

FARKAS Ferenc

## A VÁLTOZÁSMENEDZSMENT KRITIKUS PONTJAI

Ez az írás a közelmúlt publikációinak kritikai elemzésével azokra a kritikusnak nevezhető pontokra irányítja a figyelmet, amelyek a szerző szerint, a hazai elméleti és gyakorlati szakemberek tudásbázisának növelése szempontjából is, fokozott érdeklődésre tarthatnak számot. Ezek a kritikus pontok sokfélék lehetnek. Előtérbe helyezésük és csoportosításuk minden esetben tartalmazza a szerzők szubjektivitását és prioritásait, különös tekintettel arra a tényre, hogy a változásmenedzsment komplex, sokszor zavaros (messy) problémák kezelésére irányul, amelyekben az ok-okozati viszonyok korántsem egyértelműek. Így a vizsgálandó tényezők sorrendje is akár felcserélhető lehet – függően a kutatási és gyakorlati céloktól vagy súlypontoktól.

A változásmenedzsment nagy dilemmája csak nem akar (meg)oldódni. Miközben a nagyméretű szervezeti változásokra irányuló erőfeszítések és beavatkozások döntő többsége sikertelen, eközben egyrészt:

- nem csillapodik az igény és az érdeklődés a változásmenedzsment témájú szakirodalmi források megjelenése iránt, másrészt
- a változásokra irányuló akciók száma sem csökken.

Csak néhány adalék a dilemma létezésének igazolására. John P. Kotter 1995-ben és 1996-ban angolul, 1999-ben magyarul megjelent (Kotter, 1995, 1996, 1999), klasszikussá vált munkáinak alapjául szolgáló kutatásaiban hasonló arányokat talált a siker/kudarccal előfordulásaira. A ProSci kutatásai (Farkas, 2004) ugyanezt mutatják. John Griffith (2002) felhasználja Higgs és Rowland (2000) becsléseit, és azokkal egyetértve, a változtatási szándékok mintegy 70 százalékos elbukását konstatálja. Hasonlóan 70%-os bukási arányt tesz közzé egy további – az Egyesült Királyságban – 2004-ben megjelent munka is (Balogun – Hope Hailey, 2004).

Más tekintetben: „vállalatfelvásárlási láz dúl szerte a világon” (Gaál, 2006). A Dealogic Kutatóintézet idézett adatai szerint, 2006-ban eddig 1480 milliárd dol-

lárt tett ki az M & A tevékenység értéke, és jó esély van arra, hogy az idén megdöljön a 2000-ben regisztrált 3300 milliárd dolláros történelmi rekord is. A „fúziómánia” a nagyméretű szervezeti változások gyakoriságára utal, de a legtöbb felmérés itt is azt bizonyítja, hogy a fúziók mintegy 70 százaléka nem váltja be a reményeket.

A szakirodalmi források nagyságára nézve jellemző az alábbi hivatkozott adat (Sirkin – Keenan – Jackson, 2006): az Amazon.com könyvek közötti keresés a „változás és menedzsment” címszónál nemrégén 6153 címet adott ki. A dilemma a maga általános sajátossága szerint, fordítva is fennáll: a nagymértékű elméleti és empirikus erőfeszítések ellenére, a vállalati gyakorlat támogatottsága miatt nem éri el a kellő mértéket?

### Kritikus terület: az értelmezés és megértés

Nem csak az a kérdés, hogy kell-e változni és változtatni („Navigare necesse est”), hanem szakirodalmi tapasztalatok szerint, nem csitul a vita abban a kérdésben sem, hogy mi a változásmenedzsment? A legfrissebb, ezt boncolgató, 2005 decemberében publikált írásban Rune Todnem By (2005) kritikai áttekintésében a szervezeti változások karakterizálásának legtel-

jesebb körét adja. Az elmúlt 10-15 év szakirodalmának feldolgozása alapján azt javasolja, hogy a változásmenedzsment típusai három ismérv alapján legyenek csoportba sorolva, úgymint:

- (1) az előfordulások gyorsasága és jellege,
- (2) tervszerűsége és
- (3) mérete, kiterjedése szerint.

A tanulmány egyetlen tanulsága: a változásoknak nincs pozitív vagy negatív determinációja aszerint, hogy melyik csoportba is tartoznak. Az egyes megközelítések valóságos tartalmat takarnak, de mindegyiküket egyenként jól kell felismerni, megtervezni és végrehajtani.

E tanulmány szerzője legutóbbi írásában (Farkas, 2005) a *kaleidoszkóp metaforát* használja a változásmenedzsment sokszínűségének szemléltetésére. E szerint, ahogy a kaleidoszkópot újra meg újra megrázza, ugyanazon darabocskákból különböző alakzatokat kapunk, úgy különbözik a változásmenedzsment értelmezése is az eltérő megközelítések tükrében. A nemzetközi és a hazai szakirodalom áttekintése alapján, a változásmenedzsmentnek az alábbi 5 értelmezését különítjük el:

#### A változásmenedzsment mint erőforrás-fejlesztés

Fontos, hogy az emberi erőforrásokat érintő változások nyomán olyan képességek jöjjenek létre a szervezeten belül, az egyének szintjén, amelyek alkalmasak a változások támogatására, és megvalósítására. „Képességeket alkotunk, hogy boldoguljunk a változásokkal” (Christensen – Overdorf, 2001: 72. o.).

Ezen képességek kialakítása a szervezetben három módon történhet:

- új szervezeti struktúrákat hoznak létre a vállalati kereteken belül, amelyekben új folyamatok fejleszthetők,
- kiperdüléssel (spin out) a meglévő szervezettől független szervezetet hoznak létre, és ezen belül hozzák létre a probléma megoldásához szükséges új folyamatokat és értékeket,
- egy eltérő jellegű szervezetet vásárolnak fel, amelynek folyamatai és értékei csak igen kevéssé térnek el az új feladat támasztotta követelményektől.

Ebből a három módból a leggyakrabban alkalmazott az első: Új képességek létrehozása a szervezeten belül. Hiszen a képességek a szervezeten belül jelennek, és olyan tényezők által befolyásoltak, mint:

- az erőforrások,
- a folyamatok és
- az értékek.

Ezek a tényezők határozzák meg, mire képes a vállalat, milyen változtatási képességekkel rendelkezik. A szervezeten belül a képességek eltolódása figyelhető meg, az erőforrásoktól, a folyamatok és az értékek irányába. Azonban ez nem azt jelenti, hogy az erőforrások (köztük az emberi erőforrások) leértékelődnek, hanem azt jelenti, hogy a hangsúly az egyénről a kapcsolatokra, és a szinergiára helyeződik. Különböző emberek, és szervezeten belüli csoportok a megszokottól eltérő módon fognak együttműködni, és hatni egymásra. Ennek következtében a szervezeten belül új team-határok jönnek létre. A változások eredményeként az együtt dolgozás új mintái alakulnak ki, amelyek akár új folyamatokban forrnak egybe (Christensen – Overdorf, 2001). Ez jelenti az igazi változást az emberi erőforrások menedzselése területén.

#### A változásmenedzsment az egyensúlyteremtés művészete

A változások értelmezésének legegyszerűbb módját az alkalmazók a kezdetektől az úgynevezett egyensúlyelméletben találták meg.

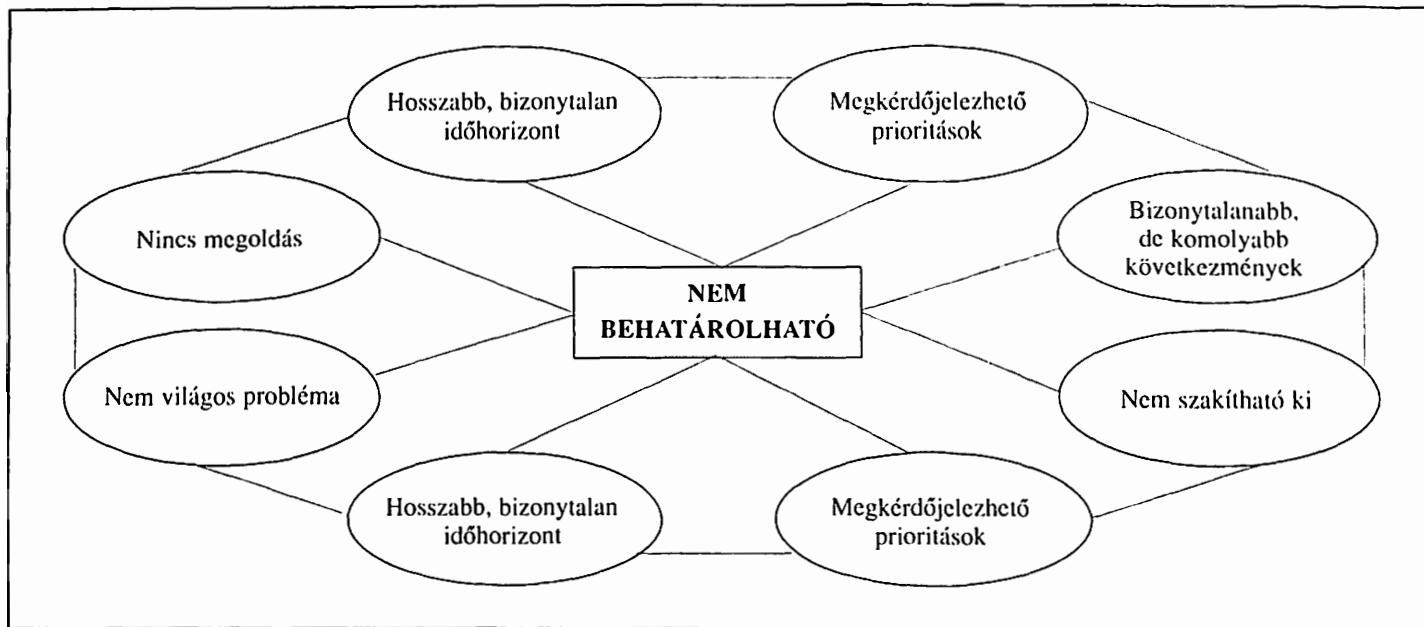
Az értelmezés alapfeltevése, hogy a második egyensúlyi állapot (a „B”) jobb, mint az „A” állapot volt. A „jobb” minősítés mennyiségi és minőségi paraméterekben is kifejezhető. E paraméterek megállapítása a változások menedzselésének fontos összetevője. Az eredmény-, hatékonysági-, minőségi stb. mutatók paraméterezése nem könnyű feladat. Napjaink leggyakrabban használt, erre szolgáló eljárása a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámok alkalmazása a két állapot leírására. Ez, a Robert Kaplan és David Norton által kidolgozott Balanced Scorecard módszer (Kaplan – Norton, 2000).

#### A változásmenedzsment, a zavaros helyzetek kezelésének gyakorlata

A változásmenedzsmentet (Ackoff, 1993) méltán illetik a „zavaros helyzetek menedzselésének művészete és tudománya” kifejezéssel. Az a helyzet, amivel a változásmenedzser és más érintettek szembe találják magukat, számos esetben rendelkezik azokkal a tulajdonságokkal, amelyeket az *l. ábra* szemléltet. Ez esetben a problémahelyzetet (a kiinduló „A” egyensúlyi állapotot) mindenekelőtt behatárolhatóvá kell tenni, strukturálni kell.

A zavaros helyzeteknek ez az eredetileg az Open University tananyagaiban megjelent értelmezése (Open University, 1986) a változásmenedzsment szakirodalmában széles körű elfogadottságot talált (Senior,

A nem behatárolható,  
avagy a zavaros probléma jellemzői



Forrás: Személyzetfejlesztés és változásmenedzsment 7. könyv. The Open University Business School – Euro-Contact Budapest, p. 62.

2002). A „messy” – „difficulty” fogalompár szembeállítás a lágy és kemény megközelítések szinonimájává vált. E szerint:

- a messy, vagyis zavaros problémák kezelésére a „lágy” megközelítések és módszerek (komplexitás, érintettség és bevonás, bizonytalanság, szerteágazó megoldások, széles időhorizont, bonyolult érdekvviszonyok stb.) a jellemzők, míg
- a difficulties, vagyis bonyolult helyzetek, problémák esetében a „kemény” megközelítések és módszerek alkalmazások (számszerűség, jól leírható célösszefüggések, izolálhatóság stb.) lehetnek célravezetőek.

Természetesen, ez esetben sem beszélhetünk kizárólagosságról, a két megközelítés együttes alkalmazása elkerülhetetlen kelléke a sikernek.

**A változási folyamat mint problémaazonosítás és -megoldás**

A változás kezelése tekinthető úgy, mint egyik állapotból a másikba való eljutás, vagyis: a problémás állapotból a megoldott állapotba.

Területét és arányait tekintve, a változási probléma lehet kicsi vagy nagy, és koncentrálnálódhat egyénekre vagy csoportokra, egy vagy több divízióra vagy osztályra, az egész szervezetre vagy a szervezet környezetének egy vagy több elemére.

Elméleti síkon a változási probléma nem más, mint egyik állapotból (A) a másikba (A') való eljutás. Az A-

ből az A'-be való átlépés általában három fajta cél kitűzése és elérése eredményeképpen valósul meg: átalakítás, csökkentés és alkalmazás.

Az átalakítási célok a két állapot közötti különbségek meghatározásával, a csökkentési célok ezen különbségek megszüntetési módjainak meghatározásával foglalkoznak. Az alkalmazási célok követésének esetén a fenti különbségek megszüntetésére ténylegesen ható tényezőket is figyelembe veszik. Amint azt a fenti cél-típusok is sugallják, a változási probléma elemzése – különféle időpontokban – a változtatási munka végeredményének, ezen végeredmények létrehozásához szükséges változások meghatározására és a szükséges változások azonosítási vagy megvalósítási módjára koncentrálnak. Egyszerűbben fogalmazva, a változási probléma úgy kezelhető, mint kisebb problémák együttese, melyeknek a változás hogyanjához, mijéhez és miértjéhez van közük.

A problémaazonosítás és – megoldás tekintetében Nichols (2000) három érdekes nézőpontot tár fel. Ezek mindegyike fontos a változás teljes architektúrájának megismeréséhez és megértéséhez.

*1) A változás mint „hogyan” probléma*

A változási problémát gyakran, legalábbis kezdetben a „hogyan” kérdés formájában fejezik ki.

- Hogyan tehetjük az embereket nyitottabbá, hogyan érhetnének el, hogy nagyobb felelősséget vállaljanak és kreatívabbak legyenek?

- Hogyan álljunk át az egyik informatikai rendszerről egy másikra?
- Hogyan tegyük a szervezetet innovatívabbá, versenyképesebbé vagy termelékenyebbé?
- Hogyan köthetjük szállítóinkat szorosabban magunkhoz? Hogyan hozhatunk létre partnerségen alapuló hálózatokat?

Röviden, a változási probléma kezdeti megfogalmazása eszközközpontú, több-kevesebb utalással a célállapotra.

## 2) A változás mint „mi” probléma

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

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

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

## 3) A változás mint „miért” probléma

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

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

Gyakran találkozhatunk olyan szervezetekkel, ahol a „probléma” szó helyett más kifejezések használatát preferálják, úgy, mint „kihívás” vagy „lehetőség”. A mögötte meghúzódó okfejtés eléggé nyilvánvaló, hiszen a gyakorlatban a „probléma” kifejezést általában valamilyen kellemetlen, nem kívánatos állapot leírására használjuk. Így ezen kifejezés használata esetén a szervezet sebezhetőnek vélhető, ami nem feltétlenül felel meg a valós szituációnak. Bárhogyan is nevezzük a kialakult helyzetet, a változások során mindig egy adott állapotból kiindulva érkezünk meg egy másikba, és a hozzá vezető úton megoldják a feladatokat, átadva a helyüket valami egészen újnak. Mindez előre meghatározott célkitűzéseket követve zajlik, kijelölt mérföldkövek mellett haladva, illetve körültekintő tervezés és az érintettek elkötelezettségének biztosítása

mellett. A „probléma” szó helyettesítését szolgáló kifejezések köre széles a változásmenedzsment terminológiájában, úgy mint:

- lehetőség,
- kihívás,
- válaszut,
- vitás kérdés, ügy,
- jelenség.

## AZ 1. KRITIKUS TERÜLET

### A változás mint szervezett visszavonulás és megújulás

A Peter Drucker (1998) nevéhez köthető koncepció, a „szervezett visszavonulás” (organised abandonment) gondolatából kiindulva közelíti meg a változásmenedzsment lényegét. Ezen nézőpont szerint, minden szervezet egy időben csak néhány dolgot tud sikeresen menedzselni. (Ezek, valószínűleg az alapvető képességekkel vannak összefüggésben.) Ahhoz, hogy az észszerűen limitált határokon belül, új tevékenységeket (profilokat, termékeket, innovációkat stb.) lehessen megindítani, más területekről – tervszerűen és szervezeten – vissza kell vonulni – állítja Peter Drucker. Ez a gondolat az életciklus-elméletekből táplálkozik, de közel áll Kurt Lewin (1972) jól ismert, hármas szakaszolásához is (felolvasztás-változtatás-visszafogyasztás), amennyiben a régít a változtatás előtt fel kell olvasztani, ami számos esetben a megszokott régi tevékenység (a rutin) elhagyását is jelentheti. Ez a gondolatmenet általánosabb annál, hogy csupán a termékfejlesztésre legyen használható. A felhalmozódó feladatokat és funkciókat, a menedzserek hosszú időn keresztül nem képesek azonos színvonalon ellátni, ha nem végeznek elemzést arra vonatkozóan, hogy mit, mivel lehet felváltani. Milyen energiákat lehet felszabadítani a jövőben fontossá váló feladatok és funkciók ellátására? És ez a gondolkodás nem más, mint a változás maga.

Persze az érdemi változás csak akkor valósulhat meg, ha

1. megerősítő mechanizmusok működnek a szervezetben, amelyek eredményeképpen az érintettek megértik a változások fontosságát, és motiváltak lesznek annak elfogadásában, valamint
2. megtörténik a változások befogadása.

Ez utóbbi, a koncepció szerint, a tanulás bázisán és eszközeivel történhet. A szerző az idézett irodalomban (és a koncepciót bemutató videokazettán) Tiziant, a nagy itáliai reneszánsz festőt említi (Drucker, 1998: 71. o.), aki még 91 éves korában is festett, de el-mon-

dása szerint, minden három évben új technikát tanult. Ennek a szabálynak a menedzserekre is érvényesnek kell lennie. Sem a restség, sem a tanulás nehézségei nem akadályozhatják ezt a folyamatot.

**A 2. KRITIKUS TERÜLET**

**A változásmenedzsment architektúrája**

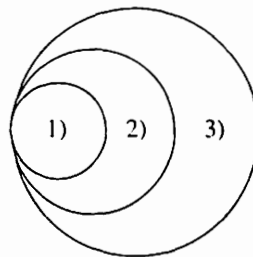
A *változás architektúrájának* átfogó koncepciója Colin Carnall Európában igen népszerű könyvének 2003-as kiadásában jelent meg (Carnall, 2003). Felfogásában az alapvető kérdés: „Milyen tulajdonságokkal jellemezhető, avagy milyen ismertetőjegyekkel bír egy sikeres változásmenedzselési folyamat?” E tanulmány szerzőjének felfogásában az architektúra ennél is többet jelent: azt az általános rendezőelvet, ami alapján a *változásmenedzsment elmélete és gyakorlata összekapcsolódik az alkalmazás során*. Ebben az összekapcsolódási folyamatban számos (akár végtelen) kombináció jöhet létre, mint változásmenedzselési modell, vagy struktúra – a legegyszerűbbektől a legbonyolultabbakig. A szakirodalmi feldolgozások vizsgálatára a kérdés: a hasonlóságok mellett milyen különbségek fedezhetők fel az egyes modellekben, struktúrákban? A válasz időnként cinikus, azaz hogy semmilyen, csupán az egyes programok „csomagolása” eltérő. Ez a válasz azonban nem elfogadható, mert:

- 1) a modellek mögött jelentősen eltérő mennyiségű- és minőségű tapasztalat áll, és
- 2) az üzleti világ valósága megköveteli a „csomagolások” mögött rejlő tartalom ismeretét és megértését.

Napjaink szakirodalma az architektúrának szakaszos-lineáris jellegével szemben, annak ciklikusságát hangsúlyozza. Ebből adódóan a megjelenítés formája is egymást átfedő halmazokba foglalt összetevők bonyolult szövevénye, ahogyan azt Carnall (2003) modellje is szemlélteti a 2. ábrán.

A változás spirális jellegének megértése nagyban segítheti az alkalmazókat a megkívánt architektúra felépítésében. A ciklikus jelleg legalább három egymásra épülő körrel szemléltethető, mint:

A belső két kör láthatóan a szervezeti tagról, az egyénről és annak tanulási folyamatáról szól. Judson már másfél évti-



ahol:

- 1) a személyes tanulás ciklusa,
- 2) a változtatási képesség és tapasztalatok kialakulásának ciklusa
- 3) a szervezeti változások ciklusa

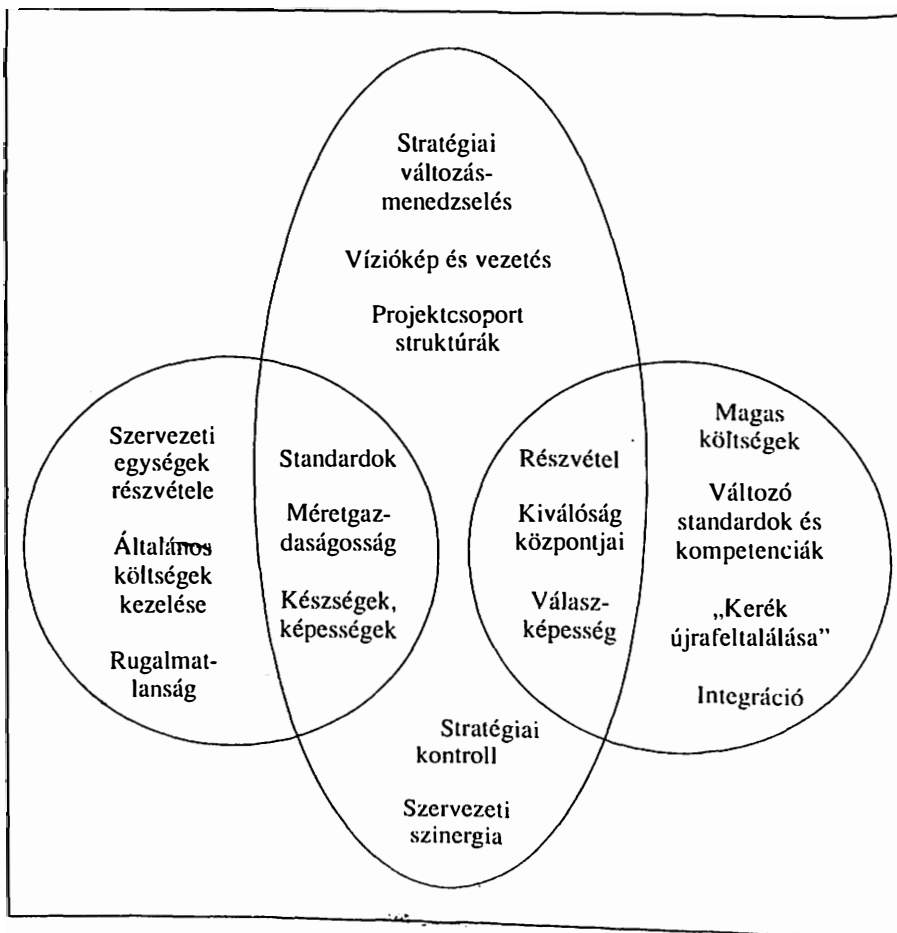
zede (Judson, 1990) definiálta azt az öt kulcsfontosságú kérdéskört, amelyek az egyén tudatosságából, képességeiből és szándékaiból kiindulva összekötik a spirális ciklusokat, az alábbiak szerint:

*Tudatosság (stimuláció: értem, egyetértek, tudom)*

- 1) A változások résztvevői milyen mértékben vannak informálva a célkitűzésekről, stratégiáról, ütemtervről, vevői szükségletekről, szükséges erőforrásokról, az elvárt illetőleg újonnan kialakítandó viselkedésmódról, módszerekről, rendszerekről stb.?
- 2) Kialakítottak-e egyfajta szisztematikus eljárást a változási folyamat megvalósításának nyomon követésére és a megkívánt korrekciók végrehajtására?

2. ábra

**A változásmenedzsment architektúrája**



**Képesség**

(felhatalmazás: képes vagyok rá, megbirkózom vele)

3) Maradéktalanul meghatározták-e a szükséges erőforrások típusát és mennyiségét, beleértve a pénzügyi erőforrásokat, szakképzettséget és az időtényezőt?

**Szándék**

(részvétel: válaszolok, értékelem, rendelkezem)

4) Milyen mértékű a változások iránti elkötelezettsége a főbb aktoroknak (vezetők, alkalmazottak)? Mennyiben vélik hitelesnek a változás szükségességét és vallják magukénak a kezdeményezést úgy általában? Hogyan biztosítható ez az elkötelezettség a változásmenedzselési folyamat egésze során?

5) Mennyiben mutatkozik szilárdnak az érintettek elkötelezettsége a változások megvalósítása iránt? Hogyan erősíthető ez az elkötelezettség, létezik-e motivációs stratégia a folyamatokat támogatására? Milyen a teljesítményértékelési rendszer és a hozzá kapcsolódó jutalmazási szisztéma? Kiszámítható-e a vezetés viselkedése és megfelelő elismerésben részesül-e az eredményesen elvégzett munka?

Összegzésként megállapíthatjuk, minden változásmenedzselési esetnek meg kell lennie a maga architektúrájának, amely alapján az eset, a (projekt) megtervezhető és kézben tartható. Az architektúra kidolgozása, felépítése a projekt irányítójának, gazdájának – a változásmenedzsernek – a feladata. Az építkezési feladat elvégzéséhez a kérdéskör szakirodalmá jelentős segítséggel tud hozzájárulni.

**A 3. KRITIKUS TERÜLET:**

**a kemény és puha megközelítések szétválasztása vagy összekapcsolása**

A szervezés- és vezetéstudomány nagy paradigmái Taylor és Mayo (illetve munkatársaik, követőik) mun-

kásságához vezethetők vissza. A XX. század a menedzsmenttudományban nem szólt másról, mint a hozzájárulások kidolgozásáról és alkalmazásáról, egyik vagy másik irányzat dominanciája alatt. Nem volt ez másképpen a változásmenedzsment tudományos megközelítésében sem: népszerűek lettek modellek, módszerek (struktúrák, architektúrák stb.), a kemény összetevőkre helyezve a hangsúlyt, abban látva a sikeresség zálogát és ellenkezőleg: a puhának tartott összetevőkre koncentráltan.

Bár a „fekete” vagy „fehér” jellegű éles elkülönítések ideje leáldozóban van, mégis nagy a kísértés a két szélsőség hangsúlyozására. Ennek eklatáns megjelenése Behr és Nohira (2000) azóta híressé vált írása, az „E” és „O” elmélet-alkalmazásokról, a változások jellegének megértéséhez. A szerzők gyakorlati eseten mutatják be, hogy létezik az E-elmélet és az O-elmélet konzisztens rendszere (1. táblázat), de hiba lenne ezeknek egymással való szembeállítás. Ellenkezőleg: a két elméletet egyszerre felhasználva kell végigvinni egy változtatási folyamatot.

De ennek megoldása sokkal nehezebb, mint azt néhányan gondolnák, mert az elméleteken alapuló megközelítések jelentősen különböznek egymástól. Azonban mégsem kivitelezhetetlen, sőt azok a vállalatok, amelyek sikeresen kombinálják a kemény és a lágy megközelítést, jelentős sikerre számíthatnak a változások menedzselésében.

A változások világában a szervezeti tanulás közép-pontba állítása a lágy jellegű megközelítések jelenlétére – vagy azok preferenciájára – utal. Ez a tény a tanulási elméletek megjelenése óta elfogadott. Egy figyelemre méltó írás (Cameron – Ogilvie, 1996) tovább árnyalja ezt a vélekedést, amikor

*1. táblázat*

**Az E- és O- változtatási elméletek összehasonlítása**

A változás dimenziói	E-elmélet	O-elmélet	A két elmélet kombinálása
<b>Célok</b>	Maximalizálni a részvények értékét	Szervezeti kapacitások fejlesztése	Határozottan, nyíltan azonosul a gazdasági értékekkel és a szervezeti kapacitásokkal
<b>Vezetés</b>	Felülről irányított (Top-down)	Bátorítja a részvételt a folyamatban (Bottom-up)	Az irányt felülről megadni, és az embereket alulról mozgósítani
<b>Fókusz</b>	Kihangsúlyozza a struktúrát és a rendszereket	Vállalati kultúra felépítése: dolgozói magatartás és hozzáállás	Szimultán figyelni a „kemény” és „lágy” elemekre
<b>Folyamat</b>	Tervezés és programok létrehozása	Kísérletez és kifejleszt	Spontaneitás fejlesztése
<b>Jutalmazási rendszer</b>	Pénzügyi eszközökkel való motiválás	Motiválás elismerés révén – a fizetést igazságos ellenszolgáltatásként értelmezi	Az ösztönzők segítsék a változtatásokat, de ne hajtsák!
<b>Tanácsadók alkalmazása</b>	Tanácsadók elemzik a problémákat és megoldást dolgoznak ki	Tanácsadók támogatják a menedzsmentet saját megoldások kialakításában	A tanácsadók szakmai erőforrások, akik fejlesztik az alkalmazottak képességeit

Forrás: Beer, M. – Nohria, N. (2000): Cracking the Code of change. HBR May-June, pp. 133-141.

- a rendszer-strukturális megközelítés, és
  - a magyarázó megközelítés
- különbözőségét elemzi a kreatív akciók és a tanulás folyamataiban. Az elkülönítés modern változata a Herbert Simon által (Simon, 1978) publikált, jól és rosszul strukturált problémák tárgyalásának (2. táblázat).

2. táblázat

**A rendszer-struktúra megközelítés és a magyarázó megközelítés összehasonlítása**

Rendszer – struktúra megközelítés	Magyarázó megközelítés
A külső környezet konkrét és objektív, az események mérhetőek	A külső környezet bizonytalan, többszörösen konfliktusba került magyarázatok léteznek
Az adatgyűjtés a lehetséges kockázatok csökkentését szolgálja	Az adatgyűjtés elégtelen
Az információ eloszlatja a bizonytalanságot	Az információ a szervezet tagjának magyarázata nélkül értelmetlen
A szervezeti tanulás a környezet „tudásképes” mivoltából származik	A szervezeti tanulás a szervezeti tagok akcióinak magyarázatából származik

A „kemény oldal” hívei és szorgalmazói újabb és újabb, a hatékonyság növelésére kihegyezett koncepciót, míg a „puha oldal” hívei a szervezeti kultúra és értékek fontosságát hangsúlyozó koncepciókat ajánlanak az alkalmazók figyelmébe. Fontos megjegyezni, hogy a konvergencia elemei itt is előtérbe kerülnek. A keménynek tűnő strukturális egyenletmodellezés a szervezetfejlesztési döntéshozatal részévé vált (Schriesheim – Cook, 1988); vagy például az alkalmazottak elkötelezettségének mérésére és a kultúra-auditra irányuló próbálkozások jelennek meg az irodalomban (Harkness, 2000). Neves kultúrakutatók, Todd Lapidus és F. Trompenaars a változásmenedzsment fogalomrendszeréhez igazítják kutatásaikat, ugyancsak a megközelítések konvergenciájának jegyében. Az előbbi

szerző, munkatársával a szükséges, de általában hiányzó innováció és a szervezeten belül uralkodó 4 kapcsolattípus összefüggését bizonyítja, vállalati esetpéldák segítségével (3. táblázat).

F. Trompenaars és P. Wooliams (2003) új értelmezésben ír a vállalati kultúrák változásáról. A változást olyan folyamatnak kell tekinteni, amely a meglévő kultúrát gazdagítja, az új vállalati kultúrát hozzáigazítja a régihez és újraelemzi a kérdéses pontokat, ahelyett, hogy az egész régi koncepciót félretolva, újat vezetne be helyette. A régi kultúra teljes feladása a pozitív dolgok feladását is jelentené. A hozzáigazítási folyamat fontossága abban áll, hogy lehetővé teszi a szervezet formálódását, fejlődését, de nem torzul valami mássá. Egy szervezetnek olyan, egymásnak ellentmondó szükségletei vannak, mint pl. stabilitás és változás, tradíció és innováció stb.

Egybecseng ezzel a gondolatmenettel Sullivan és Bufton írásának (2002) lényege is. Kutatásaik szerint újjászerveződések, összeolvadások, felvásárlások vagy leépítések időszakában az értékalapon irányított cégek alkalmazottai képesek továbbra is jól teljesíteni. Ennek oka a szervezet változatlan értékeiben rejlik, amelyek stabilitást biztosítanak a változások nehéz periódusaiban. A szervezeti értékek fogják az irányt jelezni, míg az individuális értékek biztosítják az emberek motivációját és hozzájárulási szándékát.

A tanulmány e pontja alatt tárgyalt kemény és lágy megközelítések, tartalmi elemek konvergenciáját jól bizonyítja a Harvard Business Review magyar kiadásában is a közelmúltban megjelent írás (Sirkin et al., 2006). A cikk – címe szerint – a változásmenedzsment kemény oldaláról szól. És mi a négy kritikus elem, amire a kemény oldalak között a siker érdekében a szerzők szerint koncentrálni kell?

Ez a négy tényező:

- 1) az időtartam – hagyományosan a keménynek tartott elemek egyike,
- 2) a projekt-team teljesítményének integritása – hagyományosan nem tekinthető annak,

3. táblázat

**A kapcsolatok négy típusának mátrixa**

A kapcsolat típusa	Bizalomszint	Ösztönző tényező	Hozzáállás	Viselkedés	Lehetséges kimenetek
Szorosan együttműködő	Sok befektetett bizalom	Mindenki java	Szinergia	Felelősségteljes	Áttörő innováció
Együttműködő	Tranzakció központú	A projekt sikere	Win-win	Készséges	Előre meghatározott siker
Versengő	Vonakodó, óvatos	Jó benyomás	Nyerni szabályosan	Agyafúrt	Kompromisszum
Ellenséges	Bizalmatlanság	Veszítés elkerülése	Nyerni mindenáron	Késélre menő	Kiszámíthatatlan

Forrás: R. A. Hattori – T. Lapidus, 2004



- 3) a változás iránti elkötelezettség – tipikusan a puha elemek egyike, talán a legfontosabbika,
- 4) az a többlet-erőfeszítés, amelyet a változtatási kezdeményezés a mindennapi munkán túl kíván az alkalmazottaktól – ugyancsak tradicionálisan a puha elemek tartományába sorolható tényező.

Mindez ékes bizonyítéka annak, hogy csak a kemény és lágy elemek és megközelítések együttes – a konvergenciát elősegítő – alkalmazása felel meg a kor követelményeinek.

#### A 4. KRITIKUS TERÜLET A könyörtelen kommunikáció

A cím talán meglepő, de igen kifejező. A „Communicate Relentlessly” (Managing Change and Transition, 2003. pp. 60-62.) jól szimbolizálja azt a dramatikus szerepet, amit a változás kommunikációja játszik a sikerben vagy a bukásban. Érdekes sorra venni azokat a gyakorlati tanácsokat, amelyeket a Harvard Business Review vonatkozó írásából gyűjtöttek össze, a fent idézett könyv névvel nem jegyzett összeállító:

- 1) Határozd meg a változás természetét!
- 2) Magyarázd el, miért van!
- 3) Magyarázd el a változás érvényességét, különösen, ha az rossz híreket is tartalmaz!
- 4) Készíts grafikus megjelenítést a változtatási projektről, hogy az érintettek megértsék és a fejükben tartsák azt!
- 5) Számold a bevezetés negatív körülményeivel is!
- 6) Magyarázd el a siker kritériumait és azt, hogyan lesz az mérve!
- 7) Magyarázd el, hogyan lesznek jutalmazva az emberek siker esetén!
- 8) Gyakran ismételd a változás célját és a tervezett akciókat!
- 9) Használj változatos kommunikációs stílusokat, amelyek az érintettek igényeinek megfelelőek!
- 10) Mindig kétirányúan kommunikálj!
- 11) Tedd láthatóvá elkötelezettségedet a változtatási programért!

A könyörtelen kommunikáció az őszinteségre, a kétirányúságra helyezi a hangsúlyt. A siker legkisebb reményét várva, nem is lehet másképp. Ez a vezetők felelőssége, a beosztottak feladata.

Az őszinte kommunikáció az előfeltétele a részvételnek, az elkötelezettség elérésének, a várható ellenállás leküzdésének. Mivel a változásmenedzsmentben a kommunikáció célja se nem több, se nem kevesebb, mint:

- a kezdeti ellenállás legyőzése,
- a támogatás megszerzése és megtartása,
- a változási cél iránti bizalom és elkötelezettség létrehozása.

Miller (2002) tanulmányában bemutatott kutatás alkalmával vezetők százait figyelték meg a változások menedzselése során, és azt tapasztalták, hogy számos hit, hiedelem vezeti őket a megvalósítás során. Ezeket a feltételezéseket 4 csoportba sorolták, amelyek jól mutatják az egyes csoportokba sorolt esetekben a kommunikáció eltérő értelmezését, és egyben feladatát (4. táblázat).

4. táblázat

#### Vezetői eszmék, hitek, hiedelmek csoportjai, a szervezeti változás vezetésével kapcsolatban

Csoportok	Jellemzők
1. csoport	A vezetők úgy gondolják, hogy az emberek akkor változnak igazából, ha megértik a változást kényszerítő erőket. <i>Mögöttes feltevés:</i> az emberek racionálisak és a saját önérdekeiket követik.
2. csoport	A vezetők úgy gondolják, hogy az emberek az aktív és hatásos kommunikációs technikák hatásaként változnak. A változásvezetési technikákat a nagy meetingek és szimbólumok használata jelenti. <i>Mögöttes feltevés:</i> az emberek akkor alkalmazkodnak a változáshoz, ha a változás előnyeit megfelelően kommunikálták nekik.
3. csoport	A vezetők úgy gondolják, hogy az emberek nem akarnak maguktól megváltozni. Specialistát alkalmaznak, hogy változásvezetési tervet készítsen. A vezetők megvalósítják a tervet, ha megvalósítható az idő- és költségkereten belül. <i>Mögöttes feltevés:</i> az emberek elkötelezetté válnak a változás iránt a megvalósítás folyamata során.
4. csoport	A vezetők tisztában vannak a munkatársak változásra vonatkozó képességeivel és megértik, hogy az emberek nem akarnak változni. Az alkalmazottakra vonatkozó változás tervezése fontos részét képezi a megvalósítás fázisának. A vezetők be szeretnék vonni a munkatársakat a tervezésbe, a nagyobb egyetértés elérése végett. <i>Mögöttes feltevés:</i> A sikeres szervezeti változáshoz szükséges a munkatársak részéről az elkötelezettség, a szankciók nem hatékonyak.

Forrás: Miller, 2002, 364. o.

John Wren és Victor Dulewicz (2005) a Royal Air Force-nál végbement szervezeti változásokat kutatva úgy találta, hogy a változás sikerességére való hatás ereje a vezető részéről csak akkor lehet magas, ha (1) a figyelembe vett vezetői dimenziók között helyet kap a hatékony kommunikációs stratégia, és



(2) a vezetői tevékenységek között első helyen áll a tiszta jövőkép kommunikálása.

Az újabb keletű szakirodalmi források továbbra is nagy hangsúlyt helyeznek a kommunikációs tartalomra, és az ahhoz időben jól használt eszközökre, technikákra. „Az információ – hatalom” – elv mélyen él a vezetőkben. Ezt példázza Jack Welch-nek a GE menedzsereiről mondott tapasztalata, amely a kinevezése előtti időszakban jellemezte őket: „A menedzserek alapvetően nem osztották meg az információt. Az információ fegyver volt, amit saját kezükben akartak tartani. Munkájuk lényegét az irányításban, az ellenőrzésben látták. Szerintem ez nem gyümölcsöző módszer, főleg energiakidobás” (Laksham, C. 2005: 429.). (Ehhez teljesen hasonló tapasztalatot szerzett e tanulmány írója, amikor az egyik nagy multinacionális vállalat magyarországi vezetőinek tartott foglalkozásokat a változásmenedzsmentről. A legnagyobb vita minden alkalommal akkor bontakozott ki, amikor a besztottakhoz eljuttatandó információk mennyiségéről és időzítéséről került szó. A résztvevők megérezték a „könyörtelen kommunikáció” lényegét.) Szakértelem és művészet szükségeltetik ezen elv károsító hatásainak legyőzéséhez, vagy akár csak csökkentéséhez.

A kommunikáció tartalma arra vonatkozik, hogy milyen információkat kapnak az alkalmazottak a vállalatban belül, a változtatási kezdeményezés előtt, közben és után, és milyen információk jutnak tőlük a felső vezetéshez. Goodman és Truss (2004) háromfajta információt azonosít, amelyek befolyásolják a munkavállalót a változás során:

- mit kell a munkatársaknak tudniuk a változásról,
- mit kellene tudniuk, és
- mit tudnak meg valójában a változásról.

Mindezt a bizonytalanság és az ellenállás csökkentése érdekében. Általános vélemény az, hogy az alkalmazottak úgy érzik, hogy nincsenek kellően tájékoztatva a változásokról a szervezetben, és legtöbbször csak a változtatási esemény után – és nem az elején – kapják meg a szükségesnek gondolt információkat. Azonban a paradoxon itt is gyakran érvényesül: a vezetők pedig úgy gondolják: túl korán, és a nem megfelelő címzettekhez jutnak el információk a változásról. És ez egyrészt csökkenti a vezetők manipulációs lehetőségeit, másrészt szükségtelen kontraszelekcióhoz vezethet – például olyanok kezdenek el a távozás gondolatával foglalkozni, akikre a változás során szüksége lenne a szervezetnek. A csapdahelyzet fennáll, elkerülése a változás sikerességének alapvető feltétele.

Végezetül – a tanulmánynak mintegy összefoglalójaként – idézzük fel Craig Lundbergnek (1990) nevezetes írását, amelyben amellet érvel, hogy minden szervezeti változás kommunikációs folyamatokon alapszik. Alapvető kérdés: a szervezeti jelenségek arculata, ezeknek a változásai és a hozzájuk rendelhető kommunikációs megközelítések. Lundberg az 5. táblázatban bemutatott összefüggéseket találta a két dimenzió mentén csoportosított változási kategóriák, és a hozzájuk rendelhető kommunikációs megközelítések súlypontjai között.

5. táblázat

A különböző változáskategóriákhoz illő kommunikációs megközelítések súlypontjai

Szervezeti változás típusa	Racionális	Emberi erőforrás-központú	Politikai	Kulturális
Belső szabályozás	Szerepek tisztázása	Vezetési rendszer	Forrás-closztás	Kultúra megnyilvánulása
Külső összehangolás	Stratégia	Társadalmi struktúra	Érdekeltek és belső kapcsolatok	Ösztönző hiedelmek
Jövőbeni elvárások	Jövőkép/ elhivatottság	Szervezeti légkör	Domináns szövetség	Ideológia

Forrás: Lundberg, C. (1990) 12. o.

Az 5. táblázat egyes elemei visszautalnak az írásban korábban tárgyalt architektúra-alkotás fontosságára is. A változás jól azonosított architektúrája releváns kommunikációs megközelítéseket kíván, és vice versa: a változás kommunikációja nélkülözhetetlen része a modellalkotásnak és a gyakorlati megvalósításnak.

### Felhasznált irodalom

- Ackoff, R. L. (1993): The art and science of mess management, in: Mabe, C. – Mayon-White, B. (Eds): Managing Change, Paul Chapman Publishing, London, pp. 47-54.
- Beer, M. – Nohira, N. (2000): Cracking the code of change, Harvard Business Review, Vol. 78 No.3, 133-41.
- Cameron – Ford – Ogilvie (1996): The role of creative action in organizational learning and change. 1996, Journal of Organizational Change Management, 9, (1), 54 – 62.
- Carnall, C. (2003): Managing Change in Organizations. 4. th. ed. London: Prentice Hall
- Christensen, C. M. – Overdorf, M. (2001): Megfelelni az ugrásszerű változások kihívásának. In: Harvard Business manager. Budapest, III. évf. 2. sz. 66-74.
- Drucker, P. (1996): Management Power for the Millennium, The 10 challenges for executive performance. A Unique Management Training Program from MTS Publishers Ltd.
- Farkas, F. – Kurucz, Zs. (2005): A változások menedzselésének új irányzatai: A kaleidoszkóp metafora. MABRC Konferencia Kézikönyv, Budapest, 16-27.

- Farkas, F.* (2004): Változásmenedzsment, KJK-Kerszöv Kiadó, Budapest
- Gaál Cs.* (2006): Ha nagyobb, akkor jobb is? Világgazdaság, Vélemény, 2006. június 1., 20. o.
- Goodman, J. – Truss, C.* (2004): The Medium and the Message: Communicating Effectively during a Major Change Initiative. *Journal of Change Management*, Vol. 4, No. 3.
- Griffith, J.* (2002): Why change management fails. *Journal of Change Management*, 9, (6), pp. 297 – 304.
- Harkness, James* (2000): Measuring the effectiveness of change – The role of internal communication in change management. *Journal of Change Management*, 1, (1), March, pp. 66 – 73.
- Hattori, R. A. – T. Lapidus* (2004): Collaboration, trust and innovative change. *Journal of Change Management*, Vol. 4, No.2, June, pp. 97-104.
- Higgs, M., Rowland, D.* (2000): "Building change leadership capability: the quest for change competence", *Journal of Change Management*, Vol. 1 No.2, pp. 116-31.
- Judson, A.* (1990): Making Strategy Happen: Transforming Plans into Reality. Cambridge, MA: B. Blackwell
- Kaplan, R. – Norton, D.* (2000): Balanced Scorecard. KJK-Kerszöv Kiadó, Budapest
- Kotter, J. P.* (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 59-67.
- Kotter, J. P.* (1996): Leading change. Boston: Harvard Business School Press
- Kotter, J. P.* (1999): A változások irányítása. Kossuth Kiadó, Budapest
- Lakshman, C.* (2004): Top Executive Knowledge Leadership: Managing Knowledge to Lead. *Journal of Change Management* 5, (4), pp. 429-446.
- Lewin, K.* (1972): A mezőelmélet a társadalomtudományokban. Gondolat Kiadó, Bp. 215-271.
- Lundberg, C. C.* (1990): Towards Mapping the communication Targets of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 3, (3), pp. 6 – 13.
- Managing Change and Transition (2003): Harvard Business Essentials, Harvard Business School Boston, Massachusetts
- Miller, D.* (2002): Successful change leaders: what makes them? What do they do that is different? *Journal of Change Management*, 2 (4), pp. 359-368.
- Nickols, Fred* (2000): Change Management 101 A Primer. <http://home.att.net/~nickols/change.htm>, 2006. 07. 04.
- Open University (1986): Block III., Organisations, Course managing in Organisations, Milton Keynes
- Schriesheim, A. C. – Cooke, K. D.* (1988): The Use of Structural Modeling in Organizational Change and Development Research. *Journal of Organizational Change Management*, 1, (1), pp. 29 – 42.
- Senior, B.* (2002): Organisational Change. Prentice Hall Financial Times
- Simon, Herbert A.* (1973): The Structure of Ill-Structured Problems, első megjelenés: *Artificial Intelligence*, 1973. 4. kötet, 181 – 201.
- Sirkin, HL – Keenan, P. – Jackson, A.* (2006): A változásmenedzsment kemény oldala. *Harvard Business manager*, 8. évf. 3. sz., 36 – 47.
- Sullivan, W. – Sullivan, R. – Buffton, B.* (2002): Aligning individual and organisational values to support change, *Journal of Change Management*, 2(3), pp. 247-254.
- Todnem By, Rune* (2005): Organisational change management: A critical review *Journal of Change Management*, Volume 5, Number 4, Number 4/December 2005, pp. 369-380(12).
- Trompenaars, F. – Woolliams P.* (2003): A new framework for managing change. *Journal of Change Management*, 3, (4), pp. 361 – 375.
- Wissema, J. G.* (2000): Fear of Change? A Myth! *Journal of Change Management*, 1(1), pp. 74–90.
- Wren, J. – Dulewicz, V.* (2005): Leader competencies, activities and successful. change in the Royal Air Force. *Journal of Change Management*, 5(3), pp. 295-309.

## E számunk szerzői

**Dr. BERÁCS József**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. FARKAS Ferenc**, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **PATIK Réka**, egyetemi adjunktus, Szegedi Tudományegyetem; **Dr. GAÁL Zoltán**, egyetemi tanár, Pannon Egyetem, Veszprém; **HAUSZMANN János**, PhD hallgató, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem; **MOLNÁR Ferenc**, vezető elemző, Promei Kht.