

ANGYAL Ádám

## VÁLTOZÁSOK IRÁNYÍTÁS NÉLKÜL

**A változásvezetés korunk egy központi problémája. A hagyományos megközelítések mellett újabb értelmezések is kialakultak. A változásokat általában úgy tekintik, mint a vezetés által tervezett és megvalósított folyamatokat. Észre lehet azonban venni, hogy elég sok változás – például a válságok – nem a vezetők akarata szerint alakulnak. Ezeket irányítatlan változásoknak is nevezhetjük. Ezek felismerésére, kezelésére többféle, a hagyományos vezetéstudománytól eltérő módszerek állnak rendelkezésre. A cikk ezek közül mutat be néhány olyan megközelítést, amely alkalmas lehet az irányítatlan változások kezelésére.**

*Kulcsszavak:* válság, változások irányítása, vezetési módszerek, vezetéselméletek

Az emberiség együtt él az olyan változásokkal, amelyeket nem, vagy csak nagyon kis mértékben tud befolyásolni. Ilyen például a földtörténeti korok sora, amelyek az egész élővilágra óriási hatással voltak és vannak. Ilyen az időjárás is, és ilyenek a természeti katasztrófák. Ezek gyakorlatilag nem befolyásolható, de lényeges változások. Fontosságukat jelzi, hogy például szinte minden média és hírforrás közöl időjárási előjelzéseket. Ezeknek az a célja, hogy az emberek felkészüljenek, alkalmazkodjanak. A természeti katasztrófák (földrengés, vulkánkitörés, cunami, lavina, árvíz stb.) előjelzésére nemzetközi, igen költséges hálózatokat tartanak fenn. A civilizáció egyik tünete, hogy kialakultak az elháríthatatlan katasztrófák következményeinek kezelésére szolgáló, kármentesítő szolgálatok.

A társadalom azonban nemcsak a természeti, emberek által befolyásolhatatlannak vélt változásokat ismeri. Sok olyan jelenség ismert, amely nem emberi elhatározások következménye, de igen nagy hatással lehetnek az élet egészére. Ilyenek pl. a járványok, a hisztéria, a divat, a politikai áramlatok hullámai vagy éppenséggel a pletyka. Ezek természetét tanulmányok ezrei vizsgálják, sokat is lehet tudni róluk és megnőtt befolyásolhatóságuk. Mindazonáltal ezek a jelenségek valamelyest váratlanok, sok tekintetben kiszámíthatatlanok. A közvélemény-kutatás, az érzékelési indexek létalapja részben éppen a bizonytalanság, az előreláthatóság, a kiszámíthatóság hiánya. Tudni lehet például, hogy egyes nehezen befolyásolható politikai jelenségek, mint forradalmak, sztrájkok, zavargások, terrorizmus hullámokban, a történelem egészét tekintve korszakokban

sűrűsödve jelennek meg. Ezek természetéről is sokat értekeztek, de a historikus és politikus elemzések sem tudják a problémák kezelését garantálni.

A gazdasági életben is ismertek olyan változások, amelyek nem a működést biztosító szervezetek, személyek, a vezetők akarata szerint alakulnak. Mindenekelőtt ilyenek a válságok. Ezek esetleg csak rövid időt és kis hatáskört, pl. csak egy szervezetet érintenek, de elhúzódhatnak és az egész világra is kiterjedhetnek. A válságokon túl sok más jelenség is ismert az üzleti világban, amelyek nem a megszokott irányítási rendszer termékei. Ezek egy részére még az is jellemző, hogy éppenséggel ellentétesek a vezetés, az irányítás elhatározásaival. A körülmények, az események mintegy elsodorják a vezetők szándékait. Ennek következtében egy vállalat léte is bizonytalanná válhat. Ilyen pl. az ellenséges felvásárlásnak tekintett tulajdonosváltás, amely a menedzsment szándékaival ellentétes folyamat. Ilyen egyes döntéshozók nem megfelelő tevékenysége, mely pl. könyvelési csalásokon, adózási vagy jogi hibákon keresztül az egész szervezet létét ingathatja meg. Ilyen a műszaki vagy piaci előrelátás hibája, amely veszteséges stratégiákba kergetheti a vállalatokat.

Nemcsak vállalati, de nemzetgazdasági, sőt világ-mértékben is érvényesülhetnek a helytelen vezetés (mismanagement) hibái. Ilyenek pl. a túltermelési válságok, amelyek akár a pénz-, akár a befektetési, akár a termelési, akár a szolgáltatási piac területén felüthetik a fejüket és hajlamosak mindenféle irányban terjedni. Ezekről kialakult az a vélekedés is, hogy a rendszer hibái, mondhatni elkerülhetetlenek. Lényegében rendszerhibának, a piacgazdaság természetes velejárójának

szokták tekinteni a recessziót, a munkanélküliséget, a túltermelést és az átmeneti egyensúlyhiányokat. Egy-egy vállalatra azonban ez a megállapítás nem érvényes. Még a legnagyobb válságoknak is vannak például haszonélvezői, nyertesei.

A cikluselmélet azt igazolja, hogy bármit is teszünk, a fellendüléseket kivédhetetlenül visszaesések követik. A piacgazdaság önszabályozó mechanizmusai ugyanakkor csak növekedési szakaszban képesek a zavarok kezelésére. A gazdasági visszaesések mögött politikai okok, ideológiai különbségek és eltérő gazdaság-filozófiák, paradigmák is felsejlenek. A hiányjelenség (melyeket a szocializmus kapcsán tártak fel) ugyancsak globális tünet. A szegénység, amely ma az emberiség vélhetően egyik legjelentősebb problémája, maga is hiányfüggő. A szegénységből eredő problémák társadalmi robbanásokat okoznak, miközben az emberiség fizikailag képes lehetne az ellátatlanság, az éhezés lényeges javítására. Kifejezetten a felvilágosult döntéshozók akarataival szemben folytatódik a környezetvesztélesztetés, az élővilág létalapjainak gyengítése. Ezek mögött a részleges (individuális) gazdasági érdekek erőteljes érvényesülése tűnik a meghatározó erőnek. A felsoroltak – az önszabályozás korlátai, a válság, a hiány, a szegénység, a környezetvesztélesztetés – mind olyan jelenség, amely nem vezetői szándékok terméke.

Végezetül érdemes megemlíteni az irányítatlan vezetés problémái közt az olyan jelenségeket, amelyek ellen a civilizáció mindig is fel akart lépni, de ez soha sem vezetett megnyugtató eredményekre. Ilyen a bűnözés, a korrupció, a prostitúció, a közpénzkezelés pazarlásai. Ide sorolhatók a szerzett szenvedélybetegségek. Az egyik legelborzasztóbb emberi „teljesítmény” a háborúzás, a fizikai erőszak alkalmazása, amelyek a szélsőséges vélekedésektől eltekintve a civilizált emberiség szemében elfogadhatatlan. Ezzel szemben nem lehetünk nyugodtak afelől, hogy ezekre a problémákra az emberiség megfelelő válaszokat tud adni. A felsorolt jelenségek természetéhez tartozik, hogy új és új formában, módszerekkel cselezik ki az ellenük fellépő erőket. Nem számíthatunk arra, hogy az ilyesfajta változásokat az erre hivatottak, a vezetők, irányítók képesek kezelni.

Az emberiség igen sok olyan változást képes ma irányítani, melyek a történelem során sok bajt okoztak. A tudomány, a technika fejlődése ebben élenjáró. A társadalmi forradalmak hatása szerényebb, de kétségkívül élhetőbb ma a közösség, mint a rabszolgaság, a hűbéri-ség vagy a diktátorságok korában. Az üzleti vállalkozások körében is sok olyan megoldás alakult ki, amelyek segítik a működőképességet. Ezek terjesztésével foglalkoznak pl. az üzleti iskolák, és maguk a vállalkozások is sokat tesznek módszereik fejlesztéséért.

Az általunk vizsgált kérdés azonban jogos: a változások igen sok problémája nem az irányítók szándéka szerint alakul, érdemlegesen nem befolyásolható, vagy olyan váratlan (gyors), hogy a vezetés csak utólag képes azokra válaszokat adni. Ezeket tekinthetjük irányítatlan változásoknak.

A nem irányított vezetési problémák közül a továbbiakban csak az *üzleti életre* jellemző kérdésekkel foglalkozunk.

### Egy meghatározási kísérlet

Az irányítás nélküli változás *fogalmát* keresve a vezetésstudományban nem találtunk előzményeket. Ugyanakkor ismertek olyan jelenségek, megközelítések, amelyek közelebb visznek a fogalom tisztázásához.

Az egyik ilyen rokonítható fogalom a *fordulópont* (tipping point). Nevezik billenési pontnak és határpontnak is. A fogalmat sok előzmény után legújabban Gladwell<sup>1</sup> dolgozta fel. Azt érti alatta, amikor egy folyamat, egy rendszer lényeges jellemzői megváltoznak. Megfigyelései és elemzései olyan változásokra irányultak, amelyek háttérben szinte megmagyarázhatatlan összefüggések húzódtak. Ezeknek a mondhatni spontán, nem irányított változásoknak a természetét kutatta. Ilyen lehet pl. egy divathullám, amelyben egy addig is létező, de lényegében ismeretlen cég, személy vagy termék egyszerre népszerűvé, sőt híressé válik. Ez lehet egy cipő, egy étterem, egy színész, vagy akár egy politikai nézet is. A jelenségeket általában járványoknak nevezte, de nem az egészségügyi jellegük, hanem a tartalmi hasonlóság (metafora) okán. Vizsgálódásai eredményeit néhány egyszerű szabályban foglalta össze.

1. A járványokat általában nem egy, hanem sok, esetleg jelentéktelennek tűnő tényező együttes hatása okozza.
2. A ható tényezők közt érvényesül a (Pareto-féle) 80-20 szabály. Ezek szerint a hatások (nagyjából) nyolcvan százalékát a befolyásoló tényezők (mintegy) húsz százaléka gerjeszti. Arra a következtetésre lehet jutni, hogy a járványok természetének elemzésekor, befolyásolásuk érdekében, érdemes csak a meghatározó húsz százalékra koncentrálni.
3. Sok, néha jelentéktelennek látszó tényező megváltozása gerjeszthet nagy változásokat. Példája szerint New York bűnözési helyzetét megjavító folyamatban nagy szerepe volt annak, hogy a metró vezetése erőteljesen fellépett a bliccelők és a kocsirongáló vandálok ellen, akik egyébként csak súrolják magát a bűnözést.

4. Korlátozott létszámú közösségek – kb. 150 fő – alkalmasak csak arra, hogy egymás tevékenységét megismerjék, egymásra közvetlen hatással legyenek. Közöttük indulhatnak el a „járványok”, amelyek aztán az érintkező közösségek hálózatára is „áttérjednek”.
5. A járványok terjedésében három magatartásforma játszik fő szerepet: az összekötők (connectors), a sokattudók (experts, mavins) és a terjesztők, ügynökök (salesmen). Az ilyen tulajdonságú szereplők tevékenységének hozama a járvány terjedése. Ezek a személyek valósítják meg a szelekciót. Az ő tevékenységük révén válnak ki a sokmilliárdnyi környezeti jelenségből azok, amelyek a változásokat kiváltják. A szelekció egyébként az általános fejlődésmélet (evolúció) meghatározó mechanizmusa<sup>2</sup>.

Vizsgálódásai nagyrészt pszichológiai kísérleteken, megfigyeléseken alapultak. Eredményei felhívják a figyelmet arra, hogy a változásokban nagy szerepe lehet a körülményeknek. Ez annyiban új a vezetéstudomány számára, hogy a klasszikus változásvezetési felfogás szerint a változásokat a vezetők irányítják. A lélektani és egyéb körülmények befolyásoló hatását is úgy értékelik, hogy azok közben tarthatók. Erre alapoz pl. a reklám, a piacszerzés (marketing) és a közbefolyásolás (public relations). A fordulópont-elmélet megállapításai szerint azonban a jelenségek nem vezethetők le minden esetben valamely tudatos irányítási tevékenységből.

Másik rokon fogalom a *kritikus tömeg* (critical mass). A dialektikus gondolkodás egyik ismert tétele a mennyiségi változások minőségbe való átcsapásának elmélete. A kritikus tömeg jelenség ennek a megnyilvánulása. A fogalom eredetileg a természettudományokban lett ismert. Az atomrobbanás (reakció) tanulmányozásakor figyeltek fel arra, hogy a robbanás létrejöttéhez a hasadásra hajlamos U 235 izotópból meghatározott mennyiségnél nagyobbra van szükség. Ezt a mennyiséget nevezték kritikus tömegnek. Hasonlóképp használt fogalmak a kritikus hőmérséklet vagy kritikus állapot. Ezek olyan fizikai jellemzők, amelyen a telített gőz sűrűsége egyenlővé válik a folyadékéval. Ezen a kritikus hőmérsékleten tehát a gáz halmazállapotának lényeges jellemzői megváltoznak. A kritikus tömeg, hőmérséklet vagy állapot fogalom is ilyen értelmű: ezek elérése megváltoztatja a vizsgált jelenség, folyamat vagy tényező természetét. A kritikus állapot többnyire a pillanatnyi helyzetet mutatja, amely a változások előszobája. Mindezekre tehát értelmezhető a fordulópont is. Más tudományágak is támaszkodnak hasonló jelenségekre. A lélektanban és a gyógyászatban használják az *inger-*

*küszöb* fogalmát. Ez az olyan befolyásokra vonatkozik, amelyeknek csak bizonyos mértéke vált ki kezelésre vagy megfigyelésre érdemes hatásokat is. Az ingerküszöb probléma rokon a kritikus tömegével.

A fogalom behatolt a társadalomtudományokba is. A változások természetét illetően elég elfogadott nézet, hogy azoknak el kell érniük bizonyos kritikus mértéket, tömeget, hogy hatásossá váljanak<sup>3</sup>. A változások előidézéséhez egy bizonyos mennyiségű reformra van szükség. Az apróbb, de a kritikus tömeget el nem érő változások nem eredményeznek áttörést (breakthrough), új állapotokat. Az áttörést a matematikában *inflexiónak* is nevezik. Ezen azt lehet érteni, hogy egy folyamat, pl. egy függvény lényeges jellemzői és iránya megváltozik. (Szűkebb értelemben a görbék azon pontjait nevezik inflexiós pontnak, ahol konkávból konvexszé fordulnak.)

Az inflexiót a közgazdaságtudományok közvetlenül is értelmezhetik. Szokásos, hogy gazdasági folyamatokat egyszerű, kétdimenziós függvényekkel ábrázolják. Ezekben többnyire az egyik tényező az idő, a másik a vizsgált jelenség valamely jellemzője, pl. a termelés volumene, a nyereség tömege, az eladósodottság mértéke, az árfolyam stb. jelenik meg. Ezek a leíró függvények többnyire tartalmaznak inflexiós pontokat. A függvények jellege megváltozik, pl. lineárisból logaritmikussá alakul, sőt az is lehet, hogy irányt változtat. Az inflexiós jelenség gazdálkodási jelentősége abban van, hogy tudni lehet: minden folyamatot leíró függvénygörbe előbb-utóbb inflexióba, irányváltásba torkolhat. Ennek legismertebb változatai az életciklus görbék. Ezekben a nagyon általános leíró függvényekben több ciklust is megkülönböztetnek: kialakulás, élénkülés, dinamikus növekedés, érettség, hanyatlás szakaszokat. Ezek az életciklusgörbék alakját és irányát nevesítik, amelyeket egymástól inflexiós pontok választanak el.

További ezekkel összefüggő fogalom az *utolsó csepp* (last drop). Ennek az a lényege, hogy valamely változást előidéző lépés gyakran nem vezet eredményhez. Ha azonban azt sokszor megismétlik, akkor egy adott idő vagy mennyiség elteltével a kívánt eredmény létrejön: a pohár a csepegés hatására megtelik, sőt ki is csordul. Önmagában tehát az, hogy valamely intézkedés nem hoz eredményt még nem azt jelenti, hogy az hatástalan. A mérleg egyik serpenyőjébe elhelyezett egy kilogrammos súlyt egy ötdekás nem ellensúlyozhatja. Ha azonban már 19 ötdekás súly hever a serpenyőn, és ezekhez teszünk még egyet, akkor a mérleg megbillen és egyensúlyba jön. Ha további még egyet teszünk a kis súlyok közé, akkor a mérleg át fog billenni. Ha tehát megfelelő kitartással helyezzük az ötdekás súlyokat a mérlegbe, akkor azok képesek az egy kilót is kimozdítani. Társadalmi jelenségek esetében azonban

nem világos, hogy mikor éri el a kis súlyok összege azt a hatást, amivel a helyzet kimozdítható. Vajon mennyi elégedetlenség kell ahhoz, hogy valamilyen szabályt megváltoztassanak, valakit félreállítsanak?

Érdemes megemlíteni a *hajszál a levesben* effektust. Ezen az olyan hatásokat lehet érteni, amelyek ugyan az egészhez képest nem lényegiek, sőt jelentéktelenek lehetnek, de alapvetően befolyásolják az adott tényezők használhatóságát. Meglehet ez a befolyás csak az élvezeti értéket érinti, de végeredményben a leves felhasználhatóságát, fogyaszthatóságát korlátozza. Hajszál alatt ebben az összefüggésben az olyan külső, rendszeridegen tényezőket lehet érteni, amelyek megjelenése, részvétele (az evésben) alapvetően befolyásolják az egész folyamatot.

Megemlíthetők az időtényezővel, az *időzítéssel* összefüggő jelenségek. A versenysportból közismert, hogy a győzelem elérésében nagyon nagy jelentősége van annak, hogy a versenyző milyen módon készül fel a viadal pillanatára. Az edzők és versenyzők igen jelentős erőfeszítéseket tesznek arra, hogy a verseny idejére hozzák a legjobb formát. A gazdaság területén is igen jelentős szerepe van az időzítésnek. Jókor lenni jó helyen: ezt önmagában is sikert támogató állapotnak szokták tartani. Az időzítés igen jelentős vezetési feladat, de nagy szerepe van ebben a helyzetnek, a lehetőségnek, az alkalomnak is. Ezek felismerése hiányában a folyamat elvetélt lehet, mondhatni, az irányítás kicsúszhat a vezetők kezéből. Az aktualitás olyan tényező, amely az üzleti folyamatokat is megerősítheti. Háborúban az utcasarki gesztenyesütési üzlet nem szokott virágozni, békeévekben viszont kedves színfoltja lehet a városképnek és egyben megélhetés a résztvevőknek.

Utalni kell az *elfásulás*, a megúnás jelenségére is. Ha valamilyen szervezeti intézkedés nem hozza meg a kívánt hatást, akkor hajlamosak vagyunk a kezdeményezést kárhoztatni. Van azonban egy másik összetevő is. Igen gyakori, hogy a nagy lelkesedéssel kialakított, akár helyes elképzelések megvalósítása kifulladás, ellaposodik. Lényeges elemek kimaradnak, gyengülnek. Ilyenkor az érintettek – a szervezet munkatársai és ügyfelei – elfásulnak. Elvesztik bizalmukat az intézkedésben, megúnják a beígért hatások elmaradását. Ez kettős kárt okoz. Feleslegessé váltak az intézkedés érdekében hozott erőfeszítések és csökkentik a bizalmi tőkét. Az elfásulás nyomán a szervezet akcióképessége romlik, a változásokat fatalista, beletörődő módon szenvedik el. Az érintett vezetők is cselekvőképtelenné válhatnak, lemondanak a kezdeményezésekről, a változtatásokról. Lesz, ahogy lesz, gondolják.

Mindezek arra utalnak, hogy a tudomány, az elemzés ismer igen sok olyan közreműködési, változási je-

lenséget, melyet korántsem valamiféle vezetői beavatkozási akarat, irányítás hoz létre.<sup>4</sup>

Mindezek alapján definíciónk a következő: *Az olyan szervezeti változásokat nevezzük irányítatlannak, melyek*

- *jelentős, többnyire kedvezőtlen hatással vannak a szervezet struktúrájára, működésére,*
- *nem a vezetés elhatározásai következtében valósultak meg,*
- *általában szervezeten kívüli tényezők okozzák (bár néha belső gyökereik is vannak),*
- *kivédésük, kezelésük a hagyományos vezetési módszerekkel nem (elég) hatékony.*

A fenti meghatározás számunkra legfontosabb pontja az utolsó tétel. Vizsgálódásunknak az a tárgya, hogy rámutassunk, a megszokottól eltérő változásvezetési módszerek segítséget nyújthatnak abban, hogy a vezetés az irányítatlan (irányíthatatlannak vélt) változásokat, befolyásokat is szándékai érvényesítéséhez hasznosítsa. Ebben megerősít McGinn egy írása.<sup>5</sup> Ebben azt részletezi, hogy a bajba jutott cégek előbb-utóbb kialakítanak stratégiákat, ami a jobb időig kisegíti őket. A megoldás az (is) lehet, hogy új megközelítésekre, új képességekre (new set of skills) tesznek szert.

Az új megoldások és képességek kapcsán érdemes egy korunkban igen (néha túlzottan is) divatos kifejezésre, a paradigmaváltásra utalni. A paradigmaváltás azt jelenti, hogy a meglévő alapvetések mellé egy új, más megközelítést is felépítünk. (Szó szerint a paradigma párhuzamos gondolatot jelent.) Erre akkor szokott sor kerülni, ha új minőség, új helyzet áll elő, és kikényszeríti az értékek, a személet, a megítélés új értelmezését. Az irányítatlan változás fogalmának bevezetése a vezetéstudományba egy olyan új szemlélet, amely a hagyományos vezetési paradigmák változását eredményezheti. Ezek közül kiemelhető a felelősséggel kapcsolatos (etikai) értékrend. Amikor a szervezet helyzete, állapota a vezetéstől nem befolyásolható körülmények okán változik, akkor a hagyományos „felelős vezető” fogalmat át kell értékelni. Akár az 1929. évi, akár a 2008. évi nagy gazdasági világválságot és következményeit értékeljük, biztosak lehetünk abban, hogy valamely vállalat állapotát olyan nagymértékben befolyásoló tényezők, körülmények jelennek meg, melyek a vezetők felelősségét a kialakult kedvezőtlen helyzetben ártértékelik. Hasonló a helyzet a háborús vagy forradalmi események alatti „megszokott” üzleti tevékenységgel is: a történelem felülírhat minden józan megoldást. Mondható-e, hogy a magyar rendszerváltás után tönkrement, megszűnt állami vállalatok vagy mezőgazdasági termelőszövetkezetek vezetői felelősek cégük bukásáért?



### A változások jellegzetességei

A változásokkal foglalkozó szakirodalom gyakran nem fordít figyelmet arra, hogy a változásnak milyen a természete, milyen forrásai vannak, miből következnek. Elég általános, hogy az elemzések és a kezelési javaslatok magára a változás tényére irányulnak.<sup>6</sup> Az, hogy a változások a vállalati élet milyen területén alakultak ki, kevésbé jelenik meg a változásvezetési szakirodalomban. A legjellegzetesebb problémaként a szervezeti és folyamatváltozásokat szokták megemlíteni, ezek kezelésére szolgálnak a javaslatok. (A változások konkrét formái, mint pl. informatizálás, technikai fejlesztés stb. önállóan igen alaposan feldolgozott változási események.) Figyelembe véve, hogy a vezetés elhatározásai nyomán megvalósuló változások többsége a szervezet és a folyamatok definíciós keretébe beilleszthetők, ezt elfogadhatjuk. Ha azonban figyelmünket azokra a változásokra is kiterjesztjük, amelyek nem kifejezetten az irányítók elhatározásainak következményei, akkor nagyobb jelentőséget kell tulajdonítani a változások természetének.

A vezetéstudományban azokat a problémákat, melyek a környezetből szivárognak be egy szervezet életébe *kontingenciális*, a feltételek megváltozását kifejező kérdéseknek szokták tekinteni.<sup>7</sup> A kontingencialista megközelítést a változásvezetés egyik forrásának lehet tekinteni. Egyik alapvetése ugyanis kimondja, hogy dinamikus környezetnek az organikus vállalati szervezet képes jobban megfelelni. Ezzel mintegy összekapcsolja a szervezet milyenségét a környezet természetével. További alapvetése, hogy a vállalati szervezet alkalmazkodik a környezethez és változásaihoz. Az alkalmazkodás mint evolúciós fogalom közelebb visz a változások természetének bevonásához az elemzési munkába. Nyilvánvaló ugyanis, hogy az alkalmazkodás nem egységes, hanem specifikus folyamat. Attól függ a természete, hogy milyen körülményhez, változáshoz, mikor kell alkalmazkodni. Noha a körülmények befolyásolhatók, de az erőssorrend meglehetősen egyértelmű. Elsődlegesen a szervezet alkalmazkodik a feltételekhez, és ehhez képest gyengébb az a lehetőség, hogy a körülményeket befolyásoljuk (a szervezet javára).

Ez az összefüggés különösen fontos, ha az olyan folyamatokat, változásokat vizsgáljuk, melyek nem a vezetés elhatározásai nyomán alakultak ki. Ezek többnyire a szervezet számára külső, környezeti hatások, bár ismertek olyan nem a vezetés által irányított változások (helyzetek) is, melyek a vállalat belülről fakadó okok következményei lehetnek. Ilyenek a hibás vezetési lépések következményei, a dolgozói elégedetlenség következményei (sztrájk), az ügyfél-élegetlenség következményei (bojkott), a hatósági vagy jogi

követelményeknek való meg nem felelés (büntetés, pervesztés). A vállalkozás bizonytalansága is kiválthat nem kívánt belső hatásokat, mint pánik, hisztéria vagy az alacsony teljesítmények. Összességében azonban a változásoknak az a része, melyet nem a vezetés irányít, döntően a külső, a vállalat által kevésbé befolyásolható környezetből származnak.

A külső, környezeti tényezők hatására kikényszerülő változások néhány jellegzetes példája a következő:

- technikai, technológiai fejlődés, mely a termék és szolgáltatási paletta cseréjére kényszerít,
- piaci mozgások, új piacok és versenytársak belépése, régiók kivonulása, amelyekhez igazodni kell,
- világgazdasági vagy regionális folyamatok, mint recesszió, túltermelési válság, finanszírozási korlátok, új mozgásterek kialakulása (pl. EU-csatlakozás),
- gazdaságsszabályozási és jogalkotási folyamatok, restriktív vagy gazdaságélénkítő gazdaságpolitika, jogi környezet változása,
- gazdálkodási és politikai közhangulat okán kikényszerülő változások, társadalmi normák változásai.

A felsorolt változások jelentős része a vezetés által felismerhető, kezelhető. Ilyen értelemben ezeket irányítható változásoknak lehet tekinteni. Mindezeknek azonban lehet olyan hatása is, amely a vezetést megbéníthatja. Ilyen problémák például a következők:

- a változás hirtelen, sokszerűen jelenik meg, nincs felkészülési lehetőség,
- a változás a vezetés akarata, intézkedései ellenére is bekövetkezik (pl. pénzügyi ellehetetlenülés, körbetartozás, hitelmegtagadás),
- a változások időzítése nem megfelelő, a körülmények kedvezőtlen alakulása nem ellensúlyozható, pl. a kiadások megelőzik a bevételeket, és nem áll rendelkezésre az áthidalás finanszírozásához szükséges tőke vagy hitel,
- az ismert előrejelzési módszerek alkalmazásának eredményeitől jelentősen eltérő folyamatok,
- külső, akár erőszakos beavatkozások, melyek a vállalati életre jelentős hatással vannak,
- nemkívánatos politikai események, hatalmi háborúskodások hatása akár a cégtulajdonosok között is,
- más gazdasági ágazatok problémáinak begyűrűződése.

Összességében igen jelentősnek lehet tekinteni azokat a körülményeket, amelyek a vezetés szándékaitól eltérő változásokat kényszerítenek ki. Ilyen esetekben

a korábban kidolgozott és megfelelőnek tűnő stratégiák elértéktelenednek. Ismert a stratégiai sodródás fogalma. Erre az a jellemző, hogy a változások kapcsán elsősorban operatív és taktikai lépéseket tesz a vezetés. Ugyanakkor az események akár a kimondott, akár a megvalósuló stratégiát is befolyásolják. A vallott (hirdetett) és gyakorolt stratégia ellentmondásba kerülhet, változtatást kényszerít ki.

A körülmények kedvezőtlen, akár hirtelen változására való felkészülés egyik ismert módszere a véletlenszerűség tervezése (contingency planning). Ez a módszer – elsősorban az előjelekből – felméri, hogy milyen területeken lehet számítani a „rossz időre”. Ezekre kialakítanak csapást fogadó és kezelő rendszereket (menedékeket), a túlélést biztosító eszközöket és az újraindítás (resuscitation) hasznos forrásokat. Ez akár új stratégiát, új paradigmát is eredményezhet.

Maga a vállalkozás is akár a körülmények hatására, akár saját felismerései nyomán átalakíthatja filozófiáját, paradigmáit. Erre példa lehet az 1. táblázatban látható összeállítás. Ebben azt mutatjuk be, hogy miként változik a vezetés, a döntéshozók gondolkodása arról, hogy miért is irányítanak üzleti vállalkozást. Ezeket vállalatfilozófiai generációknak neveztük el.

A vállalatfilozófiai generációkkal azt mutatjuk be, hogy nemcsak a külső környezeti tényezők változásai vannak hatással a cég létezéséről vallott elképzelésekre, hanem maguk a döntéshozók is különféle módon gondolkodhatnak arról, miért is van vállalkozásuk a világon. Ezek a megközelítések gyakran nemcsak a vezetők, hanem más érintettek, így például a tulajdonosok vélekedései is. Ebben az esetben a vezetők kénytelenek kisebb-nagyobb eltérésekkel követni a tulajdonosi elképzeléseket vagy éppenséggel szembe is szállhatnak azokkal. Irányítási szempontból azonban a tulajdonosok vállalatfilozófiai elképzelései a menedzsment számára kényszerítő körülményként is értékelhetők.<sup>8</sup>

A tapasztalatok azt mutatják, hogy az igazán nagy, a szervezetek egészére, a gazdálkodási intézményekre és struktúrákra kiható változások jelentős része nem a vállalati vagy az országos vezetés elhatározásának következményei, és csak korlátozottan irányíthatók. Erre a legékezebb példák a társadalmi átalakulások és az azok nyomán kialakult gazdálkodó szervezetek működése. Meg lehet említeni az 1989–90. évi magyar társadalmi rendszerváltást. Ez a legújabb korban lezajlott igen jelentős folyamat meghatározó hatással volt a gazdaság egészére, valamennyi vállalkozásra. Lénye-

1. táblázat

Vállalatfilozófiai generációknak

VÁLLALAT-FILOZÓFIAI GENERÁCIÓ	GENERÁCIÓ ELNEVEZÉSE	GENERÁCIÓ JELLEMZÉSE, VÁLLALATI ALAPVETÉS	JELLEMZŐK
1.0	Családi vállalkozás, manufaktúra	Megélhetést biztosító, piacra termelő, többnyire egységes irányítású szervezet. Our business is our family.	Családfő vagy családtag irányít, a vezetés és a tulajdonlás egységes. A családi és vállalkozói vagy nem különül el.
2.0	Vállalat (általános értelemben: nyereségérdekelt szervezet)	Piaci műveletekkel haszonszerzésre irányuló gazdasági vállalkozás. The business of business is business.	A tulajdonlás és a vezetés eltérhet, a vezetők a tulajdonosok megbízottai, akik önálló célokat is követhetnek.
3.0	Vállalatcsoporthoz, multinacionális és globális vállalkozás	Piacbefolyásolással rendelkező, alapvetően jövedelem és vagyongyarapításban érdekelt szervezet, hálózat. Our business is the whole world.	Menedzsmentirányítás, ahol a tulajdonosok befolyásolási szerepe nem meghatározó.
4.0	Felelős vállalkozás	A jövedelem és vagyongyarapítás mellett piaci és társadalmi célok szolgálata. The business of business is business, society and environment.	A legfőbb érintettek (stakeholderek), mint vezetés, tulajdonosok, alkalmazottak együttműködése a nem gazdasági célokért is.
5.0	Szociális vállalkozás	Társadalmi problémák megoldása gazdasági vállalkozáson keresztül. The business of business is society.	A társadalmi problémák érintettjei részt vesznek vállalkozásban, ezen keresztül oldják meg gondjaikat.
6.0	Érintettek vállalkozása (stakeholder corporation)	Minden érintett részesül a vállalati eredményekből és viszont. The business is a common good.	Az üzleti vállalkozásokat a társadalom egészébe ágyazva értelmezi.

Angyal ©

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 9. SZÁM

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 9. SZÁM

gesen módosult a gazdaság szerkezete, tulajdonviszonyai, irányítási rendszere, vezetési filozófiája stb. Nem állíthatjuk azonban, hogy ez a hatalmas változás akár a vállalatok, akár a nemzetgazdaság szintjén előre látott, tervezhető, az érintett vezetők által irányított volt.

A változások szellemi előkészítésében meghatározó szerepet játszott két vitairat, az 1987-es Társadalmi Szerződés, valamint a Fordulat és Reform. Ezek igen helyesen állapították meg, hogy a gazdasági pangás megváltoztatása társadalmi reformok nélkül nem valósítható meg. Ezen alapigazság mellett szinte semmilyen más elképzelésük nem bizonyult helyesnek. Nem látták helyesen a gazdasági szerkezet átalakításában meghatározónak bizonyult folyamatokat. Meg sem említették a privatizációt, amely bő egy évtizeden át a gazdaságszervezés legnagyobb akciója volt, és jószerint minden vállalkozást érintett. Nem ismerték fel a később általánossá, majd kötelezővé is vált átszervezési (társaságalapítási) kényszert. Nem látták előre, hogy a munkahelyek száma hihetetlen mértékben csökkenni fog. Csak érintették a fő piacok átrendeződésével, a KGST dominanciájának elvesztésével kapcsolatos problémákat. (A rubel- és dollárelszámolás kérdéseiről nagy viták voltak. Ebben az áttérés hatásai is szerepeltek.) A rendszerváltás korának nagy politikusai, menedzserei szinte kivétel nélkül írtak szinopsziseket, forgatókönyveket arról, miként kell a szocializmusból a kapitalizmusba átalakulni. Ezek közös jellemzője, hogy egyik sem valósult meg. A tényleges folyamatok nem az elképzelések, tervek szerint zajlottak. A változások irányításával megbízott kormányzati szervek igen sok esetlegesség és bizonytalanság közepette lavíroztak.<sup>9</sup> A történelmi hűség kedvéért meg kell említeni, hogy jelentős folyamatokban – de a gazdaságot közvetlenül csak részben érintően – voltak helyes elképzelések, mint a többpártiság, a tervgazdaság megszűntetése vagy a magánkezdeményezések lehetőségeinek megteremtése. Összefüggő folyamattá azonban maguk az események, és nem a nagy gondolkodók alakították a gazdasági rendszerváltást. (Még jelenleg sincs egyetértés abban, hogy rendszerváltás, rendszerváltoztatás vagy rendszerváltozás a folyamat helyes elnevezése.)

Nagyjából látható, hogy a vállalkozások és az egész nemzetgazdaság szempontjából sokkal inkább ad hoc, kísérletezgető folyamat volt a gazdasági rendszerváltás kivitelezése, mintsem irányított eseménysor. Még az ideológiai keretek sem voltak tisztázottak. Több mint harminc különféle privatizációs program futott párhuzamosan és egymást követően. Legalább egy évtized kellett, amíg az államot képviselő vagyongazdálkodók megtanulták, hogyan kell egy vállalatot értékesíteni. A valós vállalkozói elkötelezettség és szakértelem mel-

lett szerencselovagok, kapcsolati tőkések, kényszer-vállalkozók, bankkonszolidációt kicsikaró hitel-viszafizetést megtagadók vagy kijátszók népesítették be a gazdasági arénát és váltak az új tőkés réteg képviselőivé vagy földönfutókká. A külföldi tőke részvétele a folyamatban valamelyest jobban volt prognosztizálható, várható magatartásuk világosabb volt, mint a hazai szereplők gyakran kétséges játszmái. Próbáljuk meg, ha sikerül nyertünk, ha tévedtünk, máshol keressük a megoldást (try and error) – ez volt a vállalkozások filozófiája. Aligha nevezhetjük a folyamat egészét, és ezen belül az egyes cégek sorsát irányítottnak annak ellenére sem, hogy sok vezető képes volt megvalósítani elképzeléseit.

A 2008 végére kiteljesedett világgazdasági válság kezelésére is hasonló bizonytalankodás a jellemző. Nemcsak a gazdasági kormányzat (és az egész politikai elit) kapkodása, koncepciótlansága a jellemző. A vállalkozások maguk is sodródtak az eseményekkel. A napi hírek szinte egyetlen cég esetében sem számoltak be megelőző alkalmazkodási hadműveletekről. A lényeges jelenségek – mint piaci visszahúzódnak, pénzügyi restrukturálás, szervezeti összehúzódnak, létszámleépítés – lényegében mint külső kényszerekre adott válasz voltak jelen. A jó gazdasági széljáráshoz szokott vezetők már megtanultak hajózni. A rossz időben, ellenszélben azonban sokan elvesztették uralmukat hajójuk felett, és csak hanyódtak a körülmények viharában.

Jellemző példa a magyar agrárium, amelyik saját mélyrepülését két évtizedig nem tudta kezelni annak ellenére, hogy saját történelmében ott lapult egy megoldás. A társulás gazdasági előnyeit és lehetőségeit már egy más politikai környezetben megélték. Nagyrészt hibás politikai doktrínák hatására a rendszerváltás után azonban alig léptek a fellendüléshez vezető megtapasztalt útra. Maga a politika is eltanácsolta, sőt eltiltotta a gazdákat, és ez a rossz egyéni élményekkel együtt nemkívánatossá varázsolta a szövetkezést. Sokkal jellemzőbb az EU agrártámogatási rendszerének előnyeit (adományozó gyakorlatát) kihasználó vezetési koncepció, mint a fellendüléshez vezető gazdaságszervezési gyakorlat. A mezőgazdasági vezetők jelentős része nem tudta irányítani saját vállalkozása sorsát.

Nem kell azt gondolni, hogy mindez a történelmi kor vagy a magyarság sajátos problémája. A társadalmi rendszer átalakulására vonatkozó részletes elemzések<sup>10</sup> hasonló állapotokat, helyzeteket írnak le. A történelem, bár sokak szerint arra való, hogy tanuljunk belőle, nem szolgálja ebben megfelelően az embe-  
riséget. A múltban megtett és eredményt hozó lépések nem készítetik a vezetést, hogy azokat kövesse. Ebben az is szerepet játszik, hogy nincs garancia arra, hogy

egy korábban eredményes módszer alkalmazása más időben is sikeres lesz. A múltban elkövetett számárásgok sem készítetik az irányítókat arra, hogy más körülmények közt ne próbálkozzanak az elvetélt megoldásokkal. A tapasztalás ugyan nagy úr és jó tanácsadó, de olyan csak, mint az időjárás megfigyelése. Sokat és pontosan tudunk a meteorológiai múltból, de bizonytalanok vagyunk a jövőben és az előrelátás is kétséges. Vannak ugyan előrejelző szolgálatok, de ennek ellenére a hóvihár, az ónos eső, az áradások, a lavinák és más, előre jelezhető időjárásfüggő jelenségek szedik áldozataikat.

### Irányíthatók-e az irányítatlan folyamatok?

A probléma, amellyel szembe kell néznünk abból ered, hogy megállapítható: igen sok és lényeges változás nem irányítottan zajlik. Dacára annak, hogy sokat lehet tudni a változások természetéről, de az előre elhatározott megoldások követése gyakran esetleges, véletlenszerű. Azt is mondhatni, hogy a kisebb hatású vezetési problémák jól kezelhetők, a nagyobb, sőt átfogó problémák irányítása azonban gyenge lábon áll. A huszadik század végének legjelentősebb világgazdasági folyamatát, a globalizációt végigkíséri, sőt jelképezi a felvásárlási, összeolvadási hullámok sorozata. Ezek igen jelentős részéről megállapítható, hogy dacára a hatalmas kiszolgáló apparátusnak, befektetett eszközöknek és előkészítési munkálatoknak, nem hozták meg az elvárt

eredményeket. Egy sor igen jelentős összeolvadási és felvásárlási akciót egyszerűen vissza kellett csinálni.<sup>11</sup>

Gondoljunk csak arra, hogy a legújabb kori magyar gazdaságtörténetben az egyik nemzeti jelkép, a hazai légitársaság vállalat tulajdonlása és irányítása hány elvetélt kísérleten esett át még úgy is, ha nem számítjuk a korábban vele közös vállalkozásban működött repülőter önállóvá vált saját kalandjait. Más magyar zászlóshajó, mint pl. a mezőgazdaságban a bábolnai konglomerátum zavaros, a teljesítmények oldaláról korántsem eredményes vándorlást élt át. Budapest egyik kiemelt látványépülete, a rózsadombi volt SZOT-szálloda birtoklása és átalakítása két évtizedes kalandregény után sem érte el megnyugtató végkifejletét, noha ez utóbbiban az állami beavatkozás aligha kárhoztatható.

Ha eltekintünk a politikai akarnokoskodástól és zsákmányszerző hajlamoktól, akkor is látni kell, hogy a vezetői irányítás sok gazdasági vállalkozás esetében legalábbis kétséges eredményekre vezetett. A körülmények igen gyakran legyőzik a józan ész, a nemes szándékot. A változások jelentős részben lényegében irányít(hat)atlanok.

A kérdés az, hogy valóban irányíthatatlanok-e az irányítatlan vagy rosszul irányított változások. Azért, hogy válaszunkat megfogalmazhassuk, áttekintettük a változások természetét. Kiinduló pontnak egy általánosan elfogadott változási taxonómiát választottunk és az kiegészítettük az irányítatlanság néhány jellemzőjével (2. táblázat).

2. táblázat

#### A változások természetrajza

Változások csoportosítása, azok jellege és megvalósító személyeik szerint	Fokozatosan fejlődő, evolúciós változások, melyeket a vezetők elhatározásai irányítanak, a változások a vezetők akarata szerint történnek		Robbanásszerű, váratlan, forradalmi változások, melyeket a körülmények váltanak ki a vezetők irányítási lehetőségei korlátozottak	
Változás szempontja	Fokozatos, inkrementális	Radikális	Robbanásos	Irányítás nélküli változás
A változás terjedelme	Egy vagy néhány szervezeti jellemző változik.	Számos vagy az összes szervezeti jellemző változik.	A szervezet egésze, alapvetései változnak (paradigma- és stratégia-váltás) kényszere.	Kiszámíthatatlan, de többnyire a szervezet egészét érinti.
A változás mértéke	A megváltozó szervezeti jellemzők kismértékben módosulnak.	A szervezeti jellemzők nagymértékű változása.	Új szervezeti, működési jellemzők jönnek létre.	Kiszámíthatatlan, akár az összeomlás vagy a teljes megújulás is lehetséges.
A változás hatóköre	Adott szervezeti egységre korlátozódó változások.	A szervezet egészét érintő változások.	A szervezet és környezet viszonyát is befolyásoló változások.	Általában széles, a szervezeti kultúrán és a kormányzó személyeken, testületeken keresztül hat.
A változás szintje	A szervezet egy vagy néhány hierarchikus szintjét érintik.	A szervezet minden hierarchikus szintjén ható változások.	A vertikális és hierarchikus struktúrák átrendeződése.	Többnyire átfogó, az üzleti partnerekre is kihat.

#### VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 9. SZÁM

#### VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 9. SZÁM



Változások csoportosítása, azok jellege és megvalósító személyeik szerint	Fokozatosan fejlődő, evolúciós változások, melyeket a vezetők elhatározásai irányítanak, a változások a vezetők akarata szerint történnek	Robbanásszerű, váratlan, forradalmi változások, melyeket a körülmények váltanak ki a vezetők irányítási lehetőségei korlátozottak		
Változás szempontja	Fokozatos, inkrementális	Radikális	Robbanásos	Irányítás nélküli változás
A változás módja	Lépésről lépésre bekövetkező, kevésbé látványos változások.	Nagyobb látványos „ugrások” révén bekövetkező változások.	Az egész szervezetet alapvetően megrázó, robbanásszerű változások.	Általában váratlan, spontán, ad hoc.
A változás sebessége	Viszonylag lassan bekövetkező változások.	A változások viszonylag gyorsan következnek be.	A változások hirtelen, sőt akár váratlanul és nagy erővel jelennek meg.	Gyors, robbanásszerű.
A változás alapvető célja	A szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok belső illeszkedésének továbbfejlesztése.	A szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek struktúrák és folyamatok új konfigurációjának létrehozása.	A kényszerítő körülményekhez való igazodás, a szervezet életben tartása, az alapvető szervezeti megoldások és működési folyamatok újragondolása.	Belső indok az elégedetlenség felszámolása, külső okok miatt bekövetkező változás célja az alkalmazkodás kényszere a változást kiváltó eseményekhez vagy csoportokhoz.
A változás irányítása	Az alsóbb szintű vezetők vagy a felső vezetés irányítja.	A felső vezetés irányítja.	Új vezető személyiségek, csoportok veszik át az irányítást.	Az érintettek átveszik az irányítási hatalmat, esetleg a felelősséget is, ennek hiányában a vállalat megszűnhet.
A változás egyes sajátosságai	Előfordul a felületi, látszatváltozás, „átkeresztelés”.	A vezetés akarata érvényesül, amely lehet értékőrző (konzerváló) és megújító is.	A folyamat gyakran öntörvényű, nem irányítható, nem a vezetés szándékai szerint alakul.	Nem a hatalomban lévő, felhatalmazással rendelkező vezetés irányítja a folyamatokat.
Jellegzetes példák	Informatikai, kontrolling vagy minőségbiztosítási rendszerek bevezetése, új termékek vagy piacok meghódítása.	Vállalat összeolvadás felvásárlás, BPR, modernizációs kampány, restrukturálás.	Válságkezelés, privatizáció, államosítás, környezet befolyásolás, felszámolás, ellenséges kivásárlás.	Növekedés vagy visszaesés következtében kialakuló kényszerek, sztrájk, perveszteség nyomán kialakuló helyzet, csalások és visszaélések következményei.

A fenti válságtérkép alapja Dobák M. (és munkatársai) (2008) Szervezeti formák és vezetés c. munkájában közölt összeállítás. A táblázat első 3 oszlopa és (az utolsó két sor kivételével) az ehhez tartozó sorok, vagyis a *bekeretezett részek* az idézett műből származnak. A táblázat többi része, azaz első fejléce, jobb oldali két oszlopa és alsó két sora jelen írás szerzőjének kapcsolódó kiegészítése.

A forrás eredetileg a robbanásos, forradalmi változásokat a radikális változások részeként értelmezi.<sup>12</sup> Elkülönült kezelése elemzéseink érdekében azért vált szükségessé, mert ha a változások irányítása nem a vezetés akarata, hanem a körülmények sodrása által meghatározott, akkor azt érdemes önállóan elemezni. Ugyancsak önálló elemzést igényel, ha a szervezetben a változások nem a vezetés irányításával vagy akarata szerint történnek.

Elemzésünk szerint a változások igen jelentős része tekinthető váratlan, előre rosszul láthatónak, alig vagy nehezen kezelhetőnek. A változásvezetés hagyomá-

nyos eszköztára ezekre alig érvényes. Vizsgálódásunk arra irányul, hogy a jelen írás első részében bemutatott felismerések, mint a forduló(billenő) pont, az inflexió, a kritikus tömeg jelensége, az utolsó csepp, a hajszál a levesben effektus, az időzítés és az elfásulás miként használhatók a változások előrejelzésében, kezelésében, irányításában.

Az említett, a változások járványszerűségét vagy váratlanságát magyarázó jelenségek a *posztmodern* vezetési elméletek keretében értelmezhetők, azok alátámasztását szolgálják. Ezek egyik sajátossága, hogy a problémákat, változásokat és azok természetét min-

#### VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 9. SZÁM

denekelőtt meg kell ismerni, érteni. Ez sok esetben ki is elégíti a posztmodern elemzőket. A jelenségek megértése, indokaik, természetük és magyarázatuk sokak számára elegendő. A vezetéstudomány ezen túlmenően azonban igényt tart arra is, hogy a megismerés tudását operacionalizálja. Érdemes tehát megvizsgálni, hogy a természeti, egészségügyi vagy társadalmi jelenségekre is érvényes általános szabályszerűségek használhatók-e és miként a változások irányításában.

E kérdésben már jelentős tudományos tapasztalatok állnak rendelkezésre. Mindenekelőtt megemlíthető, hogy az *evolúció*, mint általános tudományos nézet, jelentős teret kap a vezetés- és szervezetelméletekben. Az evolucionista megközelítések a változásvezetésben is ismertek. A szervezetek evolutív fejlődésének természete elfogadott nézet, a fentebb bemutatott változási térképen is szerepel. Az evolúciós tanok részesei a vezetéstudománynak és a változásvezetési ismereteknek. Ezekkel kapcsolatosak az *alkalmazkodás* és más, életfejlődési fogalmak vezetéstudományi alkalmazásai is.

Hasonlóképp beépültek a vezetéstudományba a *rendszerelmélet* fogalomtára és megállapításai is. A hálózatos gazdaság kérdéseinek elemzése, a szervezetek és folyamatok magyarázata megkerülhetetlenül támaszkodik a rendszerismeretekre. A szervezetalakítás és szervezetfejlesztés eszköztára nagymértékben hasznosítja a rendszerelmélet megállapításait. Más olyan eredmények, fogalmak is átszivárogtak és beépültek a vezetéstudományba, melyek egész más területeken keletkeztek. Ilyen pl. az antropológia, a pszichológia, a csoportlélektan, az informatika, hogy csak néhány példát említsünk a vezetéstudomány forrásaiból.

Összességében természetesnek lehet tekinteni, megfelel a hagyományoknak, hogy más tudományterületek felismeréseit a vezetéstudomány is hasznosítja. Nem idegen a folyamatok természetének leírását szolgáló egyéb tudományok megállapításainak, eredményeinek alkalmazása. Vizsgálódásunkat e tekintetben megalapozottnak, sőt természetesnek is lehet tekinteni. A más tudományágakban kialakult ismeretek alkalmazásának egyik feltétele a (tudományos, megalapozott) felismerés<sup>13</sup> használása elfogadott vezetéstudományi gyakorlat.

Ha megvizsgáljuk a fentebb felsorolt változásokra jellemző ismereteket, mindenekelőtt azt állapíthatjuk meg, hogy azoknak nagy szerepe lehet a változások *előrejelzésében*, felismerésében. A járványmegelőzés módszerei például igen fejlettek. Ezt még akkor is kijelenthetjük, ha járványok ma is előfordulnak, sőt kaszálnak is. A járványkezelés általános módszertana (megelőző védőintézkedés, oltás), felismerés, elkülönítés, megfigyelés, gyógyító beavatkozás, utógondozás, nyilvántartás hatékony módszer. Tanulságai a gazda-

#### VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 9. SZÁM

sági járványok, krízisek kezelésére is használhatók. Mindenekelőtt a módszer *komplexitása* igen figyelemre méltó. Ennek nyomán vélelmezzük, hogy a kritikus gazdasági, vezetési helyzetek kezelése sem valószínű, hogy egy lépésben megoldható.

Erre utalnak a szakirodalom megállapításai is. Kotter változásvezetéssel foglalkozó munkája pl. nyolclépéses változáskezelési ciklust vázol fel. Augustin válságkezelő tanácsai öt ajánlott lépést fogalmaznak meg.<sup>14</sup> A járványkezelés tapasztalatai alapján a lényeg nemcsak a tanácsok, a javasolt válságkezelés tartalma, hanem a tanácsok, lépések komplexitása. Nem elegendő változásmenedzselésre, válságkezelésre csak egyetlen tanácsot megfogadni, egy lépést megtenni. A válság elhárításához az egész rendszert működtetni kell. A tanácsok igénybevételének van kritikus tömege, mely alatt azok hatástalanok.

Másféle tapasztalatot is sugall az orvostudomány. Érdemes visszagondolni a gyermekágyi láz felismerésének történetére. Semmelweis Ignác orvos a csecsemő- és szülőágyi halandóság jelenségét vizsgálva egy igen fontos megállapításra jutott. Az ismert és szokásos betegséget kiváltó okok közül kiemelte a higiénias viszonyokat. Ezek radikális megváltoztatása, a tisztaság megkövetelése áttörést hozott a korábban elkerülhetetlen szülészeti eseményként számon tartott magas halálozási arányszám csökkentésében. A változást egy nem közvetlenül a betegség lefolyásával kapcsolatos gyógyító intézkedés, beavatkozás hozta meg. Ez megfelel a kis (vagy mellékes) lépésnek, a Gladwell hivatkozott művében a kis számok törvényének nevezett módszernek.

Hasonló problémakezelési megközelítés (még nem áttörés) tapasztalható az egyik legismertebb betegcsoport, a rosszindulatú daganatos elváltozások (rák) megelőzésében. Mind a gyógyszergyárak, mind az orvoslás óriási forrásokkal és erőfeszítésekkel jelentős sikereket ért el a korábban halálosnak vélt betegcsoport korai felismerésében, megelőzésében, kezelésében és gyógyításában. Egyre erőteljesebb azonban az a felismerés, hogy a rák okozója a környezetszennyezés, a motorizációs légkörváltozás, a kemikáliák elterjedése, az elektroszmog és az életviteli stressz. Mások a dohányzást, a mozgásszegény életmódot vagy a túltápláltságot tekintik rákkeltőnek. Összefoglalóan a rákot életmódi, civilizációs következményként lehet értékelni. Amennyiben ez a megközelítés helytálló, akkor a rák megelőzésének legfőbb módszere e hatások és ártalmak minimalizálása, a természetes környezet helyreállítása, a befolyások kiszűrése. Nem az eddig követett módszerek, a gyógyszerfejlesztés vagy orvoslás lesz tehát a probléma megelőzésének meghatározó módszere. Talán nem a lényeges irányban kereste a kutatók többsége a megoldást.

Az előző két egészségügyből vett példa azt mutatja, hogy a kialakult gondolkodási sémák, szokások mentén sok problémát nem lehet sem megoldani, sem megérteni. A példákban nem az orvoslás, hanem a befolyásoló körülmények változtatásával érhető el gyógyászati szempontból is pozitív eredmények.

Ha sikerül megállapítani, hogy a változás egészében mi a kiváltó ok, akkor az tűnjék bármilyen jelentéktelennek vagy mellékes körülménynek, arra kell koncentrálni. A vezetékes telefon szolgáltatás visszaszorulása nehéz helyzetbe hozta a szolgáltatókat. Sokáig a hagyományos módon kezelték a problémát: a szolgáltatások bővítésével és marketingmódszerek bevetésével kísérleteztek. Elterjesztették pl. a telefaxot, amely hálózatosodásával két évtizeden át valóban új életet lehelte a vezetékes távközlésbe. Ezek azonban nem vezettek hosszabb távon is tartós eredményre. A probléma gyökere ugyanis abban volt, hogy a vezetékes telefonia elavult, a mobiltávközlés és az internet lassan kiszorítja. A szolgáltatók változás(válság)kezelése tehát nem a régi eljárás erősítésére, hanem az új technológiák alkalmazására kell, hogy irányuljon. Ennek a felismerése teljesen új változáskezelési stratégiát eredményezett. Annak meghatározása, hogy mi is a valódi probléma, meghatározó szerepe van abban, hogy miként kezeljük a változást.<sup>15</sup>

Igen hasznos lehet a billenési vagy fordulópont jelensége ismerete. Ez egy olyan törvényszerűség, amely a mennyiségi jellemzővel rendelkező folyamatoknál általában mérhető is. A vezetéstudomány, a szervezeti változások kezelése gyakran mennyiségi adatokkal is jól jellemezhető folyamatokra irányul. A fordulópont tehát az érintett folyamatokra nemcsak jellemző, de mérhető is. Ilyen pl. a növekedési probléma. Tudni lehet, hogy ha egy szervezet növekedni kezd, akkor egy bizonyos ponton a szervezeti jellemzők és a működés jelentősen megváltozik. Erre az esetre is igaz a 150-es szabály. Ha egy szervezet létszáma eléri a kb. 150 főt, akkor várhatóan a szervezeten belüli hagyományos kommunikációs csatornák nem lesznek elégségesek, a vezetési struktúra terjeszkedni kezd. A 150 főt meghaladó vállalkozásokban szervezetfejlesztésre kell, hogy sor kerüljön, nagyjából ez a billenési pont. Érdekes gyakorlati módszert ajánlanak erre: ha a cég gépkocsi-parkolójában 100 autónak van hely (ötvenen nem saját kocsival érkeznek), és egyre többen kényszerülnek a fűvön is parkolni, akkor itt az ideje a változtatásnak.

Az inflexió, vagyis a folyamatok jellegének megváltozása jelenségére már utaltunk az életgörbék kapcsán. Nem nagy tudomány utólag megállapítani, hol és mikor volt a gazdasági tevékenységet jellemző függ-

vények, görbék inflexiós pontja. Mikor kezdtek pl. az értékesítések meredeken emelkedni vagy a hozamok meredeken esni. Az inflexiós pont elméletének lényege az, hogy a görbék alakváltozása, vagyis a folyamatok jellegének radikális átalakulása *elkerülhetetlen*. Az inflexiós elemzések lényege a gyanakvás, annak követése, hogy vajon melyik szakaszt, ciklust követi egy inflexiós pillanat, amikor a folyamatok jellege megváltozik. A vizsgálódás tehát nem a jellegzetes görbékre kell, hogy irányuljon. A kérdés az, hogy milyen tényezők fogják a görbéket változásra késztetni, mikor lesz inflexió. Egyszerű vállalati példával élve nem a bevételeket, hanem a bevételekre ható tényezőket érdemes elemezni. Ezek fogják ugyanis az inflexiót kiváltani.

Az olajválságok történetére általában az a jellemző, hogy a kereslet meghaladta a kínálatot, és ezért az olaj ára drasztikusan emelkedett. Ez többnyire mindenféle begyűrűződő hatás következtében a gazdaság egészére szétterjedt, inflációt és más problémákat okozott. Megszokottá vált, hogy az olajkereslet elemzéséből indultak ki a változások elemzői. Ez igaz is volt mindaddig, amíg a gazdaság növekvő állapotban volt. Amikor azonban általános gazdasági visszaesés következett be, az olaj iránti kereslet is visszaesett, az olaj ára elkezdett csökkenni. A kiváltó ok az általános gazdasági válság és az olaj iránti kereslet csökkenése, csak ennek következménye. A változások elemzésében a gazdasági krízisnek nagyobb szerepe van, mint a következményként számon tartható olaj iránti keresletnek. Az olajár-inflexió kiváltója a világgazdasági krízis. A változás kezelése tehát nem az olajár alakításában rejlik. Az olajár emelése nem lehet keresletszabályozó ebben a helyzetben.

Különös hatása van a változáskezelésben a kritikus tömegre vonatkozó ismereteknek is. Ezek arra utalnak, hogy nagyon kis, egyébként jelentéktelennek tűnő változások sorozata egy bizonyos ponton hatalmas változásokhoz vezet. A kérdés az, hogy milyen jellemzők apró változásaira kell figyelni és milyen mértékek azok, amelyek fenyegetnek a kritikus tömeg elérésével, azaz a változások kiváltásával. Ami a jellemzőket illeti, élhetünk azzal a feltételezéssel, hogy bármilyen, a folyamatokra egyáltalán hatással lévő jellemző kritikus-sá válhat. Erősíti a vezetési kompetenciákat, ha minél több aprónak tűnő részletről, hatásról gyűjtenek adatot és elemzik azokat. Ma már a tudományos kutatásban is elfogadott gyakorlat, hogy nemcsak adatokat gyűjtenek, hanem a rendelkezésre álló adatok elemzéséből, adatbányászatból vonnak le új következtetéseket.<sup>16</sup> Néhány tényező elmozdulása nagy biztonsággal változásokat fog kiváltani, így tehát ezek figyelemmel kísérése mondhatni elengedhetetlen.

Vizsgáljuk meg például a vevői elégedettséget jellemző mutatókat. Ezek megfelelő mérése esetén képet kaphatunk a várható vevői magatartásról. A piaci helyzet, a kiszolgáló terület természete és számtalan más tényező befolyásolhatja, hogy a vevői elégedettség változása mikor éri el azt a kritikus mértéket, ami az értékesítési pozíciók változását okozza. Ha például a vevők az elégedetlentől a nagyon elégedettig osztályozhatók, akkor érdekes jelenségre lehet figyelni. Az elégedetlen és elégedett vevők vásárlási elkötelezettsége majdnem lineáris görbével írható le. Ha azonban az elégedett és nagyon elégedett vevők elkötelezettségét (visszatérési hajlamát) vizsgáljuk, akkor az már nem lineáris, hanem exponenciális görbével jellemezhető. A nagyon elégedett vevők sokszorosan nagyobb arányban térnek vissza, mint az elégedettek. Az elégedettségi görbének itt van az inflexiós pontja. Ebből az is következik, hogy ha a nagyon elégedett vevők aránya csökken, akkor az eladások rohamosan visszaesnek. Ez a kritikus tömeg, a nagyon elégedett vevők mértéke. Ennek a változására a legérzékenyebb a bevétel.

Ha az alkalmazottak elégedettségét vizsgáljuk, akkor is értékes tapasztalatokat nyerhetünk. A humánpolitikai akció tervekben történő hasznosítása mellett az alkalmazotti elégedettség mérése változási szempontokra is felhívhatja a figyelmet. A vállalat és a munkaerőpiac, a dolgozók szervezettsége és más fontos körülmények is befolyásolják az alkalmazotti elégedettséget. Ha azonban a mérések az alkalmazottak elégedetlenségének emelkedését jelzik, akkor ezt a veszély előrejelzésének, változtatási kényszernek lehet értelmezni. Az alkalmazotti elégedetlenség teljesítmény-összefüggései ismertek. Azt azonban csak a tapasztalt vezetők tudják, hogy az elégedetlenség csak egy ideig jelent teljesítmény-visszatartást, taktikázást. Ha az elégedetlenség mértéke eléri egy bizonyos kritikus értéket, akkor sokkal súlyosabb veszélyek is leselkednek, pl. sztrájk, tömeges kilépés, nagymértékű fluktuáció stb. Általában fordítva szoktak a változások elemzésénél figyelni a jelenségekre. Ha nagy a fluktuáció, akkor az elégedetlenségre gyanakodnak. A valóságban azonban az a helyzet, hogy az elégedetlenséget érdemes mérni, és szinte bizonyos, hogy az fluktuációt vagy kilépéseket okoz. A kérdés csak az, hogy milyen mértékű elégedetlenség-változás vezet kilépési hullámhoz vagy sztrájkhoz. A válasz – bármily szokatlan – a Pareto-elv, a nyolcvan-húsz szabályban rejlik. Ha ugyanis az elégedetlenség eléri a munkavállalók húsz százalékát, akkor az megmozdítja őket, és ezzel a munkavégzésre gyakorolt hatás nyolcvan százalékra megvalósul. Ismert példa: egy egységes genetikai összetételű, nevezetesen fehér lakóközösségbe betelepített egy más genetikai csoport (fekete

és latino). Amikor a betelepítési arány elérte a húsz százalékot, a fehér közösség tömegesen elköltözött, és ezzel a környék jellege lényegesen megváltozott. Az ingatlanok értéke zuhant, a környék biztonsága romlott, a terület nemkívánatossá vált az ingatlanfejlesztők számára. A kritikus tömeg az érintettek húsz százaléka körül alakult ki. Az ingatlanüzlet számára ekkor érte el a változás a kritikus tömeget.

Figyelemre méltó az utolsó csepp hatása is. Arról van szó, hogy ismétlődő, de nem jelentős változások mikor érik el azt a kritikus szintet, amikor a rendszer egésze megváltozik, a pohár megtelik és kicsordul. A vállalati gyakorlatból a nyilvántartási folyamatok biztonságának példáját mutatjuk be. Akár a könyvelés, akár a raktári nyilvántartás, akár a pénzügyi beszámolók pontosságát elemezzük, mindenütt találkozni kisebb hibák kezelését szolgáló rendszerekkel. Ilyenek a kerekítési szabályok, az elfogadott veszteségek vagy az imponderabilitások (mérhetőségen aluli eltérések) szabályai. Matematikai statisztikai módszerek igazolják, hogy ezek általában nem is okoznak problémát. Nemcsak kivételesen véletlen esetekben fordulhat azonban elő, hogy ezek egy irányba halmozódnak, és ezzel túllépik a kezelhetőnek vélt határokat. Tudatos manipulációk eredményeként is ki lehet használni az apró cseppek képében jelentkező kis hatásokat. Ha például – mint ez megtörtént – a számítógépeket arra programozzák, hogy a kerekítési megtakarításokat egy gyűjtőszámlára vezessék, amely valakiknek az elkülönült (titkos) rendelkezésére áll, akkor az végül is akkor is sikkasztás, ha a cég eleve lemondott a kerekítési eltérésekből következő pénzről. Az már csak hab a tortán, hogy mohóságból a kerekítési matematikai szabályokat megsértve például mindent egy irányba, lefelé kerekítettek, és így növelték a kerekítési hozamot. A dolog lényege az, hogy az olyan kis eltérések, amelyek figyeléséről a cég lemondott, csalást és sikkasztást eredményeztek. Hasonló a helyzet a raktári hiányok kezelését szolgáló állománycsökkenési normákkal, amelyek a lopások leplezésének elfogadott, sőt intézményesített módszerei. Ismertek egyes esetekben a hatóságok szemhunyasai adóelkerülések felett (borraválók, perselypénzek), mondván a nyilvántartás, elszámolás nehézségei és bizonytalanságai (no meg politikai megfontolások) okán nem érdemes ezekkel vesződni. A valóban jelentéktelennek tűnő egyedi esetek azonban a folyamat egészének megtámadhatóságát, a visszaélést és a kiskaput hordozzák. A cseppek hatásának lényege nem kicsinységükben, jelentéktelenségükben, hanem tömegükben rejlik.

A hazai szokások közt az adóelkerülés általános állampolgári és vállalkozói gyakorlat. Maguk az államigazgatási szervek is alkalmaznak adókerülő, adó-



kímélő trükköket. Virágzó iparág az adótanácsadás, amelyik arra jött létre, hogy miként lehet legális, kiskapus eszközökkel az adózás alól kivonni jövedelmeket, forgalmat vagy vagyont. Az apró cseppekből az állam bevételei számára elérhetetlen tömegű adókiesés áradata áll össze. A raktári kis manipulációkból erednek a vállalati értékvesztések jelentős részei. (Tudni lehet, hogy az áruházi hiányok nagyobbik részét nem a tolvaj vevők, hanem az alkalmazottak és a nyilvántartás manipulációjának számlájára kell írni.)

A változásvezetés szempontjából az apró cseppek formájában jelentkező kis problémák nem szoktak figyelemfelkeltők lenni. Néhány vállalati botrány és bűnügy azonban felhívja a figyelmet arra, hogy a kis tételeknek induló, jelentéktelennek tűnő cseppecskék, a kerekítésnek álcázott eltérések, a normalizált hiányok és más, elviselhető problémák felduzzadhatnak. Kényes egyensúly, hogy mikor érdemes a jelentéktelennek tűnő problémákkal is foglalkozni. Az általános gyakorlat az, hogy ezeket el szokták hanyagolni, egészen addig, amíg valamilyen esemény fel nem hívja rájuk a figyelmet. Magyarországon pl. a parlamenti képviselők bizonyos javadalmazásaikról nem számolnak el, és sokáig nem is fizettek adót utánuk. Az apró cseppek szabályai szerint (meg az emberi természet és politikai indíttatások ismeretében) ez a probléma túlcsordult, botrány és erkölcsi próbakő lett. Elkerülni nem lenne nehéz, csak törődni kellene ezzel az egész államháztartás szempontjából valóban jelentéktelen részletkérdéssel, cseppecskével. A probléma nagyobb, mint gazdasági jelentősége, és szerepet kapott a politikai elit leértékelődésének hosszú folyamatában. Változásra van szükség.

Igen fontos szerepe van a kis események hatása értékelésében a *kommunikációnak*. Ha a jelentéktelennek tűnő eseményekre valaki felhívja a figyelmet, akkor arra elemzők rávetik magukat, és képesek nagy összefüggéseket is feltárni. Érdemes a média szerepére és felelősségére is utalni. A botrányokból élő hírforrások a háromnapos szenzációkkal eladási, ezzel hirdetési lehetőségeiket növelik. Időnként azonban olyan eltitkolt vagy jelentéktelennek mért információcseppekre bukannak, amelyek valóságos változások előfutárai vagy megalapozói. Elég közismertek olyan vezetők, akiknek számszerűen jelentéktelennek tűnő, de erkölcsi hatásaiban visszatetsző lépései a sajtó okán pozíciójukba kerültek. A vezetőváltás pedig igen gyakran okoz irányítási változásokat is. Ez nemcsak a politikai elit, hanem a gazdasági élet szereplőinek is játszótére.

Az irányítatlan változások sorában érdemes megemlíteni a hajszál a levesben effektust. Olyan eseményekről van szó, amelyek belekeverednek a folyamatokba, és azt lényegesen befolyásolják, noha vagy

érdemleges szerepük, vagy jelentőségük nincs benne. A hajszál mintegy negatív katalizátor, az élvezhetetlenséget felturbósítja. E tekintetben a statisztika, az adatgyűjtés vagy -elemzés nem nyújt támogatást, a hajszálhatást nem lehet kimutatni. Éppenséggel az adatok megtéveszthetők is lehetnek. Ismert az a tréfa, hogy nyilván van valami jó a lócitromban, mert hisz százezer veréb nem tévedhet. A levesbe került hajszál problémáját egy ugyancsak láthatatlan (bár mérhető) tényezővel, a bizalom elvesztésével illusztráljuk. A bizalom a vállalkozások erőforrásai közé tartozik. A bizalmi tőke nehezen szerezhető és könnyen elveszthető. A bizalom hiánya olyan, mint a hajszál a levesben: fogyaszthatatlanná teszi a kapcsolatot. A bank nem akar hitelt adni, ha hiányzik a bizalom, még akkor sem, ha a cég rendelkezik hitelfedezettel és történelmileg jó adós. A vevő elfordul az eladótól, ha elveszti a bizalmát benne: valami nem tetszik neki. Lehet, hogy csak udvariatlan volt a portás, de a szállodából elmaradoznak a vendégek. A hajszál neve: tökéletesség. Ha a vezetés gondol a tökéletességre, akkor védekezik a hajszálak ellen. Ha nem teszi ezt, számíthat a hajszálra a levesben.

A hajszál zavaró hatása egy másik példával is illusztrálható. Egy benzinkútüzemeltető hálózat jelentős erőfeszítéseket tett, hogy a telephelyeire látogatók számát növelje. Ezt úgy is támogatta, hogy törekedett arra, ügyfeleit jól szolgálja ki. Különbféle kereskedelmi és egyéb szolgáltatásokat működtettek. Ennek érdekében a mellékhelyiségeit is felújította és tisztaságukról, ápolásukról is gondoskodott. A cég azonban pénzügyi megtakarítási okokból csökkentette a személyzet, így a takarítók számát is. A kisebb személyzet kötelezettségeit formailag ugyan nem mérsékeltek, de ténylegesen kevesebb idő jutott a mellékhelyiségek ápolására. Az autós társadalomban hamar elterjedt, hogy ezekhez a kutakhoz nem érdemes betérni, mert úgymond koszosak a vécéik. A hajszál a levesben az volt, hogy a megtakarítások okán hozott intézkedések egy előre nem végiggondolt problémát okoztak: nem hajszál került a levesbe, hanem hiányzott a vécépapír. A kutak látogatottsága végeredményben csökkent.

Az irányítatlan változások sorában megemlíjtük az idő kiválasztásának szerepét. Igen gyakran nem a megfelelő időzítés, hanem az alkalom kínálja valamely üzleti akció lebonyolítását. A lehetőség azonban nem biztos, hogy megfelelő időzítésű. Megvenni vagy eladni a kereslet vagy kínálat szabta feltételek közt szoktak. A tőzsdei ügyletelés lényege éppen ez. A nagy tőzsguruk azonban éppen olyan tanácsokat szoktak adni, hogy az akciókat nem a piaci széljárás szerint kell bonyolítani. Venni akkor kell, amikor mások eladnak.<sup>17</sup>

Beruházni pangás idején a legkedvezőbb.<sup>18</sup> Az emberek azonban hajlamosak az árral úszni, mondhatni pánikba esni és hisztériás rohamot kapni. Mindezek arra készítetik, hogy úgy cselekedjen, mint a környezete. Az időzítés azonban nem ezt jelenti. Tudni lehet, hogy a rossz döntés is többnyire jobb, mint az elmaradt döntés. A kivárára (időzítésre) is van aranyszabály. Ezek szerint az a legmegfelelőbb idő, amikor a cég készen áll egy akcióra, és nem azt kell várni, mikor lesz lehetőség valamire. A lehetőséget nem várni kell, hanem mindig van, csak ki kell használni. Ha ettől eltér egy vállalat, akkor persze lehet szerencséje is. A sportolók példája azt igazolja: a jó formából jöhet ki csak a bajnokság, rekord.

Végezetül érdemes az elfásulás jelenségére is utalni. Ezen azt lehet érteni, hogy kezdetben valamilyen pozitív intézkedés megvalósítására csak a bevezetés során fordítanak figyelmet. Ahogy az idő előrehalad, a figyelem, az ellenőrzés gyengül. Ennek következménye, hogy a megvalósulás is elkopik, az eredeti állapothoz képest szinte nem is működik. Ismert példa egy közlekedési vállalat esete. Elhatározták, hogy fellépnek a tömegközlekedési járművek piszkossága ellen. Kidolgoztak egy rendszert, amelynek lényeges eleme volt, hogy a járműveket minden végállomáson kitakarítják. A rendszer működött is, a programnak külön nevet adtak, és jelentős hirdetési kampányban hívták fel az utasok figyelmét: megpróbálunk a kedvetekbe járni. Takarékosági, szervezési és vezetési okokból azonban néhány hónap után a takarítás el-elmaradozott, majd el is tűnt. Az utasok véleménye még rosszabb lett, mert a hitegetést, a hirdetéseket kidobott pénznek értékelték. A cég is és az utasok is elfásultak: elvesztették bizalmukat, és ezzel utazási hajlandóságuk romlott.

## Összefoglalás

A változások vezetésének kérdései a vezetéstudomány alapjait érintik. Vezetni annyi, mint változtatni – ez is egy jó meghatározás. Az üzleti gyakorlatban általában a vezetők, a vállalati kormányzók azok, akik a változtatások élén állnak. Ha megvizsgáljuk azonban, hogy milyen mértékben és területeken érvényesül az irányításuk, akkor fel kell figyelni egy jelenségre. A társadalom egészéhez hasonlóan a gazdaságban is igen gyakori, hogy a folyamatokat, a változásokat nemcsak azok befolyásolják, akik irányítják. A spontán események, a külső hatások, a kényszerítő körülmények olyan tényezők, amelyek jelentős hatással vannak a változásokra, de az irányítók ezeket nem tudják megfelelően kézben tartani.

A változások irányítói számára rendelkezésre áll néhány olyan ismeret, tapasztalat, ami támogathatja azoknak az eseményeknek a megértését, amelyekre nincs megfelelő hatásuk. Ha megismerték ezek természetét, akkor közelebb jutottak ahhoz, hogy kihasználják lehetőségeiket, alkalmazkodjanak hozzájuk, hasznosítsák azokat. Ilyen szabályok a matematikából vagy a statisztikából is jól ismertek, mint a véletlenek természete, a nagy számok törvénye, a korrelációs hatások, az optimalizálás és sok más. Ismeretese a kölcsönhatás-elméletek is, mint a szinergia, az interferencia vagy a hálózatelméletből a csomósodás. A vezetéstudomány sokat hasznosított az evolúciós vagy a rendszerelméleti megállapításokból is.

A vállalatfilozófiák fejlődése, a vállalatirányítási paradigmák sokfélesége, a stratégia alakulása, a vállalatpolitikák változásai mind arra utalnak, hogy a vezetéssel összefüggő általános megfontolások sokkal inkább dinamikus, mintsem kőbe véshető tulajdonságúak. Ezek természetének megismeréséhez segít megközelítésünk. Ennek középpontjába a vezetők által kevésbé, alig vagy sehogyan nem irányítható folyamatokat és azok változásokra gyakorolt hatását állítottuk. Manapság, egy igen jelentős világgazdasági válság idejében különös aktualitást is ad a történelem gondolatmenetünknek.

Jelen írás arra törekszik, hogy az irányítatlan vagy annak vélt változások kezelésében néhány felhasználható módszert mutasson. Ezek más tudományterületek megállapításai, vagy az emberek tapasztalatai az események, a folyamatok természetéről. Ilyen a fordulópont vagy billenési pont elmélet, a kritikus tömeg elmélet, az inflexiós pont tétel, az utolsó csepp effektus, a hajszál a levesben hatás, a versenyidőzítés kérdései vagy az elfásulás hatása. Mindezek ismerete és alkalmazása csökkentheti a vezetők által ma irányíthatatlan változások, befolyásolások hatásait. A változások urai ismét a vezetők lehetnek.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Gladwell, M. (2007): Fordulópont – ahol a kis különbségekből nagy változás lesz. HVG Kiadó
- <sup>2</sup> Mayr, E. (2003): Mi az evolúció? Vince Kiadó
- <sup>3</sup> Bokros L. (2009): A reformok kritikus tömege. Élet és Irodalom, 4. sz.
- <sup>4</sup> Marosán, Gy. (2006): Hogyan készül a történelem? Money-Plan, Budapest
- <sup>5</sup> McGinn, D. (2009): Managing Along the Cutting Edge. Newsweek, febr. 16.
- <sup>6</sup> Kotter, J. P. (1999): A változások irányítása. Kossuth Kiadó
- <sup>7</sup> Kieser, A. (1995): Szervezetelméletek. Aula Kiadó
- <sup>8</sup> Dobák M. (2005): A vezetők szerepe a transzformációs folyamatban. In: Bakacsi Gy. – Balaton K. – Dobák M. (szerk.) (2005): Változás és vezetés. Aula Kiadó

- <sup>9</sup> Mihályi P. (1998): A magyar privatizáció krónikája 1989–1997. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- <sup>10</sup> Polányi K. (2004): A nagy átalakulás. Napvilág Kiadó
- <sup>11</sup> Clarke, Th. (2007): International corporate governance – a comparative approach. Routledge
- <sup>12</sup> Dobák M. (és munkatársai) (2008): Szervezeti formák és vezetés. Akadémiai Kiadó
- <sup>13</sup> Angyal Á. (2008): A felismerés természete. Vezetéstudomány, 12. sz.
- <sup>14</sup> Augustin, N. R. (1995): Válságkezelési tanácsok. Harvard Business Review, nov-dec.
- <sup>15</sup> Oakley, E. – Krug, D. (1997): Korszerű változásmenedzselés. Bagolyvár Kiadó
- <sup>16</sup> Levitt, A.D. – Dubner, S. J. (2007): Lökonómia. Európa Könyvkiadó
- <sup>17</sup> Kosztolányi A. (2000): Tőzsdepszichológia. Perfekt Kiadó
- <sup>18</sup> Sarlós A. (1994): Tűzijáték – életem a befektetés. Image
- Felhasznált irodalom**
- Angyal Á. (2008): A felismerés természete. Vezetéstudomány, 12. sz.
- Augustin, N.R. (1995): Managing the Crisis You Tried Prevent, Harvard Business Review, nov-dec.
- Bokros L. (2009): A reformok kritikus tömege. Élet és Irodalom, 4. sz.
- Clarke, Th. (2007): International corporate governance – a comparative approach. Routledge
- Dobák M. (2005): A vezetők szerepe a transzformációs folyamatban. In: Bakacsi Gy. – Balaton K. – Dobák M. (szerk.) (2005): Változás és vezetés. Aula Kiadó
- Dobák M. (és munkatársai) (2008): Szervezeti formák és vezetés. Akadémiai Kiadó
- McGinn, D. (2009): Managing Along the Cutting Edge. Newsweek, febr. 16.
- Gladwell, M. (2007): Fordulópont – ahol a kis különbségek-ből nagy változás lesz. HVG
- Kieser, A. (1995): Szervezetelméletek. Aula Kiadó
- Kosztolányi A. (2000): Tőzsdepszichológia. Perfekt Kiadó
- Kotter, J.P. (1999): A változások irányítása. Kossuth Kiadó
- Levitt, A.D. – Dubner, S.J. (2007): Lökonómia. Európa Könyvkiadó
- Marosán, Gy. (2006): Hogyan készül a történelem? Money-Plan, Budapest
- Mayr, E. (2003): Mi az evolúció? Vince Kiadó
- Mihályi P. (1998): A magyar privatizáció krónikája 1989–1997. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Polányi K. (2004): A nagy átalakulás. Napvilág Kiadó
- Sarlós A. (1994): Tűzijáték – életem a befektetés. Image
- Oakley, E. – Krug, D. (1997): Korszerű változásmenedzselés. Bagolyvár Kiadó
- Cikk beérkezett: 2009. 2. hó  
Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2009. 4. hó