VÁLTOZÁSMENEDZSMENT A KÖZIGAZGATÁSBAN

Dr. Belényesi Emese

ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel

VÁLTOZÁSMENEDZSMENT A KÖZIGAZGATÁSBAN

Dr. Belényesi Emese

Nemzeti Közszolgálati Egyetem
Budapest, 2014

Nemzeti Közszolgálati Egyetem

Szerző:
© Dr. Belényesi Emese

Kiadja:
© Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014

Minden jog fenntartva. Bármilyen másoláshoz, sokszorosításhoz, illetve más adatfeldolgozó rendszerben való tároláshoz és rögzítéshez a kiadó előzetes írásbeli hozzájárulása szükséges.

Olvasószerkesztés, tördelés:
Nemzeti Közszolgálati és Tankönyv Kiadó Zrt.

ISBN 978-615-5491-09-2

TARTALOM

Bevezetés **7**

1. A változás szervezeti megközelítései **9**
1.1 A változástól a változásmenedzsmentig 9
1.2 Változásmenedzsment-irányzatok 10
1.2.1 Változásmenedzsment, mint egyensúlyteremtés 10
1.2.2 Változásmenedzsment, mint a zavaros problémák kezelése 11
1.2.3 Változásmenedzsment mint szervezeti változtatás 14

2. Szervezeti változások **17**
2.1 A szervezet, mint rendszer 17
2.2 A változás indukciója 19
2.3 A változás erőtere 21
2.4 A változás tipológiája 22
2.5 A változás időzítése 30
2.6 A változás szereplői 32

3. A változási folyamatok kezelése a szervezetekben **35**
3.1 A változás előkészítési folyamata 35
3.2 A változások fogadtatása 38
3.3 A változással szembeni ellenállás 44
3.4 Az ellenállás kezelése 46

4. Változásmenedzsment-modellek **53**
4.1 Folyamatmodellek 53
4.1.1 Daft általános modellje 53
4.1.2 Kocsis József modellje 54
4.2 Szakaszoló modellek 55
4.2.1 Lewin háromfázisú modellje 55
4.2.2 Carnall háromlépcsős modellje 56
4.2.3 Judson ötlépcsős modellje 56
4.2.4 Beer hatlépcsős modellje 56
4.2.5 A GE hétlépéses modellje 57
4.2.6 Kotter nyolclépéses modellje 58
4.2.7 Jick tízlépéses modellje 58
4.3 Életpályaciklus-modellek 59
4.3.1 A szervezeti életciklus Adizes modelljében 59
4.3.2 A szervezeti növekedés Greiner modelljében 63
4.3.3 A változási ciklus Want modelljében 64

4.4 Egyéb modellek ... 66
4.4.1 Az ADKAR-modell ... 67
4.4.2 A DICE-modell ... 68
4.4.3 Az ECO-modell ... 70
4.4.4 Tanuló szervezet ... 73
4.4.5 Benchmarking ... 77

5. Integrált változásmenedzsment-modellek ... 81
5.1 Integrált változásmenedzsment a Lewin-modell alapján ... 81
5.2 Integrált változásmenedzsment a Kotter-modell alapján ... 87
5.3 Integrált változásmenedzsment a Kocsis-modell alapján ... 91
5.4 Szervezetalakítás – változásmenedzsment a gyakorlatban ... 99
5.4.1 Rendszer Beavatkozási Stratégia (RBS) ... 102
5.4.2 Organizational Development (OD) ... 105

6. Szervezeti változások sikertényezői ... 107
6.1 A változás eredményességének sikertényezői ... 107
6.2 A változás hatékonyságának sikertényezői ... 108
6.3 A változás sikertelenségének okai ... 110

7. Változásmenedzsment egy közigazgatási szervezetben ... 113
7.1 Szervezeti változás – a NAV-integráció ... 114
7.1.1 Előzmények – a két elődintézmény története ... 114
7.1.2 A változás folyamata ... 115

7.2 A változás – felülnézetből ... 121
7.2.1 Változás a szervezeti struktúrában ... 122
7.2.2 Változás a szervezeti kultúrában ... 123
7.2.3 A változás folyamata ... 124

7.3 A változás – alulnézetből ... 125
7.3.1 Változás a szervezeti struktúrában ... 126
7.3.2 Változás a szervezeti kultúrában ... 128
7.3.3 A változás folyamata ... 130
7.4 A NAV-integráció tanulságai ... 134
7.4.1 A változás jellemzői ... 134
7.4.2 Vélemények – hasonlóságok, különbségek ... 135
7.4.3 Következtetések ... 135

Összegzés ... 136

Felhasznált irodalom ... 137
Szakirodalom ... 137
Jogforrások és egyéb dokumentumok ... 138
Internetes források ... 139

BEVEZETÉS

„... mindenki elfogadja a változások elkerülhetetlen voltát. Mégis mindenki azt kívánja, a változás – akár az adózás és a halál – olyan messzire legyen kitolva időben, amennyire csak lehetséges."

Drucker

Az embereket körülvevő világ állandóan változik, és közben maga az ember is változik. A változások közül vannak alig észrevehetőek, melyekhez nagyon hosszú idő szükséges, és csak közvetve érzékelünk, azonban vannak olyanok is, amelyek rövid idő alatt következnek be, és közvetlenül érzékelünk. Ezek lehetnek folyamatosak, ilyen például az idő múlása, vagy ciklusosan ismétlődőek, ilyen például az évszakok váltakozása.

A keletkezés és az elmúlás körforgásában is nagy szerepet játszik a változás. Ezt a két mérföldkövet a változás folyamata kapcsolja össze, és ebbe a körforgásba az ember is beleavatkozik. Különösképpen napjainkban, amikor az innovációs megoldások jelentősen befolyásolják a természetes folyamatokat, és megváltoztatják a keletkezés és elmúlás korábbi törvényszerűségeit.

Napjainkban a változás egyik legmarkánsabb katalizátora maga az ember. Az általa kialakított tevékenységek, különösképpen az új technológiák megjelenése miatt rengeteg változás következik be a mindennapi munkában, munkafolyamatokban, és ez mind a szervezetekre, mind az ott dolgozó egyénekre is hatást gyakorol. Éppen ezért nagyon fontos, hogy ezek a folyamatok ne véletlenszerűen, hanem tudatosan történjenek: a változás vezetői kézben tartsák ezek irányítását, és a szervezetek tagjai is alkalmazkodni tudjanak a megváltozott helyzethez, ne csupán „elszenvedői", hanem aktív résztvevői legyenek az eseményeknek.

„Semmi nincs állandóbb, mint a változás" – tartja a mondás, mégis sokszor idegenkedünk tőle. Vajon mi okozza a nehézséget, és hogyan könnyíthetnénk meg kezelését? Az utóbbi évtizedekben a változás és a változáskezelés témaköre nagy publicitást kapott, előbb a nemzetközi, majd a hazai szakirodalomban is. Számos modell született a változások, változtatások tudatos kezelésére, ezek főként szervezeti oldalról közelítik meg a témakört, de született számos, a változásokkal járó konfliktus és stressz egyéni kezelésére vonatkozó munka is.

A könyv célja áttekintést adni a változásmenedzsment azon legfontosabb elméleteiről és modelljeiről, amelyek elősegítik a szervezeti változások megismerését és megértését. Bemutatja alkalmazási módszereiket, valamint néhány egyszerű és integrált változásmenedzsment-modellt, illetve esettanulmányt, mint a szervezeti változások sikeres kezelésének lehetséges alternatíváit.

1. A VÁLTOZÁS SZERVEZETI MEGKÖZELÍTÉSEI

Mielőtt rátérnénk a változásmenedzsmentre és irányzatainak ismertetésére, érdemes áttekintenünk néhány, a szakterülethez kapcsolódó alapfogalmat, amelyek megkönnyítik a továbbiak értelmezését.

1.1 A változástól a változásmenedzsmentig

Mindenekelőtt fontos, hogy különbséget tegyünk a változás és a változtatás fogalmak között. Általánosságban a **változás** a környezeti feltételekhez való folyamatos alkalmazkodást jelenti. A környezeti feltételek módosulása kényszeríti ki a **változtatást**, hogy az új körülményekhez alkalmazkodni tudjanak a szervezetek.[1]

A **változás** olyan objektív folyamat, amelynek meghatározott és értelmezhető iránya van. Akaratunktól függetlenül létezik, és úgy a rendszereket körülvevő világban, mint a rendszereken belül jelen van. A **változáskésztetések** olyan jelek, jelenségek, tények (megváltozott körülmények, feltételek), amelyek az érintett rendszereket célszerű alkalmazkodásra, önmaguk megváltoztatására késztetik. A **változtatás** pedig olyan tudatosan alakított folyamat (beavatkozás), amelynek iránya a jövőbe mutat. Célja a jelenlegi állapothoz képest egy új (fejlettebb) egyensúlyi állapot elérése.[2]

A szervezeti változásokra korlátozva figyelmünket, megállapíthatjuk, hogy a szervezetek dinamikus, nyílt rendszerként való értelmezéséből fakadóan a változás − mind a fejlődés, mind a stagnálás időszakában − része a szervezetek mindennapi életének. A szervezetekben állandóan változik valami, maga a szervezet is folyton átalakul, módosul. A **szervezeti változás** tehát a szervezet egy vagy több alapvető jellemzőjében bekövetkező, jelentős mértékű változás. Ezek lehetnek: a szervezetre jellemző működési folyamatok és technológia, a szervezeti struktúra és kultúra, a szervezeti magatartás és a szervezet hatalmi viszonyai.[3] A **változásvezetés** pedig a vezetők tudatos tevékenysége, melynek során a szervezetet a jelenlegiből egy kívánt állapotba kívánják „átvezetni".[4]

A szervezeti változások **tartalma** és **folyamata** között fontos különbséget tenni. Ugyanis a változások megfigyelése vonatkozhat a változás tartalmára, azaz a szervezet egy vagy több

1 Csath M.: *Sikeres változásmenedzsment.* Marketing & Manager, 1999. 2. 4–9.

2 Németh B.: *A kiegyensúlyozott vállalat. A változási folyamatok menedzseléséről.* Vezetéstudomány, 1997. 12. 3–15.

3 Dobák M.: *Szervezeti formák és vezetés.* KJK, Bp., 2004. 181.

4 Csath M.: *Stratégiai változtatásmenedzsment.* Aula Kiadó, Bp., 2005. 18.

lényeges jellemzőjére (struktúra, kultúra stb.), illetve magára a folyamatra, amit megfelelő eszközök és vezetői kompetenciák segítségével menedzselni kell a szervezetben.[5] A változások kezelésére használt folyamatok, eszközök és technikák összességével a **változásmenedzsment** foglalkozik annak érdekében, hogy a lehető legjobb eredményt érjük el. Célja a szervezet felkészítése és alkalmassá tétele valamilyen lehetőség kihasználására vagy veszély elhárítására.[6]

A fentiekből tehát kiderül, hogy míg a **változás** akarattól független folyamat, a **változtatás** akaratlagos, illetve a **változásvezetés** (leading change) vezetői tevékenység, a **változásmenedzsment** (managing change) pedig szervezeti folyamat. A továbbiakban a változásmenedzsment kérdéskörével foglalkozunk, annak néhány irányzatát tekintjük át.

1.2 Változásmenedzsment-irányzatok

A változásmenedzsment kialakulása Kurt Lewin ez irányú munkásságával kezdődött a múlt század közepén. Napjainkra számos részterülete és irányzata alakult ki, és igen gazdag, gyorsan fejlődő, népszerű szakterületté vált. A szakirodalom többféle megközelítésben is tárgyalja a témát, ezek közül néhányat tekintünk át.

1.2.1 Változásmenedzsment, mint egyensúlyteremtés

A szervezetekre napjainkban egyre inkább egyfajta egyensúlyteremtési erőfeszítés jellemző: minél távolabb kerül egy szervezet ettől az egyensúlyi helyzettől, annál kevésbé alkalmazkodóképes, működése vagy túl merev, vagy túl kaotikus.[7]

Ezen elmélet szerint a szervezeti változások célja a szervezet átvezetése egy adott egyensúlyi állapotból egy másikba:

- **„A" egyensúlyi állapot:** A jelenlegi helyzet, amely magában hordozza a változás kényszerét és szükségességét.
- **Az átmenet menedzselése:** Jövőkép és stratégia kidolgozása, kommunikálása, a stratégia végrehajtásának irányítása, gyors győzelmek kivívása.
- **„B" egyensúlyi állapot:** A változás célállapota, amikor az egyensúly ismét helyreáll a szervezeti egységen és a szervezeten belül egyaránt. A változások eredményei, a kitűzött jövőkép megszilárdul a szervezeti kultúrában és működésben.

5 Dobák M.: Szervezeti formák és vezetés. KJK–Kerszöv, Bp., 2004. 181.

6 Farkas F.: *Változásmenedzsment.* KJK–Kerszöv, Bp., 2004. 41.

7 Farkas F.: I. m. 31–32.

Az egyensúlyteremtés folyamatát az 1. ábra mutatja.

1. ábra. A változásmenedzselés, mint egyensúlyteremtés. (Forrás: saját szerkesztés.)

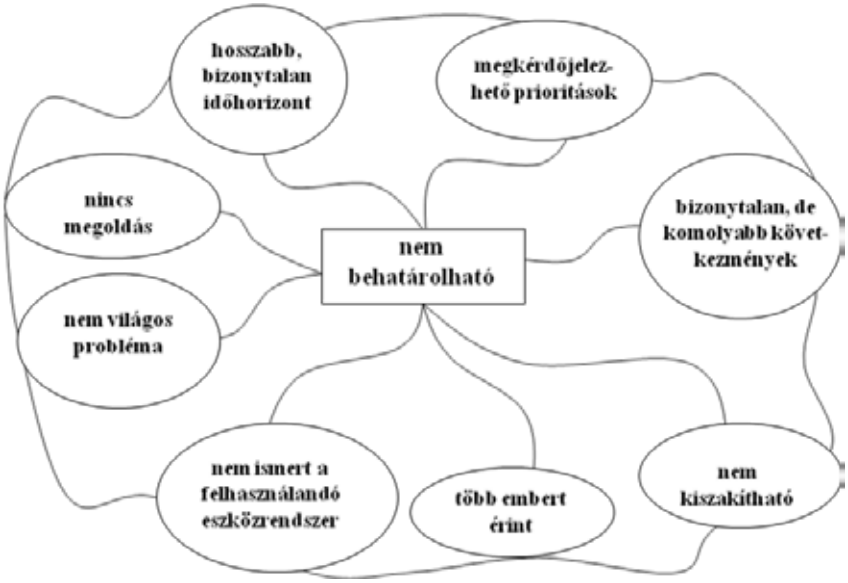
1.2.2 Változásmenedzsment, mint a zavaros problémák kezelése

Ahhoz, hogy eljussunk abba a kívánatos állapotba, amely a változás célja, számtalan problémával találhatjuk szembe magunkat. A probléma alapja, hogy van valamilyen célállapot, amelyet el akarunk érni, de nem ismerjük egészen pontosan a hozzá vezető utat; és mindig szubjektív, relatív, hogy mi a probléma. A problémáknak két nagy csoportját különböztethetjük meg: ezek a zavaros problémák, és a bonyolult problémák.[8]

- A **zavaros (messy) problémák** legfontosabb jellemzői, hogy jelentkezésük esetén nem beszélhetünk világos, egyértelmű problémákról, valamint kezelésük is bizonytalan, és általában több embert érintenek. Ha mégis van lehetőség megoldásukra, akkor annak időintervalluma hosszú, valamint bizonytalan és súlyos következményekkel járhat. A problémát tovább súlyosbítja a felhasználandó eszközrendszer hiánya. Az ilyen típusú problémák nem különálló problémaként merülnek fel, hanem valamely más probléma eredőjeként, vagy éppen következményeként.
- A **bonyolult problémák (difficulties)** fennállása esetén már korántsem annyira aggasztó a helyzet, mint a zavaros problémáknál. Ezek legfontosabb jellemzői, és a zavaros problémákhoz képest kimutatható különbségei, hogy jól körülhatárolható problémákkal állunk szemben. Éppen ezért ezeket belátható időtávon belül, akár többféle alternatíva közül válogatva oldhatjuk meg, következményeik pedig kiszámíthatóak és elkerülhetőek. Fontos jellemzőjük még, hogy a megoldás algoritmizálható: ez olyan megengedett lépésekből álló módszert, utasítást, részletes útmutatást jelent, amely valamely felmerült probléma megoldására alkalmas.

8 Watson, L.: *Planning and Managing Change.* The Open University Business School, Milton Keynes, 1993.

A zavaros problémák rendszerét a 2. ábra szemlélteti.



2. ábra. A zavaros problémák rendszere (Forrás: Ackoff, R. L.: The art and science of mess management. In:Managing Change. Eds.: Mabey, C., Mayon-White, B. Paul Chapman Publishing, London, 1993. 47–54.)

A zavaros és bonyolult problématípus összehasonlítását az 1. táblázat mutatja be.

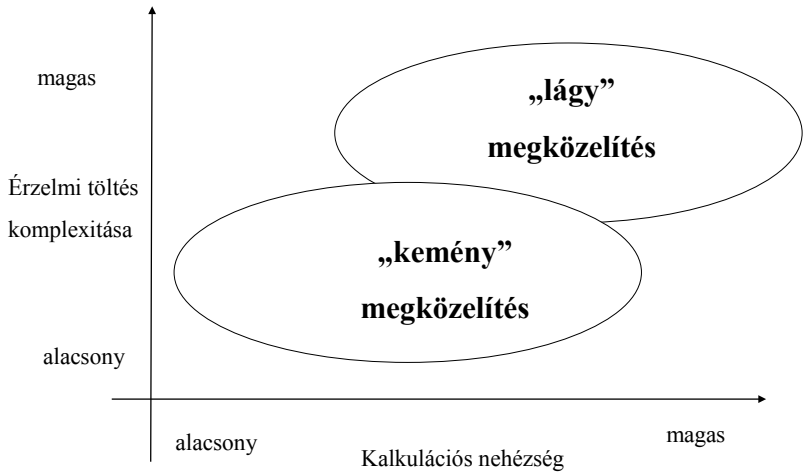
Zavaros problémák	Bonyolult problémák
Nem világos, strukturálatlan	Jól körülhatárolható, strukturált
Nincs megoldás	Többféle megoldás lehet
Hosszú időhorizont	Belátható időtáv
Megkérdőjelezhető prioritások	Egyértelmű prioritások
Bizonytalan, súlyos következmények	Kiszámítható, elkerülhető következmények
Több embert érintő problémák	Kiszámítható érdekviszonyok
Nincs felhasználandó eszközrendszer	A megoldás algoritmizálható

1. táblázat. A zavaros és bonyolult problématípusok (Forrás: saját szerkesztés.)

A **messy–difficulty** fogalompár szembeállítása a „lágy” és „kemény” megközelítések szinonimájává vált.[9] Eszerint:

– a **messy,** vagyis zavaros problémák kezelésére a **„lágy”** megközelítések és módszerek (komplexitás, érintettség és bevonás, bizonytalanság, szerteágazó megoldások, széles időhorizont, bonyolult érdekviszonyok stb.) a jellemzőek, míg
– a **difficulties,** vagyis bonyolult helyzetek, problémák esetében a **„kemény”** megközelítések és módszerek (számszerűség, jól leírható célösszefüggések, izolálhatóság stb.) lehetnek célravezetők.

A változásmenedzsment sikerét a két megközelítés együttes alkalmazása biztosítja. Az érzelmi töltés és a kalkulációs nehézség határozza meg az egyik vagy másik megközelítés dominanciáját, ahogy a 3. ábra mutatja.

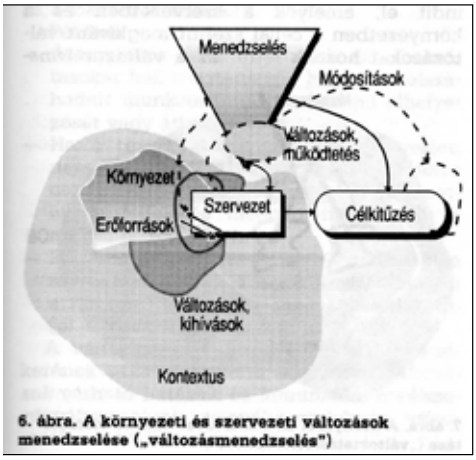


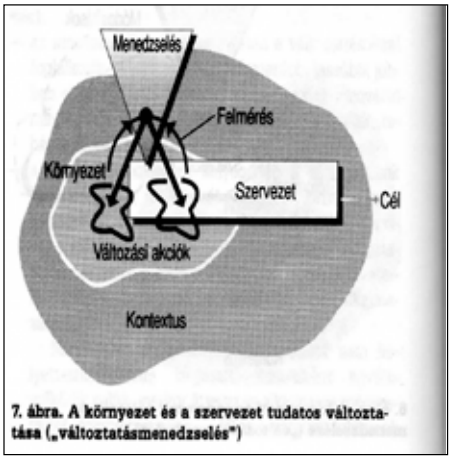
3. ábra. A problémamegoldás „lágy” és „kemény” megközelítésének kapcsolata (Forrás: OUBS: Vállalati stratégiák és változásmenedzsment. Oktatási segédlet alapján.)

9 Farkas F.: I. m. 35.

1.2.3 Változásmenedzsment mint szervezeti változtatás

Kocsis József különbséget tesz **változásmenedzselés** és **változtatásmenedzselés** között. Előbbi azt jelenti, hogy a szervezet alkalmazkodik a környezetében történő változásokhoz, míg utóbbi azt jelenti, hogy a menedzser helyzetértékelést követően olyan tudatos változásokat indít el a szervezetben és a környezetében is, mellyel elérheti a kívánt változást.[10] A változásmenedzselés és a változtatásmenedzselés összehasonlítását a 4. ábra szemlélteti.





4. ábra. Változás- és változtatásmenedzselés. (Forrás: Kocsis J.: Változások menedzselése. Műszaki Könyvkiadó, Bp., 1994.)

Az Open University Business School-ban William Mayon-White vezetésével kidolgozott „Change Management" olyan általános módszertan, amely arra koncentrál, hogy miként lehet a szervezeteken belül a változtatásokat sikeresen végrehajtani. A változtatásmenedzsmentnek, mint fogalmi keretnek a legfontosabb sajátosságai a következők:[11]

Rendszerszemléletű problémakezelés: segítséget nyújt egy szervezetben lezajló összetett folyamat megértéséhez és kezeléséhez, illetve a rendszergondolkodás keretet ad minden változással összefüggő tevékenységnek és a tovagyűrűző hatások figyelembevételének. A rendszerszemléletű szervezet koncepciója különösen hasznos keretnek bizonyul a szervezetekben végbemenő változtatások esetén.

Fejlett kommunikációs kultúra alkalmazása: lehetőséget kell teremteni egy olyan vitakultúra és kommunikációs színvonal elérésére és alkalmazására, amelynek segítségével ha-

10 Kocsis J.: *Változások menedzselése.* Műszaki Könyvkiadó, Bp., 1994. 59–60.

11 Watson, L.: *Planning and Managing Change.* The Open University Business School, Milton Keynes, 1993.

tékonyan és gyorsan elérhető a szervezeti szintű egyetértés, így a szervezeti változásokkal szembeni ellenállás is mérséklődhet.

A módszerbank-jelleg érvényesítése: a változásvezetésen belül rengeteg hasznos modellt állítottak már fel. Többek között folyammodelleket, valamint szakaszoló modelleket. Fontos megjegyezni, hogy egyik megoldás sem számít csodaszernek, hanem egy a lehetséges megközelítések közül. A kontextus és az adottságok figyelembevétele alapján a változásmenedzser feladata a modellek közötti választás.

Kapcsolódás a számítógépes programokhoz: különböző alternatívaértékelő, erőforrás-elosztó, célelemző programok hasznosak lehetnek, mesterséges intelligencia felhasználásával következtetéseket vizsgálhat, gondolatkísérleteket végezhet a változtatást végző menedzser.

Farkas Ferenc szerint két folyamatot lehet a változásmenedzsmenten belül elkülöníteni. Első a működési folyamat, mely szerint az adott elem változása nem jelent tartós minőségi változást, maga a folyamat a stabil működés érdekében történik, ezt **mennyiségi állapotváltozásnak** nevezzük. A második a fejlődési folyamat, amelynek alapján a vizsgált elem lényeges **minőségi állapotváltozáson** megy keresztül, mindent összevetve az alacsonyabb rendűtől a magasabb rendű felé indul meg – ezek visszafordíthatatlan változások.[12]

Pataki Béla a rendszer érintettsége alapján megkülönböztet morfostatikus és morfogenetikus változást.[13] A **morfostatikus** vagy más néven elsőfokú változás egy adott rendszeren belül zajlik, ebben az esetben maga a rendszer változatlan marad. Az ilyen változásnak az **adaptáció** az eredménye. (A változásmenedzsment a morfostatikus változásokkal nem foglalkozik jelentős mértékben.) A **morfogenetikus,** más néven másodfokú változás magának az adott rendszernek a megváltozása. A rendszer megváltozik funkcióiban, változáson mennek át a funkciókapcsolatok és a struktúrák. A morfogenetikus változás eredménye a **transzformáció**.

12 Farkas F.: I. m. 28.

13 Pataki B.: *Változásmenedzsment.* Oktatási segédlet. BME, Bp., 2008. 6.

2. SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK

A változás a szervezeti magatartás egyik legizgalmasabb és legösszetettebb problematikája. A szervezeteknek is alkalmazkodniuk kell a külső környezetükben bekövetkező változásokhoz, és ez éppen a szervezet változása révén biztosítható. Dinamikus környezetben ugyanis csak akkor lehet eredményes egy szervezet, ha állandóan megújul (illetve magában hordozza ennek lehetőségét). Ezzel egyidejűleg minden szervezetre jellemző, hogy valamilyen fokon a stabilitásra törekszik.

A **szervezeti változás** – egyik meghatározása szerint – a szervezet olyan átalakítása, amelyet emberek, technológia, kommunikáció és verseny idéznek elő.[14] Szervezeti változásnak tekintünk tehát minden olyan átalakulást, amely a szervezet lényeges jellemzőinek valamelyikében (folyamatokban, technológiában, outputokban, struktúrában, kultúrában, hatalmi viszonyokban, magatartásban) következik be. Ezek közül irányított szervezeti változásoknak vagy **szervezeti változtatásoknak** nevezzük azokat, amelyek a szervezet vezetésének tudatos beavatkozása nyomán mennek végbe.[15]

2.1 A szervezet, mint rendszer

A kutatók felismerték, hogy a szervezeteket akkor vizsgálhatják a legeredményesebben, ha rendszernek tekintik. A szervezetekben végbemenő változások elemzésénél is hasznos lehet a szervezet rendszerszemléletű értelmezése. Hogy miért? Gyakori típushibának számít a változáskezelő projektekben, hogy valamit elszigetelten, összefüggéseiből kiragadva (például az egyes szervezetek sajátosságainak figyelembevétele nélkül) „sablonszerűen" próbálnak megváltoztatni, ami illeszkedési zavarokhoz vezethet a későbbiekben. Ennek elkerülésére érdemes a szervezeti viselkedés kongruenciamodelljét szem előtt tartani.[16] Ha a szervezetet vagy akár a változást elemekre bontjuk, és ezekkel külön-külön elszigetelten foglalkozunk, akkor könnyen megfeledkezhetünk a szervezeten belül végbemenő változás dinamikájáról.

A változásmenedzsment során a legfontosabb, hogy megértsük és figyelembe vegyük, miként egyensúlyozzák ki egymást az egyes részek, és hogy az egyik szervezeti alrendszer változása milyen hatással van a többi alrendszerre, szervezeti elemre (például az egyes alaptevékenységek kiszervezése hatással van a kiszolgáló tevékenységek működésére is). A szervezet eredményessége és működésének hatékonysága szempontjából kulcsfontosságú az egyes alrendszerek, azok elemei, illetve a környezet és a rendszer közötti összhang.

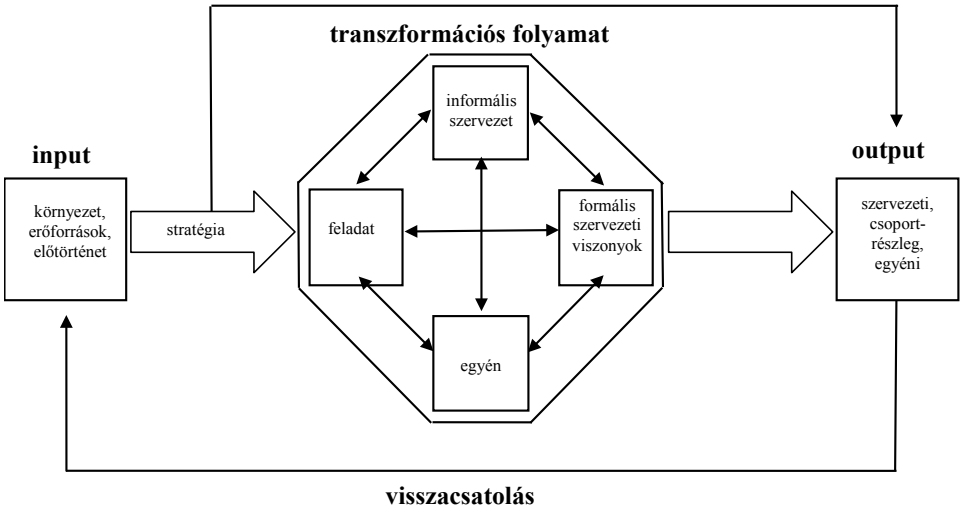
14 Nemes F.: *Vezetési ismeretek és módszerek.* Szent István Egyetem Kiadó, Gödöllő, 2007. 285.

15 Bakacsi Gy.: *Szervezeti magatartás és vezetés.* Aula Kiadó, Bp., 2004. 279.

16 Pataki B.: *Változásmenedzsment.* Oktatási segédlet. BME, Bp., 2004. 5.

Miért érdekes ez a mindenre kiterjedő összhangteremtés a változás szempontjából? Egyrészt azért, mert ha a szervezet és a környezete által alkotott rendszeren belül valamelyik összetevő megváltozik, akkor a többi elemet, részegységet is hozzá kell hangolni (például az egyes szervezeti alapfolyamatokban történő változás hatással van a támogató folyamatokra is). Másrészt pedig mivel közvetve vagy közvetlenül mindegyik elem hatással van mindegyik elemre (minden mindennel összefügg), a szervezet akkor a leghatékonyabb, ha fő összetevői kongruensek (összhangban vannak) egymással. Ezért minden változtatás esetén a modell egészében kell gondolkodnunk, és a kölcsönös összefüggéseket figyelembe véve szabad csak bármit megváltoztatnunk. Különösen igaz ez a modell középpontjában álló transzformációs folyamatra (például egy közigazgatási hivatal belső működésére). A szervezetekre tehát érdemes mint rendszerekre gondolni, amelyek olyan – ismérveik alapján a környezetüktől elhatárolható, de azzal szoros kapcsolatban álló – objektumok halmazai, melyeket kölcsönhatások és kölcsönös összefüggések kapcsolnak össze.[17]

Meg kell még jegyezni, hogy egy szervezet nemcsak rendszer, hanem egyben **nyílt rendszer** is, hiszen egy szervezet át- vagy kialakításakor nem vonatkoztathatunk el a környezeti kontextustól (például a földrajzi elhelyezkedésétől, méretétől, szerkezetétől stb.). Mindez azt jelenti, hogy bizonyos feltételrendszer mellett alkalmazott eredményes vezetési, illetve szervezési alternatíva nem feltétlenül lenne megfelelő teljesen más környezeti kontextus esetén.[18] A szervezet kongruenciamodelljét az 5. ábra mutatja be.



5. ábra. A szervezeti viselkedés kongruenciamodellje (Forrás: Pataki B.: Változásmenedzsment. Oktatási segédlet. BME, Bp. 2004.)

17 Németh B.: *A kiegyensúlyozott vállalat. A változási folyamatok menedzseléséről.* Vezetéstudomány, 1997. 12. 3–15.

18 Dobák Miklós: *Szervezeti formák és vezetés*. KJK-Kerszöv, Bp., 2006. 25.

A rendszermodellben tehát a környezetet és az abban elhelyezkedő szervezetet a változtatások szempontjából adottnak tekintjük a jellemző tulajdonságaikkal, paramétereikkel. A **környezet** azokat a tényezőket jelenti (például a politikai, jogi, gazdasági, társadalmi stb.), amelyek a szervezetek működésére is hatást gyakorolhatnak, illetve amelyek esetében ezen szervezetek befolyásoló képessége általában csak korlátozott mértékű. A környezet egyrészt lehetőségeket jelent a szervezetek számára a további növekedés, átalakulás, fejlődés útján, másfelől kedvezőtlen hatásokat, veszélyeket is tartalmazhat, amelyek nem hatékony folyamatokat eredményezhetnek, vagy akár a szervezet fennmaradását is veszélyeztethetik.[19] A változtatási ötlet generálódhat például a szervezet környezetében rejlő lehetőségekből, a veszélyek pedig a változtatások szükségességének kialakulását eredményezhetik.

2.2 A változás indukciója

Az indukció valamiféle kiváltó okot jelent. Annak alapján, hogy mi válthatja ki a változást, két főbb csoportra oszthatjuk: belső, illetve külső indítékokra.[20]

A **külső indíttatású változás** egyértelműen kívülről történik, valamilyen külső tényező hatására. Egyfajta kényszernek is mondható. Ez a külső kényszer jóval erősebb, mint a belső. (Például egy jogszabályváltozás, mint külső tényező, döntő hatással lehet egy közigazgatási szervre nézve.) Külső tényezők még többek között a politikai, gazdasági, társadalmi folyamatok, és az, hogy ezek miként hatnak a szervezetre. Ezeket a külső indíttatású változásokat a rendszer zavarként érzékeli. Megbomlik az egyensúlyi állapot, amit a rendszernek vissza kell állítania. Ilyenkor a rendszer jövőbeli egyensúlyi állapotát össze kell kötni a múltbélivel. Úgy kell befolyásolni a tőlünk függő tényezőket, hogy a rendszer a tőlünk függő és független tényezők hatásának eredményeként a nekünk megfelelő irányba mozduljon el. A rendszerben fontos, hogy meg kell teremteni a statikus elemek (rendszerstruktúra) és a dinamikus elemek (folyamatok) összhangját.

A **belső indíttatású változás** általában nem spontán módon vagy reaktív jelleggel, hanem tervszerűen, tudatosan zajlik le, jellemzően preaktív vagy proaktív jelleggel. A belső indíttatású, tudatos változásnál (például az önként vállalt közfeladatok esetében) a szervezet dönti el, hogy mit szeretne változtatni, és ennek érdekében hogyan avatkozik be a folyamataiba, a struktúrájába, főbb alrendszereibe stb. Ilyenkor megtervezi, hogy milyen konkrét lépesekre van szükség céljai eléréséhez, kialakítja a megfelelő szervezeti struktúrát, és szükség esetén beavatkozik a folyamatokba is. A változtatás során a szervezet feladata az őt érő hatások helyének, valamint nagyságának megválasztása annak érdekében, hogy a rendszer az adott szervezetet érő hatások következtében a megfelelő irányba mozduljon el.

A változás egy passzív állapotból aktívba való átmenetet jelent, és célja a szervezeti teljesítmény fenntartása vagy javítása; eredményesség (a szervezet céljai folyamatosan megfelelnek a

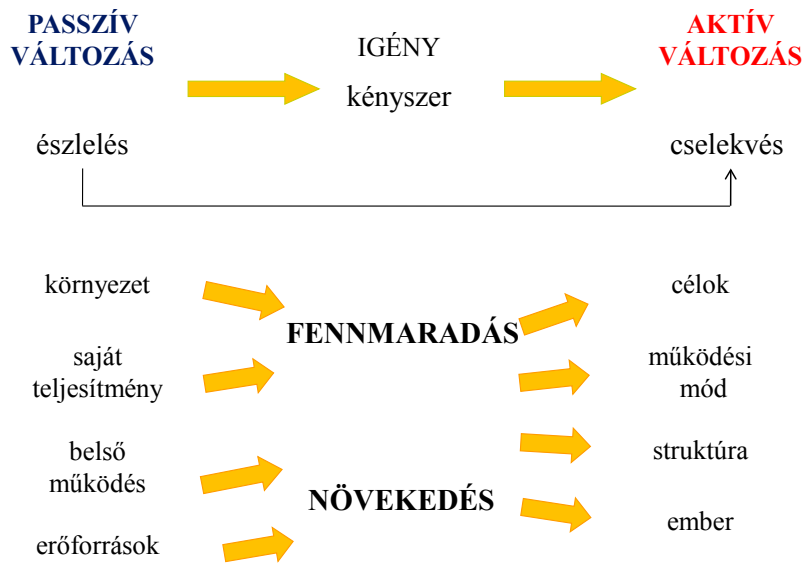
19 Dobák M.: I. m. 2006. 185.

20 Farkas F.: I. m. 49.

külső környezet által támasztott elvárásoknak); hatékonyság (a szervezet képes elérni kitűzött céljait, és ehhez gazdaságosan használja a rendelkezésre álló erőforrásokat). A **Checkland-modell** a szervezet változtatási tevékenységének modellezésére szolgáló módszer, melynek lépései:[21]

- A probléma, a helyzet megértése (részletes kép megalkotása).
- A rendszermodellek felépítése (gyökérdefiníció megalkotása).
- A modellek és a valóság összehasonlítása.
- Az összehasonlítás eredményeinek feldolgozása, az ellentmondások feloldása.

A gyökérdefiníció: a szervezetre vonatkozó olyan állítás, amely azt fogalmazza meg, hogy ez a rendszer tulajdonképpen mi, legalábbis azok szerint, akikkel konzultációkat folytattak ebben a tárgyban (a szervezeti nézőpontot ragadjuk meg ezen a ponton). Mindegyik gyökérdefinícióból levezetik a legfontosabb tevékenységek fő feladatainak modelljét, majd az összes fontos nézőpont egyeztetésével egy olyan modellt alakítanak ki, amelyben konszenzus van, ez a Logikai Tevékenység Modell (LTM); végül ellenőrzik a részt vevő felek egyetértésével létrehozott modellt, hogy vajon az mennyire egyezik a valósággal. A Checkland-modell LTM-szempontjait a 6. ábra mutatja be.



6. ábra. A változás Checkland-modell LTM-szempontjai (Forrás: saját szerkesztés.)

21 Checkland, P.: *Systems Thinking, Systems Practice.* John Wiley and Sons, Chicester, 1981.

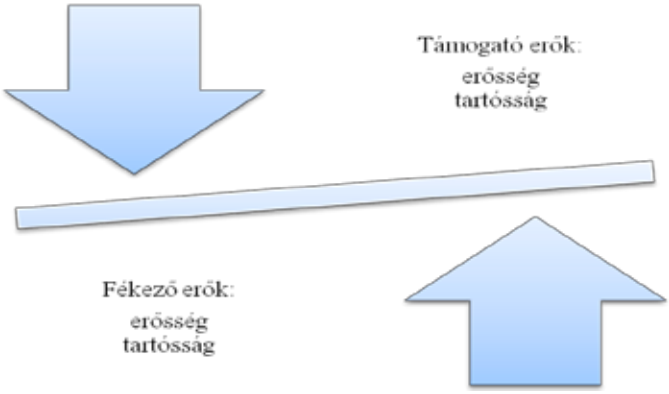
2.3 A változás erőtere

A változtatás előkészítésének kiemelkedően fontos módszere az erőtérelemzés. Kurt Lewin kutatásai teremtették meg azt a szemléletmódot, amely szerint a változás mindig valamilyen erőtér hatására megy végbe. Eszerint egy változás során két nagy erőcsoport hat egy rendszerre:[22]

– azok az erők, amelyek meg akarják változtatni a pillanatnyi helyzetet,
– azok az erők, amelyek a pillanatnyi helyzet fenntartásában érdekeltek.

Minden változás tehát egy bizonyos pszichológiai erőtérrel jellemezhető. Vannak **hajtóerők**, amelyek elősegítik a változás végbemenetelét, és vannak **fékezőerők,** amelyek gátolják azt. A változás csak akkor mehet végbe, ha ezek a pszichológiai hajtóerők túlsúlyba kerülnek a fékezőerőkkel szemben, és így ki tudunk mozdulni az egyensúlyi helyzetből.[23]

Ezért a változások tervezésénél és elemzésénél célszerű ábrázolni azt az erőteret, amely hatásainak eredményeként a rendszer a pillanatnyi helyzetéből elmozdul. A változás akkor jön létre, ha a jelenlegi és jövőbeli állapot között olyan erőtér alakul ki, amely a jelenlegi állapottól való eltérést kikényszeríti.[24] A változások erőterét és hatását a 7. ábra szemlélteti.



7. ábra. A változások erőtere (Forrás: saját szerkesztés.)

Gyakran előforduló típushiba a szervezeti változáskezelő projektekben a hajtóerőre való egyoldalú koncentrálás, a fékezőerők megszüntetésére vagy legalább mérséklésére tett bármiféle kísérlet (például a munkatársak bevonása) nélkül. (A hajtó- és fékezőerők nem té-

22 Bencsik A. – Kovács P.: *Változás és projekt szimbiózisa a menedzsment kezében.* Vezetéstudomány, XXXIX. 3. 32–43.

23 Lewin, K.: *A mezőelmélet a társadalomtudományban.* Gondolat Könyvkiadó, Bp. 1972.

24 Németh B.: *A kiegyensúlyozott vállalat. A változási folyamatok menedzseléséről.* Vezetéstudomány, 1997. 12. 3–15.

vesztendők össze a tervezett változtatás előnyeivel és hátrányaival.) Elhibázott változtatások is keresztülvihetők, és kitűnő változtatási kezdeményezések is kudarcba fulladhatnak, ha a pszichológiai hajtó- és fékezőerők úgy alakulnak.

2.4 A változás tipológiája

Minden szervezeti változásnak vannak **„hard",** azaz például a szervezeti struktúrákra, hatáskörökre vonatkozó változói, és egy irányított változás menedzselésének mindig vannak **„soft"**, azaz humán változói is, ezek kijelölnek egy alapvető változásvezetési stílust, amely a szervezeti ellenállás-kezelő programok inputja lehet.[25]

Hard típusú változók

Az úgynevezett hard típusú változók azok, amelyek a stratégia jellemzőit adják, kívülről is jól érzékelhetőek, felmérhetőek, ezeken keresztül egy külső szemlélő számára is megfigyelhető, hogy milyen változás ment végbe egy adott szervezetben. A következő változókat foglalja magában:

a) kiterjedés (a változás jellemzői a kiterjedés mértéke alapján)
b) mélység (a változás jellemzői a mélység foka alapján)
c) sebesség (a változás jellemzői a változás sebessége alapján)
d) típus (a változás jellemzői a változás típusa alapján)

***a)* A változások jellemzői a kiterjedés mértéke alapján**

Ebből a szempontból a változás vagy **radikális** vagy **inkrementális** lehet. A két változás egymással teljesen ellentétes, több szempont szerint is össze lehet hasonlítani, amelyből érezhető az éles különbség a két változtatási alternatíva között.[26]

A **változás terjedelme** tekintetében míg az inkrementális változás csak egy vagy néhány szervezeti jellemzőt érint, addig a radikális változás valamennyi lényeges szervezeti jellemzőre kihat.

A **változás mértéke** szerint inkrementális változás esetén kismértékű, radikális változás esetén nagymértékű átalakuláson mennek keresztül a szervezeti jellemzők.

A **változás hatóköre** meghatározza, hogy a szervezet mely részére terjed ki a változás, inkrementális esetében adott szervezeti egységre, míg radikális változás esetében az egész szervezetre.

25 Noszkay E.: *A változás- és válságmenedzselés néhány elméleti és gyakorlati dilemmája.* Vezetéstudomány, 2008. XXXIX. 4. 24–34.

26 Dobák M.: I. m. 2006. 191.

A **változás szintje** szempontjából egy vagy néhány hierarchikus szinten megy csak végbe változás az inkrementális változás esetében, míg a radikális mértékű változás hatásai a szervezeti hierarchia minden szintjére kihatnak.

A **változás módja** szerint az inkrementális változás lépésről lépésre megy végbe, kevésbé látványos, míg a radikális változás nagyobb, látványos ugrásokkal valósul meg.

A **változás sebessége** alapján az inkrementális változás viszonylag lassú, ezzel ellentétben a radikális változás viszonylag gyorsan realizálódik.

A **változás alapvető célja** is nagymértékben különbözik. A külső alkalmazkodás és a belső illeszkedés fejlesztése az inkrementális változásnál, ezzel szemben a külső alkalmazkodás és új konfigurációk kialakítása a radikális változásnál jellemző.

A **változás irányítása** tekintetében is jelentős különbség figyelhető meg. Az inkrementális változás esetén az alsóbb szintű vezetők, radikális változás esetén a felső vezetés irányítása alatt megy végbe a folyamat lebonyolítása.

A kétféle változás jellemzőinek összehasonlítását a 2. táblázat foglalja össze.

Inkrementális változás	Szempontok	Radikális változás
egy vagy néhány lényeges szervezeti jellemző változik	a változás terjedelme	számos vagy az összes lényeges szervezeti jellemző változik
a megváltozó szervezeti jellemzők kismértékű módosulása	a változás mértéke	a szervezeti jellemzők nagymértékű változása
adott szervezeti egységre korlátozódó változások	a változás hatóköre	a szervezet egészét érintő változások
a szervezet egy vagy néhány hierarchikus szintjét érintő változások	a változás szintje	a szervezet minden hierarchikus szintjét érintő változások
lépésről lépésre bekövetkező, kevésbé látványos változások	a változás módja	nagyobb, látványos „ugrások" révén bekövetkező változások
viszonylag lassan bekövetkező változások	a változás sebessége	a változások viszonylag gyorsan következnek be
a szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok belső illeszkedésének továbbfejlesztése	a változás alapvető célja	a szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok új konfigurációjának létrehozása
az alsóbb szintű vezetők vagy a felső vezetés irányítja	a változás irányítása	a felső vezetés irányítja

2. táblázat. Az inkrementális és radikális változások összehasonlítása (Forrás: Dobák M.: Szervezeti formák és vezetés. KJK, Bp., 2006.

A fenti szempontokat összevetve megállapítható, hogy például a szervezetalakítási projektekben a szervezettervezéssel kapcsolatos változtatások esetében a radikális, míg a szervezetfejlesztéssel kapcsolatos változtatások esetében az inkrementális változás a megfelelőbb, hiszen sokkal megfontoltabb, átláthatóbb, ésszerűbb, és a hosszú távú pozitív hatások is sokkal

inkább biztosíthatók. (A szervezetalakításról, szervezettervezésről és szervezetfejlesztésről a későbbiekben részletesebben is szó lesz.)

***b)* A változás jellemzői a mélység foka alapján**

A változás mélysége alapvetően szintén kétféle lehet: gyenge vagy erős.

A **gyenge** változások nincsenek nagy hatással a szervezetre, csak kismértékű, kevésbé jelentős átalakulás következik be. Ilyen változás például, ha egy adott szervezeten belül csak a vezető személye változik meg, a szervezet feladatköre, tevékenysége változatlan marad.

Az **erős** változásnak ezzel ellentétben komoly hatásai vannak a szervezet egészére, a változás meghatározó mértékű, és általában kihat az egész szervezetrendszerre. Ilyen változás például, ha egy közigazgatási szervezeti egység új feladatot, hatáskört és illetékességet kap vagy veszít. Ekkor a változás az adott szervezet funkcióiban megy végbe, hiszen kiterjedtebb, vagy éppen szűkebb lesz a szervezet feladatköre, tevékenysége.

***c)* A változás jellemzői a változás sebessége alapján**

A változás sebessége alapján is több kategóriába sorolható a változás mértéke. Megkülönböztethető az úgynevezett big bang, a próba, valamint a párhuzamos futtatás modellje.[27]

A **big bang** módszer esetén a szervezetek rövid idő alatt, egy az egyben teljesen az új rendszerre térnek át (például feladat- vagy hatáskörátadás-átvétel esetében), a változás sebessége ennél a típusnál a leggyorsabb.

A **próba** típus értelmében először csak egy szervezeti egységen alkalmazzák a változásokat (például az e-ügyintézés fokozatos bevezetése az egyes ügytípusok esetében), és erre az egységre vonatkozóan értékelik a változás által kiváltott hatásokat, s ennek alapján meghatározzák, hogy a változtatás ezen stratégiáját alkalmazzák-e a többi szervezeti egységre is, vagy esetleg új stratégiát alakítanak ki.

A **párhuzamos futtatás** lényege, hogy a változtatásokat fokozatosan vezetik be a szervezet életébe oly módon, hogy egy meghatározott ideig még a „régi rendszer" is él, de közben az új magatartásformák, struktúrák és működési szabályok is bevezetésre kerülnek, tehát a régi és az új elemek együttesen fellelhetőek a szervezetben. (Például egy új iktatóprogram használatára való áttérés esetén egy ideig párhuzamosan rögzítik az adatokat a régi és az új szoftverbe, egészen addig, amíg az új már megbízhatóan működik.)

***d)* A változás jellemzői a változás típusa alapján**

A változás típusa szerint két elmélet az irányadó. Az egyik az E-elmélet (Economic Value), amely a gazdasági értékeken alapszik, a másik az O-elmélet (Organizational Capability), amelynek alapja a szervezeti kapacitás. A két elmélet bemutatásával jól lehet érzékeltetni, hogy menynyire különböző lehet a változtatás célja, menedzselése, irányítása egy adott szervezeten belül.[28]

27 Farkas F.: I. m. 74.

28 Uo. 78.

Az **E-elmélet** célja a költségcsökkentés, illetve bevételnövelés, amelyben a változás fentről lefelé történő menedzselése az irányadó a vezetés részéről. Az elmélet a struktúra és a rendszer hangsúlyozására fokuszál, tehát a változtatási folyamat programok tervezése és bevezetése szakaszában szokásos alkalmazni. Anyagi ösztönzőkkel motiválja a változás elfogadását a szervezetben. Az elmélet alkalmazása a közigazgatásban is gyakran tanácsadók bevonásával történik meg, akik elemzik a problémákat és kialakítják a megoldásokat (szakértői tanácsadás). Az elmélet feltételezi a pénzügyi gazdálkodási értékek jelentős és gyors erősödését egy jó átszervezéssel, ami olyan „kemény", eredményalapú tevékenységeket foglal magában, mint az elbocsátások, források zárolása stb.

Az **O-elmélet** a szervezet képességeinek fejlesztését tűzi ki célul, amelynek elérése érdekében például a közigazgatási szervezeti kultúra kialakítására összpontosít, a munkatársak viselkedésére és attitűdjére próbál hatni. Az elmélet a középvezetőket próbálja elkötelezni, hogy álljanak a változás mellé, és az E-elmélettel ellentétben az elkötelezettség révén motivál. Az elmélet szerint a fizetés egy igazságos csere eredménye, nincsenek különböző anyagi jellegű támogatások a változás elfogadásának érdekében. A tanácsadók itt csupán abban segítik a szervezetet, hogy maguk alakítsák a megoldásokat a stratégiában meghatározott célok elérése érdekében (folyamattanácsadás).

A kétféle változástípus összehasonlítását, illetve ezek kombinációját a 3. táblázat mutatja be.

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

3. táblázat. Az E és O változtatási típusok összehasonlítása és kombinációja (Forrás: Beer, M. – Nohria, N.: Cracking the Code of Change. Harvard Business Review, May-June, 2000.)

Összehasonlítva, míg az E-elméletet inkább a racionális, addig az O-elméletet a humán jelzővel lehet leginkább jellemezni. Az E-elméletet alkalmazók gyakran érnek el rövid távú sikereket, de ezek gyorsan változnak, és küzdeniük kell, hogy az eredményeket hosszú távon is fenntartsák. Az O-elméletet alkalmazóknak általában sikerül kiépíteniük az elkötelezettséget, de félő, hogy nem sikerül olyan kielégítő teljesítményt elérni, amilyet megkövetelnek. Éppen ezért szükséges, hogy a két változtatási stratégia elemeit egymással ötvözzék. Ennek értelmében egy olyan célt szükséges megfogalmazni, amely feloldja a gazdasági érdekek és a szervezet képességei között kialakult ellentétet. A közigazgatás esetében is az optimális stratégia lehet az, amely a két elméletet ötvözi; először az E-elmélet, majd az O-elmélet alkalmazása a célszerű, mert így a változás hosszú távon is eredményes és fenntartható lesz.

Általánosságban elmondható, hogy amennyiben kiterjedés alapján a radikális stratégia mellett döntünk, ehhez az E-elméletet és a gyors átmenetet érdemes társítani, ami viszont várhatóan gyenge mélységű változást eredményez. Fordítva is igaz: ha az inkrementális stratégia mellett döntünk, ehhez érdemes az O-elméletet és a lassú átmenetet alkalmazni, ami viszont várhatóan erős változást eredményez. A hard típusú változók közötti lehetséges összefüggést a 4. táblázat mutatja.

Radikális	**kiterjedés**	Inkrementális
Gyors	**sebesség**	Lassú
Gyenge	**mélység**	Erős
E-elmélet	**típus**	O-elmélet

4. táblázat. A hard típusú változók közötti összefüggés (Forrás: saját szerkesztés.)

Soft típusú változók

Az úgynevezett „soft" faktorok a vezetési stílust határozzák meg a változási folyamatban. Ezek a koncepciók lényegében azokat a lehetséges stratégiai magatartásokat jelentik, amelyeket a vezető alkalmazhat a változtatás megtervezésére és végrehajtására. A választott stratégia magában foglalja a meglévő környezeti-szervezeti állapot megváltoztatását (felolvasztását), azaz a kialakult és rögzült állapot, magatartásforma, struktúra, eljárástechnikák, erőforrásszerkezet, célrendszer stb. fellazítását, majd a szervezet-környezet kontextus relatív állandósítását (visszafagyasztását), azaz a változtatások végrehajtása után az új állapotok, normatívák stb. intézményesítését és az új működési szabályok bevezetését.[29] A változásvezetési stratégiákat illetően a szakirodalomban nincs egységes nézet. Tekintsünk át ezek közül néhányat.

Greiner radikális (gyors) és inkrementális (lassú) stratégiát különböztet meg, de nem két elkülönült alternatívaként, mint azt a hard típusú változóknál a kiterjedés esetében láttuk, hanem a közöttük értelmezhető kontinuum bármely pontjára vonatkoztatva.[30] A gyors változások pontos akciótervet, mérsékelt részvételt és az ellenállás lehengerlését feltételezik, míg

29 Kocsis J.: I. m. 117–118.

30 Bakacsi Gy.: I. m. 2004. 289–294.

a lassú változások indulásakor nincs pontos terv, és kiterjedt részvételt, valamint az ellenállás mérséklését feltételezik.

A változási stratégia választási lehetőségeinek kontinuumát és a két végpont legfontosabb jellemzőit a 8. ábra mutatja be.

8. ábra. A változási stratégiaválasztás kontinuuma (Forrás: saját szerkesztés)

A lassú vagy gyors változás közötti stratégiai választáshoz **Kotter és Schlesinger** szerint négy tényezőt kell megfontolni:[31]

1. Az ellenállás előre jelezhető mértéke és formái.
2. A kezdeményező és az ellenállók pozíciói, különös tekintettel hatalmukra.
3. A változás megtervezéséhez szükséges lényeges információval rendelkező személyek, akiknek az erőfeszítéseire számítunk a változás megvalósítása során.
4. A változás tétje.

Chin és Benne szerint a változás megvalósításának mikéntjére vonatkozó változásvezetési stratégiákat az alábbiak szerint csoportosíthatjuk:[32]

1. Normatív-reedukatív
2. Racionális-empirikus
3. Erőviszonyok által meghatározott
4. Akciócentrikus

A felsorolt változásvezetési stratégiák nem zárják ki egymást, a változási folyamat különböző fázisaiban különböző kombinációkban alkalmazhatók.

A normatív-reedukatív stratégia lényege a participáció általi kultúra és magatartásváltozás. A participáció egyébként is az egyik kulcstényező a változások megvalósításához való széles körű támogatottság és együttműködés eléréséhez.

31 Kotter, J. P. – Schlesinger, L. A.: *Choosing Strategies for Change.* In: Gabarro J. J. (ed.): Managing People and Organization. Harvard Business School Press, Boston, MA. 1992. 123.

32 Csedő Z.: Szervezeti változás és változásvezetés a folyamatos differenciálódás és integráció tükrében: az innovatív gyógyszeripar példája. PhD-értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Bp., 2006. 31.

A racionális-empirikus stratégia hátterében az a feltételezés áll, hogy az alkalmazottak racionális haszonmaximalizálók, ezért amennyiben a változás általuk érzékelt hasznáról meggyőzzük őket, együtt fognak működni.

Az erőviszonyok által meghatározott stratégia esetében a domináns koalíció többnyire jutalmazással – néha büntetéssel – saját oldalára állítja a változás sikeres megvalósításához szükséges kulcsembereket.

Az akciócentrikus stratégia fókusza a csoportos problémamegoldás. A munkatársak teamekben dolgozzák ki a közös változtatási akciótervet.

Kocsis jellegzetesen négy változtatásvezetési **stratégiát** különböztet meg, ezek a következők: [33]

1. Változtatás hatalmi ráhatással.
2. Változtatás racionalitás alapján.
3. Változtatás normatívák alapján.
4. Változtatás megnyeréssel.

A felsorolás a stratégiák erősségi sorrendjét is tükrözi. A hatalmi stratégia a legerősebb, míg a megkönnyítő stratégia a leggyengébb, legegyszerűbb módja a változás foganatosításának. Mindegyik stratégia más-más hatásfokú, és természetesen a környezettől, a változás természetétől és a kulcsemberek megnyerésének lehetőségétől függően célszerű a megfelelő stratégiát, vagy stratégiakombinációt kiválasztani.

Változtatás hatalmi ráhatással. A hatalmi stratégia a beosztottak függőségére épít: a változás kezdeményezői kihasználják magasabb pozíciójukat, és elrendelik az új változásokat. A stratégia lényege, hogy elsősorban utasításokat alkalmaz a változások végrehajtására, nem törődve az érintettek véleményével és reagálásával. Gyakran kényszer alkalmazására is sor kerül az ellenállókkal szemben. Leginkább ezt a stratégiát alkalmazzák a vezetők, de sokszor nem elég, kombinálni szükséges egy másik stratégiával, hogy eredményes legyen.

Változtatás racionalitás alapján. A meggyőző stratégia a józan észre hat, érvekkel, indokolással, a tények korrekt vagy szándékosan eltorzított bemutatásával igyekszik elfogadtatni a változtatás helyességét, hasznosságát. Az emberek véleményét megpróbálja a kívánt irányba megváltoztatni, amihez gyakran használ fel racionális (vagy annak ható hamis) információkat és logikus (vagy annak ható manipulált, „mellébeszélő") érveket. Csak egy konkrét ügyről alkotott véleményt, értékelést céloz meg, miközben az alapértékek, az elvárt viselkedésformák nem változnak.

Változtatás normatívák alapján. Ez a stratégia az emberek gondolkodásmódját, értékrendjét próbálja megváltoztatni, tehát a szervezeti kultúra alapvető elemeiben igyekszik változást eszközölni. A „visszatanulás" folyamata megy végbe, a változás résztvevőinek meg kell szabadulniuk a kialakult rutintól és a meglévő beidegződésektől. A megszokott, mindennapos szabályoktól, tevékenységektől, eszméktől való elválás nagy erőfeszítést igénylő, fáradságos folyamat.

Változtatás megnyeréssel. A stratégia lényege: változás megnyerés alapján. Az érintetteket előzetes ígéretekkel, kedvezményekkel (például kedvezőbb munkaidő kilátásba helyezé-

33 Kocsis J.: I. m. 117–118.

sével), anyagi és egyéb erőforrások (célprémiumok) juttatásával igyekszik rávenni arra, hogy vegyenek részt a végrehajtás részletes megtervezésében és a szükséges döntések meghozatalában is, valamint segítően működjenek együtt a kivitelezésben, az implementálásban, a változások bevezetésében. Ezt a szükséges feltételek megteremtésével is könnyebbé teszik, ennek érdekében továbbképzéseket, megfelelő eszközöket és magasabb színvonalú szakmai körülményeket biztosítanak a változás résztvevői számára.

A változásvezetési stratégiákhoz köthetők a **változásvezetési taktikák**, ezek azok a konkrét eszközök, cselekvések, amelyek egy-egy stratégia konkrét megvalósulását szolgálják. Ezek közül két osztályozás is ismert: a **Zaltman-Duncan-féle** változási taktikák és a **Nutt-féle** rendszerezés.[34] A kettő közötti különbség az, hogy míg az első csoportosítás tematikusan rendezi a változások megvalósításával kapcsolatos magatartási formákat, és elsősorban a szervezeten kívüli támogatóinak szempontjából elemzi a különböző módszereket, addig a második egyértelműen a változás vezetője szempontjából írja le a taktikákat.

A **Zaltman-Duncan-féle** változásvezetési taktikák:

- **Rásegítő taktika.** Ennek során a változás kezdeményezői, vezetői felkarolják az érintettek önkéntes változási szándékát, és segítik annak véghezvitelét. A segítség kiterjedhet a változások anyagi erőforrásainak megteremtésére, a változások útjában álló külső és belső akadályok elhárítására, a változás menetének egyszerűsítésére stb.
- **Felvilágosító-oktató taktika.** Azon a feltételezésen nyugszik, hogy az emberek racionális lények. A változások kapcsán ez azt jelenti, hogy ha józan ésszel belátják a változás szükségességét, akkor elkötelezetté válnak a változások iránt és önállóan végre is hajtják azokat.
- **Manipulatív taktika.** Olyan eszközök igénybevételét is jelenti a változások megvalósítása érdekében, amelyet a köznapi nyelv „beetetésnek", szemfényvesztésnek, sőt egyszerűen hazugságnak nevezne. E taktika alkalmazása során a vezetők az érintettek változáshoz való érzelmi és tudati viszonyulásával igyekeznek manipulálni a változás kívánatosságának irreális felnagyításával, míg a negatív aspektusokat igyekeznek háttérbe szorítani.
- **Hatalmi taktika.** Elsősorban a kényszerítés eszközét alkalmazza a kívánatos változások elérésére. A hatalom egyének és szervezeti egységek képessége arra, hogy más szervezeti szereplőket befolyásoljanak saját céljaik megvalósítására.

A **Nutt-féle** változásvezetési taktikák:

- **Beavatkozási taktika.** Lényege, hogy a vezető egy személyben beavatkozik a dolgok menetébe, kezdeményezi és bevezeti a változásokat.
- **Részvételi taktika.** A vezető kezdeményezi az új elképzelés kialakítását, bevezetését és deklarálja az alapvető elvárásokat és a továbblépés irányait. Az induló ötlet kifejlesztésére létrehoznak egy csoportot, amely a továbbiakban kézben tartja a változtatási terv elkészítését és bevezetését.
- **Szakértői meggyőzésen alapuló taktika.** Ennek keretében a vezető a változás taktikájának kidolgozásánál alapvetően a felkért külső szakértőkre támaszkodik.

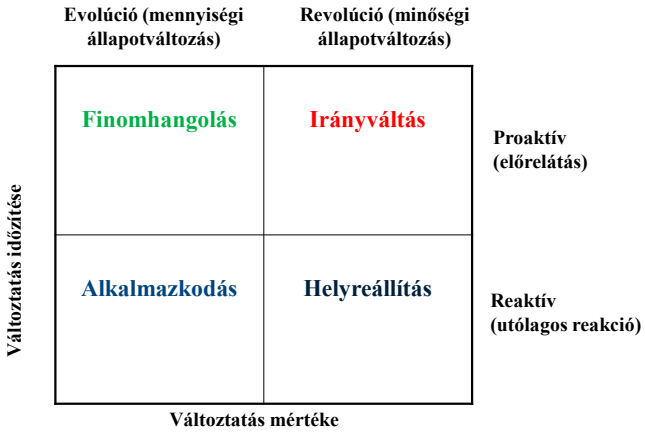
34 Bakacsi Gy.: *Szervezeti magatartás és vezetés.* Aula Kiadó, Bp., 2004. 289–294.

– **Kényszerítő taktika.** Alkalmazása során a vezető az általa elkészített terv elfogadását hatalmi eszközökkel éri el, és ez a kényszerítés helyettesíti a változásoknak az érintettek önkéntes közreműködésén alapuló megvalósításai folyamatát.

2.5 A változás időzítése

A környezet és a szervezet illeszkedési módját és az adaptáció sikerességét, a bekövetkező szervezeti változások eredményeit a szervezet vezetőinek tudatos választása határozza meg. Megkülönböztetünk **reaktív** (a környezeti változásokhoz alkalmazkodó), **preaktív** (a várható környezeti változásoknak elébe menő) és **proaktív** (a környezeti feltételrendszer megváltoztatására törekvő) vezetői választásokat.[35]

A változás időbeliségét tekintve, megelőző vagy reagáló átalakításokról beszélhetünk, annak megfelelően, hogy a domináns környezeti hatás és a változás megindítása időben hogyan viszonyulnak egymáshoz. A megelőző típusú változásoknál a környezeti hatás jelentkezését meg sem várva következik be a szervezet részéről a változásban megjelenő válasz. A reagáló típusú változásoknál viszont a már bekövetkezett környezeti változásokra keresi a szervezet az adekvát választ. A változások alaptípusait a 9. ábra mutatja be.



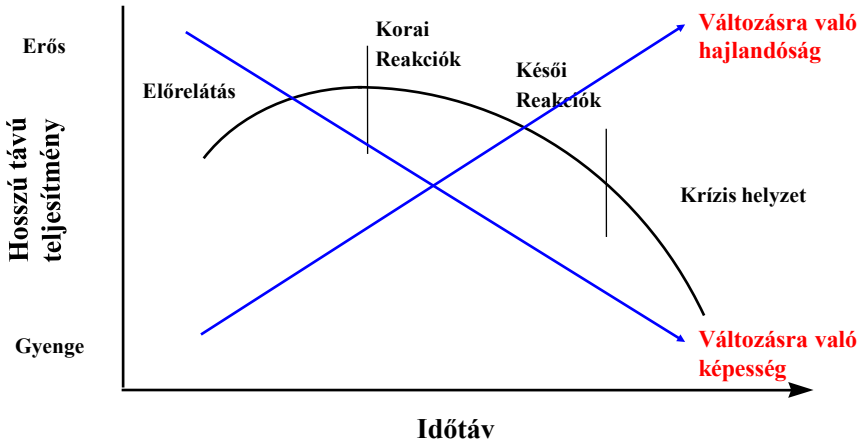
9. ábra. A változás négy alaptípusa (Forrás: Nadler, D. A. – Nadler, M. B.: Champions of Change: How CEOs and Their Companies are Mastering the Skills of Radical Change. Jossey-Bass, San Francisco, 1998.

35 Dobák M.: *Szervezeti formák és vezetés*. KJK-Kerszöv, Bp., 2006. 180.

A két dimenzió mentén **négy változási típust** különböztethetünk meg:

1. **Finomhangolás**: inkrementális változtatás, mely valamely külső vagy belső tényező jól valószínűsíthető módosulására ad választ.
2. **Alkalmazkodás**: inkrementális változtatás, mely már folyamatban lévő vagy most kezdődő változásra ad választ.
3. **Irányváltoztatás**: radikális, szakaszos változtatás, mely az egyensúlytalansági periódus elején jelenik meg.
4. **Helyreállítás**: radikális, szakaszos változtatás, melyet a szervezet létét fenyegető veszélyek ellen indítanak.

A szervezeti változásokat illetően, az idő és a teljesítmény összefüggésében, általánosságban elmondható, hogy preaktív és proaktív megközelítések esetben a változásra való képesség erős, de a hajlandóság gyenge. Reaktív és krízishelyzetben viszont a változásra való hajlandóság erős, de a képesség ekkor már gyengébb. Az idő és a teljesítmény közötti összefüggést a szervezeti változások esetében a 10. ábra mutatja be.



10. ábra. Az idő és a teljesítmény közötti összefüggés (Forrás: saját szerkesztés.)

A szervezetek esetében döntő versenyelőnyt jelent, ha a változási képesség a szervezet alapvető képessége (core competence). A változási képesség ilyenkor szinte „beépül" a szervezetbe, és úgy látszik, mintha a változtatás maga is önálló cél volna.[36]

36 Bakacsi Gy.: *Szervezeti magatartás és vezetés.* Aula Kiadó, Bp., 2004. 279.

2.6 A változás szereplői

Kotter véleménye szerint a változások vezetőinek kiválasztásakor a leader-, illetve a menedzserszerep-megkülönböztetést kell figyelembe venni.[37] Kotter véleménye szerint a **menedzser** a komplexitással birkózik, míg a **leader** a szükséges változásokra koncentrál. Alapvető különbség, hogy míg a leadernek követői, a menedzsernek beosztottjai vannak. Míg a leadereket a csoportcélok, érzelmi kötődés és az érdekközösség jellemzik, addig a menedzsereket a feladatok, utasítások, szervezeti célok meghatározása jellemzi. A változásvezetés esetében a leader-szerepkör felértékelődik.

Conner a változtatás szereplőinek csoportosítása kapcsán négy tipikus érintettet különböztet meg: védnök, ügynök, célpont, szószóló.[38]

Védnök (sponsor): azok a személyek vagy csoportok, akik formális hatalommal rendelkeznek, azaz megvan a hatalmuk a változtatás legitimitására, jóváhagyására, szankcionálására (jutalmazására, büntetésére). Megfelelő támogatást nyújtanak a sikerhez. Eldöntik, hogy milyen változások történjenek, tudatják a szervezettel az új prioritásokat, és megfelelő támogatást nyújtanak a sikerhez. Felelősek a változtatás megvalósításához szükséges feltételek megteremtéséért, a határidő és a költségvetés betartásáért. Magas beosztásban kell lenniük, hogy hatáskörük kiterjedjen a változtatás teljes színterére, különben nem hozhatnák meg az összes szükséges döntést (például a közigazgatás tekintetében védnöknek tekinthetjük a kormányt).

Ügynök (agent): azok a személyek vagy csoportok, akik informális hatalommal rendelkeznek, és a változtatás gyakorlati kivitelezéséért felelősek. Sikeressége a problémaelemző, tervező és megvalósító képességükön múlik (például a közigazgatás tekintetében ügynöknek tekinthetjük a szervek vezetőit).

Célpont (target): azok az emberek vagy csoportok, akiknek meg kell változniuk. Kulcsszerepük van a rövid és hosszú távú sikerben. Képezni kell őket, hogy megértsék a változást, be kell vonni őket a megvalósítás folyamatába (például a közigazgatás tekintetében célpontnak tekinthetjük a kormány- és köztisztviselőket).

Szószóló (advocate): olyan személyek vagy csoportok, akik változást szeretnének, de nincs meg hozzá a hatalmuk. Megfelelő védnöki támogatás nélkül lehetetlen véghezvinni bármilyen nagyobb változtatást. A szószólóknak találniuk kell valakit, aki a javasolt változtatás védnöke lehet (például a közigazgatás tekintetében szószólónak tekinthetjük a közvéleményt vagy a civil szervezeteket).

A változás folyamatainak kezdeményezői a védnökök, illetve a szószólók lehetnek. Különböző módszereket használnak a változások előmozdításához, például utasítás, lobbitevékenység stb. formájában.

Ha a változtatási kezdeményezés kellően magas szintről indul, akkor nincs szükség szószólókra, hiszen egy megfelelő hatalmú vezetőnek nem kell elnyernie senki pártfogását, hanem védnökként elindíthatja a változtatást. Ha viszont alulról, megfelelő hatalommal nem ren-

37 Pataki B.: *Változásmenedzsment.* Oktatási segédlet. BME, Bp., 2004. 2.

38 Pataki B.: I. m. 2004. 5–7.

delkező személyektől indul a kezdeményezés, akkor a szószólók kezdeményeznek mindaddig, míg nem találnak védnököt a változtatási javaslatukhoz. Általában amíg csak a szószóló van, addig nem létezik a másik három szerep. Amikor már van védnök, a szószóló szerepe automatikusan megszűnhet.

Az egyes szereplők kapcsolatában problémák is felvetődhetnek. Ilyen kialakulhat a védnök és az ügynök között, ez az úgynevezett **„fekete lyuk”** jelensége. Azok a személyek sorolhatók ide, akik nyomtalanul elnyelnek mindenféle változást és erőfeszítést. Sokszor itt nem információelnyelésről, hanem energiaelnyelésről beszélhetünk. Ha valaki nem támogatja a változást, megszakad az ügynök-védnök lánc. A „fekete lyukat” a legfelső szinttől kezdve kell megkeresni és hatását semlegesíteni.

Másik ilyen jelenség a **„farkas a szekrényben”**, amely az ügynök és a célpont konfliktusából keletkezik. Az elnevezéshez egy történet fűződik: egy négyéves kisfiú megnézett egy horrorfilmet, és napokon keresztül nem tudott elaludni. A kisfiú meggyőződése volt, hogy egy farkas van a szekrényében. Hiába bizonyították be, hogy nincs ott, azt mondta, csak éjjel bújik elő. A félelem eloszlatását a nagymamának sikerült megoldania, aki a szekrény elé állított egy papírból készült Michelangelo tini nindzsa figurát. A kisfiú megnyugodott, mert tudta, hogy Michelangelo vigyáz rá. A változás sokakban indokolatlan félelmeket is kelt. Az ügynök feladata, hogy rájöjjön, kinek mi a „farkasa”, és az milyen „nindzsa teknőccel” űzhető el. Ez viszont csak a munkatársak alapos ismerete és az empátia segítségével valósítható meg.

3. A VÁLTOZÁSI FOLYAMATOK KEZELÉSE A SZERVEZETEKBEN

A **változási folyamat** a szervezetet a jelenlegi helyzetből egy kívánt állapotba kívánja „átvezetni". Vezetői szempontból az átmenet folyamata rejti a legtöbb nehézséget: a jelenlegi helyzet elemzésével és a kívánt állapot meghatározásával a változásnak csak egy kis részén vagyunk túl. A kihívások már az előkészítés fázisában elkezdődnek, majd az egész folyamatot végigkísérik: a célok elfogadtatása, a változási terv kivitelezése, az előre nem látott akadályok leküzdése, és a program ennek megfelelő korrekciója során várhatók.

3.1 A változás előkészítési folyamata

A szervezeti változás **előkészítési folyamatát** három nagy szakaszra tagolhatjuk:[39]

1. Alapos szervezeti elemzés, amely feltárja a jelenlegi helyzetet, a problémákat és a problémákhoz vezető okokat.
2. A szükséges változások megvalósításához (implementációjához) nélkülözhetetlen tényezők (ellenállás) alapos elemzése.
3. Az előző két szakasz elemzéseit alapul véve a változtatási stratégia és taktika kidolgozása, valamint a változási folyamat akciótervének elkészítése.

A probléma alapja, hogy van egy célállapot, amit el akarunk érni, de nem ismerjük a hozzá vezető utat; és mindig szubjektív, relatív, hogy mi a probléma. A problémamegoldás tágabb értelemben magas szintű gondolkodási folyamatot jelent. Szűkebb értelemben azt mondhatjuk, hogy az aktuális helyzetből egy célhelyzetbe való eljutást megtestesítő folyamat.[40]

A problémamegoldási folyamat egy döntési folyamat is egyben. Ez lehet egyéni vagy csoportos. Arra kell törekedni, hogy esetlegesen a több rendelkezésre álló lehetőség közül az optimálisat válasszuk ki. Ha elegendő információ áll a rendelkezésünkre, akkor nagyobb valószínűséggel állíthatjuk, hogy a döntés helyes lesz. Ahhoz, hogy meg tudjuk oldani a problémát, lépésről lépésre kell haladnunk. Általánosságban ehhez nyújtanak segítséget az alábbi szakaszok:

- **A szervezeti probléma felismerése és leírása:** a problémára vonatkozó összefüggések összessége.
- **Célkitűzések kidolgozása:** program kidolgozása, keret megadása.
- **A siker ismertetőjegyeinek meghatározása:** kritériumok felállítása.
- **Információk gyűjtése:** dokumentumok, adatbázisok és egyéb források kutatása.

39 Bakacsi Gy.: I. m. 280–281.

40 http://www.staff.u-szeged.hu/~krajcsi/oktatas_ea/g-prob.pdf.

– **A megoldás kidolgozása és döntés:** több megoldási javaslat közül a legkedvezőbb kiválasztása.
– **Pontos intézkedési terv kidolgozása:** részletes terv készítése, lépésről lépésre.
– **Az intézkedések végrehajtása:** akciók, tevékenységek.
– **Az eredményesség ellenőrzése:** mérés, értékelés.

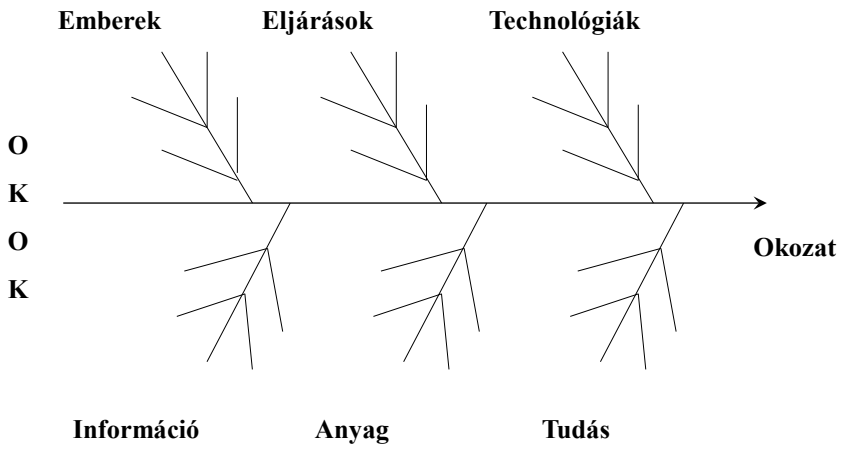
A problémafeltárás folyamatát a 11. ábra mutatja be.

11. ábra. A problémafeltárás folyamata (Forrás: saját szerkesztés.)

A probléma okainak feltárására szolgáló egyik lehetőség az **ok-okozati diagram** vagy más néven Ishikawa-diagram. A módszer olyan esetekben megfelelő, amikor a problémamegoldás során sok lehetséges befolyásoló tényező merül fel. Az eszköz (halszálka) segítségével a probléma minden szempontból megfelelően elemezhető és teljes egészében átlátható. Az alkalmazás során feltárhatók a vizsgált problémát kialakító valóságos okok (alapvető, vagy gyökérokok). A módszer ennek érdekében jól láthatóan különválasztja az okozatot az okoktól, és lényege: egy adott probléma (okozat) lehetséges okainak ötletbörze keretében történő összegyűjtése, majd azok csoportosítása és ábrázolása.[41]

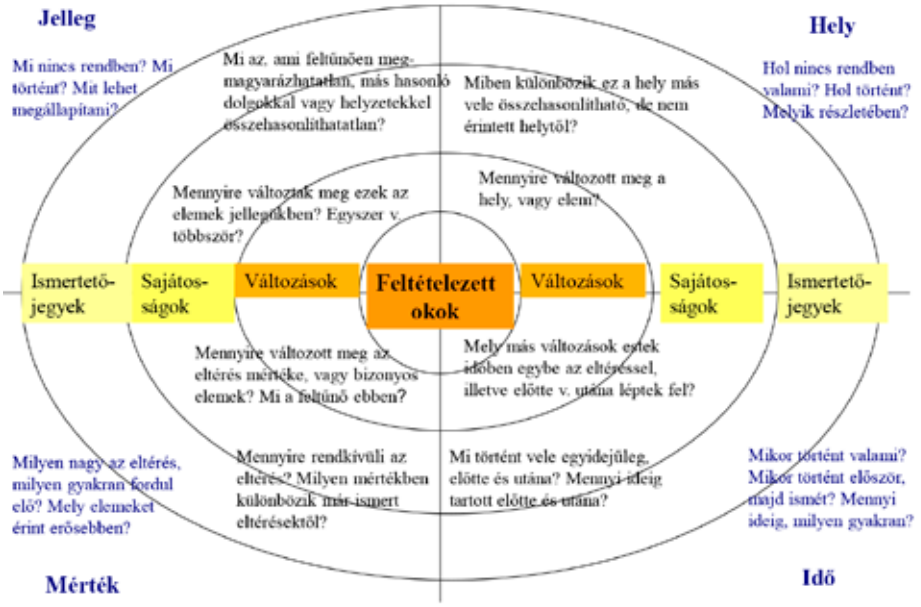
Az ok-okozati diagram alkalmazása irányulhat egy konkrét probléma okainak meghatározására, vagy egy folyamat működőképességének a javítására. Mindig az okozatból kell kiindulni: valódi okokat, nem pedig valaminek a hiányát kell keresni. Alkalmazásakor ötleteket nyerünk, majd az okok közötti kapcsolat további elemzéssel állapítható meg. Elkészítésekor a felmerült problémákat kell egyértelműen meghatározni, és ezt követően a fő okokat kell összegyűjteni, illetve elhelyezni a diagramon. Az adott problémát kiváltó okokra koncentrálva lehet magát a problémát megoldani. Az ok-okozati diagramot a 12. ábra szemlélteti.

41 http://www.innostrada.hu/okokozati.



12. ábra. Ok-okozati (Ishikawa-) diagram (Forrás: saját szerkesztés.)

Az alapvető okok keresése olyan iteratív módszerrel is történhet, amelynek kiindulási pontja a probléma ismertetőjegyei, sajátosságai és az azt érintő változások, amelyek végül elvezetnek az alapvető okokhoz. Minden ismertetőjegy esetében megvizsgáljuk a jelleget, az előfordulási helyet, időt és mértéket. Mindezt kérdéseken keresztül érjük el, ahogyan a 13. ábra mutatja.



13. ábra. Az okok elemzése (Forrás: saját szerkesztés.)

A szervezeti problémamegoldás menetét Wallas a következő módon írta le:[42]

- **Előkészítés:** az információk gyűjtését, a kezdeti próbálkozásokat foglalja magában a probléma megoldásának folyamatában.
- **Inkubáció** (vagy lappangás): a probléma félretételét jelenti; hagyjuk a problémát, csupán „rágódunk" rajta.
- **Illumináció** (vagy megvilágosodás): hirtelen, váratlan belátást, „heuréka-élményt" jelent.
- **Verifikáció** (igazolás): ellenőrizzük az ötletet, hogy működik-e; igazoljuk a helyes megoldást; valamint bizonyítunk.

A fentiek rámutatnak arra, hogy a problémafeltárás folyamata többféle módszerrel, vagy akár ezek kombinációjával is történhet. Közös ezekben, hogy egyfajta algoritmust követve haladnak egy körülhatárolatlan helyzet irányából egy a megoldást támogató körülhatárolhatóbb felé. Bármelyiket is alkalmazzuk a szervezeti változtatások kapcsán, fontos, hogy precízen használjuk az adott módszert, egyetlen lépés kihagyása is veszélyezteti a várt végeredményt.

3.2 A változások fogadtatása

Ahhoz, hogy egy változási folyamat sikerességét biztosítsuk, tisztában kell lennünk a változási folyamat jellemzőivel, azok egyénre és szervezetre gyakorolt hatásaival egyaránt. Ehhez áttekintünk néhány olyan ismert modellt, amelyek a változásokra adott reakciókat vagy azok időbeli dinamikáját vizsgálják.

A változás fogadtatása **Kelman** szerint különféle lehet:[43]

- A szervezet tagjai lehetnek **engedelmesek** – de csak kizárólag valamilyen jutalom ígérete vagy reménye, illetve büntetés veszélye miatt.
- Lehetséges reakció az **azonosulás** – amikor az érintett személy vonzónak, fontosnak tart valamely személyt vagy csoportot, és ezért képes elfogadni az értékeiket és alávetnie magát a csoportnak.
- **Beépítés** esetén a befolyásoló személyt megbízhatónak, hozzáértőnek ítéljük meg, ezért elfogadjuk magyarázatait, azokat beépítjük saját értékrendünkbe.

Az esetek többségében a változás egyéni szintű fogadtatásának időbeli módosulása, dinamikája viszonylag jól nyomon követhető. A változtatás fogadtatása, az ellenállás, közömbösség vagy támogatás nem egyik pillanatról a másikra alakul ki, hanem sokkal inkább egy folyamat eredménye. A változásmenedzsment szakirodalma gazdag tárházát összegyűjtötte azoknak a megközelítéseknek, amelyek a változás szakaszait ebből a szempontból tárgyalják.

42 http://www.staff.u-szeged.hu/~krajcsi/oktatas_ea/g-prob.pdf.

43 Kelman H. C.: *A szociális befolyásolás három folyamata*. In: Hunyady György (szerk.): Szociálpszichológia. Gondolat Könyvkiadó, Bp., 1973.

Dallavalle szerint a szervezeti tagok jellemző viselkedése három fázisra bontható: a leválás, az idomulás és a befogadás szakaszaira.[44]

A **„leválás"** első jele lehet a változás kezdeti sokkhatása mellett a düh, a defenzív hátrálás, depresszió, félelem vagy a bizonytalanság.

Az **„idomulás"** szakaszában a szervezeti tagok megfigyelhető jellemző viselkedése a változások lehetséges előnyeinek, hátrányainak mérlegelését követően a tervezés, majd a régi szokások megváltoztatása, a felfedezés és a kipróbálás.

A **„befogadás"** fázisban általában a változásban résztvevők feszültségének csökkenése, nyitottság, nagyobb mértékű kockázatvállalás és az újabb gyakorlatok, munkamódszerek rutinná alakítása figyelhető meg.

Conner kétfajta hullámgörbét különböztet meg aszerint, hogy a változtatás fogadtatása kezdetben pozitív vagy negatív.[45]

a) **A változásra adott kezdeti pozitív válasz.** Conner a kezdeti kedvező fogadtatás elutasítóvá válását észlelte, és öt fázist különböztetett meg ezen a lélektani folyamaton belül:

1. **Informálatlan optimizmus:** egy régóta várt egyesítés vagy felvásárlás létrejöttekor, egy áttörést jelentő új technológia bevezetésekor, vagy éppen egy tanácsadó megbízásakor, akitől a menedzsment a cég összes problémájának megoldását reméli, gyakran tapasztalható túlzottan pozitív várakozás. Ez a naiv lelkesedés hiányzó és téves információkon alapul.
2. **Informált pesszimizmus:** amint a változás kibontakozik, rájövünk, hogy az ígéretek jó része sosem fog valóra válni, és egy sor olyan következménnyel kell szembesülnünk, amire nem készültünk fel. Ez a fázis elkerülhetetlenül bekövetkezik a változási folyamattal járó tanulás eredményeként. A pesszimizmus-görbe ezután két irányt vehet attól függően, hogy az egyes személyek pesszimizmusa meghaladja-e azt a mértéket, amit még tolerálni tudnak. Akinek a pesszimizmusa meghaladja a toleranciaszintjét, az „kiszáll" a változás folyamatából. A kiszállás történhet nyilvánosan, vagy titkolva. Nyilvános kiszállás esetén nyíltan közöljük környezetünkkel, a változás által érintettekkel, hogy – az eddigi tapasztalatok tükrében – már helytelennek tartjuk a korábbi döntést, az eredetileg elképzelt változtatást. De titokban is kiszállhat valaki úgy, hogy nyíltan nem mondja ki ellenvéleményét, de ahol csak lehet, akadályozza, szabotálja a változtatás folyamatát, illetve a bevezetett új rendszer működését. Bár mindkétfajta kiszállás veszélyezteti a változtatás sikerét, a privát kiszállás jóval rombolóbb hatású, mint a publikus. Ugyanis a nyilvános esetben legalább nyíltan feltárjuk a problémákat, így lehetőségünk nyílik a megoldásukra, míg a titkos esetben az ellenérzések veszélyes módon rejtve maradnak.
3. **Reménykedő realizmus:** ha nem fordul elő kiszállás, vagy nyilvános formában jelenik meg, és a felszínre hozott problémákat megoldottuk, akkor az informált pesszimizmus fokozatosan enyhül. Az informálatlan optimizmus „minden olyan csodálatos" érzése nem tér ugyan vissza, de azért egy reménykedő realizmus váltja fel a

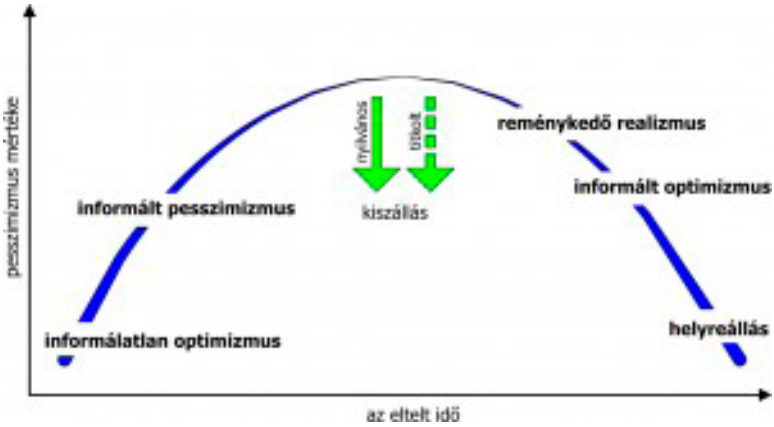
44 Farkas F.: I. m. 102.

45 Pataki B.: *Változásmenedzsment.* I. m. 2004. 16–17.

pesszimizmust. Az emberek úgy érzik, sok mindent meg kell oldaniuk, de látnak rá esélyt, hogy mindenre találjanak valamilyen megoldást.

4. **Informált optimizmus:** ahogy a változás által érintett emberek egyre több és több akadályon sikerrel túljutnak, bizakodni kezdenek, és eljutnak az informált optimizmus állapotába. Ez a bizakodás próbálkozásaik egy részének eredményességéből táplálkozik.
5. **Helyreállás:** végül az emberek elfogadják, hogy ez az újonnan bevezetett megoldás sem lehet tökéletes, mert „nincsen rózsa tövis nélkül". Aki vágyik valamire az előnyei miatt, az kénytelen elfogadni a vele járó hátrányokat is.

A változásra adott kezdeti pozitív válasz dinamikáját a 14. ábra szemlélteti.



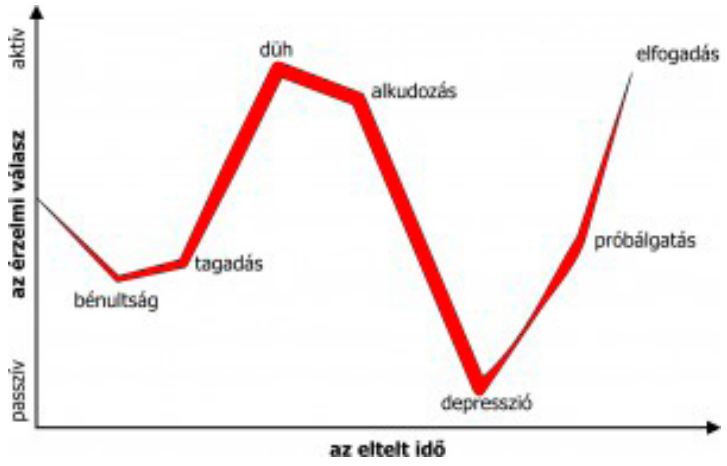
14. ábra. A változásra adott kezdeti pozitív válasz dinamikája (Forrás: http://provokativ-valtozasok.hu/2013/09/20/az-egyen-es-a-valtozas-kolcsonhatasa.)

b) **A változásra adott negatív válasz.** Conner egy ötlépcsős pszichiátriai modellből (ami a halál közelségével szembesülő, haldokló emberek viselkedésének öt lépcsőfokát különbözteti meg) kiindulva alakította ki a maga nyolcfázisú modelljét:

1. **Stabilitás:** ez a fázis előzi meg a változtatás bejelentését, ez a jelenlegi állapot, a status quo.
2. **Bénultság:** a negatívan értékelt változásra adott kezdeti reakció a sokk, amely az átmeneti zavarodottságtól a teljes tájékozódási képtelenségig sokféle lehet. A változás hatásai annyira távol állhatnak egyesek gondolkodásának vonatkoztatási pontjaitól, hogy gyakran képtelenek bárhogyan is viszonyulni a történtekhez.
3. **Tagadás:** erre a fázisra az a jellemző, hogy az érintettek képtelenek elhelyezni az új információt a meglévő vonatkoztatási pontok között, ezért tévesnek nyilvánítják, vagy figyelmen kívül hagyják őket. Szokásos reakciók: „Ez nem történhet meg velem", „Ha nem foglalkozom vele, nem fog érinteni".

4. **Düh:** ezt a fázist frusztráció és fájdalom jellemzi, ami gyakran irracionális, válogatás nélküli vagdalkozásban nyilvánul meg. Az emberek ezeket az érzelmeiket jellemzően a hozzájuk legközelebb állókra – például barátaikra, családtagjaikra – zúdítják, pedig rendszerint éppen tőlük kaphatnának támogatást. Így aztán korántsem szokatlan, hogy támogatás helyett hibáztatásban, kritizálásban és ellenséges bánásmódban lesz részük.
5. **Alkudozás:** az emberek ekkor tárgyalni kezdenek (a határidő elhalasztásáról, a feladatok másfajta kiosztásáról stb.) annak érdekében, hogy elkerüljék a változás kedvezőtlen hatásait. Ez annak a jele, hogy a továbbiakban már nem képesek kitérni a valósággal történő szembesülés elől. Míg az összes korábbi fázist a tagadás valamilyen formája jellemezte, e fázis elérése már az elfogadás kezdetét jelenti.
6. **Depresszió:** a depresszió normális válasz minden nagyobb, negatívan értékelt változásra. A szó klinikai értelmében (teljes kilátástalanság, reménytelenség) általában nem figyelhető meg a szervezetek életében, de a hibázásba való rezignált beletörődés, az áldozat szerepének érzése, az emocionális és fizikai energia hiánya, a munka elhanyagolása gyakori tünetek. Bármennyire is kellemetlen érzés, a depresszió egy pozitív lépés lehet az elfogadás folyamatában. Ezen a ponton az emberek végre teljes egészében elismerik a negatív változás teljes súlyát. A következmények komolyságát tekintve nem meglepő, ha valaki ezen a módon reagál.
7. **Próbálgatás (kísérletezés):** a dolgok kézben tartásának, a kontroll érzésének visszanyerése hozzásegíti az embereket ahhoz, hogy megszabaduljanak az áldozati szereptől és a depressziótól. Elfogadják az új korlátokat, miközben megpróbálják újradefiniálni a célokat, ami lehetővé teszi, az új körülmények közötti boldogulásukat.

A változásra adott negatív válasz dinamikáját a 15. ábra szemlélteti.



15. ábra. A változásra adott negatív válasz dinamikája (Forrás: http://provokativ-valtozasok.hu/2013/09/20/az-egyen-es-a-valtozas-kolcsonhatasa)

A változásra adott válasz szakaszai **Carnall** elmélete szerint szintén hullámzó:[46]

1. **Sokk és meglepetés.** Váratlan helyzetekkel való konfrontálódás. Ezek történhetnek „véletlenszerűen, vagy lehetnek tervezett események. E szituációk alkalmával az emberek észreveszik, hogy a saját cselekvési módozataik nem felelnek meg többé az új feltételeknek. Ezáltal csökken a saját, önmagukról elképzelt kompetenciájuk.
2. **Elutasítás, visszautasítás.** Az emberek olyan értékeket aktiválnak, melyek a változás szükségtelenségéről szóló meggyőződésüket támasztják alá, Így elhiszik, a változásra semmi szükség; önmagukról elképzelt kompetenciájuk ismét növekszik.
3. **Ésszerű megértés.** Az emberek felfogják, hogy a változás szükséges. E belátásnak köszönhetően önmagukról elképzelt kompetenciájuk ismét csökken. Rövid távú megoldások keresésére összpontosítanak, így azonban csak tüneteket kezelnek. A saját cselekvési módozaton való változtatásra még nincs meg az akarat.
4. **Érzelmi elfogadás.** Ez a „krízis" fázisának is nevezett szakasz a legfontosabb. A szervezet csak akkor lesz képes kihasználni a magában rejlő potenciálokat, ha a menedzsment képes az értékeken, véleményeken, viselkedéseken való változtatni akarást elérni. A legrosszabb esetben azonban a változási folyamatok megállnak vagy lelassulnak e fázisban.
5. **Gyakorlás és tanulás.** A változás újbóli elfogadása új akaratot teremt a tanulásra. Az emberek új viselkedési formákat, folyamatokat kezdenek kipróbálni. Sikert és sikertelenséget fognak tapasztalni e fázisban. Az a változásmenedzser feladata, hogy korai sikereket érjen, éressen el (például könnyebb feladatokkal való kezdéssel). Ez az emberek önmagukról elképzelt kompetenciájának növekedéséhez fog vezetni.
6. **Felismerés.** Az emberek további információkhoz jutnak a tanulás és gyakorlás által. E tudásnak van egy visszajelző hatása: megértik, melyik szituációban melyik viselkedés helyénvaló. Ez ugyanakkor nyitottá teszi őket újabb tapasztalatokra, és a kiszélesített viselkedési/cselekvési mód növeli a szervezet rugalmasságát. Önmagukról elképzelt kompetenciájuk magasabb szintet ér el, mint a változások előtt.
7. **Integrálódás.** Az emberek teljes mértékben integrálják új gondolkodásmódjukat, cselekvéseiket. Az új viselkedési formák rutinná válnak.

Az **Ernst & Young** tanácsadó cégnél a változás fogadtatásának kedvező vagy kedvezőtlen mivolta és mértéke szerint az alábbi öt kategóriába sorolják a változtatások résztvevőit:[47]

1. **Hívek.** A hívek úgy gondolják: „Ez jó az egész szervezetnek, csatlakozom hozzá, mert a szervezet eddig mindig gondoskodott rólam, és ezután is így tesz." A kereskedők imádják az ilyen embereket, mert szinte bármit el tudnak adni nekik.
2. **Csatlakozók**. A csatlakozók tudni akarják, hogyan érinti őket a változás, és csatlakoznak hozzá, ha nem érinti őket túlságosan hátrányosan, vagy kimondottan előnyös számukra a csatlakozás.
3. **Határozatlanok**. A határozatlanok várakozó álláspontra helyezkednek, ahonnan könnyen elmozdíthatja őket a velük dolgozó kulcsemberek véleménye – akár a csat-

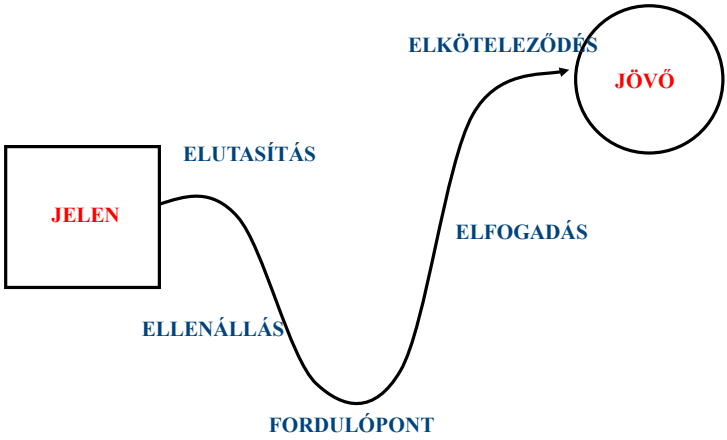
46 Farkas F.: I. m.116.

47 Pataki B.: I. m. 2014. 81.

lakozóké, akár a szkeptikusoké. Az egyik pillanatban még pártolhatják, valamivel később viszont már ellenezhetik is ugyanazt a változtatást. Ingadoznak, nem tudnak egyértelműen állást foglalni. Ha beszédbe elegyedünk velük a változtatásról, akár mellette, akár ellene érvelve, gyakran az ellenérveket hangoztatják érveinkkel szemben. Szeretnek olyan álláspontot képviselni, amely lehetővé teszi számukra, hogy a változtatás megvalósulása után azt mondhassák: „Látod, én előre megmondtam!" Általában vagy a többség álláspontjához csatlakoznak, vagy olyasvalakiéhez, akit respektálnak.

4. **Szkeptikusok**. A szkeptikusok úgy érzik, nem értik eléggé a változtatást ahhoz, hogy biztosak lehessenek benne, kedvező a számukra. Rendszerint úgy vélik, hogy a menedzsment eltitkolja a változtatás várható következményeit, vagy nem hiszik el, hogy a változtatás meghozza az ígért eredményeket. Nekik jó úgy, ahogy van, és erről megpróbálják meggyőzni a határozatlanokat és a csatlakozókat is.
5. **Elutasítók**: az elutasítók harcolnak minden változás ellen, teljesen függetlenül attól, hogy azok jók-e vagy rosszak.

A fogadtatás stádiumainak következő egymásutánisága is lehetséges: elutasítás, ellenállás, fordulópont, elfogadás, elköteleződés. Egyfelől az esetek döntő többségében, az idő függvényében az egyén elkötelezettsége a változások befogadásának irányában folyamatosan nő, egyben a változás elutasításának szintje – azaz az ellenállás – fázisról fázisra egyre csökken. Másfelől az is elképzelhető, hogy a változtatás fogadtatása a folyamat során az ellenkezőjére is módosul akár több alkalommal is. A változás fogadtatása időbeli dinamikájának általános modelljét a 16. ábra mutatja be.



16. ábra. Az ellenállás időbeli dinamikája (Forrás: http://www.sulinet.hu/szaktanacsado/01/01_03_01.html.)

Végül összegezve a fentieket, csupán annyit jelenthetünk ki általános érvénnyel, hogy:[48]

- a változtatás fogadtatása az idő folyamán rendszerint módosul, különböző stádiumokon megy át;
- a módosulás nem mindig monoton egyirányú, hanem gyakran hullámzik,
- a fogadtatás (ellenállás vagy támogatás) a hullámzás során az ellenkezőjére is fordulhat, akár többször is.

3.3 A változással szembeni ellenállás

A változással szembeni egyéni ellenállás megjelenésének megmagyarázható pszichológiai okai vannak. Jól ismert az emberek veleszületett védekező magatartása a változásokkal szemben. Ez szervezeti, belső vagy külső tényezők hatására lehet az egyén viselkedésének mozgatórugója, gondolkodási mintáinak alapköve.[49]

A változásokkal szembeni rezisztencia legfőbb **egyéni eredetű okai**: félelem az újtól, az ismeretlentől, az emberek homeosztatikus beállítottsága miatti bizonytalanságkerülés, az úgynevezett „outsider"-effektus – a „ti akartátok, csináljátok is meg" álláspont –, a függelmi viszonyok változásával szembeni fenntartások, illetve eltérő értékelések, interpretáció. Az ellenállás **szervezeti eredetű okai** pedig a szervezeti struktúrában, kultúrában, a hatalom, a pozíció fenyegetettségében, a szervezeti konzervativizmusban, erőforráshatásokban, a szervezeten belüli formális/nem formális megállapodásokban, egyezségekben gyökereznek. A szervezeti változásokkal szembeni ellenállás okai tehát rendkívül sokrétűek, a következő felsorolás ezek közül csak néhány fontosabbra tér ki:[50]

- **Egyéni érdekek féltése, félelem a státusz, a hatalom elvesztésétől.** Talán ez az ellenállások legfőbb oka. Ha egy szervezet változásokkal szembesül, az érintettek reakcióját elsősorban nem a támogató attitűd jellemzi. Sok esetben még a tervezett jövővel kapcsolatos pontos információk birtokában is tartanak attól, hogy az aktuális status quo megbomlásával elvesztik kompetenciájukat a végzett munka, illetve a hozzá kapcsolódó erőforrások felett. A változások sok esetben átrendezik a hatalmi pozíciókat, csökkent mozgástereket, kisebb döntési szabadságot eredményeznek, amelyek természetesen érdeksérelemmel járnak. Ezenkívül félelem alakulhat ki a szervezeti tagokban arra vonatkozóan, hogy megváltoznak a szervezeten belüli kapcsolatrendszerek, másokkal kell majd együttműködni a jövőben. (Például az Ötv. változása kapcsán minden önkormányzati szervezet „átrendeződött": változtak a hatáskörök, feladatok, a struktúra, a létszám, és ezzel együtt változtak a megszokott szervezeti kulturális viszonyok is.)

48 Pataki B.: *Változásmenedzsment.* I. m. 2006. 41.

49 Bakacsi Gy.: Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Bp., 281–284.

50 Uo. 284–286.

– **Értetlenség, bizalomhiány, félreértések.** A nem hatékony információáramlás, a kommunikációs csatornák nem megfelelő működése komoly problémák forrása lehet. Ha a szervezet tagjait nem informálják megfelelően arról, hogy pontosan miért is van szükség bizonyos változtatásokra, akkor az azzal kapcsolatos erőfeszítéseket szükségtelennek, felesleges idő- és energiaráfordításnak értékelik. Így bizalmatlanság alakulhat ki a változásban érintettek és a változást kezdeményezők között. Mindemellett a szelektív észlelés problematikájából következően az addig tanúsított magatartás helyességének túlzott megerősítése jelentkezhet, mely azt eredményezi a szervezet tagjaiban, hogy semmi ok a változtatásra. (Például mivel az Ötv. változása kapcsán eleinte sok volt a bizonytalansági tényező: előfordult, hogy nem került sor időben a köztisztviselők alapos és körültekintő tájékoztatására a vezetők részéről, ami oda vezetett, hogy félreértések következtében olyan szakemberek hagyták el a szervezetet, akiknek a tudására és tapasztalataira pedig szükség lett volna.)
– **Eltérő érdekek.** Az eltérő személyes anyagi és nem anyagi jellegű motivációk a változások gyors és hatékony lebonyolítását nagymértékben gátolják. Fontos, hogy mivel az érintettek a szervezet különböző szintjein, akár eltérő szervezeti szubkultúrákban, különböző felelősségi körökben dolgoznak, egy-egy szituációt eltérő módon látnak, ezáltal különbözőképpen értékelnek. (Például egy közszolgáltatás kiszervezése kapcsán olyan érdekek kerülhetnek egymással szembe, mint a feladat egyszerűbb, olcsóbb megszervezése, illetve az ezzel kapcsolatos önkormányzati munkahelyek megszűnése, ami az érintettek munkahelyének megszűnését is jelentheti.)
– **Alacsony toleranciaszint, ragaszkodás a szokásokhoz**. A változási folyamatokban gyakran megfigyelhető, hogy az érintettek úgy érzik, a nem megfelelő munkavégzésük, rossz teljesítményük miatt van szükség a változtatásokra. Ez könnyen negatív hozzáállást – esetenként a változások elszabotálását – eredményezhet. Ráadásul a változási folyamat következtében általában új munkastílust és módszereket szükséges elsajátítani, amely sok szervezeti tagban félelmet, önbizalomhiányt eredményezhet, másrészt a váltás a már megszerzett kompetenciák, tudás elvesztésének kockázatával jár. (Például az önkormányzatok esetében is felmerül az elektronikus és a személyes, illetve a racionálisabb ügyintézés paradigmája, és sok esetben – különböző okok miatt – nemcsak az ügyfelek, hanem maguk a köztisztviselők is ragaszkodnak a hagyományos ügyintézési szokásaikhoz.)

Kotter és Schlesinger a változással szembeni ellenállás tipikus okait és az ellenállás kezelésének lehetséges módjait vizsgálva úgy találták, hogy az ellenállás minden konkrét megnyilvánulása négy általános kategória valamelyikébe sorolható be:[51]

– **Ellenérdekeltség.** Majdnem minden változtatásnál találunk olyan személyeket vagy csoportokat, akik veszítenének a változással: kevésbé kedvükre való munkát kellene végezniük, vagy például csökkenne a hatalmuk.

51 Kotter, J.P. – Schlesinger, L.A.: *Choosing Strategies for Change.* In: Gabarro J. J. (ed.): Managing People and Organization. Harvard Business School Press, Boston, MA., 1992.

– **Meg nem értés, félreértés.** Ha az emberek nem ismerik, nem értik, vagy félreértik a tervezett változás mibenlétét, okát, célját vagy bármilyen jellemzőjét, akkor gyakran még a számukra kedvező változtatásnak is ellenállnak, mivel kedvezőtlennek vélik. Ilyesmi olyan szervezetekben fordul elő, ahol nincs kielégítő kommunikáció és kölcsönös bizalom a menedzsment és a dolgozók között.
– **Eltérő értékelés.** A változást kezdeményező menedzserek gyakran abban a tévhitben vannak, hogy a probléma minden vonatkozásához értenek, minden szükséges információval rendelkeznek, és a változás érintettjei is tudnak mindenről. A valóság ezzel szemben az, hogy az egyes szakterületek képviselői más-más oldalról látják a problémát, és eltérő információikból eltérő következtetéseket vonnak le. Ilyenkor a szakmai ellenvetésekben megnyilvánuló ellenállás kifejezetten hasznos a szervezet számára.
– **Intolerancia.** Az emberek azért is ellenállhatnak a változásnak, mert félnek, hogy nem tudnának helytállni az új körülmények között: például nem képesek elsajátítani a szükséges új ismereteket, vagy képtelenek átállni egy új viselkedési formára. Néha presztízsokokból is ellenkeznek, mert azt hiszik, hogy a változás nyílt elismerése annak, hogy amit eddig csináltak, az rossz volt. Az intolerancia a szervezet érdekeire hivatkozó, szakmai ellenérveknek álcázott kifogások formájában nyilvánul meg, hasonlóan az ellenérdekeltséghez.

3.4 Az ellenállás kezelése

A szervezeti változások hatására kialakuló szervezeti konfliktusok, egyéni ellenállás kezelésének első lépcsője tehát a **szervezeti ellenállás felismerése.** A vezetők, illetve a változásmenedzsmenttel foglalkozó tanácsadók egyik legfontosabb feladata pontosan azonosítani a változásokat gátló potenciális erőket, majd például a konfliktusmenedzsment különböző technikáit alkalmazva feloldani a belső ellentéteket. A legjobb, ha már a változási folyamat tervezési szakaszában sor kerül a változásokkal szembeni esetleges ellenállás becslésére, vélemények, attitűdök előzetes felmérésére, hiszen az ellenállás leküzdésének leghatékonyabb módja annak megelőzése. Így felszínre kerülhet már a kezdeti fázisban az információhiány, a szűklátókörűség, a változásoktól való általános idegenkedés, a vélt önérdek, a félreértések, a kockázatok elkerülésére való törekvés stb. megléte. Ezek leküzdéséhez természetesen más és más módszereket szükséges alkalmazniuk a változást irányító menedzsereknek.[52]

A változással szembeni ellenállás, immunitás diagnózisát követően az **ellenállás leküzdésével,** vagy legalábbis a lehető legalacsonyabb szintre való csökkentésével kell foglalkozni. A szervezeti tagok ellenállása, negatív attitűdje egyes esetekben viszonylag jól kezelhető megfelelő vezetői hozzáállással, odafigyeléssel. A legjobb megoldás: a változásokkal kapcsolatos vitáknak, konfliktusoknak produktív, ösztönző versennyé vagy a szervezetet előmozdító eszmecserévé való alakítása. Ha ez valamilyen okból nem lehetséges, akkor is törekedni kell az

52 Kocsis J.: I. m.198.

ellenállás kézben tartására. Ez a fázis személyre szabottságot és meglehetősen nagy idő-, és energiaráfordítást igényelhet, ugyanis az egyén viselkedésének és cselekvéseinek befolyásolása által a szervezeti változások sikere jelentheti az igazi tétet. A változások sikere pedig nagyban múlik azon a tényen, hogy mennyire sikerül az érintettek korábbi előfeltevéseit, viselkedési normáit, gondolkodási sémáit „bizonyítékok", érvek, racionalitás stb. segítségével először kétségbe vonni, majd – ha szükséges – megváltoztatni.[53]

Egy-egy új rendszer bevezetése előtt mindig érdemes mérlegelni, milyen előkészítéssel tudnánk megkönnyíteni annak elfogadását, illetve jövőbeni alkalmazását, hiszen az emberek általában „a legkisebb ellenállás irányába haladnak", ami többnyire mindenfajta változás ellen irányul. Erre kiváló módszer az **5EL modell**, amely a folyamatot külön szakaszokra bontva próbálja szép lassan meggyőzni az alkalmazottakat az új rendszer létjogosultságáról. A modell szakaszai:[54]

1. **Ellenállás:** minden változással szemben fellép, hiszen a biztonságra, a bizonyosra, a stabilitásra szükségünk van. Ez természetes, e mellé kell állítani az elérhető lehetőségeket.
2. **Elégedetlenség a jelennel:** a felismert, tudatossá és közössé tett elégedetlenség, amely a múltból gyökerezik és a jelen állapotot tükrözi, a változás szükséges feltétele és indítómotorja lehet.
3. **Elképzelt (vonzó) jövő:** a szervezet egészében elterjedt és ismert vonzó célnak, az elérni kívánt jövőképnek, amellyel azonosulni tudnak az emberek, meghatározó ereje van. Fontos ennek a jövőképnek a bemutatása, megismertetése az érintettek számára.
4. **Első lépés:** amikor a pozitív jövőkép a „fiókban marad", azaz hiányzik a részletekbe menő, lebontott cselekvési terv, akkor a változás is elmarad. A kitűzött célok kisebb, effektív lépésekre történő lebontása realizálja a változást.
5. **Elkötelezettség:** a folyamatos és nyílt információáramlás és kommunikáció együttműködő légkört teremt, támogatja a változás gyakran nem könnyű folyamatát.

Míg a strukturális változások véghezvitele viszonylag rövid idő alatt lezajlik, addig a szervezeti kultúra „jéghegyének" legalsó szféráiba (ahol az alapvető értékek, normák, feltételezések találhatóak) való férkőzés pedig korántsem egyszerű feladat. Az ellenállás kezelésének, leküzdésének **módszerei** többek között a következők lehetnek:[55]

– **Tájékoztatás, oktatás**. A szervezet tagjainak megfelelő, részletes tájékoztatása a célokról, várható eredményekről, a munkájukra gyakorolt hatásokról nagyon fontos még a változtatási folyamat megkezdése előtt. A változás vezetőinek el kell érniük, hogy az érintettek az elköteleződés kialakítása érdekében megértsék, átlássák a folyamat logikáját, értelmét, a változásokkal nyerhető előnyöket. Így csökkenthető a szervezeti tagok bizonytalansága, és az esetleges dezinformációs folyamatok kialakulása is megelőzhető a szervezetekben.

53 Farkas F.: I. m. 101.

54 http://www.hrinfo.hu/index.phtml?page=feature&id=34274.

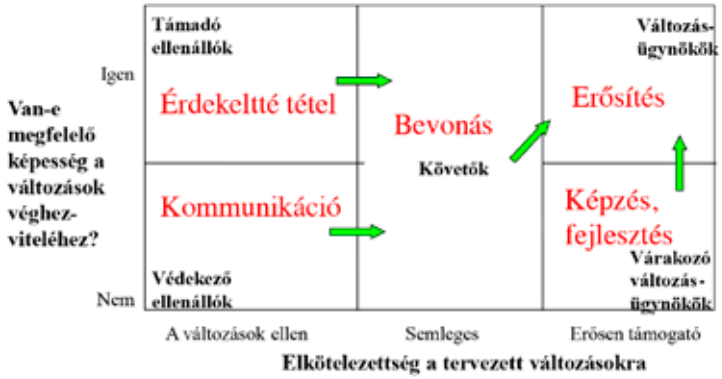
55 Csath M.: *Sikeres változásmenedzsment.* Marketing & Manager, 1999. 2. 4–9.

– **Aktív részvétel a változási folyamatban.** Amennyiben a munkatársak arra vannak ösztönözve, hogy osszák meg meglátásaikat, ötleteiket a változási folyamattal kapcsolatban, úgy érezhetik, valóban aktív részesei a környezetükben folyó történéseknek. Ez főleg olyan szituációkban bizonyulhat hasznos megoldásnak, ha az érintettek tisztában vannak a problémával, és segíteni szeretnék a fejlesztést, ami számukra nem a munkahelyük elvesztését jelenti.
– **Támogató vezetői magatartás.** A szervezet vezetésének hatékony kommunikációval segítenie kell a változás megértését, támogató szervezetet kell teremtenie, különösen, ha a változással szembeni ellenállás fő oka az újtól, ismeretlentől való félelem.
– **Tárgyalások, megállapodások**. A vezetés nagyobb valószínűséggel nyer támogatást a változásokhoz, ha a célokat, a megoldási alternatívákat, a végrehajtási módszereket, az akciókat az érintettekkel közösen megvitatva, velük egyezségre jutva alakítja ki.

A fenti módszerek alkalmazása függ az érintett érdekcsoportok pozíciójától és a változáshoz való hozzáállásától:

– a támadó ellenállókat érdemes érdekeltté tenni a változásokban;
– a védekező ellenállókat leginkább kommunikációval lehet meggyőzni;
– a követőket a változás folyamatának kialakításába való bevonással, erősítéssel;
– a várakozó változásügynököket érdemes képezni, fejleszteni;
– a változásügynököket pedig folyamatosan erősíteni kell.

A változásban érintett érdekcsoportok kezelésének módszereit a 17. ábra szemlélteti.



17. ábra. A változásban érintett érdekcsoportok kezelésének módszerei. (Forrás: saját szerkesztés.)

Conner szerint fontos egyidejűleg a változtatás melletti elkötelezettség kialakítására és a változtatással szembeni ellenállás leküzdése:[56]

– **Az emberek emocionálisan nem olyan gyorsan reagálnak a változásra, mint intellektuálisan:** megfigyelik a változást, véleményt alkotnak róla, támogatják vagy

56 Pataki B.: I. m. 2004. 12–13.

ellenállnak, és döntésüknek megfelelően cselekszenek. Intellektuális kapacitásunk jóval nagyobb, mint emocionális kapacitásunk.

– **Az elkötelezettség drága: ne rendelje meg, ha nem tudja kifizetni!** A változások védnökei szeretnék élvezni mindenki támogatását. Ez sok időt, pénzt és erőfeszítést követel, gyakran inkább bele se fognak. Az így kialakuló ellenállás leküzdéséért is meg kell majd fizetni. Mindenképpen fizetünk – miért inkább?
– **Ne várja, hogy akcióterv nélkül kialakul az elkötelezettség!** Jól átgondolt stratégiára van szükség, a célpontok mellett az ügynökök teljes megnyerésére is terjedjen ki. A vesztesekre az jellemző, hogy nincs tervük az elkötelezettség kialakítására, vagy ha van, akkor az csak a megvalósítás kihirdetésének időszakára korlátozódik.
– **Ne felejtse el, hogy az elkötelezettség kialakítása egy fejlődési folyamat!** A védnökök gyakran megpróbálják átugrani az elkötelezettség kialakításának lépcsőfokait, és egyszerűen kihirdetik, hogy a változtatás már intézményesült. Az engedelmességre építve csak a változás technikai megvalósulása érhető el. Még nagyobb ellenállást szül a kényszer!
– **Vagy alakítsa ki az elkötelezettséget, vagy készüljön fel a következményekre!** Ha a védnökök és ügynökök úgy döntenek, hogy nem invesztálnak a célpontok elkötelezettségének kialakításába, az ellenállás elkerülhetetlenül kialakul. A védnököknek és ügynököknek vagy meg kell tenniük, ami a támogatás elnyeréséhez szükséges, vagy ki kell dolgozniuk a törvényszerűen bekövetkező ellenállással szembeni válaszlépéseiket.
– **Lassítson, hogy nőjön a sebesség!** Az erőltetés csak látszólag gyorsít. Ha lassítunk, jut idő a kommunikációra, az alkalmazottak bevonására, az elkötelezettség megteremtésére. Ez eleinte időbe telik, de azután a folyamat gyorsabban halad előre, és hamarabb eléri a teljes implementálást.

A változtatás melletti elkötelezettség kialakítására és a változtatással szembeni ellenállás leküzdése törekvő változásmenedzselés legfontosabb jellemzőit az 5. táblázat foglalja össze.

	Elkötelezettség elérése	Ellenállás leküzdése
Kezdeti ráfordítások	magasak	alacsonyak
A fenntartás ráfordításai	alacsonyak	magasak
Kezdeti implementálási sebesség	lassú	gyors
A változtatás befogadásának teljes időigénye	rövid	hosszan elnyúlik, esetenként vég nélkül
A célpontok motiválása	a projekt sikerére	engedelmességre
Elérhető eredmény	beépítés (internalizálás)	intézményesülés (institucionalizálódás)

5. táblázat. Az elkötelezettség elérésére, illetve az ellenállás leküzdésére törekvő változásmenedzselés összehasonlítása (Forrás: Pataki B.: I. m. 2006. 29.)

Dallavalle szerint a vezetők változáskezeléshez kapcsolódó tevékenysége három fázisra bontható:[57]

A **„leválás" fázisa**. Már ekkor szükséges a vezetőknek látható, érzékelhető támogatást nyújtaniuk az érintetteknek, közös alap keresésével, a változás pozitív bemutatásával, stabilitásról való gondoskodással, információelosztó eszközök felállításával, majd hatékony működtetésével, illetve informális-formális kommunikációs csatornák megnyitásával.

Az **„idomulás" fázisa**. Ebben a fázisban a változásvezetőknek nagyon érzékenynek kell lenniük az emberi tényezőre, ami a szervezeti ellenállásokra való kitüntetett figyelme mellett rendkívül erős támogatás, egyfajta „biztonsági háló" biztosítását jelenti. Folyamatos megfelelő mennyiségű és minőségű információelosztás folytatása, az előrehaladások, közbenső pozitív eredmények, mérföldkövek elismerése is a menedzserek ellenállás-kezelő lehetőségei közé tartoznak.

A **„befogadás" fázisa**. Ekkor az információ- és támogatásnyújtás folytatása mellett a visszajelző csatornák kialakítása és működtetése a legfontosabb vezetői teendő.

A menedzserek által alkalmazható módszereket a változás elősegítésére és az ellenállás kezelésére a változási folyamat egyes fázisaiban a 6. táblázat foglalja össze.

Fázis	Az alkalmazottak jellemző viselkedése	A menedzserek lehetőségei
Leválás	kezdeti sokk defenzív hátrálás düh ellenállás depresszió félelem és bizonytalanság	rávezetés az útra látható támogatás nyújtása építés a múltra közös alap keresése a változás pozitív bemutatása stabilitásról való gondoskodás információelosztó központként való működés kommunikációs csatornák megnyitása
Idomulás	előnyök és hátrányok mérlegelése tervezés régi szokások megváltoztatása felfedezés és kipróbálás	érzékenynek lenni az emberek iránt az előrehaladás elismerése biztonsági hálónak lenni figyelni az ellenállásra az információelosztás folytatása bőségesen hagyni időt a fejlődésre a támogatás folytatása
Befogadás	új rutinok felépítése kockázatvállalás nyitottság a feszültség csökkenése	visszajelző csatornák kialakítása idomulás a követelményekhez a támogatás folytatása az információelosztás folytatása

6. táblázat. Az alkalmazottak jellemző viselkedése és a menedzserek teendői (Forrás: Farkas F. I. m. 102.)

57 Farkas F.: I. m. 102.

Bármelyik módját is választjuk a változással szembeni ellenállásnak, fontos, hogy az összhangban legyen annak minden elemével (kiterjedés, mélység, sebesség, típus), a stratégiákat hatékonyan támogassák a taktikai lépések azért, hogy maga a változás eredményes és hatékony, azaz sikeres legyen. (A változás sikertényezőiről a későbbiekben részletesebben is szó lesz.)

4. VÁLTOZÁSMENEDZSMENT-MODELLEK

Ahogy az előzőekből már kiderült, a szervezeti változások folyamata befolyásolható és tudatosan irányítható. Ehhez adnak segítséget a különböző modellek. Minden változásnak vannak olyan fázisai és elemei, melyek általában valamennyi modellben felfedezhetőek. Ezenkívül megfigyelhető a különböző fázisok sorrendisége is. A szervezeti változások folyamatának elemzésekor azt vizsgálják, hogy a változások milyen módon és milyen gyorsan zajlanak le, mennyire tervezettek, koordináltak, az előzetes elképzelés szerint valósulnak-e meg, továbbá, hogy a megvalósulás folyamatában milyen mértékben vesznek részt a különböző szereplők (a szervezet vezetői és munkatársai). A szakirodalmak a változásmenedzsment-modelleket két részre osztják: folyamatmodellekre és szakaszoló modellekre.

A tapasztalat azt mutatja, hogy bár mindkét típusú modellt használják, a szakaszos modellekkel gyakrabban találkozhatunk. Ennek egyik oka lehet, hogy szakaszosságukból adódóan ezek a minták olyan példát mutatnak, melyek egy adott cél elérését kisebb célokra bontják fel, ezzel is segítve a folyamat átláthatóságának biztosítását – gyakran hívják ezeket „szakaszoló" modelleknek is. A folyamatmodellek inkább egy sorrendiséget mutatnak, ez azonban nem kizárólagos; felcserélhetőek bizonyos mértékig. A változtatási programok egyes fázisai többé-kevésbé minden esetben felfedezhetőek; a valóságban azonban ezek a fázisok gyakran összemosódnak.

4.1 Folyamatmodellek

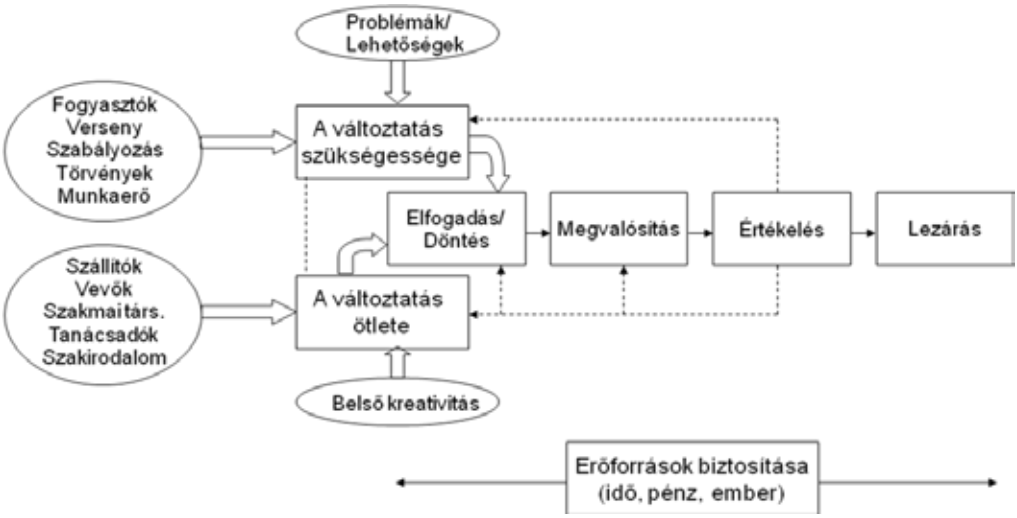
A folyamatmodellek olyan ábrázolási módok, melyek alkalmasak a szervezeti változások egyes elemeinek megjelenítésére, a köztük lévő kapcsolatok felvázolására. A két legismertebb: Daft általános modellje és Kocsis József modellje, a továbbiakban ezek kerülnek vázlatos bemutatásra. (Kocsis József modelljét a későbbiekben részletesebben ismertetjük.)

4.1.1 Daft általános modellje

Richard L. Daft (1992) modellje a változtatások azon elemeit vizsgálja, melyek általában felfedezhetőek egy változtatási folyamat során. A változtatás szükségességének felismerését követően körvonalazódik egy vagy több ötlet. Az alternatívák közül választás történik. A döntést követi a megvalósítás, majd az értékelés. Ha az értékelés szerint elértük a kitűzött célt, akkor a lezárás következik, ha azonban az értékelés nem pozitív, akkor visszatérünk ahhoz a lépéshez, ahonnan újra kell kezdeni. [58] A szervezeti változás általános modelljét bemutató

58 Dobák M.: I. m. 2006. 193.

18. ábrából leolvasható a visszacsatolás, valamint a folyamathoz biztosítandó erőforrások fontossága.



18. ábra. Szervezeti változtatás általános folyamatmodellje (Forrás: Dobák M. I. m.)

4.1.2 Kocsis József modellje

Kocsis József (1994) folyamatmodellje egy 11 elemből álló eljárást vázol, mely a változás-változtatás fogalmakat, a környezet és a szervezet viszonyát vizsgálva a főbb változtatási fázisokat mutatja be.[59]

1. **A modell alapelemei:** a szervezet, mint nyílt rendszer és környezete: a problématerület meghatározása.
2. **A változtatást végzők szerepe:** külső-belső, leader-manager, védnök, ügynök, célpont, szószóló szerepek.
3. **A változás indukciója:** külső indíttatású és belső indíttatású változás.
4. **A változás elhatározása:** a változás szintjei, időzítése, ütemezése.
5. **Helyzetelemzés és problémafeltárás:** problémák, okok elemzése.
6. **Diagnóziskészítés, erőtér-analízis:** átvilágítás, hajtóerők és fékezőerők elemzése.
7. **A változtatás stratégiájának kialakítása:** hard típusú változók (változásvezetési tipológia) és soft típusú változók (változásvezetési stílus).

59 Kocsis J.: I. m. 113.

8. **Akciótervek elkészítése:** megvalósítási alternatívák kidolgozása, sikerkritériumok meghatározása.
9. **A változtatási döntések meghozatala:** egyszemélyi-, csoportos döntés, döntéshozatali módszer kiválasztása.
10. **A változtatások végrehajtása:** a háromfázisú modell alkalmazása (felengedés, változtatás, megszilárdítás.
11. **Szervezeti ellenállás- és konfliktusmenedzsment:** a változtatásokkal szembeni ellenállás egyéni és szervezeti okai; az ellenállás-kezelés módszerei.

A modellben az egyes fázisok egymásutánisága korlátozott mértékben felcserélhető, illetve a szervezeti ellenállás- és konfliktusmenedzsment az egész folyamatot végigkísérheti.

4.2 Szakaszoló modellek

A szakaszoló modellek különböző részekre tagolják a változtatás folyamatát. A két leggyakrabban alkalmazott szakaszoló modell a Lewin-féle háromlépcsős modell és a Kotter-féle nyolclépcsős modell, de a szakirodalomban más modellek is fellelhetőek, a továbbiakban ezek kerülnek vázlatos bemutatásra. (A Lewin-modell és a Kotter-modell a későbbiekben részletesebb bemutatásra kerül.)

4.2.1 Lewin háromfázisú modellje

Az első, klasszikusnak számító modell Kurt Lewin (1972) nevéhez fűtődik, aki az alábbi három szakaszt vázolta fel:[60]

1. **Felengedés / kiolvasztás (unfreezing):** megteremtjük a régi állapottól való elszakadás motivációs feltételeit.
2. **Változtatás / mozgatás (moving):** előmozdítjuk, végrehajtjuk a szükséges változtatásokat.
3. **Megszilárdítás / visszafagyasztás (freezing):** gondoskodunk a változás tartóssá válásának motivációs feltételeiről.

Lewin modelljében kihangsúlyozza a változtatást megelőző, felengedési fázis jelentőségét. A felengedési fázisban előtérbe kerül a régi rutinná vált állapottól való elszakadás szükségességének érzékeltetése, az újítások elfogadásának elősegítése. E fázist követően kerülhet sor a konkrét változtatásra, vagyis a jelenlegi állapotból a kívánt állapotba történő elmozdulásra. A felengedési fázis elmaradása esetén a változtatás véghezvitele kudarcba fulladhat. A változás tartóssá válásához, az eredményességhez fontos a megszilárdítás fázisa.

60 Lewin, K. *A mezőelmélet a társadalomtudományban.* Gondolat Könyvkiadó. Bp., 1972.

4.2.2 Carnall háromlépcsős modellje

Colin Carnall (1976) szintén három szakaszra osztja a változási folyamatmodelljét és eszközöket is ad a menedzserek kezébe azok végrehajtásához.[61]

1. **Feltérképezés:** bevezetés – előkészítés. Tevékenységek: helyzetfelmérés, megvalósíthatósági tanulmányok, brainstorming, problémaazonosítás, SWOT-analízis, irányító csoport felállítása.
2. **Definiálás:** fokuszálás – képességek megszerzése. Tevékenységek: munkacsoportok létrehozása, képzés, új készségek kialakítása, támogatás biztosítása, kísérleti bevezetések, próbatermékek.
3. **Cselekvés/végrehajtás:** részvétel – a változás végrehajtása és fenntartása. Tevékenységek: változás megindítása, változás „bajnokainak" kiválasztása, változási javaslatok, új felépítés és képességek, csapatépítés, elismerés és jutalmazás, változás „eladása", siker kommunikálása, nyilvánosságra hozás.

Látható, hogy a lewini modelltől abban különbözik, hogy a megszilárdításra nem helyez akkora hansúlyt, mint az előző.

4.2.3 Judson ötlépcsős modellje

Judson (1991) öt lépésben határozta meg a meg a változás szakaszait:[62]

1. **A változtatás elemzése és megtervezése**.
2. **Kommunikáció a változásról**.
3. **A viselkedés megkívánt megváltoztatásának elfogadtatása**.
4. **A kezdeti átmenet létrehozása**.
5. **Konszolidálás és nyomon követés**.

Ebben a modellben is felismerhető a lewini három szakasz: az első három a felengedésnek felel meg, míg a negyedik a mozgatásnak és az ötödik a megszilárdításnak.

4.2.4 Beer hatlépcsős modellje

Beer és munkatársai (1988) hat szakaszra bővítik ki modelljüket, ezek:[63]

1. **Szövetségesek keresése közös helyzetelemzés által**.
2. **Közös vízió és célállapot felvázolása**.
3. **Konszenzus, kompetenciák és együttműködés biztosítása**.

61 Farkas F.: I. m. 114–115.

62 Judson, A. S.: Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change. Basil Blackwell, Cambridge, MA, 1991.

63 Csedő Z.: *Szervezeti változás és változásvezetés a folyamatos differenciálódás és integráció tükrében: az innovatív gyógyszeripar példája.* PhD-értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Bp., 2006.

4. **A változás egyidejű megvalósítása**.
5. **A változás intézményesítése minden szervezeti alrendszerben**.
6. **Változásifolyamat-monitoring**.

Láthatjuk, hogy a lewini modell egyes fázisai fellelhetőek Beer modelljében is. Az első három fázis a felengedés részének tekinthető, mely szövetségesek, együttműködő partnerek és koalíciók keresésére, közös helyzetértékelésre, közösen megfogalmazott vízióra és jövőképre épül. Mindemellett a felengedési fázis részének tekinthető Beer modelljének harmadik lépése is, azaz a szervezeti konszenzus, valamint a változtatás megvalósításához szükséges kompetenciák biztosítása is. A változtatás fázisa Beer modelljében a negyedik – a változás egyidejű megvalósítása – lépésben jelenik meg, míg a megszilárdítás mozzanata tulajdonképpen a modell ötödik lépése. Eszerint fontos, hogy a tükröződjön a szervezeti folyamatokban, struktúrában, hatáskörökben. Beer mindezt kiegészítette a változtatási folyamat rendszeres monitoringjával, a megfelelő visszacsatolással és az esetlegesen szükséges aktív beavatkozással.

4.2.5 A GE hétlépéses modellje

A modellt a General Electric-nél (2002) alkalmazták, innen a GE elnevezés. Magát a modellt mint egy „emlékeztető listát" (checklist) kell tekinteni, mely biztosítja, hogy minden alapvető lépés követve legyen:[64]

1. **Vezetői viselkedés:** bajnokok; példaképek; a források felhasználásáról való rendelkezés.
2. **Közös szükségletek kreálása:** biztosítani kell, hogy mindenki megértse a változás szükségességét.
3. **A vízió megformálása:** biztosítani kell, hogy az alkalmazottak általuk is vágyott eredményeket lássanak a konkrét magatartási formák függvényeként.
4. **Az elkötelezettség kihasználása:** különböző érdekeltségű személyek érdekeinek megértése; stakeholderek azonosítása; támogatókkal való koalíciók kiépítése.
5. **A változás tartóssá tétele:** változás elindítása konkrét lépésekkel; hosszú távú tervek kidolgozása a változás tartósságának biztosítása érdekében.
6. **Az előrehaladás ellenőrzése:** mértékrendszer létrehozása, a siker értékelése; az előrehaladás felvázolása, mérföldkövek és teljesítményértékelés felhasználásával.
7. **Rendszerek és struktúrák változtatása:** a munkaerő-alkalmazás, a képzés, az értékelés, a kommunikáció, a javadalmazási rendszer, a betöltött szerepek és a beszámolói viszonyok rendszerének figyelembevétele (e rendszerek kiegészítik és támogatják egymást).

A modellben a sürgősség érzetének megteremtésében, a vízió megteremtésében, kommunikációjában, a változás irányításában, a változás előrehaladásának több dimenzióban történő mérésében és intézményesítésében a vezető szerepére helyeződik a hangsúly.

64 Farkas F.: I. m. 113.

4.2.6 Kotter nyolclépéses modellje

Napjaink másik népszerű modelljét John P. Kotter (1999) alkotta meg, nyolc lépésre bontva a változáskezelés folyamatát.[65]

1. **A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése:** elsődleges szempont, hogy felismerjük, hogy változtatásra van szükség.
2. **A változást irányító csapat létrehozása:** erős, irányító csapat kis létszámmal, aki képes kidolgozni a jövőképet.
3. **Jövőkép és stratégia kidolgozása:** a hatékony jövőképnek hat fontos jellemzője van: elképzelhető, kívánatos, megvalósítható, fokuszált, rugalmas, kommunikálható.
4. **A változtatás jövőképének kommunikálása:** az alkalmazottak megismertetése, az azonosulás segítése a jövőképpel.
5. **Az alkalmazottak hatalommal való felruházása:** döntési jogkörök kialakítása.
6. **Gyors győzelmek kivívása:** a már elért eredmények alapján tájékoztatás és jutalmazás.
7. **Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése**.
8. **Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában:** a napi munkafolyamatok változtatási javaslatai a jövőképnek megfelelően.

Kotter több vállalati példán is kielemezte a változások kezelése, vezetése során elkövetett hibákat. A nyolc leggyakoribb hiba, ami miatt a változások elbukhatnak, a következő:

1. **Nem eléggé kifejlesztett sürgősségi érzés.**
2. **Nem eléggé ütőképes csapat a változások vezetéséhez.**
3. **A jövőkép hiánya.**
4. **Tizedannyi kommunikáció a jövőképről, mint szükséges lenne.**
5. **Az új jövőkép útjából nem gördítjük el az akadályokat.**
6. **Nem rendszeresen tervezzük és érjük el a rövidtávú eredményeket.**
7. **A győzelem túl gyors kihirdetése.**
8. **A változások nem ivódnak be a szervezeti kultúrába.**

Kotter szerint a lépések sorrendje nem felcserélendő, mert azzal a változtatás sikere veszélybe kerül.

4.2.7 Jick tízlépéses modellje

Todd D. Jick (1991) tízlépéses modellt dolgozott ki, mely egy taktikai szintű megoldást kínál jelentős szervezeti változások kivitelezéséhez. Az elképzelés tervként szolgál azon szervezetek számára, melyek változási folyamatokba kezdenek, és módot kínál a már folyamatban lévő változások értékelésére is. A modell a következő szakaszokat tartalmazza: [66]

65 Kotter, P.: *A változások irányítása.* Kossuth Kiadó, Bp, 1999.

66 Farkas F.: I. m. 112–113.

Lewin	Carnall	Judson	Beer	GE	Kotter	Jick
1. Felengedés / kiolvasztás (unfreezing)	1. Feltérképezés 2. Definiálás	1. A változtatás elemzése és megtervezése 2. Kommunikáció a változásról 3. A viselkedés megkívánt megváltoztatásának elfogadtatása	1. Szövetségesek keresése közös helyzetelemzés által 2. Közös vízió és célállapot felvázolása 3. Konszenzus, kompetenciák és együttműködés biztosítása	1. Vezetői viselkedés 2. Közös szükségletek kreálása 3. A vízió megformálása 4. Az elkötelezettség kihasználása	1. A változás halasztthatatlanságának érzékeltetése 2. A változást irányító csapat létrehozása 3. Jövőkép és stratégia kidolgozása	1. A szervezet és a szervezetbeli változás szükségességének elemzése 2. Közös vízió és irány megteremtése 3. Múlttal való szakítás 4. Sürgősség érzetének keltése 5. Erős vezetői szerep támogatása 6. Politikai támogatottság felállítása
2. Változtatás / mozgatás (moving)	3. Cselekvés / végrehajtás	4. A kezdeti átmenet létrehozása	4. A változás egyidejű megvalósítása	5. A változás tartóssá tétele	4. A változtatás jövőképének kommunikálása 5. Az alkalmazottak hatalommal való felruházása 6. Gyors győzelmek kivívása	7. Kivitelezési terv felvázolása/bevezetése 8. Megfelelő struktúrák létrehozása 9. Kommunikáció, emberek bevonása, őszinteség
3. Megszilárdítás / visszafagyasztás (freezing)		5. Konszolidálás és nyomon követés	5. A változás intézményesítése minden szervezeti alrendszerben 6. Változási folyamat-monitoring	6. Az előrehaladás ellenőrzése 7. Rendszerek és struktúrák változtatása	7. Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése 8. Az új megoldások meggyökeresztetése a kultúrában	10. Változás megerősítése, megszilárdítása, intézményesítése

7. táblázat. A szakaszoló változásmenedzsment-modellek összehasonlítása (Forrás: saját szerkesztés.)

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

Jick szerint a változás egy olyan folyamatos felfedező út, melynek során újabb és újabb elgondolkodtató kérdések merülnek fel, vagyis a változáskezelés egy „felfedező út", ahol is mindig újabb és újabb megoldandó kérdésekkel szembesülünk.

A fent bemutatott szakaszoló modellek összefoglalását és összehasonlítását a 7. táblázat tartalmazza. Látható, hogy bár a témában számos kutatás és jó megoldás született, a lewini modell egyes fázisai kisebb-nagyobb részletezettséggel fellelhetőek szinte az összes többi modellben.

4.3 Életpályaciklus-modellek

Az előbbi modelleken kívül − amelyek a változások vezetésének folyamatát vagy szakaszait elemzik − léteznek olyan modellek is, amelyek a szervezeti életciklusban történő változásokat vizsgálják. Az evolúciós irányzat egyes kutatói szerint a szervezet – hasonlóan a biológiai organizmusokhoz – a keletkezéstől (születéstől) kezdve változó életszakaszokon megy át. A vezetés egyik feladata, hogy az adott szervezetet minél hosszabb ideig életképesen, fiatalon tartsa. A szervezet akkor tud a legproduktívabb szakaszban megmaradni, ha folyamatosan képes az adaptációra, vagyis a környezethez való alkalmazkodásra. A továbbiakban ezek kerülnek bemutatásra.

4.3.1 A szervezeti életciklus Adizes modelljében

Ichak Adizes (1992) elmélete szerint a szervezeti működésben éppúgy fellelhetők életciklusok, mint az élő organizmusokban. A szervezetek is fejlődnek, szembenézve az egyes fejlődési szakaszok nehézségeivel, a különböző életszakaszok pedig – ugyanúgy, mint az élő szervezetek esetében – különböző teljesítményekre teszik képessé a szervezeteket.[67]

1. Az **udvarlás** szakaszában a szervezet még nem született meg, hanem csak elgondolásként létezik. Az alapító terveket sző, elkötelezettségével társakat szerez jövendő vállalkozásához, igyekszik felmérni lehetőségeit és korlátait.

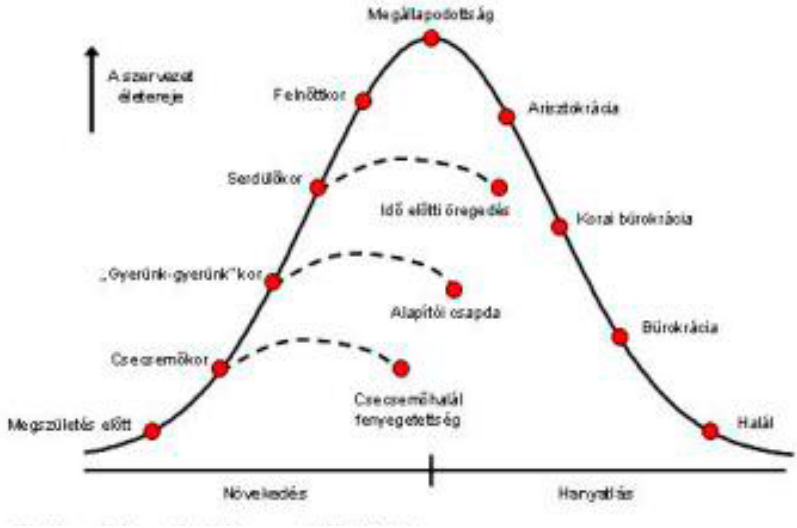
67 Göblös Á. – Gömöri K.: *A vállalati életciklus modellről*. In: Vezetéstudomány, 2004. 35. 41−50.

2. A **csecsemőkor** a szervezet működésének kezdete, a tettek, a cselekvés időszaka. A vezetés eredményt akar, szeretné minél előbb igazolva látni elképzeléseit, emiatt mindenki sokat, aktívan és kötetlenül dolgozik. Jellemző lehet erre a szakaszra a hullámzó teljesítmény, védtelenség a külső környezet negatív hatásaival kapcsolatban (nincs elég tapasztalat és ismeret azok kivédésére) és gyakran az elégtelen eredmény következtében beálló tőkehiány. Ezek a jelenségek gyakran vezetnek „csecsemőhalálhoz".
3. A **„gyerünk-gyerünk"** szakaszba érkezett szervezet sikeresen leküzdötte a kezdeti nehézségeket, és megkezdheti az eredeti terv valóra váltását. A szervezet virágzásnak indul és egyre több lehetőséget lát meg és használ ki. Gyakran éppen ebben rejlik a legfőbb veszély az ilyen szervezetek számára. A siker nyomában megjelenő túlzott önbizalom hatására olyan vállalkozásokba fog, amelyek meghaladják teljesítőképességét. A szakasz szervezetére jellemző a szervezeti szabályozás és adminisztráció rugalmassága, sokszor teljes hiánya, mindenki azt teszi, amire éppen szükség van.
4. A **serdülőkorba** érkezett szervezet ebben a szakaszban újjászületik. Ekkor történnek az első nagyobb változások a szervezeti struktúrában, a vezetőség és a régi személyi állomány részben kicserélődik, az alapító vezetőnek meg kell tanulnia a döntési felelősség és hatáskörök átruházása után stratégiai vezetés szemléletével vezetni. Gyakran ekkor történik a célok újragondolása. E szakasz jellegzetes problémái a viták, belső harcok folyamatos jelenléte, amelyek túlzott fennállása válságos állapotot is előidézhet.
5. A **férfikor** az életciklus legkedvezőbb szakasza. Jellemzője a jól működő szervezeti rendszer és struktúra, intézményesített célok és jövőkép, szabályozottság és tervezettség a folyamatok működésében, melynek következtében a szervezet kiszámíthatóan eredményesen működik. A szervezetről új csecsemőkorú szervezetek válnak le. A lendület olyan, mint a szervezet „gyerünk-gyerünk" korszakában, ugyanakkor irányítható, kiszámítható és megbízható teljesítményt képes nyújtani szervezettségének köszönhetően. A férfikorszak panaszai a kevés jól képzett szakember, és az önelégültség, amely kóros esetben feléli, kiaknázza a lendületet, ahelyett, hogy tovább táplálná.
6. A **megállapodottság** szakaszában az öregedő szervezet még erős ugyan, de már kezd veszíteni rugalmasságából. Alábbhagy a kreativitás, az újítókedv, a jól bevált szokásokra hagyatkoznak. Kevesebb ráfordítást engedélyeznek a kutatásokra, a hangsúlyt a pénzügyekre, és nem a marketingre, a fejlesztésekre helyezik. Gyanakvással szemlélik a változásokat, és a kreatív változtatni akarókat. Kevesebb a szervezeten belüli konfliktus, amit örömmel élnek meg, pedig ennek negatív hatása, az ötlettelenség, az újat kereső szellemiség hanyatlása, a kreativitás hiánya már csírájában jelen van.
7. Az **arisztokrácia** szakaszában jellemzően nem a „mit" teszünk válik fontossá, hanem a „hogyan", vagyis a stílus. Formalizmus uralkodik el a működésben, a vezetők és alkalmazottak viselkedésében, de még öltözködésében is. Mivel a szervezet likviditása még jó, potenciális felvásárlási célponttá válik. Egyes vezetők már

érzik a veszélyt, a változtatás szükségességét, de „nem illik” nyilvánosan aggódniuk, hiszen egy nagy tapasztalattal, és komoly erőforrásokkal rendelkező jó nevű szervezet dolgozói. A jövő problémái egyelőre még nem nyomasztóak, az állóvíz megmozgatása jelenleg mindenkinek kényelmetlen, az ebből eredő költségek és konfliktusok ódiumát senki sem hajlandó felvállalni. Előbb-utóbb azonban eljön az igazság pillanata, amikor is rendszerint megkezdődik a harc, amely nem a szervezet, hanem az egyén túléléséért folyik.

8. A **korai bürokrácia** korszakában a személyeskedő konfliktusok, a belviszályok jellemzik a szervezetet. Az egyre romló teljesítmény miatt bűnbakokat keresnek és találnak, általánossá válik a gyanakvás, klikkek alakulnak, a kreatív képességek végképp célt tévesztenek, a szervezeti célok megvalósítása helyett egyéni célokat szolgálnak.
9. A **bürokratikus** szakaszba átlépett szervezet működik, de nem életképes. Elhatárolja magát környezetétől, formális, túlszabályozott, bonyolult rendszert működtet, amelynek nem elsődleges célja az ügyfél igényeinek kielégítése. Az ilyen szervezet azonban gyakran hosszú ideig fennmarad, mivel lobbiérdekek, a munkahely megtartásáért folytatott eredményes szakszervezeti harcok, politikai érdekek életben tartják.
10. A **halál** a szervezet működésének felszámolását jelenti. Amint már többé senki sincs elkötelezve a szervezetnek, bekövetkezik a szervezet megszűnése.

Adizes szerint az életciklus szakaszai a szervezetek esetében előreláthatók, és az élő organizmusokkal ellentétben a szervezeteket belülről meg lehet változtatni annak érdekében, hogy minél tovább hatékonyak maradjanak. A szervezeti életciklust a 19. ábra mutatja be.



19. ábra. Az Adizes-modell (Forrás: http://blog.mfor.hu/controlling/6199.html)

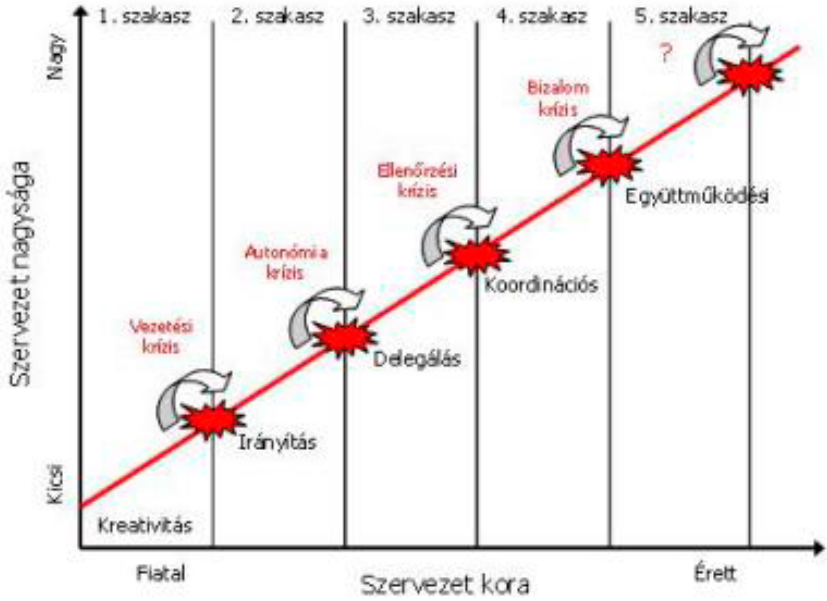
4.3.2 A szervezeti növekedés Greiner modelljében

Larry Greiner (1972) elkészítette a vállalkozások növekedési életútjának modelljét. Grafikonján öt elkülönülő szakaszra bontja az életút állomásait, és az egyes periódusokon belül evolúciós és revolúciós időszakok váltakozását jeleníti meg, amiket a rajzokon az egyenes, illetve tört szakaszok illusztrálnak. Az evolúciós időtartamok nyugodt, kiegyensúlyozott fejlődést mutatnak, míg a revolúciós szakaszokat a krízisek jellemzik. (Elsősorban az emberi életpálya válságos szakaszaira asszociál: a problémák maguktól is felmerülnek, a megoldás azonban általában mindig várat magára.) A modell fázisai:[68]

1. **Kreativitás**: A szervezet születésekor a hangsúly a termék és a piac megteremtésén van. Technikai és vállalkozási, valamint szervezeti problémákkal foglalkozik elsősorban a cég. A növekedés miatt azonban a vezetés egyre nehezebbé válik ebben az informális kommunikációra támaszkodó környezetben (vezetőség krízise).
2. **Irányítás**: Az első fázis után megfelelő vezetés mellett általában növekvő szakasz szokott következni. A hosszan tartó növekedés hatására az összetettebb szervezet működtetése egyre nehezebben lesz irányítható az addigi keretek között, megjelenik az átruházás iránti igény (autonómia krízise).
3. **Átruházás**: Ez lényegében a decentralizált szervezeti struktúra életre hívását jelenti. Ennek a szakasznak a végén a „szabadság szűklátókörűségének" csapdája jelentkezik, az önálló területi vezetők saját részlegükkel foglalkoznak és nincs összhang a többivel (ellenőrzési krízis).
4. **Koordináció**: a hatékonyabb együttműködés biztosításának szakasza. Ennek eredményeként a vezetésben elterjed a „Gondolkodj globálisan, cselekedj lokálisan!" elv, azaz nemcsak a saját részlegük érdekét fogják figyelembe venni, hanem az egész szervezetét. Azonban fokozatosan némi bizalomvesztés figyelhető meg, ugyanis a helyi viszonyokat kevésbé ismerőktől nehezebben fogadják el az utasításokat (bürokráciakrízis).
5. **Együttműködés**: A mátrix- vagy kvázi-mátrix szervezet kialakulása tapasztalható. Az előző fázisnál valamivel lazább. A formális ellenőrző rendszerek leegyszerűsödnek (holding, fúzió).

Ez a modell a szervezet növekedését egy olyan fejlődési ívként ábrázolja, melyben mind az evolúciós (inkrementális), mind a revolúciós (radikális) változások jól érzékeltethetőek. Öt fontos dimenzió tűnik fel a modellben: a szervezet kora, a szervezet mérete, az evolúció fokozatai, a revolúció fokozatai és az iparág fejlettségi foka. A szervezeti növekedés modelljét a 20. ábra mutatja be.

68 Salamonné H. A.: *Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése.* Competitio, 2006. 5. 1.



20. ábra. A Greiner-modell (Forrás: http://blog.mfor.hu/controlling/6199.html)

4.3.3 A változási ciklus Want modelljében

Jerome Want (1995) változásiciklus-modellje bemutatja, hogy mikor milyen típusú változtatásokra van szükség a szervezetben, a változás mely területeket érint, és milyen stratégiák állnak a változtatók rendelkezésére.[69]

A szervezet két nagy életciklus-szakasza:

A szervezet **fejlődési fázisa** (emelkedő szakasz). Ez két részből áll: az egyik (1) énkép-meghatározás, a másik (2) szabványosítás. Az első rész végén már egy jól beazonosítható szervezetről van szó, amely szerves módon fejlődik és lép át a második részbe, a fejlődés következő szakaszába, a szabványosításba. Ebben a szakaszban válnak általánossá az addigra kialakult jellemzők, kialakul az emberierőforrás-rendszer, a munkahelyi légkör, és folyamatosan fejlődik a szervezeti kultúra.

A szervezet **változási fázisa** (leszálló ág). A különböző, változási igényt magukban hordozó tényezők nagyon könnyen átlendítik a szervezetet a görbe csúcspontján. Want ezt szintén két részre osztja: (3) véleményeltérésre és (4) elidegenedésre. Ahogy lefelé jutunk a görbén, a problémák egyre komplexebbé válnak, és egyre nagyobb sebet ejtenek a szervezet „testén". A változás két fázisát érdemes közelebbről is megvizsgálni.

69 Farkas F.: I. m. 117–122.

(3) A véleményeltérés fázisa. A változás irányába mutató tényezők sokasodásával a szervezeti kultúra első és jellemző reakciója a változásra a véleményeltérés lesz. A középvezetés vagy a dolgozók azon csoportja, melynek van lehetősége véleménye hallatására, eltérő véleményen lesz a feltételekkel, a döntések megfelelőségével kapcsolatban. Lényeges momentum, hogy a véleményeltérés ellenére erős a szervezettel, a misszióval vagy a vezetéssel szembeni elkötelezettség. A véleményeltérés fázisában két különböző változási típust különböztetünk meg:

a) működési változást,

b) és irányultságbeli változást.

(4) Az elidegenedés fázisa. Ha a véleményeltérés fázisán belül nem sikerült megfelelő változásokat eszközölni, vagy a szervezetet ért hatások annyira jelentősek, hogy az előzőekben felsorolt változási típusok nem vezetnek eredményre, a szervezet eljut az elidegenedés fázisába. Az elidegenedés valamennyi dolgozói szinten jelentkezhet. Kétféle változási típust lehet segítségül hívni.

a) alapvető változásokat (a szervezet meghatározó értékeit érintő változásokat),

b) vagy totális változást.

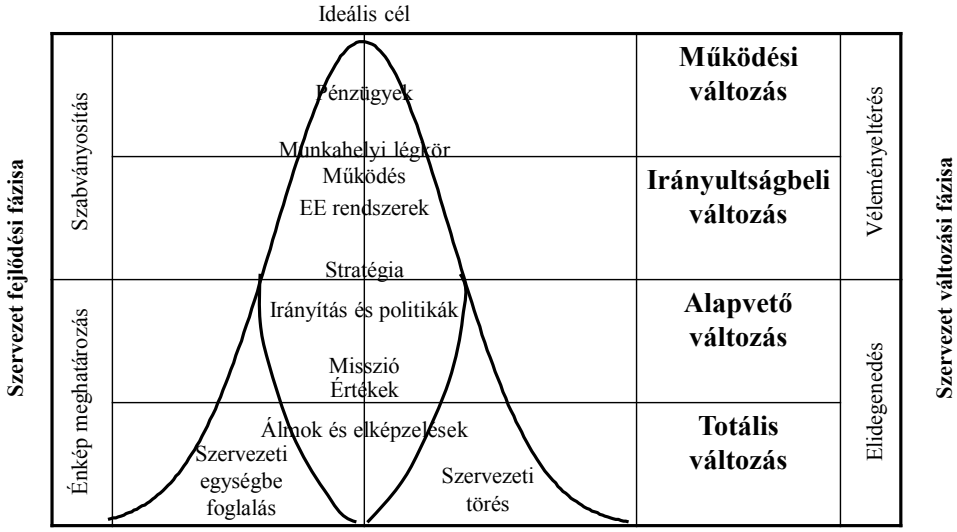
A változási típusok jellemzői a modellben:

Működési változás. A leggyakoribb változási típusnak mondható. Szinte valamennyi szervezet működési változáson megy keresztül, amikor a cél a kapacitások bővítése vagy a hatékonyság növelése. A szervezet alapjai, a misszió, az irányítás és a stratégia továbbra is szilárd alapokon állnak. A működési változás lényege a termelékenység és a hatékonyság. Fejlett szervezeti kultúrával rendelkező cégek esetében ez építő jellegű. Amennyiben a felső vezetés bízik a középvezetőkben és a dolgozókban, a meghozott döntések származhatnak a „lentről" jövő ötletek alapján. Megfelelő stratégiákra van szükség ahhoz, hogy sikeres legyen a változás. A működési problémákra működési stratégiákat kell kialakítani

1. **Irányultságbeli változás.** Amikor a szervezet üzleti stratégiája már tovább nem vezet sikerre. Indokok: ha a versenytársak termékei vagy szolgáltatásai jelentős fejlődésen mennek keresztül, amikor a különböző szabályozások változnak, a versenytársak új technológiákkal rukkolnak elő, a piacon új versenytársak jelennek meg, vagy ha a szervezet vezetése gyenge, és ezért nem képes a stratégia végrehajtására. Kritikus a szervezet szempontjából, mivel a szervezeti véleményeltérés és elidegenedés között a szervezet sarkalatos teljesítménytengelyeként szolgál. Megjeleníti a kritikus különbséget azon szervezetek között, melyek a sikerért, és melyek a bukás elkerüléséért küzdenek.
2. **Alapvető változás.** A szervezet missziója vagy az irányítás bukásra van ítélve. A dolgozók többé nem képesek azonosulni a misszióval, és nem elkötelezettek a cég vezetésével sem. Jelentős működési zavarok jelennek meg, és a szervezet az összeomlás határára kerül, szervezeti törés következik be. A legvalószínűbb, hogy a dolgozók elkezdenek új munkahely után nézni, ami újabb nyomást jelent a felső vezetésre. Néhány felső vezető elmegy a konkurenciához, ahol kamatoztatja azon ötleteit, melyeket a cégnél ignoráltak. Bürokratikussá válik a szervezet, a kultúra pedig merev, konfliktusos és a változással szemben ellenállóbb lesz. A cég kulcsemberei az ötleteikkel együtt elhagyják a szervezetet, és űrt hagynak maguk után.

3. **Totális változás.** A szervezet rendszerei összeomlóban vannak, de ami még fontosabb, a tevékenységről alkotott eredeti értékek és elképzelések is. A szervezeti kultúra töredezetté, túlpolitizálttá vagy kizsákmányolóvá válik. A dolgozók nem bíznak többé abban, hogy a szervezet kiszámítható, racionális módon tudna tovább működni. A dolgozói kezdeményezés és elkötelezettség összeroskad. Egy nem produktív és irracionális környezet alakul ki

A Want-modell életciklus-szakaszait a 21. ábra mutatja be.



21. ábra. A Want-modell (Forrás: Farkas F. I. m.)

A fenti életciklus-modellek elsősorban az üzleti szektor szervezeteiben végzett kutatások alapján születtek, viszont egyes elemei a közigazgatási szervezetek esetében is adaptálhatóak. Például figyelmeztetnek a bürokratikus szervezetek tipikus problémáira, amit tudatos változásmenedzseléssel kezelni szükséges és lehetséges.

4.4 Egyéb modellek

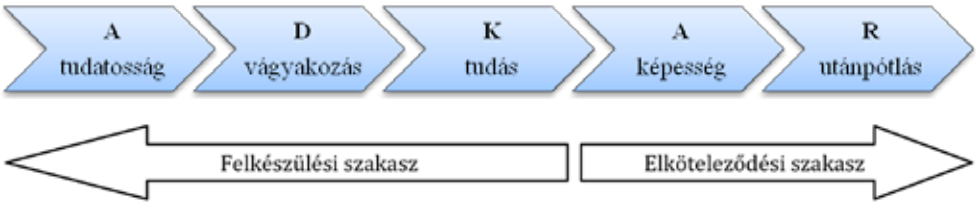
A következőkben olyan alternatív változásmendzsment-modellek kerülnek bemutatásra, amelyek arra keresik a választ, hogy a tudatos változáskezelési tevékenységek vajon milyen befolyást gyakorolnak a szervezet általános változtatási – és ily módon fejlődési – képességére.

4.4.1 Az ADKAR-modell

A ProSci ADKAR-modellje[70] (Munkatársak Útikalauza a Változásokhoz) kialakításakor arra a kérdésre próbáltak választ találni, hogy vajon az egyes változásmenedzsment-tevékenységek meghatározható és mérhető befolyással hatnak-e a szervezeti változásokra. Az ADKAR mozaikszó öt megfigyelési szempont angol kezdőbetűiből ered: tudatosság, vágyakozás, tudás, képesség és utánpótlás:

1. **Awareness**: a tudatosság által megjelenik a változtatások szükségessége;
2. **Desire**: a vágyakozás lehetővé teszi a megvalósulás iránti elhivatottságot;
3. **Knowledge**: a tudás által jelen van a változtatások mögött rejlő ismeretek birtoklása;
4. **Ability**: a képesség sikert jelent a megvalósítás megvalósításához;
5. **Reinforcement**: az utánpótlás segít megtartani a változtatás által elért eredményeket.

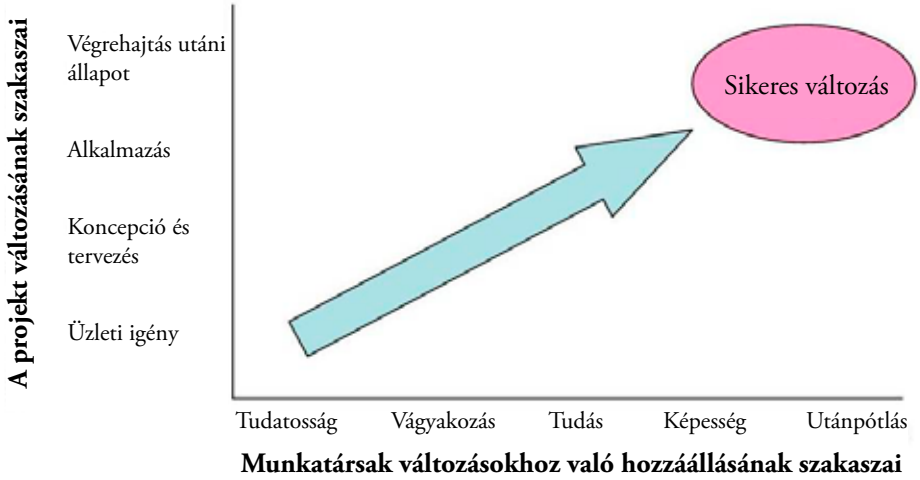
Az ADKAR-modell segítségével meghatározhatók a változásmenedzsment véghezviteléhez kapcsolódó problémák, azaz elemezhetők a munkatársak változtatásokhoz való hozzáállása, segítséget nyújt a változtatásokkal járó átalakulások beültetéséhez a munkarendekbe, tökéletes akcióterv készíthető a változások személyi kezelésére, valamint a munkatársak részére is elkészíthetők a változtatási alternatívák tervei. A modell szempontjait a 22. ábra mutatja be.



22. ábra. Az ADKAR-modell (Forrás: saját szerkesztés.)

A modell működése egy diagramon követhető. A függőleges tengelyen a projekt változási lépcsőfokai jelennek meg, míg a vízszintes tengely a munkatársak viszonyát mutatja az egyes lépcsőfokokhoz kapcsolódóan. Ha megfigyeljük az egyes lépcsőket a diagramon, sorra nyomon követhetjük a változtatások által generált állomásokat. A mátrix mezőiről leolvasható, hogy a projekt megvalósításához való üzleti igény tudatosan megjelent a szervezetben, a koncepció és a változtatás végrehajtására felkészült a szervezet, és meglévő tudással rendelkezik a változtatáshoz szükséges elképzelések kidolgozására, képes alkalmazni is a megtervezett folyamatokat és meg tudja őrizni a változtatások által elért új állapotot. Az ADKAR-modell dimenziói és a működés egyes szakaszai az 23. ábrán követhetők.

70 ProSci: Best Practices Report in Change Management. Change Management Learning Center, USA, 1999. http://www.change-management.com/tutorial-adkar-overview.htm.



23. ábra. Az ADKAR-modell dimenziói (Forrás: http://www.change-management.com/tutorial-adkar-overview.htm)

4.4.2 A DICE-modell

A Boston Consulting Group DICE-módszere egy diagnosztikai eljárás, amit a változások alapos megértése és átgondolt kezelése érdekében használnak. A DICE betűszó a vizsgálat négy fő területére utal:[71]

1. **Duration**: időtartam, ez alatt a rövid változtatási projektek esetében a befejezésig eltelt időt, hosszú projektek esetében a felülvizsgálatok között eltelt időt értjük. Általában egy hosszabb, de gyakrabban felülvizsgált projekt sikere sokkal valószínűbb, mint egy rövidebb, ámde ritkábban felülvizsgált projekté. A felülvizsgálatok között eltelt idő a siker szempontjából sokkal fontosabb, mint magának a projektnek az időtartama.
2. **Integrity**: integritás, azaz a változtatáson dolgozó csapatnak az a képessége és hajlandósága, hogy a kezdeményezést véghez tudja és akarja vinni. Annak mértéke, hogy a szervezet mennyire bízhat meg a csapatban a változtatási projekt sikeres végrehajtását illetően. Ez a tagok képességeitől és a projekthez való viszonyulásuktól egyaránt függ.
3. **Commitment**: elkötelezettség, itt arról van szó, hogy a munkatársak két csoportjának elkötelezettségét kell erősíteni a változtatási kezdeményezés iránt. Egyrészt a

71 Pataki B.: I. m. 2014. 83–87.

változtatási projekteknek látványos támogatást kell kapniuk a legbefolyásosabb vezetőktől, akik nem feltétlenül a csúcspozíciók betöltői (C_1). Másrészt számításba kell venni azoknak az embereknek a lelkesedését is – vagy gyakran ennek hiányát –, akiknek majd az új rendszerekkel, folyamatokkal vagy munkamódszerekkel kell dolgozniuk (C_2).

4. **Effort**: erőfeszítés, itt arról a többlet-erőfeszítésről van szó, amelyet a változtatási kezdeményezés a mindennapi munkán túl kíván a munkatársaktól, mivel a túlterhelés veszélyezteti mind a változtatási programot, mind a normális működést; a munkamorál romlani fog, konfliktusok támadhatnak.

A szervezetek előre jelezhetik változtatási programjuk sikerét, ha a DICE-modell minden tényezőjére – időtartam, integritás, elkötelezettség, erőfeszítés – kiszámolnak egy pontszámot. Minden tényezőt 1-től 4-ig kell osztályozni, ha szükséges, akkor feles osztályzatot is adva. Minél kisebb a pontszám, annál jobb. Tehát az 1-es pontszám jelenti azt, hogy az adott tényező nagy valószínűséggel hozzájárul a program sikeréhez, a 4-es pontszám pedig, hogy nagy valószínűséggel nem járul hozzá. A teljes DICE-pontszámot a következő képlettel számolhatjuk ki:

$$\textbf{DICE-pontszám} = D + (2 \times I) + (2 \times C_1) + C_2 + E$$

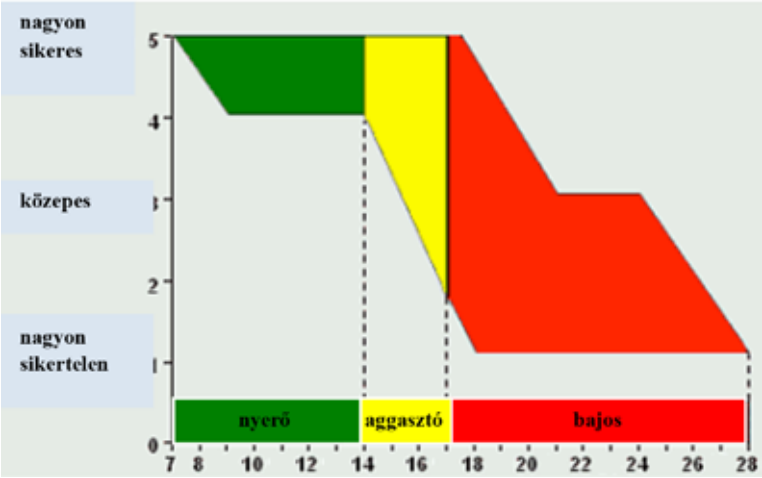
Az 1-től 4-ig terjedő pontozási rendszerben a képlet 7-től 28-ig terjedő összesített pontszámokat eredményezhet. A szervezetek összehasonlíthatják egy adott változtatási projekt pontszámait a korábbi projektek pontszámaival és azok kimenetelével, hogy előre jelezzék, várhatóan sikeres vagy sikertelen lesz-e a változtatási kezdeményezés. A módszer kidolgozói szerint a pontok értékelése a következő:

7–14 pont: a változtatási projekt nagy valószínűséggel sikeres lesz, ezt nyerő (Win) zónának nevezték el.

14–17 pont*:* a változtatási projekt sikerének kockázatai megnőnek, főként 17 pont felé közeledve, ez az aggasztó (Worry) zóna.

17–28 pont*:* a változtatási projekt kifejezetten kockázatos. Ha a projekt 18–19 pontot kap, akkor nagyon sok a sikert fenyegető kockázat. 20 ponttól fölfelé nem valószínű, hogy a projekt sikeres lesz, ezért ezt bajos (Woe) zónának hívják.

A ponthatárok értékelése és következménye a 24. ábrán látható.



24. ábra. A DICE-pontszámot kiértékelő diagram (Forrás: http://dice.bcg.com/dice.html)

4.4.3 Az ECO-modell

Pieters és Young ECO (Ever Changing Organization) modellje az úgynevezett folyton változó szervezet működését, azaz a változásra való képesség általános fejlesztését írja le annak érdekében, hogy egy-egy konkrét változtatás megvalósítása minél kevesebb gondot okozzon. A modell öt elemből áll, amelyek alapján a szervezetek változáshoz való viszonyulása öt típusba sorolható.[72]

Négy belső és egy külső elem van: kívül található a környezet, belül pedig a stabilizáló alapzat, valamint az arra épülő menedzselés a változásért, a folyamatos javítás és a folyamatos tanulás:[73]

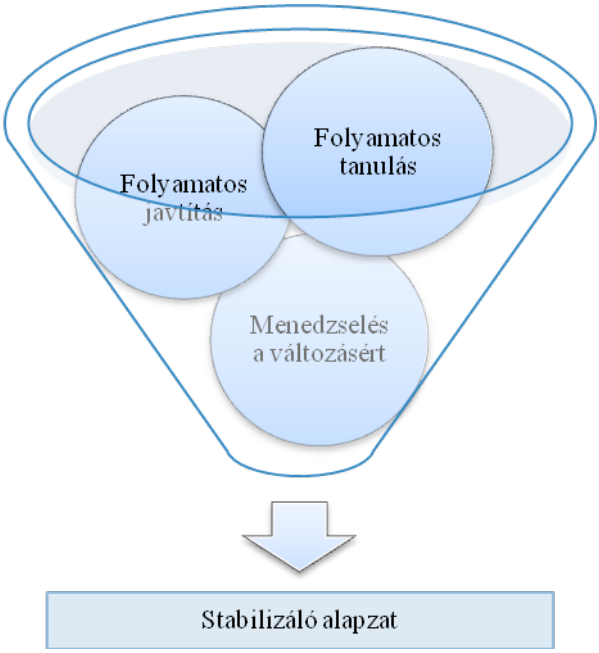
1. **Környezet.** A változtatásokat szükségessé tevő hatások jó része a környezetből származik, ezek ismerete nélkül képtelenség összhangba hozni a szervezet stratégiáját és felépítését a külső követelményekkel.
2. **Stabilizáló alapzat.** A környezet állandó változásai folyton destabilizálják a szervezetet. Ezek a külső destabilizáló hatások szétzilálnák a szervezetet, ha soha semmi sem maradna változatlanul, ha semmilyen belső stabilizáló ellenhatás sem próbálna egészséges egyensúlyt teremteni az állandóság és a változás között.

72 Pieters, G. R. – Young D. W.: *The Ever-Changing Organization.* St. Lucie Press, Boca Raton, Florida, 2000.

73 Pataki B.: I. m. 2014. 87–88.

3. **Menedzselés a változásért.** Az, hogy egy szervezet mennyire tartja szem előtt a változtatásra való képességét, amikor megtervezi működési gyakorlatát, szervezeti felépítését, infrastruktúráját stb., nagymértékben meghatározza, mennyire fog rendelkezni a folyamatos változás képességével.
4. **Folyamatos javítás.** A jól működő folyamatos javítás kialakítása sok időt és munkát igényel. Ez nem tévesztendő össze sem az összecsapott gyorsjavításokban való gondolkodással, sem pedig az éppen divatos módszerek csodaváró kipróbálásával.
5. **Folyamatos tanulás.** Minden szervezetben mindig zajlik tanulás, a kérdés csak az, hogy rendszertelenül-e vagy szisztematikusan, és hogy hasznát látja-e a szervezet. A szervezeti tanulás mércéje az, hogy mennyire hasznosítják a tanultakat a gyakorlatban, azaz hogy mennyire látszik meg a szervezet működésén, hogy valóban alkalmazzák az újonnan tanultakat.

Az ECO-modell felépítését a 25. ábra mutatja be.



25. ábra. Az ECO-modell felépítése (Forrás: saját szerkesztés.)

A változásra való képesség szempontjából ötfajta szervezeti orientáció különböztethető meg a változási kontinuumnak nevezett skála mentén, annak alapján, hogy az egyes szervezetekre mennyire jellemző az ECO-modell előzőekben ismertetett öt eleme.[74]

74 Pataki B. I. m. 2014. 88–89.

1. **Változástól irtózó szervezet.** A változástól irtózó szervezetek számára a változás olyasvalami, amit el kell kerülni, ami ellen védekezni kell, mert megbontja az addigi viszonyokat, ezáltal elvonja az emberek figyelmét a munkájukról. Nem foglalkoznak folyamatos javítással és tanulással, az embereket nem vonják be és nem hatalmazzák fel változtatásokra, tökéletesítésekre. Mindenről a legmagasabb szinten döntenek, és fölülről lefelé, intézményesített módon irányítanak.
2. **Változásnak ellenálló szervezet.** A változásoknak ellenálló szervezetekben hosszasan tudják sorolni, miért rossz ötlet egy-egy változtatás, és miért van kudarcra ítélve. Előnyben részesítik a stabilitást és az állandóságot, el akarják kerülni a változásokkal járó rendetlenséget. Mindaddig halogatják a döntést a változtatásról, míg végül már nem marad más választásuk. Azt várják az emberektől, hogy tegyék azt, amire utasították őket, és nem azt, hogy változtatásokat javasoljanak. A tanulást az egyénekre hagyják. Változás csak a csúcsmenedzsment kezdeményezésére vagy letagadhatatlan külső kényszer hatására fordulhat elő.
3. **Változást menedzselő szervezet.** A kontinuum közepén található a változást menedzselő szervezet, amelyikben elismerik a változások szüntelenül zajló természetét. Előnyben részesítik ugyan a stabilitást és az állandóságot, de elfogadják a változásokat, és készek alkalmazkodni hozzájuk. Törődnek a szükséges változással szembeni ellenállás kezelésével. Nem sokat tesznek a változtatás szükségessé válásának előrejelzése érdekében, de ha szembesülnek vele, akkor tervezett módon menedzselik, hogy sikeres legyen. A változtatásokkal kapcsolatos döntési hatáskör egy részét középszintre delegálják, de annál lejjebb nem nagyon. Az embereket tájékoztatják a változtatási döntésekről, és néha a tervezésbe is bevonják őket. A folyamatos javítás és tanulás a vállalat működésének szerves részeivé válnak. A változások előrejelzését stratégiai fontosságúnak tekintik a kapkodás elkerüléséhez.
4. **Változásbarát szervezet.** A változásbarát szervezetben azonosítják és eltávolítják a változtatások útjában álló akadályokat. A szervezet minden tagja eszközöket és időt kap a folyamatos javításban és tanulásban való részvételre, továbbá felhatalmazást a saját területén zajló munkafolyamatok tökéletesítésére. A szervezetben dolgozó, egymás munkáját felhasználó munkatársak egymás belső beszállítóinak, illetve belső vevőinek tekintik magukat.
5. **Változáskereső szervezet.** A változáskereső szervezetek nagyra értékelik, és nem akarják elmulasztani a változást. A folyamatos javítás és tanulás nem puszta frázis, hanem a szervezet által támogatott, értékesnek tartott tevékenység. Igyekeznek inkább a változások élére állni, mintsem csupán követni azokat. Az embereket tartják a szervezet legfontosabb erőforrásainak, és ennek megfelelően fejlesztik és hasznosítják a képességeiket. Az emberek magatartása a szervezet jövőképének és értékrendjének, illetve azok folyományainak megértéséből indul ki. Az önmenedzselést jobbnak tartják a külső irányításnál, és tapasztalatból tudják, hogy a képzett és informált emberek önmaguk és a szervezet számára is jó döntéseket tudnak hozni a változásokról.

A változásra való képesség kontinuumát a 26. ábra szemlélteti.

26. ábra. A változásra való képesség kontinuuma (Forrás: saját szerkesztés.)

A változásra vonatkozó szervezeti orientációk fenti kontinuuma nem értékelő, hanem leíró jellegű. A kontinuum mentén elfoglalt hely a körülményektől függően lehet jó vagy rossz. Napjainkban egyre gyorsulnak a változások, a korábban stabil környezetek egyre kevésbé stabilak, így egyre több szervezetnek kell a változásra készebb irányba elmozdulnia a kontinuum mentén.

4.4.4 Tanuló szervezet

Senge modellje alapján a tanuló szervezet olyan közösséget jelent, ahol az egyének törekednek képességeik folyamatos kiterjesztésére, az új gondolkodásmódok táptalajra találnak és támogatásban részesülnek, a kollektív elképzeléseknek tág teret biztosítanak, és az emberek a közös tanulás képességének elsajátításában is motiváltak.[75] Bakacsi szerint pedig a tanuló szervezet egyfelől szemléletet jelent, lényege, hogy a szervezetnek egyszerre kell sikeresnek lennie, és olyan feltételeket teremtenie, amelyben a munkavállaló önmegvalósítási és személyes fejlődési igénye kielégíthető; másfelől a tanuló szervezet gyakorlatokat jelent, amelyek fejlesztik a szervezet tanulási, változási képességét.[76]

A tanuló szervezetek öt alapelv[77] szerint működnek, és mindegyik alapelv szükséges ahhoz, hogy meg lehessen valósítani a szervezeti célok fokozatos elérését, és az emberi önmegvalósítás növekvő szintjét:

1. Rendszergondolkodás
2. Személyes irányítás
3. Közös jövőkép
4. Gondolati minták
5. Csoportos tanulás

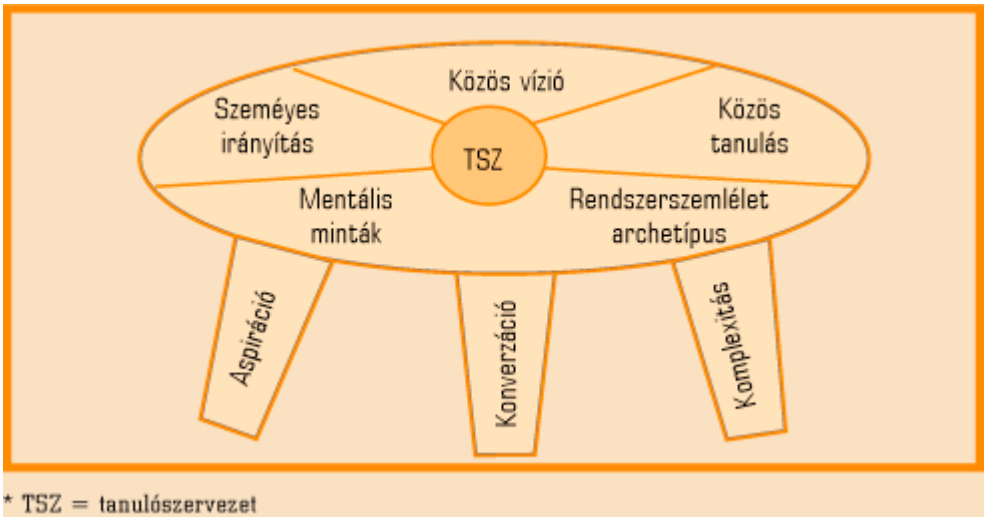
Ezen alapelvek három alapvető képességbe vannak ágyazva, ezek az aspiráció, a párbeszéd és a komplexitáskezelés. Az aspirációba a személyes vízió és a közös jövőkép tartozik, a párbeszéd a gondolati mintákat és a csoportos tanulást foglalja magában, míg a

75 Senge P. M.: *Az 5. alapelv.* HVG Kiadó, Bp,.1998.

76 Bakacsi: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1999.

77 Stocker M.: *Tanuló szervezetek a fenntartható fejlődésért.* Menedzsmentfórum, 2004. 2–4. http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=14289.

komplexitáskezelésen a rendszergondolkodást értjük. A tanuló szervezet működési sémáját a 27. ábra mutatja be.



27. ábra. A tanuló szervezet működési sémája (Forrás: http://www.ofi.hu/tudastar/ruzsa-agota)

Komplexitáskezelés – Rendszergondolkodás. A rendszergondolkodás olyan szemléleti, illetve fogalmi keret- és eszközrendszer, amelynek célja, hogy gondolkodásunkat a nagyobb összefüggések átlátására irányítsa, és segítsen abban, hogy döntéseinknél a hosszabb távú, tovagyűrűző hatásokra koncentráljunk, cselekedeteinket pedig a mélyben húzódó lényeges tendenciák, minták és összefüggések ismeretében határozzuk meg. A szervezeti életet ugyanis nem a pusztán lineáris ok-okozati kapcsolatok jellemzik, hanem hálózatszerűen összefüggő kapcsolatok és folyamatok. A rendszergondolkodás elsajátításához mindenekelőtt gondolkodásmód-váltásra van szükségünk, ami lehetővé teszi új problémamegoldási módok és elképzelések létrejöttét. Szükséges továbbá a hatóerő elvét is megértenünk: egy probléma hatóereje az a területe, amelyen ha változtatunk, minimális erőfeszítéssel is tartós, jelentős javulást érhetünk el.

Aspiráció – Személyes irányítás. A személyes irányítás a személyes hatékonyság állandó fejlesztését, és a magasabb rendű egyéni célok elérését jelenti. A cél a szervezeti tagok tanuló- és fejlődőképességének kibontakoztatása, hiszen a tanuló szervezet egyéni alapját a személyes jövőképük elérése érdekében tevékenykedő alkalmazottak jelentik. A tanuló szervezetben érett, önmegvalósító személyiségekre van szükség, akik folyamatosan törekszenek személyes hatékonyságuk fejlesztésére mind feladataik elvégzésében, mind társas kapcsolataikban, legyen szó munkáról vagy magánéletről. A tanuló szervezetben a személyes irányítás, az önmegvalósítás nemcsak a felső vezetés privilégiuma, hanem az alkalmazottak lehető legszélesebb körének sajátja. A személyes irányítás alapelve az emberrel foglalkozik, azzal, hogy ki-ki egyénileg miként érheti el magasabb rendű céljait, saját, önmegvalósításon alapuló személyes boldogságát.

Aspiráció – Közös jövőkép. Az önmegvalósító alkalmazottak személyes jövőképük elérésére tett erőfeszítései csak akkor eredményeznek tanuló szervezetet, ha létezik olyan közös jövőkép is, amely az egyéni jövőképekből emelkedik ki. Csak olyan szervezeti jövőképnek van mozgósító ereje, amely valóban közös, amely a személyes jövőképre épül. A tanuló szervezetek jövőképének éppen ezért magában kell foglalnia az alkalmazottak személyes céljait, és elég kihívónak kell lennie ahhoz, hogy a munkavállalók csak közös erőfeszítéssel legyenek képesek megvalósítani azt. A közös jövőkép megalkotása azonban nem egyszeri tevékenység, hanem állandó feladat.

Párbeszéd – Gondolati minták. A szervezetekben gyakran tapasztalható, hogy az új felismerésekből és ötletekből azért nem lesz semmi, mert azok nem illeszkednek a korábbi gondolkodásmódhoz és az uralkodó szemlélethez. A gondolati minták a szervezeti kultúra mélyebb, kézzel meg nem ragadható rétegéhez tartoznak. Ennek az alapelvnek a lényege éppen az, hogy egyénileg és közösen ismerjük fel saját gondolati mintáinkat, mert ez szemléletváltást eredményezhet, ami a turbulens környezetben szükséges ahhoz, hogy megfelelő válaszokat adjunk e környezet kihívásaira.

Párbeszéd – Csoportos tanulás. A szervezetek munkavégzési és tanulási alapegységei ma már nem az egyes munkavállalók, hanem a különféle munkacsoportok, teamek. A tanuló szervezetekben olyan tanuló teamekre van szükség, amelyek képesek felgyorsítani tagjaik egyéni fejlődését, és a közös jövőkép elérését is biztosítják. A jó tanuló csoportok egyik legfontosabb jellemzője a dialógus képessége, amely egy olyan közös gondolkodást, közös építkezést jelent, ahol az egyéni gondolatok és vélemények szinergikusan összeadódnak. A csoportos dialógus során a gondolatok áramlásából úgy alakul ki egy közös helyzetértelmezés és akcióprogram, hogy közben nem érzi magát senki sem feleslegesnek, hiszen gondolatai biztosan beépültek a csoport véleményébe. A dialógusban az egyének inkább gazdagodnak, hiszen rengeteg olyan inspiráló vélemény és megnyilvánulás éri őket, amely saját személyes fejlődésüket is elősegíti.

Azok képesek sikeresen tanuló szervezetként működni, vagy tanuló szervezetté válni, amelyek e három alapvető képességgel rendelkeznek, vagy kialakításukra képesek. Ha a tanuló szervezeteket azok alapelvei alapján akarjuk összegezni, azt mondhatjuk, hogy a rendszergondolkodás által értjük meg a jelenlegi állapotot és a hatóerőket, a gondolati mintáink adják keretfeltételeinket, és a személyes irányítás által, a csoportos tanuláson keresztül jutunk el a közös jövőkép által meghatározott célállapotba.[78]

A tanuló szervezet tehát egy olyan kvázi szervezeti forma, amely úgy illeszti magát folyamatosan a környezetéhez, hogy „szeme" előtt a közös jövőkép által formált cél lebeg. Ezt az illeszkedést a folyamatos innovációteremtő képessége által éri el, ahol minden innováció egy lépcsőfokot jelent a jövőkép elérésének „piramisán", és az egész folyamat egy folyamatos tanulási folyamat is, hiszen az új tudás létrehozása rendre magatartásváltozáshoz vezet.

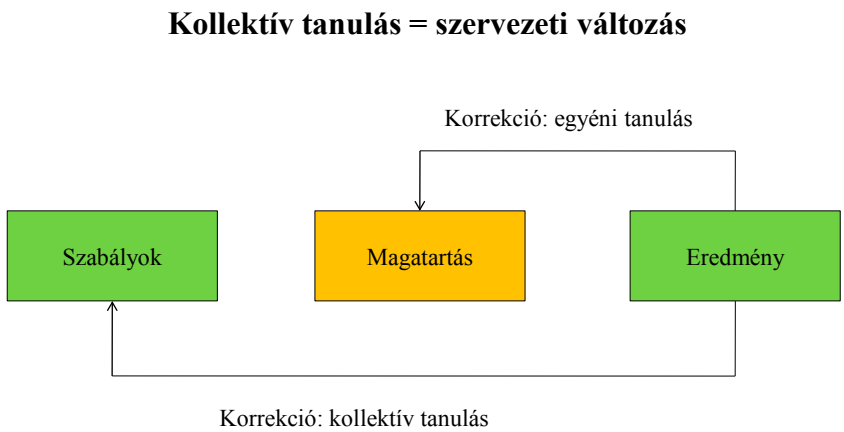
Argyris és Schön szerint a szervezeti tanulás az a folyamat, ahogyan a szervezetek feltárják, elemzik és korrigálják az elkövetett hibákat. Nem azonos az egyéni tanulások összességével

78 Stocker M.: I. m. 2–4. http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=14289.

(de a szervezeti tanulás szükséges feltétele az egyén tanulása).[79] A szervezeti tanulás befolyásolója a szervezeti kultúra.

A tanuló szervezet filozófiája alapján tehát, az egyéni tanuláshoz hasonlóan, a szervezeti tanulást is úgy határozzuk meg, mint a szervezet viselkedésében való tanulást, azaz a döntések folyamatának átalakulását, szervezeti tagok cselekvési rutinjának a megváltoztatását, az egyén és a szervezet teljesítményének javulását. A szervezeti tanulás paradox jellegét mutatja az, hogy a szervezetek csakis az egyének, a vezetők és tagok tapasztalatain és cselekedetein keresztül képesek tanulni. Ezt a tanulást azonban meg kell támogatni azok a rendszerekkel, amelyek segítik a tapasztalatok beépítését a szervezeti memóriába.

A szervezeti memória a szervezeti tapasztalatok egészét összefogó közös memória. A szervezeti memória részei a szervezeti rutinok, amelyek a szervezetben felhalmozódott képességek, szabályok, a kialakult viselkedésminták együttese révén a szervezetek tagjai előre jelezhető ismétlődő magatartásaiban nyilvánulnak meg. A szervezet kognitív térképe pedig az egyéni kognitív térképek közös halmaza, ahogy a szervezeti egyének a külvilág eseményeit és jelenségeit értelmezik (ha a szervezet tagjai kicserélődnek, a kognitív térkép akkor is állandó marad). Valódi szervezeti változás csak akkor következik be, ha a kognitív térkép is megváltozik (kéthurkos tanulás a szervezet szintjén). A szervezeti tanulás magatartásváltozással jár, amit a 28. ábra szemléltet.



28. ábra. Szervezeti változás a kollektív tanulás alapján (Forrás: saját szerkesztés.)

Az egyhurkos tanulás a szabályok szintjén történő tanulást jelenti, a kollektív tanulás révén viszont megváltoznak a meglévő szabályok. Egyhurkos tanulás esetén nem változnak a szabályok mögött lévő előfeltevések, a **hogyan** kérdésre irányul, a miért kérdése nem is merül

79 Bencsik A. – Bognár K.: *Tanulószervezetek változásmenedzsmentje a tudásmenedzsment felé vezető úton.* IME, II. 5. 2003. június. 24–30.

fel. A kéthurkos tanulás a **miért** kérdésre irányul, a szabályok okát keresi, és konfliktusokkal, vitákkal és ellentmondásokkal jár, nemcsak az egyének, de a csoportok között is.

Az egyhurkos tanulás is hozhat radikális változást, de a magatartás, a szabályok alapjában véve lényegesen nem változnak, csak legfeljebb javulnak. Tanulási szempontból viszont az a szervezet az ideális, amely képes kéthurkos módon tanulni, azaz nem ragaszkodik mereven korábbi céljaihoz, normáihoz, értékrendszeréhez, világnézetéhez, és ebből fakadóan cselekvését nem korlátozzák elavult szabályok, eljárási minták, problémakezelési sémák. A kéthurkos tanulási képességgel rendelkező szervezetek egyben képesek egyhurkos tanulásra, tehát a meglévő eljárások, normák, értékek keretein belül történő változásokra is. [80]

4.4.5 Benchmarking

A Camp által kidolgozott módszer, a benchmarking általános összehasonlítás, mások eredményeinek kritikus értékelése, önmagunk erényeinek és erős pontjainak keresése, ami nyitottsággal, őszinteséggel és a folyamatos alkotó tanulás szándékával és gyakorlatával párosul.

A benchmarking segítségével választjuk meg azt a legjobb utat, amelynek segítségével a célunkat el akarjuk és el is tudjuk érni. A benchmarking célja, hogy ismereteket gyűjtsünk ahhoz, hogy az üzleti folyamatainkat és ezáltal versenyképességünket javítani tudjuk. E módszer segítségével megismerhetjük a legkiválóbb és legsikeresebb szervezetek eredményeinek okait, és az általuk alkalmazott sikerre vezető gyakorlatokat, amelyeket teljesítményünk javítására mi is hasznosítani tudunk.[81]

A benchmarking tehát a miénknél lényegesen jobb megoldások állandó folyamatos keresése és alkalmazása versenyképességünk javítása érdekében**.** A benchmarking módszer segítségével képet kaphatunk arról, hogy más szerveztek mely területen jobbak, mint mi vagyunk. A megszerzett információk alapján döntenünk kell arról, hogy mit kezdjünk az eredményekkel, mit és hogyan változtassunk meg.

A benchmarking típusai:[82]

- **belső benchmarking**: egy adott szervezeten belül a különböző szervezeti egységek, funkciók, folyamatok közötti összehasonlítást, összemérést és az ezek alapján történő fejlesztést jelenti;
- **külső benchmarking**: más szervetekkel való összemérésre irányul, amely vonatkozhat hasonló vagy különböző tevékenységekre, vagy folyamatokra;
- **funkcionális benchmarking**: az összehasonlítás egy olyan szervezettel történik, amelyiktől érdemes tanulni, bármely ágazatban is tevékenykedik, és érintheti a termékeket, szolgáltatásokat, funkciókat, valamint a folyamatokat is.

80 Bakacsi Gy.: *Szervezeti magatartás és vezetés.* Aula Kiadó, Bp., 2004. 295–297.

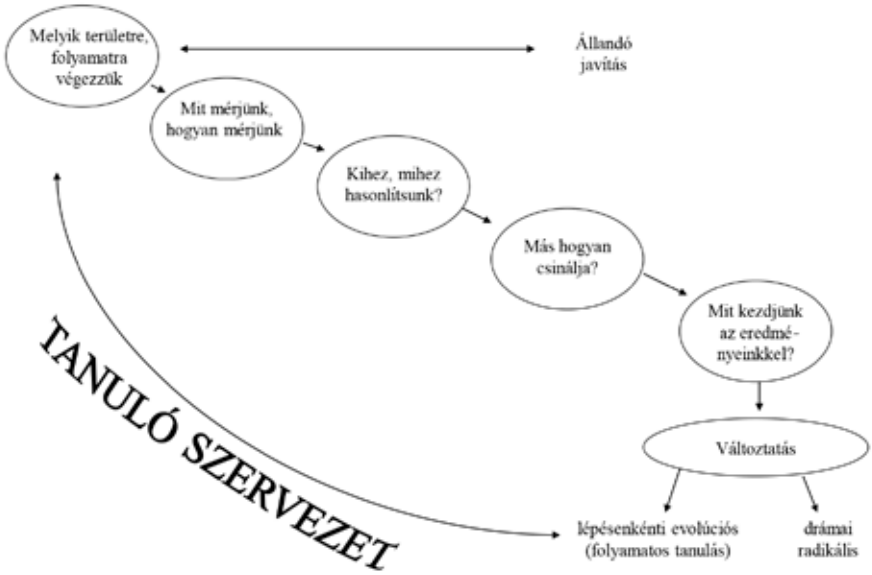
81 Camp, R. C.: *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that lead to superior Performance.* ASQC Quality Press, Milwaukee, 1989.

82 Vida Cs.: *Benchmarking. A legjobb vezetési eszközök és módszerek a vállalatirányításban.* JPTE PMMFK, Pécs, 1999. 6–10.

A szervezeti változásmenedzsmentben a benchmarking folyamata a következő iteratív lépéseket tartalmazza:

- **Mit mérjünk és hogyan? (**minél több mutatót kell használni az összehasonlítás során)
- **Kihez, mihez hasonlítsunk?** (mintát választunk, mely lehet külső vagy belső stb.)
- **Más hogyan csinálja?** (ez a szakasz az adatgyűjtést és elemzést jelenti)
- **Mit kezdjünk az eredményeinkkel?** (az összehasonlítás eredményeit ahhoz használhatjuk a legsikeresebben, ha a tanultakat nem pusztán lemásoljuk, hanem új ötletek, lehetőségek keresésére használjuk)
- **Változtatás** (ezen a ponton kapcsolódik a benchmarking a folyamatosan tanuló, változó és változtató szervezet gondolatához)

A benchmarking folyamatát és a változásokkal való kapcsolatát a 29. ábra szemlélteti.



29. ábra. A benchmarking folyamata és kapcsolata a változtatással (Forrás: saját szerkesztés.)

A benchmarking három pontban tér el a hagyományos versenyelemzéstől:

1. Nem feltétlenül versenyelemzés – a benchmarking során nem feltétlenül a versenytársak eredményeivel mérjük össze magunkat;
2. Folyamatorientált – a folyamatok mentén keresve a javítási lehetőségeket hozzájárul az egyes tevékenységek költségeinek és értéknövelési lehetőségeinek átfogó értékeléséhez;

3. A legjobbhoz mér – a legjobbhoz mérés magasra teszi a mércét valamennyi munkatársa számára, csökkenti az eddigi eredmények miatti túlzott önbizalmat és ösztönzi a kiváló eredmények elérésére való törekvést, ez pedig jó a cégnek, a vásárlónak.

A benchmarking gyakorlata kapcsán a módszer bevezetése előtt 5 előkészítő lépés javasolt:[83]

1. Szerezzünk megfelelő számú és pozíciójú támogatót!
2. Állapodjunk meg az elérendő célokban és a célok eléréséhez szükséges időtartamban!
3. Alakítsunk ki benchmarking-munkacsoportokat, amelynek tagjai:
   - jól tudnak kommunikálni,
   - kreatívak,
   - képesek másokat ösztönözni munkára,
   - képesek rendszerszemléletű, elemző, kritikus gondolkodásra és munkavégzésre,
   - nem félnek megkérdőjelezni a bevált rutinokat,
   - tudnak csapatot építeni, csapatszellemet kialakítani,
   - emberileg és szakmailag egyaránt megbecsült munkatársak.
4. Lássuk el a munkacsoportot a szükséges erőforrásokkal!
5. Tegyük lehetővé a csoport tagjai számára, hogy a szükséges tudást megszerezzék (rövid intenzív tanfolyamok, állandó tanulás)!

A folyamat-, szakaszoló, életpályaciklus- és egyéb modellek áttekintése módot adott arra, hogy megismerjük az utóbbi évtizedek kutatásaiból született elméleteket, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy jobban megértsük a szervezeti változások anatómiáját , és sikerebben tudjuk kezelni azt. Az elméleti tárház ismerete nem „kész receptet" jelent, hanem lehetőséget nyújt a tudatos eszköz- és módszerválasztáshoz a konkrét szervezeti változások esetében.

A továbbiakban megnézzük a változásmenedzsment-modellek egymással történő kombinálásának lehetőségét, azaz három lehetséges integrált változásmenedzsment-programot.

83 Camp, R. C.: I. m.

5. INTEGRÁLT VÁLTOZÁSMENEDZSMENT-MODELLEK

Az előzőekből már kiderült, hogy minden szervezetnek szüksége van folyamatos változásra, fejlődésre, tehát a változás tudatos kezelése kiemelten fontos tényező. Az is kiderült, hogy a változások általában nem vihetők át egyszerűen és akadálymentesen a szervezeten. Azért, hogy ez minél jobb eredménnyel, minél hatékonyabban és minél kevesebb ellenállás nélkül menjen végbe, a változásmenedzsment eszközeit, technikáit, modelljeit használják fel. Ennek lényege: alkalmassá kell tenni a szervezetet a változásra, a lehetőségek és veszélyek fogadására: felhasználására vagy elhárítására, illetve a fejlődésre.

Felmerül a kérdés, hogy a megvalósítást célzó alternatíva kiválasztásakor vajon melyiket alkalmazzuk a rendelkezésre álló változásmenedzsment-modellek közül? Valójában (megfelelő adaptálással) szinte bármelyik modell felhasználható a változás tudatos, tervszerű lebonyolításához, de egy komplex szervezeti változtatási program megvalósításához integráltan alkalmasak leginkább. A bemutatott modellek közül két szakaszoló modellt: a Lewin- és a Kotter-modelleket (a legkevesebb és a legtöbb lépésből állót), valamint egy folyamatmodellt: a Kocsis-modellt (a legtöbb elemből állót) keretként használva, más vezetéselméleti modellekkel integrálva, vizsgáljuk meg ezek változásmenedzsment programban való alkalmazását. Ezután pedig a szervezetalakítás két formáját: a szervezettervezés és a szervezetfejlesztés folyamatát tekintjük át.

5.1 Integrált változásmenedzsment a Lewin-modell alapján

Kezdjük azzal, hogy szervezeti szempontból az erőtér-elméletnek nagyon fontos szerepe van a változások megtervezésénél, a stratégia kialakításánál. Ezek közül Kurt Lewin erőtér-elmélete az egyik legjelentősebb. Ezenkívül, ahogyan azt az előzőekben már láttuk, a változás folyamatát is vizsgálta a szervezeten belül, ennek sikeres lebonyolítása érdekében dolgozta ki háromlépcsős modelljét.

Erőtér-elmélet

Lewin erőtér-elméletének lényege a szervezetben a változásokkal szembeni ellenállás megszüntetése. Kialakításakor felhasználta az úgynevezett nyitottrendszer-elméletet (Open System Theory), melynek viszonyában a szervezeti magatartást vizsgálták. Az elmélet a

szervezeteket az élőlényekhez hasonlítja, amelyek azokhoz hasonlóan fennmaradni, és egy viszonylagos egyensúlyt megteremteni és fenntartani igyekeznek. A biológiában ezt homeosztatikus állapotnak nevezik, ez az élő szervezet alkalmazkodását jelenti a változó külső és belső körülményekhez, hogy így fenntarthassa biológiai állandóságát, ami az élő szervezetek egyik legfontosabb jellemzője.[84]

Lewin ezt kvázi-stacionárius állapotnak nevezte. Úgy gondolta, hogy ahhoz, hogy egy szervezetben változások induljanak, egy külső hatásra van szükség, hogy az ellenállásokat csökkenthessék. Tehát megállapítható, hogy ez az állapot a változásokat támogató és ellenző hatások és erők egyensúlyában jön létre. A változások elérése érdekében az ösztönző erőket nagyítani, a fékezőket pedig gyengíteni kell.

A szervezetekben a változást elősegítő erők lehetnek például: a technológia fejlődése, változások a piacon, a társadalom átrendeződése, globalizáció, a munkával szembeni magatartás megváltozása, új vezetők, új munkatársak.

A legoptimálisabb esetben első lépésként meg kell szüntetni a változást gátló, fékező erőket, mert ellenkező esetben a változást ellenző erők erősödnének fel. Ehhez azonban meg kell figyelni, hogy mi lehet az ellenerők forrása. Lewin szerint ezeket a változások három lépcsőjében lehet értelmezni. Az egyének szintjén a legalapvetőbb gátló hatás, hogy az emberek a legtöbb esetben állandóságra, biztonságra törekednek, ezért utasítják el a változást. Ezek mellett meghatározó még a munkahely elvesztésétől, a kudarctól, az ismeretlentől való félelem is. Az egész szervezet szintjén probléma lehet a forráshiány, a szerződéses kötöttségek, a berögzült elképzelések stb. A szervezeti légkör viszonylatában nagyon fontos a kommunikáció szerepe, mert ezzel csökkenthetőek a kialakuló konfliktusok, hiszen az emberek nyitnak egymás felé. Idetartozik még a döntések meghozatala, itt kiemelik a munkatársak döntésekbe való bevonását, hiszen ezzel is a konfliktusok nagymértékű csökkenése figyelhető meg. A kisebb mértékű ellenállás elérése érdekében egyéb módszerek lehetnek még például: informálás, tájékoztatás, tárgyalás, manipulálás.

Az erőtérelemzés-elmélet alapján a szervezetre tehát változást hajtó- és fékezőerők hatnak, ezek súlyától függ, hogy a szervezet viszonylagos egyensúlyban van-e, vagy van-e lehetőség valamilyen változás megvalósítására, esetleg ennek esélyét csökkentik-e a túlsúlyban lévő gátló tényezők. Ha csak a hajtóerőket növelik, akkor általában a fékező erők is növekedni fognak. Ezt a változással szembeni ellenállás növekedésének nevezik. Az ellenállást akkor lehet eredményesen csökkenteni, ha egy időben növelik a hajtó, és csökkentik a gátló tényezőket. Az ellenállás okait és következményeit a 8. táblázat foglalja össze.

84 B. Nagy S.: *Szervezetfejlesztés, változásmenedzsment.* Zsigmond Király Főiskola, Bp., 2008. 77–78.

Okok	Eredmény	Reakció
Ellenérdekeltség	Valamilyen számára értékes dolog elvesztése	„Politikus” viselkedés
Félreértés	Félremagyarázás, csekély bizalom vagy bizalomhiány	Pletykaterjesztés
Eltérő érdekeltség	Előnytelennek tartja, eltérő információk	Nyílt ellenvetés
Alacsony tolerancia a változással szemben	Fél, hogy nem rendelkezik a megfelelő tudással, képességekkel	Kifogások, tekintélymentő viselkedés

8. táblázat. Az ellenállás következményei (Forrás: OUBS: Vállalati stratégiák és változásmenedzsment Oktatási segédlet alapján.)

Ezért a változások tervezésénél, a stratégia kialakításánál nagyban segíthet ezeknek az erőknek az ábrázolása, az eredmények elemzése. A kétféle hatást az ábra két oldalán célszerű feltüntetni, de ezekkel kapcsolatban azt is, hogy ezek milyen okból, honnan érkeznek.

Az elemzés elkészítése: [85]

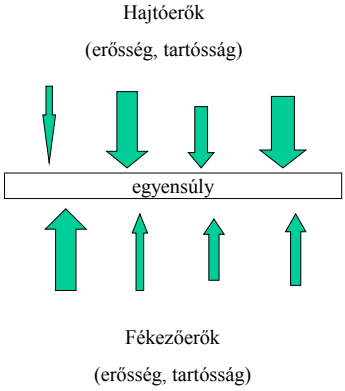
1. lépés – a cél meghatározása.

2. lépés – a befolyásoló erők feltüntetése (itt általában előnyösebb a különböző tényezőkön kívül azt is feljegyezni, hogy azok honnan érkeznek)**.**

3. lépés – a különböző hatások súlyozása (meg kell azt is állapítani, hogy az egyes erők milyen erősen hatnak).

4. lépés – a szükséges beavatkozások megállapítása (a legjobb megoldás, ha az elemzés elvégzése után, a kapott eredmények ismeretében stratégia is készül a megvalósításról; ha a gátló tényezők lennének többségben, akkor az is megvizsgálható, hogy milyen hajtóerők alakíthatóak még ki).

Az erőtér-analízist a 30. ábra szemlélteti.



30. ábra. Az erőtér-analízis (Forrás: saját szerkesztés.)

85 www.pvkisterseg.hu/new/docs/AROP.../Szervezeti_diagn.doc.

Az elmélet célja – egy szervezetre vetítve – a változtatások átvitele a szervezeten úgy, hogy az minél kevesebb ellenállásba ütközzön. A szakirodalomban kétféle ellenállásról beszélnek:

– nyílt ellenállás;
– burkolt ellenállás.

Az ellenállás leküzdését, a körülményektől, konkrét helyzettől függően különböző módszerek segíthetik, és mindegyiknek vannak előnyei és hátrányai, ezek határozzák meg, mikor melyiket használjuk. Az ellenállás leküzdését támogató módszereket a 9. táblázat foglalja össze.

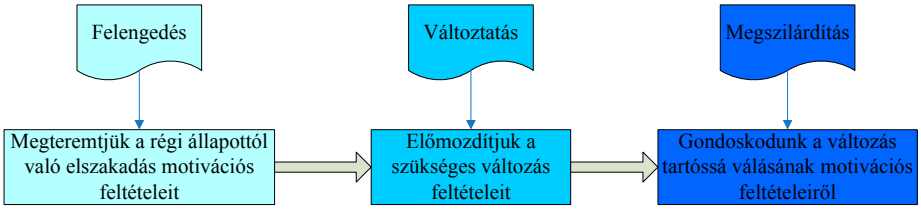
Módszer	Mikor?	Előnye	Hátránya
Képzés, kommunikáció	Információhiány	Változást segítők	Időigényes, sok embert érint
Részvétel, bevonás	Kezdeményezők információhiánya, ellenzők hatalma	Elkötelezett résztvevők	Időigényes
Segítés, támogatás, átképzés	Átállási problémák miatt állnak ellen	Hatásos	Költséges, sikertelen lehet
Tárgyalás, megegyezés	A partner számottevő hatalommal rendelkezik	Megelőzhető vele a komolyabb ellenállás	Költséges lehet, felbátoríthat másokat
Manipulálás, kooptálás	Ha más nem működik	Gyors, olcsó	Jövőbeli problémák lehetnek
Kényszerítés	Fontos a gyorsaság, van elegendő hatalom	Gyors, mindenféle ellenállás leküzdhető vele	Kockázatos

9. táblázat. Az ellenállás leküzdését támogató módszerek. (Forrás: OUBS: Vállalati stratégiák és változásmenedzsment Oktatási segédlet alapján.)

A háromfázisú változtatási modell

Lewin egy háromfázisú modellt dolgozott ki a változások kezelésére. Ennek szakaszai a következők: (1) felengedés vagy kiolvasztás, (2) változtatás vagy mozgatás, (3) megszilárdítás vagy visszafagyasztás.[86] (A szakirodalomban az egyes fázisok megnevezésére mindkét alternatíva elfogadott.) A változás háromfázisú modelljét a 31. ábra mutatja be.

86 B. Nagy S.: I. m. 79–80.



31. ábra. Lewin háromfázisú modellje (Forrás: saját szerkesztés.)

1. Felengedés / kiolvasztás. Ez a fázis az éppen jelen lévő rendszer és viselkedési jellemzők „megbénítását", megváltoztatását jelenti, de ez általában a szervezeten belül jelentős konfliktusokhoz vezet. Ennek gyakori eszközei például a nagyobb tömegű elbocsátások, kényszernyugdíjazás, a változást gátló vezetők leváltása és az annak szempontjából fontos személyek kinevezése. A cél a változással szembeni ellenállás megszüntetése.

Ahogyan az előzőekben már láttuk, számos elmélet született azzal kapcsolatban, hogy milyen sokrétűek a szervezeti változással szembeni ellenállás okai. Derek Pugh (1978) a szervezeti változással szembeni ellenállás okairól így vélekedik:

- Az ellenállást természetes pszichológiai reakcióként kell elfogadni. Az emberek félnek, hogy a szervezet bármit megtenne profitja növelése érdekében, ezért arra is képes lenne, hogy tőle megváljanak. Ez eleve negatív irányba befolyásolja az egyén véleményét a változásról.
- Pszichológiai alapon az ellenállás nagyon is érthető, hiszen a szervezeti változás ismeretlen veszélyforrás, és ebből kifolyólag az emberek merevek, cselekvőképtelenek lesznek.
- Szervezeti oldalról is könnyen megérthető, hiszen a szervezetpolitika szerint a szervezet érdekcsoportok halmaza és harca. Mindenki csak a saját boldogulására gondol, és a jelenlegi – jó/rossz – helyzetet minden elmozdulás veszélyezteti. Következésképpen általában a szervezetek is stabilitásra törekvőek és merevek a változásokkal szemben.

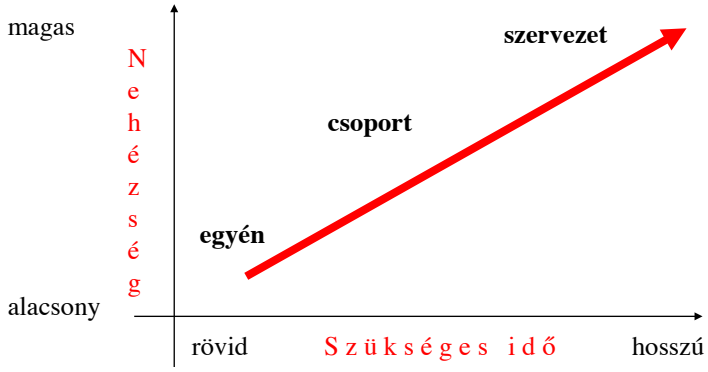
2. Változtatás / mozgatás. Ebben a fázisban megy végbe a tényleges változási folyamat, bevezetik az új módszereket. A legtöbb esetben a változások a szervezetben három szinten mennek végbe, mindegyikhez más típusú ellenállás kapcsolható:

- a szervezetben dolgozó egyének szintjén,
- a szervezeten belüli struktúrák és rendszerek szintjén,
- a szervezeti légkör, az interperszonális kapcsolatok szintjén.

A változtatási folyamat lépései:

- a szervezeti elemzés végrehajtása,
- a változáshoz szükséges és lényeges tényezők feltárását biztosító elemzések elvégzése,
- a változási stratégia kiválasztása,
- a változás bevezetése.

A változtatást a szervezetben három szinten kell kezelni: az egyének, a csoportok és szervezet szintjén, ahogyan a 32. ábra szemlélteti.



32. ábra. A szervezeti változtatás szintjei (Forrás: saját szerkesztés.)

3. Megszilárdítás / visszafagyasztás. Ebben a fázisban válnak véglegessé a változások. Főbb feladatok:

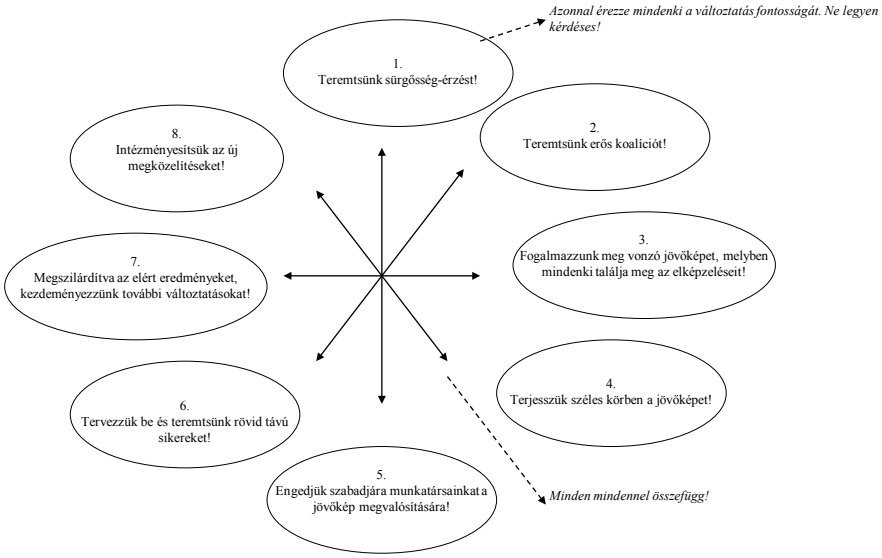
- a változási folyamatok figyelemmel kísérése,
- a szükséges beavatkozások végrehajtása,
- a korrekciók elvégzése.

Ha ez a szakasz elmarad, megtörténik a visszarendeződés, vagyis a jelenlegi helyzet valódi változás nélkül fog újra megszilárdulni.

Tekintettel arra, hogy a szervezeti változás gyakran magának a szervezeti kultúrának a megváltozását is igényli, a **felengedés / kiolvasztás** szakaszában megteremtjük a régi normáktól való elszakadás motivációs feltételeit (a régi értékektől való eltávolodással, a régi hozzáállás és viselkedés támogatásának megszüntetésével, többszöri kommunikációval az új értékekről, a változás motivációs megerősítésének maximálásával). A **változtatás / mozgatás** szakaszában előmozdítjuk a normaváltást (a döntéshozók példamutatásával, a kívánatos hozzáállás és viselkedés elsajátításának módszeres elősegítésével). A **megszilárdítás / visszafagyasztás** szakaszában pedig gondoskodunk a normaváltás tartóssá válásának motivációs feltételeiről (az újfajta hozzáállás és viselkedés folyamatos jutalmazásával a döntéshozók részéről, folyamatos támogatással a szervezet többi tagja részéről, elszigetelődéssel a visszahúzódóktól és a tolerálható kritika támogatásával). Jellegzetes típushiba: az előbbi lépések elhanyagolása, a változás kierőszakolása, majd sorsára hagyása.

5.2 Integrált változásmenedzsment a Kotter-modell alapján

A változások sikeres lebonyolítása szempontjából könnyen követhető forgatókönyvet nyújt Kotter nyolclépéses modellje, amely négy nagy szakaszból, és azon belül nyolc lépésből álló algoritmust ad a sikeres változásvezetés lebonyolításához. Ezek olyan útmutatóul szolgálnak, ahol a sorrendiségnek is fontos szerepe van.[87] Más modellekkel integrálva javítani lehet a modell hatásfokát.[88] A Kotter-féle változásvezetés-modellt a 33. ábra mutatja be.



33. ábra. A Kotter-féle változásvezetési modell (Forrás: saját szerkesztés.)

87 Kotter, J. P.: *Olvad a jéghegyünk! Változás és siker minden körülmények között.* Trivium Kiadó, Bp., 2007.

88 Belényesi E.: *Az elektronikus közigazgatás és a változásmenedzsment.* Új Magyar Közigazgatás, V. 5. 2011. 48–58.

I. Alapozd meg a változást!

1. Alakíts ki veszélyérzetet. Segíts a többieknek megérteni, hogy szükséges a változás, és fontos az azonnali cselekvés.

A szervezetben végbemenő változási folyamat lehet belső vagy külső indíttatású is. A szervezeti változás általános folyamatmodellje szerint változtatni akkor szükséges egy szervezetben, amikor már semmiképp sincs mód a jelenlegi helyzet fenntartására. Ezt „pull" típusú változási indíttatásnak hívják, hiszen ebben az esetben már csak reaktív alkalmazkodás lehetséges, ilyenkor konkrét problémák jelzik, hogy valamit sürgősen változtatni kell a szervezetben. A másik a „push, pro- vagy preaktív" jellegű indíttatás, amikor is a változások egy szervezeten belülről származó változási ötlet révén indukálódnak, tehát a szervezet akár „elébe is mehet" a változásoknak.

A változás indukciója külső és belső tényezőkből ered. Külső tényezők lehetnek például a pénzügyi források és igény mozgásai, uniós szabályozás változása, törvényi, jogszabályi változás, gazdasági, társadalmi és politikai folyamatok értékelhető hatása. (Hatékony eszköze az elemzésnek a PEST-analízis.) Belső tényezők lehetnek például vezetőváltás (új értékek, új szemlélet); eredmények (a hatékonysági mutatók nem megfelelőek); stratégiai irányok változásai (erőforrások, közös értékek); fókuszálás (diverzifikáció, invesztíció, divesztíció, outsourcing); belső kényszerítő erő a folyamatos megújulásra (folyamatos felülvizsgálat, működéselemzés). (Hatékony eszköze az elemzésnek a SWOT-analízis.) Itt fontos a kockázatok, krízisek, potenciális válsághelyzetek vagy fontosabb lehetőségek azonosítása és megvitatása.

A környezeti elemek mindegyikénél a jelen állapotok felmérése mellett figyelni kell a jövőbeni átalakulás elemzésére is. A környezetelemzés esetében fennáll a kockázata annak, hogy a túlságosan komplex és ezért nehezen áttekinthető környezet elemzése során nem tudunk igazán célravezető munkát végezni. Hogy ezt elkerüljük, az elemzés során mindig igyekezzünk különbséget tenni először a vizsgálatba bevont elemek között a fontosságuk alapján. A második lépésben meg kell vizsgálnunk, hogy mely elemek azok, amelyeket egy szervezet befolyásolni tud. A harmadik szempont a bizonytalanság ismerete. Minél inkább fontos egy tényező mondjuk egy szervezet esetében, annál lényegesebb tudni, hogy alakulása mennyire tekinthető biztosnak vagy bizonytalannak, továbbá mennyire van lehetősége arra, hogy a tényezőket befolyásolni tudja, van-e lehetősége arra, hogy egy jól megkomponált akcióival alakítsa, befolyásolja az adott tényező alakulását.

2. Hozz létre egy irányító csapatot. Gondoskodj arról, hogy legyen egy hatékony csoport, amely a változásokat irányítja – legyenek vezetési képességei, hitele, kommunikációs képessége, hatásköre, elemzőképessége, és legyen tisztában a veszéllyel.

Az első lépés a kezdeményezések irányításához elegendő erővel bíró csoport összeállítása. Ezután fontos lépés a vezető, a befolyásos tagok kiválasztása, és a változást irányító csoport felkészítése a munkára (például tréningek, workshopok szervezése révén). A változást végző vezetőnek mind a menedzseri, mind a leader (irányító) szerepköröket be kell töltenie ahhoz, hogy a változások sikeres vezetője legyen. Mindezt arra alapozza, hogy egy változást egyben menedzselni és irányítani is kell. A menedzselés főképp a tervezést, a személyzet biztosítását, az ellenőrzést, a problémamegoldást foglalja magában. A hangsúlyt mégis az irányításra teszi, hiszen az irányítást a szervezeteket alkotó, a körülményekhez, a kontextushoz igazító folya-

matok összességének tekinti. A változást végző esetében a leader szerepkör így felértékelődik, amely szerepkör legfőbb sikerényezőjének a környezet kihívásainak megfelelő eredményes szervezeti változás „levezénylése" számít.

A változásmenedzser feladatai általában a következők: fogadja és megszűri a változásigényeket, kidolgoztatja a változásra vonatkozó terveket és javaslatokat, összehívja a változásvezetési csoportot és vezeti azok üléseit, előterjeszti a változási terveket és javaslatokat a változáskezelési bizottság ülésein, koordinálja a változások végrehajtását, gondoskodik a változások ellenőrzéséről, dokumentálja a változásvezetés valamennyi tevékenységét. A változásvezetési csoportnak a következő feladatokat kell ellátnia: a hatáskörébe utalt változási tervek és javaslatok felmérése és kiértékelése, döntés a hatáskörébe utalt változások engedélyezéséről vagy elutasításáról, a javítási javaslatok elbírálása.

Miután összeállt a változáskezelési csoport, élén a változásmenedzserrel, elkezdődhet maga a változtatási tevékenység, ami stratégiaalkotással, a tervvariánsok elkészítésével, döntéshozatallal indul.

II. Döntsd el, mi a teendő!

3. Dolgozz ki egy új jövőképet (víziót) és stratégiát. Tisztázd, miben tér majd el a jövő a jelentől, és hogyan tudod ezt a jövőt megvalósítani.

A jövőkép meghatározása segít a változási kezdeményezések irányításában. Ennek alapján kerül kidolgozásra az átfogó cél és a részcélok rendszere, valamint a stratégia azok elérésére. A jó jövőkép jellemzői: elképzelhető, megérthető, vonzó az érintettek számára, megvalósítható, fokuszál és irányt ad, rugalmas, vagyis helyet hagy az egyéni kezdeményezésnek, és könnyen kommunikálható.

A változtatási stratégia kialakításához szükséges döntéseket meghatározza a változási projekt típusa, a szervezet érintettsége: kiterjedés (inkrementális, radikális), mélység (gyenge, erős), sebesség (gyors, lassú), típus (E-elmélet, O-elmélet), ezek az úgynevezett „hard" változók, és a változásvezetési stratégia (hatalmi, racionális, normatív, megnyerő), ezek az úgynevezett „soft" változók. A stratégiai terv alapján készülnek az akcióterv-variánsok, majd a döntéshozatal során megtörténik ezek elemzése és a szervezet számára legoptimálisabb kiválasztása.

A következő lépés a cselekvése, ami tulajdonképpen egy olyan folyamat, amelyben a legnagyobb szerep a kommunikációnak jut.

III. Végezd el a munkát!

4. Kommunikálj, hogy mások is megértsék és elfogadják. Bizonyosodj meg arról, hogy minél többen megértették és elfogadták a víziót és a stratégiát.

A változások végrehajtásához Lewin erőtér-elmélete (hajtó- és fékezőerők) és háromfázisú változási modellje nyújt útmutatást: felengedés / kiolvasztás (cselekvést generáló állapot megteremtése), változtatás / mozgatás (régi tevékenységek felszámolása, új tevékenységek megvalósítása), megszilárdítás / visszafagyasztás (új állapot konszolidációja).

A változási modell lépései: **(1) Felengedés / Kiolvasztás.** Ez az éppen jelen lévő rendszer és viselkedési jellemzők „megbénítását", megváltozását jelenti, ami általában a szervezeten

belül jelentős konfliktusokhoz vezet. Gyakori jelenségek például a nagyobb tömegű elbocsátások, kényszernyugdíjazás, a változást gátló vezetők leváltása és a változás szempontjából fontos személyek kinevezése. A cél a változással szembeni ellenállás megszüntetése. **(2) Változtatás / Mozgatás.** Ekkor megy végbe a tényleges változási folyamat, bevezetik az új munkamódszereket. A változás a szervezetek esetében három szinten megy végbe, és mindegyikhez más típusú ellenállás kapcsolható: (a) a szervezetben dolgozó egyének szintjén; (b) a szervezeten belüli struktúrák és rendszerek szintjén; (c) a szervezeti légkör, az interperszonális kapcsolatok szintjén. **(3) Megszilárdítás / Visszafagyasztás.** Ez a változás tartóssá válásának motivációs feltételeiről való gondoskodást jelenti.

A folyamat során nagyon fontos minden lehetséges eszköz és csatorna felhasználása az új jövőkép és stratégia kommunikálásához, és az új viselkedési forma megtanítása a változást irányító csoport példamutatásával. A hatékony kommunikáció jellemzői: egyszerűség, metaforák, analógiák, példák, sokféle fórum és csatorna használata, személyes példamutatás, ismétlés, a látszólagos ellentmondások magyarázata, párbeszéd.

Az ellenállás kezelése külön figyelmet igényel, amit szintén tervezni, menedzselni kell, ez a következő lépés.

5. Hatalmazz fel másokat is a cselekvésre. Hárítsd el a lehető legtöbb akadályt, hogy azok, akik szeretnék a víziót megvalósítani, megtehessék azt.

A változásokkal szembeni akadályok elhárítása azon szabályok, rendszerek és struktúrák megváltozását jelenti, amelyek akadályozzák a jövőkép megvalósítását, valamint az elfogadható mértékű kockázatvállalást, a nem hagyományos ötletek, tevékenységek és akciók támogatását.

Számítani kell tehát az érintettek változással szembeni ellenállására, melynek okai sokrétűek: például egyéni érdekek féltése, félelem a státusz, a hatalom elvesztésétől; értetlenség, bizalomhiány, félreértések; eltérő érdekek, alacsony toleranciaszint, ragaszkodás a szokásokhoz stb. Az ellenállás kezelésének módszerei szintén változatosak: például tájékoztatás, oktatás; aktív részvétel a változási folyamatban; támogató vezetői magatartás; tárgyalások, megállapodások stb.

Ezután a változási folyamatot erősítő lépés következik: egy gyors, látványos eredmény felmutatása.

6. Produkálj gyors győzelmeket. Érj el néhány látható, egyértelmű sikert, amilyen hamar csak lehet.

Ez a lépés időben elsődlegesen a látható fejlesztések tervezését, és ezek megvalósítását jelenti, és a fejlesztésekben részt vevő munkatársak jutalmazását. A rövid távú sikerek szerepe: bizonyíték, hogy érdemes áldozatot hozni. Ezenkívül: jutalom a változás ügynökeinek, a jövőkép és a stratégia finomhangolásának segítése, az ellenállók és a kétkedők háttérbe szorítása, a vezetők figyelmének fenntartása, és persze újabb lendület a folyamatnak.

A kezdeti sikerek nem garantálják az automatikus folytatást, ezért a figyelem fókusza továbbra is a változásokon kell maradjon.

7. Ne hagyd abba. Az első sikerek után folytasd keményebben és gyorsabban. Eltökélten kezdeményezd egyik változást a másik után, amíg a vízió meg nem valósul.
Itt szerepet kap a növekvő bizalom és hitelesség, valamint azon rendszerek, struktúrák és politikák megváltozása, amelyek nem felelnek meg a jövőképnek. A humánerőforrás terén a jövőképet megvalósítani képes új munkatársak felvétele, ösztönzése és fejlesztése szükséges. Ha lankad a folyamat, fontos az „életerejének" feltöltése: új projektekkel, témákkal és változásügynökökkel. Teendők: mivel a siker hitelesít – újabb változások kezdeményezése, illetve több segítség, több ember bevonása, ha szükséges és lehetséges. A csúcsvezetés felelőssége a világos célok és az újabb lendület megadása, valamint a zavaró tényezők elhárítása.

Ahhoz, hogy az eredmények tartósak legyenek egy további lépés szükséges: az új gyakorlat véglegesítése a szervezetben.

IV. Tedd tartóssá!

8. Alakíts ki egy új kultúrát. Ragaszkodj az új magatartási módokhoz, és bizonyosodj meg arról, hogy jól működik – míg meg nem erősödnek annyira, hogy felváltsák a régi hagyományokat.

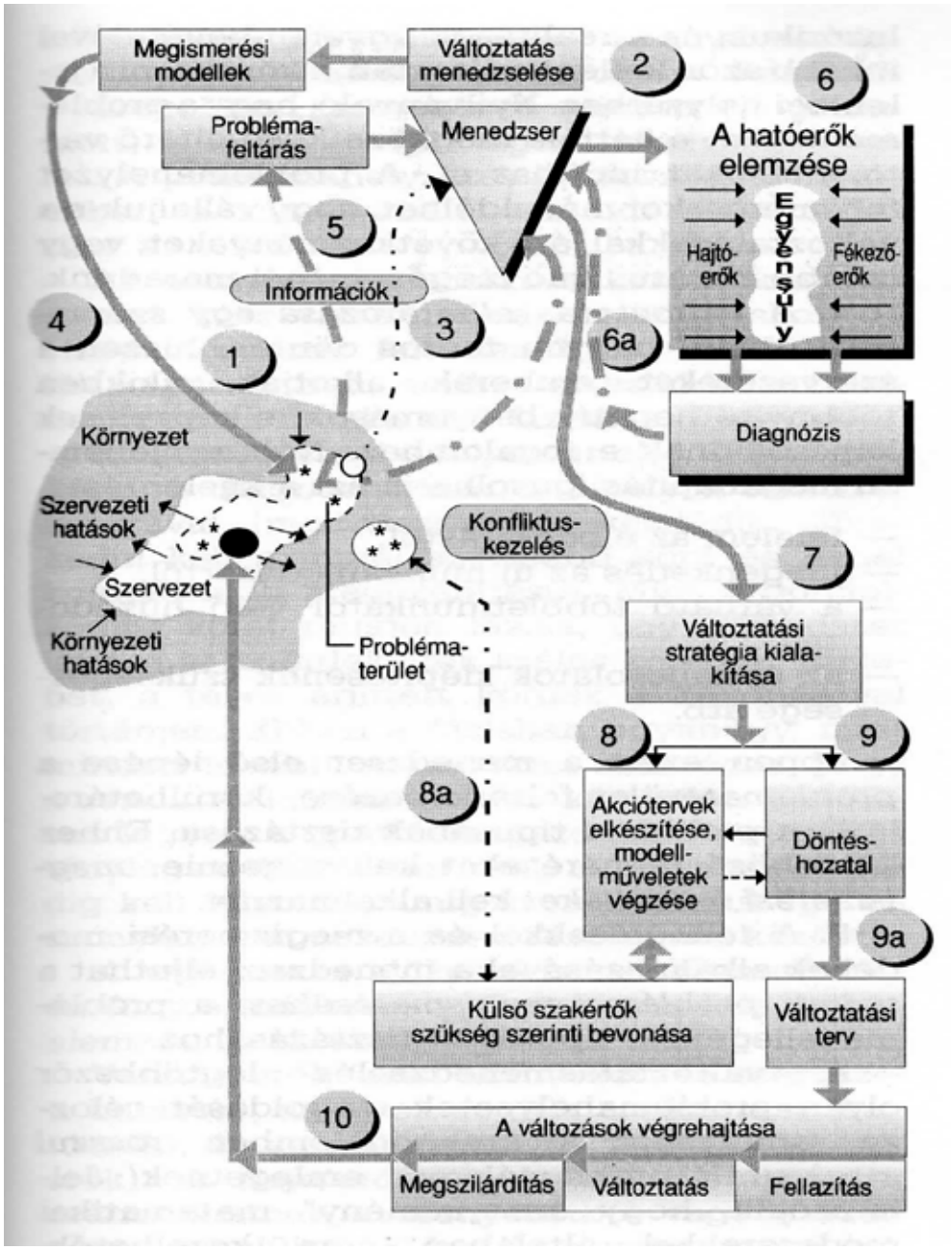
Végül az új viselkedési formák és a siker közötti kapcsolatok megszilárdítása következik: a fejlesztés és utánpótlás biztosításához szükséges eszközök biztosítása. A szervezeti kultúra megváltozása nem az elején, hanem a végén kell történjen, és persze az eredményektől függően. Rengeteget kell hozzá kommunikálni, személyzeti változásokkal járhat, valamint kritikus fontosságúvá teszi az utódlási döntéseket.

5.3 Integrált változásmenedzsment a Kocsis-modell alapján

A változásmenedzsment-modellek közül a Kocsis-modell folyamatszemléletű, talán a legkomplexebb, így segítséget nyújt a bonyolult szervezeti változások megvalósításához. Tizenegy elemből álló eljárás, amelynek elemei összefüggésrendszerükben kezelendők. A Kocsis-modell változtatási folyamatát a 34. ábra mutatja be.

1. A környezet és a szervezet

A szervezet környezete általános és sajátos környezetre tagolható. Az általános környezethez tartozik a politikai, gazdasági, kulturális, jogi és technikai környezet, míg a sajátos környezetet a szervezet maga hozza létre tevékenysége során. Egy szervezetet nyílt rendszernek kell tekinteni, hiszen folyamatosan hatnak rá a környezeti tényezők. Gyakran a változtatást az indukálja, hogy az adott szervezet szeretne megfelelni a környezeti kihívásoknak.



34. ábra. A Kocsis folyamatmodell (Forrás: Kocsis J.: I. m. 113.)

2. A változtatás szereplői

A változtatás szereplői mindazok a személyek, akik életére, tevékenységére hatással van a változtatás, akikre nézve az bármilyen kockázatot jelent. A szereplők lehetnek külsők és belsők. A változtatás eredményes megvalósításához a változások érintettjeit a változás mellé kell állítani, meg kell őket nyerni.

A szereplők közül Bennis és Nanus (1985) a menedzsert olyan emberként jellemzi, aki véghezviszi a dolgokat, megvalósít, felelősséget vállal és irányít. J. Kotter manager-leader-modellje szerint a vezetőnek két, egymást kiegészítő szerepe van: menedzser és leader egy személyben, aki koncentrál a változásokra és megfelelő választ ad a környezeti kihívásokra.

Daryl R. Conner (1993) a változtatás 4 szereplőjét különbözteti meg. Védnököt, akinek megvan a hatalma a változtatás legitimálására, a szankcionálásra; az Ügynök, aki a gyakorlati megvalósításért felel; a Célpont, akinek változnia kell; és a Szószólók, akiknek nincs hatalmuk, de szeretnék a változást. Fontos annak tisztázása, hogy a szerepek a szervezeten belül és kívül milyen módon oszlanak meg.

3. A változás előidéző tényezői

A szervezetnek a környezetben lévő lehetőségeket és veszélyeket időben fel kell tudnia ismerni, hiszen a változás szükségességét a környezet-szervezet kontextusból származó valamilyen elégedetlenség hozza felszínre. A változást előidéző tényezőket két csoportba oszthatjuk: külső és belső tényezőkre, melyek közül a külső tényezők azonosítása és befolyásolása a legnehezebb.

Külső tényezők: például pénzügyi források, jogszabályi változások, piaci helyzet, új technológiák, új szolgáltatások, versenytársak megjelenése vagy fejlődése, társadalmi változások, ellátotti kör igényeinek változása, ellátotti kör változása.

Belső tényezők: például a vezető személyében bekövetkező változás, nem megfelelő hatékonysági eredmények, stratégiai változások, feladatkör változása, dolgozói elvárások változása.

A változást előidéző tényezők elemzésére használt módszerek közül a legelterjedtebb a makrokörnyezet analízisére szolgáló PEST-modell, valamint a külső és belső tényezők együttes vizsgálatára alkalmas SWOT-analízis. A PEST-modell a makrokörnyezetből a politikai (P), a társadalmi-szociális (S), a gazdasági (E) és a technológiai-műszaki (T) tényezők elemzésére szolgál. A környezet és a szervezet együttes elemzésére szolgál a SWOT-analízis, mely az erősségeket (S), a gyengeségeket (W) a lehetőségeket (O) és a veszélyeket (T) rendszerezi.

4. A változtatás elhatározása

A változás elhatározása, vagyis a döntés, amely szerint a jelenlegi gyakorlat változtatást igényel, felelősségteljes feladat. Általában a változtatáshoz negatív érzések, tapasztalatok kapcsolódnak. A változás félelmet, idegenkedést generál. A megalapozott döntéshez nélkülözhetetlen a problématerület előzetes körülhatárolása, melyhez felméréseket kell végezni. Vizsgálni kell a változás szintjeit, mely lehet egyéni, csoportos, vagy szervezeti szintű. Kiemelkedően fontos a megfelelő időzítés és ütemezés, mivel a gyorsan változó környezetben lényeges tényező a szervezet reakcióideje és a tervezés megalapozottsága.

5. Helyzetelemzés és problémafeltárás

A helyzetelemzés során ki kell rajzolódnia a probléma fontosságának, a megoldás sürgősségének és fontos a szükséges változás meghatározása is. Célszerű ezután a problémamegoldás folyamatát konkrétan felvázolni. A változásért felelős csoport azonosítja a „tüneteket", diagnosztizál, majd ennek megfelelően megkezdi a szükséges „kezelést".

6. Diagnóziskészítés és erőtér-analízis

Az erőtér-analízis Kurt Lewin nevéhez fűződik, aki a változás során ható erőket vizsgálja. Modellje szerint vannak hajtóerők (ezek a változás irányába mutatnak) és vannak fékezőerők (ezek a változás ellen hatnak), melyek, míg egyensúlyban vannak, addig a rendszer egyensúlyban van, és nem következik be változás.

A vezetők képesek az erőket tudatosan befolyásolni – a hajtóerőket erősíteni és kihasználni, míg a fékezőerőket gyengíteni – ezáltal a szükségesnek ítélt változást előidézni. (Célszerű grafikusan is megjeleníteni az erőteret.)

7. A változtatás stratégiájának kialakítása

Kocsis a változtatási stratégiák 4 alapvető típusát különbözteti meg.

- Változtatás hatalmi ráhatással – elsősorban utasítások, nem törődik mások véleményével. A változtatás a hatalom gyakorlóján múlik.
- Változtatás racionalitás alapján – az emberek meggyőzése, felvilágosítás, akár megtévesztéssel is. A változtatás az információ átadásán alapul.
- Változtatás normatívák alapján – érintettek bevonása, oktatás, motiválás. A változtatás a normák és értékek újraértelmezésén múlik.
- Változtatás megnyeréssel – anyagi és egyéb juttatásokra vonatkozó ígéretek. A változtatás az ösztönzők által felkínált lehetőségeken alapul.

A változtatási stratégiaalkotás folyamata: elsődlegesen a jövőkép meghatározása (szervezeti célok) történik, majd a jelenlegi állapot elemzése, ezt követi változtatási célok meghatározása, a stratégiaiterv-készítés és -értékelés). A stratégia alkotóelemei: a stratégia hatóköre, az erőforrások hasznosítása, versenyelőny és szinergia.

8. Akciótervek elkészítése

Itt kerül sor a részletes cselekvési terv elkészítésére, alternatívák felvázolására, megoldási módok felkutatására. Eszközei: ütemterv (tevékenységek, idő), tevékenységi sorrend diagram, hálótervezés, kritikus út elemzése Az alternatívák mindig szorosan kapcsolódnak az elérendő célokhoz, részcélokhoz. A célelérés sikerkritériumai: a vezetés minősége, a stratégiai koncepció, HR-menedzsment, munkafolyamatok elemzése, felhasználók elégedettsége, munkatársi elégedettség, társadalmi hatások. Ezen a ponton történhet meg szükség szerint a külső szakértők bevonása.

Az akciótervnek tartalmaznia kell a korábbi szervezeti kultúra és magatartási szabályok tekintetében Lewin modelljében meghatározott felengedésre, és az új normák és a megváltoztatott kultúra megszilárdítására vonatkozó terveket is.

9. A változtatási döntések meghozatala

A döntés: a lehetséges megoldási változatok közötti választás a várható következmények (hatásai, eredményei) alapján. Számos döntéshozatali módszer áll rendelkezésünkre, ezek közül – a teljesség igénye nélkül – három népszerű eljárás:

Franklin-mérleg: az egyes döntési változatok mellett és ellen szóló érvek, előnyök és hátrányok felsorolásából áll, majd az egyes elemek súlyozása következik; eltérő jellegű döntési változatok értékelésére alkalmas;

Pro-kontra interakció (PCI) módszere. a döntés-előkészítőket két csoportra osztjuk, majd felkészülést követően, szóvivőik révén az egyik a szóban forgó döntési változat mellett, a másik ellene fog érvelni, amire mindkét csoport reagál, majd szerepet cserélhetnek, végül mindenki hozzászólhat;

Polano-féle hatásmátrix: azonos vagy többé-kevésbé hasonló természetű dolgok összehasonlítására alkalmas, amelyek hatásai ugyanazon jellemzők szempontjából vizsgálhatók, kizáró és soroló szempontok alapján. A hatásmátrixban az egyes szempontok szerinti hatások (eredmények, következmények) szerepelnek. Először mindig a kizáró szempontokat soroljuk fel, és ezekkel végzünk egy előzetes szűrést. Ha valamelyik döntési változat nem felel meg valamelyik kizáró szempontnak, akkor tovább már nem foglalkozunk vele.

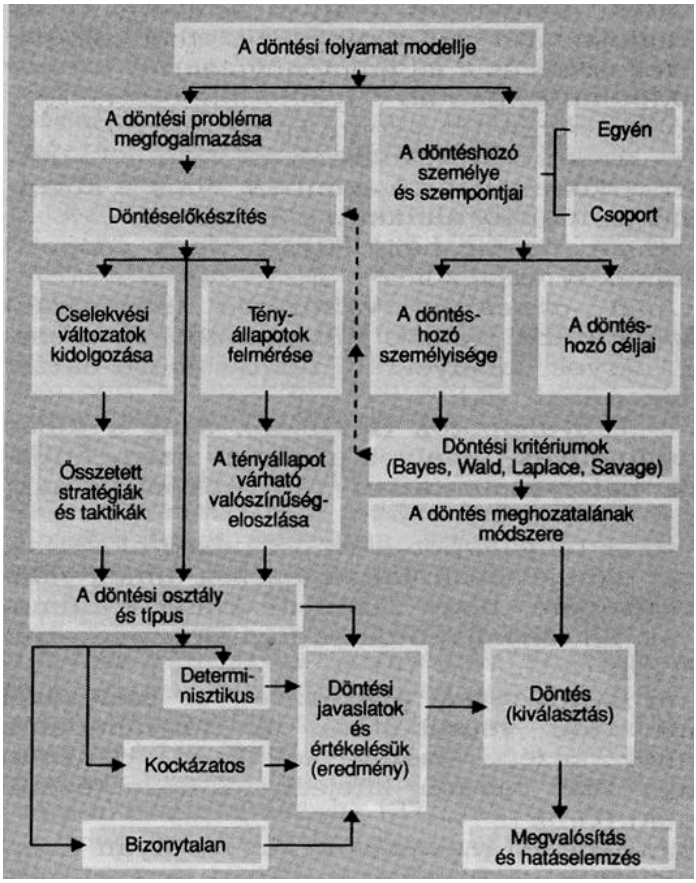
Emellett választhatunk az egyéni és a csoportos döntéshozatal között is. A kettő előnyeit és hátrányait a 10. táblázat hasonlítja össze:

Egyéni döntéshozatal	
Előnyök	Hátrányok
– gyakran gyorsabban megszületnek – gyakran egyértelműbbek, határozottabbak – a döntéshozó jobban magáénak érzi	– néha elsietettek – az egyén gyakran nem rendelkezik kellő információval a döntéshez – gyakran szubjektív
Csoportos döntéshozatal	
Előnyök	Hátrányok
– körültekintőbbek, lassabbak – több és sokoldalúbb információk – több változat születhet – azon célok megvalósításáért, melynek döntéseiben részt vesznek, többet tesznek	– idő és költségigényes – kompromisszum eredménye, ami lehet, hogy nem a legjobb döntés – a döntések halogatása a döntésképtelenség miatt – a hangadó rátelephet a csoportra

10. táblázat. Egyéni és csoportos döntéshozatal előnyei és hátrányai (Forrás: Klein Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia. SHL. Edge 2000., Bp., 2002. 145–146.

A környezeti és kockázati tényezők növekedése miatt a szervezetek egyre inkább rákényszerülnek arra, hogy döntéseiket körültekintően alapozzák meg. Ezért napjainkban egyre

gyakoribb, hogy egyéni döntés helyett testületi döntések születnek. A döntési folyamat modelljét a 35. ábra szemlélteti.



35. ábra. A döntési folyamat modellje (Forrás: Kocsis J.: I. m. 116.)

10. A változtatások végrehajtása

A megvalósítási módszere többféle lehet: gyors, fokozatos bevezetés és kísérleti bevezetés. Ezek alapján választják majd ki a kapcsolódó változásvezetési taktikákat. Ezt követi a kivitelezés. A megvalósítást folyamatosan értékelni, és az esetlegesen felmerülő problémákat kezelni kell.

11. A keletkezett konfliktusok kezelése

A változások következtében különösen kiéleződhetnek a szervezeti konfliktusok, amelyek lehetnek instrumentális, szocio-emocionális, tárgyalási, hatalmi típusúak.[89]

- **Instrumentális konfliktus**: a „szervezet, mint gépezet" működésében lép fel, az elvégzendő feladatokkal kapcsolatos, gyakorlatias, szakmai okokból. Megjelenési formái: tisztázatlan vagy vitatott prioritások, érthetetlen megfogalmazások, gyenge koordináció, pontatlan munkamegosztás stb. Kezelése: megbeszélés a felek közös részvételével, problémaelemzési és döntési technikák, értekezlettechnika alkalmazása. Eredménye: a probléma megoldása.
- **Szocioemocionális konfliktus**: a „szervezet, mint család" problémája, olyankor keletkezik, amikor az érintett személyek vagy csoportok identitása kerül veszélybe. Érzelmi töltetűek, az emberek önképével, véleményével, előítéleteivel kapcsolatosak. Gyakran a csoporthoz való tartozás és a velük való azonosulás, az értékrend, a szokások és a jelképek okoznak problémát. Az ilyen konfliktusok az emberi kapcsolatok kezelésében, módjában, az egymáshoz való közeledésben, az egymás viselkedésére való reagálásban mutatkoznak meg, és erős negatív érzelmekkel, bizalmatlansággal, sztereotipizálással járhatnak. Kezelése: kölcsönös empátia és nyílt kommunikáció. Eredménye: egymás gondolkodásának, vélekedésének, érzelmeinek kölcsönös megismerése, okainak megértése.
- **Tárgyalási konfliktus**: a „szervezet, mint piac" színterén keletkezik, a korlátozott erőforrások elosztásakor. Ilyen korlátozott erőforrás lehet: pénz, eszköz, hely stb. Kezelése: tárgyalástechnika alkalmazása. Eredménye: kompromisszum.
- **Hatalmi konfliktus**: a „szervezet, mint az erőviszonyokon alapuló rangsor" színterén, a hatalom növelésére vagy megőrzésére irányuló törekvések összeütközésekor keletkezik. Horizontálisan a felelősségért folyó vetélkedés formájában, vertikálisan a változással szembeni ellenállásban nyilvánul meg. Kezelése: kölcsönös függőség kiépítése. Eredménye: termékeny feszültség.

Az egyes változtatási stratégiák jellemzően egy-egy meghatározott konfliktustípust válthatnak ki, és érdemes előre felkészülni kezelésük hatásos módjára. A változtatási stratégiák és a konfliktusok kapcsolatát, illetve azok javasolt kezelési módját a 11. táblázat foglalja össze.

Változtatási stratégia	Várható konfliktustípus	Konfliktuskezelés módja
facilitatív	tárgyalási	problémaelemzési, döntéselemzési és értekezlettechnikai tréning
átnevelő	szocioemocionális	kommunikációs tréning
meggyőző	instrumentális	tárgyalástechnikai tréning
hatalmi	hatalmi	olyan megoldás kidolgozása, amely létrehozza a termékeny feszültséget eredményező kölcsönös függőséget

11. táblázat. A változtatási stratégiák és a konfliktusok kapcsolata (Forrás: Pataki B.: I. m. 2004. 11.)

89 Pataki B.: I. m. 2004. 8–9.

A fellépő konfliktusok kezelésére több módszer is alkalmazható, meg kell találni az aktuálisan leginkább megfelelőt. Az önérdek és a másik fél szempontjainak figyelembevétele alapján Thomas és Kilmann (1974) öt különböző stílust, úgynevezett konfliktuskezelési stratégiát különböztetett meg egymástól:[90]

- **Együttműködő** (problémamegoldó): a személyes kapcsolatok fenntartásával törekszik a konfliktus megoldására. Fontosnak tartja, hogy mindkét fél teljes egészében megvalósítsa személyes céljait.
- **Kompromisszumra törekvő** (megegyező): lényege, és egyben feltétele, hogy mindkét fél fontosabbnak ítéli a megállapodás tényét, mint az eredetileg célként kitűzött nyereség elérését. A kompromisszum kialakításának jellegzetes folyamata az alku, melyben mindkét fél engedményeket tesz az elfogadható megoldás kialakítása érdekében.
- **Alkalmazkodó**: a stratégia legfőbb jellemzője a saját érdekek érvényesítéséről való egyoldalú lemondás. E stratégia alkalmazása mögött eltérő indítékok állhatnak: a személyes kapcsolatok mindenáron való fenntartása; a helyzet reménytelenségének képe.
- **Versengő**: a stratégia végrehajtója megragadja és alkalmazza a szükséges eszközöket, hogy biztosítsa céljainak elérését. Ez gyakran a személyes kapcsolatok megromlásához vezet. A versengő személy a konfliktust győztes-vesztes helyzetnek tekinti.
- **Elkerülő**: az elkerülő stratégia lényege a konfliktust mindenáron elkerülendőnek tekinti, vagy pedig nem veszi észre az ellentétet. Ennek a stratégiának a központi eleme a kitérés; lehetetlenné teszi, hogy a célok egyeztetésre kerüljenek, és a kapcsolatok fenntartását sem szolgálja.

5.4 Szervezetalakítás – változásmenedzsment a gyakorlatban

Felmerülhet a kérdés, hogy konkrét esetben melyik szervezeti változásmenedzsment-modellt alkalmazzuk? Ahogyan az előzőekben már láttuk, a változásmenedzsmentről a másodfokú (morfogenetikus) változásokkal foglalkozik, melynek eredménye a transzformáció. A magyar gyakorlatban ez utóbbi kapcsán gyakran szinonim fogalmakként használják a szervezetalakítást, a szervezettervezést és a szervezetfejlesztést, pedig e három fogalom, bár kapcsolatban áll egymással, mégis más-más orientációjú:[91]

- **Szervezetalakítás**: olyan átfogó tevékenység, amely a szervezeti struktúrák és magatartásszabályok tartós megváltoztatására irányul.
- **Szervezettervezés**: a struktúra formális jellemzőinek a megváltoztatására, szabályozására irányul.

90 Nemes F.: *Vezetési ismeretek és módszerek.* Szent István Egyetem Kiadó, Gödöllő, 2007. 284–285.

91 Open University Business School: *Vállalati stratégiák és változásmenedzsment.* Oktatási segédlet.

– **Szervezetfejlesztés**: a szervezeti tagok magatartásának, viselkedésének és motivációinak a befolyásolása, megváltoztatása (magatartástudományi módszerekkel).

E három fogalom tisztázása alapján könnyen megállapítható a közöttük lévő reláció, és felírható a kapcsolatukat bemutató „képlet”:

Szervezetalakítás = szervezettervezés + szervezetfejlesztés

A **szervezetalakítás** tehát olyan átfogó tevékenység, amelynek része a struktúra formális jellemzőinek megváltoztatására irányuló **szervezettervezés**, és a szervezeti tagok viselkedését, érzelmeit, gondolkodásmódját befolyásoló **szervezetfejlesztés**, azaz ezek együttese. A szervezettervezés és szervezetfejlesztés fogalmi és tartalmi meghatározottságát, céljaik, valamint hatékonyságuk alapján a 12. táblázat hasonlítja össze.

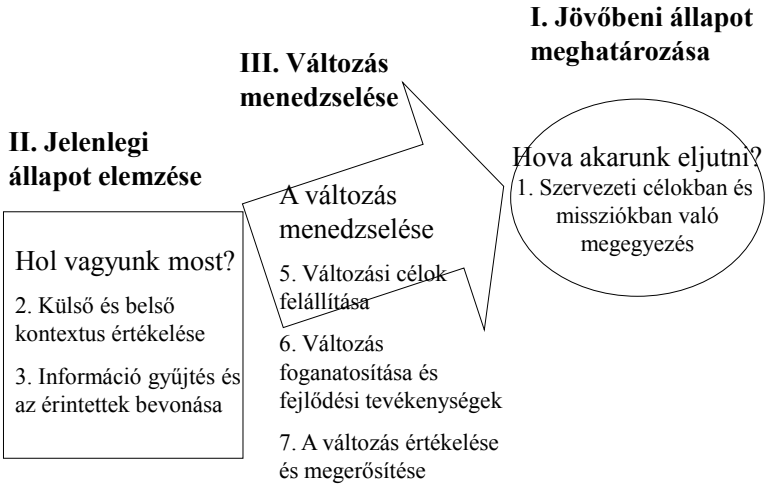
A táblázat alapján jól láthatóak a két fogalom közti lényegi különbségek. A magyar gyakorlatban a szervezetfejlesztést alkalmazzák leggyakrabban, de természetesen a másik kettő elemeit is használják. Bármelyikről legyen is szó, a változási folyamathoz kiindulási pontként jól használható a jelen-jövő modell, amelyet a 36. ábra szemléltet.

A változási szituációk jellemzői – az érzelmi töltés és a technikai komplexitás – alapján a szervezetben: „szilárd” és „képlékeny” problémák merülhetnek fel. A probléma jellegéhez kapcsolódik az adekvát változásirányítás-stratégia:

– A „szilárd” problémák esetében az úgynevezett „kemény” módszert követő stratégia: a problémát és a szabályozást a tárgyak uralják, körülírható, számszerűsíthető, ez a **Rendszer Beavatkozási Stratégia (RBS).**
– A „képlékeny” problémák esetében az úgynevezett „puha” módszert követő stratégia: a probléma és a megoldás középpontjában az ember áll, az ellenállás minimalizálására törekedve, ez az **Organizational Development (OD).**

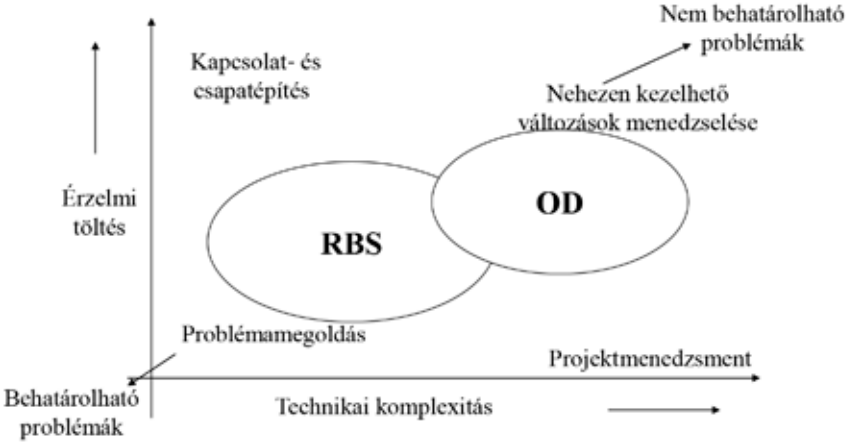
Szervezettervezés	Szervezetfejlesztés
Fogalmi és tartalmi meghatározottság	
Elsősorban a szervezet strukturális-formális jellemzőinek a megváltoztatására irányul, tartós feladatköri, hatásköri és összekapcsolási (koordinációs) szabályok gondolati megtervezésére, rögzítésére helyezi a hangsúlyt.	A szervezeti tagok befolyásolására irányuló törekvés, amely az ismeretek, az attitűdök, motivációk és magatartások megváltoztatására helyezi a hangsúlyt.
A „vezetés eszköze" a sikeres működés érdekében.	Magatartástudományi orientáltságú, szervezetszociológiai és szervezetpszichológiai irányzat.
A vállalatgazdasági, vezetés- és szervezéstudományi kategória.	A szervezet a szervezeti tagok (egyének és csoportok) interakcióinak mozgástere.
Célok közötti azonosságok és különbségek	
A szervezet stabilitásának és rugalmasságának egyensúlyát megteremteni (az eredményes működés állandó feltételeit biztosítani, a megváltozott külső és belső feltételekhez gyorsan alkalmazkodni)	A munka humanizálása. A lehetőségek megteremtése a szervezeti tagok önmegvalósításához.
Az alkalmazkodás megteremtésének egyik alapfeltétele a szervezeti tartalékok feltárása vagy a szervezeti redundancia megszüntetése, minimalizálása.	A szervezeti tagok flexibilitásának, innovációs készségének és képességének a fejlesztése. A szervezeti személyiség, szervezeti identitástudat megteremtése, ápolása.
Hatékonyság	
Elsősorban a szervezet szintjén.	Az egyének felől megközelítve.
A szervezeti stabilitást kifejező mutatók a szervezet egyértelmű cégmeghatározó és megvalósító tevékenysége, képessége: – egyértelmű részcélok, – felelősség-hatáskör-feladatkör összhangja, – részcélok összehangolásának lehetősége.	A tudás- és ismeretszintek növekedési üteme. – A szervezeti tagoknak a problémához, feladatokhoz, tevékenységekhez való hozzáállása. – Változások a magatartásban.

12. táblázat. A szervezettervezés és a szervezetfejlesztés összehasonlítása (OUBS: I. m. alapján.)



36. ábra. A változásmenedzsment folyamata a jelen-jövő modell alapján. (Forrás: OUBS: I. m. alapján.)

A megfelelő változásmenedzsment-módszer kiválasztásának szempontjait és a változásmenedzsment-stratégiák elhelyezését egy rendszerben a 37. ábra szemlélteti.



37. ábra. Változásmenedzsment-stratégiák elhelyezése egy rendszerben. (Forrás: OUBS: I. m. alapján.)

5.4.1 Rendszer Beavatkozási Stratégia (RBS)

Rendszerszemléletű megközelítést alkalmazó, úgynevezett „kemény" módszer, a fizikai és műszaki problémáktól egészen az egyéneket érintő problémákig alkalmazható. Az RBS szakaszait és az egyes szakaszokhoz tartozó lépéseket a 13. táblázat mutatja be:[92]

Szakaszok	Lépések
Diagnózis	0. Belépés a rendszerbe 1. A rendszer leírása 2. A célok és korlátok meghatározása 3. A célok mérésének kidolgozása
Tervezés	5. A megoldási lehetőségek kialakítása 6. A megoldási lehetőségek modellezése
Megvalósítás	7. A megoldási lehetőségek értékelése 8. A végrehajtási stratégia megtervezése 9. A tervezett változások kivitelezése

13. táblázat. Az RBS szakaszai és lépései (Forrás: saját szerkesztés.)

Az egyes lépések tartalma a következő:

0. Belépés a rendszerbe. Itt történik meg a zavar felismerése és változtatás elhatározása, pontosabban döntés születik arról, hogy a beavatkozás megtörténjen-e, vagy sem.

1. A rendszer leírása. Ebben a lépésben a legfontosabb a változás megértése, illetve megértetése, valamint mások nézeteinek megismerése a problémáról és megoldási a lehetőségekről, azaz:
- a zavart okozó problémák körülhatárolása (általában a legtöbb probléma a szervezeten belül komplex probléma, mert annak egészére kihat);
- az alrendszerek közötti kapcsolatok tisztázása;
- a zavar szerkezetének megértése;
- annak eldöntése, hogy a változtatás milyen célok elérését szolgálja;
- a rendszerek, alrendszerek lehetséges témák szerinti rendezése;
- a releváns rendszerek szerkezetének és viselkedésének leírása (modellezés).

A rendszer leírásához felhasznált eszközök lehetnek:
- rendszertérképek (elemek és alrendszerek képi bemutatása);
- hatásdiagramok (elemek közti kapcsolat bemutatása);
- ok-okozati diagramok (tevékenységek ok-oksági kapcsolatának bemutatása);
- input-output-modellezés (inputok és outputok közti kapcsolat bemutatása);
- folyamatábrák.

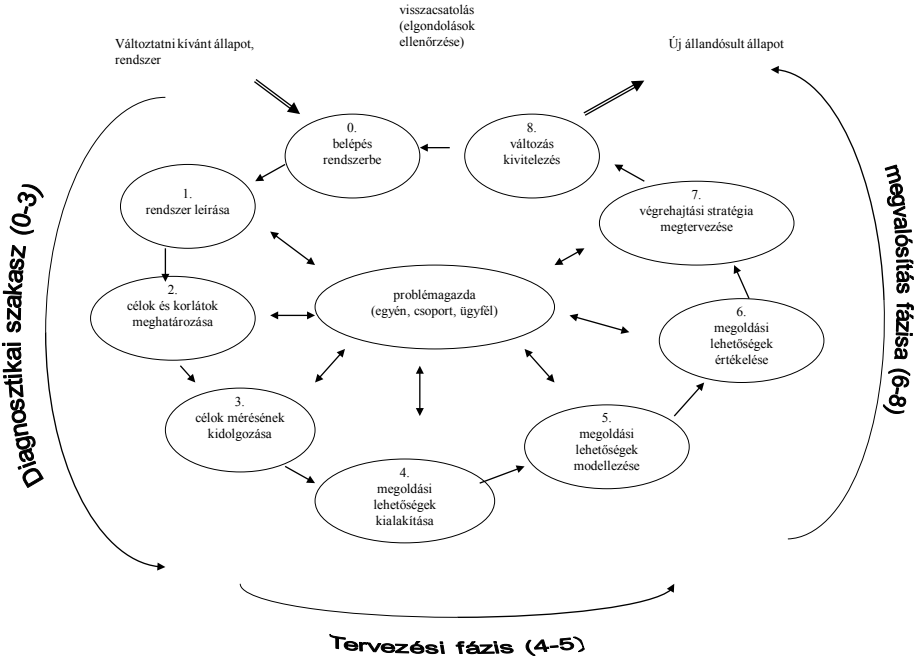
92 Open University Business School: I. m.

2. **A célok és korlátok meghatározása**. Cél lehet például a rendszer változtatás utáni kívánt struktúrája vagy magatartása, korlát pedig a rendszer olyan strukturális vagy magatartásbeli jellemzője, amelyet el akarunk kerülni. A célok elérését, illetve a korlátok betartását mérni szükséges. A mérés: olyan skála kialakítását jelenti, amelynek révén meg tudjuk határozni, hogy a kitűzött célt milyen szinten vagy mértékben értük el, vagy egy korlátot milyen mértékben tartunk be
3. **A célok mérésének kidolgozása**. Az úgynevezett „kemény célok" általában mérhetőek, ehhez meg kell állapítani a kvantifikáció mértékét. A mérték: olyan eszköz, amelynek segítségével meg-, illetve felbecsülhetjük azt, hogy egy módosítási alternatíva milyen mértékben járul hozzá egy célkitűzés eléréséhez. Az úgynevezett „puha célok" nem kvantifikálhatók. Ebben az esetben olyan rangsoroló- vagy súlyrendszer kidolgozása szükséges, amely lehetővé teszi a módosítási lehetőségek összehasonlítását
4. **A megoldási lehetőségek kialakítása**. Ebben a lépésben megvizsgáljuk a lehetőségeket, és az új lehetséges variánsok belépését. Célszerű, hogy minél teljesebb körű megoldási javaslatokat fejlesszünk ki. A megoldási lehetőségek kereséséhez felhasznált eszközök és technikák lehetnek:
   - átvilágítást segítő résztechnikák: megfigyelés, interjú, kérdőív, dokumentumelemzés, munkanap-fényképezés, ügyfélforgalmi vizsgálat, funkciógyakoriság-elemzés, munkakörelemzés, ügymenetvizsgálat stb.
   - csoportos szellemi alkotótechnikák: brainstorming, 6-3-5 módszer, NCM, Philips 66, Delphi-eljárás stb.
   - a működés javításának módszerei: Isikawa elemzés, Pareto-elemzés, Fadiagram-elemzés, PEST-elemzés, SWOT-analízis, folyamatos javítás, benchmarking stb.
5. **A megoldási lehetőségek modellezése**. Ebben a lépésben fontos a megoldási lehetőségek, variánsok szerkezetének, viselkedésének, működésének vizsgálata. A modellezés a következő módszerekkel történhet:
   - fizikai modellek (építészeti, kísérleti darab);
   - mintadarabok (termékek, makettek);
   - számítógépes, szimulációs modellek;
   - költségeknél cash-flow (pénzáramlás);
   - kísérleti termelési sorok (laboratóriumi mértékben végzett feldolgozás);
   - méretarányos tervek, rajzok;
   - tőkeáramlások hozamainak modellezése: költség-haszonelemzések (költségek minimalizálása maximális haszonnal);
   - vállalati tervek vagy stratégák (minden terv egy fejlesztési megoldási javaslat);
   - a szervezeti struktúrára vonatkozó tervek;
   - diagramok stb.
7. **A megoldási lehetőségek értékelése**. Itt zajlik a megoldási javaslatoknak a felállított kritériumok szerinti értékelése. Ehhez használhatjuk például az értékelési mátrixot, melyben az egyik dimenzió a célok és a teljesítmény mértékét (mutatószámokat), a másik pedig a megoldási alternatívákat tartalmazza.

8. A végrehajtási stratégia megtervezése. Ebben a lépésben történik meg a legjobb javaslatok kiválasztása és a változások megvalósításának megteremtése. A lehetséges végrehajtási stratégiák:
- a „nagy robbanás”-modell: a régi rendszer leállítása a munkanap végén másnap már az új rendszerrel indul a munkanap (a módszer sok rizikófaktort hordoz.);
- a próbafelvétel-modell: a rendszer bevezetését egy kisméretű kísérlet végrehajtása előzi meg. (a módszer lehetőséget ad az újratervezésre és a módosításokra.);
- a párhuzamos működtetés modell: párhuzamosan fenntartják és működtetik a régi és az új rendszert. (a módszer megbízható, kicsi a kockázat, de drága.).

9. A tervezett változások kivitelezése. Ez a következő tevékenységeket foglalja magában:
- az emberi és más erőforrások mozgatása (az időzítések megtervezése és a feladatok elosztása);
- a folyamat irányítása (az érintettek kiválasztása és a felelősség megosztása);
- a folyamat megfigyelése (a tervek felülvizsgálata és szükség szerinti módosítása);
- a változással szembeni ellenállás kezelése (a helyzethez igazodó adekvát stratégiák és taktikák alapján).

A Rendszer Beavatkozási Stratégia folyamatát a 38. ábra mutatja be.



38. ábra. Az RBS folyamata (Forrás: OUBS: Vállalati stratégiák és változásmenedzsment Oktatási segédlet alapján.)

5.4.2 Organizational Development (OD)

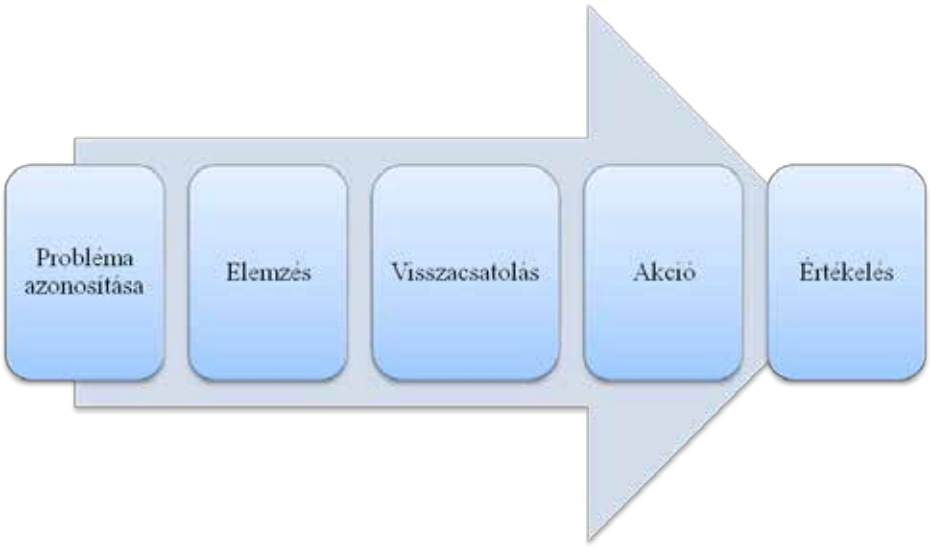
Magatartástudományi orientáltságú szervezetfejlesztés, úgynevezett „puha” módszer, amely a szervezet egészének fejlesztésére irányul. Célja, hogy a változások egyaránt szolgálják a szervezet teljes növekedését és a szervezeti tagok személyes fejlődését és jólétét. A módszer jellemzői:[93]

- tág, hosszan tartó, közép- vagy hosszú távú megközelítés;
- a magatartástudomány felfedezésein, módszerein alapul;
- inkább folyamat-, mint célorientált;
- facilitátort feltételez;
- participatív.

Alapfilozófiája:

- az ember tisztelete (emberi méltóság tiszteletben tartása);
- bizalom és támogatás (a hatékony és egységes szervezeteket a nyíltság, a hitelesség, a bizalom jellemzi);
- a hatalom kiegyenlítődése (a hatékony szervezetek kis súlyt fektetnek a hierarchikus tekintélyre és a hierarchiára);
- ütköztetés (a problémákat nyílt kezelése);
- részvétel (a változás érintettjei annál inkább elkötelezettek lesznek a változás megvalósításában, minél inkább részesei voltak a változást előkészítő döntéseknek).

Az OD lépései: 1. probléma azonosítása; 2. elemzés; 3. visszacsatolás; 4. akció; 5. értékelés. A módszer általános modelljét a 39. ábra szemlélteti:



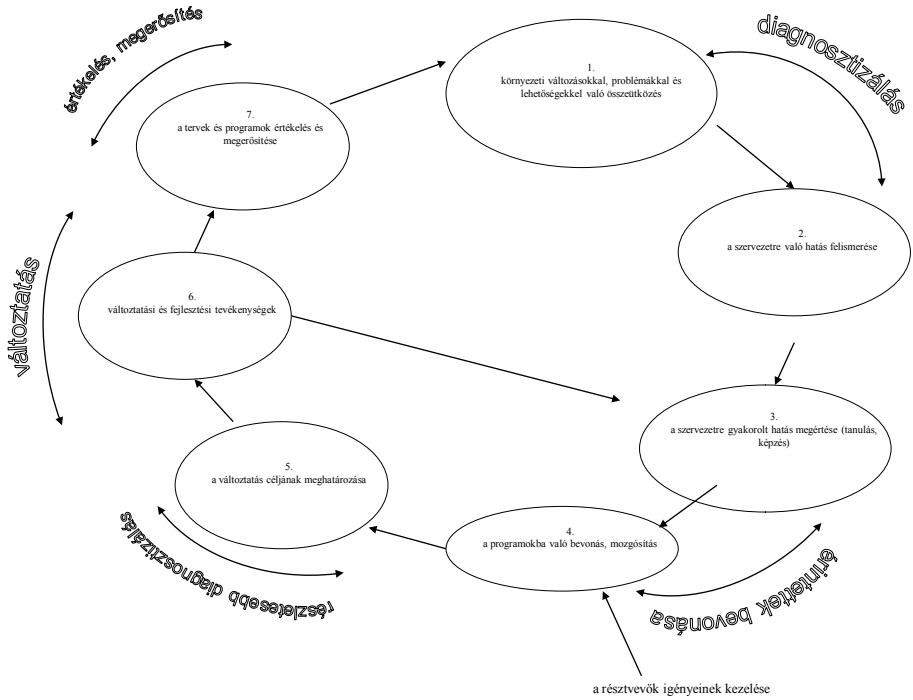
39. ábra. Az OD általános modellje (Forrás: saját szerkesztés.)

93 Open University Business School: I. m.

A módszer előnyei:
- problémaorientált;
- minimalizálja az ellenállást (mert részvételközpontú);
- eredménye konkrétan értékelhető (az újonnan kialakult magatartás összevethető a diagnosztizálttal).

A szervezet belső magatartási folyamataiba képzés (tréningek) segítségével avatkoznak be a szervezetfejlesztési tanácsadók, ezek lehetnek:
- munkahelyen kívüli képzések (személyiségfejlesztés, konfliktuskezelő, döntés-előkészítő, csoportfejlesztő, váratlan körülményeket kezelő – túlélési stb. tréningek)
- munka közbeni képzés (tanulás közben értékelhető teljesítmény, a munkafolyamat értékelése).

A szervezet tagjai a tanultakat közvetlenül kapcsolhatják a munkahelyi kívánalmakhoz, tanulás közben is van értékelhető teljesítmény. Az OD folyamatát a 40. ábra mutatja be.



40. ábra. Az OD folyamata. (Forrás: OUBS: Vállalati stratégiák és változásmenedzsment Oktatási segédlet alapján.)

6. SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK SIKERTÉNYEZŐI

Bármelyiket is választjuk a változásmenedzsment-modellek közül, érdemes áttekintenünk, hogy melyek azok a tényezők, amelyek ezek sikeres alkalmazását mutatják. Amint az előzőekből láttunk, a szervezet a jelenlegi állapotból a kívánatos állapotba csak egy átmeneti állapoton keresztül juthat el. A változás sikerének a kritériumai:[94]

1. Eljutottunk a kívánt állapotba.
2. Ez az állapot megfelel a várakozásoknak.
3. A szervezet egészének túlzott ráfordítása nélkül ment végbe.
4. A szervezet egyes tagjainak túlzott ráfordítása nélkül ment végbe.

Az első két kritérium a változás **eredményességére,** a második kettő a **hatékonyságára** vonatkozik.

6.1 A változás eredményességének sikertényezői

A változás eredményessége többnyire a „kemény tényezőkre" vonatkozik, ám a következő képletekben szereplő „mibe kerül", illetve „költség" a lehető legtágabban értendő. Beletartozik mindenfajta áldozat, amelyet az érintetteknek meg kell hozniuk a változtatás kapcsán, legyen az bármilyen (korántsem csak anyagi) természetű.

A sikeres változtatás feltételeit **David Gleicher formulája** egy szimbolikus egyenlőtlenség formájában fejezi ki:

$$\mathbf{V = E \times J \times L}$$

$$\mathbf{V > K}$$

V: a Változtatás „energiája",
E: a fennálló helyzettel való Elégedetlenség,
J: világos Jövőkép a kívánatos helyzetről,
L: világos elképzelés a megteendő gyakorlati Lépésekről,
K: az érintetteknek „mibe Kerül" a változtatás.

94 Pataki B. I. m. 2004. 3–4.

Hasonló formulát fogalmazott meg **Andrew Pettigrew** is:

V x J x L > T

V: szignifikáns nyomások és érvek a Változás mellett, a szervezet belső és külső kontextusában,
J: Jövőképpel rendelkező vezetés megléte,
L: a változtatási kezdeményezés érzékelt Legitimitása,
T: a szervezet Tehetetlensége (inerciája), amelyet a jelenleg domináns ideológiák tartanak fenn.

Hasonló összefüggést fejez ki a **Richard Beckhard-formula** is:

V = (E x J x L) / K

V: Változás,
E: Elégedetlenség a status quo-val,
J: Jövőkép,
L: világos akciós Lépések,
K: Költség.

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

6.2 A változás hatékonyságának sikertényezői

A változás hatékonyságának érdekében **Beer és Nohria** (2000) megfogalmazták, hogy hogyan kell a vizsgált változási dimenziók tartalmát kialakítani.[95]

– **Nyíltan, határozottan kell bemutatni a különböző célok közt felmerülő feszültségeket.** Az irányító csoport megbeszélésén a tagoknak el kell mondani, hogy mik a megvalósíthatók célok, és hogyan kívánják azokat elérni, milyen eszközök segítségével képesek véghezvinni. Ezzel megvalósítható az, hogy a különböző nézeteket képviselők álláspontjai közeledjenek egymáshoz.

95 Farkas F.: I. m. 188–190.

- **Az irányt felülről megadni, és az embereket alulról mozgósítani kell.** Miután a célokat és az azokhoz eléréséhez szükséges módszereket meghatározták a vezetők, nem szabad azt hinni, hogy azt csakis ők tudják kivitelezni. Be kell vonni a változtatásokba az beosztottakat is. El kell indítani és bátorítani kell a beosztottakat és a vezetőket egyaránt a közös párbeszédre (fórumok, időszakos felmérések, ötlettáblák).
- **Szimultán figyelni kell a „kemény" és „lágy" elemekre.** Meg kell próbálni, hogy több tényezőre egyszerre figyelni, és megtalálni az egyensúlyt közöttük illetve, hogy melyikre mekkora energiát kell fordítani a siker elérése érdekében.
- **Önállóság fejlesztése.** Segíteni kell, hogy az beosztottak önállóan, saját maguktól vezérelve oldják meg a felmerülő problémákat. Ezt a kompetenciát különféle tréningprogramokkal, feladatokkal, oktatásokkal is lehet tovább fejleszteni.
- **Az ösztönzők segítsék a változtatásokat, de ne hajtsák túl.** Az anyagi kompenzációval kettős eredményt tudunk elérni: motiválhatja és segítheti az beosztottak odafigyelését a munkájukra, azonban túlhangsúlyozása gátolhatja a csapatmunkát és az elkötelezettséget. Ennek megoldása: úgy alkalmazzuk, hogy a folyamatban való részvétel lehetősége növelje a változás iránti elkötelezettséget (az ösztönzőkkel ezt az elkötelezettséget jutalmazni lehet), de figyeljünk a negatív mellékhatásaira is.
- **A tanácsadók szakmai erőforrásként való kezelése, akik fejlesztik az munkatársak képességeit.** A tanácsadók olyan speciális tudással rendelkeznek, amellyel a szervezet vezetői – főleg a változás folyamata alatt – nem. Nem szabad azonban, hogy alkalmazása során függővé váljanak tőlük.

Ahogy szervezetben a vezetés kulcskérdés, és a vezetők kulcsszerepet töltenek be, úgy a változások esetében ez fokozottan igaz. Tekintsük át, melyek a sikeres változásokat véghezvivő vezetők legfőbb ismérvei.[96]

- **Egyfelől megtestesítik a változásfilozófiát**, és a teljes szervezet jövőjének részévé teszik azt. A változást a szervezet eredményességének és az egyénekre gyakorolt hatásának figyelembevételével formálják. Másoktól megkövetelik, hogy összhangba hozzák magukat az új szervezeti változásokkal, ugyanakkor szolgáltatják a szükséges forrásokat.
- **Másfelől olyan légkört hoznak létre**, mely lehetővé teszi az emberek számára az új változások letesztelését, javaslatok generálását, új munkamódszerekkel való kísérletezést és néhány nem jól működő viselkedésformát, mialatt a változás gyökeret ereszt a kultúrában.
- **Ezenkívül a változásokra irányuló erőfeszítéseket minden szavukkal és tettükkel irányítják.** Ők a „példaképek" a szervezet számára. A változás vezetőinek felelőssége a változás meggyőző és jogos indokait megállapítani, és ugyanakkor beazonosítani és leküzdeni a potenciális ellenállás forrásait.
- **Állandó elhivatottságot mutatnak** arra, hogy a változás valósággá váljon. Eredményekre, sikerre koncentrálnak, elemzik a hibákat, meghatározzák, miért történtek, és folyamatosan arra ösztönzik a többieket, hogy lépjenek túl a nehézségeken.

96 Uo. 94.

– **Kapcsolatban vannak a szervezetben dolgozó egyénekkel, csoportokkal**, hogy elmagyarázzák a változással kapcsolatban felmerülő kérdéseket. A változást vezetők kihasználnak minden adandó alkalmat, hogy beszéljenek másokkal, hogy a szükséges változásokat legitimálják, a többieket bátorítsák, és a fellépő kérdéseket megválaszolják.
– **Felismerik, hogy az emberek szkeptikusak:** míg vannak a változást gyorsan elfogadók, léteznek olyanok, akiknél hosszasabb győzködés szükségeltetik. Felismerik továbbá, hogy saját megértésük és a szervezet többi részének megértése a változásokkal kapcsolatosan különböző. Megragadnak minden elérhető kommunikációs lehetőséget, hogy ezt a megértésbeli különbséget megszüntessék.

6.3 A változás sikertelenségének okai

A sikertelenség mögött olyan elvi hibalehetőségek állhatnak, mint például: nem változtatnak, pedig kellene (tagadják a problémát); változtatni próbálnak, pedig nem kellene (nincs probléma, vagy ha igen, nem lehet rajta változtatni); rosszul ítélik meg a változás szintjét (elsőfokú helyett másodfokú vagy másodfokú helyett elsőfokú változást kezdeményeznek).

A változások sikertelensége mögött **Kotter** szerint az áll, hogy nem éreztetik elegendő munkatárssal, hogy a feladat igen sürgető, hiszen enélkül lehetetlen elindulni az új irányba. Legfontosabb következtetése, hogy minden változás a tettvágyból indul ki. Ha a tenni akarás, a kezdeményezőkészség nem elég erős, az elégedettség érzése nem elég gyenge, akkor minden sokkal nehezebb lesz. Másik főbb hiba, az önelégült nyugalom, ami jóval elterjedtebb jelenség és a legtöbben – ezek lehetnek vezetők és az alattuk dolgozó beosztottakat is. – észre sem veszik. Harmadik hibaként az áltettvágyat helyezi előtérbe, melyet az összes eddig felsorolt hibánál alattomosabbnak tart. Ahol az áltettvágy van jelen, ott mindenki elfoglaltnak érzi magát, számtalan értelmetlen hivatali kört tesznek. Mindezt azonban hibás célokkal, ezért gyakran lemaradnak a nagy lehetőségekről és a főbb problémákat sem képesek kezelni. Ugyanakkor úgy véli, hogy az önelégült nyugalom és az áltettvágy felismerhető és egyben tettvággyá lehet átformálni. A háromféle attitűd összehasonlítását a 14. táblázat mutatja.[97]

97 Kotter, J. P.: *Tettvágy. Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek.* HVG Kiadó, Bp., 2009. 12–14.

	Önelégült nyugalom	Áltettvágy	Valódi tettvágy
Jellemzők	Elterjedtebb, mint gondolnánk, alattomos, az érintettek nem veszik észre.	Szintén elterjedt, alattomos és gyakran összetévesztik a valódi tettvággyal.	Ritka, felbecsülhetetlen értékű kincs a gyorsan változó világban.
Gyökerek	A siker, az elmúlt időszak valós vagy vélt győzelmei.	A hibák: rövid távú következményekkel járó közelmúltbeli gondok, illetve tartós nyereségcsökkenés.	A vezetés: nemcsak a felső vezetők, hanem minden vezető, aki megteremti és szükség esetén újra megteremti a tettvágyat.
Ezt gondolják	„Tudjuk, mi a dolgunk, és azt is tesszük!”	„Jó nagy pácban vagyunk!”	„Nagy lehetőségek és veszélyek vesznek körül bennünket!”
Ezt érzik	Elégedettek a status quo-val, és félnek az ismeretlentől.	Idegesek, dühösek, frusztráltak.	Erős vágy, hogy azonnal tehessenek valamit, és sikert érjenek el.
Jellemző viselkedés	Változatlan, a szevezet nem veszi figyelembe az új lehetőségeket és veszélyeket, befelé figyel, igyekszik betartani a múltbeli normákat.	Nagy sürgés-forgás: az értekezletek egymást érik, mindenki jegyzetel, rohan, projektek egymás után, munkacsoportok, kifulladásig. Mindez igen kimerítő és nagy stresszel jár.	Éber, gyors, célirányos, a külvilágból érkező fontos jelekre figyel, hajthatatlan, a lényegtelen tennivalóktól megszabadul, hogy időt teremtsen a fontosak számára és megelőzze a kiégést.

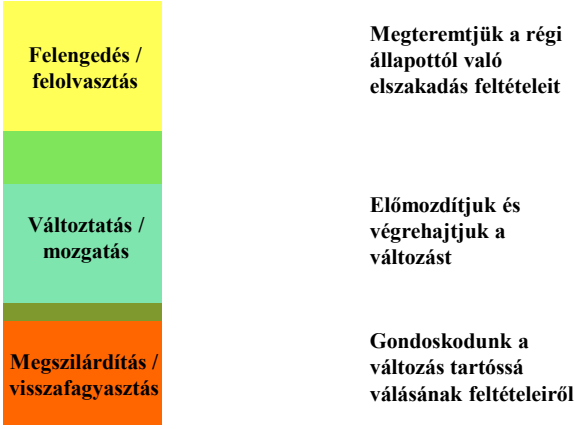
14. táblázat. Az önelégült nyugalom, az ál- és valódi tettvágy (Forrás: Kotter J. P.: Tettvágy. Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek. HVG Kiadó, Bp., 2009. 26–27.)

A tettvágy Kotter szerint a gyorsan változó, zavaros korunkban egyre nagyobb jelentőséggel bír. Hiszen bármilyen tehetségesek és felkészültek legyünk, komoly bajba kerülhetünk, ha nem vagyunk éberek, és munkánkat nem tekintjük halaszthatatlanul fontosnak. Ha viszont annak tekintjük, akkor még a legfélelmetesebb problémákat is legyőzhetjük, és olyan pozitív eredményeket érhetünk el, amelyekről álmodni sem mernénk.

7. VÁLTOZÁSMENEDZSMENT EGY KÖZIGAZGATÁSI SZERVEZETBEN

Az előzőekben ismertetett modellek elsősorban az üzleti szektorban végzett kutatások alapján születtek, kérdés azonban, hogy a közszektorban, ezen belül a közigazgatásban hogyan adaptálódnak. A következőkben az elmúlt évek egyik kiemelkedő jelentőséggel bíró közigazgatási szervezeti integrációján keresztül vizsgáljuk meg, hogyan működik a változásmenedzsment egy közigazgatási szerv esetében. A Nemzeti Adó- és Vámhivatalról (NAV) lesz szó, ami a korábbi Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal (APEH) és Vám- és Pénzügyőrség (VP) integrációja következtében jött létre.

A lezajlott változás elemzési keretét a klasszikus háromszakaszos lewini modell adja, a feldolgozás tartalmi részét pedig egyrészt dokumentumelemzés (a szervezet működését leíró dokumentumok és szakcikkek elemzése), másrészt a szervezet felső- és középvezetőivel készült interjúk, harmadrészt pedig a beosztott munkatársak által készített esettanulmányok képezik,[98] módot adva arra, hogy megismerjük és összehasonlítsuk a konkrét történéseket és az érintett szereplők változással kapcsolatos véleményét, tapasztalatait. Mind a vezetők, mind a beosztottak között vannak volt APEH- és VP-dolgozók, így érzékelni fogjuk a nézőpontok közötti különbséget. A változás elméleti keretét képező lewini modellt – az egyes fázisokat, illetve a közöttük lévő átfedéseket – a 41. ábra szemlélteti.



41. ábra. A lewini modell alkalmazása (Forrás: saját szerkesztés.)

98 Az interjúk és az esettanulmányok a Nemzeti Közszolgálati Egyetem hallgatóinak segítségével készültek.

7.1 Szervezeti változás – a NAV-integráció

A változás folyamatának megértéséhez érdemes röviden áttekintenünk az előzményeket, azaz a jogelőd intézmények történetét. Az integráció a VP − egy 1867-ben alapított, nagy múltú (143 éves) intézmény − és az APEH − egy 1987-ben alapított, fiatalabb (23 éves) intézmény − összevonását jelentette. Ugyanakkor két eltérő létszámú intézményről volt szó: az APEH mintegy 15 600 alkalmazottját, valamint a VP mintegy 7 400 fős személyi állományát érintette az összevonás. Nem egyszerű intézményfúzióról volt csupán szó, hiszen a fentiek mellett, a két szervezet hagyományai, struktúrája és kultúrája (civil szervezet és fegyveres testület) is különbözött egymástól. Végigkísérve a változás folyamatát, látni fogjuk, hogy ez mit jelentett az egyes szakaszok esetén.

7.1.1 Előzmények – a két elődintézmény története

A VP 143 éves intézménytörténetéből az utóbbi évtizedek mérföldkövei a múlt század második felétől az integrációig:[99]

- 1950. március 23-án megalakult az országos pénzügyőri főparancsnokság (OPF).
- A 1953-ban a pénzügyőri testületből kivált a vámügyek intézését végző vámőrség, melynek országos parancsnoksága (VOP) a külkereskedelmi minisztériumhoz tartozott.
- Az 1956-os harci eseményeket követően, a megkezdett felülvizsgálatot követően ismét a szakmai feladatokra helyeződött a hangsúly.
- 1963-ban megszűnt a VOP, és megalakult a vámfőigazgatóság, visszakerülve a pénzügyminisztérium felügyelete alá. A vámfőigazgatóságot egyesítették az OPF-fel, így létrejött az Országos Pénzügy- és Vámőrség Parancsnoksága.
- 1966. február 5-én a testület elnevezése Vám- és Pénzügyőrség névvel véglegesült. A vámigazgatás felsőfokú szerve az Országos Parancsnokság (VPOP). A testület tartalmi munkáját jelentősen megváltoztatta az 1966. évi 2. törvényerejű rendelet, mely a vámjog legfontosabb szabályait foglalta össze.
- 1968. január 1-jén jelentős változást hozott az életbe lépett új kereskedelmi vámtarifa is. A testület életében fontos lépés volt a vámegyüttműködési tanácsról (VET) szóló Brüsszelben 1950. december 15-én megkötött nemzetközi egyezmény elfogadása, melyhez Magyarország is csatlakozott.
- Az 1990-es évek elejétől a gazdaság struktúrája megváltozott, számos vállalkozás jött létre és ez kihatott a testület életére is, jelentős mértékben megváltoztatva feladatkörét. A Vám-és Pénzügyőrség minden eddiginél fontosabb szerepet tölt be a gazdaságban az ellenőrzés területén.

99 A Vám- és Pénzügyőrség története. http://nav.gov.hu/nav/archiv/kozerdeku_adatok/koltsegvetesek/koltsegvetesek_vp/a_vam__es_penzugyorseg_tortene.html.

– 2004. május 1-jén hazánk csatlakozott az Európai Unióhoz. A csatlakozás és az azt megelőző felkészülési időszak jelentős feladatokat rótt a testületre, ám az sikeres volt. A Vám- és Pénzügyőrség teljes szervezeti struktúrája került átvilágításra, átszervezésre a megújult feladatrendszerek, az uniós követelmények tükrében, a hatékonyabb feladatellátásra törekedve. Új szervek jöttek létre, illetve megkezdték működésüket a Mélységi Ellenőrző Csoportok. Emellett megújult és új hatásköröket is kapott a Vám- és Pénzügyőrség, hiszen valamennyi, az állami adóhatóság hatáskörébe tartozó adónem tekintetében végezhetett ellenőrzést.

Az APEH 23 éves intézménytörténetének mérföldkövei a megalapítástól az integrációig:[100]

– 1987. július 1. – Az Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatalról szóló 14/1987. (V. 13.) MT-rendelet létrehozta az APEH-et. Ekkor háromszintű szervezetként működött: Hivatali Központ, a tizenkilenc megyei és az egy fővárosi igazgatóság és az irányítása alatt az adófelügyelőségek.
– 1992. január 1. – Megszüntették az adófelügyelőségeket, amelyek beolvadtak a megyei igazgatóságokba. Az APEH innentől kezdve kétszintű szervezetté vált.
– 1996. – A döntéshozók úgy gondolták, hogy nem elég az egy fővárosi igazgatóság, ezért létrejött a Dél-, az Észak-, és a Kelet-budapesti Igazgatóság, valamint az APEH Pest Megyei és Fővárosi Kiemelt Adózóinak Igazgatósága.
– 1999. január 1. – Megalakult a Járulék Igazgatóság, valamint a Bűnügyi Igazgatóság, mellyel az APEH nyomozati jogkört kapott, ami viszont nem sokáig maradt életképes, 2000. december 31-ig működött.
– 2007. január 1. – Az illetékhivatalok beépültek az APEH-ba. Ezután az adóztatási feladatokat az APEH Központi hivatala, a 7 régió igazgatósága és a Kiemelt Adózók Igazgatósága látja el. Az adózás rendjéről szóló törvény értelmében az adóhatóságok körében az APEH Központi Hivatala és területi szervei minősülnek állami adóhatóságnak, vagyis ezek végzik az adóztatási feladatokat.

2011. január 1. – A VP és az APEH összevonásával létrejött NAV.

7.1.2 A változás folyamata

Először is érdemes leszögezni, hogy az APEH és a VP egyesítésének kérdése nem 2010-ben vetődött fel először. Az adó- és vámhatósági feladatok egy szervezet keretein belüli ellátása – figyelembe véve a nemzetközi, elsősorban uniós tapasztalatokat – már korábban is szerepelt az egyes kormányok célkitűzései között, de csak ekkor került megvalósításra.

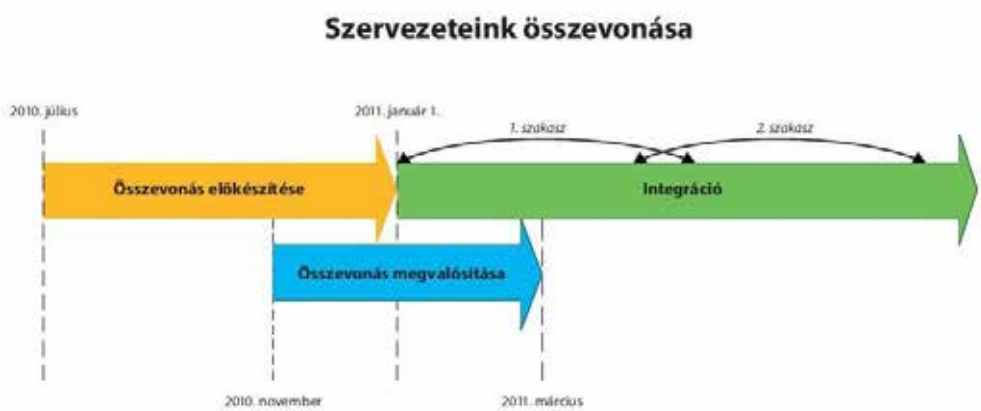
A koncepció megalkotói szerint az APEH és a VP integrációja nagyon fontos szervezeti reformnak tekinthető, mivel ez az új szervezet hatékonyabban tudja szolgálni a központi

100 http://hu.wikipedia.org/wiki/Ad%C3%B3-_%C3%A9s_P%C3%A9nz%C3%BCgyi_Ellen%C5%91rz%C3%A9si_Hivatal.

költségvetés bevételi előirányzatainak gazdaságosabb teljesítésére vonatkozó célkitűzésének megvalósítását.

Az Országgyűlés a 2010. évi CXXII. törvénnyel (NAV törvény) – 2011. január 1-jei hatállyal – tehát létrehozta a Nemzeti Adó- és Vámhivatalt. Ez a döntés radikális változást eredményezett a jogelőd szervek esetében, tekintettel arra, hogy a változás mértéke mindkét esetben a teljes szervezetet érintette, és a változás sebessége is gyors volt.

A döntéshozók a helyzet komplexitását figyelembe véve, tudatosan készültek a változás kezelésére: megtervezték a felengedés / kiolvasztás (összevonás előkészítése), a változtatás / mozgatás (összevonás megvalósítása) és a megszilárdítás / visszafagyasztás (integráció) fázisait, ez utóbbit két külön szakaszra bontva. Látható, hogy az egyes szakaszok – a lewini modellhez hasonlóan – egymással átfedésben vannak, ahogyan a 42. ábra szemlélteti.



42. ábra. A változás folyamata (Forrás: NAV Bulletin 2011. 6.)

Felengedés / kiolvasztás: az összevonás előkészítése

Az első szakaszt 2010. július – 2011. január 1. közötti időszávra tervezték. Ennek az időszaknak a legfontosabb célkitűzései voltak:

- a NAV létrehozása jogi alapjainak megteremtése,
- az APEH szervezetének háromszintű kialakítása,
- a szervezeti, valamint létszámkeretek kialakítása.

Ebben a szakaszban tehát a jogi keretek megalkotása, a szervezeti felépítés meghatározása, és a létszámkeretek kialakítása történt meg.

Az előkészítő munka keretében egy sor jogforrás módosítására került sor. 2010. június 14-én kihirdetésre került az állami vagyonnal való felelős gazdálkodás érdekében szükséges törvények módosításáról, valamint az egyes törvényi rendelkezések megállatításáról szóló 2010. évi LII. törvény, amely a VP országos parancsnokát kormánybiztos irányítása alá helyezte.

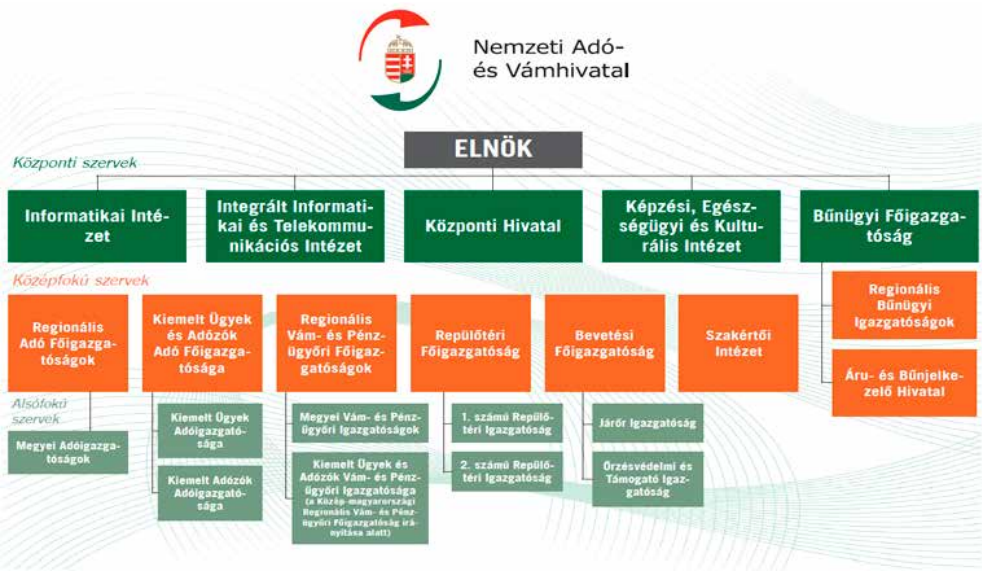
Az APEH és a VP egyesítését előkészítő kormánybiztos kinevezéséről és feladatairól szóló 1147/2010. (VII. 7.) Korm. határozat a két szervezet egyesítésének előkészítése érdekében az APEH elnökét kormánybiztossá nevezte ki.

2010. november 19-én a Magyar Közlönyben kihirdetésre került a Nemzeti Adó- és Vámhivatalról szóló 2010. évi CXXII. törvény, amely 2011. január 1-jén lépett hatályba. Ezzel a hatállyal kezdhette meg működését a közel 23 000 fős szervezet, a NAV.

A NAV feladatkörét, szervezeti kereteit a Nemzeti Adó- és Vámhivatal szervezetéről és egyes szervek kijelöléséró szóló 273/2010. (XII. 9.) Korm. rendelet szabályozza. A szervezet három szinten: központi-, középfokú- és alsófokú szinten került kialakításra, az első és másodfokú hatáskörök, illetve a központi irányítás és felügyelet határozott elkülönítésével:

- Központi szinten került kialakításra a Központi Hivatal (KH), a Bűnügyi Főigazgatóság (BF), a szakmai képzési és oktatási feladatokat ellátó, az alkalmassági vizsgálatokat végző Képzési és Egészségügyi és Kulturális Intézet (KEKI), illetve a két informatikai jellegű feladatokat ellátó (üzemeltetési illetve fejlesztés) végrehajtó intézet.
- Középszinten regionális adó-, illetve vám- és pénzügyőri főigazgatóságok, valamint regionális bűnügyi igazgatóságok kerültek létrehozásra, illetve megalakult a három speciális feladatokat ellátó szerv: a Repülőtéri Főigazgatóság, a Bevetési Főigazgatóság, valamint a Szakértői Intézet.
- Alsó fokon megyei adó-, továbbá vám- és pénzügyőri igazgatóságok, repülőtéri igazgatóságok, a Bevetési Főigazgatóság felügyelete alatt álló Járőr Igazgatóság, valamint Őrzásvédelmi igazgatóság, illetve a Bűnügyi Főigazgatóság felügyelete alá tartozó Áru- és Bűnjelkezelő Hivatal kezdte meg működését.

A NAV szervezeti felépítését az integráció első szakaszában a 43. ábra szemlélteti.



43. ábra. A NAV szervezeti felépítése az integráció első szakaszában (Forrás: http://nav.gov.hu/data/cms180108/nav_szervezeti_abra.pdf)

Az elképzelés szerint olyan szervezeti kultúrájának értékeit megőrző kormányhivatal kialakítása volt a cél, amely racionális (egyszerű, átlátható) szervezeti felépítésű, feladatait szolgáltató jelleggel, a költségvetési érdekek érvényesítésével, magas szakmai színvonalon, átláthatóan, hatékonyan, eredményesen és gazdaságosan látja el.

A NAV megalakulásával a kormány által elrendelt létszámleépítésre nem került sor, viszont mindkét szervezeti oldalon sor került nyugállományba helyezésekre, jellemzően a hivatásos szolgálati jogviszonyban állók esetében. A munkatársak képzése, átképzése, továbbképzése pedig egységes szervezeti keretek közé kerültek.

Változtatás / mozgatás: az összevonás megvalósítása

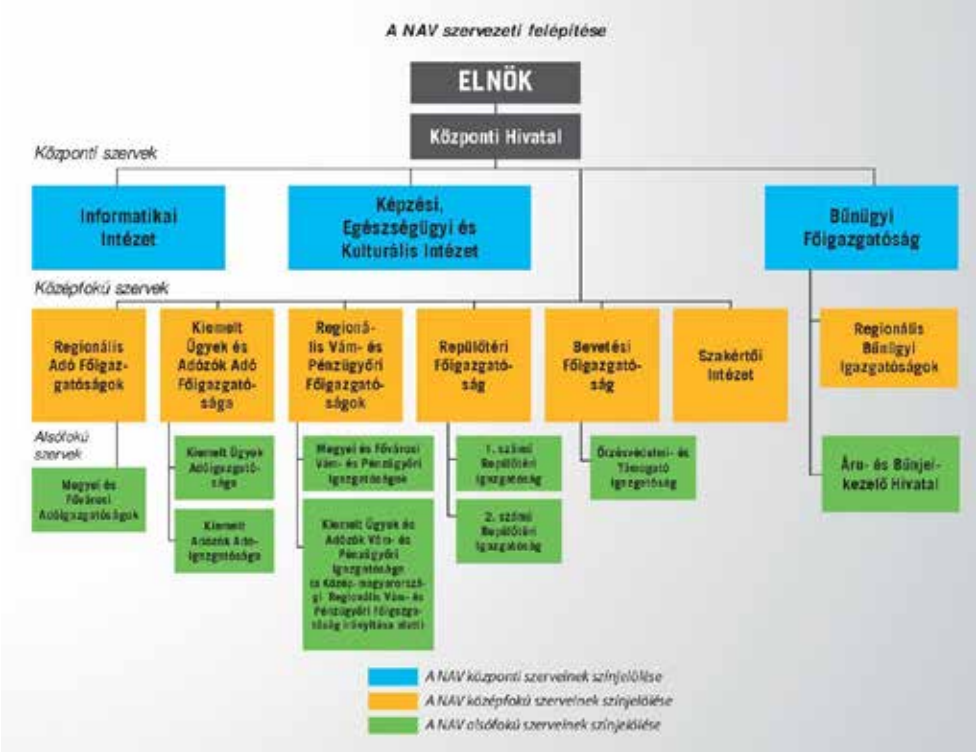
A második szakaszt a 2010. november – 2011. március közötti időszávra tervezték. Ennek a szakasznak a legfontosabb célkitűzései voltak:

- a folyamatos működés fenntartása,
- az integráció teljessé tételének előkészítése,
- az integráció elmélyítése érdekében szükséges intézkedések meghatározása,
- a belső szabályozási környezet kialakítása,
- a menet közben szükséges működést érintő korrekciók foganatosítása.

A NAV 2011. január 1-i indulása kapcsán a feladatok zökkenőmentes végrehajtása és az integráció feltételrendszerének megteremtése érdekében, illetve az egymásra épülő és egymást feltételező tennivalók ütemezésére intézkedési tev készült, amit 2010. december 22-én hagytak jóvá.

Nemcsak a szervezet átalakítása, hanem a racionalizálása is zajlott ebben a szakaszban: a szervezeti működés tapasztalatai folyamatosan elemzésre, értékelésre kerültek, melynek megfelelően tervezhetővé váltak a szükséges strukturális változások.

Így 2011-ben, kiindulva a kezdeti működés tapasztalataiból, egységesítésre került a Központi hivatalban a jogi szakterület, illetve összevonták a két informatikai jellegű tevékenységet végző intézetet. A NAV szervezeti felépítését az integráció második szakaszában a 44. ábra mutatja.



44. ábra. A NAV szervezeti felépítése az integráció második szakaszában (Forrás: NAV Bulletin 2011. 7.)

A NAV struktúrája tulajdonképpen négy fő tevékenységi kör köré szerveződik, úgymint az adóigazgatás, a vámigazgatás, a bűnügyi tevékenység, valamint a szakmai tevékenységet támogató informatika.

A NAV feladat-, illetve hatásköre a jogelőd szervezetekére épült, így ezen a téren az integráció jelentős változást nem eredményezett. Lényegében annyiban történt változás, hogy az APEH kormányhivatalként működött korábban, a VP pedig fegyveres rendvédelmi szervként, illetve mindkét szervezet a felügyelő minisztériumi fejezeten belül önálló címet képezett a központi költségvetésben.

Megszilárdítás / visszafagyasztás: integráció

A harmadik szakaszt két etapra bontották:

- a 2011. január 1 – 2011. december 31. közötti és
- a 2012. január 1 utáni idősávokra.

Az első szakasznak a legfontosabb célkitűzése a második szakaszban meghatározott, az integráció teljessé tételét szolgáló intézkedések végrehajtásának biztosítása volt. Ezt figyelembe véve került elfogadásra 2011. július 21-én a Nemzeti Adó- és Vámhivatal 2011–2015. évre

szóló stratégiája is, melynek fókuszában – a szervezet hatáskörébe tartozó közjogi bevételek teljesítése mellett – a szervezeti működés stabilitásának megteremtése, az integráció teljessé tétele, a korszerű, minőségében új, valóban hatékonyabb szervezet kialakítása áll. Az elfogadott NAV-stratégia meghatározza a szervezet küldetését, jövőképét, illetve a jogelőd szervezetek, valamint a Nemzeti Adó- és Vámhivatal alapelveire és értékeire építve, azokat megőrizve megfogalmazza a stratégiai irányokat. A stratégiai célrendszer részterületeit a 45. ábra mutatja.

45. ábra. A stratégiai célrendszer részterületei (Forrás: www.ahu/legjobb-gyakorlatok/...a.../jogszabaly-asz-vegleges.pdf.)

Az integráció első szakaszában még egy évig, azaz 2011. december 31-ig használatban maradtak az APEH és a VP/VPOP elnevezésű hivatali kapuk, valamint az addig használt elektronikus nyomtatványok, dokumentumok, nyugták, továbbá az APEH és a VP elektronikus aláírásai a szükséges fejlesztések befejezéséig. A NAV dolgozóinak az APEH és a VP által kiadott szolgálati igazolványok pedig fokozatosan kerültek lecserélésre a NAV arculatának megfelelő, új szolgálati igazolványokra.

A koncepció szerint a második szakaszban, az integráció teljessé tételével, azaz az egységesített szervezeti szint elérésével a szervezet már rendelkezik:

- egységes szervezeti kultúrával,
- egységes arculattal,
- azonos logikai folyamatokon alapuló szervezeti felépítéssel.

A változás mindhárom szakaszában az integráció számos kihívást jelentett magának a szervezetnek és az abban dolgozóknak egyaránt:

- nagyon sok változás következett be viszonylag rövid idő alatt;
- az integráció során eltérő szervezeti kultúrák találkoztak, nagy volt a szervezeti kultúrák közötti különbség;
- eltérőek voltak a jogelőd szervezetekben a szabályozási, működési és ügyviteli folyamatok;
- eltérő foglalkoztatási jogviszonyok találkoztak, és bár a NAV törvény számos ponton közelítette a kormánytisztviselői és a hivatásos állományra vonatkozó szabályozást, az egységesített szervezetben eltöltött idő és a közös feladatellátás tapasztalatai további közelítést indokolnak;
- nem volt egységes az iratkezelési rendszer;
- nem volt biztosított a NAV honlapjának teljes körű elérése;
- eltérő volt a jogelőd szervezetekben az elektronikus formájú kommunikáció, nem volt egységes levelezőrendszer, egységes telefonkönyv.

A nehézségek mellett az integráció sikerét igazolja a NAV tevékenységének eredményessége: már a működés első évében – a kormányzati elvárásoknak megfelelően – a szervezet teljesítette az előírt bevételi irányzatot. Emellett lehetőséget biztosított az ellenőrzési tevékenység során új – az adóellenőrök és pénzügyőrök együttes, egymást kiegészítő fellépésével – megvalósuló módszerek alkalmazására. Az pedig, hogy hatékonyabban működik-e a szervezet, mint jogelődei külön-külön, akkor lehet helyesen megítélni, ha ez mérhetővé válik. Ehhez már több területen is megkezdődtek az elemző-értékelő munkafolyamatok.

7.2 A változás – felülnézetből

Miután áttekintettük az integrációval kapcsolatos „szilárd” problémákat, amelyek „kemény” módszerekkel kezelendőek, érdemes megvizsgálnunk a „képlékeny” problémákat is, amelyek „puha” módszereket igényelnek. Ehhez a szervezet azon tagjainak tapasztalatait, véleményét használhatjuk, akik végigélték a változást, részesei voltak a folyamatnak, és visszanézve egy, illetve két év távlatából értékelték az akkori eseményeket.

Egyes munkatársak esetében a szervezeti változás fenyegethette például az anyagi érdekeiket: az új eljárások, a korábbitól eltérő rutinok olyan félelmet ébreszthettek bennük, hogy nem lesznek képesek az új követelményeknek, elvárásoknak megfelelni, így a teljesítményük csökken, a hozzá kötött jövedelmekkel együtt. Még nyilvánvalóbb volt az ellenállás azok esetében, akik úgy gondolták, érezték, hogy a változás nemcsak a megszokottakat, hanem magát a munkahelyet is fenyegeti.

Először a felső- és középvezetőkkel készült interjúk alapján tekintjük át, hogyan látszott a változás „felülnézetből”, vagyis az azt irányító vezetők szemszögéből, majd „alulnézetből”, azaz a munkatársak szemszögéből. Nyilván a vezetők, mint az események irányítói több információval, előrelátással rendelkeztek, mint a beosztott munkatársak, ez nagyban csökkenthette a változással kapcsolatos bizonytalanságérzetüket, félelmüket.

Az egyszerűbb áttekinthetőség és összehasonlíthatóság érdekében, először a „mi változott?”, majd a „hogyan változott?” kérdésre keressük a választ. Így az érintettek változással kapcsolatos tapasztalatait, véleményeit három szempont mentén strukturáljuk: (1) a szervezeti struktúra és (2) a szervezeti kultúra (mi változott?), valamint (3) a változás folyamata (hogyan változott?).

7.2.1 Változás a szervezeti struktúrában

A NAV elnökévé a korábbi APEH elnökét nevezték ki, ő volt a változás elsőszámú ügynöke, felelőse, és a legtöbb információ birtokosa, így elsőként az ő véleményét érdemes megismerni. Majd két osztályvezető − szintén változásügynökök − meglátásai következnek, egyikük korábban az APEH, másikuk a VP szervezetében dolgozott, és ugyan más-más szervezet kereteiben, de mindketten ugyanazt a változást élték meg. Szerencsés módon az új szervezetben továbbra is betölthették a vezetői munkakört. Ismerjük megelőször a NAV elnökének álláspontját.

„Az elvégzett feladatok eredményeképpen 2011. január 1-jére létrejött egy 23 ezer fős szervezet, 135 milliárd forintos költségvetéssel, mely az állam adójellegű bevételeinek kb. 90 százalékát biztosítja. Ez munkaóránként több mint 4,7 milliárd forint adó-, járulék-, illeték- és vámbevételt jelentett 2011-ben! … Fő feladata a bevételek biztosítása. Ennek megvalósítása során 60 féle adót, járulékot, kapcsolódó bírságot és pótlékot kezel. A vám szakterületen 36 db, az illeték területen 20 db, a támogatás jellegű adónemekben 12 db számlán fogadja, gyűjti a bevételeket. … Az integráció az APEH 15 600 alkalmazottját, valamint a VP 7 400 fős személyi állományát érintette. Az összevonás a humánpolitikai kérdéseken kívül az eltérő működési alapelvek mentén létrehozott számítástechnikai rendszerek, adatbázisok integrációját is felvetette. A szervezetek jelentős vagyonának működtetése, belső szabályozási rendszere, oktatási stratégiája egyaránt igényelte az összehangolást. … Természetesen az összevonás zökkenőmentes lefolytatásához már a 2010. év második felében végre kellett hajtani az elődszervezetekben rendelkezésre álló erőforrások, objektumok, egyéb vagyoni elemek felmérését. Az új szervezet méreteit, jelentőségét tükrözi, hogy az államháztartás adójellegű bevételeinek 91 százalékát a két elődszervezet biztosította.” – nyilatkozta a NAV elnöke az éves beszámolójában.

Látható a stratégiai megközelítés és a sikerorientáció: elsősorban a tényekre és a szervezet makroszintű eredményeire, illetve az ezek mögött húzódó teljesítményre fokuszál. A következőkben a két középvezető véleményét olvashatjuk.

„Az adóztatással és a vámmal foglalkozó régen két külön szerv megmaradt házon belül. Nagy volumenű technikai fejlesztés, felszerelés beszerzése nem történt az összevonás óta, mindenki a saját korábbi technikai felszerelését használja. Annyi változás történt, hogy a korábbi APEH és VPOP adatbázisokat megnyitották a másik fél számára, így kölcsönösen be tudunk lépni a másik adatbázisába, lerövidítve az eljárás időtartaámát. … Az adószerv és a vámszerv megmaradt különálló ágazatként. Azoknak, akik maradtak az eredeti pozíciójukban nem történt semmi változás. Elbocsájtásokra nem tudok példát mondani, viszont áthelyezések annál inkább előfordultak, és sajnos ezeknek kötelesek eleget tenni a dolgozók, vagy ellenkező esetben akár a jogviszonyukat is megszüntethetik." – mesélte a korábbi APEH-osztályvezető.

„A szervezet három szinten történő kialakítása a jogelőd VP szervei, szervezeti egységei számára nem jelentett radikális változást, hiszen korábban is ezen szervezeti elvek mentén végezte tevékenységét. Ezzel szemben a jogelőd APEH 2010. október 1-jével alakult át háromszintűvé, ekkor valósult meg a regionalizáció, azaz kialakításra kerültek a regionális főigazgatóságok. … Álláspontom szerint a NAV Központi Hivatalában az önálló stratégiai terület kialakítása, illetve a környezetvédelmi termékdíjjal foglalkozó főosztály létrehozása az APEH és a VP integrációja tekintetében fontos eredményként értékelhető. Korábban egyik elődszervezetben sem foglalkoztak elkülönült szervezeti egységekben ezen tevékenységekkel." – számolt be az eseményekről a korábbi VP-osztályvezető.

Érzékelhető az elsősorban középtávú operatív megközelítés: mindketten elsősorban mezoszinten: az általuk vezetett szervezeti egység szintjén, a feladatok és a beosztott munkatársak körében történt változásokra fokuszálnak, illetve értékelik az eseményeket.

7.2.2 Változás a szervezeti kultúrában

Ismerjük meg először a NAV elnökének véleményét.

„Meg kellett kezdeni az eltérő szervezeti, működési kultúrák összehangolását, a hagyományok átalakítását az új szervezet igényeinek megfelelően. Mindezek mellett létre kellett hozni az önálló nyomozati tevékenységet végző szervezeti egységet is. … Az integráció nem egy csapásra megy végbe, ez egy hosszú folyamat, mely már 2010 második félévében elkezdődött, kiteljesedett 2011-ben, folytatódik 2012-ben. Alakulását erősen befolyásolják az integráció során nyert tapasztalatok is. – számolt be a NAV elnöke.

Látható, hogy a strukturális összevonás mellett figyelmet szentel az eltérő szervezeti- és munkakultúrák egymásra való hatásának is. Ebben a kérdésben is érezhető a hosszabb távú, koncepcionális megközelítés. Ugyanakkor egy nagyon gyakorlatias szemlélet is kiolvasható

a sorok közül, ami hatékonyabbá teheti a koncepció megvalósítását. Most nézzük meg, hogyan látta a kérdést a két középvezető.

„Az adó- és a vámosztályok között van együttműködés a közös akciók keretében, de ez annyiban merül ki, hogy ha mi kimegyünk egy helyszínre, ami vámszempontból is érdekelt, mint például a piac, akkor ők is jönnek velünk. Gyakorlatilag együtt végezzük az áruk és az alkalmazotti jogviszony vizsgálatát, valamint a külföldről behozott vámköteles termékek jogtisztaságát." – meséli a volt APEH osztályvezető.

„Az integrált szervezeti felépítés az eddigiektől eltérő, összetett kihívások elé állította a NAV-ot, ami nem csak arculatváltást jelentett, hanem új szervezeti kommunikációs csatornák és módszerek igényét is. A szervezet kommunikációjának jelenleg az a legfőbb célja, hogy az elődszervezetek arculatát korszerűsítve, mintegy összefésülve megjelenítse az új feladat- és tevékenységi köröket, mindezt elfogadtassa az intézmény dolgozóival és a közvéleménnyel, és a pozitív megítélés érdekében, az új hangsúlyoknak megfelelően formálja a külső megjelenést." – véli a volt VP-osztályvezető.

Látható, hogy egyfelől mindkét középvezető gyakorlati oldalról közelíti meg a kérdést, másfelől nem egyformán problémaérzékenyek. Míg a volt APEH-es osztályvezetőt inkább feladatorientáltság, addig a volt VP-s osztályvezetőt a kapcsolatorientáltság jellemzi az együttműködés értékelése tekintetében. Ez nem valószínű, hogy a szervezeti kultúra sajátosságaival, inkább a személyiségbeli jellemzőkkel függhet össze.

7.2.3 A változás folyamata

A szervezeti struktúra és kultúra változásai eltérő időtartamúak, míg az első egy viszonylag rövidebb, könnyebben behatárolható eseménysorozat, a második hosszabban elnyúló, nehezebben megfogható folyamat. Bármelyikről is legyen szó, mindig érdekes, hogyan valósulnak meg (vagy módosulnak) az elképzelések. Nézzük először a NAV elnökének véleményét.

„2011. januárjában, fél éven belül sikerült lerakni az új szervezet alapjait, míg más országokban ez a folyamat hosszabb időt vett igénybe. Ezzel az integrálódás még közel sem fejeződött be. Ahhoz, hogy a kezdő lépések ilyen gyorsan lezajlottak, a kormány bizalmára volt szükség, ami alapján a vezetőség szabad kezet kapott az új szerevzet kialakításában, formálásában. Megadták a kért összegeket, pedig ez ebben a gazdasági helyzetben nagyon nehezen volt teljesíthető." – nyilatkozta a NAV elnöke

Látható, hogy tisztában van a rövid és hosszú távú események szerepével, jelentőségével. Ugyanakkor − mint elsőszámú változásügynöknek − érezhető a magabiztossága, optimizmusa, ami bizonyára abból is fakad, hogy élvezi a változás védnökének, a kormánynak a

bizalmát. Nyilván ezek a rendkívüli eredmények komoly áldozatot kívántak meg a változás résztvevőitől, de ha ezekre fokuszál, nem biztos, hogy sikerült volna mindezt keresztülvinni. Ismerjük meg most a két középvezető álláspontját.

„A jogelőd szervezetek munkatársai az integráció előkészítésének szakaszában több fórumon is értesülhettek a folyamatban lévő változásokról. Egyrészt több alkalommal került sor vezetői szintű értekezletek megtartására, ahol a folyamatot irányító vezetők tájékoztatást adtak az aktuális eredményekről, az integráció előkészítésének állásáról, melynek megfelelően az egyes szervezeti egységek vezetői közvetlen információkkal tudtak szolgálni a felügyeletük alá tartozó munkatársak részére. Másrészt a NAV létrehozását megelőzően mind a jogi, mind a szervezeti keretek kialakítása a jogelőd szervek vezetőinek bevonásával történt. Továbbá a munkatársak folyamatosan tájékozódhattak a szervezeti intranetes portálon keresztül a változásokról." – mutat rá a korábbi APEH-osztályvezető.

„Természetesen az integráció munkatársakkal történő elfogadtatása az egyik legnagyobb kihívást jelentette a szervezetek vezetői számára, hiszen mindenkiben felmerültek az ilyenkor szokásos kérdések: számítanak-e rájuk, lesz-e létszámleépítés, létszám-optimalizálás. Nagyon fontos volt a munkatársak minél gyorsabb megnyugtatása, hogy az átszervezés nem veszélyezteti a munkahelyüket, jövedelmüket, karrierpályájukat, előmenetelüket. Továbbá a VP-nél foglalkoztatott hivatásos állományúak esetében mindenkivel személyes elbeszélgetésre került sor, a közalkalmazottak pedig személyre szóló értesítést kaptak jogviszonyuk kormánytisztviselői jogviszonnyá történő átalakulásáról." – számol be a korábbi VP-osztályvezető.

Látható, hogy mindkettőjüket foglakoztatta a munkatársak változásokba való bevonásának, részvételének kérdése. Ez nem meglepő, hiszen mint operatív irányítók nap mint nap szembesülhettek az ellenállással, így ennek kezelése munkájukban központi szerepet töltött be az átmeneti időszakban. Azonban míg a volt APEH-es osztályvezető inkább a változási folyamat „szilárd" elemeire fokuszál, addig a volt VP-s osztályvezetőt elsősorban inkább a „képlékeny" elemek foglalkoztatják. Valószínűleg ez sem szervezeti, inkább személyiségbeli jellemzőre utal.

7.3 A változás – alulnézetből

Miután megismertük a vezetők − mint a változás ügynökeinek − véleményét, érdemes megnézni a munkatársak − mint a változás célpontjainak − tapasztalatait is, ezután pedig a kétféle szerepkör betöltőinek álláspontját egymással összevetni.

7.3.1 Változás a szervezeti struktúrában

Tekintsük át először a volt APEH munkatársainak véleményét, ők az új szervezetben is megkapták a korábbi kormánytisztviselői besorolásukat.

„A NAV megalakulása két korábbi jogelőd szervezet összevonását, integrációját jelentette 2011. január 1-től. A klasszikus adós és vámos területeket nem lehetett – legalábbis első megközelítésben – összevonni, hiszen mindkét szakterületnek megvannak a sajátosságai, a kialakult rendszerei és eljárásai (például adóellenőrzés, adóügy, illetve klasszikus vámhatósági tevékenység és jövedéki területek). Ebből következően a tényleges integráció a Központi Hivatal néhány funkcionális területén történt meg, főosztályi szinten, mint például a működtetés, a pénzügy, a gazdálkodás, a nemzetközi kapcsolatok területén. Az alsóbb szinteken a cégtábla, illetve a szervezeti hierarchia megváltozásán túl jelentős változás nem történt."

„A szervezeti változás után (az APEH és a VPOP összevonása) kevés egységnél történt tényleges integráció, az első lépés inkább csak a deklaráció volt, miszerint a közhatalmi bevételek beszedésének hatékonyságát növelni kell, ezért szükséges a két, önmagában is nagyméretű és fajsúlyos szervezet összevonása. A kevés hely, ahol tényleges integráció történt, az a szolgáltató szervezeti egységeknél volt található, például pénzügy, ellátás, nemzetközi kapcsolatok. Az integráció a két elődszervezetben már működő, ugyanazt a funkciót betöltő szervezeti egységek összevonását jelentette, gyakorlatilag létszámváltozás nélkül, azaz az elődszervezetek dolgozóinak egymás mellé helyezése történt meg."

„2010 októberében a NAV szervezeti átalakítására került sor. Az átalakítás lényege az adóhatóság és a vámszervek integrációjában csúcsosodott ki, valamint a helyi és a központi szervek közé, területi elv alapján, regionális főigazgatóságokat hoztak létre, nem előzmények nélkül. A regionális főigazgatóságokat elsősorban egységes elvi irányítás és nem utolsósorban költséghatékonysági megfontolások céljából szervezték át. Alapvetően funkcionális és már korábban is létező feladatokat látnak el kialakult gyakorlat alapján. Néhány terület azonban a teljes feladat- és hatáskör lefedése céljából, eddig nem létező, koordináló, irányító szervezeti egységet kapott."

„Az általuk ellátott feladatok szintén léteztek korábban, de azokat a vezetői munka részeként, az operatív munkafolyamatokba építve látták el. Az adott terület feladatait korábban a Központi Hivatal szakterületért felelős főosztály irányította, biztosította az egységes joggyakorlatot, az egységes elvek alkalmazását. A háromszintű szervezeti struktúra kialakításával azonban bizonyos szervezési, irányítási, koordinációs feladatok szervezeti működési szabályzatban foglaltak szerint kerültek átadásra a főigazgatóságok koordinációs főosztályaira."

„A feladatok SZMSZ-szinten teljeskörűen és szabályozott módon felosztásra kerültek, melyek már korábban is létező feladatok voltak. Az újdonság önmagában, mint új szervezeti egység létrehozásában, illetve az új szervezeti egység élére történő vezetői kinevezésben és dolgozókkal történő feltöltésében jelentkezett."

Nézzük most a volt VP munkatársainak véleményét. Esetükben más volt a helyzet ott, ahol közalkalmazottak és fegyveres testületi tagok is dolgoztak. A közalkalmazottak megkapták a kormánytisztviselői átsorolásukat, tehát az ő esetükben nagyobb horderejű volt a változás.

„Adott volt két szervezet 2010 őszén, a 2011. január 1-jei összeolvadást megelőzően: az APEH és a VPOP. Előbbiben csak az akkori kormánytisztviselőkről szóló törvény határozta meg a foglalkoztatási jogviszonyt és az illetményeket, utóbbiban – a hivatásos állomány mellett – közalkalmazottak dolgoztak. A közalkalmazotti javadalmazás sajátossága, hogy szabadon el lehet térni (felfelé) az illetménytáblától, azaz nincs az illetménynek felső határa (csak a költségvetési lehetőségek függvénye). … Az APEH esetében tisztán működtették az életpálya- vagy karrierrendszerként definiálható (egyesek munkakör-család felfogásként definiálják) emberierőforrás-gazdálkodást. A törvényi kereteknek megfelelően, pusztán a képzettséget és az eltelt éveket figyelembe vevő javadalmazási és előmeneteli rendszert alkalmaztak. … A VPOP esetében árnyaltabb volt a kép. Mivel a rájuk vonatkozó törvény a javadalmazási rendszer meghatározásakor meghagyta a munkáltató számára azt a jogot, hogy a bármilyen merev bértáblától eltérjen, és – amennyiben gazdálkodása lehetővé teszi – informatikai munkakörök esetében igen magas fizetésekkel rendelkező alkalmazottak voltak."

„A két szervezeti egységet lehet úgy értelmezni, mint egy hierarchikus és egy organikus szervezetet, mindkettőt a vezetési sajátosságok mentén vizsgálva. A Pénzügyőrök Humánigazgatási Főosztálya egy hierarchikus szervezet, a Bűnügyi Humánpolitikai Főosztály egy, az organikus szervezetek jellemzőivel bíró nagyobb egység részeként kezdett működni. Megállapítható, hogy az egyik szervezeti egység tisztán a hierarchikus szervezeti forma, míg a másik inkább az organikus szervezeti felépítés sajátosságait kialakítva működik."

„Én tehát a NAV-on belül a vámoldalon dolgozom, így az én munkahelyemen egyértelműen a hierarchikus jelleg érvényesül, a dolgozók nem csupán beosztásuk alapján vannak besorolva, hanem rendfokozat szerint is, ez természetesen csak a hivatásos, fegyveres kollégákra igaz, a kormánytisztviselőkre nem vonatkozik. … És hogy mi történt az elmúlt másfél évben? Nem sok változást látok. A kis hivatalban átalakult a szervezet struktúrája, osztályokat hoztak létre."

A fentiekből kirajzolódik, hogy a munkatársak egyidejűleg látták át és értették meg az integráció stratégiai vonatkozásait, tudomásul vették azt, és élték meg annak mindennapi

eseményeit, rájuk vonatkozó konkrét következményeit. Ez arra utal, hogy bár a makroszintű eseményekkel tisztában voltak, de a mikorszintű eseményeket sem volt módjuk befolyásolni, így gyakran csak együtt csak sodródtak a változásokkal.

7.3.2 Változás a szervezeti kultúrában

Itt is először a korábbi a APEH-munkatársak tapasztalatait nézzük meg, őket a megszokott „civil-kultúrába" való „erőszak-kultúra" beépülése érintette leginkább, sokuknak frusztrációt okozva.

„A két elődszervezet eltérő szervezeti kultúrával rendelkezett, rendelkezik. A VPOP fegyveres testület, katonai hierarchiával, szigorú fegyelemmel. Az APEH esetében a szolgáltató jelleg vált egyre erőteljesebbé, bár a bevételek nagyobbik részéért felel, kevésbé formalizált, valamennyire kötetlenebben kezeli feladatait. Ez egy kétségtelen konfliktushelyzet, hiszen nem várható el egy nem annyira merev szervezettől, hogy egyik napról a másikra vonalasabbá váljon, ugyanakkor egy fegyveres testületnél elképzelhetetlen a fegyelem lazulása."

„Két szervezeti kultúra találkozása esetén természetes a konfliktusok kialakulása, itt sem történt ez másként. Azokon a helyeken, ahol a régi APEH-os vezető maradt a kormányrúdnál, viszonylag kevés ilyen – látható – konfliktus alakult ki, mivel egy civil talán jobban tudja tolerálni a fegyveres testületi tagok első ránézésre vonalasabb viselkedését. Ott azonban, ahol a testületi vezető került ismét vezető pozícióba, nagy kérdésként merült fel, hogy ők hogyan tudják kezelni a civil beosztottak stílusát, ami általában igen távol esik a katonai fegyelemtől, bár természetesen a munkahelyi feladatok elvégzésében, a hierarchia lépcsőinek figyelembevételénél ők is tisztában vannak a betartandó szabályokkal, és ebből nem is keletkezett feszültség, hacsak nem tekintjük annak az egyenruhán, a katonás viselkedésen történő némi élcelődést. Az azonban, hogy a vezető ugyanolyan katonai módszereket alkalmaz a civil munkatársaival is, mint amihez a testületi tagoknál hozzászokott, már keltett némi elégedetlenséget a volt APEH-es, tehát civil dolgozók között. Meg kell jegyezni, hogy a vámos elődszervezetben is dolgoztak nem hivatásos munkatársak, akik azonban nyilván nem kifogásolhatták korábban sem a nem rájuk szabott eljárásokat, hiszen egy fegyveres testületben dolgoztak civilként."

Érzékelhető, hogy a két szervezeti kultúra találkozása konfliktusok forrása lett. A korábbi VP munkatársai hasonlót éltek meg, csak más oldalról: itt az „erőszak-kultúrába" hatolt be a „civil-kultúra", zavarokat okozva az emberi kapcsolatokban, és ezáltal a mindennapi működésben.

„Már említettem, hogy nincs fegyelem a hivatalban. A Vám- és Pénzügyőrség egy parancshatalmi szerv volt, ahol nem volt szokás visszabeszélni. Nekem ez civilként egyáltalán nem okozott gondot, mert legalább rend és fegyelem volt. Miután megtörtént a VPOP–APEH-integráció, megindult egy erős civilesítési folyamat, egyre több a kormánytisztviselő a hivatásos állományúakkal szemben. Ez azzal is járt, hogy a rend kezdett megbomlani. Miután a hivatalhoz is felvettek több kormánytisztviselőt és munkavállalót, azt lehetett látni, hogy nem tartják be a normákat. Visszabeszélnek, nem törődnek a szabályokkal, vagy pedig sajátosan kezelik. Nem tartják be a munkaidőt. Ez pedig a vezetőségen múlik. Azonban hogyan várhatnánk el a dolgozóktól, hogy megváltozzon a hozzáállásuk, ha a vezető nem mutat példát?”

„Mióta megtörtént az integráció, az adóág túlerőben van. A legfelső vezetés is főként a volt APEH-vezetők közül került ki. Olyan emberekből, akik nem értik a parancshatalmi berendezkedést, de nem is akarják megérteni. Nem titkolt szándék a szervezeten belüli civilesítés. Ezt a hivatásos kollégák nem fogadják el. A probléma megint csak a kommunikáció. Nem értik, hogy azért, mert az adóágon belül civilek dolgoznak csak, miért kell leépíteni a hivatásos állományt. A vám és bűnügyi területen szükség van a fegyveres pénzügyőrökre. Hiszen nemcsak behajtási és ellenőrzési feladatok ellátásáról van szó, hanem komoly bűnüldözésről, csakúgy, mint a rendőrségen. A hivatásos pénzügyőrök, amikor felszerelnek a testülethez, külön képzésekben részesülnek, ahol megtanulják a különböző hatósági eljárások menetét (szabálysértés, büntető, jövedéki). Ezt a képzést a civilekkel nem végeztetik el. Sokan dolgoztak határvámhivataloknál, végeztek vámkezelést, ismerik a sajátosságokat. Ma már egyre kevesebben vannak az ilyenek. Viszont vannak olyan feladatok, amiket a vám- és az adóágnak együtt kell közösen megoldania, de akadnak problémák, mert a két ágazat között igen éles a szemléletbeli különbség. Ezeket a problémákat csakis együtt megbeszélve lehet megoldani. De sajnos azt kell mondjam, nem nagyon látom az előrelépést. Természetesen vannak egyeztető megbeszélések minden témában, de ezek hosszadalmasan elhúzódó, szinte eredménytelen tárgyalások, pont azért, mert nincs törekvés az álláspontok közelítésére.”

„A negatívum mellett azért értékelendő kezdeményezés a NAV részéről, hogy a felső- és középvezetőket beiskolázzák vezetői és kommunikációs tréningekre. Ezekkel a csoportos foglalkozásokkal szeretnék elérni, hogy a vezetők és a beosztottak között megfelelően működjön a kommunikáció, a feladatok egyértelműek és teljesíthetők legyenek. A kommunikációval kapcsolatos gyakorlatok mellett nagy hangsúlyt fektetnek a konfliktusok kezelésének módjaira is. Szituációs feladatok során sajátíthatják el az életben alkalmazható technikákat, és a vezetők elősegíthetik, hogy az irányításuk alá tartozó szerveknél ne csak a munkavégzés legyen hatékony, hanem a kollégák egymáshoz való viszonya is együttműködő és harmonikus legyen. Persze, mindig vannak viták, nézeteltérések, de nem mindegy, hogy ezeket hogyan kezeljük, és a tréningeken tanultak igazán nagy segítséget jelentenek ilyenkor. Reméljük, hogy ez a jövőben még nagyobb hangsúlyt fog kapni, és komoly előrelépést figyelhetünk meg ezen a téren!”

„A szervezetet, ahol dolgozom, a Vám- és Pénzügyőrség, illetve az Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal integrációja óta sok tekintetben egyfajta kettősség jellemzi, a vezetési tevékenység vonatkozásában is. A régi APEH, valamint a VP szervezeti kultúrája igencsak távol állt egymástól, ami a két szerv összeolvadását nagyban nehezítette, és nehezíti még mindig. Míg a volt Adóhivatalt civil szervezetnek tekinthettük, addig a Vám- és Pénzügyőrség egy fegyveres testület, amely erőteljesen hierarchikus felépítésű, tehát egy parancsuralmi, rendészeti jellegű rendszer áll szemben egy államigazgatási, bürokratikus típusúval, ezekről pedig tudjuk, hogy működésük más-más vezetési kultúrát, stílust kíván meg."

A fentiekből kiderül, hogy míg a struktúraváltás okozta akadályokat viszonylag könnyen vették a munkatársak, addig a szervezeti kultúraváltás mindkét oldalon megviselte őket. Ebben – a szervezeti kulturális különbségeken túl – bizonyára szerepe volt egyfajta rivalizálásnak is, ami a korábbi elődszervezetek között zajlott az informális hatalmi hierarchia kialakításáért az új szervezetben. Érződik, hogy ebben a helyzetben kiszolgáltatottnak érzik magukat a munkatársak, inkább elszenvedői, mintsem irányítói, még a mikroszintű történéseknek is.

7.3.3 A változás folyamata

Kezdjük ismét a volt APEH munkatársainak a tapasztalataival, nézzük meg, hogyan élték meg a változás közben a mindennapokat a szervezetben. Ők elsősorban a bizonytalansággal és a pozícióharc következményeivel szembesültek, illetve emiatt az átmeneti időszakban a munkájukat megnehezítő szervezetlenséggel.

„Első lépésben egymás mellé helyezték az adós és vámos kollégákat, akik azonos területeken dolgoztak a jogelőd APEH-ben, illetve a VPOP-nál. Létszámleépítés nem történt, csupán az erővonalak rendeződtek át, mivel az addigi két szervezeti egységből a jogelődöknél értelemszerűen egy alakult. Ennek megfelelően csak egy vezetőt lehetett kinevezni az új főosztály élére. … A feladat korábban is létezett, a kinevezett vezetők hasonló területen dolgoztak, a dolgozók az adott szakterületeken végezték munkájukat. A szervezeti egység egyéves fennállásakor és kétéves működése után is komoly problémák, vezetési, szervezési, hatékonysági, irányítási (szereptévesztéses) problémák jelentkeztek, a legkülönfélébb megnyilvánulási formákban. Gyengülő munkamorál, állandó panaszkodás a nem átlátható feladatok mennyisége és milyensége miatt. Problémákat jeleztek a felettes és ellenőrző szervek is. Növekvő hiányzások, pótcselekvések; cél és tét nélküli alaphelyzetben szükséges külső iskolarendszerű képzésben való részvétel; nem javuló, vagy stagnáló szervezeti teljesítményt mértek. Távlatosan kilátástalan, feszültségekkel terhes hangulatban telnek a mindennapok."

„Az alsóbb szinteken elsősorban a bizonytalanság, egzisztenciális szorongás, a kilátástalanság érzése erősödött fel. A kudarckerülő, passzív magatartás erősödik, pedig az erős negatív érzelmek beszűkítik a logikus gondolkodást és az átgondolt döntési folyamatokat. A szervezeti változások kapcsán a dolgozók hátrahúzódtak, alig van ötlet, de ami felmerül, azt sem képviselik. Kimaradtak az átalakítási folyamatokból, annak passzív elszenvedői maradtak. A felsőbb szinteken, ahol nagyobb a befolyásolás esélye, az aggodalom és a bizonytalanság érzése mellett megjelent − személyiségtől függően − a várakozás izgalma, a lehetőségek utáni vágy, a rivalizálás, az irigység, a féltékenység, a falkavezérségért folytatott küzdelem harci láza. Eluralkodott a pozíciókért folytatott aktivitás, helyezkedés, a manipulatív eszközök bevetése, a stratégiai szövetségek, érdekkapcsolatok kialakítása jellemző."

„A két szervezet egyesülésével elindult egy hatalmi harc a vezetői pozíciók megszerzéséért, illetve megtartásáért. Sajnos természetes folyamat, hogy azok a kollégák kerülnek vezetői pozícióba, akik ismeretséggel rendelkeznek. Ez a munkatársaknak természetesen szemet szúrt, amit úgy reagáltak le, hogy kevesebb anyagot dolgoztak fel, kevesebb ellenőrzést végeztek, arra hivatkozva, hogy nem kaptak megfelelő utasítást. További problémaként jelentkezett abban az időszakban, hogy az új szervezet megalakulása óta szinte évente költöznek az egyik épületi egységből a másikba az osztályok, azonban ez a tevékenység is a munka rovására ment. Sokszor nem tudták betartani a törvényekben előírt határidőket, ezzel a Hivatal megítélése romlott. Sajnos iratok is elkeveredtek a költözködés során. A két szervezet életében bekövetkezett változások kezelése nagy feladat elé állította a Hivatal felsőszintű vezetését. Az első időszakban nem volt tapasztalható egyértelmű kommunikáció a vezetők és a munkatársak között, így igazán üzenetátadásról nem beszélhetünk, ezért a döntésekkel kapcsolatos visszacsatolás sem tudott megvalósulni. Sajnálatos módon kezdetekben a felsőszintű vezetői döntéssel, a változásmenedzsmenttel kapcsolatos kommunikáció az elvárt szintet nem érte el, így a munkahelyi pletykák terjesztették a valós, illetve valótlan híreket, amelyekről azok bekövetkezte után vagy bekövetkezésük elmaradása esetén utólag szivárogtak ki valós információk. A középszintű, illetve az alsószintű vezetők sem voltak birtokában olyan információknak, amelyek alapot adtak volna arra, hogy munkatársaikkal közölhették volna."

„A NAV belső integrációja – a nemzetközi tapasztalatok alapján – egy többéves folyamat, ami a deklarációval kezdődött, és még sok kisebb-nagyobb lépés megtétele szükséges ahhoz, hogy valóban teljes integrálódásról beszélhessünk."

Érezhető, hogy a munkatársakat megviselte a változás folyamata, például a vezetőik rivalizálása pszichés nyomást gyakorolt rájuk. Folytassuk a volt VP munkatársainak véleményével, lássuk, ők hogyan élték meg a szervezeti változás folyamatát. Ebben az esetben is szerepet játszott a pozícióharc, amihez esetenként hozzájárult még az áthelyezés okozta bizonytalanság, bár sokak számára menekülési útvonalat biztosított a korkedvezményes nyugdíjazás.

„A vámos terület, jellegéből adódóan sokkal intenzívebb külső kapcsolatokkal rendelkezik, míg az adózás ma még, és még egy ideig inkább országon belüli ügynek minősül, annak külső vetületei kevésbé számottevőek. (Igaz ez annak ellenére, hogy a közvetett adózás területén már elég intenzív országok közötti kapcsolatrendszer épült ki, főleg az Európai Unión belül.) Ez a meglévő főosztályi létszámokban is tükröződött. … A nemzetközi terület a vámszakmai oldalon mindig kitüntetett szerepet játszott, egyfajta kiválasztotti státusszal. Adóoldalon a szervezeti átalakítás előtt közvetlen elnöki felügyelet alatt állt, ám szervezeti átalakítással, már az integráció előtt külön elnökhelyettesi szintre került, korábbi vezetőjét megtartva. … A két elődszervezet eltérő nagysága miatt (ez igaz a szervezeti létszámra, és a beszedett közhatalmi bevételek nagyságrendjére is) az adózással foglalkozó hivatali főosztályok addigi vezetői már első megközelítésben is túlnyomó többségbe kerültek a vezetői pozíciók elosztásakor. … A vámos nemzetközi területen korábban fokozatosan puha vezetés alakult ki, a lojalitás és a megfelelési vágy a szakmaiságnál nagyobb hangsúlyt kapott, nem vitatva természetesen, hogy annak színvonala is természetesen megfelelő volt. A parancsnok ezt érzékelve, az integráció előtt nem sokkal, egy katonás, fegyelmezett karakterű, fiatal tisztet nevezett ki vezetőül, akitől azt várták, hogy fenntartja a vámszervezetnek a nemzetközi kapcsolatokban elfoglalt elismert helyét és a puha, simulékony belső stílust karakteresebbé teszi. … Az összevonást 2-3 hónapon át tartó egyeztetés előzte meg. A fentebb vázolt helyzetkép a dolgozók számára egyáltalán nem volt nyilvánvaló, mivel az egyeztetéseken csak néhány kiválasztott vett részt, és azok fejleményeit nem osztották meg az érdekeltekkel. Sokáig lebegni hagyták a lehetséges kimenet felvázolását, talán a ma még jellemző hamis információbirtoklási okok miatt.”

„Ez a hivatal a változtatások előtt 25 fővel működött. Akkor is sok volt a feladat, mint most, mégis a munkát elvégezték a rendelkezésre álló mind anyagi, mind humánerőforrásokkal. Aztán megtörtént az APEH–VPOP-integráció. Az összevonás komoly változást jelentett mindkét szervezet életében. Mégis azt gondolom, hogy elhamarkodott döntés volt. Véleményem szerint az integráció nem volt megfelelően előkészítve, így fordulhatott elő az, hogy szinte senki nem tudott semmit. Az akkori felső vezetés részéről nem érkezett átfogó, mindenre kiterjedő tájékoztatás. Nem ismertük az új szervezeti hierarchiát, nem lehetett tudni, lesz-e további változás a különböző hivatalok életében. Új név, új szerkezeti felépítés, új munkakör-megnevezések, de ezekről nem kaptunk kellő időben tájékoztatást. 2011. január 1-jén, amikor a törvény értelmében létrejött az új szervezet, a Nemzeti Adó- és Vámhivatal, nem voltak iratminták, nem voltak bélyegzők, és nem tudtunk szinte semmit arról, hogy a működésünket mennyire befolyásolja ez az egész. Abban az időben a hivatalvezető megbízottként látta el feladatait, akinek 2010. december 31-ig tartott a megbízatása, de nem tudták megmondani, hogy január 1-jétől ki lesz a hivatal vezetője. Azok a kollégák, akiket másik hivatalhoz vezényeltek, nem tudták, meghosszabbítják-e a vezénylésüket, végleg áthelyezik vagy visszairányítják őket. Több hivatal megszűnt, újak alakultak, területeket vontak össze, és az alkalmazottak nem voltak tisztában azzal, hogy hol kell felvenniük a munkát az új esztendőben.”

„A hivatásos állománnyal történtek elbeszélgetések, hiszen az átszervezés kapcsán azon pénzügyőrök számára, akik rendelkeztek 25 év szolgálati idővel, lehetőség nyílt, és elmehettek korkedvezményes nyugdíjba. (Ez később konfliktusok forrása lett.) Azonban ők is csak annyit tudtak, hogy maradnak vagy mennek. A közalkalmazotti állománnyal senki sem beszélt."

„A csatlakozással kapcsolatos időpont minden érintett számára ismert volt. A NAV elnöke által kiadott átszervezési utasítást követően minden egyes pénzügyőrrel személyes megbeszélést folytattak arról, hogy vállal-e további szolgálatot, vagy a leszerelés mellett dönt. Ezeken a megbeszéléseken, melyen jelen voltak a későbbi vezénylésben döntésre jogosultak közül is néhányan, teljesen konkrét ígéretet nem tudtak adni arra vonatkozóan, hogy kinek hol tudnak szolgálatot biztosítani. … A megbeszéléseken meghallgatták a kollégák elképzeléseit, igényeit, de azért itt viszonylag egyoldalú kommunikáció történt a vezetőség részéről, hiszen a felkínált lehetőségek elég konkrétak voltak. Körlevelet küldött ki a Magyar Rendvédelmi Kar képviselője is, amiben kérte, hogy az áthelyezésre kerülő kollégáknak az „új helyen" adjanak meg minden segítséget a beilleszkedéshez."

A fentiekből kirajzolódik, hogy a fegyveres állomány tagjai – a speciális jogviszonyukból fakadóan – valamivel kedvezőbb helyzetben voltak, mint a közalkalmazottak: a változás kapcsán nekik több alkalmuk nyílt a vezetőikkel való kommunikációra. Azonban látható, hogy mindkét oldalon okozott sérelmeket a változás következtében létrejött helyzet. A munkatársak szintjén érezhető volt a kiszolgáltatottság, a bizonytalanság, az ismeretlen következményektől való félelem. Nyíltan nem mertek szembeszállni a sorsukról határozó döntéshozókkal, és miközben tehetetlenül figyelték a „fejük felett" zajló eseményeket, sokan passzivitásba vonultak vissza − ez az ellenállás egyik formája. Ugyanakkor, a vezetőikhez hasonlóan, megpróbálták az adott szituációban a saját egyéni boldogulásukat megtalálni, csak kisebb hatásfokkal.

Epilógus

Végül álljon itt érdekességképpen egy NAV-os munkatárs integrációt követő tapasztalata.

„Igazán elgondolkodtató kép: Kibővített NAV-vezetői esemény, ahol nagy számban vannak jelen volt APEH-es és VPOP-s vezetők is. A felső vezetés, élén a NAV elnökével bevonul a terembe, a teremben tartózkodó rangidős pénzügyőr kiadja a parancsot: Elöljáró, fel, vigyázz! A pénzügyőrök természetesen azonnal tudják a teendőt, de mit is csinál ilyenkor egy civil? Hogy néz az ki, hogy ő ülve marad, miközben az egyenruhások mellette vigyázban állnak? Természetesen ők is felállnak, bár valószínűleg lehetne némi alaki kifogást találni a mozdulataikban és a testtartásukban."

7.4 A NAV-integráció tanulságai

A fentiekben bemutatott szervezeti változás tanulságait egyfelől az elméleti keretek alapján, a jellemzők azonosításával, majd a vezetői és munkatársi vélemények összevetésével vonjuk le, ezután nézzük meg az ezekből származó következtetéseket.

7.4.1 A változás jellemzői

Először az integrációval kapcsolatos konkrét tényeket, eseményeket elemezzük. A változás, indukciója alapján, külső indíttatású volt, tekintettel arra, hogy a NAV megalakulása kormányzati, jogalakotói döntés volt. A változás erőterét illetően túlsúlyban voltak a támogatóerők, a fékezőerők is inkább csak passzív ellenállásban jelentkeztek, és a folyamat gyorsaságát, költségeit kifogásolták.

A hard típusú változók tekintetében a kiterjedés mértéke alapján radikális változásról beszélhetünk, a mélység foka alapján pedig erős változásról. A változás sebessége gyors volt, a big bang módszert követte, és típusa alapján az E-elmélet szerint történt a változás.

A soft típusú változók tekintetében a változásvezetés radikális stratégiáját azonosíthatjuk. Rövid távon a vezetők esetében a racionalitás és a megnyerés stratégiáját ismerhetjük fel, a munkatársak esetében inkább a hatalmi ráhatást. Hosszabb távon mindkét szint esetében a normatívák alapján történő változtatás stratégiája érvényesült. Ez nem meglepő, ha figyelembe vesszük a két elődszervezet jellegét: mindegyikre a hatalmi kultúra dominanciája jellemző, így kézenfekvőnek tűnik ezen stratégiák alkalmzása.

A változás időbeliségét tekintve proaktív, hiszen a döntést követően azonnal megindultak a jogi környezet megváltoztatására irányuló tevékenységek és az öszevonás előkészítő munkálatai, alaptípusát tekintve pedig irányváltásról beszélhetünk, hiszen revolutív módon zajlott. A változás szereplői: a védnök a kormány, az ügynökök a kormánybiztos, illetve az elnök és a többi vezető, a célpontok pedig a szervezet dolgozói. A „fekete lyuk" jelensége nem volt jellemző, a „farkas a szerkrényben" pedig jellemzően a dolgozók munkahelyének, pozíciójának elvesztésétől való félelem volt.

A változások fogadtatására rövid távon elsősorban az engedelmesség volt jellemző, hosszabb távon pedig az azonosulás és a beépítés is megjelent. Az ellenállás tekintetében, annak nyílt formája nem volt jellemző, a paszív ellenállást pedig elsősorban tájékoztatással (szükség esetén oktatással) és sok esetben támogató vezetői magatartással kezelték.

Mindent összevetve és a változtatás eredményességét tekintve, a fenti jellemzők alkalmazása helyesnek tűnik. Ezt támasztják alá a NAV későbbi bevételi eredményei is. Más lehet a helyzet az egyes szereplők egyéni helyzetét tekintve. Azt, hogy hogyan vélekednek a vezetők és a munkatársak a szervezeti struktúrában és kultúrában történt változásról, illetve hogyan látják a változás folyamatát, a szervezet régi-új tagjainak tapasztalatai alapján tártuk fel. A következőkben ezeket hasonlítjuk össze.

7.4.2 Vélemények – hasonlóságok, különbségek

A szervezeti struktúrában történt változás tekintetében kirajzolódik az egyes szintek közötti különbség. Míg a felsővezető stratégiai szinten közelítette meg a problémát, és a makroszintű eredményekre fokuszált, addig a középvezetőket mezoszinten az integráció mellett elsősorban a napi feladatok megszervezése érdekelte. A munkatársak mikroszinten tudomásul vették a változást, tisztában voltak a stratégiai szintű történésekkel, de inkább csak sodródtak az eseményekkel.

A szervezeti kultúrában történt változást illetően is látható különbség. A felső vezetőre a hosszabb távú, koncepcionális megközelítés volt jellemző a kérdésben, ami egy gyakorlatias megközelítéssel párosult, a középvezetők pedig a gyakorlatiasság mellett egyben feladat- vagy kapcsolatorientált módon problémaérzékenyek is voltak. Kiderült, hogy a vezetőket kevésbé viselte meg a változás ezen szegmense, annál inkább a munkatársakat: kiszolgáltatottnak érezték magukat, inkább elszenvedői voltak a megváltozott értékeknek, szokásoknak, semmilyen befolyást nem tudtak gyakorolni ezekre.

A változás folyamatát élték meg leginkább különbözően az egyes szereplők. A felső vezető magabiztos, optimista, az ellenállással nem igazán találkozott, legalábbis ez a külső kommunikációban nem jelent meg. A középvezetőket már inkább foglalkoztatta a munkatársak változásokba való bevonásának, részvételének kérdése, az ellenállás kezelése, akkoriban ez központi szerepet töltött be a munkájukban. A munkatársak körében érezhető volt a kiszolgáltatottság, a bizonytalanság, az ismeretlen következményektől való félelem, jellemzően az ellenállás passzív formáját választották, ami viszont lényegében nem veszélyeztette az integráció lebonyolítását.

7.4.3 Következtetések

Látva az integráció sikerét és a NAV bevételi eredményeit, illetve megismerve a változás eseményeit, megállapíthatjuk, hogy a „kemény” tényezők megválasztása a célnak megfelelően adekvát volt, azonban a „puha” tényezőkre érdemes lett volna több figyelmet szentelni. Talán, ha többet foglalkoznak a változás fogadtatásával és az ellenállás kezelésével, kevesebb tapasztalt munkatárs − akiket negatívan érintett vagy frusztrált a változás körüli szervezeti konfliktus − hagyta volna el önként a szervezetet. Kisebb teher hárult volna a szervezetben maradókra, és távozásukkal nem veszett volna el sok értékes szakmai tudás, tapasztalat.

ÖSSZEGZÉS

„Nem az marad életben, aki a legerősebb, nem is az, aki a legokosabb, hanem az, aki a legfogékonyabb a változásokra."
Darwin

A jegyzetben áttekintettük a változásmenedzsment alapvető fogalmait és irányzatait; a szervezeti változások jellemzőit; valamint a változási folyamatok kezelésének lehetőségeit. Láttunk néhány egyszerű és integrált változásmenedzsment-modellt, mint a szervezeti változások megvalósításának lehetséges alternatíváit. Azonban nagyon fontos hangsúlyozni, hogy ezek egyike sem kezelendő úgy, mint a biztos siker kész receptje. Minden egyes szervezeti változtatás egyedi eljárást kíván: alapos elemzés után érdemes kiválasztani az adott szervezethez és helyzethez leginkább illeszkedő módszert, módszer-kombinációt.

A keretként használt integrált megoldások közül mindmáig a klasszikus Lewin-modell a legismertebb és legnépszerűbb: egyszerűsége folytán viszonylag könnyedén alkalmazható. A Kotter-modell a legdidaktikusabb: követhető algoritmusa révén nyert teret és vált igen közkedveltté a szervezetek körében. A Kocsis-modell a bemutatott modellek közül a legösszetettebb: ezt a komplex szervezeti változások esetében érdemes adaptálni. Kiemelendő a modellek közös tartalma (például az ellenállás kezelése), ezek azok, amelyekre minden esetben érdemes a figyelmünket irányítani.

Összehasonlítva a változásmenedzsment-modelleket, közös és ellentétes szempontok is megmutatkoznak az egyes kutatók elképzelései alapján. Ezektől eltekintve azonban általánosságban elmondható, hogy egyes modellek önállóan is megállják helyüket: alkalmasak a szervezetek elemzésére, és segíthetnek a változáskezelésben, illetve a kritikus időszakokban. Továbbá, mivel az elméleti felvetések általános gyakorlati tapasztalatokkal és felmérésekkel is alátámasztottak, e modellek alkalmazásával lehetővé válhat a szervezetek jövőjének tervezése is.

Ezenkívül maga a változásmenedzsment tudományterülete folyamatosan változik: a gyakorlati tapasztalatok alapján újabb és újabb sikeres megoldások születhetnek, tovább gazdagítva az elméleti modellek tárházát. Az egyes megoldások sikeres alkalmazása esetén, ezek szintézise nyomán pedig olyan új eljárásokat dolgozhatnak ki, amelyek jobban illeszkednek a megváltozott környezeti feltételekhez, mint a korábbiak.

A változásmenedzsment területén lényeges tényező még a rugalmasság, mind a modellválasztásban, mind a helyzetkezelésben. Egyrészről a folyamatosan változó, dinamikus környezet kívánja ezt meg, másrészről tapasztaljuk, hogy az emberi kreativitás olyan új innovatív megoldásokhoz vezet, amelyek továbbfejlesztik a már ismert megoldásokat. Érdemes tehát továbbgondolni az itt bemutatott módszereket, illetve a konkrét közigazgatási szervezethez, annak helyzetéhez igazítva alkalmazni azokat.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Szakirodalom

Ackoff R. L.: *The art and science of mess management.* In: Mabey, C. – Mayon-White, B. (Eds): Managing Change. Paul Chapman Publishing, London, 1993. 47–54.

B. Nagy S.: *Szervezetfejlesztés, változásmenedzsment.* Zsigmond Király Főiskola, Bp., 2008.

Bakacsi Gy.: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp.. 1999.

Bakacsi Gy.: *Szervezeti magatartás és vezetés.* Aula Kiadó, Bp.. 2004.

Beer, M. – Nohria, N.: *Cracking the Code of Change.* Harvard Business Review May-June, 2000.

Bencsik A. – Kovács P.: *Változás és projekt szimbiózisa a menedzsment kezében.* Vezetéstudomány, 2008. XXXIX. 3. 32–43.

Belényesi E.: *Az elektronikus közigazgatás és a változásmenedzsment.* Új Magyar Közigazgatás, 2011. V. 5. 48–58.

Camp, R. C.: *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that lead to superior Performance.* 1989.

Checkland, P.: *Systems Thinking, Systems Practice.* John Wiley and Sons, Chicester, 1981.

Csath M.: *Sikeres változásmenedzsment.* Marketing & Manager, 1999. 2. 4–9.

Csath M.: *Stratégiai változtatásmenedzsment.* Aula Kiadó, Bp. 2005.

Csedő Z.: *Szervezeti változás és változásvezetés a folyamatos differenciálódás és integráció tükrében: az innovatív gyógyszeripar példája.* PhD-értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Bp., 2006.

Deák Cs: *Változás, változtatás a mai magyar vállalati gyakorlatban.* PhD-értekezés. Miskolci Egyetem, 2011.

Dobák M.: *Szervezeti formák és vezetés.* KJK, Bp., 2006.

Farkas F.: *Változásmenedzsment.* KJK-Kerszöv, Bp., 2004.

Göblös Á. – Gömöri K.: *A vállalati életciklus modellről.* Vezetéstudomány, 2004. 35. 41–50.

Judson A. S.: *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change.* Basil Blackwell, Cambridge, MA, 1991.

Kelman H. C.: *A szociális befolyásolás három folyamata*. In: Hunyady György (szerk.): *Szociálpszichológia.* Gondolat Könyvkiadó, Bp., 1973.

Klein S.: *Vezetés- és szervezetpszichológia.* SHL. Edge 2000., Bp., 2002.

Kocsis J.: *Változások menedzselése.* Műszaki Könyvkiadó, Bp., 1994.

Kotter J. P.: *A változások irányítása.* Kossuth Kiadó, Bp., 1999.

Kotter J. P.: *Olvad a jéghegyünk! Változás és siker minden körülmények között.* Trivium Kiadó. Bp., 2007.

Kotter J. P.: *Tettvágy. Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek.* HVG Kiadó, Bp., 2009.

Kotter J. P. – Schlesinger L. A.: *Choosing Strategies for Change.* In: Gabarro J. J. (ed.): Managing People and Organization. Harvard Business School Press, Boston, MA., 1992.

Lewin K.: *A mezőelmélet a társadalomtudományban.* Gondolat Könyvkiadó. Bp., 1972.

Nadler D. A. – Nadler M. B.: *Champions of Change: How CEOs and Their Companies are Mastering the Skills of Radical Change.* Jossey-Bass, San Francisco, 1998.

Nemes F.: *Vezetési ismeretek és módszerek.* Szent István Egyetem Kiadó, Gödöllő, 2007. 284–285.

Németh B.: *A kiegyensúlyozott vállalat. A változási folyamatok menedzseléséről.* Vezetéstudomány, 1997. 12. 3–15.

Noszkay E.: *A változás- és válságmenedzselés néhány elméleti és gyakorlati dilemmája.* Vezetéstudomány, 2008. XXXIX. 4. 24–34.

The Open University Business School: *Vállalati stratégiák és változásmenedzsment.* Oktatási segédlet. Milton Keynes.

Pataki B.: *Változásmenedzsment.* Oktatási segédlet. BME, Bp., 2004.

Pataki B.: *Változásmenedzsment.* Oktatási segédlet. BME, Bp., 2008.

Pataki B.: *Változásmenedzsment.* Oktatási segédlet. BME, Bp., 2014.

Pieters, G. R. – Young, D. W.: *The Ever-Changing Organization.* St. Lucie Press, Boca Raton, Florida, 2000.

ProSci: Best Practices Report in Change Management. Change Management Learning Center, USA, 1999.

Salamonné H. A.: *Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése.* Competitio, 2006. 5. 1.

Senge, P. M.: *Az 5. alapelv.* HVG kiadó, Bp., 1998.

Stocker M.: *Tanuló szervezetek a fenntartható fejlődésért.* Menedzsmentfórum, 2004.

Vida Cs.: *Benchmarking. A legjobb vezetési eszközök és módszerek a vállalatirányításban.* JPTE PMMFK, Pécs, 1999.

Watson, L.: Planning and Managing Change. The Open University Business School, Milton Keynes, 1993.

Jogforrások és egyéb dokumentumok

Nemzeti Adó- és Vámhivatalról szóló 2010. évi CXXII. Törvény

273/2010. (XII. 9.) Kormányrendelet a Nemzeti Adó- és Vámhivatal szervezetéről és egyes szervek kijelöléséről

A Nemzeti Adó- és Vámhivatal stratégiája, 2011-2015. VIVA Média Holding, Budapest.

NAV Bulletin 2011.

Internetes források

http://www.staff.u-szeged.hu/~krajcsi/oktatas_ea/g-prob.pdf
http://www.innostrada.hu/okokozati
www.pvkisterseg.hu/new/docs/AROP.../Szervezeti_diagn.doc
http://blog.mfor.hu/controlling/6199.html
http://www.change-management.com/tutorial-adkar-overview.htm
http://dice.bcg.com/dice.html
http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=14289
http://www.sulinet.hu/szaktanacsado/01/01_03_01.html
http://www.hrinfo.hu/index.phtml?page=feature&id=34274
http://ado.hu/szaklap/ado-kodex/2011-4/utmutato-a-nemzeti-ado-es-vamhivatalhoz-ii-resz
http://nav.gov.hu/nav/archiv/kozerdeku_adatok/koltsegvetesek/koltsegvetesek_vp/a_vam__es_penzugyorseg_tortene.html
http://hu.wikipedia.org/wiki/Ad%C3%B3-_%C3%A9s_P%C3%A9nz%C3%BCgyi_Ellen%C5%91rz%C3%A9si_Hivatal
www.ahu/legjobb-gyakorlatok/...a.../jogszabaly-asz-vegleges.pdf
http://jogszabalykereso.mhk.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=138636.341882&kif=vesz%C3%A9lyes+%C3%A1ru+sz%C3%A1ll%C3%ADt%C3%A1s*

MAGYARORSZÁG MEGÚJUL

A projekt az Európai Unió támogatásával,
az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósul meg.