszélés lehetősége minimális

Egyéni befolyások	mértéke az egyéni képességektől, gyakorlottságtól, információkhoz való hozzáféréstől függ az erőviszonyok és befolyások közel egyenletesen oszlanak el a csoportban	a pozíció határozza meg a befolyást a szerepek az engedelmesség mentén jelölődnek ki
Véleménykülönbségek kezelése	felvállalják a véleménykülönbségekből adódó vitákat viták és konfliktusok vannak, amit a döntések javítására használnak nem engedik meg, hogy a véleménykülönbségek gyengítsék a tagok közötti együttműködést	a konfliktusok forrásait nem tekintik megoldandó problémának nem veszik tudomásul, letagadják, igyekeznek a vitákat elkerülni
Csoportkohézió	magas, a tagok benn kívánnak maradni a csoportban egymás bátorítása, biztatása, támogatása valósul meg	a vezető számára nem lényeges a csoport kohéziója, teljesítmények egyéniek a vezető számára a legfőbb érték a merev konformitás és alkalmazkodás
Problémamegoldó képesség	feltárják a működést gátló okokat problémaikat meg tudják oldani a problémakezelést képesek a lehető legkisebb energia-befektetéssel kezelni	nem észlelik a problémákat, vagy esetleg leértékelik illetve felnagyítják azokat nem cselekszenek vezetői utasítás nélkül a problémamegoldás alacsony szintű
A csoport hatékonyságának	együttes értékelés és döntés a működés javításáról egyformán fontos a célok elérése, a csoporthatárok védelme, a belső kapcsolataik és a csoport fejlődése	a vezető értékeli a csoport hatékonyságát a csoport belső életének, kapcsolatrendszerének minősége nem számít a stabilitás és a szerkezet fenntartása a legfontosabb

11. táblázat: A hatékonyan, és nem hatékonyan működő csoport

Forrás: Hitt, (1990)

Összefoglalva tehát akkor mondhatjuk egy csoportra, hogy hatékonyan működik, ha tagjai jó kommunikációs készséggel, csapatmunkára való képességekkel rendelkeznek, jó problémamegoldó készségük van, önálló ötletekre képesek, valamint jól tudják szervezni a saját feladataikat. Emellett hajlandóak és alkalmasak is a gyors tanulásra, a rendelkezésükre álló technológiák felhasználására. Amennyiben ezen tulajdonságokkal rendelkezik egy csoport, akkor mind az egyéni, mind a kollektív teljesítményük javul.

10.2. Csoportfolyamatok, csoportszerepek

Hogyan olvad egyé a gondolkodás és a viselkedés?

Minden csoportra jellemző, hogy milyen tagokból áll, milyen előzményekkel, érzelmekkel és motivációkkal kerülnek a csoporttagok az együttműködésbe. A csoportban a feladatteljesítésre hatást gyakorol mások jelenléte. Lehetnek teljesítménygyarapodást és teljesítménycsökkenést okozó tényezők. A következőkben részletesen bemutatjuk hogyan alakul ki egy csoport, milyen változásokon mennek keresztül az együtt tevékenykedő emberek, amelynek az egyéni és csoport tanulás szempontjából kiemelkedő jelentősége lehet. A csoport létrejöttétől közös működése befejezéséig állandó változásban van. Ezt a folyamatos alakulást nevezzük a csoport fejlődésének. (Tuckman, 2001) Ezt a fejlődési folyamatot egy egyszerű, négy lépcsős csoportfejlődési modell írja le. A csoportok fejlődésében a négy szint a kialakítás/megalakulás (Forming), elfoglalás/megrohamozás (Storming), viselkedéskialakítás (Norming), végrehajtás (Performing). A sikeres csapat tudja,

hogyan mely szinten áll, és szakértő módon képez átmenetet a különböző szintek között. (Chapman, 1995-2005)

A fejlődési folyamat fázisai

1.) Megalakulás, amelyre a bizonytalanság és a helykeresés jellemző.

A kialakítás szakasza magában foglalja a csapattagok bemutatását. A csapattagokat (ítéletüket, magatartásukat) befolyásolják a magukkal hozott elvárásaik és vágyaik, ezért nagy érdeklődést tanúsítanak a csoport működése iránt. Különösképpen meg akarják ismerni, érteni, hogy a vezetés hogyan működik, mi a jellemző vezetési stílus és milyen tulajdonságokkal rendelkezik a vezető. Ez az olvadási szakasz átmenetet képez egy csoportnyi egyén és a csapat között.

2.) A következő fázis a roham, harc fázisa, mely az előzőhöz képest előrelépést jelent ugyan, de a csoportfolyamat egyik legnehezebb állomásának tekinthető.

Az egyének egy csoport tagjaként sokkal magabiztosabbakká válnak, a csapat elérkezik a vita (storming) fázisba. A csapattagoknak különböző nézetei alakulnak ki arra vonatkozóan, hogy a csoportnak hogyan is kellene működnie. Ez a fázis mindenféle csoport számára nagyon nehéz. A legjobb csoportok megértik a konfliktusokat, aktívan figyelnek egymásra és egy közösen elfogadott megoldást alakítanak ki, amellyel előrebb jutnak. Más csoportok felbomolhatnak, miután mindenki a saját álláspontját akarja megvalósítani. Az olvadás ezen pontján az egyéni szférák áttörése és másokéba való behatolás okozhat túlforrósodó állapotot, majd ennek enyhülése várható a szakasz végére.

Az is mondhatjuk, hogy az olvadás ezen fázisára a csoportbeli szerepekért folytatott harc jellemző, így a tagok helykeresésének, szerepvállalási ütközéseinek az ideje. Csoportszerep alatt az egyénnek a csoporton belül elfoglalt helyéből fakadó viszonylag tartós, ismétlődő viselkedését értjük, amelyet a csoport tagjai elvárnak tőle, s amelynek megvalósítására az egyén törekszik. (Néhány gyakori csoportbeli szerepről a fejezetben később részletesen lesz szó.)

3.) Ezután a csoport belép a normázási fázisba, az elfogadás fázisába, amikor is képesek egy közösen elfogadott működési módot kialakítani. (A konzisztencia kialakul.)

A csoporttagok ettől fogva belépnek egy közös munkafolyamatba, amelyből mindenki egyaránt ki akarja venni a részét. Ezen fázis alatt a csoporttagok képesek újra egyeztetni saját egyéni véleményeiket, már a csapat szükségletei, igényei figyelembevételével. Az együttműködés, a csoportszerepek betöltése megszünteti az előző fázisban kialakult konfliktust és bizonytalanságot.

4.) Végül a csapat eléri az utolsó, a végrehajtási fázist.

Ebben a fázisban a hangsúly már inkább a csapatcélok elérésén van, nem pedig a csoportfolyamatokban való részvételen. A kapcsolatok biztosak, kiegyensúlyozottak, a csapattagok lojálisak egymás iránt. A csapat már képes sokkal komplexebb feladatokat megoldani és nagyobb kihívásokkal szembenézni. A csoport tehát eléri a hatékony működéshez szükséges érettséget.

A végrehajtás fázisa visszavezethet

- a kialakítás szakaszához, amikor is a csoporttagok összetétele megváltozik vagy
- a normázás fázisához, amikor is a csoport önelégültté válik
- vagy pedig a csoport megszüntetéséhez, amikor is a csoport elérte céljait és a kitűzött feladatokat sikeresen megvalósította.

A sikeres csoportműködésnek csak egyik követelménye az együttműködő fázis elérése. Ezen túl legalább olyan fontos elvárás, hogy a csapat tagjai személyiség jegyeiket tekintve képesek legyenek ezt az együttműködést nem csak kialakítani, de a tényleges munka során fenntartani, a különbözőségekből fakadó előnyökre építve. ennek érdekében ismerni kell a lehetséges típusokat, melyek azonosítása célszerű a közös munka megkezdése előtt. Ezzel számos későbbi konfliktus elkerülhető. Ezek a lehetséges szerepeket (személyiség típusok alapján) mutatjuk be a következő fejezetben.

10.3. A Belbin- i csoport szerepek

A közös célok elérését nagymértékben segíti, ha a csoportbeli szerepek tisztázottak, és a tagok a képességeiknek, személyiségüknek leginkább megfelelő szerepet töltik be. A hatékony csoport összetételére vonatkozóan többféle „szereposztás” ismeretes. Belbin a 70-es években azt vizsgálta, hogy milyen befolyása van a team-munka hatékonyságára a különböző személyiségtípusokból összeálló csoportoknak. Team-tag típusokra nyolc különböző szerepet azonosított: (Belbin, 1998)

- Vállalat embere
- Elnök
- Serkentő (formáló)
- Palánta (ötletgyártó, mag)
- Forrásfeltáró (kapcsolatépítő)
- Helyzetértékelő (felügyelő-ellenőrző)
- Csapatjátékos (team munkás)
- Megvalósító (befejező)

Állítása szerint, ha a nyolc típus megfelelő képviselői egyazon teamben dolgoznak, a csoport bármilyen feladat elvégzésére alkalmas lesz. Minden team-tag tudja, hogy melyik szituációban tud a team teljesítményéhez hozzájárulni és mikor építhet mások erősségeire. Egy személy többféle szerepet is betölthet, de a csapat munkájában torzulásokhoz vezethet, ha valamelyik típus jelentősen túlsúlyba kerül. Ezért egy-egy feladat megoldására létrehozott csoport, vezetői team, projektmunka vagy minőségi kör megalakulásakor érdemes megvizsgálni a csoportszerepeket, és ha szükségesnek látszik, korrigálni a csapat összetételét. A következő, 12. táblázat a különböző típusok tulajdonságait, jellemzőit foglalja össze.

- Típus	- Jellemzői	- Előnyös tulajdonságai	- Elnézhető hibái
<i>Vállalat embere</i> (VÁ)	konzervatív, kötelességtudó, kiszámítható	jó szervező, gyakorlatias gondolkodású, kemény munkához szokott, fegyelmezett	rugalmatlan, kevésbé fogékony az új ötletek iránt

Elnök (EL)	nyugodt, biztos magában, kellő önuralommal rendelkezik	képes mindenkit előítéletek nélkül és pusztán érdemei alapján értékelni, célorientált	átlagosan kreatív és intelligens
Serkentő (SE)	ideges, aktív, dinamikus	küzd a cselekvésképtelenség, a hatékonyság hiánya, az önelégtelenség, az önáltatás ellen	ingerültségre, türelmetlenségre és erőszakra hajlamos
Palánta (Ötletgyártó) (PA)	individualista, komoly gondolkodású, új utakat keres	a szellem embere, képzelet gazdag, nagy tudású, kiváló értelmi képességekkel rendelkezik	a fellegekben jár, nem törődik a részletekkel és a formaságokkal
Forrásfeltáró (FO)	extrovertált, törekvő, érelklödő, kommunikatív	jó kapcsolattartó, jól értesült, meg tud felelni a kihívásoknak	a kezdeti lelkesedés lankadásával elveszíti az érelklödését
Helyzetértékelő (HE)	megfontolt, érzelmelek nélkül, józanul ítél	jó ítéloképességgel rendelkezik, előrelátó, gyakorlatias	alulmotivált, másokat sem inspirál
Csapatjátékos (CS)	társas hajlamú, jóindulatú, érzékeny	jól reagál külfönléle személyiségekre és szituációkra, erősíti a csapatszellemet	a kritikus pillanatokban határozatlan
Megvalósító (ME)	precíz, rendszerető, lelkiismeretes, szorongó	tökéletességre törekszik, nem hagy semmit befejezetlenül	csekélyiségek miatt aggódik, nem tudja „elengedni magát”

12. táblázat: A team számára hasznos személyiségek
Forrás: Belbin, (1998)

A sikeres szervezeti működés feltételeként a csoportok, mint a szervezet kötőanyagait kiegyensúlyozott működését kell kiemelni, amellyel szoros kapcsolatban áll a belbini csoportszerepek érvényesülése – mint előfeltételek – a személyi összetétel szempontjából. Ezen túl szükség van arra, hogy a csoport megfelelő szervezeti kultúra keretei között, kellő intelligenciával, a saját fejlődési fázisait „túlélve” biztosítani tudja a tanulószervezetté válás, a változások zökkenőmentes megvalósítását (ellenállás leküzdése). A kellően magas szintű érzelmi intelligencia (EQ) érvényesítése és a megszerzett tudás (csoportos tanulás) megőrzése, adaptálása (tudásmenedzselés), az ugyancsak kellően magas szintű értelmi intelligencia (IQ), az esetleges konfliktusok korrekt kezelése ugyancsak elvárható feltételeket jelentenek a sikeres szervezeti működéshez.

A csoportok munkájának sikeres megvalósításához a csoportszerepeken és az érzelmi intelligencián túl felsorolható még néhány olyan tényező, mely a vállalat egészének eredményességét befolyásolja. (Kreiter – Kiniczki, 1998)

- részvételen alapuló vezetés
- a jövőre való fókuszálás
- megosztott felelősség
- összpontosítás a feladatra
- meghatározott cél
- magas fokú kommunikáció
- kreativitás
- gyors válaszadás, stb.

Általánosságban – egy más szempontú csoportosítás szerint - három különböző szereptípust lehet megkülönböztetni a csoportok munkavégzése során. Ezek függetlenek az előzőekben felsorolt konkrét viselkedést leíró szerepektől. Ezek alapján a három szereptípus: (Bakacsi, 2010)

- feladatorientált
- kapcsolatorientált
- önmagunkra irányuló szerepek.

Feladatorientált szerepek:	Belbin szerinti megfeleltetés:
célok kijelölése	elnök, palánta
kezdeményezés	palánta, serkentő
információ gyűjtés	forrásfeltáró
koordináció	vállalat embere, csapatjátékos
értékelés	helyzetértékelő, megvalósító
Kapcsolatorientált szerepek:	
bátorítás	elnök, csapatjátékos
békéltetés	csapatjátékos, forrásfeltáró
unszolás	megvalósító, serkentő
normázás	helyzetértékelő
követés	csapatjátékos
szemléltetés	helyzetértékelő
Önmagunkra irányuló szerepek:	A belbin által megfogalmazottak itt nem érvényesülnek
blokkolás	
elismerés hajszolás	
dominancia	
visszahúzóadás	

13. táblázat: Csoportszerep típusok és a szerepek mögött lévő emberi jellemzők megfeleltetése

Forrás: saját szerkesztés

A csoportszerepek fontosságát hangsúlyozva, valamint a csoport fejlődés fázisait végigkísérve rámutatunk arra, hogy a team eredményesség modelljének egymásra épülési fázisai hogyan feleltethetők meg a csoportok alakulása során végbemenő jelenségek. Ezeket a történéseket azonban befolyásolják azok a csoportszerepek, amelyek a belbini csoportosításnak megfelelően az egyes fázisokban elengedhetetlenül szükségesek, s a kiforrott csoportműködés szakaszában pedig komoly mértékben hatással vannak a feladatok teljesítésének minőségére.

A csoportfejlődéssel kapcsolatos kutatások a csoportdinamikai kutatásokkal indultak el az Egyesült Államokban, az 1930-as években. Az első kutatások Kurt Lewin nevéhez fűződnek. (Lewin, 1951) Szerinte a feltárt törvényszerűségek bármilyen csoportra igazak, magából a társas helyzetből következően.

Felmerülhet a kérdés, miért van szükség ennek az összefüggésnek a megvilágítására. A tanulószervezeti működés egyik előfeltétele a csoportmunka. A tudásmegosztás, - mint később látni fogjuk -, a legkritikusabb eleme a tudásmenedzsment rendszernek. Mindezek azt igazolják, hogy ha megfelelő módon szeretné a menedzsment kezelni, kézben tartani ezeket a sikeres működést alapvetően befolyásoló történéseket, érdemes tudni arról, hogy a csoportmunka bizonyos fázisaiban mi zajlik, hogyan lehet a feladatokkal, csoportszerepekkel úgy sakkozni, hogy a csoportos együttműködés leginkább szolgálja az előbb felsorakoztatott célokat. Igényként merülhet fel az is, hogy meg tudjuk mondani, s az embereket ennek megfelelően kiválasztani adott probléma megoldására, egy bizonyos feladat végrehajtására, hogy a tudásmenedzsment ciklus lépései során megjelenő elvárások kielégítése milyen összefüggésbe hozható a csoportfolyamatokkal, a team eredményességgel? A kimutatható kapcsolatokra választ adunk a következő táblázatokban, ábrákon. Értelmezésükhöz a következő gondolatok jelentenek kiinduló alapot.

A team fejlődési szakaszait figyelembe véve a „**kialakulás**” fázisában kizárólag a **kapcsolatorientált** szerepek érvényesülnek. Itt a szerepmegfeleltetés értelmében olyan típusokra van szükség, akik elsősorban a **szervezeti kultúra** értékeit közvetítik (ez a team eredményesség modelljében az érzelmi intelligencia meglétét feltételezi) és képesek a csoport valamilyen meghatározó egyéniségeivé válni, vagyis a **palánta** és a **serkentő** típusra van szükség. Ezek során a csoportcélok megfogalmazása, csoportalakítás, a feladat megfogalmazása élvez elsőbbséget, melyhez erős egyéniségű vezéralak bátorítására van szükség.

A „**konfliktus**” fázisban a **kapcsolatorientált** szerepek túlsúlya érvényesül még mindig, ahol a viták vezetésére, a státuszharc, a konfliktuskezelés képességére van szükség. A békéltetés és a koordináció kiemelt jelentőségű, ahol a **csapatjátékos** kapcsolatteremtő képességére, a **forrásfeltáró** összhang biztosítására való törekvése érvényesül a békéltetési szándékkal karöltve. A határozott személyiségű **elnök** vagy **serkentő** azonban itt is szükséges szereptípus. Az érzelmi intelligencia fejlettségét kifejező modellben ez a **bizalom** kialakulását, az **összetartozás** érzésének kifejlődését és a **segítségnyújtást** jelenti.

A „**norma kialakítás**” fázisban a **kapcsolat orientáció** és a **feladat orientáció** egyaránt jelen van, a csoportnormák kialakítása, a közös érdekek kifejeződése kerül előtérbe. Ehhez a normázás képességére, a koordináció megvalósítására, kezdeményezőképessegre van szükség, amely tulajdonságokat leginkább a **csapatjátékos**, a **serkentő**, a **helyzetértékelő**, és a **vállalat embere** képviseli. A team eredményességét leíró modell szerint itt az **együttműködés**, a **közreműködés** és a **részvétel** kerül előtérbe. Különösen hangsúlyos szerepet kapnak azok az értékek, amelyek a normaképzéssel vannak összefüggésben, ugyanis a szervezet egészének sikeres működése csak úgy biztosítható, ha a struktúrát felépítő csoportok közötti tudatosság normái is magas szinten érvényesülnek.

A csoportműködés szempontjából leginkább meghatározó jelentőségű és a szervezet sikerességét is alapvetően befolyásoló csoportfejlődési szakasz a „**teljesítés**” fázisa, ahol a munkavégzés valós kivitelezése a cél, a **feladatorientált** szerepek érvényesülnek. Ekkor

szilárd kapcsolat kialakítás, az azonosulás érzése, a magas szintű feladat teljesítés, a koncentráció érvényesül. Ezek megvalósításához a szükséges csoportszerepek majd mindegyike szükséges, hiszen itt a sikeres csoportműködés a cél. Ezek közül mégis leginkább arra van szükség, hogy legyen egy jó **elnök**, egy értelmes **palánta**, valamint **forrásfeltáró**, **helyzetértékelő** és **csapatjátékos**. A többi csoportszerep természetesen mindig az adott feladat végrehajtása alapján válik égetően szükségessé, esetleg elhanyagolhatóvá vagy helyettesíthetővé. A team eredményesség modelljében az érzelmi intelligenciára építve itt a **magasabb termelékenységre, kreatívabb feladat megoldásra és jobb döntésekre** számíthatunk. Az utolsó fázishoz szükséges szerepek, amelyek vagy a megszűnést, vagy az átalakítást fogják megvalósítani, automatikusan megtalálhatók a csoportokban. Szerintünk azonban egyértelműen látszik, hogy ahogyan a csoportfejlődés előrehaladásával a feladatorientáció irányába mozdul el a csoport tevékenysége, úgy válik egyre több csoportszerep szükségessé a tényleges feladat teljesítéséhez. A bemutatott logika a 14. táblázatban követhető végig.

Szerep típus	Csoport fejlődési fázisa	Eredményesség modell elemei	Csoportszerep	Szükséges teendők
Kapcsolat orientált	Tájékozódás, kialakulás	Szervezeti kultúra, csoportos érzelmi inetlligencia	Serkentő, Elnök	Csoport célok, feladatok megismerése, csoportalakítás, bátorítás
	↓			
Kapcsolat orientált túlsúlya	Konfliktus, roham	Segítség, összetartozás, bizalom	Csapatjátékos, Forrásfeltáró, Elnök, vagy Serkentő	Vita, konfliktuskezelés, státusz harc, békeltetés, koordináció
	↓			
Kapcsolat és feladat orientált	Együtműködés, norma kialakítás	Együtműködés, közreműködés, részvétel	Csapatjátékos, Vállalat embere, Serkentő Helyzetértékelő	Csoportnormák, közös érdekek, bátorítás, koordináció, kezdeményezés
	↓			
Feladat orientált	Termékenység, teljesítés	Magasabb termelékenység, kreatívabb megoldások, jobb döntések	Palánta, Elnök, Forrásfeltáró, Helyzetértékelő, Csapatjátékos	Szilárd kapcsolat, azonosulás, magas szintű feladatra koncentráls
	↓			
	Változás, átalakulás			

14. táblázat A csoportmunka során szükséges teendők a csoportszerepek és fejlődés függvényében

Forrás: saját szerkesztés

10.4. Sikeres és vesztes együttműködés

A csoportok működése a fenti elvárások és a belbini szerepek függvényében lehet sikeres, vagy kudarcra ítélt. Az alábbiakban felsoroljuk azokat a jellemzőket, melyek a győztes, ill. a

vesztes együttműködést minősítik. Ezek figyelembe vétele a változtatások végső kimenete szempontjából szintén a siker vagy kudarc letéteményesei lehetnek.

Sikertelen csoportok:

- Különösen a szorongó-introvertált személyekből állócsoport sikertelen.
- Többnyire a specialisták gyülekezete, akik szakmai kiválóság miatt lettek vezetők.
- Széles látókör és több szempontú közelítésmód hiányzik.
- Szerencsétlen csoport összetétel is vezethet kudarchoz. Pl. egy jó elnök két domináns formáló mellett nem tudja betölteni szerepét,
- Ha nincs mag, de a felügyelő-ellenőrző tagot szilárd elképzelésekkel rendelkező team munkások és vállalati emberek veszik körül.
- Kolonc a csoport nyakán, ha a csoporttagoknak nincs csoport szerepük, nem találják helyüket a csoportban.

Győztes csoportok:

- A jó elnök a legfontosabb. Türelmes, határozott, bizalomgerjesztő személy, a tagokkal együtt dolgozik.
- Egy erős mag, (de csak egy), kreatív és okos. (A nem elég okos ötletember nem tudja betölteni a szerepét.)
- Az értelmi képességek megfelelő elosztása. Az intelligens mag mellett legyen még egy okos tagja a csoportnak, és az elnök is az átlagnál jobb intellektusú legyen, de a többi inkább alacsonyabb szellemi képességű legyen.
- Eltérő személyiségű csoporttagok. - Nagyobb a valószínűsége, hogy a tagok megtalálják a nekik megfelelő csoportszerepet.
- A személyiség és a vállalt felelősség megfelelése.
- Az emberek nem mindig nyerik el azt a szerepet, amelyik jár nekik, inkább a korábbi tapasztalatok, pozíciók döntenek el, hogy ki mit tud csinálni a legjobban. A győztes csapatokra nem ez igaz. Itt a csoporttagok megtalálják a nekik leginkább megfelelő szerepet, így maximálisan hozzá tudnak járulni a sikerhez.
- A hiányosságok ellensúlyozása.
- Ha nincs megfelelő szerepű ember, akkor azt segítsük, aki legközelebb áll ahhoz a tulajdonsághoz.
- Összefoglalva: A győztes csoportban lehetőleg minden csoportszerepnek egyértelműen és magas szinten kell megnyilvánulnia, ha valaki vagy valami hiányzik, időben felismerve, rugalmasan kell alkalmazkodni.

11. A sikeres változtatás kritériumai

Ha egyszerűen és pontosan akarjuk megfogalmazni, hogy mikor mondhatunk egy változtatást sikeresnek, az alábbi néhány tény segíthet ennek azonosításában.

1. A szervezet eljutott korábbi állapotából a kívánt új állapotba.
2. A szervezet működése az új állapotban megfelel a várakozásoknak.
3. Az átmenet a szervezet egészének okozott túlzott ráfordítások nélkül ment végbe.
4. Az átmenet a szervezet egyes tagjainak túlzott mértékű ráfordításai nélkül ment végbe.

Az első két kritérium a változtatás eredményességére, a második kettő pedig a hatékonyságára vonatkozik. A „ráfordítás” a lehető legáltalánosabban értendő, (gazdasági, többletmunka, konfliktusok stb.).

A 3. és 4. kritérium közötti különbség: hiába érte meg a változtatás a szervezet egészének szintjén vizsgálva, ha egyes személyeknek vagy csoportoknak túl nagy árat kellett fizetniük érte, akkor ők könnyen ellendrukkerekké, sőt szabotőrökké válhatnak, ennek minden következményével együtt.

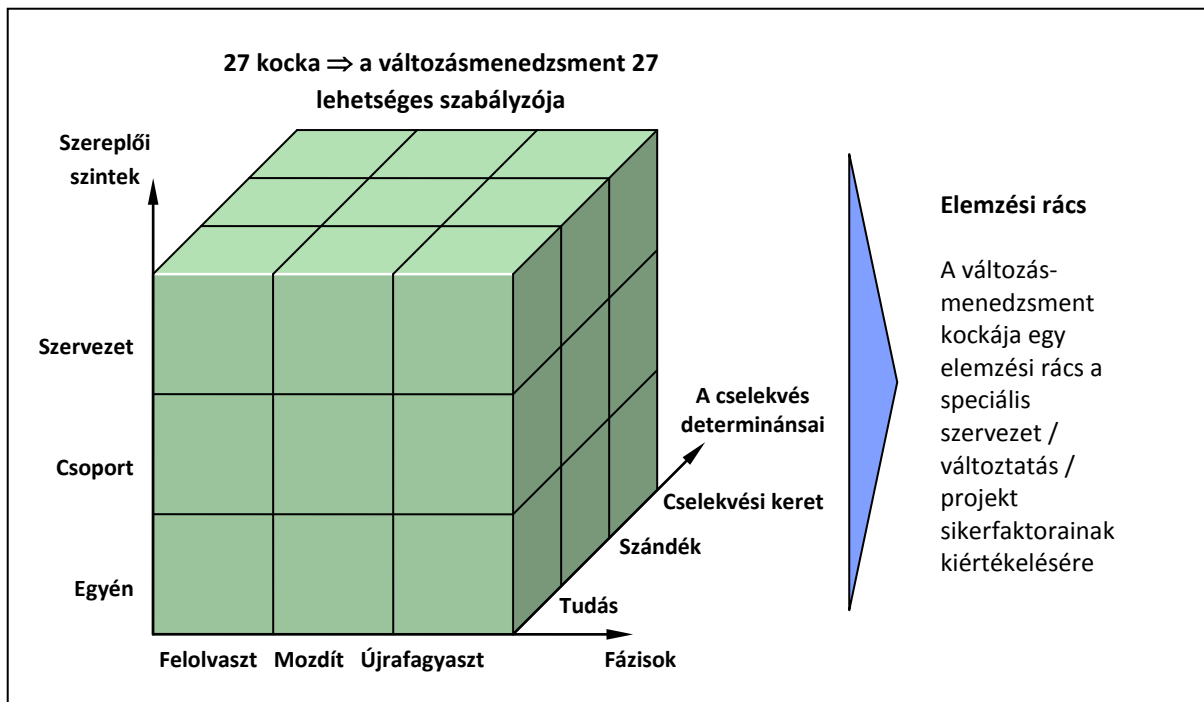
11.1. A sikertényezők vizsgálati rácsa (változásmenedzsment kocka)

A 6. fejezetben bemutatott logikai modellek bármelyikének alkalmazása lehet sikeres, és végződhet kudarccal. Annak érdekében, hogy csökkenteni tudjuk a sikertelen beavatkozás esélyét, a változásmenedzsment kockája segítségünkre lehet. Megértéséhez és megfelelő használatához szem előtt kell tartani az 5. fejezetben felsorakoztatott beavatkozási szinteket, a cselekvés meghatározó tényezőit, és a változásmenedzsment klasszikusnak tekinthető 3 lépéses (Lewin) modelljét.

A változtatásokat a bemutatott és megtárgyalt három dimenzió szerint oszthatjuk fel:

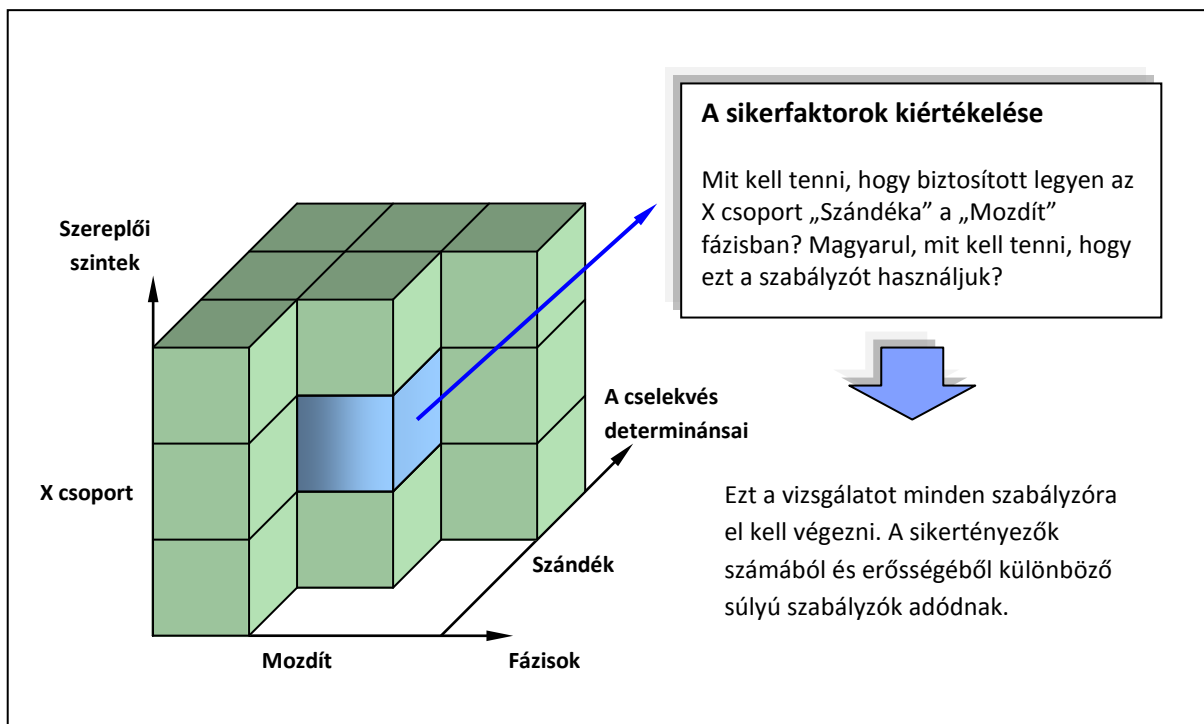
- A változtatás fázisai: fellazítás/felolvaszt, változtatás/mozdítás és megszilárdítás/újrafagyasztás
- A szereplői szintek: szervezet, csoportok és egyének
- A cselekvés meghatározó tényezők: tudás, szándék és cselekvési keret

A három dimenzió kombinációja ábrázolható egy 27 elemből álló kockaként. A kocka egyes építőelemei a változásmenedzsment lehetséges szabályzói, amiből levezethetők a változtatási folyamat sikertényezői.



34. ábra: A változásmenedzsment kockája (Brettel, et al., 2005)

A kocka egy elemzési rács, ami lehetővé teszi célirányos kérdések felvetését: mi álljon szándékában egy azonosított „X” szereplőnek az egyes fázisokban, mit tudjon és milyen cselekvési keretekre van szüksége? Ezekre a kérdésekre adott válaszok elvezetnek a változtatási folyamatra érvényes sikertényezőkhöz.



35. ábra: A projektre jellemző sikertényezők meghatározása (Brettel, et al., 2005)

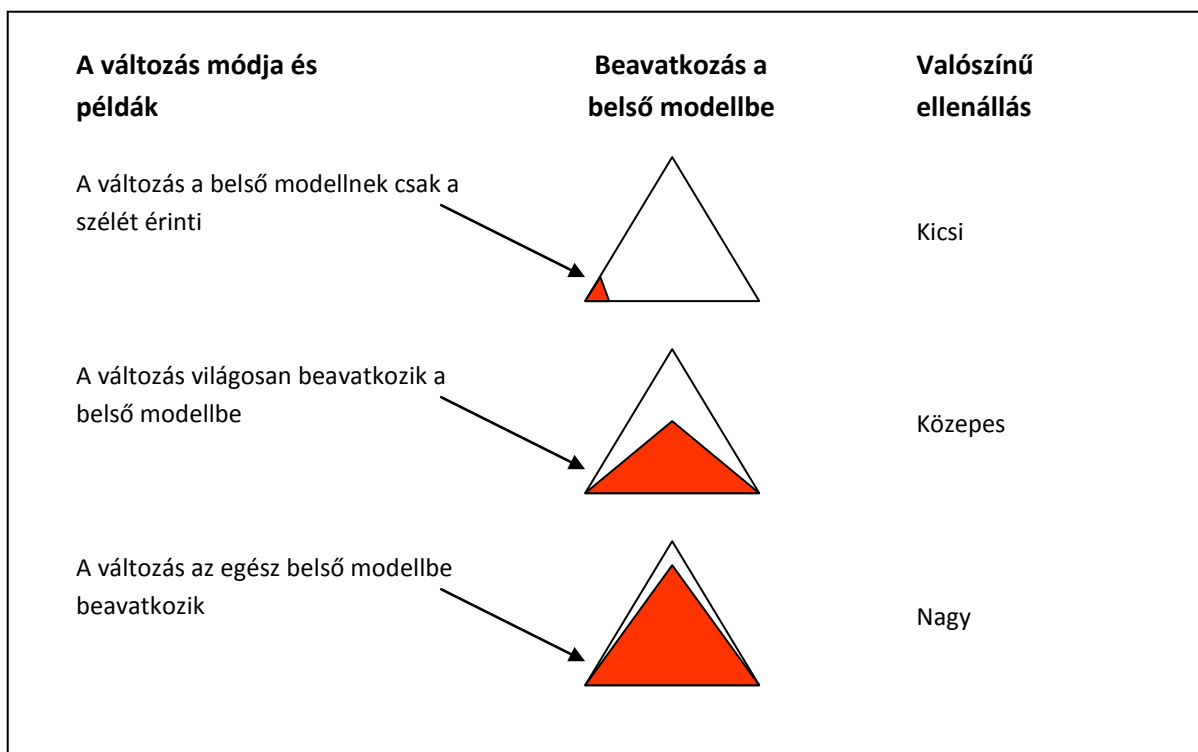
Pl. három csoport, ami egy projekt változásmenedzsmenttel történő bevezetése szempontjából fontos célcsoportoknak tekinthető:

- A felső vezetés számára a „Szándék” determinánsban sikertényezőként rögzíthető, hogy ennek a célcsoportnak az erős elkötelezettsége, különösen a mozdítás és felolvasztás fázisában jelentősen befolyásolja a változtatási projekt előrehaladását.
- Az új rendszer használóira vonatkozóan a célcsoport-vizsgálat azt mutatja, hogy a „Tudás” determinánsban a mozdítás és újrafagyasztás fázisában szükség van alapvető hiányzó ismeretekre, hogy megértsék és használni tudják az új rendszert.
- A belső projektvezető csoport sikerfaktoraként a cselekvési keret területen megállapítható, hogy a mozdítás fázisában egy alkalmas motivációs rendszer emeli a célcsoport elkötelezettségét és ezzel a változás sikerének a valószínűségét.

A beavatkozás mélysége

Mielőtt a változásmenedzsment eszközeit és intézkedéseit alkalmaznánk, meg kell vizsgálni, hogy a megcélzott változtatás mennyire avatkozik bele az érintettek gondolkodásmódjába. Különböző tartalmú változások az érintett személyek belső modelljeinek különböző mélységű módosítását feltételezik. A behatolás mélységének meghatározását jelentősen befolyásolja az érintett szereplők egyéni (szubjektív) felfogása. Az olyan változtatások, amik az érintettek belső modelljeit csak kicsit érintik (pl.: nyaralás szabályozásának csekély változtatása) más eszközöket és intézkedéseket igényelnek, mint azok, amelyek egy teljesen más belső modellt követelnek (pl.: az egész terület privatizálása).

Ezért a változásmenedzsment feladata, hogy a fontos szereplők belső modelljeibe történő behatolás mélységét meghatározza.



36. ábra: Beavatkozás mélysége és a valószínű ellenállás (Brettel, et al., 2005)

Eszközök és intézkedések

A változásmenedzsment eszközeinek és intézkedéseinek alkalmazásával minden fázisban a fontos szereplők szándékának, tudásának és cselekvési keretének azon komponenseire kell hatást gyakorolni, amelyek sikertényezőnek számítanak.

A fontos szereplőkre vonatkozó feltárt sikertényezők és a beavatkozás mélysége alapján célzottan választhatók az eszközök illetve intézkedések. Ehhez a gyakorlatban minden lényeges szereplő sikertényezőit szembe lehet állítani az adott szituációval. A talált hiányosságokból levezethetők az alkalmas eszközök és intézkedések (Pomberger – Heinrich, 2001).

A fenti például választott felső vezetés esetében a „Szándék” determinánsban az erős elkötelezettség szerepelt sikertényezőként. Ha a célcsoport még nem teljesen biztos az új rendszer előnyeiben és nem támogatja aktívan a projektet, szükséges intézkedésként kiemelhetjük a felső vezetés megfelelő tájékoztatását az előnyökről. Itt olyan megoldások kínálkoznak, mint például egy teljesítményorientált kötetlen beszélgetés vagy esemény jelleggel bíró nagyrendezvény, és gyakorlati bemutató.

Az új rendszer használóira vonatkozóan kiderülhet, hogy nem minden leendő felhasználó rendelkezik a szükséges ismeretekkel. Ekkor még mozdítás fázisa előtt oktatásokat kell nekik szervezni.

A belső projektvezető célcsoport sikertényezőjeként az emelhető ki, hogy a projekt iránti elkötelezettséghez szükség van megfelelő ösztönzésre. Ha jelenleg a különleges erőfifjést sem jutalmazák, és az elégtelen elkötelezettséget sem szankcionálják, akkor a változásmenedzsment alkalmas eszköze egy megfelelő ösztönző rendszer bevezetése.

Így lehet szisztematikusan minden fontos célcsoport számára olyan intézkedéseket és eszközöket meghatározni, melyek alkalmasak a változtatási folyamat sikerét jelentősen növelni. Vagyis „méretre szabott” változásmenedzsmentet lehet folytatni, ami (megfelelően) magas hatásfok mellett lehetőleg alacsony forrásfelhasználást biztosít.

11.2. A sikeres változtatás feltételei

A sikeres változtatás feltételeit **David Gleicher**, (2011) formulája egy szimbolikus egyenlőtlenség formájában fejezi ki.

$$V = E \cdot J \cdot L \\ V > K$$

ahol

V: a Változtatás „energiája”,

E: a fennálló helyzettel való Elégedetlenség,

J: világos Jövőkép a kívánatos helyzetről,

L: világos elképzelés a megteendő gyakorlati Lépésekről,

K: az érintetteknek „mibe Kerül” a változtatás.

Andrew Pettigrew szerint:

$$V \cdot J \cdot L > T$$

ahol

V: szignifikáns nyomások és érvek a Változás mellett, a szervezet belső és külső kontextusában,

J: Jövőképpel rendelkező vezetés megléte,

L: a változtatási kezdeményezés érzékelt Legitimitása,

T: a szervezet Tehetetlensége (inerciája), amelyet a jelenleg domináns ideológiák tartanak fenn. (Pettigrew, 1990)

Beckhard formula:

$$V = (E \cdot J \cdot L) / K$$

ahol

V: Változás,

E: Elégedetlenség a status quo-val,

J: Jövőkép,

L: világos akciós Lépések,

K: Költség.

A fenti képletekben szereplő „mibe kerül”, illetve „költség” a lehető legtágabban értendő.

Hasonlóan Nadler hatékonysági kritériumainak „ráfordítás” fogalmához. Beletartozik mindenfajta áldozat, amelyet az érintetteknek meg kell hozniuk a változtatás kapcsán, legyen az bármilyen (korántsem csak anyagi) természetű. (Beckhard, 1969)

Lényeges, hogy a képlet mindhárom változatában szorzatok szerepelnek, vagyis ha bármelyik tényező hiányzik, a szorzat nulla, a változtatás véghezvitele nem sok reménnyel kecsegtet. Fontos különbség a három képlet között, hogy Gleicher és Pettigrew formulája egy-egy küszöbszintet tartalmaz, ami alatt egyáltalán nincs változás, míg Beckhard formulájában nincs ilyen küszöbszint. A Gleicher, a Pettigrew és a Beckhard formula természetesen nem igazi számítási képlet, csupán egy elvet kíván érzékletessé tenni.

A sikeres változtatás vezetési feladatai

Tartósan csak az a cég lehet sikeres, amelyik nem csak reagál a környezeti változásokra, hanem stratégiájára támaszkodva igyekszik a változásokat kifürkészni, előttük járni, sőt ha lehet befolyásolni azokat. Ezt azonban nem elég óhajtani, hanem tenni is kell érte, és ez már vezetési feladat. A vezetők változtatással kapcsolatos feladatait a változtatásmenedzsment vizsgálja. A legfontosabb teendők:

A stratégia, a szervezet és a munkatársak képességeinek összhangba hozása

Ez jelenti egyrészt a szervezeti rendszer hozzáigazítását az új stratégiához, másrészt az új stratégia megvalósításához szükséges tudás és képességek biztosítását.

A szervezeti rugalmasság folytonos fenntartása

A szervezeti rugalmasság folytonos fenntartásának segítségével a változtatás szükségessége elfogadtatható, a nyitottság és az új iránti fogékonyság az egyéneken, csoportokban és a szervezetben tartósan fenntartható.

A munkatársak tudásának és képességeinek folyamatos megújítása

A munkatársak tudásának és képességeinek folyamatos megújítása az emberekbe történő beruházást jelenti (ha nincs tudás, akkor nincs szakembergazda, amely szükséges a változtatásokhoz). A tartósan sikeres változtatáshoz állandó fejlődésre, tanulásra van szükség.

A változtatásokkal együtt járó instabilitás minimalizálása

A változtatások elkerülhetetlenül instabilitást visznek a szervezetbe, pl. a legjobb szakemberek elhagyják a céget, vagy romlik a cég hírneve. Ennek megakadályozására a legjobb módszer a világos és pozitív jövőkép kidolgozása. Fontos továbbá a változtatással szembeni ellenállás, a keletkező bizonytalanság feltérképezése és kezelése is. Ennek jó módszere a változtatás megtervezése és a hatékony kommunikáció.

Az átalakulás lépéseinek pontos megtervezése

Az a vezetői feladat, amely biztosítja a koordináltságot, az idővel való takarékoskodást, s ezek együttes hatásaként a lehető leginkább hatékony és leginkább költségkímélő megvalósítást.

Tudatos, gyakori, világos és sokirányú kommunikáció

A kommunikáció hozzájárul a változások elfogadásához, a pozitív légkör kialakításához.

A változtatások okozta zavarok hatékony kezelése, ill. kialakulásuk megakadályozása

A változtatások okozta zavarok kialakulhatnak a működésben a piaci, ill. emberi kapcsolatokban. A zavarok megelőzhetők előregondolkodással, tervezéssel és a változások következményeinek állandó elemzésével.

A sikeres változtatás egyik fő feltétele a világos jövőkép, célok és a stratégia kijelölése. A sikeres változtatáshoz szükség van a stratégia, a szervezeti rendszer és a szervezeti kultúra összhangjára, továbbá az átfogó, részleges megvalósítási tervre, csapatmunkára.

Világos jövőkép megfogalmazása: a jövőkép tartalmazza a változtatás legfontosabb céljait és azt a jövőbeli állapotot, ahová a változással el szeretnénk jutni. A jövőkép segít eloszlatni az emberek félelmét és bizonytalanságát.

Szervezeti és kulturális megfelelés: fontos, hogy a szervezeti rendszer és kultúra támogassa a változtatási célok elérését, s az ehhez szükséges feladatok gyors végrehajtását. A támogató szervezet megtervezésénél különös gondot kell fordítani arra, hogy a változtatás során a morál és a bizalom magas szinten legyen tartható és biztosítható legyen a kreatív, nyitott és őszinte légkör.

Csapatmunka: hatékony változtatáshoz szükség van a munkatársak aktív, alkotó részvételére valamint arra, hogy a célokat és a feladatokat magukénak tekintsék.

Átfogó megvalósítási terv: olyan tervet kell készíteni a változtatás lebonyolítására, amelyben előre végiggondoljuk a várható akadályokat is. A változtatási terv egyik legfontosabb része a várható ellenállás előzetes feltérképezése, s az ellenállást leküzdő módszerek végiggondolása.

A tervnek választ kell adnia a következő kérdésekre:

1. Milyen eredményeket várunk a változástól?
2. Milyen reakciókat válthat ki a változtatás az egyes emberekből?
3. Kik azok, akiknek aktív támogató részvétele nélkül a változtatás nem lehet sikeres?
4. Hogyan mérjük majd az emberek elkötelezettségének, értékrendjének változását?
5. Milyen segítséget fogunk adni az embereknek ahhoz, hogy a változást pozitív élményként éljék meg és aktívan részt vegyenek a változtatásban?

A sikeres változtatásmenedzsment 10 lépése:

A jövőkép megfogalmazása

Hová akar a cég eljutni? A megfelelő jövőkép egyben irányt is mutat, és összehasonlítási alapul szolgál. Öt elemből kell, hogy álljon:

- a változtatás szükségességének megvilágítása és indoklása – a cél annak bemutatása, hogy miért is kell változtatni, pl. a piaci helyzet változása, új technológiák, új tudás megjelenése. A lényeg az, hogy a változtatás szükségességével kapcsolatban egyetértésre lehessen jutni.
- a változtatás hatásainak bemutatása – fontos, hogy a vezetés még a változtatás előtt felmérje a hatásokat és a várható veszélyhelyzetek kezelésére módszereket dolgozzon ki.
- alternatív jövőképek keresése – az előző két lépés után még nem biztos, hogy fel lehet rajzolni a legjobb jövőképet, ezért a minél sikeresebb változtatás elérésénél minél több alternatívát kell kidolgozni.
- megfelelő jövőkép kiválasztása – az előző részek felmérései alapján (idő, költségigény, kockázatok felmérése) kell kiválasztani a legmegfelelőbb jövőképet.
- a jövőkép megfelelő formába öntése – a jövőkép kiválasztása csak a változtatási folyamat kezdete, mivel a jövőkép feladata az emberek összefogása és mozgósítása, éppen ezért érthetőnek, világosnak és megnyerőnek kell lennie.

Az emberek mozgósítása

Ez a lépés a tényleges változtatás kezdete. Meg kell vitatni az emberekkel az elérhető jövőképet, és azt össze kell hasonlítani a jelenlegi állapottal. Az összehasonlításból nyilvánvalóvá kell válnia a változtatás szükségességének. Be kell indítani a kreatív gondolkodást.

Katalizálás

Lényege az emberek folyamatos ösztönzése, a szükséges erőforrások biztosítása és ezek segítségével a csüggedés, az ellenállás elleni fellépés. A megfelelő katalizáláshoz a megoldás három csoport kialakítása:

- pénzügyi csapat – feladata folyamat pénzügyeinek nyomon követése, a problémák korai észlelése és jelzése
- kommunikációs csapat – feladata tájékoztatni a munkatársakat a változtatási folyamat állásáról, eredményeiről és problémáiról, kikérve egyben véleményeiket, javaslataikat
- képzési csapat – ez a csapat biztosítja azt a tanulási lehetőséget, amely szükséges magához a változtatáshoz, ill. melynek segítségével a munkatársak a változtatás után szükséges új tudáshoz hozzájuthatnak

Irányítás

A szakasz lényege a cég végigvezetése a változtatási folyamaton. Feladata a folyamat szakaszokra bontása, részben azért, hogy a végrehajtás ütemezése könnyebb legyen, részben pedig azért, hogy a korai sikerek lelkesítő eredményei elérhetőek legyenek.

Végrehajtás

Ez az a feladat, melynek segítségével a céget ténylegesen eljuttatjuk a jelenlegi állapotból a jövőképben megfogalmazott helyzetbe.

A részvétel biztosítása

A sikeres változtatás feltétele, hogy minél többen vegyenek részt benne. Az emberekre ráerőltetett változtatások kevésbé sikeresek és rövidtávúak, mert hatásukra az emberekben csak ún. elsőrendű, felszínes változások zajlanak le. A tartós sikerhez azonban szükség van másodrendű azaz érdemi, mély változásokra.

Az ellenállás leküzdése

A várható ellenállást előre fel kell térképezni. Az ellenállás leküzdéséhez a következő három feltétel (8-9-10) ad támogatást.

A hatalom új szerkezetének kialakítása

A változtatások gyakran módosítják a cég hatalmi szerkezetét. Sokszor éppen az a cél, hogy új vezetőket nevezzenek ki.

Képzés, támogatás

A képzés formája is sikert befolyásoló tényező. Nem elég az embereket tantermekbe ültetni, hanem lehetőséget kell adni a tapasztalatok gyűjtésére, kritikus gondolkodásra, problémaelemző és megoldó képességek elsajátítására. Ehhez azonban újfajta vezetői filozófiára és magatartásra van szükség. Az irodalomban ezt a magatartást edzői, példamutatói, lehetőség teremtő vezetői viselkedésnek nevezik, s az ilyen vezetőket edzőnek és mentornak hívják. Ez az a vezetői magatartás, amely segíti az emberek másodlagos változtatását és felszínre hozza a mélyben rejlő, nem látható ún. tacit tudást.

Folyamatos, aktív kommunikáció

Nagyon fontos a kommunikáció. A vezetők ne csak üzenjenek, hanem hallgassák meg az emberek véleményét és javaslatait.

A siker fontos feltétele a változás menedzserével szembeni elvárások teljesítése, melyek röviden az alábbiakban összegezhetők:

A változásirányítóra vonatkozó tudnivalók

- A világ nem fog nyugodtan várni, amíg valaki megvalósítja kedvenc rendszerét. Egy modell csak egy modell, és ha a külső feltételek változása meghaladja a számított mértéket, könnyen idejétmúlttá válhat.
- Ne kavarja fel a vizet (a nagy elvárások és a kudarc ellenálláshoz vezetnek)
- Ne becsülje túl lehetőségeit (hogy azt gondolja, szabad keze van a változtatás megtervezésében és kivitelezésében).
- A kommunikációnak kétirányúnak kell lennie.
- Óvakodjon a személyi változásoktól. „A mozgékony menedzser” elv sokszor sikeres lehet, de gondoljon azokra, akiket az áthelyezett maga mögött hagyott.
- Lehet, hogy a változás irányítónak is meg kell változtatnia munkamódszerét. Ne hárítson minden változást teljesen másokra.
- A változás nem megy magától előre, úgyhogy jusson eszébe, hogy jövő héten/hónapban (évben) ismét kezdeményeznie kell valamilyen változási folyamatot. Ne adja el a lelkét teljesen az ördögnek! Tartalékoljon némi energiát a jövőbeli változásokra is.

11.3. Konfliktusok

A konfliktus jelentése a különféle értelmező szótárakban a teljesség igény nélkül: harc, veszekedés, vita, összecsapás, versengés, ellentétes és összeférhetetlen erők ütközése, küzdelem, ütközés...

Mindennapi életünk része, a különbség csak abban van, hogy ki miként reagál rá és miként kezeli, esetleg kerüli a konfliktusokat. A szó hallatán szinte mindenkinek negatív asszociációi támadnak, s elfeledkezünk arról, hogy egy konfliktus adott helyzetben energiákat szabadít fel, kísérletezésre biztat és mozgósít. Ez a konstruktív konfliktus.

Ennek ellentéte a destruktív, a romboló konfliktus. Erre általában akkor kerül sor, ha a véleménykülönbség egyenlőtlen felek közt lép fel, s nincsenek tisztázva a követendő szabályos s az egyetértés csekély. A napjainknak megfelelő, elvárt vezetői gondolkodás szerint a konfliktusokat nem megszüntetni, hanem menedzselni kell. A következőkben a lehetséges konfliktus helyzeteket, azok okait és megoldási lehetőségeiket mutatjuk be.

Konfliktusmenedzsment

A másodfokú változtatások igen gyakran szervezeti konfliktusokat szülnek. A szervezetben – nemcsak változtatáskor, hanem bármikor – előforduló konfliktusok jellegzetes típusai és kezelésük ajánlott módszerei az alábbiak. (Mastenbroek, 1991)

Instrumentális konfliktus

Instrumentális konfliktus „a szervezet, mint gépezet (instrumentum)” működésében lép fel, az elvégzendő feladatokkal kapcsolatos, gyakorlatias, szakmai okokból. Számos megjelenési formájuk lehet: tisztázatlan vagy vitatott prioritások, egymás számára érthetetlen megfogalmazások („más nyelven beszélnek” ugyanarról), a nem megfelelő kommunikáció miatt rosszul ragadják meg a problémát, nem kielégítő a gondolatok cseréje, gyenge a koordináció, pontatlan vagy nem egyértelmű a munkamegosztás, stb.

Kezelésének módja: problémamegoldó megbeszélések a konfliktusban álló felek közös részvételével, a problémaelemzési és döntési technikák, valamint az értekezlet-technika alkalmazásával.

Elérhető eredmény: a probléma megoldása.

Szocio-emocionális konfliktus

A szocio-emocionális konfliktus „a szervezet, mint család” problémája, amely olyankor keletkezik, amikor az érintett személyek vagy csoportok identitása kerül veszélybe. Ezek a problémák érzelmi töltetűek, az emberek önképével, véleményével, előítéleteivel, valamint a bizalom és elfogadás kérdéseivel kapcsolatosak. Gyakran a csoportokhoz való tartozás és a velük való azonosulás, az értékrend, a szokások és a jelképek okoznak problémát. Az ilyen konfliktusok az emberi kapcsolatok kezelési módjában, az egymáshoz való közeledésben, az egymás viselkedésére való reagálásban mutatkoznak meg, és erős negatív érzelmekkel, bizalmatlansággal, sztereotipizálással járhatnak.

Kezelésének módja: kölcsönös empátia és nyílt kommunikáció a konfliktusban álló felek között (súlyosabb esetekben szakképzett szervezetfejlesztési tanácsadó segítségével).

Elérhető eredmény: egymás gondolkodásának, viselkedésének, érzéseinek kölcsönös megismerése, okainak megértése.

Tárgyalási konfliktus

Tárgyalási konfliktus „a szervezet, mint piac” színterén keletkezik, a korlátos erőforrások elosztásakor. Ilyen korlátos erőforrás szinte bármi lehet: pénz, eszköz, hely, érdekes munka, adminisztratív támogatás, automatizálás, stb. Az elosztás könnyen okozhat veszekedést: mindenki „méltányos” darabot próbál szelni a „tortából” a saját csoportja részére.

Kezelésének módja: tárgyalás a konfliktusban álló felek között, a tárgyalástechnika alkalmazásával.

Elérhető eredmény: kompromisszum.

Hatalmi konfliktus

Hatalmi konfliktus „a szervezet, mint az erőviszonyokon alapuló rangsor” színterén, a hatalom növelésére vagy megőrzésére irányuló törekvések összeütközésekor keletkezik. A horizontális kapcsolatokban ez gyakran a „felelősségért” folyó vetélkedés formájában jelenik meg. Vertikális kapcsolatokban tipikusan olyan feszültségek keletkeznek, mint a szerepkonfliktus, a változással szembeni ellenállás, vagy a nagyobb autonómiára való törekvés ütközése az irányítás igényével.

Kezelésének módja: kölcsönös függőség kiépítése (olyan viszonyok kialakítása, amelyek között egyik fél sem tud semmit büntetlenül rákényszeríteni a másikra).

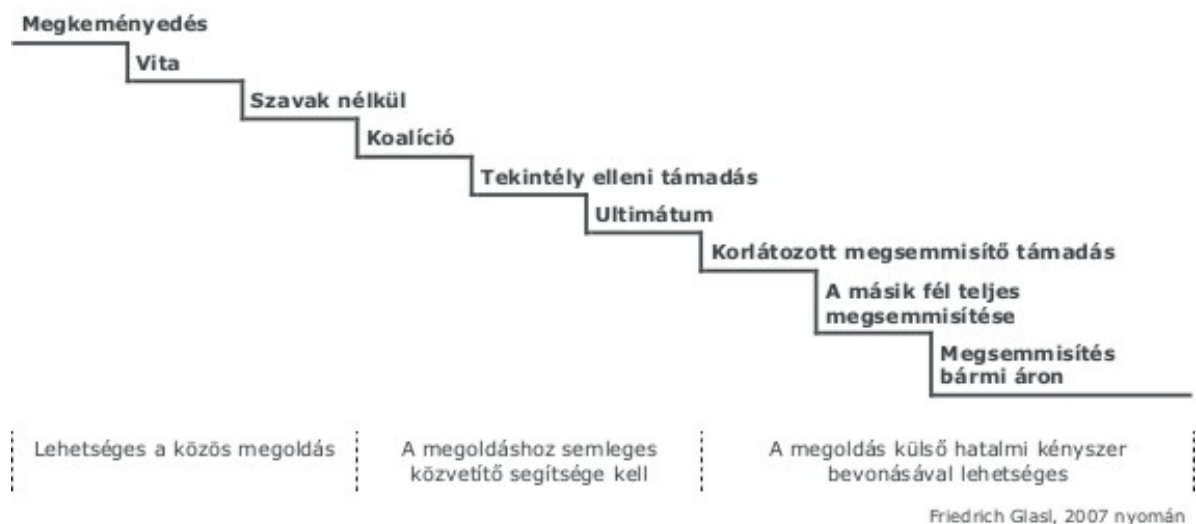
Elérhető eredmény: termékeny feszültség (kénytelenek tekintettel lenni a másik félre, ha nem akarnak rosszul járni).

Amelyik módszer hatásos az egyik konfliktus típusnál, az hatástalan vagy kifejezetten káros lehet a másiknál!

Ismételjük, amit a fejezet elején már jeleztünk: ezek a konfliktus-típusok teljesen általános jellegűek, egyáltalán nem csak változtatások válthatják ki őket, hanem bármiféle változtatás nélkül is előfordulnak. Azonban Mastenbroek felismerte, hogy Zaltman és Duncan változtatási stratégiái jellemzően e konfliktus típusok valamelyikét váltják ki, ezért tárgyaljuk őket a változásmenedzsmentben. Mielőtt azonban rátérnénk e kapcsolatokra, érdemes két módszertani – egy értekezlettechnikai és egy tárgyalástechnikai – kitérőt tennünk a fentebb javasolt konfliktusmenedzselési technikák alaposabb megismerése végett.

A konfliktusok kiterjedési foka

Friedrich Glasl (1999) osztrák közgazdász, a szervezetfejlesztés professzora dolgozta ki kilenclépcsős modelljét, melyben a konfliktus kiterjedését ábrázolja.



37. ábra A konfliktusok kiterjedése
Forrás: Friedrich Glasl, 1999.

A konfliktus megoldási lehetőségeinek tekintetében ezt a kilenc szintet három csoportba sorolja.

- *Megkeményedés:* A konfliktusok kiterjedésének első szintjén valamely kiváltó tényező miatt feszültség alakul ki a felek között.
- *Vita:* Ezen a szinten a szemben állás felszínre kerül. Nyílt vita alakul ki a felek között, amely hordozza a konstruktivitás lehetőségét is.
- *Szavak nélkül:* Ha az érintettek a vita szintjén nem tudták megoldani a konfliktust, a következő fokozatban visszavonulnak a közvetlen érintkezéstől. Megszakítják egymással a kapcsolatot, kerülik egymást.
- *Koalíció:* A negyedik szinten az érintettek harmadik felet vonnak be a maguk oldalán. A szövetségesnek elsősorban a szemben állás, a negatív beállítottság lelki megerősítése a funkciója.
- *Tekintély elleni támadás:* Az ötödik fokozatban a felek egymást megtámadják elsősorban a szövetségesek, külső szemlélők figyelmének felkeltésével. Cél a másik leleplezése, tekintélyének rombolása a többiek előtt.
- *Ultimátum:* Ezen a szinten a felek belső feszültsége tovább nő, aminek az lesz a következménye, hogy kölcsönösen megfenyegetik egymást. Komoly következményekkel járó ultimátum és ellen fenyegetés hangzik el.
- *Korlátozott megsemmisítő támadás:* A fenyegetések nem hatottak, az ellenérzés tovább nő. Egymásról rossz szándékot feltételeznek, és jogosnak érznek akár erőszakos eszközöket is használni. Felléphet a fizikai erőszak, de a másik fél megsemmisítése bizonyos helyzetekben a verbalitás szintjén is lehetséges.
- *A másik fél teljes megsemmisítése:* A károkozás határai feloldódnak. Ezen a szinten a cél a másik fél rendszereinek teljes szétrombolása.
- *Megsemmisítés bármi áron:* A cél továbbra is az ellenfél teljes megsemmisítése, de ezen az utolsó szinten felek felvállalják a jelentős saját veszteséget is, szélsőséges esetben a saját megsemmisülést is.

A konfliktus kiterjedési skála első fokozatainál még lehetséges a konstruktív megoldás, a nyertes-nyertes (win-win) helyzet elérése - akár külső közvetítő bevonása nélkül is. A skála végén egyre inkább vesztes-vesztes megoldásokat láthatunk, itt már külső segítség hatalmi kényszer formájában lehet hatékony.

Az eddigi fejezetekben megfogalmazódott minden olyan elvárás és lehetséges eszköz, tennivaló, melyek a sikeres változtatások végig vitelét támogatják. Befejezésként egy, a változtatási kezdeményezés lehetséges céljaként megfogalmazható szervezeti működés logikáját, egyfajta újnak tekinthető üzleti modellt, stratégiát mutatunk be, mely az eddigiekben megismert kultúra, vezetési stílus, csoportműködés, bizalom, szervezeti közösség meglétére alapoz. Ez a szervezeti működés az emberi erőforrás felértékelődésével, annak piaci sikert determináló jelentőségével hozható összefüggésbe. Ez a szervezeti megoldás ma, a legtöbb szervezet stratégiájában elvárásként megfogalmazódik, és kimondva vagy kimondatlanul befolyásolja a vezetés gondolkodását, döntéseit.

12. A tudásmenedzsment alapjai

A tudásmenedzsment kifejezés több mint egy évtizede került a magyar menedzsment tudomány szótárába, majd lassan átszivárgott a vállalatok szakmai szóhasználatába. A nyugati országok menedzsment gurui néhány évvel korábban kezdték új megközelítésből szemlélni a sok évtizede jól bevált eszközkészlet alkalmazásának lehetőségeit. A rendszerszemléletre építve új struktúrába ágyazva ajánlottak egy korábban nem alkalmazott vállalatvezetési, üzleti modell bevezetését a vállalati gyakorlatba, melyet tudásmenedzsment rendszer (TMR) elnevezéssel tettek közzismertté.

A tudásmenedzsment, (továbbiakban TM) mint fogalom az 1980-as évek közepén született, de csak akkor került be a köztudatba, amikor 1994-ben megjelent róla egy írás a Fortune magazinban. Számos szerző hangoztatta, hogy nem új keletű dologról van szó, mindig is jelen volt a szervezetek, mi több, a társadalom életében, s mai formája pusztán a fejlődés természetes velejárója. (Sándori, 2001) A XXI. század a tudásalapú gazdaság kora, ahol az igazi értéket az emberi szaktudás és ismeret kell, hogy képviselje.

A tudás fontosságának felismerése, kiemelt szemléletű kezelése gyakorlatilag az emberiség történetével egyidős (ld. a sámánok, varázslók, táltosok, papok, tanítók, gyógyítók, s később tudósok, stb. megítélését, tiszteletét). Maga a tudásmegosztásra, integrálásra és „termelésre” irányuló törekvések is igen régiek (pl. vének tanácsa, mester - tanítvány viszony, stb.) Ami új és az eddigiektől eltérő, az a tudásintegráció és tudásmegosztás, illetve - transzfer módjai, amit az információtechnológiai háttértámogatás tesz teljessé. Ez már közel sem olyan régi keletű, s háttérben és felerősödésében a globalizáció, a globális gazdaság közvetlen igénye áll.

Miért is kell menedzselni a tudást? Mert az intellektuális tőke megjelenése a vállalati számadásokban előtérbe került az elmúlt időszakban, hiszen bármennyire is nehezen számszerűsíthető tényezőt jelent, létezése és figyelembevételének fontossága vitathatatlan. Minél többet képes emberei tudásából megőrizni és hasznosítani a cég, annál nagyobb esélye van a folyamatos piaci sikerre. Azonban a cégek nagy része nincs tisztában saját tudásával. A sok, különböző helyen (osztály, műhely, üzem, stb.) fellelhető tudás szétaprózva, mások által nem hozzáférhetően tárolt, ezért sokszor újra és újra ki kell találni olyan megoldásokat, amelyek lehet, hogy korábban más szervezeti egységnél már megszülettek.

A tudásmenedzsment lehetővé teszi egyének, csoportok számára, hogy a tudást, kollektíven és rendszerezetten létrehozzák, megosszák és alkalmazzák üzleti céljaik elérése érdekében. Elsődleges célja a tacit tudás felszínre hozása. Más megfogalmazásban: olyan menedzsment eszköz, amely a tudás különböző formáit kezelve eredményez versenyelőnyt, üzleti értéket. E nézet arra a felfogásra épít, miszerint a szervezetek legértékesebb erőforrása a tagok fejében lévő tudás és tapasztalat.

Talán nincs ember, aki nem hallotta volna a mondást, miszerint a tudás hatalom. Ha racionálisan belegondolunk, feltehetjük a kérdést: ha a tudás birtoklása hatalommal jár, miért is osztanak meg ezt az emberek másokkal? A tudás megosztással növekszik eladás útján, használattal (ellentétben más erőforrásokkal) nem amortizálódik, értéke nem csökken, hanem éppen ellenkezőleg: nő. A tudásátadás eredményessége nagyban függ attól, hogy a résztvevő felek mennyire jól kommunikálnak egymással, és persze a továbbított üzenet minőségétől is.

A tudás akkor válik versenyelőnyt jelentő hatalommá a szervezetben, ha sikerül felszínre hozni, egységesíteni, hozzáférhetővé, mindenki által ismertté és alkalmazhatóvá tenni. Ez a hatalom a szervezeti, a szervezeti sikeré és nem az egyéneké.

A tudáskor gazdasága tehát korlátlan erőforrásokat kínál, hiszen az ember tudásteremtő képessége is végtelen. Az emberi termelést tudásteremtésnek foghatjuk fel, az elosztást pedig az ügyfelekkel közösen végrehajtott tudásteremtésnek.

12.1. Az emberi tudás felértékelődése

A tudás, mint termelési tényező felértékelődésével párhuzamosan elévülési sebessége is nő, ezért a menedzsment feladata, hogy pótlásáról és értékének fenntartásáról megfelelően gondoskodjon. Minél nagyobb értéke van az újdonságteremtő tudásnak, minél nehezebben megszerezhető, minél gyorsabban elavuló és minél rejtettebb, annál nagyobb a jelentősége a versenyképes működés fenntartásában. Ezt az értékes személyes (rejtett) tudást integrálni, kezelni és hozzáadott értékke változtatni csakis a tudásmenedzsment eszköztárával és módszereivel lehet.

A tudás menedzselése tehát napjainkra a tudás tudatos és rendszerszerű kezelésével mind inkább a szervezeti versenyképesség fokozásának eszközévé vált, amelynek

- célja: az üzletfejlesztés
- alapfeltétele: a HR értéklánc teljes működtetése, (toborzás, kiválasztás, teljesítmény menedzsment, tanítás/tanulás, tudásmegosztás és integráció, ösztönzés, motiválás, leépítés, stb.)
- természetes közege: a hálózat
- létalapja: a partnership (a támogató szervezeti kultúra)
- intézményesülésének technikai háttere: az információtechnológia. (Nutt, 1987)

A klasszikus értelmezés szerint az emberi tudás menedzselése (a tudással való gazdálkodás és hasznosítása) alatt értünk minden olyan tevékenységet, melynek célja egy szervezeten belül felhalmozott, dokumentált ismeretek és implicit tudás, szakértelem, tapasztalat feltérképezése, összegyűjtése, rendszerezése, megosztása, továbbfejlesztése és hatékony hasznosítása. A definíció meghatároz számunkra egy olyan tevékenység - láncolatot, mely saját magába visszafordulva a tudás menedzselését egy előre haladó, fejlődő, ciklikus folyamatként ábrázolja. (Davenport, 1996)

12.2. A tudás építőelemei

A tudás fogalmának gyakorlati szempontú elmélete az adat és információ fogalmakból indul ki, melyek között fogalmi szinten különbséget kell tennünk.

Adat: olyan ítélet és összefüggés nélküli objektív tény, rögzített mérési eredmény, amely egy szituációra vonatkozik egy adott időpontban, pl. kimutatás vagy felmérés számszerű értékei.

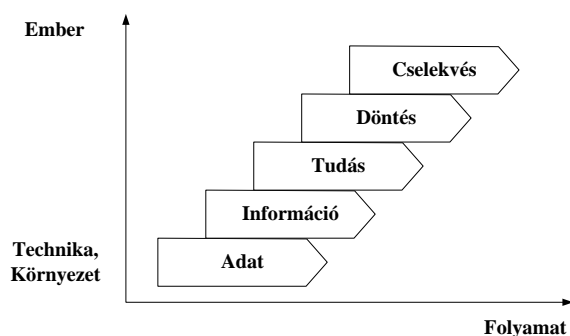
Információról akkor beszélünk: ha az adatokat kategorizáljuk, elemezzük, összegezzük, továbbá valamilyen jelentéstartalmat, hozzáadott értéket rendelünk hozzá, valamilyen következtetést vonunk le belőlük.

Az információ akkor válik **tudássá**, amikor cselekvési (vagy nem-cselekvési) kényszert okoz az információ birtokosánál vagy feldolgozójánál. A tudás segítségével döntést vagyunk képesek hozni, amely ezt a cselekvést (vagy nem cselekvést) motiválja.

A **tudás** az emberi természetben gyökeredzik, s nem más, mint cselekvésre való készség a világról, vagy annak részeiről alkotott hiedelmeink alapján (Bakacsi, 2010). Azaz a tudás tapasztalattal, ítélettel, intuícióval, értékkel felruházott adat. További számos definíció található a szakirodalmakban, (Bögel, 2005) melyek részletes idézése nem célja a fejezetnek.

A különféle elméleti irányzatok tudás-fogalma a kodifikálható, standardizálható, terjeszthető ismeretek mellett kibővült a „tacit” és a „social” tudás fogalmával. Egyre nagyobb szerepet tulajdonítanak az egyéni (nem kodifikálható, nem terjeszthető, személyre szabott, gyakorlat közben megszerzett, csak szociális interakció révén átadható) ún. „tacit” (nem megfogható) tudás fogalmának. Ennek jelentősége a mai gazdasági életben elsősorban az innováció területén érhető tetten. A gyakorlat során megszerzett („*learning by doing*”) tudás révén elért technológiai fejlődés növekedést-generáló szerepe meghaladja a tőkeakkumuláció révén elért technológiai fejlődés termelékenység-növelő hatását.

A következő ábrán (38.) bemutatjuk a tudás döntéselméleti megközelítésének felépítését, a fogalmak egymásra épülését, fejlődési sorát.



38. ábra: Az adat – információ - tudás döntéselméleti megközelítése

Forrás: Ackoff, R.(1989)

12.3. A tudás szintjei

A tudás integrációja egyéni képesség, nem ruházható át, nem transzferálható, minden embernek saját magának kell felépítenie. Azaz a tudás csak az egyénekben (a fejekben) jöhet létre tapasztalatai, már meglévő szaktudása, képességei és készségei felhasználásával. Ezek alapján (implicit, bennünk rejlő) tudásként definiáljuk az egyénben a valóságról, vagy egy adott tárgyra vonatkozó szerzett ismeretek összességét, az egyén képességeivel, készségeivel, fizikai és pszichikai adottságaival, tapasztalataival, értékrendjével, hitével együttesen (Davenport – Prusak, 2001).

Az **egyéni tudás** olyan információ, amit végiggondolunk, megértünk, beépítünk saját fogalmi rendszerünkbe, majd tapasztalataink és ismereteink felhasználásával egy adott környezetben, helyzetben használjuk.

A tudásáramoltatás feltétele a közös **csoporttudás** létrehozása, amely egy feladat megoldásán keresztül történik. Csoporttudás akkor keletkezik, amikor a csoport elemzi az elvégzett

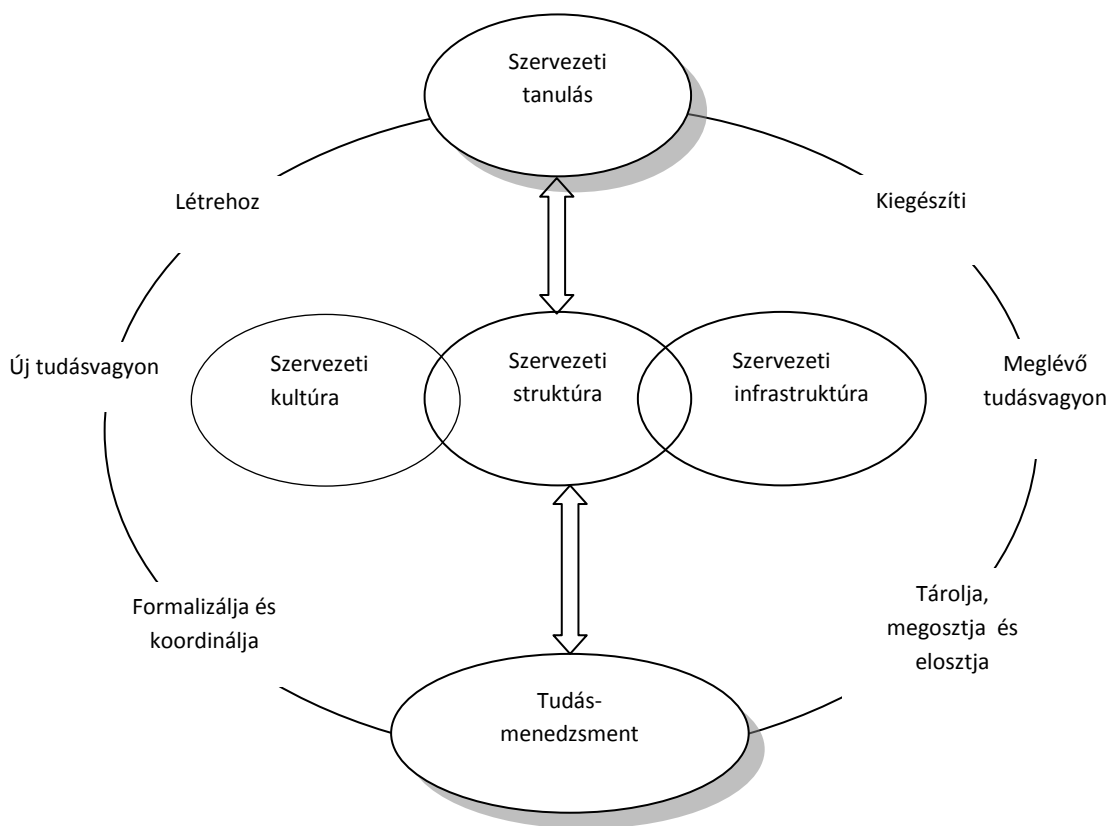
munkát és a tapasztalatokat, feltárja az okokat és levonja a következtetéseket, mielőtt továbblépne. A közös tudás létrehozása átgondolt stratégiai leképezést, valamint a résztvevők megfelelő hozzáállását igényli.

A csoport tudása tehát több mint az egyének tudásának egyszerű összegzése. Fő forrása az emberek közötti kommunikáció, magában foglalja a szakértelmet, szakképzettséget, készségeket, kulturális háttérrel is. A csoport tudása explicit és tacit tudáselemek keveréke, meghatározása nehéz, ugyanakkor a versenyképesség kulcs tényezője (Fehér, 2002).

A szervezeti tanulás alapjairól, mint a **szervezeti tudás** kialakításának feltételeiről Argyris - Schön munkáiban olvashatunk. (1978) A szervezeti tanulás nem más, mint a „hibák észlelése és kijavítása”, vagyis a szervezetek az egyének, csoportok munkáján keresztül tanulnak.

A szervezeti tanulás alapvetően az új **szervezeti tudás** folyamatos létrehozásával, a meglévő tudás kiegészítésével foglalkozik. E megközelítés alapján a tanulási folyamat végeredménye az új tudás létrehozása, sok esetben az innováció maga (Senge, 1998).

Mivel egyre nagyobb hangsúly helyeződik a szervezetek tanulási képességére, mint versenytényezőre, szükséges ezen képesség fejlesztése (Pemberton – Stonehouse, 2000; Castaneda - Toulson, 2013). Az alábbi modell bemutatja a tudásmenedzsment és a szervezeti tanulás közötti összefüggést (39. ábra). A szervezeti tanulás során képződő új tudás és/vagy a régi kiegészítése képezi a tudásmenedzsment feladatainak alapját, mely az így létrejött tudást formalizálja, koordinálja, tárolja, meg- és elosztja. A két tevékenység ugyanazon tényezőkből táplálkozik és ugyanazon tényezőkre hat: szervezeti kultúrára, szervezeti struktúrára és szervezeti infrastruktúrára.



39. ábra A szervezeti tanulás és a tudásmenedzsment kapcsolata

Forrás: Pemberton, J. D. – Stonehouse, G. H. (2000)

A bemutatott ábra valós vállalati környezetben történő működésének biztosítása számos problémát vet fel. A tanulást segítő és akadályozó tényezők rövid összefoglalása olvasható a következő 15. táblázatban.

A szervezeti tanulást támogató tényezők	A szervezeti tanulást gátló tényezők
<ul style="list-style-type: none"> - Beépülés abba a környezetbe (város, régió), ahol a vállalat működik, valamint a visszajelzések folyamatos követése. - A gazdasági, politikai, társadalmi, technikai környezet folyamatos figyelése. - Ügyfél és vevőorientáció. - Külső és belső hálózatok, információs rendszerek kiépítése és használata. - A szervezeti struktúra laposítása a hatalmi szintek csökkentése, a belső kommunikációs falak lebontása az egységek között. - A vállalati jövőkép, értékelköteleződések megosztása minden munkatárssal. - A kezdeményezés és az újítások jutalmazása, folyamatos javításra törekvés. - Ellenállás a felesleges bürokráciával és a belső harcokkal szemben, amelyek gátolják a tanulást. - A tanulást segítő környezet/kultúra létrehozása annak érdekében, hogy a vállalat rugalmasan tudjon alkalmazkodni a kihívásokkal szemben. Fontos a visszajelzés joga, a nyílt kommunikáció elfogadása, az együttműködés, a team-munka, a felelősségvállalás támogatása. - A rendszeres tanulási lehetőségek biztosítása, belső képzési rendszerek kiépítése, a közvetítendő tananyag rendszeres felülvizsgálata és megújítása. - Az emberek a tanulás és fejlesztés kulcsszereplői, ezért be kell vonni őket a szervezeti folyamatokba, motiválásukról gondoskodni kell, egyeztetni kell a szervezeti és egyéni célokat. 	<ul style="list-style-type: none"> - A szervezeten belüli túlzott versenyztetés, amely az információk megosztása ellen hat, inkább azok egymás előtti eltitkolását eredményezi. - A merev szervezeti hierarchia, a szintek és munkacsoportok közötti szegényes kommunikáció - A bürokrácia és a szigorú ellenőrzés. - Az „így szoktuk csinálni” szokások megkérdőjelezhetősége. - A félelem teli légkör, amely nem kedvez a tapasztalati tanulási folyamatoknak és a vállalat rugalmatlanságához vezet.

15. táblázat A szervezeti tanulást segítő és gátló tényezők
 Forrás: Davenport, T. H. - De Long, D. W - Beers, M. C. (1998)

A szervezeti tanulással nem ér véget a tudásmenedzsment rendszerek működésének előkészítése. A vállalati HR szerepe kirajzolódik mind a szervezeten belüli, mind azon kívüli tudásmenedzsment feladatokkal/tevékenységekkel kapcsolatban. Különös jelentőséggel bír a nagyvállalatok és szervezetek gyakorlata szempontjából a **szervezetközi tanulás**. A piaci sikerben és együttműködésben egyre nagyobb hangsúlyt kap a nemzetközi kapcsolatok szélesítése, új beruházások, kiszervezés, szervezetek közötti partneri kapcsolat és hálózati összekapcsolódások kiépítése. E kezdeményezések célja a partnerszervezetek szinergiájának kiaknázása, illetve a szállítók és a vásárlók közötti kapcsolatok javítása a tudástranszfer útjainak fokozott kiépítése. A hatékonyság növelése és a környezet változásaira történő gyors és rugalmas válaszadás miatt a szervezetek egymásra utaltsága megnövekedett. A tanulás biztosítása a nemzetközi szervezetek számára az együttműködés valamely formájának

kialakítását igényli. Ezeket a lehetséges együttműködési formákat, a tudás megosztásának célját szolgáló strukturális és működési mechanizmusokat a következő mutatjuk be.

12.4. Szervezeti megoldások a tudásmegosztás érdekében

A vállalati gyakorlatban egyre inkább érezhető, a fokozottan jelentkező igény a tudásmegosztásra. Ennek megoldása érdekében erősödtek fel a tudásmenedzsment rendszerépítéssel kapcsolatos elvárások, melyek már nem elsősorban elméleti szinten vázolt logikai megoldásokat, hanem a vállalati élet minden szintjén valós problémamegoldást nyújtó lehetőségeket keresnek.

A fentiekben leírtak alapján egyértelműsíthető, hogy a világméretűvé vált gazdasági versenyben nagyon sok vállalat számára egyetlen esély marad: a hiányzó tudás megszerzése érdekében megtalálni azt a működési formát, mely biztosítja a legolcsóbb és leggyorsabb módját a naprakész, és legmagasabb szintű szellemi tőke/tudás birtoklásának. A tudásszerzés számtalan módját ismeri a szakirodalom, melyek kiemelkedő képviselői azok a vállalatok, melyek tőkekihelyezéssel, beruházásokkal, nemzetközi terjeszkedéssel igyekeznek ezt megtenni. Sokaknak a tudásszerzés érdekében nem marad más választás, mint összefogni más vállalattal, vállalatokkal. A szövetségekötés gyakori motivációs tényezője a gyártási ismeretek, technológiai eljárások átadása és átvétele, a felhalmozott műszaki tudás egyesítése és kombinálása, illetve kiegészítése. A szükséges tudás megszerzése érdekében azonban nem csak az együttműködés, de a versengés formái is teret kapnak.

Az elvárások, azok kielégítésére adott reakciók, változtatási beavatkozások nemzeti és nemzetközi környezetben is működnek. Tekintettel a globalizálódó magyar gazdaságra, a továbbiakban arra a logikára és rendszerépítés módszertanára fókuszálunk, amely a vállalatok tudásmenedzsment rendszereinek kiépítését szolgálják.

12.5. A tudásmenedzsment rendszerépítés feltételei

A vállalatok nagy része már felismerte, hogy az emberi tudás nélkül nincs jövő, de azt a technikai kivitelezési lehetőséget, hogy hogyan lehet a megszerzett tudást megtartani, megosztani, fejleszteni, gazdálkodni vele, már kevesebben képesek átlátni. Az alábbiakban bemutatásra kerülő elvárások a TMR működési mechanizmusának alapvető kritériumait foglalják össze röviden.

Kultúra - bizalom

A tudásmenedzsment szempontjából a szervezeti kultúra legfontosabb elemei: a bizalom, a kommunikáció és a tanulás. A tudásátadás módszereinek illeszkedniük kell a vállalati és nemzeti kultúrához, ellenkező esetben a kezdeményezések könnyen kudarcba fulladhatnak.

A tudásátadás alapfeltétele, hogy résztvevői „közös nyelvet” beszéljenek, mert ez a kölcsönös megértés és bizalom kialakulásában elengedhetetlen. Ez nem csak a hagyományos értelemben vett nyelvet jelenti, (újabb buktató a multi- és transznacionális vállalatok számára), hanem a szakmai nyelvet is, valamint a hasonló szintű szakértelmet, melyet személyes kommunikáció közvetítésével célszerű megoldani.

A bizalmatlanság egyik oka lehet a vezetők és beosztottaik közötti hatalmi távolság, amely következtében az alkalmazott sokszor nem érzi partnerének vezetőjét munkája során (Bakacsi, 2010). Ennek következményeként a munkavállalók gyakran tudásmonopóliumuk, ezáltal státuszuk megőrzésére törekednek (Fehér, 2002; Bögel, 2005). Ez a probléma a nemzetközi vállalatok esetében ugyancsak gyakran előforduló probléma, hiszen a fizikai és kulturális távolság még inkább nehezíti a bizalom kialakulását.

Az emberek - alkalmazottak

Sem a szervezeti struktúra, sem a technológiai megoldások önmagukban nem hoznak létre értéket, sem hatékony tudásmenedzsment rendszert. A szervezetet emberek alkotják, a tudást emberek hordozzák, hozzák létre, használják fel, ezért kiemelt fontossággal kell kezelni az egyének szerepét. Ebben az esetben ez a tudásmegosztásra való készséget, más tudásának felhasználását, valamint a szervezet egészének közös tudásból építkező együttműködését jelenti. A kulturális hatások alapvetően meghatározzák az egyes cégek közötti tudástranszfert is, nem csupán a szervezeten belüli tudásgazdálkodást. Ugyanakkor a sikeres együttműködést alapvetően befolyásolják azok a nemzeti és szervezeti kultúrában rejlő különbségek, amelyek meghatározzák a tudásvagyon hasznosítását, gátolhatják a kölcsönös előnyökre építő kapcsolat kialakítását. Számos kultúrával kapcsolatos kutatással találkozhatunk a szakirodalmakban, amelyek egyértelmű képet adnak a nemzeti kultúra szervezetre gyakorolt hatásáról (Ramalingam, 2006; Khadir-Poggi – Keating 2013). A különböző kultúrák vizsgálata nem tárgya könyvünknek, de a különbségekből eredő problémákra a rendszerépítés lépéseinek megfelelően a későbbi fejezetekben még kitérünk.

A kultúra befolyásoló hatása mellett ki kell emelni a vezető szerepét, hiszen azt, hogy egy szervezetben milyen kultúra, milyen kollektív munka alakul ki, nagyban befolyásolja a vezető személyisége, vezetési stílusa. Ha egy vezető demokratikus, teret enged a saját ötletek kibontakoztatásának, sokkal jobb lesz a munkatársak közötti kapcsolat és atmoszféra. Egy autokrata vezető az információk cseréjét, tapasztalatok, ismeretek átadását gátolja, ezáltal megakadályozza a kollektív tanulást és tudásgenerálást. Ebben az értelemben a szervezeti kultúra a tudásmenedzsment követelményeit érvényesítve, egyértelműen a tanulószervezet létrehozását, kialakítását, működtetését jelenti.

A tanulószervezet

A tanulószervezet kialakítása a TM rendszer egyik alapfeltétele. Kritériumainak érvényesülése (önirányítás képessége, rendszerszemlélet, gondolati minták, közös jövőkép, csoportos tanulás) támogatja a TM folyamatait. (Isd. részletesebben, 7. fejezet)

Az információtechnológia (IT) rendszer

Az IT, a tudásmenedzsment rendszer működőképességének második alapfeltétele. Háttér támogató eszközként fogalmazható meg egy jól kidolgozott, logikusan felépített és átgondolt információtechnológiai rendszer működése (de csak egy rendszer!). Az információs és kommunikációs technológiák fő célja a tudásmegosztás terén az, hogy összekapcsolják az érdekelt feleket határokon átnyúló módon is, biztosítsák a szükséges tudás rögzítését, kinyerhetőségét, a tudást hordozók azonosítását, a tudás mozgósítását. Nem elegendő a TM rendszer hatékonyság növeléséhez a támogató rendszerek kiépítése, a nagy mennyiségű

adatokból ki kell tudni szűrni azokat az információkat, melyek valóban relevánsak és a felhasználók számára tudásértékük van, azaz munkájukhoz használni, beépíteni, továbbfejleszteni is tudják azokat. Erre pedig csak az emberi gondolkodás és logika képes.

A szervezeti struktúra

A tudásmenedzsment feladatok ellátása érdekében a szervezeteknek az új szemlélet, az új szervezeti kultúra elfogadása mellett struktúrájukban is változniuk kell, feladva hagyományos hierarchikus szervezeti formáikat. A tudásmenedzsment rendszer vállalati működtetésének több szervezeti forma is kedvez, mint például gömb struktúra, IBM struktúra, pókháló, fordított piramis és hypertext szervezeti struktúra. Ezek közül némelyik már kipróbált, míg mások még csak elméleti fázisban vannak. A fentiekben emlegetett szervezeti kultúra és a vezetési stílus is befolyásolja a szervezeti struktúrát. Azaz, ha a vezető demokratikus, bizalom teli kultúrát alakít ki, akkor a struktúra is alkalmazkodik ehhez, nyitott, közvetlen kommunikációt elősegítő, empowermentre épülő, lapos hierarchia, csoportmunkát támogató szervezeti megoldás várható. A csoportos együttműködési lehetőségek közül azok a szakmai csoportok a leginkább támogató megoldások, melyek akár formális vagy informális keretek között, szakmai felkészültséggel és elhivatottsággal szolgálják a TMR sikeres működését. Ezek a csoportok sajátos működési logikával a tudásszerzés, tudásátadás, tudásfejlesztés céljait egyidejűleg biztosítják.

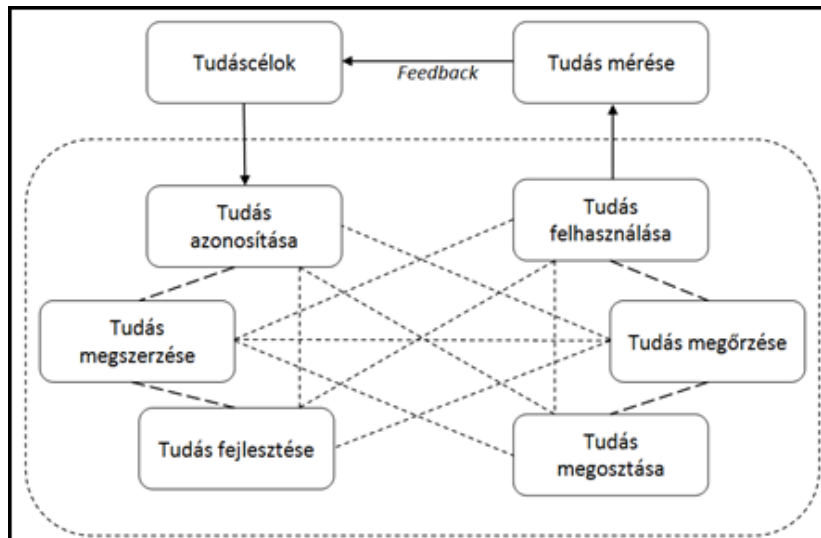
A tudásközösségek

A szakmai team olyan emberek csoportja, akik közös érdeklődéssel rendelkeznek, vagy azonos célú munkán tevékenykednek, esetleg hasonló a szenvedélyük, s képesek arra, hogy tudásukat oly módon mélyítsék el, hogy az adott szakterületen folyamatosan együttműködnek (Tomka, 2005). Fontos, hogy működésüket a szervezeti és egyéni célok összhangja jellemezze.

Amennyiben a bemutatott feltételek rendelkezésre állnak, a vállalat (nemzetközi szervezet) hosszú távú elképzeléseit szem előtt tartva kezdhethetjük el a tényleges rendszerépítést.

12.6. A tudásmenedzsment rendszer körfolyamata

A klasszikus értelmezés szerint az emberi tudás menedzselése (a tudással való gazdálkodás és hasznosítása) alatt értünk minden olyan tevékenységet, melynek célja egy szervezeten belül felhalmozott, dokumentált ismeretek és implicit tudás, szakértelem, tapasztalat feltérképezése, összegyűjtése, rendszerezése, megosztása, továbbfejlesztése és hatékony hasznosítása. A definíció meghatároz egy olyan tevékenység - láncolatot, mely saját magába visszafordulva a tudás menedzselését egy előre haladó, fejlődő, ciklikus folyamatként ábrázolja (Gholami, 2013). Ez a logika a szervezeti tudásbázis kialakítására és irányítására koncentrál, amely hozzájárul a szervezet versenyképességének és eredményességének növeléséhez. Az egyik legismertebb modellt Probst et al (2006) alkotta meg, mely nyolc alkotóelemből áll. A rendszer összefüggéseit, az egymásba kapcsolódó fázisokat az alábbi, 40. ábra mutatja. A TMR építése tekintetében elméleti szinten nincs különbség a hazai vagy nemzetközi, kis és nagyvállalati gyakorlatban. Különbség a gyakorlati megvalósításban, az alkalmazott módszerekben és a kulturális, földrajzi és anyagi lehetőségekben rejlik.



40. ábra Prost et al. modellje a TM rendszeépítéshez
 Forrás: Probst, G. – Raub, S. – Romhardt, K. (2006)

A tudásmenedzsment ciklus elemeit nem önmagukban kell vizsgálni, hanem mindig rendszerszemléletet alkalmazva, az összefüggések figyelembevételével. Hatékony működéséhez elengedhetetlenek a fentiekben tárgyalt kritériumok.

Az egyes lépések jelentését az alábbiakban világítjuk meg kicsit részletesebben.

Tudás célok/prioritások meghatározása

A sikeres piaci jelenlét érdekében a vállalatok alapvető igénye pontos és megbízható áttekintést kapni arról, hogy a versenyképesség megtartásához, a fejlesztésekhez, stb. milyen tudásra van szükségük (tudásprioritás meghatározása – a világban mi a trend, akarunk-e, tudunk-e ezzel versenyezni). Ez a tudás milyen mértékben áll rendelkezésre jelenleg a szervezetben (tudás azonosítása – belső tudásleltár és külső kitekintés, ha kell, hol tudok szert tenni rá, akár nemzetközi viszonylatban). Ehhez elemezni kell egyrészt a meglevő adat-, információs-, és tudásfolyamatokat, valamint hogy ezek mennyiben felelnek meg az igényeknek (Probst et al., 2006).

A tudásszerzés

A tudásmenedzsment ciklus egyik leginkább kritikus területe, mely az előzőekhez képest sokkal nagyobb figyelmet kap a cégek menedzsmentje részéről. A tudásszerzés történhet formális és informális módon is, mely esetben az együttműködés, személyes interakciót követel meg. Mivel ez esetben személyes kapcsolatokon keresztül, szájról szájra terjednek az ismeretek, ezért e hálózatok eleve létrehozzák a sikeres tudáscsere alapját, a bizalmat.

A szakirodalomra alapozva olyan gyakorlatok emlegethetők fel, melyek ténylegesen azonosíthatók voltak kutatásainkban is. Ezek a lehetőségek a tisztességestől a kevésbé elfogadható megoldásokig színes választékot jelentenek. A kézzelfogható gyakorlat vállalatban belüli technikái, mint a tanulás, képzés, tréningek, mentori rendszer, stb. jellemzően a mindennapi nemzetközi vállalati élet része.

Bizonyos irányelvek azonban megkövetelhetnek olyan módszereket is, - elsősorban a külső tudásszerzés módszertanában, - melyek a hagyományosnak tekinthető eszközök (konferenciák, tudásvásárok, nemzetközi találkozók, best practice, stb.) mellett pl. a tudáslopás vagy egyéb kevésbé tisztességes megoldásokat jelentenek. Ide sorolható pl. az a megoldás, mely a tudásszerzés érdekében a vállalati felvásárlás mellett dönt.

A tudásfejlesztés

A tudást nem elég összegyűjteni, ugyanis ahhoz, hogy egy vállalat igazi versenyelőnyhöz jusson a tudásmenedzsment segítségével, a megszerzett tudást naprakész szinten tartani, azaz fejleszteni is kell, mind egyéni, mind szervezeti szinten. A tudásfejlesztés célja, hogy a szervezeten belül a dolgozók saját maguk generálják a szükséges ismereteket, amely magában foglalja ötletek, modellek, képességek, termékek, folyamatok, stb. kifejtését.

A tudásmegosztás

A tudásszerzés mellett a másik olyan lépés, mely a legtöbb figyelmet kap a vizsgált cégek vezetői részéről. Nem véletlenül, hiszen minden vállalat, mely még ha nem is foglalkozik mélységeiben a tudásmenedzsment gondolatával, sokszor tudattalanul is igyekszik a tudásmegosztás valamilyen módszerét érvényesíteni. A tudás megosztásának célja, hogy megsokszorozza az ismereteket a vállalaton belül, és megakadályozza a távozó munkatársak esetében a kontroll nélküli tudás kiáramlását. A tudásmegosztás kérdésében született a legtöbb kutatási eredmény, mely jelzi, hogy milyen fontosnak tartják ezt a megoldandó problémát a világ valamennyi pontján (Gholami et al., 2013; Greco et al., 2013; Ghobadi - D'Ambra, 2011).

A tudásrögzítés/megőrzés

A tudás rögzítése annak biztosítását jelenti, hogy az azonosított, megszerzett vagy kifejlesztett, elosztott és felhasznált tudást a jövőben is a vállalat dolgozóinak a rendelkezésére bocsássa. A tudás rögzítéséhez kapcsolódik a tudás keresésének, elérhetőségének a lehetősége, a folyamatos, rendszeres és tudatos aktualizálás, frissítés, valamint az illetéktelen behatolások ellen a kellő mértékű adatvédelem különböző módszerek, eszközök, eljárások segítségével.

A tudásmenedzsment első generációja ezen lépés kizárólagosságán alapult. A vállalati IT rendszer jelentette a TM rendszer működését. Ennek eredményeként ez a lépés ma is a leginkább preferált elvárás, és sok esetben az információk rögzítését jelenti csupán írásos dokumentáció formájában. A rögzítés során ily módon csak a tudás explicit része tárolható. A nagyobb gondot azonban a tacit tudás rögzítésének hiánya jelenti.

A tudáshasznosítás

A tudás felhasználásának kell biztosítani azt, hogy a tudást produktívan és a vállalat eredményességének javítására használják, mely megmagyarázhatatlan okok miatt háttérbe szorul. A tudás megszerzése és megosztása a vállalati gyakorlat fókusza, de hogy hogyan tudjuk a leginkább kihasználni az így megszerzett tudást, már kevésbé okoz fejtörést a menedzsment számára. Pedig a paragon hagyott, az elhanyagolt tudás olyan, mint az elhanyagolt feleség. Előbb-utóbb máshol keresi a boldogulását.

Tudás ellenőrzés, értékelés

Az utolsó alkotóelem a tudás ellenőrzése, amelynek sokszor azért nem tulajdonítanak jelentőséget, mert amit nem lehet közvetlenül mérni, kevésbé fontos vagy látványos. A tudásellenőrzés felülvizsgálja a célok elérését, összeveti a kiinduló és végső állapotot, és lehetővé teszi a szervezeti tudás változásainak láthatóvá tételét (Probst et al., 2006). A vállalati gyakorlatban a menedzsment általában kevésbé foglalkozik azzal, hogy utólag mérlegre tegye a korábbi történések hozadékát, és az alapján visszacsatolást intézményesítsen. Különösen jellemző ez abban az esetben, amikor a felső vezetéstől a stratégiai célok sem kerülnek pontosan megfogalmazott formában az alsóbb szintekre. Így valójában nincs összevetési alap. Helyi szinten tetten érhetők próbálkozások, de sajnos ezek nem a vállalat egésze számára jelentenek azonosíthatóságot a célok elérése tekintetében.

A gyakorlatról általában

A vállalatok tulajdonosai/menedzsmentje részéről megvan az elhatározás és az akarat arra, hogy a szervezeten belüli tudást naprakészen tartsák, azt maximálisan kihasználják, biztosítsák mindenki számára a szükséges tudáshoz való hozzáférést, és az ehhez szükséges ismeretek is nagyrészt rendelkezésre állnak. Közvetítőként a HR szervezeti egységek kerülnek bevonásra, több-kevesebb sikerrel. A törekvés azonban nem minden esetben fogalmazódik tudásmenedzsment stratégiává, nem jelent egyértelmű rendszerépítést vagy annak megalapozására irányuló intézkedéseket. Különösen igaz ez, mivel a hazai vállalati gyakorlatban nehezen elfogadható eszközök és módszerek az egyéb feltételek hiányával kombinálva különösen nehézkessé teszik a TMR határokön átnyúló kiteljesedését. A helyi kultúra ismerete és annak elfogadása hiányában sokáig várat még magára a teljes rendszer sikeres működtetése. A piaci verseny rákényszeríti a vállalatokat, hogy jobban kiaknázzák az emberi erőforrásokban rejlő lehetőségeket, de valószínűleg, még el kell telni ahhoz egy kis időnek, hogy ezt célként kitűzve, minden követ megmozgatva megszervezzék a saját cégre szabott tudásmenedzsment rendszerüket. Minden pozitív és jól bevált nemzetközi rutin átvétele segíti a hazai gyakorlatot, de az olajozott rendszerszintű együttműködés még várat magára.

Összegzés helyett

A Krauthammer legutóbbi kutatása is azt igazolja, hogy a munkavállalók legmélyebb változási élményei nem formális, hanem informális tanulási helyzeteknek, eseményeknek köszönhetőek.

„Ez első hallásra kiábrándító lehet munkavállalók fejlesztésével foglalkozó szakembereknek. Ha azonban arra fókuszálunk, hogy mit tanulhatunk ebből, akkor közelebb juthatunk a hatékony programok titkához. Több mint 40 éve olyan tanulási folyamatokat tervezünk ügyfeleinkkel együtt, ahol a formális képzési alkalmak közötti időt is segítünk megtervezni, hogy a gyakorlatba ültetés tapasztalatai is segítsék a tanultak meggyökereztetését. Úgy látjuk, hogy azok tudnak ezekkel az informális helyzetekkel élni, akik fel vannak rájuk készülve és előre átgondolták milyen lehetőségeik lesznek erre két formális képzési alkalom között. Ebben az egyéni tudatosítási folyamatban segítjük őket” – osztja meg tapasztalatait Galambos Ágnes, aki küldetéseként tekint arra, hogy a mindenkiben meglévő jót segítsen kibontakoztatni. (HR portál) Végezetül, egyik kedvenc tanmeséjét is megosztja:

A széthulló családja felett szomorkodó nagyapa leül kis unokájához és azt mondja:

- Tudod, fiam, amikor annyi idős voltam, mint Te meg akartam váltani a világot! Aztán láttam, hogy ez túl nagy falat, és úgy gondoltam, majd megváltom az országot! Amikor láttam, hogy ez se megy, a városunkra koncentráltam. Közben tönkrementek a kapcsolataim, és most már annak is örülnék, ha csak a saját lelki békémet megtalálnám. Egy dolgot látok biztosan: Ha magammal kezdtem volna, akkor sikerül megmenteni a családom, amely jó példát mutatott volna a környezetünkben, és ez a városra is hatással lett volna. Ez elterjedt volna az országban és talán mára megváltoztattuk volna az egész világot!

Nem késő elkezdni a változást. Kezdjük magunkkal!

Irodalomjegyzék

- Abramson, M. A. - Lawrence, P.R. (2001): The Challenge of Transforming Organizations: Lessons Learned about Revitalizing Organizations. In: Transforming Organizations, edited by Mark. A. Abramson and Paul R. Lawrence, 1 – 10. Lanham, MD: Rowman & Littlefield
- Ackoff, R. (1989): From data to wisdom. Journal of Applied Systems Analysis, Vol. 16, pp. 3-9.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, MA: Addison Wesley.
- Ashby, W. R. (1956): An Introduction to Cybernetics, Chapman & Hall, London
- Ashby W. R. (1962): "Principles of the Self-Organizing System", in: Principles of Self-Organization, von Foerster H. & Zopf G.(eds.), Pergamon, Oxford, p. 255-278.
- Bach, S.- Bilgeri, A. - Brettel, M. - Grothe, M. - Langer, C. - Miller, A. - Schäffer, U. – Weber, J. (2002): Grundmodell einer dynamischen Theorie ökonomischer Akteure CCM-Forschungspapier Nr. 6 April
- Bakacsi Gyula (2010): A szervezeti magatartás alapjai. Aula Kiadó, Budapest.
- Bakacsi, Gy. et al. (2008): Gazda(g)ság és kultúra - a jövőorientált versenyképesség kulturális meghatározottsága (a GLOBE kutatás alapján) = Economy/Wealth and culture - Impact of cultural pattern on future oriented competitiveness (by GLOBE research) OTKA
- Barakonyi, K. – Borglya, Á. (2004): Vállalati kultúra Stratégiaalkotás III. Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó, Budapest
- Beckhard (1969): Organization Development: Strategies and Models Reading, MA Addison-Wesley
- Beckhard, R., Harris, R. T. (1977): Organizational Transitions: Managing Complex Change. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- Beer, M., Nohtia, N. (2000): Cracking the Code of Change. Harvard Business Review, May-June 2000.
- Belbin, M. (1998): A team, avagy az együttműködő csoport SHL Kiadó, Budapest.
- Bencsik, A. (2006a): Szellemi tőke, mint a jövő tudásáloga Vezetéstudomány 40. évf. 5. szám 26-36. o.
- Bencsik, A. (2006b): Vezetői stílusváltás a szervezeti tudás menedzselése érdekében In: Noszkay, E. (szerk.): Megragadni a megfoghatatlant...Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben. MTA VSZB Tudásmenedzsment Albizottság, I. köt., N.& B. Kiadó, Budapest pp. 7-25.
- Bencsik, A. – Dernóczy, A. (2007): Felsőoktatási „szerepjáték” nemzetközi mérlegen VI. Nemzetközi Konferencia Miskolc Tanulmány Kötet I. 2007. pp. 276-283. ISBN 978-963-661-787-5
- Bencsik, A. (2003a): Csoportszerepek és csoportfejlődés a tudásmenedzsment szolgálatában Vezetéstudomány XXXIV. Évf. 2003. 06. Szám 17-24. o
- Bencsik, A. (2003b) Csoportfejlődés és csoportszerepek érvényesülése a tanulószervezetben, Mátix, Vol 4, pp. 13-27

- Bencsik, A. – Marosi, I. (2009): Felsőoktatási tudásmenedzsment – illúzió vagy valóság? „Oktatás – Tudomány – Társadalom” Nemzetközi Tudományos Konferencia „Zbornik Z.I. Medzinarodnej Vedeckej Konferencie” Universizy J. Selyeho, Komarno Szlovákia 07-08. 2009. Tanulmánykötet p. 638-667. ISBN 978-80-89234-83-7
- Belasco, J. A.(1990): Teaching the elephant to dance: empowering change in your organization. – New York : Crown, p. 2.
- Belbin, M. (1998): A team avagy az együttműködő csoport SHL Hungary Kft. Budapest
- Blanchard O. J. & Watson, M.W. (1986): Are Business Cycles All Alike?, NBER Chapters, in: The American Business Cycle: Continuity and Change, pages 123-180 National Bureau of Economic Research, Inc.
- Bögel, Gy. (2005): Tudás, pénz, hatalom I-II. rész. CEO, Vol. VI. No1.-2. pp. 8-15., 27-33.
- Brettel, M. - Reißig – Thust, S. & Plag, M.: Konzept für ein systematisches Change Management. In: O. Kohnke/Walter Bungard (Hrsg.): SAP-Einführung mit Change Management Gabler Verlag, 2005. ISBN: 3-409-12650-3
- Bridges, W. (1991): Managing Transitions: Making the Most of Change. Da CapoPress, Cambridge, Massachusetts.
- Buchanan – Boddy, (1992): The Expertise of the Change Agent (Prentice Hall, 1992), pp 92–3.
- Cameron és Quinn (1999): Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework, The Jossey-Bass Business & Management Series Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco,
- Carnall, C. A. (1986): Managing Strategic Change: An Integrated Approach. Long Range Planning, Vol. 19, No. 6, pp. 105-115.
- Carnall, C. (1995): Managing Change in Organizations. New York: Prentice Hall.
- Castaneda, D. - Toulson, P. (2013): The Value of Human Resources Measurement in Intellectual Capital and Knowledge sharing. The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 11 Issue 3 pp. 226-234 available online at www.ejkm.com
- Chapman, A.: Review and code (1995-2005): Bruce Tuckmans’s 1965 Forming Storming Norming Performing team-development model
<http://www.businessballs.com/tuckmanformingstormingnormingperforming.htm>
- Checkland, P. (1981): Systems Thinking, Systems Practice, John Wiley and Sons,Chicester,
- Child, J. (2005): Organization: Contemporary Principles and Practice, Wiley-Blackwell Publishing UK. 13. fejezete
- Conner, D. R. (1993).Managing at the Speed of Change. Villard Books, New York
- Davenport, T.(1996): The Future of Knowledge Management in: CIO, 9 (5) pp. 30-31.
- Davenport és Prusak (2001a): Knowledge Management: Challenges Ahead, Japanese Society for Artificial Intelligence, 2001, vol. 16, no. 1, pp. 15-20.
- Davenport és Prusak (2001b): Working Knowledge Harvard Business Review Press; 2nd edition (May 2000)
- Davenport, T. H. - De Long, D. W - Beers, M. C. (1998): Successful Knowledge Management Projects. Sloan Management Review, Winter pp. 43-57.

- Deutsch – Morton (1973): *The Resolution of Conflict*, New Haven, CT: Yale University Press, Chapter 4: „Group Formation” 48-66.
- Deutsch – Morton (1994): *Constructive Conflict Resolution: Principles, Training, and Research*, *Journal of Social Issues*, 50, pp. 13-32.
- Dobák M. (2008): Átjárhatók-e a szervezeti határok? *Harvard business review magyar kiadás* 6., pp. 31-36.
- Drucker, P.F. (2006): *The Practice of Management* HarperBusiness; Reissue edition, New York
- Eason, K. (1988): *Information technology and organizational change*, Taylor & Francis.
- Edmondson, A. C. (2012): *Teamwork on the Fly*. *Harvard Business Review* 90, no. 4 April
- Edmondson, A. C. - Richard M. J. - Bohmer, - Pisano. G.P. (2001): *Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals*. *Administrative Science Quarterly* 46 (4): 685 – 716 .
- Emerson, R.W. (2011): *Gedanken*, Anaconda Verlag,
- Farkas, F. (2004): *Változás – menedzsment* KJK-Kerszöv Budapest
- Farkas, F. (2013): *Változásmenedzsment elmélete és gyakorlata* Akadémiai Kiadó, Budapest
- Fehér, P. (2002): *Tudásmenedzsment: Problémák és Veszélyek*. *Vezetéstudomány*, Vol 34, No 4, pp. 36-45.
- Fukuyama, (1997): *Social Capital, The Tanner Lectures On Human Values*, Brasenose College, Oxford
- Fulmer, R.M., Gibbs, P., & Keys, J.B. (1998). *The second generation learning organizations: new tools for sustaining competitive advantage*. *Organizational Dynamics*, 27 (3), 6-21.
- Garvin, D. A. (2003): *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, Harvard Business Review Press,
- Ghobadi, S. - D'Ambra, J. (2011): *Coopetitive Knowledge Sharing: An Analytical Review of Literature* *The Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 9 Issue 4 pp. 307-317. available online at www.ejkm.com
- Gholami, M. H. – Asli, M. N. – Nazari, S. – Noruzy, S. A. (2013): *Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study*, *Acta Polytechnica Hungarica* Vol. 10, No. 2. pp. 205-216.
- Greco, M. - Grimaldi M. – Hanandi, M. (2013): *How to Select Knowledge Management Systems: A Framework to Support Managers*. *International Journal of Engineering Business Management* DOI: 10.5772/56003
- Glasl, F. (1999). *Confronting Conflict: A First-Aid Kit for Handling Conflict*. Stroud: Hawthorn Press.
- Gleicher, <http://www.shاونmayfield.com/1/post/2011/06/the-formula-for-change-dxvxfxclgtr.html>
- Handy, C. (1986). *Understanding organizations*. Penguin: Harmondsworth
- Hitt, W.D. (1990): *A mestervezető, Vezérfonal a cselekvéshez*, OMIKK
- Hofstede, G. (2001): *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, second edition Thousand Oaks, CA Sage,

House R.J. et al.(Eds.2004), Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks, CA: Sage.

Jick, T. (1991): "Implementing Change, Note" Harvard Business School Press,

Khadir-Poggi, Y. – Keating, M. (2013): Understanding knowledge-intensive organisations within knowledge-based economies: biases and challenges. International Journal of Knowledge-Based Development, Vol. 4, No. 1. pp. 64-78.

Kieser, A. (1995): Szervezetelméletek, Aula, Budapest,

Kocsis J. (1994): Változások menedzselése. Műszaki Könyvkiadó, Budapest

Kotter , J. P. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review 73 (2):59 – 67 .

Kotter, J.P. (1999): What Leaders Really Do. Harvard Business Press

Kotter , J.P. – Schlesinger, L.A. (2008): Choosing strategies for change, Harvard Business Review Best of HBR July – August pp. 1-12.

Kotter, J.P.- Schlesinger, L. A. (2009): Strategien für den Wandel In: Harvard manager, Führung und Organisation, Band1 Verlag: manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Hamburg

Kotter, J. P. (2007). Olvad a jéghegyünk. Trivium Kiadó, Budapest.

Kovács Gécz (2001): A tudásmenedzsment célja, felépítése, megvalósítása és működése BME – OMIKK – Humán erőforrás-menedzsment, Budapest, 9. pp. 3-4.

Kreiter, R. – Kinicki, A. (1998): Organizational Behavior Mc Graw-Hill Com.

Kübler-Ross, E. (1969): On Death and Dying, Macmillan, New York.

Lafferty, C - Cook, R. (1987): The Organizational Culture Inventory Plymouth MI, US Human Synergistics International

Lawrence , Paul R . , and Jay W . Lorsch . (1967): Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Cambridge, MA: Harvard University, Graduate School of Business Administration.

Levy, A. – Merry, U. (1986): Organizational Transformation: Approaches, Strategies, Theories Greenwood Publishing Group, Praeger, New York

Lewin , K. (1947): Group Decision and Social Change . In Readings in Social Psychology, edited by Theodore M . Newcomb and Eugene L . Hartley , 340 – 44 . New York : H. Holt, Rinehart, and Winston.

Lewin, K. (1951): Field Theory in Social Science New York, Harper

Lippitt, M.E. and Mackenzie, K.D., 1976, "Authority Task Problems," Administrative Science Quarterly, 21 (4), 643-660.

Lupton, T. (1991) "Organisational Change: Top-down or Bottom-up Management", Personnel Review, Vol. 20 Iss: 3, pp.4 – 10

Marshak, R. (1993): Managing the Metaphors of Change Organizational, Dynamics, vol. 22, Summer, REFLECTIONS, Volume 2, Number 3. pp. 6-16.

Maslow, A. (1987): Motivation and personality.3rd ed.New York: Longman

Mastenbroek, W. F. . (1991). Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés. Budapest :Közgazd. és Jogi Kvk

Meijers, R. (2011): Organisational change management: avoid the main pitfalls!, March 2011. <http://www.krauthammer.com/articles/organisational-change-management-avoid-the-main-pitfalls>

Mento, A., R. Jones, and W. Dirndorfer, (2002): "A Change Management Process: Grounded in Both Theory and Practice", *Journal of Change Management*, Vol. 3 #1, Aug. pp. 45-59

McKinsey Global Survey Results, (2008): Creating organizational transitions, McKinsey Quarterly, July <http://www.mckinsey.com/insights>

Mink, O. G. - Esterhuysen, P.W. - Mink, B.P. – Owen, K.Q. (1993): *Change at Work: A Comprehensive Management Process for Transforming Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Mintzberg, H. (1990). *The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, Mar/Apr. 1990, 11. (3), pp.171-195.

Mintzberg, H. (1996): *Managing Government, Governing Management* Reprint Number Harvard Business Review, May-June pp. 74-86.

Molnár, I. (2014): <http://valtoztatasmanagement.hu/Valtoztatasmenedzsment/Eloszo.html>

Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, French, W., & Bell, C. (1999).

Nadler and Tushman (1997). *Congruence model: political, organism* Oxford University Press.

Nadler, D. A. (1988): *Concepts for the Management of Organizational Change* – In: Tushman, M. L.–Moore, W. L. (eds.): *Readings in the Management of Innovation*, 2ed., Ballinger Publishing Co., Cambridge, Massachusetts.

Nickols, F. (2000): *The Knowledge in Knowledge Management* <http://repository.binus.ac.id/2009-1/content/F0542/F054234253.pdf>

Nutt, P. C. (1983): *Implementation Approaches for Planning* .*Academy of Management Review* 8 (4):600 – 11 .

Oakley, E. - Krug, D. (1997). *Korszerű változásmenedzselés*. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest.

O'Connor, D. (2001). *The organizational behavior future search*. *The Journal of Management Education*, 25 (1), 101-112.

Open University Open Business School: *Változásmenedzsment*. 1990, Budapest

Pataki, B. (2004): *Változásmenedzsment, Oktatási segédlet*, BMGE, Budapest.

Pemberton, J. D. – Stonehouse, G. H. (2000): *Organisational learning and knowledge assets - an essential partnership*, *The Learning Organization*. Vol. 7. No. 4, pp. 184-193.

Pettigrew, A. (1990) *Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice*. *Organization Science*, 1 (3). pp. 267-292.

Pettigrew, Andrew (1990) *Studying Strategic Choice and Strategic Change*. *Organization Studies*, 11 (1). pp. 6-11.

Pettigrew, A., & Whipp, R. (1993). *Managing the twin processes of competition and change: The role of intangible assets*. In: P. Lorange (Ed.), *Implementing strategic processes* (pp.3-42). Oxford, UK: Blackwell.

- Polanyi, M. (2001). Toward common ground and action on repetitive strain injuries: An assessment of a future search conference. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37 (4), 465-487.
- Pomberger, G. - Heinrich L. J. (2001): Erfolgsfaktorenanalyse - Instrument für das strategische IT-Controlling HMD, Praxis der Wirtschaftsinformatik, Heft 217, Februar
- Probst, G. – Romhardt, S. – Raub, K. (2006): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Gabler Verlag; Auflage: 5, überarb. Aufl.
- Quinn, R.E. and Cameron, K.S. (1983) "Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness." *Management Science*, 29: 33-51.
- Quinn, R. E. (1993, August 8-11). The legitimate change agent: A vision for a new profession. ODC Distinguished Speaker Address, 1993 Academy of Management meeting, Atlanta, Georgia.
- Ramalingam, B. (2006): Tools for Knowledge and Learning A Guide for Development and Humanitarian Organisations. Research and Policy in Development. Overseas Development Institute, London.
- Sándori, Zs. (2001): Mi a tudásmenedzsment? Elektronikus könyv, <http://mek.oszk.hu/03100/03145/>
- Senge, P. (2006): The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization, Doubleday; Revised & Updated edition
- Senior, B. (2002): Organisational Change, 2nd edn London: Prentice Hall
- Smith, 1982; Evolution and the Theory of Games, Cambridge University Press
- Szabóné Fenyvesi Éva (2007): "Együttműködés és versengés a tudásmegosztás során" PhD értekezés
- Szűcs, T. (2014): Elegem van a munkahelyi változásokból!
http://www.managercoach.hu/js/tiny_mce/plugins/filemanager/files/Elegem_van_a_munkahelyi_valtozasokbol_I.pdf
- Titkos (1998): Csoportmunka a 90-es években, Janus Pannonius Tudományegyetem, Carbocomp Kft. Nyomda, Pécs, ISBN 963 641 539 0
- Tomka, J. (2009): A megosztott tudás, hatalom, Harmat Kiadó, Budapest
- Tuckman B. (2001): Famous Models – Stages of group development
<http://www.chimaeraconsulting.com/tuckman.htm>
- Ulrich, D. – Human Resource Champions (1997): The Next Agenda for Adding Value and Delivery Results, Harvard Business School Press.
- Watson, M. W. (1986, 1993): Planning and Managing Change, The Open University Business School, Milton Keynes.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H. and Fisch, R. (1974; 1990): Change: Principles of ProblemFormation and Problem Resolution. Norton, New York.
- White, L: Changing the whole system int he public sector, *Journal of Organisational Change Management*, 13, (2), 2000.
- Wikipedia – Change Management
- Zaltman, G. - Duncan, R. (1977): Strategies for planned change, Wiley Michigani Egyetem

http://valtoztatasmanagement.hu/Valtoztatasmenedzsment/Folyamatmodellek/Entries/2011/8/18_Kotter.html

[http://valtoztatasmanagement.hu/Valtoztatasmenedzsment/Folyamatmodellek/Entries/2011/8/18_Nadler es Tushman.html](http://valtoztatasmanagement.hu/Valtoztatasmenedzsment/Folyamatmodellek/Entries/2011/8/18_Nadler_es_Tushman.html)

http://www.ami.ac.uk/courses/topics/0176_chng/#7

<http://valtoztatasmanagement.hu/Valtoztatasmenedzsment/Strategiak.html>

[http://valtoztatasmanagement.hu/Valtoztatasmenedzsment/Ellenallas kezeles.html](http://valtoztatasmanagement.hu/Valtoztatasmenedzsment/Ellenallas_kezeles.html)

<http://www.change-management.com/tutorial-defining-change-management.htm>

<http://www.hrportal.hu/c/galampos-agnes-a-krauthammer-magyarorszag-kft-ugyvezetoje-20120410.html> HR portál