

Szabó Gyula Márton:

**Nagy Lajos versus Ludwik Wegierski
- avagy egy sikertelen perszónálunió vizsgálata
változásvezetési aspektusból
(műhelytanulmány)**

Budapesti Corvinus Egyetem
Vezetéstudományi Intézet, 2022

Kézirat

Köszönetnyilvánítás

A dolgozat elkészítésével kapcsolatban köszönettel és hálával tartozom a kutatási ötletet felkaroló Waclaw Felczak Alapítványnak és munkatársainak. Emellett természetesen elsősorban családomnak, nagyszüleimnek, akik a történelem és a közgazdaságtan iránti érdeklődést plántálták belém, édesanyámnak, aki lektorálta és stiláris javaslataival javította dolgozatom színvonalát, testvéreimnek, Lencsinek és Zolinak, akiknek nem szűnő támogatását érezhettem minden percben és keresztlányaimnak, akik mindig a nyakamba ugrottak, ha felém jártak. Végül, de nem utolsó sorban a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézeténél dolgozó kollégáimnak kell köszönetet mondanom, akik bevezettek e csodás és izgalmas szakterületre és folyamatosan megújuló, innovatív tudományos miliőt biztosítanak, mely már önmagában az új kutatási célok felé vezeti duzzadó vitorlájú hajómat.

Bevezetés

Napjaink politikájában az európai integráción belül – és annak árnyalatait és mélységét eltérően értelmezve – több lokális együttműködésnek is tanúi lehetünk. Változó intenzitással - hol egymással szövetségben, hol konkurálva a másikkal, de - megkerülhetetlen súllyal van jelen a Berlin-Párizs tengely; általában hasonló platformra helyezkednek a skandináv, illetve a BENELUX államok is. Egy ilyen, bár a fent felsoroltakhoz képest erősebb szövetség az úgynevezett *Visegrádi együttműködés*, melynek államai (Magyarország, Lengyelország, Csehország és Szlovákia) egyre több kérdésben törekednek politikájuk szinkronizálására, felismerve természetesen az egységükben és az ily módon megnövelt súlyukban rejlő tárgyalási, érdekérvényesítési potenciált. Kooperációjuk számos esetben befolyással bír az európai politikára, szövetségük motorjaként pedig Varsó és Budapest tekinthető.

A jelenkor sikereit szemlélve felvetődik a kérdés, hogy milyen tradíciókkal rendelkezik a közép-európai régió népeinek együttműködése, még inkább, hogy milyen tőről fakad annak formalizált indulása.

A kontinens e térségének államait ezredéves hagyomány fűzi össze és szakítja is el egymástól, hiszen nagyon hasonlóak azok a történelmi kihívások, melyekkel szembe kellett nézniük. A Német-római Birodalom megalakulása óta expanziós célterületének tekinti az általa *Mitteleuropa*-ként, vagyis Köztes-Európaként számontartott vidéket. E terjeszkedési szándék váltokozva jelent területszerzési igényt, illetve politikai befolyásra való törekvést, emellé pedig a Moszkva központtal működő és lépésről lépésre a többi fejedelemséget befolyása alá gyűrő orosz állam is erős, folyamatosan – a birodalmak logikájának megfelelően – terjeszkedni kívánó habitussal tűnik fel. Mindez azonban szinte minden esetben kiváltja az itt élő – és ily módon már két tűz közé szoruló - népek ellenállását.

Ennek szellemében – egy magyar szempontból sorsfordító kor hajnalán, az Árpád-ház kihalását követően – Károly Róbert Anjou-házi magyar uralkodó hívta tanácskozársra az egymással gyakorta torzsalkodó cseh és lengyel királyokat 1335-ben. Az eszmecserén mindhárom koronás fő személyesen volt jelen, de gyermekként szintén a szereplők között találjuk a későbbi I. (Nagy) Lajos magyar királyt, sőt itt ütik lovaggá Luxembourgi Károlyt, a kisvártatva IV. Károly néven német-római császárrá koronázott herceget is. Mindezek fényében nyugodtan tekinthetjük ezt a csúcstalálkozót olyan origónak, mely aztán közvetlen

befolyással van a teljes 14. század közép-európai politikájára, de hatásai, hagyomány- és példateremtő jellege miatt hullámai a 21. századig is elérnek. Nemcsak béke születik a jelenlévő államfők között, de megoldást találnak az áruforgalmat akadályozó bécsi megállító jog problémájára is új kereskedelmi útvonalak kialakítása révén. Ez az esemény vonul be az *első visegrádi királytalálkozó* néven a történelemkönyvekbe és fekteti le a V4-es együttműködés alapjait. Négy esztendővel később pedig megszületik a megállapodás az 1370-ben szárba szökkenő magyar-lengyel perszonálunió kérdésében is. Ekkor már Károly Róbert fia, I. Lajos király ül a magyar trónon és az ezt követő bő évtizedben a lengyelen is.

Így érkezünk dolgozatom vizsgálati területéhez. Anjou Lajos király megítélése, történelmi emlékezete ugyanis meglehetősen ambivalens. A magyar történetírás hagyományosan ezredéves históriánk egyik legkiemelkedőbb alakjaként tekint a testvérei korai halála miatt harmadszülöttként trónra kerülő uralkodóra, egyedülként felruházva őt a Nagy előtaggal. Ezzel szemben a lengyel történetírás csak „Magyar Lajos”-ként (*Ludwik Węgierski*) említi és periódusát sikertelennek, a III. Kázmér által folytatott sikerpolitika elapasztójának ábrázolja. Célom, hogy a dolgozat végére közelebbi ismeretekkel rendelkezsek majd arról, miként fér meg egymás mellett ez a két, egymással szöges ellentétben álló királykép, hogyan lehetséges, hogy a fényes magyarországi uralkodás, bel- és külpolitikai sikerek egész sora szinte foltokban sem köszön vissza a perszonálunió révén megszerzett lengyel kurzusában.

Segítségül a modern vezetéstudomány eszköztárát hívom, górcső alá vonva, hogy mi húzódott meg a lajosi változás sikertelensége, szinte mindvégig meglévő elutasítottsága mögött. Milyen hibákat követhetett el a lengyel trónra lépésekor, mit tett, vagy mit nem tett annak érdekében, hogy a feszült viszonyt enyhítse, mi volt célja és e cél egybevágott-e a lengyelek szándékaival, illetve érdekeivel?

Jelen munkámat megelőzően, egy ehhez hasonló szellemű írásban azt vizsgáltam, hogy a szintén magyar uralkodó, I. (Szent) László (1077-95) trónra lépésekor megfogalmazott programjának megalkotása, annak tartalmi elemei igazolhatók-e korunk vezetési módszertanának használatával, így bizonyítható-e, hogy a László-i modellalkotás nem szerencsés véletlen vagy jó intuíció következménye, hanem a körülményeit és környezetét alaposan és helyesen megítélő uralkodó bölcs válasza. Akkor vizsgálatom során megerősítést nyertem kutatási kérdéseim megválaszolásán keresztül előfeltevésemben. Mostani dolgozatom megírásakor munkamódszerem egyszerre mutat párhuzamokat és eltéréseket a

fentiekkel, hiszen ugyanígy a menedzsment (azon belül a változásvezetés) eszközein keresztül vizsgálom I. (Nagy) Lajos lengyel trónra lépését, elutasítottságának okait, prekoncepcióm szerint azonban ez esetben az elutasítottság mögött olyan hiányosságok, meg nem tett vagy figyelembe nem vett lépések húzódnak meg, melyek megléte, illetve alkalmazása útján sikeresebb lehetett volna a perszónálunió lengyelországi időszaka.

Dolgozatomban először történelmi áttekintést adok a 14. századi Közép-Európáról alapvetően magyar és lengyel aspektussal, majd Nagy Lajos életéből emelem ki azon mozzanatok, melyek előzményként tekinthetők tizenkét évig tartó lengyelországi regnálásához. Ahol csak lehet, igyekszem szó szerint idézni a szakirodalmi forrásokat, hogy azok összefoglalásával ne csorbuljon a szerzői vélemények árnyalatainak megismerése. A pártatlanság érdekében (mivel a vizsgált uralkodó megítélése meglehetősen ellentmondásos) egyaránt felhasználok magyar és lengyel történészi munkákat.



1.ábra: A dolgozat felépítése (saját ábra)

Ezt követően áttekintem azon menedzsmenteszközöket, melyek alkalmazását ezzel párhuzamos, de természetesen a 21. századi gazdasági környezetben javasolja a szakirodalom.

Végül a két terület összevezetésével szeretném azonosítani a kutatási kérdésem válaszait. A tudományterületek ilyen módon történő párosítása, az ennek eredményeként kialakuló interdiszciplinaritás létjogosultságával kapcsolatban Norman Davies, egy Angliában

élő lengyel történész sorait szeretném igazolásul hívni, kinek véleménye szerint „a középkori Európa nagy uralkodóházainak módszerei egyedül csak a korunk multinacionális cégeinek működéséhez hasonlíthatók. A valamely Isten háta mögötti francia vagy német helyen, homályos körülmények között keletkezett dinasztiák (...) fokozatosan behálózták csápjaikkal a kontinens minden zegét-zúgát. A háború, a diplomácia, a házasság és a pénz mesteri alkalmazásával és érdekeik okos vegyítésével földeket, trónokat és címeket adtak-vettek, és tették mindezt ugyanazzal az önimádó és öntelt tudattal, amely a mai hatalmas cégbirodalmakat is arra készíti, hogy részvényekkel, értéktárgyakkal és cégekkel kereskedjenek. Működésük során átlépték politikai fennhatóságuk határait, és általában büntetlenül figyelmen kívül hagyhatták a helyi uralkodók vagy vetélytársaik ellenkezését. A kor dinasztikus vállalkozásai közül egy sem volt oly nagyszabású, mint az Anjou-házé.”¹

¹ Davies, Norman: Lengyelország története (Osiris Kiadó, 2006, Budapest – 98. oldal)

Történelmi áttekintés

Elöljáróban

E fejezet célja az, hogy az olvasó számára betekintést engedjen a késő középkori Európa, szűkebben a Magyar és Lengyel Királyság politikatörténetébe, kiemelten kezelve a dolgot vizsgáló aspektusát.

Az államtörténelmi fókusz lépésről lépésre vált át személyi fókusszá, ahogy az eseménytörténet feldolgozása I. (Nagy) Lajos regnálásának időszakához érkezik, ám az 1342 és 1382 között a magyar és 1370-től a lengyel trónon is ülő király esetében sem tűzheti zászlajára a munka a teljes kép megalkotását, részletes történelmi elemzést uralkodói ciklusáról. Szándéka sokkal inkább olyan kulcsmomentumok azonosítása, melyek az ezt követő vezetéstudományi elemzés szempontjából relevánsnak ígérkeznek. Az egyre koncentráltabb látásmód esetenként hirtelen kitágul, amennyiben egyes események vagy fogalmak magyarázata azt indokoltá teszi (ilyen például a perszonálunió esete is).

A fejezet készítésekor arról is döntést kellett hozni, hogy milyen módon szerepeljenek egymás mellett a lengyel és a magyar történelem eseményei amíg azok össze nem érnek, a választás a nagyjából párhuzamos feldolgozásra esett, melynek hangsúlyai erősebb magyar leírás mellett lengyel kitekintéseket eredményeznek.

Előzmények, a két ország 14. századi felemelkedése, egységesülése

A 13. század elején Magyarországon III. Béla király egymással vetélkedő fiai, Imre és András a trón megszerzésének érdekében elképesztő méreteket öltő birtokadományozásba kezdtek támogató bázisuk szélesítésére. Ennek során végletesen meggyengült a királyi hatalom, a felülkerekedő II. András igen aktív külpolitikája (hiszen például magyar csapatok harcolnak az 1217-es kereszties hadjáraton egyiptomi területeken is) hatalmas összegeket emésztett fel. A rendi elégedetlenség 1222-ben az angol Magna Charta Libertatum mintájára készült Aranybulla elfogadására szorította az uralkodót, melynek ismételt kiadására és egyházi cikkelyekkel történő kiegészítésére 1231-ben került sor.

Utódja, fia IV. Béla néven lépett trónra 1235-ben és uralkodásának első éveiben jelentős konfliktusokat vállalt kora nemességével, hiszen az apja által eladományozott földek

visszavételéhez látott. Politikáját azonban nem volt módja kiteljesíteni, hiszen alig hat esztendővel koronázását követően elementáris erővel törtek Batu csapatai, a tatárok a Magyar Királyságra felmérhetetlen veszteségeket okozva². Az ezt követő újjáépítés során nem belső ellenállásra, hanem nemzeti összhangra volt szüksége, így leállította a birtokvisszavételeket és konszenzust keresett alattvalóival. Uralkodásának utolsó szakaszában azonban már saját fiával, a későbbi V. Istvánnal találta szemben magát, aki 1270-ben szerzi meg apja halálával a hatalmat, mely esetében tiszavirág életűnek bizonyul, ugyanis 1272-ben hirtelen életét veszíti.

Fia, az ekkor még gyermek IV. (Kun) László helyett kezdetben az oligarchák sűrűn váltakozó koalíciója gyakorolja a hatalmat hol a politikailag ambiciózus, ám diplomáciai tekintetben meglehetősen képzetlen anyakirálynővel szemben vagy annak oldalán. A férfivá serdülő uralkodónak már nincsen tényleges lehetősége és megfelelő ereje sem ahhoz, hogy a komplett országrészeket uraló arisztokratáktól visszaszerezze a hatalmat, ekkor ugyanis a Dunántúl már szinte teljes egészében a Kőszegi-Gutkeled család kezében van, a Felvidéken az Aba nemzetség és Csák Máté osztozik, és Erdélyben is kiépülőben van Borsa Kopasz és Kán László családjainak későbbi egyedurialma. Ilyen körülmények között a magyar előkelőkkel szemben gyakran hívja segítségül a század derekán visszatelepített kunokat a király, de az ő megkerülhetetlen haderejük is sokkal inkább csak fenyegetést jelent, mint tényleges veszélyt. A fiú örökös nélkül elhalt uralkodót követően III. András néven egy olyan állítólagos Árpád-vérből való király következik, kinek származását illetően már a saját korában is igen sok találgatás kelt szárnyra, kiválasztásakor és megválasztásakor azonban a döntő szempont már csak a befolyásolhatóság mértéke és a tartományúri berendezkedés megerősítésének lehetősége volt.

1301-ben azonban, III. András szintén fiú örökös nélküli halálával új helyzet állt elő: az Álmostól származó és a magyarság felett a 9. század derekától hatalmat gyakorló dinasztia kihalt fiágon. A Szent Koronáért többen is jelezték igényüket. A cseh Vencel, ki később Csehország uralkodójává válik, illetve Wittelsbach Ottó, kinél egy ideig a Szent Korona van,

² Erről két markánsan eltérő álláspontot ismerünk: amíg Györffy György számítása, mely a tatárjárást követően eltűnt településekből és Rogerius Siralmas Énekét alapul véve a lakosság 50%-ának pusztulásával kalkulál, addig az ennek mintegy kritikájaként születő Kristó Gyula nevéhez kapcsolható álláspont ennél jóval szerényebb, 10-15%-os halálozási arányt mutat ki, ugyanis a települések eltűnése mögött a védelmi szempontokat alapul vevő összeköltözéseket sejt, ráadásul rámutat, hogy egyfelől Rogerius műve egy vélhetően elszigetelt mészárlást mutat be, mely nem terjeszthető ki a teljes országterületre, másrészt az 50%-os pusztulás mellett nehezen lett volna elképzelhető, hogy 1243-ban már támadó hadjáratot vezessen halicsi területekre IV. Béla.

mint legnyomósabb érv regnálása mellett. Ezeken túl a franciaországi gyökerű, de ősei között a híres Karoling uralkodó, Nagy Károlyt is felvonultató Anjou-dinasztia Nápolyban trón birtokló ágának sarja, Károly Róbert is megjelenik a Délvidéken.

Magyar trónigényét az Árpád-házi származás táplálja (nagyanyja Árpád-vérből való hercegnő), de az is erősíti a 12 évesen a Magyar Királyságba kerülő ifjú szándékát, hogy bár jog szerint őt illette volna a Nápolyi Királyság trónja, kizárják őt örökségéből és mintegy cserébe (valójában, hogy minél messzebb tudják Dél-Itáliától) támogatja családját a magyarországi ambícióit. Eleinte törekvéseit csak néhány délvidéki nemes és az ekkor már Avignonban székelő Pápa karolja fel, idővel azonban a már fiatalon tehetséges politikusnak bizonyuló Károly Róbert pártja jelentősen gyarapodni tud. Többek közt ennek is köszönhetően az 1301-es első megkoronázását később több is követi majd (hiszen jó ideig nem sikerült mindhárom követelménynek megfelelő szertartást végezni, vagyis Székesfehérváron, az esztergomi érsek által a Szent Koronával uralkodóvá iktatni a vetélytársaitól megszabaduló királyt).

Ezt követően az elmúlt évszázad hozadékával kellett szembenéznie, hiszen a tartományúri berendezkedés nemcsak hatalmát korlátozta, de az ország gazdaságát is megakasztotta (hogymást ne említsünk, ekkoriban 8-10 féle pénz is forgalomban volt az országban, ugyanis az oligarchák tényleges kiskirályként viselkedtek területükön, idegen uralkodócsaládokkal házasodtak, nemritkán pénzt is verettek, így a kereskedelem meglehetősen nehezen folyt). Emiatt Károly Róbert lépésről lépésre számolta fel ezeket az ellenállási góccokat, talán legjelentősebb ütközete volt az Aba Amádé elleni, amikor „1312. június 15-én a Kassához közeli Rozgonyánál összecsaptak az ellenséges erők. A csata Károly győzelmével végződött. (...) Károly közvetlen összeköttetést tudott kiépíteni Lengyelországgal, és így sikerült kitörnie elszigeteltségéből, amelynek az volt az oka, hogy a tartományurak az ország periferiáin helyezkedtek el.”³ Helyzete 1321-re oldódott meg teljesen, amikor az utolsó nagyhatalmú arisztokrata, Csák Máté is meghalt, így Károly Róbert az ország gazdasági újjászervezéséhez láthatott, melynek keretében fellendítette a bányászatot, értékálló pénzt veretett, rendezte és megerősítette a királyi jövedelmeket (a domaniális és a regálé bevételeket egyaránt) is. Új arisztokrácia kiépítésére is kényszerült, hiszen a régibb többek közt

³ Engel Pál – Kristó Gyula – Kubinyi András: Magyarország története 1301-1526 (Osiris Kiadó, 2005, Budapest – 37-40. oldal)

a fenti lépések során győzte le, de óvatosságból bevezette a honor-birtokok rendszerét, melyben a visszaszerzett királyi birtokokat már nem örökadományul testálta híveire, vagy azok családjára, hanem egyes betöltendő tisztségek ellátásához kötötte a területek használatát, így folyamatosan fenntartva a király iránti hűség motivációját. Rövid életű, dinasztikus házasságai sorában is változás állt be, hiszen *„negyedik felesége, Erzsébet lengyel hercegnő, a lengyel egységet megteremtő és 1320-ban lengyel királlyá koronázott Lokietek Ulászló leánya, anyai ágon IV. Béla magyar király dédunokája. E házasság révén lengyelek gyakran megfordultak a magyar királyi udvarban.”*⁴ Ehelyütt érdemes kitekintést tennünk északi irányba, ahol a szomszédos Lengyel Királyságban is a magyarhoz hasonló, turbulens folyamatok zajlanak a 14. század elején.

*„Lengyelország akkor kezdett komolyabb szerepet játszani az európai politikában, mikor Wladyslaw Lokietek (+1335), aki Sandomierz fejedelme volt, végrehajtotta a lengyel fejedelemségek egyesítését. 1305-ben megszerezte Krakkót, 1315-ben Nagy-Lengyelországot. Wladyslawot 1320-ban a pápa engedélyével Krakkóban királlyá koronázták. (...) Az egyesítést elősegítette a gazdasági fellendülés, amelyen az ország keresztülment.”*⁵

A külpolitika tekintetében elsősorban a diplomácia eszköztárából merítő Károly Róbert 1330-at követően megkísérelte rendezni a nápolyi trónigénye körüli vitás helyzetet is. Személyesen, András fiával látogatott el rokonához, Bölcs Róbert nápolyi királyhoz (1309-1343), kivel egyezsége jutottak, mely szerint András nőül veszi Johannát, Bölcs Róbert unokáját és az uralkodó halála esetén az ifjú pár közösen lép majd trónra.

A Magyar Királyság Közép-Európa politikájának történetében is új fejezet kezdődött. *„A XIV. század elején új szakaszba léptek a lengyel-magyar kapcsolatok. (...) A rendi monarchia kiépítése esélyt teremtett nagyobb politikai szerep vállalására a térségben. Egymás kölcsönös támogatására már az állam egységéért folyó küzdelemben sor került, s az Anjouk politikájának fontos pillére maradt Nagy Kázmér idején is.”*⁶ Nem volt azonban ennyire kiegyensúlyozott az ország viszonya a többi körötte élő néppel, hiszen például a folyamatosan változó státuszú *„magyar-cseh szövetséget beárnyékolta, hogy János király Lengyelország megszerzésére törekedett, márpedig Károly Róbertnek nem állt érdekében, hogy észak-nyugati határainál egy*

⁴ Engel Pál – Kristó Gyula – Kubinyi András: Magyarország története 1301-1526 (Osiris Kiadó, 2005, Budapest – 48. oldal)

⁵ Katus László: A középkor története (Pannonica-Rubicon Kiadó, 2001, Budapest – 387. oldal)

⁶ Szokolay Katalin: Lengyelország története (Balassi Kiadó, 2006, Budapest – 33. oldal)

túlzottan erős Csehország jöjjön létre. Dinasztikus kapocs fűzte Lengyelországhoz, (...) 1327 tavaszán, fellépett apósa, Ulászló védelmében. János nem állt el eredeti szándékától, és Lengyelország másik nagy ellenfelével, a Német Lovagrenddel szövetséget kötött. 1330-ban János király beavatkozott a Német Lovagrend és Lengyelország harcába, és Lengyelországra támadt. Károly Róbert fegyveres segítséget nyújtott apósának. Druget Vilmos vezetésével magyar sereg harcolt Lengyelországban, majd a II. (Habsburg) Albert herceget maga mögött tudó Károly Róbert felvonult a cseh határra.”⁷ Ennek kiemelése azért fontos, mert a magyar-lengyel segítségnyújtás, együttműködés nem szorítkozott a későbbi perszónáluniós együttműködésre, azt jóval megelőzte egymás kölcsönös támogatása.

A visegrádi királytalálkozók, Közép-Európa államainak fellépése a nemzetközi politika színpadjára

Károly Róbert és családja lépésről lépésre szerezte meg a Magyarország feletti teljes fennhatóságot, majd tett jelentős és korszerű, de ami mindennél lényegesebb, eredményes és hatékony erőfeszítéseket a politikai után a gazdasági anarchia felszámolása érdekében. E két törekvés sikerességét mutatja, hogy a 14. század harmincas éveire Magyarország ismét a nemzetközi politika fajsúlyos résztvevője lett. Ennek köszönhető, hogy az 1335-ben Trencsénben előkészített, majd ez év novemberében Visegrádon tartott hármaskirálytalálkozó létre tudott jönni Luxemburgi János cseh, III. Kázmér lengyel és Károly Róbert magyar uralkodó között.

Ahogy az korábban is megjelent már, a Lengyel Királyság számára „a magyar szövetség fontos volt, mert a Lengyel Királyságra a Luxemburgok is igényt tartottak. (...) Károly Róbert, Luxemburgi János cseh király és Nagy Kázmér (1333-70) lengyel király találkozásán a cseh király jelentős összeg fejében lemondott a lengyel trónigényről, a Német Lovagrend pedig visszaadta az elfoglalt kujaviai területeket. Kétségtelen, hogy Lengyelországnak jelentős területi engedményeket kellett tennie a békéért.”⁸

„Gazdasági és kereskedelmi kérdésekben is fontos döntéseket hoztak Visegrádon. Bécs árumegállító joga miatt új kereskedelmi útvonalat állapítottak meg, amely Morva-, Cseh- és

⁷ Engel Pál – Kristó Gyula – Kubinyi András: Magyarország története 1301-1526 (Osiris Kiadó, 2005, Budapest – 62. oldal)

⁸ Katus László: A középkor története (Pannonica-Rubicon Kiadó, 2001, Budapest – 387. oldal)

Magyarországon át vezetett Nyugat-Európába. Ez az út Holicsnál lépett magyarországi területre, és Sempte, valamint Esztergom érintésével jutott el Budára. Ugyancsak a visegrádi királytalálkozó eredményeképpen lendült fel a Magyarországról Kassán és a Szepességen át Krakkóba, illetve a Zsolnából Brünnbe (Brno) tartó út forgalma, amely további szálakkal kapcsolta Magyarországot az európai kereskedelem vérkeringésébe. (...) A következő években a magyar-cseh-lengyel szövetséget újabb megállapodásokkal egészítették ki. 1338-ban Károly Róbert szerződést kötött Károly morva őrgróffal (a későbbi IV. Károly cseh királlyal). Ez a szerződés már felvetette a magyar uralkodó lengyel trónigényét.”⁹

„1339-ben újabb találkozóra került sor Visegrádon, ahol a Luxemburgokat Károly képviselte. Itt került először szóba Lajos magyar trónörökös igénye a lengyel királyságra, Kázmér gyermektelen halála esetén. Mivel Kázmérnak ismételt házasságaiból sem született fia, 1355-ben létrejött a megállapodás Lajos trónöröklésére vonatkozóan.”¹⁰

Létrejött hát a megállapodás, melynek következtében megnyílik a két ország kormányzását illetően az egy kézben történő összpontosítás lehetősége. Két állam kapcsolatának ilyenén alakulása nem ismeretlen a Magyar Királyság számára, de a korabeli európai államéletben sem, ugyanis *„a késő középkori Európa politikai viszonyai korántsem írhatók le olyan világosan, mint a maiak. A földrészt elvben szuverén „királyság”-okból vagy „országokból” állt (a latin regnum szó mindkettőt jelenti), élén uralkodójukkal, a királlyal. Az állam és a szuverenitás modern fogalmai azonban még nem léteztek, vagy legfeljebb formálódóban voltak. Ténylegesen különböző politikai alakulatokról beszélhetünk, amelyeket csak az egyszerűség miatt szokás országnak, sőt államnak nevezni. A valóságos helyzet sokkal bonyolultabb volt.*

Példa rá a magyar királyság, amely elvben két ország, Magyar- és Horvátország perszonáluniójából állt. Az utóbbi sok szempontból megőrizte különállását, és sohasem tekintették a voltaképpen Magyarországra részének. Külön koronája azonban nem volt, hanem a magyar korona állandó tartozékának számított, és ténylegesen a magyar királyok uralkodtak felette. Hasonlóak voltak az Ibériai-félsziget viszonyai: Kasztília koronája például nyolc „országból”, regnum-ból tevődött össze, amelyeknek közös uralkodója volt; az aragóniai

⁹ Engel Pál – Kristó Gyula – Kubinyi András: Magyarország története 1301-1526 (Osiris Kiadó, 2005, Budapest – 63. oldal)

¹⁰ Katus László: A középkor története (Pannonica-Rubicon Kiadó, 2001, Budapest – 387. oldal)

korona országait a szoros értelemben vett Aragónián kívül Valencia, a Baleárok, Szardínia és Szicília királyságai alkották. II. Ferdinánd aragóniai király (1479-1506) és Izabella kasztíliai királynő (1474-1504) a „katolikus királyok” házassága által a két korona tartósan egyesült, ebből az unióból született meg a XVI. században az újkori Spanyolország. A skandináv országokat a középkor végén szintén perszonálunió kötötte össze. Miután fiágon kihalt a dán (1375) és a svéd-norvég (1387) királyi ház, a három ország Margit dán királynő uralma alatt egyesült (kalmar-i unió, 1397). Ettől kezdve Norvégia tartósan a dán koronával volt összekapcsolva, Svédország pedig, vonakodva és megszakításokkal, 1523-ig szintén dán uralom alatt állt. 1386 óta a Jagelló-dinasztia kötötte össze Lengyelországot a hatalma kiterjedésű, nagyrészt ortodox oroszok lakta Litvániával. 1447 óta (egy rövid megszakítással) közös volt az uralkodó személye is, noha a két ország formális unióját csak jóval később (1569) mondták ki.

A legnagyobb politikai tarkaságot a Német-római Birodalom területén találjuk. Ebbe Németországon kívül Észak-Itáliát és a Rhone-völgyét (a hajdani arelati királyságot) is beleértették, így látszatra Európa leghatalmasabb országa volt. Ténylegesen nem volt egyéb, mint megszámlálhatatlan nagyobb és kisebb politikai képződmény – hercegségek, grófságok, városállamok, stb. – laza együttese, amelyet a császár névleges fennhatóságán kívül már szinte semmi sem fűzött össze. Olyan jelentős hatalmakat is találunk a területén, mint Csehország, Burgundia vagy az észak-német Hanza városok szövetsége.”¹¹

Ha ehelyütt visszautalunk a bevezetőben szereplő idézetre, mely az európai politikát gyakorlatilag uralkodócsaládok versengésének, hatalmi vetélkedésének, erősödésének és gyengeségének írja le, könnyen beláthatjuk, az idézett szerző nincs messze a valóságtól.

Másfelől – mielőtt a magyar trónon 1342-ben Károly Róbert halála miatt bekövetkező uralkodóváltás okán a későbbi Nagy Lajos-i periódus vizsgálatához fognánk – érdemes ismét a párhuzamos lengyelországi állapotra emelni tekintetünket, ugyanis a személyes uralkodói megjelenéssel járó nemzetközi események, már-már konferenciák nem értek véget Visegrádon. A lengyel udvar fényének és nemzetközi pozíciójának emelkedését mindennél ékebben bizonyítja egyfelől az 1364. évi krakkói fejedelmi találkozó, melyen III. Kázmér

¹¹ Engel Pál – Kristó Gyula – Kubinyi András: Magyarország története 1301-1526 (Osiris Kiadó, 2005, Budapest – 17. oldal)

házigazdaként fogadta többek között a német-római császárt, a magyar királyt és még vagy féltucat koronás főt.

Az eseménynek otthont adó király a lengyel történelem egyik legkiemelkedőbb alakja. Az elődje által megkezdett úton haladva még tovább erősítette országát, illetve annak egyesítését, egységesítését. *„Nagy Kázmér előbb a Német Lovagrenddel, majd a litvánokkal állt harcban, ez utóbbiakkal Halics birtoklásáért. 1366-ban sikerült is megszereznie Halicsot. A sikert a jól szervezett hadseregnek köszönhetette: 20 ezer páncélos lovast tudott felvonultatni. (...) Kázmér alapította a krakkói egyetemet 1368-ban. Halálakor Lengyelország területe mintegy 230 000 négyzetkilométerre rúgott, a lakosság száma pedig 2,3-3 millió volt. (...) Az egyesítést szolgálta a különböző területek jogának kodifikációja.”¹²*

Magyarország új királya: I. (Nagy) Lajos

A magyar történelem talán legnagyobb tragédiája az, hogy az uralkodással kapcsolatban legnagyobb tehetséget mutató, életművüket szemlélve a legjelentősebbet alkotó királyai az esetek döntő többségében nem rendelkeztek fiú utóddal, így hatalmukat nem tudták közvetlen örökösükre hagyni.

Sem a 11. században regnáló, államalapító Szent István király, sem a század vége felé trónra lépő és a Magyar Királyságot európai hatalommá emelő Szent László, sem a majd csak 15. századi periódussal rendelkező Hunyadi Mátyás nem fog tudni törvényes örököst felmutatni. Hogy mindez miért jelent óriási problémát, arra a legjobb bizonyíték éppen a Lajos-i uralkodási ciklus lesz. Gyermekeként – bár nem elsőszülött volt, de hamar a trónörökös szerepébe lépett két bátyjának korai halála miatt – uralkodónak nevelték, ami nem pusztán a számára tudást biztosító nevelők (akár szellemi, akár fizikai) feladata volt. Ennél sokkal fontosabb, hogy a nagy tehetséggel megáldott és a magyarországi államügyeket roppant ügyességgel újjászervező édesapja lépéseit, döntéseit testközelből figyelhette. Elleshette, hogy miként viselkedik apja az egyes helyzetekben és milyen logika mentén hozza meg intézkedéseit. Minden bizonnyal ez is hozzájárult ahhoz, hogy a tizenhat évesen trónra lépő ifjú az első pillanattól határozott államférfi képét mutatta, ráadásul patrónusául is a

¹² Katus László: A középkor története (Pannonica-Rubicon Kiadó, 2001, Budapest – 387. oldal)

győzhetetlen Szent Lászlót választva háborúiban is seregei élén járt – elnyerve ezzel katonái és szélesebb értelemben alattvalói bizalmát és tiszteletét.

Amíg apja elsősorban diplomata volt, ő a szélrózsa minden irányába vezetett hadjáratokat, kezdve az 1344. évi havasalfölditől, a balkáni és észak-itáliai hadmozdulatain át, az 50-60-as évek északi hadmozdulatait is számba véve, valamint a számára valódi nemzetközi hírnevet és tekintélyt hozó nápolyi hadjáratokig, melyeket teljes katonai dominancia és tökéletes logisztikai kivitelezés jellemzett, de a pápai politika franciáknak való kiszolgáltatottsága és testvére gyilkosainak francia rokonsága megakadályozta katonai hódításainak politikai sikerré válását. Amögött, hogy a diplomácia eszközeivel szemben a határozott hadmozdulatokat preferálta, egy korai élmény is meghúzódhat, ugyanis a nápolyi hadjáratait megelőzően édesanyja, Erzsébet anyakirályné fényes kísérettel és az ország egyévi jövedelmével kelt útra, hogy személyesen vizsgálja meg, mi igaz a Dél-Itáliából érkező hírekből. A gazdag adományok és a békés megoldás keresése azonban mindvégig eredménytelenek maradtak, sőt a helyzet eszkalálódásához vezettek, így végső soron okozóivá váltak testvére megöletésének.

A jelzett katonai műveletek szempontunkból nem hadászati, politikailag vagy gazdaságilag érdekesek. Vizsgálatunk számára annak van információs értéke, hogy a későbbi lengyelországi hatalomra jutásra milyen tapasztalatokkal felvértezve érkezett Lajos és ezekből a tapasztalatokból melyek voltak, amiket megfontolva változtatott gyakorlatán, melyeken próbált szükség esetén módosítani - tanulva az esetleg elkövetett hibákból, vagy levonva a tanulságokat.

Az 1340-es évek délvidéki hadjárata valószínűleg megvesztegetés miatti árulás és személyes jelenlétének hiánya okozta a sikertelenséget, a nápolyi győzelmeit pedig a nagy földrajzi távolság és az elfogult pápai döntések (vagy a döntések hiánya) és a számára kedvezőtlen nemzetközi politikai kontextus miatt (az Anjou-ház illetén adriai erősödésében a nagyhatalmú és gazdag Velence sem volt érdekelt, hiszen a kétparti térnyerés gyakorlatilag kikapcsolta volna a levantei kereskedelemről a kereskedővárost) volt képtelen tartós hódításokká alakítani. És bár rövid ideig számottevő befolyásra tudott szert tenni bolgár területeken is – saját megbízottját ültetve az ország élére -, *„Lajos belátta, hogy a nagy távolság és a bonyolult balkáni hatalmi viszonyok miatt magyarországi urakkal nem tudja*

kormányozni észak-nyugat Bulgáriát, ezért 1369 nyarán kiengedte magyarországi fogságából Sztracimirt, aki magyar hűbérként kapta meg Vidint.”¹³

Az 1350-es években három ízben is hathatós katonai támogatást nyújtott a Lengyel Királyságnak az akkor még pogány litvánok ellen. *„E hadjárat kapcsán Lajos Halicsot és Lodomériát – amelyre a régi magyar igény alapján formált jogot – átadta Kázmérnak, de kikötötte, hogy ha Kázmérnak fia születik, és Lajos elesik a lengyel tróntól, a két tartományt a magyar király visszaválthatja.”¹⁴* Több ízben személyesen vonult seregei élén, megtapasztalhatta a litvánok mentalitását, a lengyel szövetséges erejét és megismerhette annak országát is. A szoros együttműködés mögött természetesen már ekkor meghúzódott a korábbi megállapodás is, mely – ismerve III. Kázmér családi állapotát – jussaként láttatta már a lengyel területeket, de az akkor keresztes hadjáratoknak minősített mozdulatoknak és különösen az azok nyomán megjelenő megállapodásoknak és utóéletüknek volt még egy fontos tanulsága: a litván fejedelem Lajos személyes közelsége, fenyegetése idején készségesen hajlott az együttműködésre, ám a nagyhatalmú uralkodó és seregeinek elvonulását követően a megállapodásban foglaltakat azonnal megszegte. *„Külpolitikai vonatkozásban Lengyelország számára szomszédai közül a tenger melléket birtokló Német Lovagrend, a Sziléziát kézben tartó Luxemburgi János király vezette Csehország, valamint a hirtelen megerősödött Litvánia okozott gondot. Ezekben az ellentétekben a lengyel uralkodó szilárdan számíthatott I. Lajos támogatására.”¹⁵*

Velence és a magyar király között a feszültség és az összetűzések évszázados múltra tekintettek vissza, azok gyújtópontja a dalmát városok birtoklása és ellenőrzése feletti jog volt, melyet mindkét fél magának akart. E vita szélesedett ki, mikor Lajos két ízben is meghódította Dél-Itáliát – ezzel veszélyeztetve Velence eredményes kereskedelmét. A harcok – a békekötésekben szereplő intervallumokat leszámítva, melyet ez esetben betartottak a felek – szinte Nagy Lajos teljes uralkodásán át tartottak. Magyarországnak stabil szövetségesei voltak Észak-Itáliában (többek közt ennek köszönhető a Nápolyba vezető út zavartalan megtétele), így amennyiben például Padova (vagy esetenként Genova) konfrontálódott Velencével, az a

¹³ Engel Pál – Kristó Gyula – Kubinyi András: Magyarország története 1301-1526 (Osiris Kiadó, 2005, Budapest – 17. oldal)

¹⁴ Engel Pál – Kristó Gyula – Kubinyi András: Magyarország története 1301-1526 (Osiris Kiadó, 2005, Budapest – 75. oldal)

¹⁵ Engel Pál – Kristó Gyula – Kubinyi András: Magyarország története 1301-1526 (Osiris Kiadó, 2005, Budapest – 74. oldal)

magyar uralkodót is érintette. Ezen a fronton a legjelentősebb hadmozdulatok és a legnagyobb győzelmek is már a perszonálunió korában születtek, 1379-ben a Szent Márk téren már Lajos király lobogóját lengette a szél, így azonban nem szolgáltathattak időben benyomásokkal a lengyel trónra lépés előtt.

Uralkodása során hozott döntései sok esetben inkább emocionális, mint racionális lépéseknek tekinthetők még akkor is, ha majdnem négy évtizeden át támogatta a háttérből az általa nagyon tisztelt és a férje mellett meglehetősen diplomáciai jártasságot szerző édesanyja. Habár az őt körülvevő tanácsadók gyakorlott politikusok voltak, Lajos sokszor ment saját feje után. Így történt ez a fent említett, a testvére, András herceg uralkodásból történő kirekesztésének és meggyilkolásának megbosszulását célzó nápolyi hadjáratok során is, mielőtt bevonult volna Nápoly városába. *„Ekkor követte el Lajos azt a következményeiben és a maga mivoltában eléggé át nem gondolt cselekedetet, melyre kétségtelenül vérig sértett érzelmei ösztönözték, valamint a hosszú huzavona játék a pápával és a Johannát pártolókkal. Tudta, s ebben igaza volt: a főbűnösök elkerülték a büntetést. Most itt voltak előtte azok, akik nem menekültek el, pedig megtehették volna: saját unokatestvérei, akik ilyen vagy olyan módon közrejátszottak szerencsétlen öccse halálában. Azt hitte, jogos ítéletet mond ki, amikor a nála másodnap is gyanútlanul megjelenő királyi hercegeket elfogatta. Magyar tanácsosaival ítélethozatalra vonult vissza a bestiális tett helyszínén, Aversában. Aztán újból megjelent, s Durazzói Károlyt magával hívta, mutassa meg neki a helyet, ahol Endrét meggyilkolták. Fenyegető arca ekkor már nem sok jóval biztatott, s Károly herceg megrettenve kérte, hogy kegyelmezzen neki, ő nem részes Endre halálában. Lajos ekkor pecsétes levelet vont elő köntöséből, melyekről azt mondta, kezében vannak a terhelő bizonyítékok. Készen álló embereinek pedig parancsot adott, akik Durazzói Károlyt megragadták. A bosszú módja a jelek szerint régen elő volt készítve, a barátságos fogadtatást csak színlelte Lajos, és az oly sokat színlelők, hittek neki. Károly herceg, mikor látta, hogy minden elveszett, - mint katolikus hívő – a szentségeket kívánta, s ezt Lajos nem tagadta meg tőle. A kolostorból, ahol Endrét megölték, egy papot hoztak számára, aki meggyóntatta és megáldoztatta. Aztán pallossal a fejét vették. A többi herceget a magyar király erős őrség mellett Visegrád várába küldte, Magyarországra. Itt gondos, de „tisztas őrizet” alatt maradt Róbert császár, és öccse, Fülöp, valamint Durazzói Lajos és Róbert, a kivégzett testvér öccsei. Csak ezután vonult be Lajos király Nápolyba. De az eléje sereglő néppel szemben is elkövette azt a hibát, hogy lelkesedésüket nem tartotta őszintének. Pedig ez a nápolyi nép, mely annak idején annyira felháborodott*

Endre herceg halálán, ha szeszélyes és könnyen befolyásolható volt is, most igazán várta Lajost, mint szabadítót, aki rendet teremt, és őszintén megvetette az elmenekült Johannát. Baldachin alatt akarták a királyt a városba kísérni, de Lajos bántó szavakkal, röviden visszautasította a megtiszteltetést. A hirtelen kivégzés és a többi herceg elfogatása, valamint ez a váratlanul rideg megjelenés – megdöbbenette, majd felháborította a nápolyiakat. Az a jóakaratú szívesség, az elismerésre való készség, mellyel Lajost várták, most egyszerre átcsapott a gyűlöletbe és a megbántottságba.”¹⁶

A lajosi hadak számtalan alkalommal hagyták el győztesen Európa csatamezőit, de a király fentiekhez hasonló lépéseivel gyakran nemhogy a pacifikálás útjára lépett volna, épp ellenkezőleg, az egyébként pozitív várakozást varázsütésre negatív emocionális töltetű tudta alakítani.

Nápolyból másodízben is hazatérve még 1351. decemberében törvénynapot tartott Budán és az ekkor fogantatosított rendelkezéseinek szelleméből az uralkodó háláját olvashatjuk ki az őt támogató népe felé. A köszönet kifejezése mögött az húzódik meg, hogy a még 1222-ben kiadott Aranybulla a nemesség hadba vonulási kötelezettségét akként szabályozza, hogy az országot ért támadás esetén mindenkinek hadba kell szállnia és mindezt a saját költségén megtennie, míg támadó katonai akciók esetében csak annak kell csatlakoznia a műveletekhez, aki szeretne és költségeit is a Korona viseli. Ennek fényében tehát az, hogy a családját ért sérelmet a magyar haderőre támaszkodva megbosszuló király mindvégig számíthatott országlakosainak kardjaira, indokoltta teszi a gesztust. Ekkor Lajos nemcsak a nemesi kiváltságokat erősíti meg a II. András-i rendelkezések újbóli kiadásával, de a pusztító pestisjárvány miatt előálló munkaerőhiány által sújtott kis- és középnemességet is megsegíti a kilenced beszédésének kötelezővé tételével (hiszen így a nagyobb birtokosok az adó be nem szedésével nem tudják elcsábítani a kispapokat jobbágyait), de az egyazon nemesség elvének kodifikálása és a délvidéki nyestadó eltörlése útján a kezdetektől őt és családját támogató horvát nemességet is felruházza a magyar nobilek teljes jogkörével. E rendelkezéscsomagnak ehelyütt ismét nem gazdasági vagy társadalmi következményeit vizsgáljuk, ezek említése a későbbi párhuzamok által válik indokoltá.

Közeledvén az 1370. esztendőhöz – mintegy átvezetőül – érdemes rögzíteni egy olyan eseményt is, mely a gyakori háborúk mellett az állandó diplomáciai éberség fontosságát és

¹⁶ Dümmerth Dezső: Az Anjou-ház nyomában (Panoráma Kiadó, 1982, Budapest – 226-227. oldal)

mevlétét is képes bemutatni, valamint azt is, hogy miként alakul a nápolyi hódítások megtartását megakadályozó pápasággal a magyar király kapcsolata, gáncsoló politikája milyen módon változik, hiszen idővel „Nagy Lajosnak is volt haszna V. Orbán jóakarátú támogatásából. IV. Károly ugyanis még arra is készen állt, hogy a magyar királyt megakadályozza a lengyel trón elfoglalásában, pedig az őt illette a régi, még Károly Róbert életében kötött lengyel-magyar szerződés szerint. A császár egyenesen Nagy Kázmér lengyel királyhoz fordult azzal az ajánlattal, hogy Vencel fia részére nőül kéri Kázmér király törvénytelen leányát, ha a pápa törvényesíti. Ez kiválóan ügyes politikai sakkhúzásnak ígérkezett, mert ezzel a Luxembourg-ház a német birodalom és Csehország koronája mellé megszerezte volna magának egy kézben egyesítve a jövőben Lengyelországot is. Kázmér királynak hízelgett a fényes, császári ajánlat és a pápához fordult leánya törvényesítése érdekében. V. Orbán azonban, kellően értesülve a helyzetről, úgy döntött, anélkül, hogy a magyar királynak ártana. Kázmér leányát hajlandó volt ugyan törvényesíteni, de ugyanakkor Lajos magyar királyt megerősítette a lengyel trón örökösödésében, a régi szerződés szerint, Kázmér halála esetére. A császár erre természetesen elejtette a házasság gondolatát, és a lengyel trónt át kellett engednie Anjou Lajos magyar királynak”¹⁷.

Össességében elmondható, hogy az 1360-70-es évek fordulójára az I. Lajos vezette magyar állam és személyesen annak uralkodója nemzetközi tekintéllyel rendelkező, nemritkán diplomáciai összetűzésekben döntőbírául felkért, elismert államférfi volt, aki a személyesen vezetett, a lengyel államot és III. Kázmért támogató hadjáratai során leendő alattvalói előtt sem volt ismeretlen.

„1370 őszén vadászat közben lebukott lováról Nagy Kázmér lengyel király Przedborz közelében, ahol szép kastélyt építtetett magának. Haldokolva szállították Krakkóba, ahol november 3-án elhunyt. Ezzel életbe lépett a még Károly Róbert idejében kötött szerződés: a magyar király örökölte a lengyel trónt is. Lajost 1370. november 17-én koronázták lengyel királlyá Krakkóban.”¹⁸ „Jellemző az itt uralkodó hangulatra, melyet János atya, a király gyóntatója, a tábori életben, nem ritkán talán kupák mellett, hallott: hogy Lajos király igen, de

¹⁷ Dümmerth Dezső: Az Anjou-ház nyomában (Panoráma Kiadó, 1982, Budapest – 236. oldal)

¹⁸ Dümmerth Dezső: Az Anjou-ház nyomában (Panoráma Kiadó, 1982, Budapest – 268. oldal)

István herceg nem kell a lengyeleknek se királyul, se helytartójául; németet se küldjön a király nyakokra, például a Wolfart urakat, mert ezeket nem szívelik.”¹⁹

Magyar-lengyel perszonálunió - Nagy Lajos versus Ludwik Wegierski

„Lajos, bár édesanyja a lengyel uralkodóházból származott, nem tudott osztatlan népszerűsége szert tenni új királyságában. Már eleve akadály volt az is, hogy míg a magyar mellett a francia, olasz és német nyelveket kezdettől fogva értette és beszélte, a szláv nyelvek elsajátítása iránt nem mutatott érdeklődést. Igaz, hogy a latin nyelv közvetítő szerepe révén, a hivatalos gyakorlatban megértették – de ez a bensőségebb, alattvalói kapcsolat kialakításához kevés volt. Fokozta a nehézségeket, hogy Lengyelország, a korábbi cseh-német hódítások következtében is, nem volt érzületében teljesen egységes, bár Lokietek Ulászló és Nagy Kázmér királyok sokat tettek e téren. Kis- és Nagy-Lengyelország elkülönülése azonban kezdettől súrlódásokra adott alkalmat. Lajos, aki apja ifjúkori Magyarországnak zilált viszonyait már nem ismerte, és egy állami egységben helyreállított királyság kormányát kapta a kezébe, Krakkóban koronáztatva magát, úgy gondolta, hogy a lengyel nemzeti követelményeknek eleget tett. A királyság igazi fővárosa azonban ekkor még Gnezen volt, Nagy-Lengyelország székhelye, és a lengyel főurak azt várták tőle, hogy itt, vagy legalább ebben a városban is megkoronáztassa magát. Lajos, Krakkót elhagyva, látogatást tett ugyan Gnezenben is, de mivel az ő – államegységhez szokott, dinasztikus szemléletében csak egyetlen Lengyelország létezett, a fővárosban kívánt második koronázást elutasította. Ezzel a nagy-lengyel, partikuláris érzékenységet bántotta meg, anélkül, hogy szándékosan akarta volna. Másik tévedése az volt, hogy – miként Nápolyban sem maradt, bár más okokból, annak idején sokáig – most Lengyelországból is visszasietett Magyarországra, anyjára bízva a kormányzás gondjait. Ezt ugyan távollétében, Magyarországon is megtette, és a lengyelek esetében joggal gondolhatott arra, hogy anyja is lengyelnek számít. Mégsem bizonyult szerencsés lépésnek, mivel Erzsébet anyakirályné kíséretében sok volt a magyar főúr, akiknek környezetét ő már – úgy látszik – megszokta, a lengyel alattvalók azonban nem. Feszültségek, ingerültségek, zavargások támadtak, melyek végül is véres zendüléshez, a magyar urak legyilkolásához

¹⁹ Szilágyi Sándor (szerkesztő): A magyar nemzet története, III. Kötet (Athenaeum Kiadó, 1895, Budapest – 232. oldal)

vezettek.”²⁰ *(Néhány magyar katona valamilyen jelentéktelen szénaügyben összekülönbözött a lengyelekkel – ebből rövidesen akkora perpatvar kerekedett, hogy maga a városi bíró próbált rendet teremteni. A tumultusban nem lehetett pontosan megállapítani ki, de feltehetően a magyarok közül valaki rálőtt, s a nyila olyan pontosan talált, hogy a bíró holtan bukott le a lováról. Mostmár teljesen elszabadultak az indulatok. A felbőszült krakkóiak a városukban fellelhető minden magyart felkutattak, és korra való tekintet nélkül megöltek. Több mint másfélszáz magyar lelte halálát, köztük a királyné apródjai is. Csak azok tudtak megmenekülni, akiknek sikerült idejében bejutniuk a várba)*²¹ „Még több panasz volt Erzsébet kormányára, minthogy akkor úgymond a krónikás, senki sem tudta, mihez tartsa magát. Ha az anyakirálynéhez fordult, fiához utasították, ha pedig a királyhoz ment, ez visszaküldötte anyjához. Még inkább sértette a nemzetet, hogy régi, kipróbált tisztviselőket elmozdították és helyöket fiatalabb, hízelkedő kegyenczek foglalták el.”²²

Mindezek következtében Erzsébet anyakirályné elhagyta Lengyelországot, így helyette Opuliai Lászlót²³ nevezte ki, azonban az ő régensi tevékenysége sem nyúlt hosszú távra: a lengyel nemesség kérésére 1379-ben őt is elmozdította az országos ügyek éléről, hogy 1380-as haláláig anyjának kezébe helyezze ismét azokat. Ezt követően a krakkói püspök vezetésével egy szűkkörű régenstanácsra bízta az ország irányítását.

A lengyel ellenérzéseket csak fokozta, amikor „1372-ben végleg lemondott minden sziléziai igényéről, ugyanakkor elvesztette Santokot és Drezdenköt is. A nagy-lengyel ellenzékkel kapcsolatban álló Mazóvia fellázadt, a litván fejedelmek elfoglalták a vlagyimiri területet, maga Lajos viszont kísérletet tett arra, hogy a halicsi orosz fejedelemséget elszakítsa Lengyelországtól. A feszült politikai légkörben erősödtek a főnemesség által képviselt centrifugális erők. A Piast-család kujáviai mellékágából származó Fehér Ulászló részfejedeleme hat éven át próbálta megszerezni a lengyel trónt.”²⁴ Először Nagy-Lengyelország és Kujávia elfoglalásával próbálkozott. Ez azonban sem neki, sem slupski Kaskónak (Kázmér unokájának) nem sikerült. Nagy Lajos, aki meg akarta erősíteni az Anjou-ház lengyelországi uralmát,

²⁰ Dümmerth Dezső: Az Anjou-ház nyomában (Panoráma Kiadó, 1982, Budapest – 268-269. oldal)

²¹ Bertényi Iván: Nagy Lajos (Kossuth Kiadó, 2018, Budapest – 46-49. old)

²² Szilágyi Sándor (szerkesztő): A magyar nemzet története, III. Kötet (Athenaeum Kiadó, 1895, Budapest – 298-299. oldal)

²³ Ő korábban öt éven át (1367-72) a magyar nádori tisztséget is betöltötte

²⁴ „Ulászló híveit csak nehezen sikerült lecsendesíteni. Magát Ulászlót viszont a pannonhalmi apátsággal sikerült egy időre kielégíteni és eltávolítani Lengyelországból. Itt sem maradt meg azonban sokáig, hanem külföldre távozott.” (Bertényi Iván: Magyarország az Anjouk korában /Gondolat Kiadó, 1987, Budapest – 209-210. oldal/)

igyekezett megnyerni a lengyel főnemességet és köznemességet, valamint az egyházat. Ezt a törekvését szolgálta az 1374-ben Kassán kiadott kassai privilégium, amely mentesítette a nemességet az állami adó fizetése alól (a nemességnek csupán a tulajdonában lévő jobbágytelkek után kellett telkenként két garas királyi adót fizetnie). 1381-ben Lajos ezt a mentességet az egyházra is kiterjesztette.”²⁵

A forrásokra támaszkodva érzékeltetni szerettem volna a történészek átszüremlő véleményét is a vizsgált periódusról, azonban mindemellett célszerűnek tartom egy kronológiai áttekintés készítését, mely az eseménytörténeti fókuszpontok nyomon követését hivatott szolgálni. Az alábbi ábrán e tizenkét évnek csak a lengyelországi vonatkozású eseményeit szerepeltetem, különösen azokat, melyek a dolgozat későbbi részében is lényegesek lesznek.



2.ábra: Kronológiai áttekintés (saját ábra)

E tizenkét éves időszak értékelése nem célja munkánknak, mégis egyfajta összegzésként célszerűnek látszik e ponton ennek megtétele – történészi véleményekre támaszkodva. Az alábbi két idézet sommás véleményt fogalmaz meg.

„Az a kijelentés, hogy Nagy Lajos Lengyelország megválasztott királya lett volt, alaposan félrevezetné az olvasót. Helyesebb úgy mondani, hogy a Lengyel Királyságot Nagy

²⁵ Topolski, Jerzy: Lengyelország története (Gondolat Kiadó, 1989, Budapest – 79-80. oldal)

Lajos birodalmához csatolták. (...) Lajos hasonló orvosságot próbált alkalmazni a főnemesi ellenállással szemben, mint ami Magyarországon már bevált. Mivel nem fűzték szoros szálak a királysághoz, ezért a főnemeseket széles körű társadalmi és jogi privilégiumokkal próbálta megvásárolni. (...) **Lajost valamennyi politikai döntésében egyetlen szempont, az Anjou trónutódlás biztosítása vezette.**"²⁶

„1370-ben olyan tizenkét év következett, amely idő alatt **Lengyelországnak nem volt saját politikája, nem is gyakorolt saját politikát, sem a belső viszonyokban, sem nemzetközileg. Minden a Lajos utódlására vonatkozó alkudozások és kombinációk jegyében történt.** Kiváltságok a városoknak, birtokok visszaadása olyan földbirtokosoknak, akiket Kázmér megfosztott tulajdonuktól, az új adórendszer, „ilyen áron vásárolta meg az uralkodó a lengyel rendeket családi tervei számára”. **Lengyelország csak az egyike volt Lajos sok királyságának.**"²⁷

²⁶ Davies, Norman: Lengyelország története (Osiris Kiadó, 2006, Budapest – 101-102. oldal)

²⁷ Szokolay Katalin: Lengyelország története (Balassi Kiadó, 2006, Budapest – 34. oldal)

„A vezetés minden körülmények között a változás kezeléséről szól – mindegy, hogy egy vállalatot vagy országot vezetünk.”²⁸

Lee Iacocca

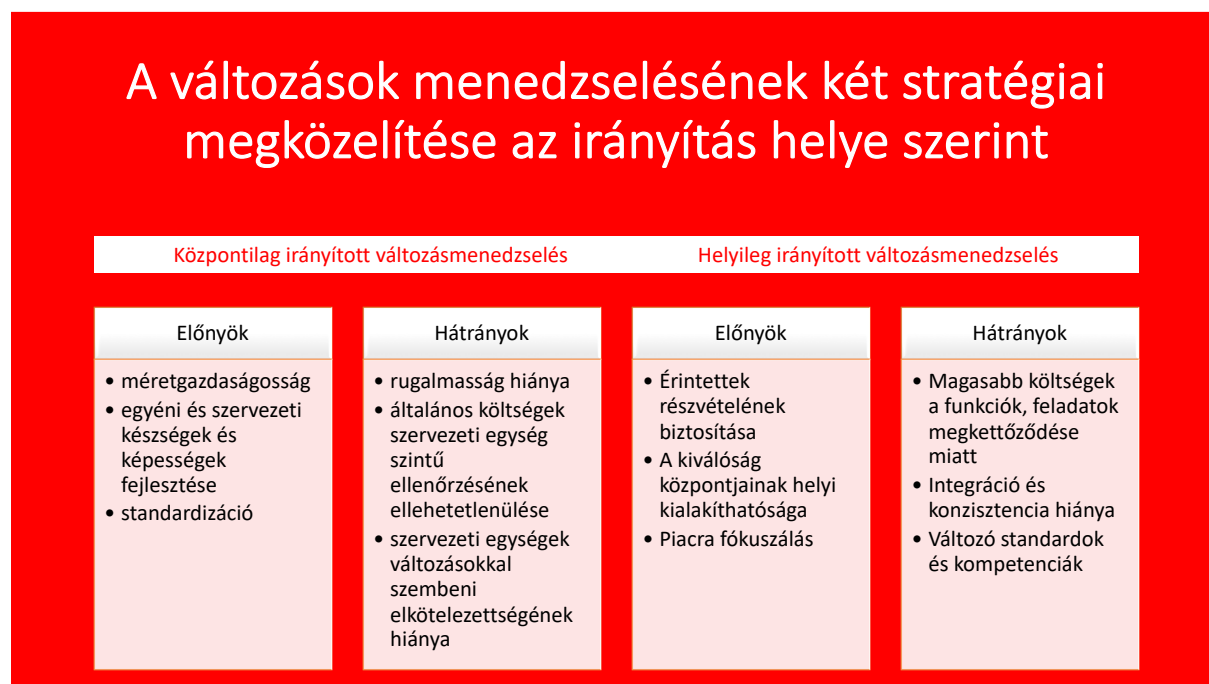
A változások vezetésével, irányításával foglalkozó tudomány egyszerre fiatal és koros. A kettősség abból származik, hogy egyes vélemények szerint a 19. század harmadik harmadában és a 20. század elején élő és alkotó Frederic Winslow Taylor és az általa megalkotott, tudományosnak titulált rendszer már előképeként tekinthető korunk change management irodalmának. Az első menedzsmenttörténeti korszakot megalapozó tanácsadó munkássága elsősorban a szívasos piac kielégítését célzó minél hatékonyabb termelési rendszer megalkotása volt, melyet többek közt idő- és mozdulatelemzések útján is tökéletesíteni kívánt. Az első világháborút követően aztán a hangsúly „soft elemekkel” gazdagodva a HR és a motivációs vizsgálatok irányába tolódott el, majd a második világháborút követően a nemzetköziesedés jelentette a legnagyobb kihívást.

Ebben a korszakban – mintegy modellalkotási – mérföldkőnek tekinthető Lewin munkássága 1947-ből, aki hármas osztatú folyamatmodellt határozott meg a szervezeti változásokkal kapcsolatban.

Az mindenesetre biztos, hogy az önállóan, e témában született tanulmányok tömeges megjelenése az 1980-as évekre tehető, ahogyan pedig a századfordulós gazdaság egyre magasabb sebességfokozatra kapcsolt és egyre dinamikusabbá váltak a szervezetek környezetében bekövetkező változások, melyek folyamatos módosulást követeltek a gazdaság szereplőitől, úgy vált egyre kiemeltebb területté ezen változások sikeres lefolytatásának, vezetésének tanulmányozása, támogatása. Ezzel párhuzamosan, illetve talán éppen ennek köszönhetően a modellek komplexebbé váltak, egyre több lépést, tényezőt és szempontot voltak képesek integrálni.

²⁸ Farkas Ferenc: A Változásmenedzsment elmélete és gyakorlata (Akadémiai Kiadó, 2013, Budapest – 38. oldal)

A változások kezelése ily módon stratégiai, kiemelt területté vált, melynek kapcsán két, egymástól logikáját tekintve nagyban eltérő megközelítést ismer a szakirodalom az alábbi ábra szerint.



3.ábra: A változások menedzselésének két stratégiai megközelítése az irányítás helye szerinti bontásban, valamint az azok kapcsolható előnyök és hátrányok (saját ábra)

A két megközelítés közötti különbség a dolgozat harmadik logikai egységében válik igazán jelentőssé, hiszen a Lajos-i hatalomszerzést Lengyelországban tekinthetjük a nemzetköziesedés egyik állomásának, így a változások kezelésének e stratégiai jelentőségű kérdésfelvetése minden bizonnyal megjelent vizsgált példánkkal kapcsolatban is (erre rá is mutatok később).

Más jellegű elhatárolást alkalmaz Chin és Benne tanulmánya²⁹, mely négy megközelítést jelöl meg választható stratégiaként. Ezek

²⁹ Chin, R. – Benne, K.: Four General Strategies for Effecting Change in Human Systems (https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/17525_book_item_17525.pdf) és Csedő Zoltán – Zavarkó Máté: Változásvezetés (Akadémiai Kiadó, 2019, Budapest, 65. oldal)

1. A *normatív-reduktív*, melynek alapja a bevonáson alapuló kultúraváltás;
2. A *racióális-empirikus*, mely abból indul ki, hogy amennyiben a változások érintettjei észlelik a változások hasznosságát saját maguk számára, úgy támogatni fogják azokat;
3. Az *akciócentrikus*, mely a közösen, csoportformában végzett akcióterv-kidolgozást preferálja;
4. Az *erőviszonyok által meghatározott*, melynek során egy domináns koalíció jutalmazással vagy büntetéssel veszi rá a kulcsembereket a változásokra, illetve azok támogatására.

E stratégiák nemcsak önállóan, de egymás mellett, párhuzamosan is alkalmazhatóak, annak vizsgálata pedig, hogy Nagy Lajos lengyel királlyá válása kapcsán valamely stratégiával élt-e, a harmadik fejezet foglalkozni majd.

Változási folyamatmodellek

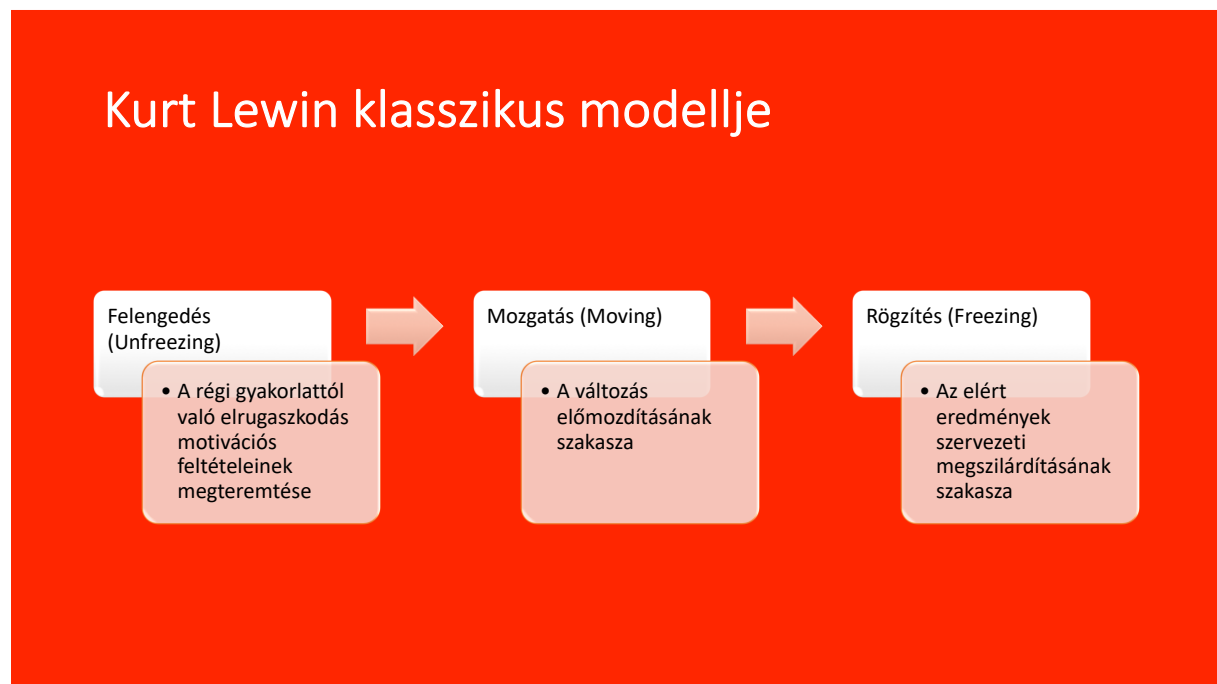
A változások menedzselésének módjával kapcsolatban szintén több megközelítés létezik, melyek közül a legnépszerűbbek a mai napig az úgynevezett folyamatmodellek. Munkám következő szakaszában három ilyen modellt fogok bemutatni. E modellek ismertetésére azért van szükség, mert az első kettőt továbbfejlesztve született meg a harmadik, melyet a dolgozat keretei között történelmi kontextusban is használni szeretnék, hiszen megítélésem szerint ez kínálja a leginkább komplex lehetőséget a változások vizsgálatával kapcsolatban.

Ehelyütt fontos leszögezni, hogy írásomnak nem célja, hogy átfogó képet adjon a változásvezetés tudományának jelenkori állapotáról, ismeretanyagának összességéről; az általam használt eszközöket szeretném először önmagukban, majd a Nagy Lajos-i példa tényanyagának ismeretében bemutatni.

Ezen modellek megválasztásakor az volt az elsődleges szempont, hogy melyek képesek a legárnyaltabban megvilágítani a dolgozatban tárgyalt problémakört, illetve, hogy melyek rendelkeznek azzal a kellő rugalmassággal, amelyre szükség van a modellek elengedhetetlen történelmi transzformációjához.

Lewin háromlépcsős modellje

Kurt Lewin pszichológusként modelljének megalkotásakor még nem vette figyelembe a változás külső hajtóerejeit, hatótényezőit, egyedül a belső motivációs viszonyokra ügyelt. Folyamatmodelljében három egymásra épülő lépést határoz meg, ezek sorban: a felengedés (unfreezing), a mozgatás (moving) és a megszilárdítás (freezing), melyeket az alábbi ábrán mutatok be.



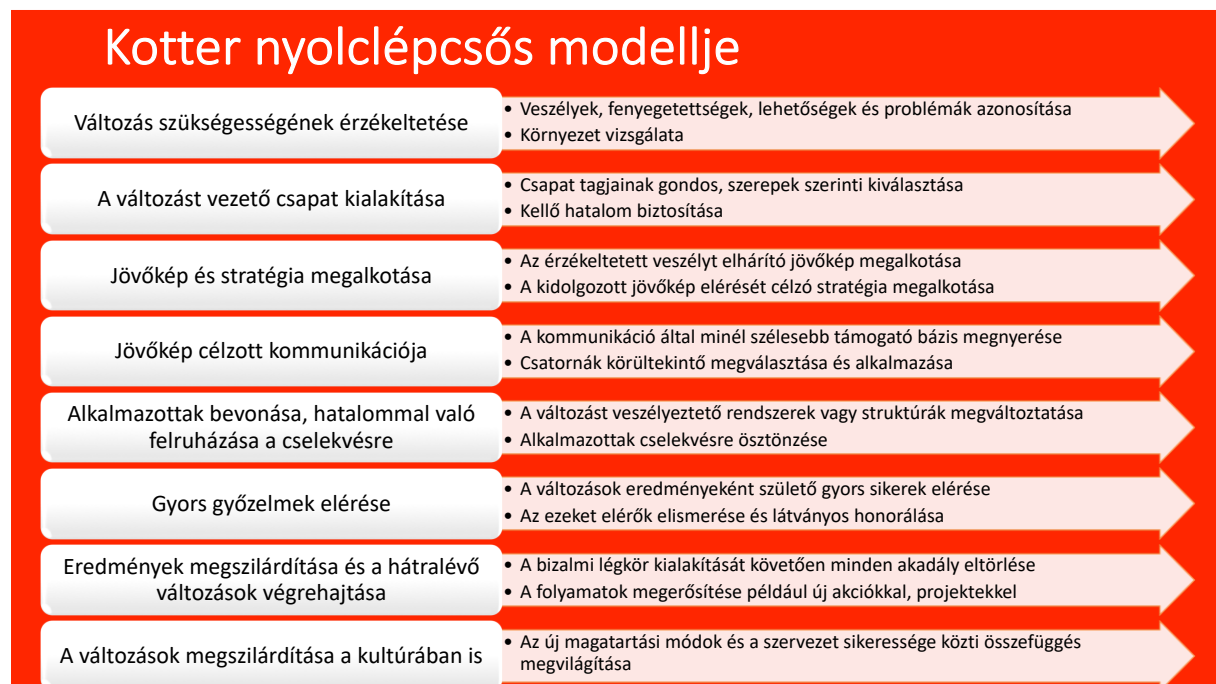
4.ábra: Kurt Lewin modellje (saját ábra)

A modell nagy hangsúlyt fektet a szervezeti ellenállás kezelésére, leküzdésére. Azonosít olyan hajtóerőket, melyek támogatják, elősegítik a változást és vannak olyanok, melyek ellene hatnak, akadályozva azt.

Lewin elméletének időtállóságát példázza, hogy az általa harmadik szakaszként jelölt rögzítési fázis – bár eltérő hangsúllyal, de – az utána keletkező elméleteknek is részét képezi. Alkalmazhatóságát valamelyest hátráltatja ma, hogy napjainkban a változások már nem nyugalmi és intenzív szakaszok periodikus egymásutániságából fakadnak, hiszen szinte nincsenek nyugalmi állapotok, így a változás és az alkalmazkodás kényszere mindennapossá vált.

Kotter nyolclépcsős modellje

A szerző úgy építette fel modelljét, hogy annak kiindulópontja a változás elkerülhetetlenségének érzékelése. Számos okot felsorol, amiért erre szükség lehet és számos körülményt, amely az esetleges megkésett érzékelést okozza. Érdekes módon tanulmányában a megértés támogatására egy pingvinkolónia példájába helyettesít be, akik észlelik, hogy a lakóhelyükként szolgáló jéghegyet el kell hagyniuk.



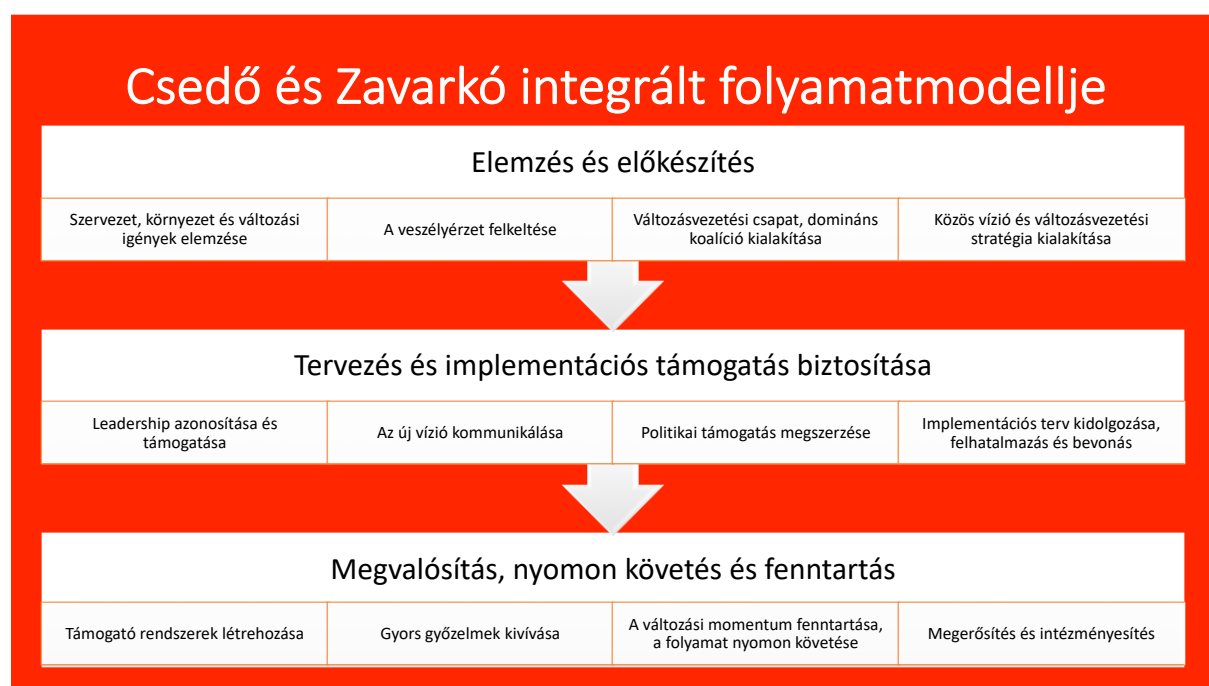
5.ábra: Kotter-modell (saját ábra)

„A változási folyamat első négy eleme a status quo fellazítását segíti, az ötödiktől a hetedik szakaszig terjedő lépések pedig az új eljárásokat vezetik be a (...) gyakorlatba. A nyolcadik lépés a változások megszilárdítását segíti. A lépések kivitelezésénél azonban vigyáznunk kell arra, hogy az egyes szakaszokat ne ugorjuk át, illetve ne hiányosan hajtsuk végre, hiszen ez a változási folyamatot akadályozhatja. A Kotter-modell tulajdonképpen hasonlóan működik, mint a Maslow-piramis, ahol addig nem tudunk egy szinttel feljebb lépni, amíg az alacsony szinteken lévő szükségleteket ki nem elégítjük. Vagy, ha egy szinttel feljebb

lépünk, még mielőtt az alsóbb szinteken minden feladatot végrehajtanánk, a változás sikeressége megkérdőjelezhetővé válik.”³⁰

Csedő és Zavarkó integrált modellje

A Budapesti Corvinus Egyetemen dolgozó szerzőpáros munkájában a fent bemutatott elképzelések mellett számos korábbi változásokkal kapcsolatos folyamatelmélet eredményeinek hasznosítását kívánta egy elméleti keretrendszeren belül alkalmazni.



6.ábra: Integrált folyamatmodell³¹

Modelljünkben „a változásvezetési folyamat három fő fázisból áll, melyek egyenként négy-négy átfogó tevékenységet tartalmaznak. A szakirodalom nem egységes a szervezeti változás folyamatlépéseinek egymásra épülésében. Az integrált modell fontos tulajdonsága, hogy a fázisokon belüli átfogóbb tevékenységek felsorolása logikailag többé-kevésbé egymásra épül, de a modell közöttük nem definiál szigorú szekvencialitást. Egy-egy tevékenységpár fordított sorrendben is elvégezhető, vagy egyszerre is történhetnek. Például a

³⁰ Farkas Ferenc: A Változásmenedzsment elmélete és gyakorlata (Akadémiai Kiadó, 2013, Budapest – 138. oldal)

³¹ Csedő Zoltán – Zavarkó Máté: Változásvezetés (Akadémiai Kiadó, 2019, Budapest, 59. oldal)

változásvezetési csapat felállítása megelőzheti a veszélyérzet felkeltését, főleg akkor, ha egy nagyobb szervezetről beszélünk, ahol egyetlen karizmatikus leader nem képes egy személyben közvetíteni az üzenetet a változás életbe vágó fontosságáról. Ezt a felcserélhetőséget illusztrálja a tevékenységek egymás melletti felsorolása. Szintén egyedi a modellben, hogy a megvalósítást, nyomon követést és fenntartást nem elkülönült fázisonként, hanem együtt kezeli. ³²

A dolgozat harmadik fejezetében e folyamatmodell egyes fázisait fogom feltölteni az I. Lajos által véghezvitt lengyel trónszerzés lépéseivel azt vizsgálva, hogy az általa hozott döntések, avagy a döntések hiánya segítette vagy hátráltatta elfogadottságának kialakulását.

A szervezeti ellenállás és kezelése

*„Az előrelátó menedzser nem vállalja a reform levezénylését olyan környezetben, ahol nincs meg a kellő egyetértés, s a feltételek nem adottak ahhoz, hogy a megfelelő hatalmi eszközöket alkalmazhassa. Azaz kell egy irányító csapat, amely a változást oltalmazza, e nélkül nem lesz hatékony az átalakítás, illetve egyik vezető sem lehet sikeres egy változás során az alkalmazottak támogatása nélkül.”*³³

Még a legjobban menedzselt változási folyamatok esetén is felmerül a szervezet bizonyos tagjainak részéről a változásokkal szembeni ellenállás, hiszen a változások szükségszerűen nem szolgálhatják mindenki érdekeit, illetve gyakran – és itt kidomborodik a vezető, változásvezető feladata és szerepe – akár a hiányos vagy hibás kommunikáció miatt nem is ismerik fel a változások szükségességét, elkerülhetetlenségét és azok hasznosságát saját maguk számára. Ezt jól illusztrálta a fent bemutatott három folyamatmodell is, melyek mindegyike alapos figyelmet szentel a változásokkal szembeni ellenállás kezelésének.

Az alábbiakban a szakirodalomra támaszkodva bemutatom a szervezeti ellenállás legfőbb okozóit és az azok kezelésére alkalmazható stratégiákat.

³² Csedő Zoltán – Zavarkó Máté: Változásvezetés (Akadémiai Kiadó, 2019, Budapest, 59. oldal)

³³ Farkas Ferenc: A Változásmenedzsment elmélete és gyakorlata (Akadémiai Kiadó, 2013, Budapest – 154. oldal)

Kotter és Schlesinger tanulmánya szerint³⁴ a változásokkal szembeni ellenállás négy leggyakoribb oka

1. *A saját érdekek* (az emberi alaptermészet általában tart a változásoktól, de itt hangsúlyosabban jelenik meg a meglévő status quo megőrzésének vágya (esetleg, mert túl sok erőforrást fektettek az érintettek annak kialakításába), egy már meglévő pozíció (lehet formális vagy gazdasági, politikai is) elvesztésétől való félelem, vagyis összességében a saját érdekek sérülését elkerülni törekvő szándék)
2. *A bizalomhiány/félreértés* (az első fakadhat abból is, ha a szervezet élére egy új, a változás érintettjei által csak kevésbé ismert vezető kerül, illetve, ha a változásokat elindító személy vagy személyek nem, vagy nem megfelelő tájékoztatást adnak a változások mibenlétéről, hibásan határozzák meg az általuk elmondottak hangsúlyait)
3. *Az eltérő értékelés* (vagyis az a helyzet, amikor a változások kezdeményezői és annak érintettjei egymástól eltérően ítélik meg a változások szükségességét, annak céljait és következményeit, a változások következtében létrejött eredményeket)
4. *Alacsony tolerancia a változásokkal kapcsolatban* (mivel a változások a fennálló helyzethez képest eltérést fognak hozni, azok érintettjei tarthatnak attól is, hogy a szervezeti változások meghaladják egyéni változási képességük határait, így ők vesztesei lesznek az új rendszernek, hiszen nem tudnak megfelelni az általa támasztott új elvárásoknak)

Wissema tanulmánya³⁵ szerint ugyanakkor a változásokkal szembeni ellenérzések legfontosabb motivátora a félelem. Írásában kifejti azonban, hogy e félelmek mögött általában szervezeti mítoszok húzódnak meg. Véleménye szerint a legerősebb ellenállással abban az esetben találkozhatunk, ha

1. Nagyméretű a szervezet változása, ami bekövetkezik, vagy ami előtt áll a szervezet
2. Az alkalmazottak már sokat investáltak vagy az adott pillanatban sokat fektetnek a fennálló status quo megővésébe
3. A változás kényszerített

³⁴ Kotter, J.P. – Schlesinger, L.A.: A változási stratégiák kiválasztása (in.: Harvard Business Review, 11 (4), 2009 – magyar kiadás)

³⁵ Wissema, J.G.: Fear of change? A myth! (in.: Journal of Change Management, 1(1) 2000)

4. Gyors a változás sebessége
5. A változás érintettjeit fenyegeti az irányítás elvesztése (vagy legalább ők félelmet éreznek ennek kapcsán)

Csedő és Zavarkó könyvében³⁶ a fentiek mellett három szervezeti okot is szerepeltet, mégpedig

1. *Technikai ellenállás*: elsősorban a megszokott folyamatok követése
2. *Politikai ellenállás*: A változások miatt az erőforrások újraelosztására kerülhet sor, amely egyének vagy csoportok meglévő hatalmát fenyegetheti
3. *Kulturális ellenállás*: a status quo-t erősítő meglévő szokások vagy rendszerek

Ezt követően szükségesnek látszik, hogy a fellépő ellenállás kezelésének módjairól is számot adjon a dolgozat az alábbiakban – természetesen a fentiekhez hasonlóan a szakirodalomra támaszkodva.

Az imént már meghivatkozott tanulmány szerzőpárosa (Kotter-Schlesinger) cikkükben³⁷ természetesen erre is javaslatokat fogalmaznak meg. Nagyhatású rendszerük, mely e tekintetben talán a legtöbbet idézett és leginkább elfogadott kategorizálás az alábbi hat módot, stratégiát azonosítja:

1. Tájékoztatás és kommunikáció
2. Részvétel és bevonás
3. Előmozdítás és támogatás
4. Tárgyalás és megállapodás
5. Manipulálás és kooptálás
6. Burkolt vagy nyílt kényszerítés

³⁶ Csedő Zoltán – Zavarkó Máté: Változásvezetés (Akadémiai Kiadó, 2019, Budapest, 53. oldal)

³⁷ Kotter, J.P. – Schlesinger, L.A.: A változási stratégiák kiválasztása (in.: Harvard Business Review, 11 (4), 2009 – magyar kiadás)

A fenti hat kategória alkalmazásának eseteiről, előnyeiről és hátrányairól is összefoglaló tájékoztatást ad az alábbi táblázat, mely szintén a fent jelzett cikk alapján került kialakításra.

Az ellenállás kezelésének módjai			
Stratégia	Mikor érdemes használni?	Előnyei	Hátrányai
Tájékoztatás és kommunikáció	Amennyiben javarészt az információ hiánya okozza az ellenállást	A meggyőzöttek gyakran a változást is előmozdítják	Időigényes
Részvétel és bevonás	Ha az érintettek elég hatalommal rendelkeznek, a kezdeményezők pedig hiányos információkkal	A résztvevők elköteleződnek, tudásuk hozzáférhetővé válik	Időigényes
Előmozdítás és támogatás	Ha az ellenállás mögött a változáshoz való alkalmazkodás, mint nehézség áll	Alkalmazkodási problémák esetén nincsen hatékonyabb	Időigényes és drága, mégis kockázatos
Tárgyalás és megállapodás	Ha olyan egyén/csoport számára hátrányos a változás, akinek elég ereje van az ellenállásra	Elősegítheti a hevesebb ellenállás elkerülését	Drága, ha másokat is tárgyalásra buzdít
Manipulálás és kooptálás	Amennyiben a fenti módszerek nem működnek	Olcsó és gyors	Rövidtávon hatékony csak
Burkolt vagy nyílt kényszerítés	Ha számít a sebesség és a kezdeményezők elegendő hatalommal rendelkeznek	Gyors és univerzális	Ellenérzéseket generálhat

7.ábra: Az ellenállás kezelésének módjai (saját ábra Kotter-Schlesinger³⁸ nyomán)

Párhuzamosan az ellenállást generáló okok vizsgálatával, ezúttal is ki kell térnünk a *szervezeti* ellenállás kezelésére, mely a táblázatban foglaltakhoz képest az alábbiak szerint fest³⁹:

1. *Empátia és támogatás*: érintettek álláspontjának megértése és közös megoldás kidolgozása
2. *Kommunikáció*: eddigiektől eltérő kommunikációs csatorna keresése, változásokkal kapcsolatos információk célzott és tudatos, közérthető bemutatása
3. *Részvétel és bevonás*: a participáció érvényesülhet a tervezés és a megvalósítás szakaszában is, ily módon nő az elkötelezettség a változásokkal kapcsolatban és pontosabbá, cizelláltabbá válhatnak a megvalósuló megoldások

³⁸ Kotter, J.P. – Schlesinger, L.A.: A változási stratégiák kiválasztása (in.: Harvard Business Review, 11 (4), 2009 – magyar kiadás)

³⁹ Csedő Zoltán – Zavarkó Máté: Változásvezetés (Akadémiai Kiadó, 2019, Budapest, 72-73. oldal)

A dolgozat harmadik fejezetében a történelmi ismeretek fényében vizsgálom meg az ehelyütt bemutatott eszközök alkalmazásának eredményeit, vagy használatuk elmaradásának következményeit.

Tipikus hibák

A változásokkal kapcsolatos ellenállás és annak kezelési lehetőségeinek áttekintését követően érdemes megemlíteni azokat a tipizálható változásvezetési hibákat, melyek elkövetése esetén jó eséllyel számíthat a változásvezető a változási folyamat elakadására, kudarcára, így ezek elkerülése kimondottan célszerű. Az alábbi lépések tartoznak kimondottan ebbe a körbe:

- Olyan megoldások alkalmazása, mely egy korábbi helyzetre, a jelenlegitől eltérő kontextusra került kidolgozásra és amelyek nem vagy nagyrészt nem illeszkednek a jelenlegi helyzetre;
- Diverzifikált környezetben egységes megoldás alkalmazása a helyi sajátosságok figyelembevételével és azok változási folyamatba építése helyett;
- A meglévő kultúrával, alapértékekkel vagy képességekkel, illetve célokkal ellentétes változások bevezetése;
- Gyors, egylépcsős változás a folyamatos, inkrementális helyett.⁴⁰

A fentiek elméleti tárgyalása azért lényeges, mert a harmadik fejezetben kitérek arra, hogy a tipikus hibák azonosíthatók-e témánk esetén, így lehetnek-e okozói Lajos király lengyelországi regnálása elutasítottságának.

Tanuló szervezet – szervezeti tanulás

A címben szereplő tanuló szervezetek vizsgálatba vonását az teszi indokolttá, hogy a perszónalunió életbe lépése nem az első hatalomgyarapodása, jelentős területek feletti befolyás megszerzése volt Lajos király uralkodói gyakorlatában. Ezt alapul véve izgalmas kérdésnek mutatkozik, hogy a korábban esetlegesen elkövetett hibák, avagy elszenvedett

⁴⁰ Csedő Zoltán – Zavarkó Máté: Változásvezetés (Akadémiai Kiadó, 2019, Budapest, 74. oldal nyomán)

kudarccok tanulságai beépítésre kerültek-e a későbbi döntéshozatalba - korrekció révén javítva annak eredményességét.

Érdemes tehát meghatároznunk a két fenti kategória viszonyát egymáshoz. „*A tanuló szervezet a szervezeti tanulás végállapota, ahol a szervezet képessé vált folyamatosan átalakítani önmagát a tagok fejlesztésével és bevonásával.*”⁴¹ Ennek elfogadása mellett pedig a szervezeti tanulás dolgozatunkban alkalmazott definíciója szerint „*a szervezeti tanulás az akciók javításának folyamatát jelenti magasabb szintű tudás és megértés révén.*”⁴²

Argyris és Schön a szervezeti tanulás három formáját különbözteti meg az alábbiak szerint.

1. *Egyhurkos tanulás*, amikor a hibák alapján korrigálják a viselkedést, de a hibák okainak feltárására nem kerül sor;
2. *Kéthurkos tanulás*, amikor a mögöttes koncepciókhoz történő visszacsatolás is megtörténik, így változtatva nemcsak az eredményen, de az akciókon is;
3. *Háromhurkos tanulás*, amikor egy adott szervezet létének értelme is megkérdőjeleződik, vagy újradefiniálásra kerül (példákon keresztül egy egy országban hatalmat gyakorló uralkodó célja lehet az ország megerősítése, de egy több országgal is rendelkező esetén már fontosabb cél lehet a teljes birodalom feletti hatalom örökítése dinasztiája számára)⁴³.

A harmadik fejezetben annak analizálása szükséges tehát, hogy egyfelől érték-e olyan hatások, csalódások, kudarcok korábban Nagy Lajost az általunk górcső alá vont szituációhoz hasonló helyzetben, melyek vizsgálatát követően levonhatóvá váltak vagy válhattak volna bizonyos tanulságok, illetve, hogy ezek a tanulságok – meglétük esetén – később integrált részeivé váltak-e a királyi döntéshozatalnak.

⁴¹ Csedő Zoltán – Zavarkó Máté: Változásvezetés (Akadémiai Kiadó, 2019, Budapest, 79. oldal)

⁴² Csedő Zoltán – Zavarkó Máté: Változásvezetés (Akadémiai Kiadó, 2019, Budapest, 77. oldal)

⁴³ http://www.igypk.hu/tamop15e/tananyag_html/Menedzsment_alapjai/28_szervezetfejleszts_s_tuds.html nyomán

A lengyel uralkodóvá válás vizsgálata a change management eszközeivel

E fejezetben az első két tartalmi egység ismeretanyagának házasítására kerül sor, azaz a korábban bemutatott történelmi adatokkal töltöm fel az elméleti változásvezetési rész modelljeit. Jelen fejezet a második logikai egység felépítésével párhuzamosan halad.

Változásvezetési stratégiák

A dolgozat második fejezetében két, egymástól különböző elhatárolást mutattam be, melyek a változásvezetési stratégiák csoportosítására alkalmasak más-más szempontrendszer szerint.

Az első elhatárolás aszerint alkot kategóriákat, hogy a változás irányítására központilag vagy helyben kerül-e sor. Ahhoz, hogy be tudjuk sorolni Nagy Lajos választását, látnunk kell, hogy az általa uralt területek szinte folyamatos gyarapodása figyelhető meg regnálása során és minden megszerzett tartományban arra törekedett, hogy azt birodalmának integrált részévé tegye. Ebből természetesen az is következik, hogy a méreteiben igen jelentős területgyarapodást hozó perszonáluniós kapcsolat megszületése során sem vezérelte más szándék annak dacára sem, hogy a perszonálunió formálisan nem jelentette a lengyel területek sem Magyarországra olvasztását, sem függetlenségük elvesztését, sem semmilyen módját az alávetésnek. A gyakorlatban azonban a Lajos-i dinasztikus politika logikája mást diktált.

Mivel a központilag irányított változásvezetés stratégiája mellett döntött, melynek háttérében felsejlik a központosítás és standardizálási szándék, tapasztalhatta a stratégiaválasztásának hátrányait, azaz az érintettek messze nem voltak elkötelezettjei a változásnak, melyet trónra lépése hozott, kialakított uralmi rendszere pedig a legkevésbé sem nevezhető rugalmasnak és gyorsnak. Mindennek következtében természetesen nem jöhettek létre olyan helyi kiválóságközpontok, melyek módot adtak volna az erőforrások hatékonyabb kihasználására (politikai, katonai és gazdasági értelemben egyaránt), illetve erősebb, hathatósabb támogatást jelentettek volna az uralkodónak.

A második tipizálás szintén a változásvezetési stratégiák felosztására ad keretrendszert és a négy nevesített kategória közül az Anjou-házi uralkodó döntéseit leginkább a negyedik, azaz az erőviszonyok által meghatározott stratégia alá tudjuk besorolni, hiszen az első a

bevonáson alapul, melyről jellemzően nem beszélhetünk ez esetben, a második az érintettek racionális önérdékkövetésén, ehhez azonban az 1370-ben lengyel koronát szerző király nem fogalmazott meg (különösen kezdetben, a trónra lépéskor) elég csábító értékeket⁴⁴, míg a harmadik stratégia a csoportos akciók, munkafolyamatok, projektek végrehajtásán keresztül bár, de ily módon szintén a bevonáson alapulva ér cél. Az első hárommal szemben azonban a mód, ahogy lokalizálni próbálja a domináns koalíciót és rájuk támaszkodva, az ő támogatásukkal igyekszik irányítani a kezébe került országot, markánsan kirajzolódik előttünk. Igaz, itt vissza kell utalni arra, hogy bár jogilag igen, de facto azonban nem volt egységes az ekkori Lengyel Királyság és a trónra lépő magyar uralkodó a kislengyel nemességre támaszkodik, sőt néhány kezdeti gesztusával el is idegeníti magától a nagylengyel arisztokráciát. Azaz – különösen annak figyelembevételével, hogy a lengyel állam központja valójában a nagylengyel területek központja volt, míg Lajos a kislengyel területeken koronáztatja meg magát – nem elsősorban a stratégia megválasztása volt a hibás döntés, hanem az általa dominánsnak vélt csoport azonosítása, hiszen a kislengyel nemesség látványos patronálása a létszámát és erejét tekintve is megkerülhetetlen nagylengyel előkelőkben igen erős ellenérzéseket váltott ki.

Csedő és Zavarkó integrált modellje⁴⁵

Ebben a részben a címben szereplő szerzőpáros kötetében megjelenő elemzési szempontok mentén veszem górcső alá a Nagy Lajos-i lengyel ciklust és igyekszem az egyes kategóriákat azonosítani a történelmi példában. A tanulmány a három fő részegységen belül minden szinten a négy alkategóriához kapcsolódva ad olyan vizsgálati szempontrendszert, melynek segítségével feltölthető a modell.

Az Elemzés és előkészítés (1) szakaszában először a Szervezet, környezet és a változási igény (1/1) elemzését kell megvizsgálnunk. Az uralkodó és környezete által alkalmazott stratégiai elemzési módszereket (1/1/1) nem ismerjük, azonban szinte biztosak lehetünk abban, hogy kíséretének, diplomáciai testületének megvoltak a bevált vizsgálati módszerei,

⁴⁴ A későbbiekben részletesen is szó lesz az 1374. évi kassai privilégiumokról, azonban az ezekben foglalt vagy megerősített kiváltságok a trónra lépéskor még nem fogalmazódtak meg

⁴⁵ A teljes fejezet Csedő Zoltán – Zavarkó Máté: Változásvezetés (Akadémiai Kiadó, 2019, Budapest, 59-64. oldal alapján készült)

információszerzési hálózata, melyet az egyes tartományok és térségek részletes „feltérképezéséhez” használtak. Sok példát ismerünk arra vonatkozóan, hogy a korabeli magyar diplomaták eredményes tárgyalásai olyan sikereket értek el, melyeket fegyverekkel sem sikerült korábban kivívni (az egyik legjelentősebb név e tekintetben az Anjou-kori új arisztokrácia tagja, Kont Miklós volt). Emellett a gyakorlat is sok praktikus ismeret megszerzésével kecsegetett, hiszen, ahogy azt korábban is jeleztem, Nagy Lajos több ízben kelt a Lengyel Királyság védelmére, támogatására seregei élén a litvánok ellen és intenzív, szoros családi kapcsolatot ápolt III. Kázmérral is, így saját tapasztalatai mellett elsőkézből származó információi is lehettek a lengyel területek helyzetéről.

Ehhez szorosan kapcsolódó pont az Információgyűjtés és információk elérhetővé tétele mások számára (1/1/2), hiszen az információk begyűjtésének lehetséges formáiról fentebb tettem említést, annak megosztása másokkal azonban nagy valószínűséggel csak meglehetősen szűk körben történt, vélhetően ráadásul oly módon, ahogyan azt az uralkodócsalád érdeke megkövetelte, vagyis szinte senki nem rendelkezett az információk összességével (legfeljebb Erzsébet anyakirályné, ki két ízben is régense lett a lengyeleknek).

A Változási alternatívák és hatásaik azonosítása (1/1/3) igen nagy jelentőséggel bíró rész, ráadásul konkrét, vizsgált példánkban preventív ereje is van, hiszen amikor III. Kázmért egy, a visegrádi megállapodást felülíró házassági ajánlattal és örökösödési tervvel környékezte meg a német-római császár, a magyar diplomáciának komoly erőfeszítésébe került, hogy biztosítsa maga számára a Szentszék támogatását, s ily módon keresztülhúzza a hirtelen jött alternatíva megvalósulását, így biztosítva továbbra is maga számára a lengyel trónt III. Kázmér halálának esetére.

A Megvalósulás tényezőinek, érintettjeinek elemzése (1/1/4) nagy valószínűséggel eltér attól, mint amit figyelembe is vettek a megvalósítás kapcsán a Lajos környezetében dolgozók, illetve maga a király. A fent már részletezett okoknál fogva kizárható, hogy a lengyel viszonyokról ne rendelkezett volna részletes információkkal a Budán, illetve Visegrádon székelő uralkodó, döntései mögött azonban az ezeket az információkat figyelmen kívül hagyó vagy ezeket felülíró domináns koronás akarat húzódott meg, mely nem volt hajlandó figyelembe venni a helyben található körülményeket, vagy alkalmazkodni azokhoz a perszónaluniós programba integrálva azokat.

A következő kategória a Veszélyérzet felkeltése (1/2), mely azonban vizsgálatunk szempontjából azért nehezen értelmezhető, mert – ahogyan azt fent jeleztem – sikerült

minden más alternatívát invalidálni, így a veszélyérzet éber tartása nem a változás által érintett lengyelek esetében valósult meg az Anjou-udvar által, hanem saját maguk tekintetében. Ily módon ehelyütt csak egy lényeges lépésre lett volna égető szükség, mégpedig a Hajlandóság megteremtésére a változásra (1/2/3), azonban ez vagy teljesen elmaradt (lásd a koronázás körülményeiről írtakat), vagy utólagos lépések formájában eredménytelennek bizonyult (lásd például a kassai privilégiumok kérdését).

Igen lényeges és jól megragadható a dolgozat szempontjából azonban a soron következő nagyobb logikai egység, vagyis a Változásvezetési csapat, domináns koalíció létrehozása (1/3), hiszen *„minden változásban van egy olyan kör, amely érdekelt annak koncepciójában, megvalósításában vagy kimenetelében. (...) Ezen érdekhordozók támogatása feltétlenül szükséges a sikeresség érdekében. Ezért a változásmenedzser egyik legfontosabb feladata ezen érdekhordozók azonosítása még a projekt korai szakaszában. Fel kell készülnie a reakciókra, és meg kell nyernie a támogatásukat, amelyeket a későbbiekben fenn is kell tartania.”*⁴⁶ A tekintetben a modell előírja, hogy hiteles pozícióból fakadó hatalommal rendelkező, kiemelkedő szakértői tudással és leadership kompetenciákkal bíró egyéneket vonjanak be (1/3/1). Mindez azért érdekes, mert a fenti, vezetéssel kapcsolatban megfogalmazott igények mindegyike – legalábbis az előzményeket alapul véve – megállják a helyüket I. Lajos király személyére vetítve, hiszen senki sem kérdőjelezhette meg uralkodói periódusának sikeres, eredményes voltát, személyének és vezetői képességeinek meglétét éppen a fenti tételből kiindulva, azonban az ilyen személyek azonosítása és a változásokba vonása, a domináns koalíció kialakítása mégsem történt meg, vagy pontosabban a kialakított változásvezetési csapat és az általuk választott vagy számukra kijelölt helyi dominánsnak vélt támogatói kör meghatározása pontatlan volt, ami a fent már árnyalt szervezeten belüli konfliktusok egész sorát vonta maga után. Ráadásul tetézte a nehézségeket, hogy a hibás döntések felismerését követően sem az érintettek valós, hanem csak vélt igényei szerint történt meg a bajok kezelése, így ezen intézkedések sem jártak tartós eredménnyel. Azaz Lajos király hiába bízta meg régensként a lengyelek operatív vezetésével elsőszámú bizalmasát és támaszát, saját édesanyját, hiába gondolta, hogy annak lengyel származása kimondott előny lehet a kapcsolattartás és -teremtés oldaláról, őt – elképzelhető, hogy a sokhelyen feljegyzett meglehetősen nehéz természete miatt – nem fogadták el. Másrészt a kezdetben kialakított

⁴⁶ Farkas Ferenc: A Változásmenedzsmen elmélete és gyakorlata (Akadémiai Kiadó, 2013, Budapest – 161-162. oldal)

dominánsnak szánt koalíció nem bírt megfelelő erővel és kellően széles támogatással, hiszen a valóságban négy részre tagolt királyságnak pusztán csak egy egységére támaszkodott és kategorikusan elutasította a bázis szélesítését minden felmerült alkalommal.

A Közös vízió és változási stratégia kialakítása (1/4) ezen a kezdetben még nem, de fokozatosan erősödő elutasítottságon érdemben változtathatott volna, azonban ennek elemei nem valósultak meg. Nem vették figyelembe a változás megindításakor az (1/4/1) Illeszkedést a szervezet alapértékeihez, hiszen a terület és a lengyel társadalom diverzitását tudatosan hagyták figyelmen kívül és hatalmi pozícióból próbálták véghezvinni az egységesítést. Nem a (1/4/2) Domináns koalíció az, amely kidolgozza a változás tartalmi elemeit, hiszen egyfelől, ahogy korábban leírtam, a domináns koalíció összeállításába is hiba csúszott, másfelől az így a kislengyel vezetők ölébe hulló hatalom által megrészesített politikusok inkább csak saját pozíciójuk megerősítésére törekedtek egy olyan alku formájában, melyben az ő szerepük ennek ellentételezéseképpen az Anjou-ház támogatása volt, az uralkodócsalád részéről pedig az elvárás nem a lengyel korona szolgálata, a Lengyel Királyság megóvása és gyarapítása volt, hanem elsősorban (vagy inkább pusztán) az Anjou örökösödés elfogadása és elfogadtatása akár leányágon is. Mindez a Kázmér-i ciklusban folyamatosan erősödő diplomáciai és katonai potenciálhoz szokott lengyelség számára elfogadhatatlan volt, mint ahogy az sem számíthatott erős támogatottságra részükről, amikor birodalmi érdekeket mérlegelve újdonsült uralkodójuk végleg lemond a lengyelek által hagyományosan birtokolni kívánt Sziléziáról.

Az előkészítést követően rátérhetünk a második nagy egység, vagyis a (2) Tervezés és implementációs támogatás biztosításának területére. Ezen belül az első részkategória, melynek vizsgálatát szükséges elvégezni a (2/1) Leadership azonosítása és támogatása. A teljes modell összetettségét és komplexitását mutatja, valamint azt, hogy az egyes elemek milyen szorosan kapcsolódnak egymáshoz az, hogy mindezt tett már utalásokat a korábbi fejezetek tartalma. A (2/1/1) Leader láthatóvá tétele példánkban természetesen elkerülhetetlen, a személyének meghatározását azonban itt többlépcsősnek is tekinthetjük, hiszen az elsőszámú vezető mindenképpen a koronája révén, illetve személyében az uralt területeket összekapcsoló Nagy Lajos, aki azonban az operatív vezetéssel először édesanyját, majd annak bukása után Opuliai Lászlót, majd egy rövid ismételt Erzsébet által vezetett időszakot követően egy háromtagú régenstanácsot bíz meg. A támogatás biztosításának kérdése szintén nehézkesen valósult meg a gyakorlatban, hiszen még Erzsébet első régensi intervalluma

kapcsán tudósítanak arról a forrásaink, hogy bármilyen ügy elintézése azért volt szinte lehetetlen, mert a kérdésekkel kapcsolatos döntések ügyében a régens a királyhoz, a király pedig a régenshez utalta a kérelmezőket, így valójában nem volt gazdája a döntéshozatalnak.

A (2/1/2) Leader felelősségvállalása a sikerért vagy a kudarcért szintén szubjektív kérdés. Jóindulattal tekinthetnénk Erzsébet első lemondását a hatalom gyakorlásáról személyes felelősségvállalásnak az eredménytelen időszakért, de a tárgyilagosság megköveteli, hogy ezt – különösen a történészek munkáira támaszkodva – sokkal inkább biztonságát is féltő, csalódott menekülésnek fogjuk fel. Az utána következő Opuliai László mind hatalmát, mind az attól való megfosztását Lajos király döntései nyomán kapja, míg Erzsébet második régensi periódusának halála vet véget. Amennyiben pedig az uralkodói felelősségvállalást vizsgáljuk, úgy valamelyest engedményekre szorulunk, hiszen a kor szelleme természetesen kizárta annak lehetőségét, hogy a sikertelenség a királyi hatalomról való lemondást eredményezze, azonban azon uralkodói korrekciós kísérletek, melyek révén valamelyest pacifikálni igyekszik a tönk szélére sodródó helyzetet, értelmezhetők felelősségvállalásként is. Amennyiben korábbi időszakot is vizsgálatunk részévé tennénk, ott Lajos seregei élén járva személyesen is kulcsszerepet vállal egyes, a Lengyel Királyság érdekében tett katonai akciók során, éppen ezért érdekes, hogy ily előzményeket követően válik ennyire elutasítottá lengyelországi országlása.

A (2/1/3) Leader team felállításáról és különböző kompetenciákkal történő felruházásáról korábban szintén több helyütt is említést tett a dolgozat, így részletesen nem érdemes árnyalni a fent már részletezésre kerülő képet, vagyis a csapat tagjainak hibás megválasztását és a tényleges döntési jogkörök tisztázatlanságát (elegendő arra gondolni, hogy bár a Lengyel Királyságot régensek irányítják, Sziléziáról mégis Lajos király mondott le, illetve a kassai privilégiumokat is ő tárgyalja meg az odahívott lengyel előkelőkkel és a megegyezést követően természetesen ő is kodifikálja azok tartalmát).

Az (2/2) Új vízió kommunikálása meglátásom szerint az egyik kulcsterülete a kudarcok azonosításának. A modell (2/2/1) Világos és egyértelmű üzenetek, analógiák és képek bemutatását írja elő, melyek bár részint megvannak, azok a változás elfogadása kapcsán csak meglehetősen szűk befolyással rendelkeznek, hiszen azokat nem a változás érintettjeinek szemszögéből fogalmazták meg. A változás üzenete egyértelmű, ám pusztán csak annyi, hogy a Lengyel Királyság a visegrádi megállapodás értelmében Anjou Lajos király koronája alá kerül, azaz egy nagy kiterjedésű közép-kelet-európai államképződmény része lesz. Nem fogalmaz

meg jövőképet, melyek a sikeres Kázmér-i periódus folytatását ígérik, nem igyekeznek bevonni a közös jövőkép kialakításába a lengyel előkelőket, sőt, a szükséges hatalomba iktatási aktusokat követően idejét is csak nagyon szűk keretben tölti újdonsült országában a frissen megkoronázott államfő, birodalmának egyéb ügyei ugyanis elszólítják. Üzenet híján természetesen a (2/2/2) Többcsatornás kommunikáció is elmarad, illetve a (2/2/3) az Új irány múlttól való elkülönítése, de a múlt tisztelete és az alapértékek megtartása sem válik artikulálttá, ezek inkább tapasztalati úton megvalósuló lépések lesznek, ráadásul a Kázmér uralkodásával telt időszak értékei, a személyes vezetés és jelenlét és a lengyel érdekek következetes és kérlelhetetlen érvényesítése még foltokban is nehezen lesz azonosítható 1370-től.

A másik fontos hiányterület a (2/3) Politikai támogatás megszerzése. Súlyos hiányosságok mutatkoznak az (2/3/1) Érintettek, attitűdjük és hatalmuk azonosításával kapcsolatban, hiszen – visszafelé indulva - a hatalmi pozíciók meghatározása során helyre nem hozott tévedéseket követnek el, nem ismerik fel a nagylengyel nemesség erejét és megkerülhetetlenségét, az attitűdök kapcsán hibásan ítélik meg a topdown jellegű homogenizáló szándékok fogadtatását. Mindezeknek köszönhetően természetesen csak nagyon csekély mértékben számíthatnak az új területek politikai közösségének támogatására, ezt az inkább negatív érzületet pedig Erzsébet királyné szélsőséges viselkedése, környezetének magatartása pedig csak tovább rontja, így végül elszabadulnak az indulatok és a krakkói magyarellenes felkelés magát Erzsébetet is elűzi lengyel földről. A (2/3/2) Változásügynökök felkészítése és alkalmazása, valamint az (2/3/3) Érintettek befolyásolása a változásügynökök által ismét sikertelenséget mutat, ami mögött a változásügynökök hibás, vagy legalábbis szűk körből merített megválasztása húzódik meg, hiszen a magyarországi kereskedelemben erős pozíciókkal rendelkező kislengyel támogatás mellett nem rendelkezett a megosztott ország ellenpólusát jelentő nagylengyel lábbal, így utóbbiak mellőzöttek érezvén magukat inkább szembe helyezkedtek a változásügynökökkel.

Bár eddig is sokat utaltak a korábbi fejezetek a bevonás hiányára, a jelen egységet záró rész kapcsán ez még erősebben jelenik meg, hiszen ez az (2/4) Implementációs terv kidolgozásával és a felhatalmazással, valamint bevonással foglalkozik oly módon, hogy előírja a (2/4/1) Stratégia operatív szintű kidolgozását a középvezetők és a szakértők bevonásával, valamint a (2/4/2) Széles körű elkötelezettség elérését a változások mellett. Ahogyan arra korábban több szempontból is rávilágítottam, a változás megtervezésébe és annak

lebonyolítása során a király és környezete nem támaszkodott az érintettekre, illetve a hatalom gyakorlása során is pusztán egy szűk csoportjukra, így a későbbi széles körben elérni kívánt támogatottság kialakítására sem volt érdemi esély.

Így, igen jelentős hiányosságok feltárását követően jut el elemzésünk a modell harmadik szintjére, mely már a (3) Megvalósítással, a nyomon követéssel és a fenntartással foglalkozik. Ahogyan korábban szakirodalmi konszenzus által támogatva jeleztem, amennyiben az egyes lépések során hiba merülne fel, csak annak kijavítása útján léphet a változásvezető a következő szintre. Mivel a Lajos-i modellben a sok hibás döntés, vagy éppen a szükséges döntések, megfontolások figyelmen kívül hagyása, elmulasztása korrigálásáról nem beszélhetünk, így jelen logikai szint is csak nehezen mutatható be, ezekre a lépésekre már nagyrészt egyáltalán nem kerül sor.

Bár a modell sok lehetőséget ismertet a (3/1) Támogató rendszerek létrehozására, abból – és itt is csak némi engedménnyel – csak egyet tudunk azonosítani, mégpedig az (3/1/5) Új ösztönzők bevezetését, hiszen amikor Erzsébet királyné elhagyni kényszerül Krakkót, az elégedetlenség olyan magasra csap, hogy a király Kassára hívja a lengyel előkelőket és igen komoly engedmények kodifikálására kényszerül, hogy lecsillapítsa a magyarellenes hangulatot. A baj mindezzel az, hogy ezek nem előremutató, progresszív lépések voltak, hiszen a kassai privilégiumban foglaltak nagyban gyengítették a központi hatalmat és jószérivel táptalajul szolgáltak a későbbi nemesi mozgalmak számára, ám királyi aspektusból szükséges eszközként tűntek fel a dinasztikus törekvések megerősítésének horizontján. Ez pedig kiváló alkalom a mélyben rejlő nehézségek magyarázatára. Lajos király azzal, hogy meg kívánja vásárolni alattvalói hallgatólagos támogatását, egyben azt is rögzíti indirekt módon, hogy programján nem kíván változtatni, abban új, lengyel nemzeti érdekek bevezetésére nem lehet számítani, így a problémát nem lesz képes megszüntetni, pusztán ideig-óráig annak égbe szökő lángnyelveit csillapítani.

Nem beszélhetünk (3/2) Gyors győzelmek kivívásáról, így nyilván azokat kommunikálni sem lehet, sőt ezek által megerősítve elmélyíteni a változást, hiszen a korábban vázolt történelmi kép élesen rámutat arra, hogy a perszonálunió létrejötte nemhogy gyors sikereket és eredményeket nem hozott a lengyel nép számára, de kimondott áldozatokat követelt tőlük, hiszen a területi veszteségek mellett az uralkodó deklaráltan lemondott Szilézia birtoklásának jogáról is.

A (3/3) Változási folyamat nyomon követése – ha távolról is, de – megvalósulni látszik. Igaz, annak semmiféle preventív jellege nem kimutatható, a beavatkozás a folyamatba már mindig utólag, nagy bajok, széles és hangos elégedetlenség közepette történik. A régensváltásokat sem az uralkodói akarat eredményezi, hanem népharag kényszeríti ki.

Ilyen körülmények között a változás (3/4) Megerősítésére, intézményesítésére tulajdonképpen akkor kerülhetne sor, ha Lajos el tudná fogadtatni dinasztiájának örökösödését a Lengyel Királyságban, hiszen kellő távolságból vizsgálva e 12 évet legfőbb és szinte egyetlen célja mindvégig ez volt. Részsikerekről persze beszámolhatnak a történetírók, hiszen Hedvig lánya révén végül magyar királynéja lesz Lengyelországnak, azonban csak a litván Jagellóval kötött házassága árán és a magyar kapcsolatokat felszaggatva, a Lajos-i területeket szétválasztva és halálát követően külön kézre bízva.

Szervezeti ellenállás és kezelése

A szervezeti ellenállás kérdésének ismertetésekor mind Kotter és Schlesinger, mind Wissema rendszerét bemutattam, ehelyütt részletesebben a másodikkal szeretnék foglalkozni egyrészt az ez esetben könnyebben megfogható modell, másrészt amiatt, hogy a két gondolati keret jórészt fedi egymást, így a dolgozat szempontjából mindez nem kelt hiányérzetet.



8.ábra: A nagyfokú szervezeti ellenállás kiváltói és azonosítása a vizsgált történelmi helyzetben (saját ábra)

Ahogy az a fenti összegző táblázatban is szerepel, a Wissema által megjelölt esetek mindegyike azonosítható történelmi példánkban.

Az első kategória több szempontból is megfogható, hiszen az új vezető nemcsak személyében, de szellemiségében, vezetéstechnikában is újításokat hoz, nem mutat érzékenységet a diverz környezet egyes csoportjaival kapcsolatban, de a személyes vezetés helyett is régenseken keresztül kormányozza az országot.

A korábbi status quo megőrzésére tett kísérletek több ízben is testet öltenek majd, hiszen a krakkói magyarellen es incidentesek során száznál is több, Erzsébet környezetéhez tartozó, vele érkező személyt kutatnak fel és hánynak kardélre a felbőszült lengyelek, de Lajos ügyes tűzoltó politikájára van szükség akkor is, mikor vele szemben az országba hívják Fehér Ulászlót, a királyi család egy rokonát.

Az új helyzetet joggal érezhették kikényszerítettnek is a lengyel alattvalók, hiszen valós alternatívája nem volt a perszónalunio létrejöttének és Nagy Lajos trónra lépésének III. Kázmér halálával, bár azt megelőzően forrásaink tudósítanak bennünket egy tárgyalás- és diplomáciai lépéssorozatról, melynek eredményessége esetén a magyar király visegrádi öröksége könnyen a német-római császár kezére kerülhetett volna, azonban a Pápa ezúttal Lajos érdekeinek védelmében lépett fel.

A változtatás sebessége is összefügg a fenti gondolatokkal hiszen III. Kázmér vadászbalesetének hírére már pár napon belül a lengyel udvarba érkezett Erzsébet anyakirályné, akinek szerepe ezúttal egyértelműen fia jussának garantálása volt, így nem meglepő, hogy a nagy uralkodó halálát követő két héttel már koronát tesznek Lajos fejére Krakkóban.

A status quo megőrzésére pedig az eddig felsoroltak mellett azért is törekedtek a lengyelek, mert a király képében eljáró Erzsébettel nem voltak elégedettek, a beszámolók szerint személyisége is sok konfliktus forrása volt, de az is fokozta a bajt, hogy sok döntés meg sem tudott születni, Erzsébet Lajosra, Lajos pedig Erzsébetre hivatkozva utasította el magától azok meghozatalát. Sőt, mivel a magyar vezetés szinte kizárólag a kislengyel arisztokráciára támaszkodott, a nagylengyel előkelők veszítettek pozícióikból, gyengült hatalmi erejük.

A második fejezetben bemutatott szervezeti ellenállási faktorok azonosítására is lehetőségünk van, hiszen a megszokott folyamatok követése, mit a (1) technikai ellenállás kiváltója megjelenik, sőt Lajos király számára, vagy éppen ő ellene az egyik leghangosabb vád

lesz az, hogy a Kázmér-i sikerkorszakot követően a lengyel politika gyakorlatilag megszűnt és a Lengyel Királysággal kapcsolatos döntések csak magasabb, egy birodalmi nézőpont alapján születtek.

A változások alkalmával történő erőforrás-újraelosztás is konfliktusgenerátorrá válik, így megtestesítve a (2) politikai ellenállást, hiszen a sokat említett kislengyel térnyerés erősen sérti a Lengyel Királyság részét képező többi csoport és terület képviselőinek érdekeit.

Ugyanakkor megfigyelhető a (3) kulturális ellenállás is, bár nagy valószínűséggel a fenti két kategória következtében, hiszen egy, a Lengyel Királyság megerősítését, súlyának fokozását joggal magáénak valló ciklust, a lengyel érdekek képviselőjének - de facto – felszámolását hozó időszak követ, ami a változást megelőző status quo megtartásában érdekeltek körét szélesíti.

Az ellenállás kezelésének lehetséges stratégiái kapcsán a második fejezetben az alábbiakban kibontott hat stratégia került ismertetésre.

A (1) tájékoztatás és kommunikáció akkor lehetett volna sikeres stratégia, ha lett volna olyan, az új hatalmi központ által tett értékajánlat, melynek bemutatása bizton számíthatott volna a lengyel politikai társadalom széleskörű támogatására, vagy legalább a kieszközölt változások fel tudtak volna mutatni gyors sikereket, melyek kommunikálása útján bővíthető a bázis, a valóságban azonban egyik sem öltött testet.

Uralkodói értékajánlatok

Kategória	Nagy Kázmér	Nagy Lajos
Kapcsolat az alattvalókkal	Közvetlen, anyanyelvi	Közvetítőn keresztül, nyelvi nehézségekkel terhelt
Döntéshozatal szempontjai	A Lengyel Királyság érdekében	Bírodalmi logika alapján
Központi hatalom ereje	Folyamatosan gyarapodó	Folyamatosan gyengülő
Egységesítés módja	Közös akciókkal, a lengyel közösségeket bevonva	Hatalmi eszközökkel
Lengyelország külpolitikai ereje	Nagyhatalommá válás	Területi veszteségek
Uralkodás jellege	Személyes vezetés	Régensek útján, birodalmi tartományként
Országglás célja	A Lengyel Királyság erősítése	Az Anjou-ház örökösödésének biztosítása

9.ábra: Nagy Kázmér és Nagy Lajos lengyelországi értékajánlatának összevetése (saját ábra)

Nem kerül sor (2) sem érdemi bevonásra, sem a részvétel előmozdítására, hiszen a hatalmat gyakorló kör ténylegesen mind magyar környezetből származó, vagy Magyarországról eredő személyekből áll, illetve Opuliai László esetében (igaz, az anyakirálynő esetében úgyszintén) a királyi család közeli rokonáról van szó.

Nem látunk példát az (3) előmozdításra és támogatásra, annál inkább a problémák érzékelését követően az azok megszüntetését célzó kassai tárgyalássorozat képében a (4) tárgyalás és megállapodás eszközére, bár annak eredménye értelmezhető egyfajta (5) manipulálásként és/vagy kooptálásként is, hiszen Lajos király itt nemcsak a fizetendő terheket határozza meg meglepően alacsonyan (így megvásárolva végső soron a lengyel nemesség elégedetlenségének elcsitulását), de arra is ígéretet tesz, hogy a főméltóságok betöltői mind lengyel származásúak lesznek ezt követően. A szakirodalom megjegyzései ezúttal is helytállóan bizonyulnak: az ötödik stratégia csak rövid távon lehet eredményes.

Végezetül (6) burkolt vagy nyílt kényszerítésnek tekinthetjük az Anjou-család hatalomszerzését is, még akkor is, ha azt egy jogszerű államközi szerződés alapján legitimizálja, és annak dacára is, hogy azzal szemben a trónra lépés pillanatában nem voltak jelentős ellenérzései a lengyel nemességnek, hiszen a megelőző évtizedek európai politikájának elismert résztvevője volt frissen hatalmat szerző uralkodójuk, aki gyakran jeleskedett a lengyel érdekek támogatásában is.

A szervezeti ellenállás korábban bemutatott kategóriáiról már szoltam más pontok kapcsán, így a jelentős átfedések miatt azokat nem részletezem.

Összegezve tisztán látszik, hogy komoly figyelmet igényelt a meglévő és kialakuló ellenállás kezelése, annak sikertelensége azonban hozzájárult a magyar uralkodó lengyelországi helyzetének eskalálódásához, a válságok újbóli kirobbanásához és helyzete tarthatatlanná válásának állandósulásához.

Tipikus hibák

Ehelyütt a megelőző fejezetben négy olyan klasszikus hibát nevesítettem, melyek kimutathatók Nagy Lajos lengyelországi hatalomgyakorlása során. Ezek közül akár egynek a felmerülése is nagyban képes akadályozni a változás sikerességét, négy párhuzamos jelenléte esetén a folyamatok eredményessége szinte biztosan elmarad.

Amikor a domináns közép-európai befolyásra szert tevő király észlelte, hogy kezdeti modellje a lengyel területeken nemhogy nem hozott eredményt, de erős ellenállást generált, Kassára hívta a lengyel nemességet és az elhíresült kassai privilégiumokban megerősítette a lengyel nemesség korábbi előjogait és a nemesi kötelezettségeket szokatlanul alacsonyan határozta meg. E megoldás igencsak emlékeztet a nápolyi hadjáratokat követő és Budán megtartott 1351. évi törvénykezésére, ahol az Aranybulla megerősítésével és nemesi kiváltságok kodifikálásával igyekezett meghálálni az itáliai hadműveletek során neki nyújtott támogatást. A helyzet azonban sok szempontból más volt, hiszen ott egy győztes (igaz, hosszútávon eredménytelen) háborút követően egy személyéhez feltétlenül hűséges társadalmi csoportot, csoportokat jutalmazott, míg Kassán a felbőszült lengyel nemességgel kívánta elfogadtatni az ellenérzéseik dacára családja – ráadásul leányági – örökösödését. Vagyis (1) olyan megoldást alkalmazott, mely a múltban bevált, de az alkalmazás pillanatában a környezet nem illeszkedett a korábbiakhoz, amikor a választott eszköz eredményes volt.

Mindez persze nem előzmény nélkül történt, hiszen Lajos király birodalmi aspektusa nem engedte érvényre jutni a valóságot, vagyis – bár ő egységes tartományként tekintett a lengyel területekre, mint koronájának legújabb ékkövére, mégis – a Lengyel Királyság ekkor inkább lazán egymáshoz kapcsolódó, nagy kiterjedésű tartományok politikai szövetsége volt, erős regionális identitással. Ezt sértette meg több ízben is, például akkor, amikor a krakkói (vagyis kislengyel területen történt) koronázását nem ismételte meg Gniezno-ban annak dacára, hogy a nagylengyel nemesség ezt kimondottan kérte tőle, sőt látogatása is mindössze pár napos volt csak. Vagyis (2) figyelmen kívül hagyva a diverzifikált környezetet, egységesítőnek szánt lépéseket tett, ám a valódi egységesítéshez éppen a diverz környezet igényeihez való alkalmazkodás útján érhetett volna el – ily módon pártjára állítva a megosztott ország több jelentős frakcióját is.

Visszatérve azonban a kassai privilégiumok útján születő törékeny megállapodáshoz, a benne kínált engedmények a központi hatalom végletes gyengüléséhez vezettek, mely az aktív, sok esetben kezdeményező külpolitikához szokott lengyel nemesi közvélemény számára nehezen akceptálható változásokat hozott, így többek között a még korábban történt lemondást Sziléziáról, valamint több lengyel terület elvesztését is.

A lengyelek III. Kázmér személyében egy számukra könnyen rendelkezésre álló, helyben elérhető és lengyel nemzeti érdekek szerint kormányzó királyt veszítettek el, azonban Lajos révén olyan koronás főt nyertek helyette, aki az ország saját politikai érdekeit csak

nagyon korlátozottan vette figyelembe, illetve a Magyar Királyság érdekei mögé sorolta azokat, politikai alkui során a birodalmi érdekérvényesítés volt a rendező elve (nemritkán a lengyelek sérelmére – lásd Szilézia), az országot pedig gyakran váltott régensein keresztül irányította, maga csak meglehetősen keveset tartózkodott a Lengyel Királyságban. Vagyis (3) az Anjou periódus személyéhez kötődő része a meglévő kultúrával, értékekkel és sok esetben a célokkal is szembement. Az pedig, ahogy viharos gyorsasággal megejtette a koronázást és a lengyelországi jelenléte szűk egy hónapos volt csupán, arra mutat, hogy az általa hozott változás (4) gyors, egylépcsős volt, esélyt sem adva az inkrementális fejlődésnek és a helyi érdekek és kérések programba illesztésének. E két ponthoz kapcsolható Farkas Ferenc néhány sora, azaz, hogy *„a magyar fülnek nagyon idegenül hangzó dekulteralizációnak nevezik azt a folyamatot, amikor az egyik vállalat máról holnapra ráerőlteti saját kultúráját a megvásárolt vállalatra. Ez valójában igen brutális megoldás, sok esetben feszültségeket okoz a szervezetben, és nem kívánt eredményeket hoz.”*⁴⁷ Mindez szintén feszültséget hoz egy szervezet életébe és kontraproduktív a várt eredmények elérése szempontjából.

Tanuló szervezet – szervezeti tanulás

Miként azt a korábbiakban jeleztem, tanuló szervezetek és a szervezeti tanulás kutatásba vonását azért tartom szükségesnek, mert nem a lengyelországi volt Lajos király uralkodói pályájának első olyan állomása, ahol idegen területre lépve hatalmat szerzett, vagy a hatalomgyarapítás szándékával érkezett, így üdvösnek látszik azt is feltárni, hogy a megelőző gyakorlatában őt ért sikerek és kudarcok tanulságait valamilyen módon, illetve eredménnyel beépítette-e a későbbi, esetünkben lengyelországi döntéshozatalába. Mivel a szervezeti tanulást korábban úgy definiáltuk, mint *„az akciók javításának folyamatát jelenti magasabb szintű tudás és megértés révén”*⁴⁸, így olyan eseteket célszerű elemeznünk, ahol párhuzamosságra lelünk az 1370-ben beállt változásokkal.

Így említést érdemel például a vagy két évtizeddel korábban zajló nápolyi bevonulás, melyről szó esett az első fejezetben és melynek jelentőségét az adja, hogy Lajos ifjonti hévvel és a testvére halálát megbosszulni kívánó szándék által vezérelve, de a helyi viszonyok alapos

⁴⁷ Farkas Ferenc: A Változásmenedzsment elmélete és gyakorlata (Akadémiai Kiadó, 2013, Budapest – 156. oldal)

⁴⁸ Csedő Zoltán – Zavarkó Máté: Változásvezetés (Akadémiai Kiadó, 2019, Budapest, 77. oldal)

ismerete és a következmények körültekintő mérlegelése nélkül először kivégezte a testvérének nem ártó és a gyilkosai után hajtóvadászatot indító durazzó-i herceget, majd az őt epekedve váró nápolyi nép kedves, őt éltetni kívánó gesztusait visszautasítva, ridegen és minden ünnepséget mellőzve vonult be Nápolyba. E két lépésével egy pillanat alatt ellenségessé alakította az addig vele szemben kimondottan pozitív hangulatot, hiszen figyelmen kívül hagyta a Nápolyi Királyság megosztottságát és azt, hogy Dél-Itália népe nem azonos a testvérét halálba küldő összeesküvés szervezőivel és értelmi szerzőivel – azaz Johanna királynő szűk környezetével. Az itteni tanulságokat azonban láthatóan nem vetette latba 1370. évi trónra lépésekor, nem tulajdonított jelentőséget a helyiek érzékenységének és az egységesség hiányának, így ismét magára haragítva, ám ezúttal a lengyel nemesség egy meghatározó hányadát.

Míg a fent leírtak olyan esetet vázolnak, ahol a szervezet korábbi ismeretei nem hasznosultak, adathozható azonban egy már korábban is említett eset, amikor igyekszik régi, jól bevált megoldáshoz nyúlni Nagy Lajos, hiszen a felbőszült lengyel nemesség kassai privilégiumok általi csendesítésének szándéka az 1351. évi magyarországi törvénykezés szellemét idézi, azonban, ahogy azt már korábban is jeleztem, a módszer az alkalmazási szituáció jelentős eltérései miatt sem volt eredményes.

Annak megítélése, hogy e két példán túl mennyire minősül a szervezeti tanulás hiányának, vagy a történelmi helyzet kényszerűségének az anyakirályné, Erzsébet másodízben is megtörtént kinevezése, különösen azt követően, hogy első régensi ciklusa meglehetősen sikertelen és az ellenérzéseket magasra korbácsoló volt, meglehetősen nehéz, ám említése e fejezet során mindenképpen szükségesnek látszik.

Szólni kell még többek közt Nagy Lajos bolgár tapasztalatairól is, ahol katonai eszközökkel szerzett hatalmat és kezdetben magyarországi urakat küldve igyekezett azt megtartani, az országot kormányozni, de 1369-re be kellett látnia, hogy az idegen vezetőket nem fogadják el a bolgárok, így fogságából kiengedve a stafétabotot Sztacimirnek adta. A tanulság itt egyértelműen az volt, hogy a nagy földrajzi távolság és a kulturális eltérések miatt a befolyás fenntartása csak helyi közreműködéssel valósulhat meg eredményesen és tartósan. Mindennek integrálása későbbi gyakorlatába részben megtörtént, hiszen – annak ellenére, hogy végül meglehetősen elutasított volt régenseinek személye és azok magyar udvartartása – a lengyel területek operatív vezetésével rendre lengyel kötődésű és származású személyeket bízott meg.

Összességében tehát a Lajos-i gyakorlat azt mutatja, hogy a szervezeti tanulás vagy nem valósult meg, vagy amennyiben az erre irányuló eseti törekvés kimutatható ugyan, annak sikeressége, eredményes lefolyása akkor is elmaradt.

Összegzés, zárszó

Dolgozatomban a bevezetőben írtak szerint arra törekedtem, hogy a Magyarországon korszakos, sőt korszakokon átívelő jelentőséggel rendelkező, a magyar történelmi emlékezetben kitüntetett helyet elfoglaló Nagy Lajos király miként vált lengyelországi alattvalói körében elutasított uralkodóvá, periódusa milyen okokra visszavezethetően jelentett törést a Nagy Kázmér által vezetett prosperitás ösvényét követően.

Ehhez segítségül kiléptem a történelmi keretek közül és a második fejezetben a változásvezetés ismertetett eszköztárára támaszkodva vizsgáltam az első fejezetben bemutatott történelmi ismereteket.

A harmadik fejezetben aztán összekapcsolva a két tudományágat első olvasásra minden bizonnyal szokatlan házassítása útján mutatom be a feltárt hibákat és igyekszem magyarázatot találni kutatási kérdéseimre. Ehelyütt fontos megjegyezni, hogy az egyes történelmi lépések, epizódok több helyen, több elemzési módszer kategóriái között is szerepelnek. Ennek oka az, hogy igyekeztem minél szélesebb vizsgálati arzenált felvonultatni a kapott eredmények sokoldalú igazolása végett.

Munkámnak semmiképpen sem lehet célja az, hogy ítélkezzen olyan nagy formátumú államférfiak politikai teljesítménye felett, mint amilyen az Anjou-házi uralkodó is volt, pusztán csak azt kívántam elérni, hogy lokális sikertelenségének tényezőit azonosítva magyarázatot találjunk uralkodói portréjának kettősségére, kapcsolatot keresve Nagy Lajos és *Ludwik Wegierski* alakja között.

Összességében változásvezetési aspektusból elmondhatjuk, hogy a Lajos vezette magyar kormányzat számos hibát vétett a lengyel trónralépés kapcsán. Figyelmen kívül hagyták a lengyelek korabeli megosztottságát és saját múltból szerzett tapasztalataik nagy részét is. Nem törekedtek a lengyel célok megvalósítására, nem fordítottak kellő figyelmet ezek megismerésére sem. Általában csak jelentős késéssel vettek tudomást arról, ha a Lajos által kinevezett régens, illetve annak udvartartása ellenérzéseket generált a befogadó vagy vezetni akart társadalom körében, sőt, azt mindvégig figyelmen kívül hagyták, hogy a perszónalunió lengyel olvasatban kimondottan igényelte volna Lajos aktív szerepvállalását és személyes jelenlétét, máskülönben a birodalom két részének valós egyenlősége nem tudott megvalósulni. Éppen ez az alárendeltség-érzet és a lengyel politika céljainak negligálása, a lengyelországi döntéshozatal birodalmi logika szerinti működése vezetett ahhoz, hogy

Krakkóban magyarelleses lázadás törjön ki, Lajos helyére pedig idegen trónkövetelőket hívnak a lengyel előkelők Lajos-i kormányzat által elhanyagolt rétegei. Éppen itt fogható meg az egységesítő birodalmi szemlélet újabb hátránya, hiszen bár a magyar uralkodó egységes államként tekintett a Lengyel Királyságra, az valójában megosztott volt földrajzilag, gazdaságilag és társadalmilag is, sőt e megosztottságot Lajos király maga is felismerte, mikor hatalmi bázisaként a kislengyel nemességet választotta – így mélyítve még tovább a felszámolni kívánt különbségeket.

Nagy Lajos gyakorlatilag egyetlen célja, vagyis dinasztiája számára a lengyel trón biztosítása ily módon, lengyel értékeket felvonultató és a Nagy Kázmér-i uralkodás eredményességét ígérő értékajánlat híján, csak kis részben tudott megvalósulni, hiszen bár lánya, Hedvig, királyné lett és személye eszközként szolgált a lengyel-litván kapcsolatok elmélyítésének, a Nagy Lajos által irányított országok halálával többé nem egy kéz által voltak kormányozva, azok egysége már sohasem állt helyre.

Forrásjegyzék

1. Történelmi források

- Bertényi Iván: Magyarország az Anjouk korában (Gondolat Kiadó, Budapest, 1987)
- Bertényi Iván: Nagy Lajos (Kossuth Kiadó, Budapest, 2018)
- Davies, Norman: Lengyelország története (Osiris Kiadó, Budapest, 2006)
- Dümmert Dezső: Az Anjou-ház nyomában (Corvina Kiadó, 2003, Budapest)
- Engel Pál – Kristó Gyula – Kubinyi András: Magyarország története 1301-1526 (Osiris Kiadó, 2005, Budapest)
- Katus László: A középkor története (Pannonica-Rubicon Kiadó, 2001, Budapest)
- Sutarski, Konrad: Lengyelország történelme magyar vonatkozásokkal (Mérey Ratio Kiadó, 2018, Somorja)
- Szilágyi Sándor (szerkesztő): A magyar nemzet története, III. Kötet (Athenaeum Kiadó, 1895, Budapest)
- Szokolay Katalin: Lengyelország története (Balassi Kiadó, 2006, Budapest)
- Topolski, Jerzy: Lengyelország története (Gondolat Kiadó, Budapest, 1989)

2. Vezetéstudományi források

- Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés (Aula Kiadó, 2004, Budapest)
- Balaton Károly – Hortoványi Lilla – Incze Emma – Laczkó Márk – Szabó Zsolt Roland: Stratégiai menedzsment (Aula Kiadó, 2009, Budapest)
- Chin, R. – Benne, K.: Four General Strategies for Effecting Change in Human Systems
(Forrás: https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/17525_book_item_17525.pdf)
- Csedő Zoltán – Zavarkó Máté: Változásvezetés (Akadémiai Kiadó, 2019, Budapest)
- Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna: Vezetés és szervezés (Aula Kiadó, 2010, Budapest)

- Farkas Ferenc: A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata (Akadémiai Kiadó, 2013, Budapest)
- Kotter, J.P. – Schlesinger, L.A.: A változási stratégiák kiválasztása (in.: Harvard Business Review, 11 (4), 2009 – magyar kiadás)
- http://www.igypk.hu/tamop15e/tananyag_html/Menedzsment_alapjai/28_szervezetfejlesztes_tuds.html
- Wissema, J.G.: Fear of change? A myth! (in.: Journal of Change Management, 1(1) 2000)