DOKTORI (Ph.D.) ÉRTEKEZÉS

MOLNÁR IMRE

Nyugat-magyarországi Egyetem

Sopron

2015.

Nyugat-magyarországi Egyetem

Közgazdaságtudományi Kar

Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Vállalkozásgazdaságtan és menedzsment program

VÁLTOZTATÁSMENEDZSMENT A HAZAI GYAKORLATBAN

Doktori (Ph.D.) értekezés

Molnár Imre

Sopron

2015

VÁLTOZTATÁSMENEDZSMENT A HAZAI GYAKORLATBAN

Értekezés doktori (Ph.D.) fokozat elnyerése érdekében

Készült a Nyugat-magyarországi Egyetem Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Vállalkozásgazdaságtan és menedzsment programja keretében

Írta:

Molnár Imre

Témavezető: Prof. Dr. Székely Csaba Dsc. …….

Elfogadásra javaslom (igen/nem) (aláírás)

A jelölt doktori szigorlaton 100%-ot ért el.

Sopron, 2015 ……..…….

a Szigorlati Bizottság elnöke

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom (igen/nem)

Első bíráló (Dr…….……) igen/nem …….

(aláírás)

Második bíráló (Dr…….…….) igen/nem …….

(aláírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján ……..…%-ot ért el.

Sopron, ……. ……...

a Bírálóbizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése ……..…

…….

Az EDT elnöke

TARTALOMJEGYZÉK

ÁBRAJEGYZÉK **1**

TÁBLÁZATJEGYZÉK **4**

ABSZTRAKT **5**

ABSTRACT **6**

1. BEVEZETÉS **7**

1.1 A kutatási terület bemutatása 7

1.2. A téma aktualitása 8

1.3. Fogalmak 9

1.4. Kutatás célja 11

1.5. Hipotézisek 11

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS **13**

2.1. A Változtatásmenedzsment modellek **14**

2.1.1. A változtatási folyamat az egyensúly elmélet modellje szerint 14

2.1.2. Balanced Scorecard mint az egyensúlyi állapot leíró modellje 15

2.1.3. A változtatás sikerkritériumai 17

2.1.4. A változtatási folyamat Nadler és Tushmann kongruencia modellje alapján .. 19

2.1.5. Versenykörnyezet elemzésének fontossága és modelljeinek rövid bemutatása21

2.1.6. A változtatási folyamat Carnall modellje alapján 23

2.1.7. ADKAR modell 24

2.1.8. McKinsey 7S változtatáskezelési modellje 25

2.1.9. „E” és „O” változtatási modell 27

2.1.10. A Változtatási folyamat Kotter nyolclépéses modellje szerint 28

2.2. Alapvető változtatási stratégiák **36**

2.2.1. Kényszerítő (coercive) változtatás 37

2.2.2. Adaptív változtatás 39

2.2.3. Menedzselt ellenállás 39

2.2.4. Négy alapvető változtatási stratégia 39

2.2.5. Zaltman és Duncan féle változtatási stratégiák 40

2.3. A változtatásokkal szembeni ellenállás kezelése **42**

2.4. A jól teljesítő szervezetek jellemzői **46**

2.5. A szervezetekben előforduló hét jellemző erő **49**

3. A KUTATÁS TARTALMA, MÓDSZERE **55**

4. A KUTATÁS EREDMÉNYEI **58**

4.1. A kérdőívre adott válaszok értékelése **58**

4.1.1. A válaszadók eloszlása 58

4.1.2. Változtatások megítélése 59

4.1.3. A változtatás kiváltó okai 61

4.1.4. Sikertényezők megítélése 61

4.2. Az első hipotézis vizsgálata **66**

4.3. A második hipotézis vizsgálata **70**

4.4. A harmadik hipotézis vizsgálata **75**

4.5. A negyedik hipotézis vizsgálata **80**

4.6. Szervezeti erők és a változtatásmenedzsment kapcsolata **87**

4.7. Tudásbázis építése a DoctuS szakértőrendszerrel **93**

4.8. A tettvágy és a változtatás kimenetele közötti kapcsolat vizsgálata **96**

5. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK **111**

6. KÖVETKEZTETÉS, JAVASLATOK **115**

7. ÖSSZEFOGLALÁS **117**

8. SUMMARY **119**

IRODALOMJEGYZÉK **121**

M1. Kutatási kérdőív **126**

M2. Mélyinterjú forgatókönyve **132**

Jogi nyilatkozat **134**

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Felhasznált szakirodalom szófelhője 13

2. ábra: Az egyensúlyelmélet modellje 14

3. ábra: A Balanced Scorecard modell 17

4. ábra: Kongruencia modell 19

5. ábra: ADKAR modell 24

6. ábra: McKinsey 7S modellje 26

7. ábra: Kotter nyolclépéses modellje 29

8. ábra: Kotter módosított nyolclépéses változtatáskezelési módszere 34

9. ábra: Meggyőző kampány négy fázisú terve 36

10. ábra: BPR folyamatmodell 39

11. ábra: Alapvető változtatási stratégiák 40

12. ábra: Egy rendszer teljesítményének összetevői 42

13. ábra: Változásokhoz való hozzáállás 45

14. ábra: A hét fő erő és szervezeti megjelenései 52

15. ábra: Válaszadók vállalatának mérete 58

16. ábra: Válaszadók szervezeten belüli eloszlása 59

17. ábra: Lezajlott változtatások sikerességének aránya 59

18. ábra: A változtatást kiváltó okai 61

20. ábra: Sikertényezők osztályozása 63

21. ábra: Egyes sikertényezők rangsorolása 64

22. ábra: Szakirodalomban fellelhető modellek alkalmazása 67

23. ábra: Hatékonyság és folyamatok javítása 68

24. ábra: Teljesítményértékelési eszközök alkalmazása 68

25. ábra: Meglévő tudás és tapasztalat alkalmazása 69

26. ábra: Tanácsadók bevonása 69

27. ábra: Tanácsadók bevonása a vállalat méretének függvényében 73

28. ábra: Változtatásmenedzsment módszerek alkalmazása 75

29. ábra: Az eredeti Kotter féle nyolclépéses modell kiegészítése 76

30. ábra: Kotter féle modell kiegészítésének értékelése 78

30. ábra: Kotter modelljének testreszabása a hazai viszonyokra 79

31. ábra: Válaszadók megítélése a változtatás kimenetelére 81

32. ábra: A vállalat vezetőjének személyes kontrollja 82

33. ábra: A hatékonyság ereje 83

34. ábra: A szakértelem ereje 84

35. ábra: Az innováció ereje 84

36. ábra: A koncentráció ereje 85

37. ábra: Az együttműködés ereje 86

38. ábra: A verseny ereje 86

39. ábra: Egy hazai szoftverfejlesztő cég jellemző erői 88

40. ábra: Egy nemzetközi telekommunikációs cég jellemző erői 89

41. ábra: Egy hazai tanácsadó cég jellemző erői 90

42. ábra: Egy hazai központú szoftverfejlesztő cég jellemző erői 91

43. ábra: Egy műkereskedelemmel foglalkozó cég jellemző erői 92

44. ábra: Tulajdonságok és értékek összegyűjtése a Doctusban 94

45. ábra: Attribútumok informativitása a Doctusban 95

46. ábra: Az esetalapú következtetés eredménye a Doctusban 95

47. ábra: Az esetalapú modell egyszerűsített változata a Doctusban 96

48. ábra: A tettvágy felmérése: tanácsadók és munkacsoportok 98

49. ábra: A tettvágy felmérése: idő a fontos megbeszélésekre 98

50. ábra: A tettvágy felmérése: fontos feladatok megvalósítása 99

51. ábra: A tettvágy felmérése: nem születik döntés 100

52. ábra: A tettvágy felmérése: belső ügyekről szóló megbeszélések 100

53. ábra: A tettvágy felmérése: prezentációk készítésével eltöltött idő 101

54. ábra: A tettvágy felmérése: prezentációk készítése (51-150 fős vállalatokban) 102

55. ábra: A tettvágy felmérése: prezentációk készítése (151 fő feletti vállalatokban) 103

56. ábra: A tettvágy felmérése: értekezletek (51-150 fős vállalatokban) 103

57. ábra: A tettvágy felmérése: értekezletek (151 fő feletti vállalatokban) 104

58. ábra: A tettvágy felmérése: adatgyűjtés fontossága 105

59. ábra: A tettvágy felmérése: mások hibáztatása (51-150 fős vállalatokban) 106

60. ábra: A tettvágy felmérése: mások hibáztatása (151 fő feletti vállalatokban) 106

61. ábra: A tettvágy felmérése: passzív agresszió 107

62. ábra: A tettvágy felmérése: korábbi kudarcok emlegetése 108

63. ábra: A tettvágy felmérése: halogatás 108

64. ábra: A tettvágy felmérése: cinikus megjegyzések előfordulása 109

65. ábra: A tettvágy felmérése: nem megfelelő minőségű feladatok 110

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: ADKAR modell részei és az azokat befolyásoló tényezők ……... 25

2. táblázat: E és O változtatási teória összehasonlítása ……. 27

3. táblázat: Az önelégült nyugalom, áltettvágy és valódi tettvágy …… 32

4. táblázat: Szervezeti formák és jellemzőik ……. 52

5. táblázat: A változtatás sikerességének megítélése ……... 60

6. táblázat: A kitöltők munkakörének eloszlása …… 60

7. táblázat: Szakirodalmi modellek alkalmazása ……..... 62

8. táblázat: Egy sikeres változtatási folyamat sikertényezőinek rangsorolása .....…….. 65

9. táblázat: Szakirodalomban fellelhető változtatásmenedzsment módszerek .....…….. 66

10. táblázat: Korrelációs együttható értéke ……..….… 70

11. táblázat: Variancia analízis eredménye ……...… 70

12. táblázat: Korrelációs együttható értéke …….....…….... 71

13. táblázat: Külső tanácsadók bevonása …….…….…… 72

14. táblázat: Külső tanácsadók bevonása és a vállalat méretének kapcsolata ……...… 73

15. táblázat: Khi-négyzet vizsgálat eredménye ……...…….…… 73

16. táblázat: Khi-négyzet vizsgálat eredménye összevont vállalatméret esetén ……..… 74

17. táblázat: Egyéni kommunikációs- és feladatterv készítésének eloszlása ……..…. 77

18. táblázat: Khi-négyzet próba eredménye …….…..…… 77

19. táblázat: Kutatási kérdés és a hozzá tartozó szervezeti erő ……..…….. 81

ABSZTRAKT

Gazdasági szereplők széles köre megtapasztalta mit jelent a változó környezet okozta bizonytalanság és miként jelent ez lépés kényszert számukra. Ennek a felismerésnek a jegyében a kutatás célja a változtatásmenedzsment gyakorlatának bemutatása a hazai szervezetek körében. A változtatásmenedzsment modellek teret nyújtanak ahhoz, hogy a szervezetek tudatosan irányított folyamatok mentén jobban felkészülhessenek és kezelhessék a tervezett változtatásaik során felmerülő nehézségeket. Az értekezés alapjául szolgáló kutatás a szervezetek változtatáskezelési gyakorlatának beazonosítása, azok megfelelősége, és egyedi modell kialakításának gyakorlati hasznosítása céljából készült. A kutatás céljához igazodva a szerző az értekezésben egyrészt komplexen bemutatja a változtatásmenedzsment legelterjedtebb modelljeit, feltárja a köztük lévő hasonlóságokat és összefüggéseket, a szervezetek tudatos magatartását meghatározó tényezőket. Másrészt elemzi a magyarországi szervezetek változtatásmenedzsment gyakorlatát és a szervezetek vezetőinek a kérdéskörhöz való viszonyát. Az értekezés célja bemutatni ebben a gyorsan változó világban a jelenlegi állapotot, különös tekintettel arra a feltevésre, hogy a változtatásmenedzsment modellek ismerete és hatékony alkalmazása a szervezetek túlélésének alapja.

ABSTRACT

A wide range of economic operators have experienced the uncertainty caused by the ever-changing environment and the way it forces them to take action. Being aware of these changes the purpose of the research is presenting the change management process for domestic organizations. Change management models provide space for organizations to adequately prepare for managing difficulties arising in the course of their planned changes, and achieving this with the help of consciously guided processes. The essay is based on a research, which is primarily aimed at identifying change management practices of organizations and at developing a specific model for practical use. On the one hand, while adapting to the purpose of the research, the author presents a complex picture of change management models, revealing their similarities and interrelations as well as factors determining conscious behaviour of organizations. On the other hand the author analyses change management practices of Hungarian organizations and their leaders' attitude to this issue. The purpose of this essay is to present the actual situation in today's rapidly changing world, with particular regard to the idea that survival for organizations is based on the presence of change management models and their effective use.

1. BEVEZETÉS

A világ az elmúlt évszázad második felétől látványos átalakuláson megy keresztül. Ebben az új időszakban a változások gyakorisága és ránk gyakorolt hatása soha nem látott mértéket öltött. Változások és az azokra adott tudatos reakciók szerves részét kell, képezzék mindennapjainknak. Nemcsak az üzleti életben, de a magánszférában is megtapasztaltam, mit jelentenek azok a sokat hangoztatott közhelyek, mint erősen felgyorsult körülöttünk a világ, „csak a változás állandó", stb. Különösen 2008 óta a gazdasági válságból adódóan számos helyen és esetben elhangzik a változás, változtatás kifejezés. Nincs egyetlen üzleti szegmens, amely nem érintett erősebb vagy gyengébb formában a válság adta változások kezelésének kényszerével. A non-profit szektor és az államigazgatás sem érintetlen ez ügyben.

1.1 A kutatási terület bemutatása

Gyakorló vezetőként rendszeresen tapasztaltam már a határozott, de felületes tudás birtokában lévő vezető fellépését. Különösen hosszú távú stratégia kialakítása közben és a külső környezet változásaira adott reakciók során tartom kifejezetten veszélyesnek a tudás hiányát. A vezetői önképzést fontosnak tartó emberként, kollégaként ez mindig is zavart. Értekezésemben és a hozzá tartozó kutatásomban arra kívánok rámutatni, hogy a hazai vállalkozások mennyire kezelik tudatosan a cégüket érintő változtatásokat. Kutatásaim közben erősen foglalkoztatott, hogy vajon mi lehet a folyamatosan jól teljesítő szervezetek titka. Mi az, amitől mások sikeresebbek és főleg kellemesebb munkahelyek, mint az összes többi munkahely. Vajon a vezetők és az általuk képviselt értékrend, attitűd miként nyilvánul meg a mindennapi munkában és mindez hogyan befolyásolja változtatásokhoz való hozzáállásukat és azok sikerességét?

A vezetőkkel folytatott beszélgetések során valamint az egyes szervezetekben tapasztalt látható jelek alapján erősen foglalkoztatott az, hogy a klasszikus üzleti iskolák szerinti szervezeti struktúráktól eltérő megközelítésű szervezeti formák beazonosítása miként segíthet a lezajlott változtatások eredményességének értelmezésében. Ezért párhuzamosan elkezdtem vizsgálni ezt a területet is.

Változtatásmenedzsment szakirodalom részletes áttanulmányozása után a 2011-ben indított kutatásom eredményeinek legfontosabb tanulságait fogom bemutatni. Ezen felül a hazai gyakorlatban fellelhető vezetői típusok és változtatáshoz való hozzáállásuk közötti kapcsolatra is szeretnék rámutatni dolgozatomban.

Change Management: Angol nyelvű szakirodalomban leginkább a „Change Management" kifejezéssel találkozunk a témában, amely azonban mást is jelent, mint az általunk elterjedten használatos „változás" kifejezés. (A Change szóra az Angol-Magyar szótárban 58 különböző kifejezést kapunk és ezek között a „változás" kifejezés csak egy, és nem is az első.)

Kutatásomban választ kerestem arra, hogy a vállalatok megerősítik-e azt a feltételezést, miszerint a változtatás szempontjából kulcs munkakörökben dolgozók számára szükséges egyedi kommunikációs-, és akciótervet kidolgozni. Ehhez kérdőíves felmérést végeztem 2011-2014 folyamán, 181 hazai szervezet vezetőinek körében, és huszonnyolc személyes interjún mélyebbre ástam a változtatás, vezetői attitűd témakörében.

Értekezésemben részletesebben bemutatom a kutatás eredményét, nagyobb hangsúlyt fektetve a hipotéziseimre, és arra a megerősítésre, hogy habár négy jól kidolgozott stratégia és szép számú változtatási modell áll rendelkezésre, a szervezetek vezetői jellemzően semmiféle modellt nem követnek, sok esetben még egy bevont tanácsadócéggel kiegészülve sem. Leginkább saját belső szervezeti modelljükben és felhalmozott tapasztalati módszereikben bíznak.

1.2. A téma aktualitása

Manapság különösen sokszor tapasztalom, hogy arra a kérdésre, hogy mivel foglalkozol, az emberek többsége azt válaszolja, hogy melyik cégnél dolgozik. Néhányan megmondják a szakmájukat vagy a beosztásukat. Azonban nagyon kevesen mondják, pl. azt, hogy számítógépeket árulok, kalkulációkat készítek vagy gyerekeket nevelek, háztartást vezetek. Két dologra lehet következtetni; vagy felismerhetetlen, amit csinálnak, azaz maguk sem tudják megfogalmazni igazán. Vagy szégyellik, amit csinálnak. Egyik sem jó jel. Vajon ha nem volna disszonancia az egyének tevékenységei és a titulusok között, akkor is tapasztalható volna ez a jelenség? Vajon, ha az emberek a tényleges tevékenységeiket egy kiemelkedő, jól teljesítő munkahelyen végeznék, akkor mit

válaszolnának? Ahogyan Peter Drucker megállapította, a vállalati kultúra megeszi a stratégiát reggelire. ("Culture eats strategy for breakfast"). Persze én is tisztában vagyok vele, hogy a vállalati kultúra jelentősége óriási a szervezet egészére nézve, mégis a vállalati kultúrát leginkább befolyásoló erőkről keveset olvasni. Mely erőkre van leginkább szükség egy szervezetben, ahhoz, hogy kiemelkedő teljesítményt tudjon felmutatni hosszabb távon is?

2012 óta önálló rádióműsorom van a Gazdasági Rádióban, mely GR2 (www.gr2.hu) néven fut és nem kevesebbre vállalkoztam, mint az élő adás mellett, közel négy hónapon keresztül, négy előzetesen kiválasztott cégvezetőt egy általam összeállított tematika mentén fejlesztek. A tematikának szerves részét képezi a változásokra adott reakciók, előkészületek tudatossága is. A műsor második évadában is szembesültem azzal, hogy az egyébként jól működő cégek, szervezetek esetében is a cégvezetők menedzsment tudása is felszínes, és ennek megfelelően cselekszenek a még oly kívánt változtatások sikeres lebonyolítása során. Azt gondolom, hogy a változások kezeléséről nem lehet eleget beszélni különösen egy ennyire gyorsan alakuló korban, mint a miénk.

1.3. Fogalmak

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

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

Változás: a történés általunk nem irányítható módon, tőlünk függetlenül megy végbe, és mivel irányítani nem tudjuk, a legfontosabb, hogy megfelelően válaszoljunk rá. A változást menedzselni nem lehet, reagálni rá annál inkább szükséges. A cégen belülről nézve a környezetben zajló eseményeket változásoknak nevezzük. (Mintzberg, 1996)

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

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

Magát a változtatást is tovább tudnánk finomítani olyan fogalmak használatával, mint *reform és forradalom*. Mindkettő változtatásnak minősíthető, de érezzük a különbséget az egyes fogalmak tartalma között. A reform leginkább a kis lépésekben, folyamatosan végrehajtott változtatásokat tartalmazza, míg a forradalom egy szervezeten belül radikális és átfogó változtatásokat jelenthet.

Válság, válságmenedzsment: a veszélybe került jövő által kikényszerített változtatás. Rendszerint nagyon kevés idő áll rendelkezésre a helyzet elemzésére, és a cselekvésre, viszont a szervezet egésze érzi a változtatás szükségességét, a válság helyzet okozta terheket, nehézségeket. Mindenki ugyanazt szeretné: változtatni, hogy megszűnjön a veszély.

Indukció, dedukció: kétfajta, egymással „ellentétes irányú" logikai következtetési eljárás. Az *induktív* következtetés az egyedi esetekből kiindulva halad az általános törvényszerűségek felé, melyek egyben az egyedi esetek magyarázatai is lesznek. A *deduktív* eljárás a már ismert általános törvényszerűségből következtet - ad magyarázatot - az egyedi esetekre. Megkülönböztethetünk egy harmadik fajta logikai következtetési fajtát, melyet úgy hívnak, hogy *abdukció*. Leginkább az elme egyfajta logikai előzmények nélküli ugrásának tekinthető és ez a design gondolkodás alapja.

Szubszidiaritás, azaz fordított felhatalmazás (Handy, 1995). Ezen elv követése során a döntési jogokat arra a lehető legalacsonyabb szintre delegálják, ahol a legnagyobb szakértői tudás vélelmezhető. A szubszidiaritás kisebb, de valódi felelősséggel felruházott egységeket jelent és a kölcsönös bizalmon alapszik.

A továbbiakban elsősorban a változtatással és annak kezelésével foglalkozom, azzal a valódi, tudatos, irányított és menedzselhető akcióval, aminek kezelése kemény – például a hatékonyság vizsgálata, pénzügyi eredmények monitorozása - és puha elemeket - kommunikáció, csoport együttműködés, kompetenciafejlesztés – egyaránt érint, tartalmaz.

1.4. Kutatás célja

Doktori értekezésemben azt vizsgálom, hogy a hazai vállalkozások mennyire tudatosan kezelik a cégüket érintő változtatásokat. Célom az, hogy rávilágítsak az alapos felkészülés fontosságára, és a tudomány kínálta modellek, módszerek mellé felsorakoztassam azok gyakorlati megvalósulási formáit, megtaláljam az újdonságokat, ha léteznek ilyenek. Választ keresek arra, a hazai vállalkozások hogyan viszonyulnak a változtatásokhoz. Megnézem, van-e cégméret szerinti modell, amit leginkább követnek vagy csak egyszerűen ösztönösen, zsigerből, vagy sehogyan sem tudatos a cégvezetők számára a változtatás lefolytatása.

A feldolgozott szakirodalom alapján és a tapasztalatomra építve kvantitatív és kvalitatív kutatásokat végeztem. 181 hazai szervezet körében önkitöltő, online kérdőíves megkérdezést folytattam, és huszonnyolc vállalkozás vezetőjével mélyinterjút készítettem, hogy részletesen feltárjam a vezetők attitűdjét, szakmai hozzáállását a lezajlott változtatások kezelésével kapcsolatban. A számos modell mellett láthatjuk az általuk követett módszereket és azok eredményeit, hatékonyságát.

1.5. Hipotézisek

Hipotézis 1. A hazai vállalkozások elenyésző arányban követnek bevált, bizonyított változtatásmenedzsment módszert az általuk kezdeményezett és kívánatos változtatások lebonyolításához.

Hipotézis 2. A tanácsadók, mint a változások szakértőinek alkalmazása a hazai cégvezetők körében erősen limitált. Vagy nem is veszik őket igénybe, vagy csak a megbízó vezető már korábban kialakított elképzeléseit igazoltatják velük.

Hipotézis 3. Van létjogosultsága a Kotter - féle nyolclépéses változáskezelési modellt kiegészíteni egy kilencedik lépéssel, nevezetesen a változtatás szempontjából kulcspozícióban dolgozók számára egyéni kommunikációs-, és akcióterv kidolgozása ponttal.

Hipotézis 4. Az innováció, azaz az új tudás megszerzésének és alkalmazásának fontossága, megjelenése a szervezetekben sikeresebbé teszi a változtatások kimenetelét is. Az

innováció, mint szervezeti erő pozitív hatással van a tervezett változtatások sikeres végrehajtásához.

Doktori értekezésemben a hipotéziseim vizsgálata előtt áttekintem a szakirodalmat. Összegzem, hogy milyen változtatásmenedzsment modellek és alapvető változtatási stratégiák közül választhatnak a vállalatvezetők, és mit javasolnak a témában elismert szakértők a változtatásokkal szembeni ellenállás kezelésére. Röviden megvizsgálom a valódi és az „áltettvágy" közötti különbséget is. Ennek azért látom jelentőségét, mert – ahogy a kutatási eredmények is visszaigazolták - sok változtatási kezdeményezés a valódi vezetői elkötelezettség hiányában vall kudarcot. Meggyőződésem, hogy sok cégvezető nem tud különbséget tenni a valódi és az imitált tettvágy között, holott ezek felismerése és megfelelő kezelése a sikeres változtatás egyik feltétele.

Ezt követően részletesen bemutatom és elemzem a kutatási eredményeket, megvizsgálom, hogy az elméleti lehetőségek közül a hazai gyakorlatban mi valósul meg. Külön fejezetben foglalkozom a huszonnyolc mélyinterjú során feltárt esetekkel, különbségeket és azonosságokat keresve az eltérő méretű és profilú hazai vállalatok változtatásmenedzsment stratégiájában és rájuk jellemző szervezeti erőikben.

Tanácsadóként régóta dolgozom a DoctuS nevű döntéstámogató, szakértői keretrendszerrel. Kutatási eredményeim egy részét feldolgoztam ezzel a programmal is, hogy rájöjjek a szervezetekben domináló erők és a lezajlott változtatások kimenetelének kapcsolatára. Ezen vizsgálat eredményeit is részletesen bemutatom dolgozatomban.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Ebben a fejezetben összefoglalom a nemzetközi szakirodalom általam legfontosabbnak ítélt kiemelt részein keresztül azt, hogy mit tudunk már most is a változtatások menedzsmentjéről, alkalmazható stratégiákról, az ellenállás kezeléséről valamint a jól teljesítő szervezetek sajátosságairól és a szervezetekben előforduló erőkről.

1. ábra: Felhasznált szakirodalom szófelhője

Forrás: A szerző saját szerkesztése

Az 1. ábrán látható szófelhő ábrázolja az értekezésemhez felhasznált szakirodalom szerzőinek gyakoriságát. Jól látható, hogy legnagyobb arányban John Kotter és Henry Mintzberg műveiből merítettem, de rajtuk kívül több, mint hatvan további meghatározó üzleti gondolkodó e témában megjelent írása volt rám hatással. Az értekezés terjedelmi korlátai miatt minden egyes szerző művére nem térek ki, különös tekintettel arra, hogy sok átfedés található azok tartalma között.

A nemzetközi szakirodalmat áttanulmányozva azt tapasztaltam, hogy a változtatásmenedzsment területe *(change management)* sok tekintetben összeolvad olyan társ területekkel, mint az elsősorban emberi tényezőket érintő szervezetfejlesztés

(organization development) vagy a kifejezetten hard tényezőket is vizsgáló stratégiai menedzsment *(strategic management)*. Látni fogjuk, hogy egyes változtatásmenedzsment modellekhez szorosan kapcsolódnak még projekt menedzsment és stratégiai vagy szervezetfejlesztési modellek, mint pl a BPR, vagy a különféle analitikai eszközök, mint a STEEP és SWOT analízisek, értéklánc analízis, scenario elemzés, portfólió analízisek vagy a Balanced Scorecard. Nincs ebben semmi különös, ha figyelembe vesszük azt, hogy a vezető személye összekapcsolja ezeket a területeket.

2.1. A Változtatásmenedzsment modellek

A tervezett változtatások kezelésére számos modellt ismerünk. A korai modellek nem kifejezetten változtatásmenedzsment modellként értelmezhetőek, sokkal inkább egyfajta általános rendszerváltozási folyamat leírások. Ezek között van azonban egy közös jellemző. A korábbi *status quo*-ból nem lehet átmeneti állapot nélkül belépni az új állapotba. Mindenképpen lesz egy köztes állapot, amikor bizonytalanság és ellenállás várható, melyekre érdemes időben felkészülni.

2.1.1. A változtatási folyamat az egyensúly elmélet modellje szerint

A változtatások értelmezésének legegyszerűbb módját az alkalmazók a kezdetektől az úgynevezett egyensúlyelméletekben látták. Az értelmezés alapfelvetése az, hogy az új egyensúlyi állapot jobb, mint a kiinduló, az „A” állapot volt.

2. ábra: Az egyensúlyelmélet modellje

Forrás: A szerző saját szerkesztése Lewin nyomán

A meghozott döntés megvalósítása folyamán három egymást követő lépésre van szükség a tervezett változtatás sikeres megvalósításához.

- A felengedés (unfreezing) fázisában megteremtjük a régi állapottól való elszakadás motivációs feltételeit,
- a mozgatás (moving) fázisában előmozdítjuk a szükséges változás létrejöttét,
- a megszilárdítás (freezing) fázisában pedig gondoskodunk a változás tartóssá válásának motivációs feltételeiről. (Lewin, 1951)

Lényeges, hogy Lewin motivációs feltételekről beszélt. Az általa leírt fenti három fázis fogalma kizárólag a változás pszichológiai oldalára vonatkozik. A többi aspektus is fontos, de nem ebbe a fogalomkörbe tartozik, hanem a döntés és problémamegoldás, a projektmenedzsment stb. területére. (Amely szakterületek szorosan kapcsolódnak a változtatásmenedzsmenthez, és nélkülözhetetlenek a változtatások sikeres menedzseléséhez.)

Vannak hajtóerők, amelyek elősegítik a változtatás végbemenetelét, és vannak fékezőerők, amelyek gátolják azt. (Lewin, 1951) A változás csak akkor mehet végbe, ha ezek a pszichológiai hajtóerők túlsúlyba kerülnek a fékezőerőkkel szemben, és így ki tudunk mozdulni az egyensúlyi helyzetből. A felengedés fázisa éppen ezt célozza: megpróbáljuk legyengíteni a fékezőerőket és felerősíteni a hajtóerőket, mielőtt belevágnánk magába a mozgatásba.

Gyakori hiba a hajtóerőkre való egyoldalú koncentrálás, a fékezőerők megszüntetésére vagy legalább mérséklésére tett bármiféle kísérlet nélkül. A hajtó- és fékezőerők nem tévesztendők 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. (Farkas, 2005)

2.1.2. Balanced Scorecard mint az egyensúlyi állapot leíró modellje

A változtatás végrehajtása után helyreállt egyensúly természetesen mennyiségi és minőségi paraméterekben is kifejezhető kell, hogy legyen. A két állapot leírására még manapság is a leggyakrabban használt, erre szolgáló eljárás a Balanced Scorecard (kiegyensúlyozott mutatószámok) alkalmazása.

A Robert Kaplan és David Norton által kidolgozott BSC (Kaplan, Norton, 2005) modellje alapvetően a stratégia menedzsment területéhez tartozik, mivel használatához már kész stratégiával kell rendelkezni, azaz a módszer alapvetően nem a kívánatos állapot

kialakítására jó, hanem a kiinduló és a várt új állapot közötti szintek pontos meghatározására és mérésére. A módszer jelentősége a stratégiai irányítás és a kontroll összekapcsolásában áll, melynek során a pénzügyi mellett más nézőpontok, és nem pénzügyi mutatószámok is megjelennek. Olyan „puha" területek is, mint a stratégia megvalósítását támogató kívánt szervezet és vezetőinek kompetencia elvárásai, vagy ha szükséges, a kulcs területeken dolgozók egyéni fejlesztési tervei. A negyedik nézőpont, a „tanulási-és fejlődési" nézőpont kifejezetten csatlakozik a változtatásmenedzsment területeihez.

A balanced scorecard nézőpontjai:

- a pénzügyi nézőpont,
- a vevői nézőpont,
- a működési folyamatok nézőpontja,
- a tanulás-fejlődés nézőpontja.

Valamennyi nézőpont esetében azonosítandók:

- a stratégiai célok,
- az ezeket mérhetővé tévő mutatószámok,
- a mutatókkal kapcsolatos elvárások (célértékek),
- az elvárások elérése érdekében szükséges akciók.

A balanced scorecard kialakítása jellemzően az alábbi lépéseken halad végig.

- A stratégia értelmezése. Milyen stratégiát kívánunk követni a jövőben?
- A stratégiai célok meghatározása. A négy nézőpont mentén meghatározott célok, és ezek összefüggéseinek megértése.
- Mutatók kiválasztása, elvárások meghatározása. Mivel tudom mérni a célok teljesülését? Milyen elvárásnak kell megfelelni a cél eléréséhez?
- Akciók megfogalmazása. Mit kell tennem a célok teljesüléséért?

A balanced scorecard négy nézőpontja közötti összefüggések legalább olyan lényegesek, mint önmagukban a mutatók a négy nézőpont mentén.

3. ábra: A Balanced Scorecard modell

Forrás: Kaplan, Norton (2005)

2.1.3. A változtatás sikerkritériumai

A szervezet a jelenlegi állapotából a kívánatos állapotba csak egy átmeneti állapoton keresztül juthat el. Ezért a változtatás sikerkritériumainak megfogalmazásakor erre az átmeneti állapotra is gondolni kell, nemcsak a kívánatos állapotra.

A „szervezet” (organization) az angolszász menedzsment szakirodalom szóhasználatában a vállalat vagy szervezeti egység egészét, teljességét jelenti, mindennel (folyamataival, technológiájával, emberi, fizikai, pénzügyi és információs erőforrásaival stb.) együtt. A fenti kritériumok tehát nem csak a hétköznapi magyar szóhasználat szerinti „szervezeti változtatásokra” vonatkoznak, hanem bármilyen változtatásra (technológiaváltásra, a munkafolyamatok megváltoztatására is, stb.).

A szervezeti struktúra megváltoztatásának „strukturális változtatás”, „struktúraváltás” (structural change) vagy „átstrukturálás” (restructuring vagy reengineering) az elnevezése a menedzsment szaknyelvben.

Ennek megfelelően a változtatás annyira tekinthető sikeresnek, amennyire teljesülnek az alábbi kritériumok. (Nadler-Tushman, 1988)

- A szervezet eljutott korábbi állapotából a kívánt új állapotba, azaz sikerült véghezvinni az eltervezett változtatást.
- A szervezet működése az új állapotban megfelel a várakozásoknak, azaz a tervezett módon működik.
- Az átmenet a szervezet egészében okozott túlzott ráfordítások nélkül ment végbe.
- Az átmenet a szervezet egyes tagjainak túlzott mértékű ráfordításai nélkül ment végbe.

Az első két kritérium a változtatás eredményességére, a második kettő pedig a hatékonyságára vonatkozik. A „ráfordítás” a lehető legáltalánosabban értendő, nem csupán gazdasági szempontból: a többletmunka, a konfliktusok stb. mind-mind beleértendők.

Nagyon fontos az utolsó két kritérium közötti különbség: hiába érte meg a változtatás a szervezet egészének szintjén vizsgálva, ha egyes személyeknek vagy csoportoknak túl nagy árat kellett fizetniük érte, akkor ők könnyen szabotőrökké válhatnak, ennek minden következményével együtt.

Egy másik megközelítés szerint, a változtatásnak két alapvető fajtáját különböztetjük meg. Az elsőfokú vagy morfostatikus változás egy adott rendszer keretein belül zajlik le, miközben maga a rendszer változatlan marad. A másodfokú vagy morfogenetikus változás magának a rendszernek a megváltozása. (Levy, 1986)

Fontos, hogy az elsőfokú és a másodfokú változtatás között nemcsak az a különbség, hogy az elsőfokú csak a rendszer egy részét változtatja meg, a másodfokú viszont a rendszer egészére kiterjed. A fenti definíciónak semmi köze a változtatás kiterjedéséhez! Elsőfokú változtatás is kiterjedhet a rendszer egészére, és másodfokú is korlátozódhat a rendszer egy kis részére. A különbség az, hogy magának a rendszernek a felépítése (morfológiája) megváltozik-e, vagy sem, függetlenül attól, hogy a változtatás a rendszer mekkora

hányadára terjed ki. Más szóval: kilépünk-e a rendszer addigi keretei közül (morfogenetikus), vagy azon belül maradunk (morfostatikus). (Pataki, 2004)

2.1.4. A változtatási folyamat Nadler és Tushmann kongruencia modellje alapján

Nadler és Tushmann 1988-ban publikált kongruencia modellje egy másfajta megvilágításba helyezik a sikeres változtatásmenedzsment folyamatokat befolyásoló tényezőket. Segítségével könnyebben érthetővé válik, hogy mi is történik egy szervezetben, mikor változtatni szeretnénk valamit.

A változtatás terjedelmének és gyorsaságának megértéséhez jól kell ismerni a szervezet működését.

A modell azon a feltételezésen alapul, hogy egy szervezet egymással interakcióban lévő alegységekből áll, melyek észlelik és értelmezik a külső ingerektől jött változásokat.

4. ábra: Kongruencia modell

Forrás: saját szerkesztés Nadler, Tushmann (1988) nyomán

Egy szervezet működésének ismerete nem képzelhető el a szervezeti magatartás modelljének ismerete nélkül. A kongruencia modell azt járja körül, hogy egy állandó transzformációs folyamat részeként a szervezet meghatározott stratégia alapján munkát végez, konkréten inputot outputtá alakít át.

Ezen szervezet alkotóeleme négy komponensből áll.

- *Munka, működés:* feladatok az értékláncban található funkciók ellátásához.
- *Egyén, emberek*: aki elvégzi a munkát, feladatokat.
- *Formális szervezet*: amely a struktúrákat, folyamatokat, szokásokat jelenti, munkavégzés, munkamegosztás.
- *Informális szervezet*: viselkedési minták az egyének, feletteseik, alkalmazottaik, vevők közötti interakciókat jelentik.

Bemenetként azok az inputok, elemek értelmezhetőek, amelyek minden pillanatban a szervezeti működést meghatározó adottságként vannak jelen. Ezek is tovább bonthatók.

Környezet

- Tágabb: más szervezetek, társadalmi gazdasági erők, törvényi-jogi keretek.
- Szűkebb: piacok, szállítók, kormányzati szervek, technológiai és gazdasági feltételek, szakszervezetek, versenytársak, pénzügyi intézmények stb.

Erőforrások

- A rendelkezésre álló munkaerő, technológia, tőke és információ, a piaci szereplők vállalatról alkotott képe, jó szervezeti légkör.
- A cél az egyes források értékének megőrzése és növelése.

Stratégia: két szintről beszélhetünk

- Vállalati stratégia: a vállalati portfoliót érinti.
- Üzleti stratégia: a szervezet előtörténetét alapul véve a keresletnek megfelelő erőforrás-elosztásra, fenyegetések és lehetőségek kezelésére, a környezet által támasztott korlátokra vonatkozik.

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

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

- Egyének: az emberek viselkedése, cselekedetei és teljesítménye a szervezeten belül.

Transzformációs folyamat a modell központi eleme a szervezetbe ágyazottan működő átalakítási folyamat, amely felhasználja a környezeti inputokat, erőforrásokat, épít az előtörténetre és végül kimenetet alkot.

2.1.5. Versenykörnyezet elemzésének fontossága és modelljeinek rövid bemutatása

A szervezetek elsősorban a belső tényezők ellenőrzését, felügyeletét képesek megoldani, illetve hatásukat befolyásuk alatt tartani. Ugyanakkor meglehetősen bonyolult terület a külső tényezők értékelése, kezelése. Ehhez nyújtanak segítséget a kapcsolódó analitikai eszközök, mint pl a STEEP, a SWOT vagy portfólió és scenario analízisek. (Fleisher, Bensoussan, 2012) és (Chermack, 2011)

Az alapos környezeti elemzés előnyei a következőkben foglalhatók össze:

- a környezeti változások követése esélyt ad a megjelenő problémák előrejelzésére, felismerhetővé teszi a lehetséges jövőbeni történéseket, azok hatását, és elősegíti a lehetőségek kiaknázását,
- rugalmasabbá teszi a stratégiai tervezés folyamatát és a döntéshozatalt,
- javítja a piacok előrejelezhetőségének minőségét, azonosíthatóvá teszi a fogyasztói magatartás változásainak okait, képessé teszi a vállalkozást a változó szükségletek kellő időbeni felismerésére,
- az erőforrások elosztásakor a figyelem középpontjában a hosszú távon vonzerőt jelentő megoldásokat helyezi, és lehetőséget ad a kényes, pl. társadalmi vagy jogi nyomás alatt álló termékek kiváltására, termékválaszték kialakítására,
- prognosztizálhatóvá, érthetővé teszi a nemzetközi piacokat, megteremtve ezzel a lehetőséget a keletkezett piaci részek kiaknázására

A környezeti tényezők elemzésének folyamata a következő főbb lépésekből tevődik össze:

- a külső környezet határainak kijelölése (célszerű eldönteni milyen változások nyomon követésére van szükség, illetve milyen szélességű, időtartalmú, földrajzi kiterjedtségű változások képezik az elemzés tárgyát),
- a környezeti trendek feltárása,

- a vállalkozások szempontjából lényeges trendek meghatározása,
- az elemzés végeredményeként felvázolható tényezők, környezeti hatóelemek termékekre és piacokra gyakorolt hatásának feltárása
- a meghatározó tényezők széles körű és alapos elemzése,
- a termékekre és a piacokra gyakorolt hatások előrejelzése,
- az új lehetőségek kijelölése,
- a jövőbeli környezeti trendek kijelölése,
- stratégiai válasz a környezeti kihívásokra.

A STEEP elemzés során a következő fő csoportokat különböztetjük meg:

- társadalmi (social) környezet,
- technológiai (technological) környezet,
- gazdasági (economical) környezet,
- természeti (ecological) környezet,
- politikai és jogi (political) környezet

Az egyes szervezetek számára a STEEP olyan külső hatások sorozata, amelyeket menedzselni nem lehetséges. Ezek a Mintzberg által megfogalmazott változások. Azokat elsősorban elfogadni, illetve hozzájuk csupán alkalmazkodni lehet. (Mintzberg, 1996)

A szervezetek a versenytényezők többségét kénytelenek adottságként elfogadni, amelyek ellensúlyozására vagy kiaknázására csak hosszabb időtávlatában van lehetőségük a változtatásaik során.

A szervezetek helyzetelemzésének következő általános lépcsőfoka a belső környezet elemzése. Célja olyan információk összegyűjtése és elemzése, amelyek bemutatják a kiemelkedően fontos szervezeti erőforrásokat és tulajdonságokat. A szervezet ezekre építhet majd a stratégiai pozíció kialakítása során.

A szervezet erőforrásai mindazokat a pénzügyi és nem pénzügyi felhalmozódott elemeket tartalmazzák, amelyek fölött a vállalkozás rendelkezhet. Magukba foglalják a materiális, és az immateriális elemeket is.

A SWOT elemzés az erősségek (strengths), gyengeségek (weaknesses), lehetőségek (opportunities), veszélyek (threats) szavak kezdőbetűiből állíthatók össze. Egyszerűen könnyen felállítható modell.

A SWOT elemzés, talán legfontosabb előnye az egyszerűség. Ez az elemzés lehetőséget ad a kvantitatív és kvalitatív típusú legkülönbözőbb információk integrált összefoglalására is. Megjeleníti a széles körben már ismert információkat éppúgy, mint az újonnan beszerzetteket. Megalapozott elemzéssel a gyengeségek erősséggé formálhatók, a lehetőségek kiaknázhatóvá, a veszélyek elkerülhetővé válhatnak. A SWOT elemzés elősegíti a különböző területeken dolgozó vezetők együttműködését, megismerve a társterületek vezetőinek gondolatait, érzéseit, elképzeléseit.

A SWOT elemzés pontos végrehajtása a tervezési folyamat sikerének egyik záloga. Nem megfelelő alkalmazása esetés komoly anyagi és időveszteséget okoz. Fontos emiatt kiemelni, hogy bármilyen analitikai modellt is használunk, annak eredményessége erősen függ a modellt alkotó szakértői tudásától. Ellenkező esetben csak egy újabb megnyugtató, ún. *placebo modellt* használ a szervezet és azért ezt, mert minden más szervezet is ezeket ismeri és használja. (Baracskai, Molnár, 2013)

Az egyik leggyakrabban elkövetett hiba például, amikor nem készülnek kereszt elemzések, azaz nem gondolkodik az elemzés során senki azon, hogy miként lehetne a szervezet számára veszélyt jelentő tényezők hatását csökkenteni a már meglévő erősségek használatával. (Fine, 2009)

A külső környezet és belső erőforrás elemzések legnagyobb hozadéka éppen az lehet, mikor rájövünk az összefüggésekre és meg lehet fogalmazni az azokban rejlő kitörési pontokat.

2.1.6. A változtatási folyamat Carnall modellje alapján

Colin Carnall (Carnall, 1990) Lewinhez hasonlóan szintén három szakaszra osztja a változtatási folyamatmodelljét és eszközöket is ad a menedzserek kezébe azok végrehajtásához.

- Feltérképezés (bevezetés => előkészítés): mely történhet helyzetfelmérés, megvalósíthatósági tanulmányok, brainstorming, problémaazonosítás, SWOT-analízis, irányító csoport felállítása által.

- Definiálás (fókuszálás => képességek megszerzése): mely történhet munkacsoportok, képzés, új készségek kialakítása, támogatás biztosítása, kísérleti bevezetések, próbatermékek segítségével.

- Cselekvés/végrehajtás (részvétel => változás végrehajtása és fenntartása): mely történhet változás megindítása, változás bajnokai, változási javaslatok, új felépítés és képességek, csapatépítés, elismerés és jutalmazás, változás "eladása", siker kommunikálása, nyilvánosság segítségével.

2.1.7. ADKAR modell

Az ADKAR modell először 1999-ben került bemutatásra, mint a változtatási folyamatban lévő egyénekkel foglalkozó célorientált módszer. Manapság az egyik legnépszerűbb változtatásmenedzsment modell lett belőle. Elsősorban az egyénnel foglalkozik, aki részese a változtatásnak. (Forrás: http://www.prosci.com/adkar-model/overview-3/)

Az ADKAR modell segítségével meghatározhatók a változtatásmenedzsment véghezviteléhez kapcsolódó szakadékok, elemezhetők a munkatársak változtatásokhoz való hozzáállása. Segítséget nyújt a változtatásokkal járó átalakulások implementálásához a munkarendbe, valamint akcióterv készíthető a változások személyi következményeinek kezelésére.

5. ábra: ADKAR modell

Forrás: saját szerkesztés Hiatt (2006) nyomán

Az ADKAR mozaikszó az alábbi öt fontos, vizsgálandó szempont angol kezdőbetűiből ered: **A**wareness, **D**esire, **K**nowledge, **A**bility, **R**einforcement

1. táblázat: ADKAR modell részei és az azokat befolyásoló tényezők

ADKAR részek	**A sikert befolyásoló tényezők**
Awareness (Felismerés) A változtatás szükségességének felismerése.	- Az aktuális helyzet egyéni nézőpontja. - Az egyén hogyan értékeli a problémákat. - A felismerést generáló személy hitelessége. - Pletykák és félinformációk mennyisége.
Desire (Igény) Igény a változtatásban való részvételre.	- A változtatás természete. - A változtatás szervezeti és környezeti hatásai. - Minden egyes résztvevő egyéni helyzete. - Mások motivációja.
Knowledge (Tudás) Ismeret arról, hogy hogyan kell változtatni.	- Az egyének meglévő tudásbázisa. - Új tudás megszerzésének képessége. - Erőforrások új képzések megtartásához. - A szükséges tudáshoz való hozzáférés.
Ability (Képesség) Képesség a szükséges viselkedésminták használatára.	- Pszichológiai blokkok. - Fizikai blokkok. - Intellektuális képességek. - Új készségek megszerzésére rendelkezésre álló idő. - Külső, támogató erőforrások rendelkezésre állása.
Reinforcement (Megerősítés) Megerősítés a változtatás eredményének fenntartásához.	- Negatív következmények hiánya. - Megbízhatóan működő rendszer, mely segít megerősíteni a változtatás eredményeit. - A változtatás utáni állapot egyénekre gyakorolt hatásának mértéke. - A fejlődés és az elért eredmények.

Forrás: Saját szerkesztés Hiatt (2006) nyomán

A modell hátránya, hogy figyelmen kívül veszi a vezető szerepét, feladatait a folyamatban.

2.1.8. McKinsey 7S változtatáskezelési modellje

A McKinsey 7S modellje Robert H. Waterman, Tomas Peters és Julien Phillips munkásságának köszönhető. A modell elsősorban, mint egy univerzális szervezet diagnosztikai eszköz használatos, mely a szervezeten belül zajló változások értékelésére és figyelemmel kisérésére szolgál. A modell alapja az, hogy ahhoz, hogy egy szervezet jól teljesítsen, hét területnek mindenképpen kölcsönös egyensúlyban kell lennie. Mindez

elsősorban azt a célt szolgálja, hogy segítsen beazonosítani a teljesítmény érdekében módosítani való területeket a változtatás során. A hét terület angol elnevezése adja a modell nevét is. A területek a következők:

- strategy (stratégia)
- structure (struktúra)
- system (rendszer)
- staff (munkatársak)
- style (stílus)
- skilles (készségek)
- shared values (közös értékek)

6. ábra: McKinsey 7S modellje

Forrás: saját szerkesztés Waterman, Peters és Phillips (1980) nyomán

Legyen a változtatás bármilyen célú, a modell segíthet megérteni, hogy az egyes szervezeti egységek miként kapcsolódnak egymáshoz és azokban lezajló változtatások miként befolyásolják egymást. Fontos, hogy a hét terület között megtalálhatóak kemény (stratégia, struktúra és rendszer) és puha (munkatársak, stílus, készségek, közös értékek) elemek is, így racionális és emocionális területek is helyet kapnak az értékelés során.

Természetesen ennek a modellnek is vannak korlátai. Elsősorban a komplexitása okozhat problémákat. Például ha az egyik elem változik, változik a többi is a szoros kapcsolódások miatt.

2.1.9. „E” és „O” változtatási modell

Michael Beer és Nitin Nohria által kidolgozott és publikált E és O változtatási modell alapja két gyökeresen eltérő megközelítés, melyek sokszor nem tudatos vezetői hozzáállás eredményei. Kutatásaik során arra jutottak, hogy e két alapvetően eltérő megközelítés együttes alkalmazása lényegesen eredményesebb. A két megközelítés az E, azaz „economical value” és O, azaz „organizational capability”. (Beer, Nohria, 2000)

Elméletük szerint minden szervezeti átalakulás a 2. táblázat szerinti hat dimenzió mentén összehasonlítható. A lenti táblázat az E és O archetípusok közötti különbségeket mutatja és azt, hogy egy integrált megközelítés miként nézne ki.

2. táblázat: E és O változtatási teória összehasonlítása

A változtatás dimenziója	E teória	O teória	E és O teória kombinációja
Célok	Részvényesi érték maximalizálása	A szervezet képességeinek fejlesztése	Magában foglalja a részvényesi érték növelését és a szervezet képességeinek fejlesztését
Leadership	Felülről lefelé irányuló változtatás	Alulról felfelé történő részvétel támogatása	Irányok meghatározása felülről és emberek bevonása alulról
Fókusz	Struktúrák és rendszerek hangsúlyozása	Szervezeti kultúra fejlesztése, attitűd formálás	Párhuzamos figyelem a kemény (struktúrák és rendszerek) és a puha (szervezeti kultúra) elemekre
Folyamatok	Programok tervezése	Tapasztalat és bevonás	Spontaneitás tervezése
Ösztönzés	Pénzügyi inszentívák használata	Elkötelezettségen alapuló motiváció	Inszentívák használata a változtatás megerősítéséhez és nem azok kezdeményezéséhez

Tanácsadók használata	A tanácsadók a problémát segítenek analizálni és megformálják a megoldást	A tanácsadók a vezetést támogatják, hogy megformálhassák saját megoldásukat	A tanácsadók tapasztalt erőforrások, akik felhatalmazzák a beosztottakat

Forrás: Beer és Nohria nyomán a szerző saját összeállítása

Az E teória mentén a változtatási stratégia általában gazdasági ösztönzők intenzív bevonásával és sokszor létszámleépítésekkel és átstrukturálással jár. A tulajdonosi (részvényesi) érték az egyetlen legitimált mutatószám a szervezet sikerességével kapcsolatban.

Az O teória a szervezeti kultúra építkezéséből merítkezik, ezen belül is az alkalmazottak viselkedéséből, attitűdjéből valamint képességeikből és elkötelezettségükből. A szervezet tanulási képessége a szervezet sikerességének legitimált mércéje.

Beer és Nohria elképzelése szerint a szervezeteknek egy sikeres változtatás kezelése során párhuzamosan kell, hogy építsék szervezeti kultúrájukat és növeljék részvényesi értéküket.

2.1.10. A Változtatási folyamat Kotter nyolclépéses modellje szerint

John Kotter 1996-ban publikálta modelljét, amikor már jelentősen felgyorsult a világgazdaság és a globalizáció erősen befolyásolta a vállalatok működését. A vállalatok rákényszerültek arra, hogy gyors, azonban stratégiai szempontból jelentős változtatásokat vigyenek véghez működésük hatékonyságának növelése céljából.

A változtatások véghezvitele azonban nagyon összetett feladat. Napjaink egyik legismertebb változásmenedzsment koncepciója a Kotter által ismertetett nyolclépéses metodika, melyet a 7. ábra szemléltet.

7. ábra: Kotter nyolclépéses modellje

Forrás: saját szerkesztés Kotter (1996) nyomán

A Kotter féle változtatáskezelési modell lépéseinek részletesebb kifejtése is célszerű a változtatási folyamat megértéséhez.

1. lépés: a változtatás halaszthatatlanságának érzékelése

A változtatás halaszthatatlanságának érzékelése nélkülözhetetlen ahhoz, hogy kialakuljon az együttműködés a szervezetben dolgozó emberek között. Az egységes veszélyérzet kialakulásának célja, hogy a vezető meggyőzze a munkatársakat a változtatás szükségességéről. Ez a helyzet alkalmas arra, hogy az emberek aktívan szerepet vállaljanak a változási folyamatok megvalósításában. (Kotter, 1996)

2. lépés: a változtatást irányító csapat létrehozása

A tapasztalatok azt mutatják, hogy bármilyen erős hatalmi szervezetben is van a változtatásokat kezdeményező felső vezetés, megfelelő támogatást nem képes

adni a szervezet életét döntően befolyásoló változtatások megvalósítására. Ezért egy olyan csapatot célszerű létrehozni, mely megfelelő erővel és informális hatalommal rendelkezik a változtatások eredményes támogatásához. Segítségükkel mérhetjük fel a feltételezett ellenállás mértékét és azonosíthatjuk az azok megoldásához szükséges erőforrásokat és technikákat. Ahhoz, hogy az irányító csapat teljesíthesse küldetését, olyan embereket kell választani, akik a szervezetben kulcspozícióban vannak, megfelelő szakértelemmel rendelkeznek, kellő elismeréssel és tekintéllyel bírnak. (Kotter, 1996)

3. lépés: jövőkép és stratégia kialakítása

A változtatás legfontosabb feladata a jövőre vonatkozó elképzelések felvázolása és a döntések meghozatala. A jövőkép tudatos kialakítása tervek kidolgozásával és azok végrehajtásával történhet. Az irányító csapatnak ki kell dolgoznia az elérendő jövőképet, a végső elérendő célt, valamint az ennek eléréséhez szükséges különböző stratégiákat. Lényege a cég végigvezetése a változtatási folyamaton. Feladata a folyamat szakaszokra bontása részben azért, hogy a végrehajtás ütemezése könnyebb legyen, részben pedig azért, hogy a korai sikerek lelkesítő eredményei elérhetők legyenek. (Kotter, 1996)

4. lépés: a változtatás jövőképének kommunikálása

A menedzsmentnek a szervezeten belül minden alkalmat meg kell ragadnia a vízió bemutatására. Az összes létező csatornát fel kell használni ennek kommunikációjára: személyes kapcsolatok, nyomtatott média, email, intranet, konferenciák, beszédek, vitafórumok stb. A siker feltétele, hogy a célkitűzéseket valamennyi érintett ismerje. A jövőkép kommunikálásának megtervezésekor a következő alapelveket célszerű figyelembe venni: egyszerűség, több kommunikációs csatorna használata, ismétlés, példamutatás, nyílt magyarázat az ellentmondásokra, véleménycsere. Csak a veszélyérzet felkeltése, az irányító csapat létrehozása, illetve a jövőkép megalkotására és kommunikálására vonatkozó előkészítés után célszerű hozzálátni a megvalósításhoz. Ellenkező esetben az emberek ösztönösen ellene dolgoznak annak, amit nem ismernek. (Kotter, 1996)

5. lépés: az alkalmazottak hatalommal való felruházása

Ha az alkalmazottakat sikerül meggyőzni arról, hogy a változtatás nem a fejük felett történik, és szerves részük van a kívánt jövőkép megvalósításában, akkor hatalmas erőforrásokat mozgósíthatunk, mind az egyének, mind az egész vállalat szintjén. Ebben a szakaszban célszerű megkezdeni a megvalósítást. A megvalósítás első és legfontosabb szabálya a határozottság és a következetesség. Tévedés azt gondolni, hogy a változtatásokkal mindenkinek jobb lesz. Minden változtatás sért bizonyos érdekeket. Ezt a menedzsmentnek fel kell vállalnia, még akkor is, ha ez konfliktusokat generál a szervezeten belül. Ezt célozza a felderítő szakasz, hogy az ilyen helyzetek kialakulására fel lehessen készülni és orvosolni lehessen azt. A felső vezetés legfontosabb feladata ebben a szakaszban, hogy elhárítsa az akadályokat a változtatások útjából, legyen szó akár személyi, akár ügyvitel-szervezési, vagy szervezet- fejlesztési kérdésről. (Kotter, 1996)

6. lépés: gyors győzelmek kivívása

A megvalósítás kezdeti szakaszában rendkívüli jelentőséggel bírnak a látványos sikerek. A kezdeti eredményeket és sikereket nyilvánvalóvá kell tenni, pontosan megnevezve a siker okát és azokat, akik segítettek annak elérésében. A rövidtávon elért eredmények megerősítik a résztvevők változtatásokba vetett hitét, és elbizonytalanítják az „ellenállókat”. Az irányító csapat így konkrét visszacsatolásokat kaphat az elképzelések megvalósíthatóságáról. (Kotter, 1996)

7. lépés: az eredmények megszilárdítása és további változtatások elérése

Az első sikerek felett érzett elégedettség lehetőséget teremthet a tempó fokozására. A munkatársak többsége ekkorra általában belátja, hogy személyesen neki is változnia kell. Folyamatosan tovább kell képezni a munkaerő azon részét, amely a jövőkép megvalósításának letéteményese. Ebben a szakaszban hangsúlyosabbá válik az irányítók szerepe. A létrehozott változtatásokat legitimálni kell, olyan képet kell festeni a többiek elé, amely mindvégig motiválja őket, hogy a változtatás ne lassuljon le és ne akadozzon. A változtatási folyamat kiszélesítésére van szükség ott, ahol egyre fontosabbá válik a szubszidiaritás elve, vagyis a menedzselési teendőket át kell ruházni a feladatnak megfelelő alacsonyabb szintre, ahol az érintettek releváns információkkal rendelkeznek, és megfelelő figyelmet fordítanak a részletekre. (Kotter, 1996)

8. lépés: az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában

Az új helyzet hosszú távú elfogadtatását jelentős mértékben segítheti a sikerek és a változtatások közötti kapcsolat kihangsúlyozása. Részletesen be kell mutatni a változtatások hatásait és az elért sikerekkel való összefüggéseit. Figyelmet kell fordítani arra, hogy az embereknek ne legyen módja a régi módszerekhez visszatérni. Fontos a tanulás és azt támogatni kell. Folyamatosan bátorítsuk a résztvevőket az új eszközök használatára. A változtatási folyamat e szakasza egyben előkészület az újabb változásokra. Fontos, hogy a változtatási folyamat eredményeit és tanulságait pontosan dokumentáljuk, illetve később is hatékonyan használható tapasztalati információbázissá rendezzük. (Kotter, 1996)

Kotter később (2008) átdolgozta nyolclépéses modellét és belevette a *Tettvágy* fogalmát. „Túlságosan elégedettek vagyunk magunkkal. Ráadásul erről fogalmunk sincs.” (Kotter, 2008) Kotter markánsan megkülönbözteti az önelégült nyugalmat, az áltettvágyat és a valódi tettvágyat.

3. táblázat: Önelégült nyugalom, áltettvágy és valódi tettvágy

	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.
Gyökere	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*	Idegesek, dühösek,	Erős vágy, hogy

	quoval és félnek az ismeretlentől.	frusztráltak.	azonnal tehessenek valamit és sikert érjenek el.
Jellemző viselkedés	Változatlan, a cég 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, powerpoint 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.

Forrás: Kotter (2008)

8. ábra: Kotter módosított nyolclépéses változtatáskezelési módszere

Forrás: Kotter (2008)

1. *lépés: tettvágy:* azok lesznek sikeresek, akik elérik, hogy minél többen sürgető feladatuknak érezzék a szervezet számára kritikus fontosságú lehetőségek és veszélyek felkutatását.
2. *lépés: az irányító csapat:* a feladat sürgető voltát átérezve megállapítják a legfontosabb kérdéseket és olyan csapatokat hoznak létre, amelyek elég erősek és elkötelezettek ahhoz, hogy az ambiciózus újítási törekvések élére álljanak még akkor is, ha már eddig is túl sok feladatuk és felelősségük volt.
3. *lépés: jövőkép és stratégiák:* erős és elkötelezett csapatok irányításával erős jövőkép- és stratégiai javaslatok összegyűjtése a kulcskérdések megoldására – még akkor is, ha nehéz megtalálni a legjobb stratégiát.
4. *lépés: kommunikáció:* a tettre kész csapatokat belső késztetés hajtja arra, hogy kitartóan kommunikáljanak és a megfelelő személyeket meggyőzzék a jövőkép és

a stratégiák helyességéről, hogy ezáltal a cégen belül továbbterjedhessen a tettvágy.

5. *lépés: felhatalmazás, a lehetőségek biztosítása:* a tettre kész vezetők elhárítanak minden akadályt a jövőképet elkötelezetten megvalósító munkatársak útjából, még akkor is, ha ez nehézségekbe ütközik.
6. *lépés: rövid távú eredmények:* a feladat sürgető voltát átérző csapatok úgy irányítják a vezető pozícióban lévő munkatársakat, hogy azok látványos, egyértelmű, rövid távú eredményeket tudjanak felmutatni és ezzel elnémítsák a kételkedőket, valamint lefegyverezzék a cinikusokat.
7. *lépés: lankadatlan lelkesedés:* a tettvággyal rendelkező csapatok nem engedik, hogy a cég a kezdeti sikereket követően visszacsússzon az önelégült nyugalomba. Ehelyett egyre szélesebb körben, a feladat minden fázisára ügyelve folytatják erőfeszítéseiket, és meg sem állnak a jövőkép megvalósulásáig.
8. *lépés: a változtatás beágyazása*: a tettre készen működő cégek elengedhetetlenül fontosnak tartják a változtatások beágyazását, s gondoskodnak arról, hogy beépüljenek a struktúrába, a rendszerekbe és mindenekelőtt a vállalati kultúrába.

A tettvágy felkeltésének fontosságát erősítik David Garvin és Michael Roberto kutatási eredményei is, melyek során multinacionális vállalatok, kormányzati szervek és nonprofit szervezetek körében vizsgálódva arra a következtetésre jutottak, hogy a siker érdekében a vezetőknek a tervezett változtatások előtt már el kell, indítsanak egy meggyőző kampányt a kollégák körében. Ennek a kampánynak az elsődleges célja a változtatás halaszthatatlanságának az érzékeltetése. Meg kell, győzzék a kollégákat, hogy a szervezet valóban a végét járja, és radikális változtatásokra van szükség a túléléshez. (Garvin, Roberto, 2005)

9. ábra: Meggyőző kampány négy fázisú terve

Forrás: saját szerkesztés Garvin és Roberto (2005) nyomán

Jól látható, hogy a változtatási terv kidolgozása és kihirdetése csak a harmadik fázis kezdetéig kell, hogy elkészüljön. Ugyanakkor az első fázis, a kampány kezdete jóval a változtatási terv kidolgozása előtt kell, hogy elkezdődjön, de még jóval a terv bejelentése után is kell, hogy tartson.

2.2. Alapvető változtatási stratégiák

A változtatás menedzseléséhez többféle módszer, megvalósítási stratégia áll rendelkezésre. Ezek alkalmazhatóságát a következő tényezők befolyásolják.

Az ellenállás mértéke

Erős ellenállás esetén az erőt alkalmazó-kényszerítő, valamint a környezeti-adaptív stratégiák párosítása lehet célszerű. Gyenge ellenállás vagy az egyetértés a racionális-empirikus és a normatív-reedukatív kombinációja mellett szól.

A célcsoport

A nagyméretű célcsoport a négy stratégia keverékét teheti szükségessé, hogy mindenki hallathassa szavát.

A tétek

Nagy tétek (jelentős anyagi következménnyel járó beavatkozás) a négy stratégia keveréke mellett szólnak. Ha nagyok a tétek, semmit sem lehet a szerencsére bízni.

A függőség

Ha a szervezet nagymértékben függ az emberektől, a menedzsment utasítási vagy követelési képessége korlátozott. (Székely, 2005)

2.2.1. Kényszerítő (coercive) változtatás

Alapvetően akkor alkalmazzák, ha rövid az idő a változtatás lebonyolításához, de elegendő hatalom áll a menedzsment rendelkezésére az ellenállás leküzdésére, és annak erőforrás igényeinek fedezésére is. Akkor lehet sikeres, ha helyesen mérik fel az erőforrás szükségleteket.

Klasszikus területe az üzleti folyamatok újratervezésének (Business Process Reengineering)

A kényszerítő stratégia gyenge pontjai:

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

BPR (Business Process Reengineering) során a változtatás középpontjában a vállalati folyamatok állnak. A folyamat olyan tevékenységek együttese, amelyek egy vagy többféle inputból kiindulva olyan outputot, vagy terméket és szolgáltatást hoznak létre, amely a

vevők számára értéket jelent. A folyamatok tovább bonthatóak kulcs (elsődleges) és támogató folyamatokra.

Fontos kiegészítés, hogy alapvetően az képes a folyamatok azonosítására és gyökeres átalakítására, aki mélyen beleássa magát a cég reálfolyamataiba. Ahogyan arra is nagy szükség van, hogy a funkcionális gondolkodásról a vevőorientált folyamat gondolkodásra térjünk át.

A BPR lépései:

- A vállalat teljes átvilágítása, a problémakeresés (pl. benchmarking, a sikeresebb cégekkel történő összehasonlítás érdekében).
- A változtatás konkrét céljainak és jövőképének meghatározása.
- A vállalat elsődleges (kulcs-) és támogató folyamatainak és ezek kapcsolatrendszerének feltérképezése.
- Az értékteremtés és a ráfordítás viszonyának, ill. a vevői igény kielégítés színvonalának meghatározása.
- Azon folyamatok kiválasztása, amelyek átszervezésétől a cég ugrásszerű javulását várják.
- A folyamatok áttervezése. A tervek megvalósítása, bevezetése.

Egy klasszikus BPR folyamat a következő lépéseken halad végig:

10. ábra: BPR folyamatmodell

Forrás: Székely (2005)

2.2.2. Adaptív változtatás

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

2.2.3. Menedzselt ellenállás

A két korábbi módszer egyfajta keverékéről van szó. Elsősorban akkor alkalmazhatják,

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

2.2.4. Négy alapvető változtatási stratégia

11. ábra: Alapvető változtatási stratégiák

Forrás: saját szerkesztés Nichols (2004) nyomán

2.2.5. Zaltman és Duncan féle változtatási stratégiák

A rásegítő stratégia

A rásegítő stratégia a kedvezményekkel, jutalmak kilátásba helyezésével mozdítja elő a változásokat. Az érintettek igényeit figyelembe veszi és megteremti azokat a feltételeket, amelyekkel könnyebbé tehető a változtatás megvalósítása. (Zaltman, Duncan, 1977)

Hatékony a rásegítő stratégia, ha az érintettek:

- Már felismerték a megoldandó problémát,
- Elfogadják a változást, mint a problémából kivezető utat
- Nyitottak a külső segítségre

A rásegítő stratégia nem célravezető, ha az idő sürget, és az érintettek vonakodnak a változástól vagy a változás nagyméretű, vagy nagyon mélyen rögzült attitűdöt, viselkedést kellene módosítani.

Az átnevelő (felvilágosító, oktató) stratégia

A felvilágosító-oktató stratégia szervezeti kultúra alapvető elemeit érinti, vagyis az emberek értékrendjében, gondolkodásmódjában, viselkedésében céloz változtatást elérni, hogy sikeres legyen a célul kitűzött változtatási folyamat.

Az átnevelő stratégia akkor célravezető, ha valamilyen tudati-ismereti korlátja van a változásoknak (pl. amikor a múlttal való szakítás nagyon éles és a változás eredményeit illetően nagyfokú a bizonytalanság). Nem célravezető egyedüli használata erős változtatási kényszer és motiváltság hiányában. (Zaltman, Duncan, 1977)

A hatalmi stratégia alkalmazása esetén a változtatás kezdeményezőinek magasabb beosztását, a célpont személyek függő helyzetét használja ki. Utasításokat alkalmaz a változások eléréséhez, és az ellenállókkal szemben kényszerrel is él. A behódolókat jutalmazza, az ellenállókat megbünteti. (Zaltman, Duncan, 1977)

Ajánlott a használata, ha:

- Az idő kevés, és mindenképpen áttörést kell elérni a változás során
- Szűk erőforrások állnak rendelkezésre, és az érintettek nem akarják a változtatások javára átcsoportosítani.

Egyéb esetekben nem célszerű, mivel drága, és behódolással csak alacsony fokú elkötelezettség érhető el a változtatások iránt.

A meggyőző (manipulatív) stratégia

A változtatás azért nehéz, mert az ismeretlennel szemben legtöbbször erős a negatív attitűd, minél inkább megismerjük az új dolgot, függetlenül annak tulajdonságaitól, annál pozitívabb a beállítódásunk. A kommunikáció által kialakuló attitűd azt jelenti, hogy ha elfogadjuk egy dologra vonatkozó közlés igazságát, akkor átvesszük a partner beállítódását is. Ezért csak hiteles vezetőnek sikerülhet a meggyőzés.

A meggyőző (manipulatív) stratégia alkalmazása során az érintettek változáshoz való érzelmi és tudati viszonyulását, véleményét próbáljuk megváltoztatni a kívánt irányba. A manipulatív taktika alkalmazása nem a vezetők fejletlen erkölcsi érzékére vezethető vissza, hanem a változások kedvezőtlen feltételrendszerére. (Zaltman, Duncan, 1977)

Eredményesen alkalmazható, ha:

- Az érintettek nem elkötelezettek a változtatások iránt,

- Menet közben meg kell változtatni a változtatások irányát
- Az érintettek az új viselkedés fenntartását, vagy elvetését mérlegelik
- Kevés az idő és a hatalmi eszközök nem vehetők igénybe
- A változtatás vezetőinek nincs közvetlen befolyásuk a változásban érintettekre
- A változtatás radikális, kockázatos és kedvezőtlen következményekkel jár
- A változtatás kimeneteléről nem lehet előzetesen érdemi információt szerezni
- Gyorsan és hatékonyan kell leküzdeni a változtatásokkal szembeni ellenállást.

A meggyőző stratégia alkalmazásával kapcsolatban kevés ellenjavallat jellemző.

2.3. A változtatásokkal szembeni ellenállás kezelése

Egy rendszer, szervezet teljesítménye nem csak a folyamatok, rendszerek kidolgozottságától függ, hanem az alkalmazás mértékétől is. Az pedig tovább bontható egyéb nem elhanyagolható tényezőkre, mint az elfogadottság mértéke, a szükséges kompetenciák szintje és a tiszta, egyértelmű elvárások ismerete.

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

12. ábra: Egy rendszer teljesítményének összetevői

Forrás: saját szerkesztés

Ezért is fontos minden egyes alkotóelemmel külön-külön is foglalkozni. A változtatásmenedzsment során a leggyakrabban előforduló tényező a változtatással szembeni ellenállás kezelése, a szükséges elfogadottság megszerzése. Ebben is különbözik nagyon a változtatásmenedzsment a válságmenedzsmenttől. Válságmenedzsment idején a

szervezet egésze érzi a válság okozta terheket, nehézségeket és a belső ellenállás sokkal kisebb emiatt. Mindenki ugyanazt szeretné. Ha elmúlna a válság.

Egy cég dolgozóinak több mint a felének, és a menedzsment több mint 75%-ának a támogatására van szükség ahhoz, hogy sikeresen véghezvihető legyen a változtatás. (Kotter, 1999) Hogyan lehet elérni azt, hogy az emberek ilyen nagy arányban legyenek a változtatás támogatói?

Változtatásmenedzsment során a belső ellenállás helyes felmérése kritikus a későbbi sikeresség érdekében. Vannak, akik élvezik, míg mások ódzkodnak a változtatásoktól. Ugyanazt a dolgot valaki fel sem veszi, míg más traumaként éli meg. A változtatásra adott reakció az adott ember személyiségétől függ. Azok, akik félnek a változtatásoktól, általában a megszokotthoz ragaszkodnak és ez többnyire az alacsony önbizalommal rendelkező emberekre jellemző. A magas önbizalommal rendelkezők, inkább neheztelést éreznek a változtatatással szemben. Ennek oka az, hogy saját maguk pozícióját látják veszélyeztetve és ezért ellenállóbbak lesznek a változtatással szemben.

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

- bizalomhiány,
- a hatalmi pozíció és a befolyás fenyegetettsége,
- ragaszkodás a szokásokhoz,
- függőség másoktól,
- korábbi negatív tapasztalatok,
- a meglévő szervezeti struktúra maga

Hogyan lehet helyesen felmérni és leküzdeni az emberekben kialakult félelmet és ellenállást? Meggyőződésem, hogy szükség van valódi tettvágyra, egy jó irányító csapatra, markáns jövőképre, helyes kommunikációra, és a megfelelő bevonásra a változtatási folyamatba a megoldás. Nem árt az sem, ha tisztában vagyunk a változtatás várható folyamatával és felkészülünk tudatosan minden egyes lépésre.

Az érintettek (stakeholderek) menedzselése a sikeres változtatási kezdeményezések egyik kulcs tényezője. A stakeholderek azon szervezetek, személyek összessége, akik közvetve befolyásolhatják a változás vagy projekt megvalósítását, akik közvetlenül érdekeltek a

célok elérésében, akik döntöttek a beavatkozásról és finanszírozzák azt, akik részt vesznek a változtatási folyamatban vagy projektben, a változtatás vagy projekt végső kedvezményezettjei. Stakeholderek lehetnek belsők: tulajdonosok, vezetők, beosztottak és külsők: beszállítók, stratégiai partnerek, vásárlók, versenytársak.

A stakeholder analízis eredete az üzleti és vezetési tudományok történetéhez kötődik. Magát a kifejezést (érintett/érdekelt/érdekhordozó) a XVIII. század elején jegyezték le, és eredetileg azokra az emberekre használták, akik fogadásokban vettek részt. A stakeholder elméletek igazán az 1930-as évek üzleti élettel és vezetéssel kapcsolatos vitáiban bukkantak fel ismét és fejlődtek tovább. A napjainkban is érvényes megközelítés ez idő tájt kezdett kibontakozni, s a stakeholder kifejezést ma már olyan egyénekre vagy csoportokra használják, akik érdekeltek valamilyen eseményben vagy döntésben.

A stakeholder analízist eleinte főleg az állami szektorban használták, ugyanis széles körben elfogadottá vált, hogy a törvények, kormányzati kezdeményezések és projektek kivitelezése és sikere nagyban függ azoknak az embereknek a támogatásától, akik érintve vannak az adott dologban. Ma már azonban nem csak a közszférában lévő szervezetek, hanem a versenyszférában tevékenykedő vállalatok is előszeretettel használják a tervezési és döntéshozatali folyamatokban. A stakeholder analízist eredetileg érdekelt csoportokra készítettek, ma már azonban egyre gyakoribb, hogy egyénekre is elkészítik. Csoportos elemzésnél – bár az azt alkotó egyének érdekei, céljai teljesen sohasem azonosak – azt feltételezzük, hogy mégis léteznek olyan vonások, amelyek az egész csoportra jellemzőek.

Az érintettek ugyanazt a változtatást nagyon különbözőképpen érzékelhetik a szervezettel szembeni elvárásaiktól, szerzett jogaiktól, korábbi, változási kezdeményezésekkel kapcsolatos tapasztalataiktól vagy pusztán jellemzőiktől és prioritásaiktól függően. A változtatás folyamán a különböző érdekeltek aggodalmai, érdekei és céljai gyakran konfliktusba kerülhetnek egymással. A stakeholder analízis és menedzsment mélysége függ a projekt méretétől és céljaitól.

13. ábra: Változásokhoz való hozzáállás

(Forrás: saját szerkesztés)

Vizionálók, korai alkalmazók: Lelkesek, az első fecskék, néha ők az egyetlen alkalmazók.

Pragmatikusak: Kivárók, ha segíti őket a változás, mellé állnak, ha nem, ellenállókká válhatnak.

Konzervatívok: Kezdetben hitetlenkedők, korábbi szokásaikat későn feladók

Szkeptikusok: Kezdettől fogva ellenállók, későn vagy soha nem alkalmazók. Legelső veszteségek.

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

Egy vállalati stakeholder analízis során lehetőleg minden érintettet a vezetőnek a fontossága helyén kell kezelnie. Ezzel támogatva őt abban, hogy tudja kire, kikre kell koncentrálnia, mikor a támogatás megszerzésén vagy éppen az ellenállás leküzdésén kell dolgoznia.

A változtatásokkal szembeni ellenállás egy másik kezelési módja Debra E. Meyerson szerint, ha törekszünk csendben végrehajtani azokat. Ehhez szükség van egy másfajta vezetői attitűdre, amit tanulmányában edzett radikálisoknak hív (tempered radicals). (Meyerson, 2001) Ahelyett, hogy a vezetők direkt, akár indulatos konfrontációkon keresztül érvényesítenék akaratukat, csöndben dolgozva, módszeresen provokálják a

szervezeti kultúrát az adoptációra. Elsősorban nem gyors, forradalmi változtatások igényekor, sokkal inkább folyamatos fejlesztések (evolutív változás) esetén hatásos ez a módszer. Ehhez persze szükség van a szervezetben olyan akár, informális vezetőkre, akik edzett radikálisokként, a változtatások ügynökeiként képesek irányítani a többieket. Ezek az edzett radikálisok nem látványos vezetők. Nincs feltűnő tábla a nyakukban és nem is hangosak, de ahogyan a folyamatosan hulló vízcseppek a gránitot is képesek megformálni, ők is képesek módszeresen irányítani a szervezeti kultúrát a kívánt irányba. Ők gyakran dolgoznak egyedül, rugalmasak és a türelemben hisznek. Ahelyett, hogy másokra erőltetnék véleményüket, beszélgetéseket kezdeményeznek és stratégiai szövetségeket, koalíciókat alkotnak.

2.4. A jól teljesítő szervezetek jellemzői

Még 2011-ben meghívott előadóként részt vettem egy nemzetközi felsőoktatásról szóló konferencián, ahol a különféle nemzetek oktatásfejlesztéssel foglalkozó szakértői számára is egy kiemelt kérdés volt a vezető szerepe a jól teljesítő szervezetek esetében. (Molnár, 2011)

Ken Blanchard szerint az erős nyomás alatt működő üzleti világ és maguk az üzleti iskolák is azt kommunikálják – következésképen az emberek is azt hiszik –, hogy egyetlen dolog, számít, a pénzügyi siker. Ezzel szemben az üzletemberek zöme inkább azt szeretné, hogy a társadalom arra emlékezzen velük kapcsolatban, hogy valaki létrehozott egy jól teljesítő szervezetet. A jól teljesítő szervezetekben (High Performing Organizations – HPO) három fő végcél elérésére fordítják energiáikat az ott dolgozók: (Blanchard, 2010)

- preferált szolgáltatóvá válni,
- preferált munkáltatóvá válni,
- preferált befektetéssé válni.

Preferált szolgáltatóvá válni abban az értelemben, hogy a vállalkozás vevői szinte rajongói legyenek a cég szolgáltatásainak. Amikor a vállalkozás olyasmit nyújt, amely messze meghaladja a konkurencia, sőt a vevők elvárásait is. Manapság ahhoz, hogy egy vállalkozás meg tudja tartani a vevőit, nem elég csupán kielégíteni igényeiket, rajongókat kell szerezniük. Olyan vevőket, akik annyira elégedettek a cég szolgáltatásaival, hogy mindenkinek el akarják újságolni azt. Ezeknél a cégeknél a pozitív értelemben vett

meglepetés a napi rutin része. Ezeknél a cégeknél az elégedett vevők észrevétlenül is a cég értékesítőinek táborát erősítik. (Blanchard, 2010)

Függetlenül attól, hogy milyen iparágban tevékenykedik a vállalkozás, tudja, hogy kik a vevői, és ennek megfelelően méri is a vevői eredményeket. A vevő szempontjából figyelik az eredményeket. Napirendben van a dolgozói képességek fejlesztése, a tudásmegosztás a vevő nagyobb elégedettsége érdekében.

Preferált munkáltatóvá válni abban az értelemben, hogy a legtehetségesebb, motivált és tartósan jól teljesítő kollégákat meg tudják tartani. Nem elég csupán magukhoz csábítani az ifjú tehetségeket. A preferált munkáltatóvá váláshoz nem elegendő a jó fizetés vagy egyéb kiegészítő juttatások biztosítása, különösen nem hosszútávon. A dolgozók keresik azt a helyet, ahol azt érzik, hogy munkájukat értékelik és jutalmazzák, ahol bevonják és felhatalmazzák őket, ahol elhihetik, hogy számít az, amit csinálnak. (Blanchard, 2010)

A jól működő szervezetben, a legtöbb vezető számára vitathatatlanul a legfontosabb a humán erőforrás, annak minősége. A kapcsolati sorban, egyes vezetők szerint a vevő is csak a második, hiszen hosszútávon egyetlen cég sem képes jó szolgáltatást nyújtani felhatalmazott, jól képzett és motivált munkatársak nélkül. A vevők gyors és kiváló szolgáltatást akarnak kapni, ehhez viszont ösztönző környezetet és kellően rugalmas szervezeti struktúrát kell teremteni a dolgozók számára, mely lehetővé teszi, hogy a legjobb formájukat hozzák.

Az ilyen szervezetekben a hatalom és a döntéshozatal nem egy kézben van, nem a hierarchia csúcsán összpontosul, hanem megoszlik a szervezetben. Részvétel, csapatmunka és együttműködés jellemzi a céget. A dolgozók érzik, hogy nagyra értékelik és tisztelik őket, a vezetők megengedik nekik, sőt el is várják tőlük, hogy önállóan hozzanak meg a saját életükre is kiható döntéseket.

Preferált befektetéssé válni abban az értelemben, hogy a cégvezetők felismerik, hogy a költségcsökkentés egyik hatékony módja, ha minden alkalmazottra potenciális üzleti partnerként tekintenek.

Minden szervezetnek szüksége van pénzügyi forrásra, legyen az részvényeladás, hitelfelvétel, új befektető vagy nagy értékű megbízás. A befektetők ugyanakkor csak akkor fektetnek be egy vállalkozásba, ha hisznek annak jövőjében, életképességében és jól

teljesítésében. Hinniük kell a cégvezetésben és a munkaerő minőségében, és persze a termék/szolgáltatásban is. A legtöbb vállalkozás vezetője ugyanakkor a cég pénzügyi helyzetének stabilitását a költségek csökkentésében, vagy a bevételek növelésében látja csupán, hiszen stabilan tartja magát a tézis, miszerint a szervezet pénzügyi sikere egyenlő a bevétel mínusz kiadás summájával.

Erős versenyben különösen igaz mindez, ugyanakkor egyre többször hallani olyan vezetőkről is, akik a munkavállalóktól komolyabb pénzügyi felelősséget is elvárnak. Több helyen a vezetés nem titkolja, rejtegeti pontos üzleti eredményeit, hanem a bevonás jeleként megosztja azt a munkavállalókkal. Sőt, egyes vállalkozásoknál addig senki sem kaphat fizetésemelést, amíg nem tudja értelmezni a cége mérlegkimutatását és rá nem jön, hogy saját munkájával hogyan befolyásolja a cég eredményességét. Az elkötelezett és felhatalmazott munkatársak nem csak a költséggazdálkodásban lehetnek segítségre, de a bevétel növelésében is. Azáltal, hogy legendásan jó szolgáltatást nyújtanak, mely rajongókat szerez a cég számára, a cég elismertsége és árbevétele is nő. A vállalat pedig vonzóbb befektetési célponttá válik a potenciális befektetők szemében. (Blanchard, 2010)

Elsőre talán nagyon utópisztikusnak hangzik az ilyen mértékű pénzügyi tudatosság elérése egy vállalkozás minden dolgozójánál. Ugyanakkor, ha figyelembe vesszük, hogy nem azt várjuk el, hogy mindenki „számokban” gondolkodjon, hanem megtalálja az ő valós helyét a vállalat gazdálkodási rendjében és értelmezze azt, akkor már nem is annyira elképzelhetetlen mindez.

Mindhárom fenti cél egyidejű teljesítése esetén a szervezet biztosan a jól teljesítő szervezetek közé fog tartozni, hiszen rugalmasságának, gyorsaságának és érzékeny rendszereinek köszönhetően nemcsak a jelenben lehet sikeres és elismert, hanem várhatóan a jövőben is. Talán az egyik legismertebb ilyen elven működő cég az amerikai Johnson and Johnson volt, melynek elnöke, Robert Wood Johnson már közel fél évszázada ekképpen fogalmazta meg a vállalat krédóját:

- első a vevők szolgálata,
- második az alkalmazottak és a vezetés szolgálata,
- harmadik a közösség szolgálata,
- az utolsó a részvényesek szolgálata.

Összefoglalóan, az alábbi ismérvek mindegyike jellemző a jól teljesítő szervezetekre:

- információ-megosztás és nyílt kommunikáció,
- vonzó és közösen értelmezett jövőkép,
- folyamatos tanulás,
- vevői eredmények állandó nyomon követése,
- ösztönző rendszerek és struktúrák,
- hatalommegosztás és bevonás.

Természetesen erősen hierarchikus, bürokratikus szervezetekben, mint például az államigazgatásban, mindez nehezen vagy szinte sehogyan sem megvalósítható, ugyanakkor meggyőződésem, hogy ennek a szemléletnek egy másfajta, egyedi megnyilvánulása értelmezhető lehet ott is.

A versenyszféra szereplői számára ugyanakkor mindezen koncepciók alkalmazása pozitív eredményeket hozhat. Elegendő csak arra gondolni, hogy szinte minden vállalkozásnak manapság van „jövőkép- küldetés-értékeink" megállapítása, melyeket akár mindenki számára elérhetően kommunikálnak is. Ugyanakkor csak a legritkább esetekben tudják, ismerik, és főleg alkalmazzák azt a napi munkájuk során. Az értékek halmazában szereplő fogalmak például a legritkább esetben vannak kifejtve, értelmezve minden kolléga számára, sokszor még a vállalkozás vezetői sincsenek tisztába ezekkel a fogalmakkal.

2.5. A szervezetekben előforduló hét jellemző erő

Ahogyan Peter M. Senge utal rá 1999-ben megjelent „The Dance of Change" című könyvében: „A változásra irányuló kezdeményezések nagy része megbukik. Végül a fennálló rendszer vezetőségébe vagy a szervezet kultúrájába mélyen beágyazott korlátokba ütköznek, és a lehetőségek rejtve maradnak. A változás ereje alábbhagy épp, amikor sikeresen és virágzóan kellene működniük. Ahhoz, hogy megértsük a változás folyamatát, úgy kell gondolkodnunk, mint egy biológus és nem úgy, mint egy vezető. Ha a fejlődés túl korán megáll, még mielőtt a szervezet elérné lehetőségeinek a határait, annak az az oka, hogy a fejlődés elkerülhetetlen akadályokba ütközött. A faj más egyedei jobban fejlődnek, mivel nem ütköznek bele ugyanezekbe az akadályokba. Hasonló helyzetekben a vezetőt inkább kertészekhez lehetne hasonlítani, akik virágaik mellett álldogálva könyörögnek (vagy épp parancsolják), hogy fejlődjenek és növekedjenek. Az okos kertész azonban nem ezt teszi. Tudja, hogy a magvaknak minden bizonnyal rendelkeznek azokkal az adottságokkal, amelyek a növekedéshez szükségesek. Ezért hát csak arra

összpontosítanak, hogy az akadályokat távolítsák el. Tartós hatása nem annak van, amikor felszólítjuk az embereket a keményebb munkavégzésre, és hogy mostantól elkötelezettebbek vagy lelkesebbek legyenek. A biológia arra tanít bennünket, hogy a változás fenntartásához fontos megértenünk a megerősítő támogató folyamatokat, illetve, hogy mi szükséges azok katalizálásához, továbbá, hogy felismerjük a változást megakadályozó tényezőket. Más szóval, a vezetőnek meg kell értenie a változás irányát, az elkerülhetetlen kölcsönhatást az előrevivő és a gátló, visszahúzó folyamatok között." (Senge, 1999 – saját fordítás)

Személyes tapasztalataim alapján is ezeknek a támogató és akadályozó tényezőknek, erőknek ismerete, beazonosítása kulcsfontosságú lehet a változtatások megértésében.

Az üzleti iskolák által tanított különféle modellek a gyakorlatban sokszor placebo hatást váltanak ki, mivel minden üzleti döntéshozó ezeket tanulta és számukra a komfortzónában maradni erős versenyhelyzetben kifejezetten kényelmes választás. (Baracskai, Molnár, 2013) Az üzleti iskolák által bemutatott szervezeti formák is ilyenek, mint pl. a lineáris, a funkcionális, a divizionális, vagy a mátrix szervezetek jól leírják a szervezetek lehetséges elméleti, tiszta formáit és az azon belül működő szolgálati utakat. Ugyanakkor messze nem mutatják be a gyakorlatban meglévő teljes szervezeti struktúra-vertikumot. Sok szervezet a leírt fő formák egyedi kombinációit alakítja ki, olyanokat, melyek csak rá jellemző módon értelmezhetők. Meghatározó szerepe van ebben a versenykörnyezetnek, a szervezeti kultúrának és a vezetésnek is.

Henry Mintzberg (2010) szerint a legtöbb dolog, ami a szervezetekben történik, leírható hét fő erő kölcsönhatásaként. Természetesen más, akár időszakosan előforduló erők is fellelhetőek a szervezetekben, mégis van hét fő erő, mely leginkább meghatározó minden vállalkozás életében.

Ezek az erők a következők:

- iránymutatás,
- hatékonyság,
- szakértelem,
- koncentráció,
- innováció,
- együttműködés,

- verseny.

„Az iránymutatás ereje adja meg azt a tudást, hogy a szervezetnek, mint egy integrált entitásnak, merre kell mennie. Ezen iránymutatás nélkül a szervezet különféle tevékenységei nem tudnának könnyen összekapcsolódni a közös cél érdekében.” (Mintzberg, 2010, 115. oldal)

„A hatékonyság ereje megpróbál egy fenntartható arányt biztosítani az elért nyereség és a felmerült ráfordítások, költségek között. A hatékonyságra való odafigyelés nélkül végső soron még a legvédettebb szervezetek is bizonytalanul mozognak. A hatékonyság általában standardizációt és formalizációt jelent, de gyakran gazdaságosságra redukálódik.” (Mintzberg, 2010, 115. oldal)

„A szakértelem bizonyos feladatok magas szintű tudással és gyakorlottsággal való elvégzését jelenti. Szakértelem nélkül a szervezetek bonyolult munkája egyszerűen nem végezhető el.” (Mintzberg, 2010, 115. oldal)

„A koncentráció ereje az egyes egységek számára lehetővé teszi, hogy az erőfeszítéseiket különböző piacok kiszolgálására összpontosítsák. Ilyen koncentráció nélkül nehézzé válna egy diverzifikált szervezet vezetése.” (Mintzberg, 2010, 115. oldal)

„Az innováció erejére is elengedhetetlen, mivel ugyan a szervezeteknek szükségük van központi irányításra és koncentrált összpontosításra, hatékonyságra és szakértelemre, de elengedhetetlen az új dolgok feltalálása is mind fogyasztóik, mind pedig saját maguk számára – az alkalmazkodáshoz és a tanuláshoz egyaránt.” (Mintzberg, 2010, 115. oldal)

„Van még két további erő, amelyeket katalizátorként is felfoghatunk: együttműködés és verseny. Az egyik az ideológiai összetartást írja le, a másik a politikai széthúzást. A politika a törvényes hatalom és az elismert szakértelem határain kívül cselekszik, ezért hajlamos a konfliktusokra. Az ideológia a normák, hiedelmek és az értékek gazdag kultúráját jelenti, amelyek harmonikus, együttműködő egységbe egyesítik az emberek különböző csoportjait. Nincs komoly szervezet, amely valaha is teljesen politikamentes lett volna, vagy legalább néhány ideológiai maradvány ne lenne benne.” (Mintzberg, 2010, 116. oldal)

„A szervezetek működésének megértése érdekében, az előbbi erőket alapul véve és kölcsönhatásaikat kulcsként tekintve megállapítható, hogy amikor egy erő dominál egy

szervezetben, a szervezet koherens, megalapozott forma, a konfiguráció felé halad. Amikor nem egy erő dominál, a szervezeteknek inkább különböző erők kiegyensúlyozott kombinációjaként kell működnie, beleértve az egyik formáról a másikra való átalakulás időszakait." (Mintzberg, 2010, 116. oldal)

14. ábra: A hét fő erő és szervezeti megjelenései

Forrás: Mintzberg (2010, 116. oldal)

Az erők konfigurációjának minden típusa lehetséges, a gyakorlatban azonban rendszerint csak kevés típus fordul elő. Amikor az erők valamelyike dominánsként jelenik meg a szervezetben, és a szervezet egy neki megfelelő formát alakít ki. Mindez alapján a továbbiakban hét alapvető formát különböztethetünk meg.

Az 4. táblázatban Mintzberg (2010) nyomán összefoglalom a különféle szervezeti formákat és jellemzőit.

4. táblázat: szervezeti formák és jellemzőik

	Jellemzői
Vállalkozói	A „tipikus" hazai kkv vállalkozás formája. Akkor fordul leginkább elő,

forma	amikor a cég vezetője és a fejében lévő irány ereje dominálja a szervezetet. A vállalat vezetője személyes kontrollt gyakorol a vállalkozási események történtek nagy része felett. Mindez kifejezetten a vállalkozások indulási, valamint fordulóponti helyzetében történik, amikor nagy szükség van a felülről érkező, erős jövőképre, valamint megfigyelhető még a tulajdonos által vezetett kis cégeknél. Ebben a formában kevés a középvezetői, valamint a törzskari pozíció, vagy azok viszonylag gyengék. Másik következmény az esetleges változtatások kezelésekor gyakori kényszerítő (coercive) változtatásmenedzsment stratégia. A vezető (tulajdonos) kényszerítő erejével élve, ellentmondást nem tűrve erőlteti végig a szervezeten a kívánt változtatási folyamatot.
Gépi forma	Klasszikus tömegtermést, gyártási tevékenységet végző vállalkozás formája. A hatékonyság ereje válik a legfőbb erővé ezekben a szervezetekben.
Szakértői forma	Akkor keletkezik, amikor a szakértelem a fő szervező erő a szervezetben, ez a forma jellemző például kórházakban, könyvelői, tanácsadói gyakorlatban és a mérnöki tervező irodákban. Itt az innováció kevésbé lényeges kritérium, az új tudás kitalálása helyett a meglévő tudás tökéletesítése számít.
Adhokrácia	Kevés valódi ilyen céget találni. Leginkább a szoftverfejlesztésre szakosodott, fiatal vállalkozások vagy a kreatív ügynökségek esetén fordul elő. Az adhokrácia formája a magas innovációs igényre válaszul jön létre szakképzett szakértőkből álló szervezeten belül, mivel a szervezet újdonságok létrehozására jött létre. A szakértőknek multidiszciplináris projektcsoportokban kell egyesíteniük erőfeszítéseiket.
Diverzifikált forma	A klasszikus „multi” egy másik formális megjelenése ez. Akkor jelenik meg, amikor a koncentráció ereje kiemelkedik a többi közül. Ezek a szervezetek először diverzifikálódnak, majd divíziókat alakítanak ki. Minden divízió viszonylagos autonómiában, egy kis, központi iroda által támasztott teljesítménykontrollnak alávetve működik. Ez a diverzifikált forma természetesen a legismertebb a nagy konglomerátum vállalatok világában.
Ideológia	Az emberek együttműködnek a közös haszon érdekében. A szervezet tagjai

forma	személyesen elköteleződnek, azonosulnak a szervezet igényeivel. Az ideológia a szervezeti tagokat a befelé fordulásra készteti, ugyanakkor segítheti a tagokat az ellentmondás és a változtatás kezelésében.
Politikai forma	Ellentmondásos, erősen szabályozott forma, mégis belső harcok alakulnak ki, ahol a verseny ereje dominál. Ugyanakkor ez a verseny a belső konkurenciára fókuszál és nem a külső piacra irányul, ezáltal megerősödik a szervezeten belüli széthúzás. A magukra hagyott szervezetek megjelenési formája ez. Egy elkötelezett menedzsment részéről folyamatos erőfeszítést igényel rábírni az embereket az együttműködésre.

Forrás: saját szerkesztés Mintzberg (2010) nyomán

Óriási a szakirodalma a változtatások kezelésének (angolul: change management), különösen, ha figyelembe vesszük, hogy a vezető személyes sok kapcsolódó területet összeköt. Így a stratégia menedzsment, a szervezetfejlesztés, csoportdinamika, de még a hálózatkutatás is kapcsolódó területei lehetnek a változtatás menedzsmentnek. Az értekezés terjedelmi korlátai miatt mindezekre részletesen kitérni nem lehet. Összefoglaltam ebben a fejezetben a számomra leglényegesebb nemzetközi szakirodalomban fellelhető változtatásmenedzsment modellek sajátosságait valamint összekapcsoltam azokat társ területek modelljeivel. Nincs és nem is lehet egyetlen, minden helyzetben bevethető változtatásmenedzsment modell, egyfajta algoritmus, amely követése esetén mindig helyes eredményre jutunk. Valójában a vezető tapasztalata, rutinja, képzettsége és az adott változtatási helyzet eredményez egy gyakorlatot, a heurisztikát, amelyet követni érdemes. Az persze óriási jelentőséggel bír, hogy a vezetői ismeri-e az elérhető algoritmusokat és azokból tanulva alkalmazza a saját módszerét. Mint azt a későbbiekben látni fogjuk nem teljesen ez a valóság.

3. A KUTATÁS TARTALMA, MÓDSZERE

A kutatás célja annak vizsgálata, hogy a hazai vállalkozások mennyire kezelik tudatosan a cégüket érintő változtatásokat. Választ kerestem arra, a hazai vállalakozások hogyan viszonyulnak a változtatásokhoz. Megvizsgáltam, van-e cégméret szerinti vagy iparági sajátosságból fakadó egyedi gyakorlat, amit leginkább követnek vagy csak egyszerűen ösztönösen, zsigerből, vagy sehogyan sem tudatos a cégvezetők számára a változtatás lefolytatása.

Az 1.4-es fejezetben megfogalmazott hipotézisek igazolására vagy cáfolására egy tizenhárom kérdéscsoportból álló kérdőívet állítottam össze. (lásd az M1. Számú mellékletet)

A kérdőív összeállításánál Paul A. Scipione, „Practical Marketing Research" című könyvében található nyolclépcsős folyamatának elméletét alkalmaztam és az alábbi szempontokat vettem figyelembe (Scipione, 1992):

- Milyen információkra van szükségem a felmérésben szereplő válaszadóktól?
- A kérdőívek két típusa és az adatgyűjtés hét módszere közül melyiket fogom alkalmazni?
- Mely kérdéseket teszem fel nyitott formában? Mely kérdéseket teszem fel zárt formában?
- Írjuk le az egyes kérdések szövegének javasolt konkrét megfogalmazásainkat.
- Döntsük el, hogy milyen típusú skálákat, táblázatokat vagy egyéb különleges eszközöket alkalmazunk a kérdőív szerkesztése során.
- Határozzuk meg a kérdések legmegfelelőbb sorrendjét.
- Határozzuk meg a kérdőív szerkezetét, elrendezését és küllemét.
- Végül, végezzünk alapos próbakérdezéseket, majd az eredmények ismeretében tegyük meg a szükséges változtatásokat!

A kérdőív típusa és az adatgyűjtés módszertana alapján az online, önkitöltő kérdőív kitöltésre támaszkodtam, de tucatnyi cég esetében személyes, mélyinterjúk formájában általam kitöltött kérdőív alapján további részletekbe is sikerült betekintést nyernem.

Összesen 181 online kitöltött kérdőív érkezett vissza, melyek tudatosan válogatott szervezetektől érkeztek. Fontosnak tartottam, hogy különböző méretű és eltérő iparágban

tevékenykedő szervezetek is képviseljék magukat. Ezen felül a for-profit és non-profit ágazatok valamint intézmények gyakorlatára is rálássak. Az online kérdőívek egészültek ki a személyes interjúk eredményeivel.

Kiinduló hipotéziseim alapján a változtatást kiváltó okokat az alábbiak szerint csoportosítottam:

- Gazdasági kényszerek:
    - fizetésképtelenség,
    - veszteségesség,
    - csökkenő bevételek,
    - piaci részarány csökkenése,
    - szűkülő erőforrások,
    - iparági konszolidáció,
    - gazdasági válság hatása,
    - új lehetőségek kiaknázásának hatékonyabb kezelése.
- Folyamatbeli kényszerek:
    - hatékonyabb versenytársak,
    - mennyiségi és minőségi hiányosságok,
    - nem megfelelő rendszerbevezetések,
    - stratégia alkotás szükségessége,
    - reagálási kényszer a válságra.
- Szervezeti kényszerek:
    - növekvő fluktuáció,
    - elidegenedett vagy összeomló vállalati kultúra,
    - csökkenő dolgozói elkötelezettség,
    - összeomló értékek és elképzelések,
    - elkötelezettség hiánya minden szinten.

Hipotéziseim ellenőrzésére alapvetően a deduktív módszert alkalmazom. (A valóság megfigyelése a kutatás módszereivel, majd kiinduló hipotéziseim elfogadása vagy elvetése.) Későbbiekben majd az induktív módszert is alkalmazom, mikor a kutatás eredményei közötti összefüggések megtalálása során új feltételezésekre, új összefüggésekre juthatok. Erre segítségemre volt az SPSS19-es analitikai program és a DoctuS nevű döntéstámogatási szakértői keretrendszer alkalmazása is.

3.1. A kutatás indikátorai és változói

Kutatásomhoz olyan indikátorokat és változókat alkalmaztam, melyek választ adnak arra, hogy mivel és hogyan teszem mérhetővé a definiált fogalmakat és hipotéziseimet.

3.2. A minta meghatározása

Az alapsokaság a Magyarországon működő vállalatok vezető beosztású tagjai. (Kis-és közepes vállalatok, nagyvállalatok és non-profit szervezetek vezetői egyaránt.) Tudatosan válogatott, analitikus mintával kívántam dolgozni és eredeti célom alapján legalább 150 kitöltött és értékelhető kérdőív legyen. Ezek feldolgozása képezi munkám alapját.

3.3. Mérési szint

A kérdések összeállításánál arra törekedtem, hogy a lehető legmagasabb mérési szintű eredmények születhessenek. Ugyanakkor a 13 kérdéscsoportból csak a vállalat mérete kérdésre adható numerikus válasz. A feldolgozást ez a tény nehezíti. Ahol csak lehet, át kell konvertálni a szöveges válaszokat számadatokká. Mindezzel együtt, a kérdőívem alapján leginkább nominális, ordinális és csak egyetlen intervallum mérési szintű változóval kalkulálhattam.

3.4. Értékelés és elemzés módszere

A kérdőív kiértékelését az SPSS19-es, többváltozós elemzések készítésére alkalmas szoftverrel végeztem, melyet szöveges kiegészítések és értelmezések egészítenek ki. Ezzel párhuzamosan mélyinterjúkat készítettem a kérdőívet kitöltő szervezetek vezetőivel. A későbbiekben a kutatás eredményei közötti összefüggések megtalálása során új feltételezésekre, új összefüggésekre is jutottam. Ehhez a DoctuS döntéstámogató szakértői keretrendszer alkalmazásával tudásbázist építettem.

4. A KUTATÁS EREDMÉNYEI

Ebben a fejezetben összefoglalom, hogy a 2011-ben elkezdett kutatásom milyen eredményeket hozott. 181 hazai vállalat vezetője töltötte ki online kérdőívemet, vagy személyes interjúk formájában kaptam tőlük információkat a témában. Méretük alapján kis-közepes és nagyvállalatok, köztük olyanok is, mint a Magyar Telekom, Akzo Nobel, Microsoft, MVM, Auchan Magyarország, BÁV vagy éppen a Transparency International hazai szervezete. Törekedtem rá, hogy ne csak egy-két iparág szereplőinek véleménye jelenjen meg, valamint megtalálhatóak legyenek a for-profit szektor mellett a non-profit szervezetek is. *A teljes kutatási kérdőív megtalálható az M1. számú mellékletben.*

4.1. A kérdőívre adott válaszok értékelése

Statisztikai módszerekkel vizsgáltam meg a beérkezett válaszokból összeállt adatbázist. Egy-és többváltozós elemzéseket végeztem, melyek a következő pontokban összefoglalt eredményeket hozták.

4.1.1. A válaszadók eloszlása

A vizsgált vállalatok méretét tekintve vegyes képet mutat. 43% kis-és mikro vállalat kategóriába tartozik és hozzávetőlegesen 21% a nagyvállalatok aránya.

15. ábra: Válaszadók vállalatának mérete

Forrás: saját kutatás

Érdekes ugyanakkor, hogy 8%-nál kevesebb az 51-150 fő közötti foglalkoztató cégek aránya a mintában.

A válaszadók közel 40%-az első számú vezető, 25%-a felsővezető, 22%-a középvezető. Megállapíthatjuk, hogy jelentős többségében a válaszadók döntéshozók, a témában illetékes és releváns tapasztalattal bírók.

16. ábra: Válaszadók szervezeten belüli eloszlása

Forrás: saját kutatás

4.1.2. Változtatások megítélése

17. ábra: Lezajlott változtatások sikerességének aránya

Forrás: saját kutatás

2008 óta a vizsgált vállalatok 96%-ánál volt tudatosan megtervezett változtatás. Ha más nem is, akkor a gazdasági válság biztosan rákényszerítette a vállalkozások jelentős részét tevékenységeik, folyamataik újragondolására. A válaszadók 97%-a sikeresnek, vagy részben sikeresnek ítélte a megtörtént változtatásokat. Érdekes ugyanakkor, hogy a vizsgált cégvezetők nagyobbik hányada, közel 52%-a csak részben sikeresnek ítélte a lezajlott változtatásokat a saját megítélése szerint. Hogy mi a siker fogalma számukra azt nem definiáltam előre. Minden válaszoló a saját maga értékrendje szerint ítélte meg ezt a kérdést.

A sikeresnek ítéli-e meg a lezajlott változtatások kérdés esetén a vállalat méret szerint eloszlás a következő:

5. táblázat: a változtatás sikerességének megítélése

	A vállalat mérete				
Sikeresnek ítéli meg	1-15 fő	16-50 fő	51-150 fő	151 fő felett	**Összesen**
Igen	46	25	3	8	82
Nem	3	1	0	1	5
Részben	30	24	11	29	94
Összesen	**79**	**50**	**14**	**38**	**181**

Forrás: a szerző saját kutatása

Jól látszik, hogy lényegesen nagyobb a 151 fő feletti és a 15 fő alatti foglalkoztatottak esetén a Részben sikeresnek ítélt korábbi változtatás aránya. A nagyobb vállalatok vezetői hajlamosabbak kissé kritikusabban tekinteni lezajlott változtatásaik eredményességére nézve.

A kitöltők munkaköre szerinti eloszlás a következő:

6. táblázat: a kitöltők munkakörének eloszlása

	Gyakoriság	%	Összesen %
Értékesítés-marketing	**88**	**48,6**	**48,6**
HR	33	18,2	66,8
Termelés-gyártás vezetés	12	6,6	73,4
Pénzügy-adminisztráció	22	12,2	85,6
Egyéb	26	14,4	100
Összesen	181	100	

Forrás: a szerző saját kutatása

4.1.3. A változtatás kiváltó okai

Arra a kérdésre, hogy mi volt a változtatás kiváltó oka a felkínált válasz lehetőségek közül legnagyobb arányban a „szűkülő erőforrások” lett kiválasztva. Rögtön ezután a „piaci részarány csökkenése” válasz jelenik meg második helyen, majd a „szervezet nem képes a piaci versenyben helyt állni” választás következik. Nagy arányban választották még a „csökkenő dolgozói elkötelezettséget” és a „mennyiségi és minőségi hiányosságokat”, mint kiváltó okot.

Mindezek mellett olyan egyéb, nem felkínált kiváltó okok is felmerültek, mint jelentős pénzügyi veszteség, sikertelen SAP bevezetés, tőzsdei kényszer, vagy talán meglepő módon a növekedés.

18. ábra: A változtatást kiváltó okai

Forrás: A szerző saját kutatása

4.1.4. Sikertényezők megítélése

Minden modell evidenciának tekinti a valódi felsővezetői elköteleződést a változtatás mellett. Eddigi tapasztalataim alapján a vállalati stratégiák végrehajtásának

sikertelenségének az egyik fő oka a nem valódi felsővezetői elköteleződés. Azaz csak látszólag állnak a változtatások mellé, amikor már a vezető személye vagy pozíciója is érintetté válik, akkor sokszor már elzárkóznak, sőt szabotálhatják is a változtatásokat. Mások változzanak, a folyamatok változzanak, az érintettek változzanak, de ők maguk ne. Ugyanakkor láttuk, hogy a legfontosabb sikerkritérium egy változtatás során a valódi felsővezetői elköteleződés.

Vizsgáltam azt is, hogy a cégvezetők számára melyek azok a tényezők, amiket legfontosabb sikertényezőnek ítélnek meg a lezajlott változtatásaik menedzselése során. Az alábbi válaszokat kaptam:

7. táblázat: Sikertényezők rangsorolása

	Legfontosabb	Fontos	Semleges	Kevéssé lényeges	Legkevésbé fontos	Átlag	db
A változások koncepciójának, víziójának meghatározása és kommunikálása a szervezet tagjai felé	103	68	3	4	3	1,54	181
Szervezeti ellenállás feloldása, kezelése.	33	121	24	0	3	2	181
Valódi felsővezetői elköteleződés a változtatás mellett. (Az akadályok többségét általában a változtatások kezdeményezői gördítik a változtatások sikeres végrehajtásának útjába.)	118	49	7	1	1	1,4	176
A változtatás szempontjából kulcs munkakörökben dolgozók számára egyéni kommunikációs és feladatterv készítése.	30	95	36	15	0	2,2	176
Külső tanácsadók, a változások szakértőinek bevonása a szervezeten belüli hatalmi viszonyok és informális kapcsolatrendszer támasztotta akadályok leküzdésére.	4	49	79	24	20	3,04	176

Forrás: a szerző saját kutatása

Tekintettel arra, hogy a válaszadásnál az 1-es érték a legfontosabb és az 5-ös érték a legkevésbé fontos, így az átlag értékeket figyelembe véve jól látszik, hogy a valódi felsővezetői elköteleződés messze a legfontosabb sikertényező a válaszadók körében.

Tudjuk, hogy az attitűd a szervezeti kultúrában ragályos, azaz a jó viselkedésminták, csakúgy a rosszak is, könnyen átadhatóak. A vezetői attitűd is ragályos. Ahogyan a járványelméletnek nevezett teória is kimondja, a termékek, az üzenetek és a viselkedésminták is úgy terjednek, ahogyan a vírusok. (Gladwell, 2002) Eleinte nem sok

minden vehető észre, de egyszer csak valami történik a háttérben és robbanásszerűen elterjednek.

Ugyanakkor az is jól látható, hogy noha korábban a külső tanácsadók bevonása gyakran előfordul és cégmérettől független, itt a külső szakértők bevonása már a legkevésbé fontos sikertényező. Ezt mutatja a 3,04-es átlagérték. Tehát a folyamat elején a vállalkozások 27%-ban bevonnak külső szakértőket, de a későbbiekben nem ítélik fontosnak a munkájukat a sikeresség érdekében. Ez a tény meglehetősen más megvilágításba helyezi a tanácsadó cégek munkáját és megítélést a piacon.

19. ábra: Sikertényezők osztályozása

Forrás: A szerző saját kutatása

20. ábra: Egyes sikertényezők rangsorolása

Forrás: A szerző saját kutatása

A kiértékelés alapján összefoglalóan elmondható, hogy egy vezető számára a legfontosabb a konkrét, világos küldetés a sikeres változtatáskezelés során, míg a más oldalon a külső tanácsadók, a változtatás szakértőinek bevonása szerepel, mint kifejezetten nem fontos tényező.

8. táblázat: Egy sikeres változtatási folyamat sikertényezőinek rangsorolása

	Nagyon fontos	**Fontos**	**Kevéssé fontos**	**Nem fontos**	**Átlag**
Konkrét, világos küldetés.	32	16	0	0	1,33
Szervezeti ellenállás felmérése és kezelése.	24	23	1	0	1,52
Külső tanácsadók, szakértők bevonása.	3	10	20	15	2,98
Megfelelő kapcsolatrendszer kialakítása a szervezet, az alkalmazottak és a változtatási folyamat egyes lépései között.	16	26	5	1	1,81
Gyors ütemű, átfogó és radikális változtatások végrehajtása.	7	16	21	4	2,46
Válsághelyzetben a legkönnyebb változtatások végrehajtása.	3	11	29	5	2,75
Erőskezű és hatalommal bíró vezető a változtatások kezdeményezésére és irányítására.	12	33	3	1	1,90
Következetes kommunikáció és cselekedet.	30	15	3	0	1,44
A változás valós mozgatórugóinak világos közvetítése.	17	23	8	0	1,81
A jelenlegi helyzet („*status quo*”) megtartásában rejlő veszélyek (mind egyénre, mind szervezetre nézve) dramatizálása, a változás nyújtotta lehetőségek kihangsúlyozása.	7	20	20	1	2,31

A szervezet növekedésre és prosperálásra való különleges képességek biztosítása, megerősítése.	17	23	8	0	1,81
Világos, mérhető, a fogyasztói elégedettséggel összekötött teljesítménycélok köré felépített változás.	8	30	10	0	2,04
Elismerése annak, hogy a változás általunk vélt szükségessége és mások felfogása különböző.	2	20	24	2	2,54
A kérdezés, egyet nem értés és hibázás jogának biztosítása egy ideig.	3	24	17	4	2,46
Türelem megtartása a változásra való törekvés alatt is.	4	26	10	8	2,46
Az emberek változtatásokkal szembeni érzéseivel való egyetértés.	1	15	25	7	2,79

Forrás: a szerző saját kutatása

Rendkívül fontos szerepet játszik még a következetes kommunikáció és cselekedet, valamint a belső szervezeti ellenállás helyes felmérése és kezelése. Ugyanakkor az emberek változtatásokkal szembeni érzéseivel való egyetértés nem tűnik fontos tényezőnek, azaz hajlamosak lehetnek a válaszoló vezetők a coercive stratégiát előszeretettel használni tervezett változtatáskezeléseik során.

4.2. Az első hipotézis vizsgálata

Változtatásaik menedzselése során alkalmazott módszereket illetően, a felmérésben részt vevő vállalatok mindösszesen 10,5%-az alkalmazott valamilyen szakirodalomban fellelhető, ismert változtatásmenedzsment modellt.

9. táblázat: szakirodalomban fellelhető változtatásmenedzsment módszerek

	Gyakoriság	%	Összesen %
Jelölte	**162**	**89,5**	**89,5**
Nem jelölte	19	10,5	100

Összesen	181	100	

Forrás: a szerző saját kutatása

Első hipotézisben azt állítottam, hogy a hazai vállalatok vezetői elenyésző arányban követnek bármiféle szakirodalomban fellelhető módszert változtatásaik menedzselése során. Egy 2002-ben végzett másik, 288 vállalatra kiterjedő nemzetközi kutatás alapján a vállalkozások több mint fele nem alkalmazott semmiféle módszert változtatásai lebonyolításánál. (Farkas, 2005) **Nemzetközi összehasonlításban is alacsony az általam tapasztalt hajlandóság a módszerek alkalmazására, így az első hipotézisemet igazoltnak tekintem, azaz nem ismerik és így nem is alkalmazzák a vizsgált cégvezetők a szakirodalomban fellelhető és elterjedt változtatáskezelési modelleket.** Majd a későbbiekben látni fogjuk, hogy a vezetők ennek megfelelően inkább erősen bíznak saját meglévő tudásukban és tapasztalataikban a változtatásaik kezelése során.

21. ábra: Szakirodalomban fellelhető modellek alkalmazása

Forrás: A szerző saját kutatása

22. ábra: Hatékonyság és folyamatok javítása

Forrás: A szerző saját kutatása

Jól látható ugyanakkor, hogy elsősorban a hatékonyságukra és meglévő folyamataik finomhangolására koncentráltak nagyobb arányban. A válaszolók több, mint fele ezt jelölte meg alkalmazott módszernek.

A szakirodalomban fellelhető módszerek használatához képest többen választották azt, hogy különféle cégen belül fellelhető teljesítményértékelési eszközökhöz folyamodnak a változtatásaik során, de még így is alig 12% választotta ezt.

23. ábra: Teljesítményértékelési eszközök alkalmazása

Forrás: A szerző saját kutatása

A meglévő tudás és tapasztalat több, 60% feletti választása jelzi, hogy a cégvezetők erősen bíznak saját tudásukban változtatásaik menedzselése során.

24. ábra: Meglévő tudás és tapasztalat alkalmazása

Forrás: A szerző saját kutatása

Nagyjából minden negyedik válaszoló jelölte, hogy külső tanácsadókat, a változások szakértőit is be szokta vonni változtatásaik menedzselése során.

25. ábra: Tanácsadók bevonása

Forrás: A szerző saját kutatása

4.3. A második hipotézis vizsgálata

Második hipotézisem szerint elsősorban a közepes méretű cégekre, 51-150 fő közötti foglalkoztatottak esetén lehet jellemző, hogy tanácsadókat vonnak be változtatásaik menedzselése során. A nagyvállalatok inkább belső, meglévő folyamataikra és tudásukra támaszkodnak, míg a mikro-és kisvállalkozások esetén a vezető maga a változás szakértője, ritka kivételektől eltekintve.

Vizsgáltam, hogy ezt visszaigazolják-e a válaszolók. Ehhez korreláció és regresszió-számítást végeztem, két folytonos változóval az SPSS19 program segítségével a vállalat mérete és az egyik alkalmazott módszer, a tanácsadók bevonása között.

10. táblázat: A korrelációs együttható értéke

Modell	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,101[a]	0,01	-0,015	1,333

Forrás: a szerző saját kutatása

A táblázatok fejléce és eredményei az SPSS19 számítógépes statisztikai program által használt formátumban láthatóak.

A táblázatból leolvasható a korrelációs együttható és a determinációs együttható értéke. (R értéke abszolút értékben.) A tanácsadók bevonása mindösszesen 10%-ban a vállalat mérete határozza meg. Ebből kiindulva a null hipotézis a következő: összefüggés nem mutatható ki a vállalat mérete és a tanácsadók bevonása között.

A null hipotézist tesztelve r=0-ra a 8. táblázatból olvashatjuk ki.

11. táblázat: A variancia analízis eredménye

Modell		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0,71	1	0,71	0,399	,531[a]
	Residual	69,339	39	1,778		
	Összesen	70,049	40			

Modell	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,194	0,239		9,16	0
Alkalmazott módszer: tanácsadók bevonása	0,306	0,485	0,101	0,632	**0,531**

Forrás: a szerző saját kutatása

Sig értéke 0,531, ami bőven az 5% felett van, azaz megtartjuk a null hipotézist.

Hasonlóan lefuttatva azt vizsgáltam, hogy vajon az új tudás és a vevői igények folyamatos keresése hatással van-e a lezajlott változtatások sikerességének megítélésére.

12. táblázat: Korrelációs együttható értéke

Modell	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,188	0,035	0,01	1,003

Modell		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,405	1	1,405	1,398	0,244
	Residual	38,195	38	1,005		
	Összesen	39,6	39			

Modell	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,975	0,355		11,211	0
Alkalmazott módszer: tanácsadók bevonása	-0,19	0,161	-0,188	-1,182	0,244

Forrás: a szerző saját kutatása

Itt a sig érték már jóval alacsonyabb, de még mindig bőven az 5% feletti szinten van, azaz összefüggés nem mutatható ki.

Kutatásomban ugyanakkor jól láthatóan kimutatható egyfajta puha összefüggés. Összesen 14 vizsgált közepes méretű cég közül 6 esetben jelölték a külső tanácsadók igénybevételét, ami közel 43%-nak felel meg, míg mikro vállalkozások esetén ez alig 30% és a nagyvállalatok esetén is 30% alatt van ez az érték. Ugyanakkor ezek az eredmények mégsem jelentenek statisztikai összefüggést a vállalat mérete és a külső tanácsadók alkalmazása között, ahogyan ez a 11. táblázatban még jobban érzékelhető.

13. táblázat: Külső tanácsadók bevonása

			Alkalmazott módszer: tanácsadók bevonása		Összesen
			nem jelölte	jelölte	
A vállalat mérete	1-15 fő	Mennyiség	55	24	79
		Az összes %-ban	30,4%	13,3%	43,6%
	16-50 fő	Mennyiség	42	8	50
		Az összes %-ban	23,2%	4,4%	27,6%
	51-150 fő	Mennyiség	8	6	14
		Az összes %-ban	4,4%	3,3%	7,7%
	151 fölött	Mennyiség	27	11	38
		Az összes %-ban	14,9%	6,1%	21,0%
Összesen		Mennyiség	132	49	181
		Az összes %-ban	72,9%	27,1%	100,0%

Forrás: a szerző saját kutatása

Kereszttábla elemzéssel is vizsgáltam azt a kérdést, hogy van-e összefüggés a vállalat mérete és a külső tanácsadók bevonásának fontossága között. A két változóm tehát a külső tanácsadók bevonásának fontossága *(ordinális skála; értékei lehetnek: 1=legfontosabb, 2=fontos, 3=semleges, 4=kevésbé fontos, 5=legkevésbé fontos, 9=nem tudja)* és a vállalat mérete *(ordinális skála; értékei lehetnek: 1=1-15 fő, 2=16-50 fő, 3=51-150 fő, 4= 151 fő felett).*

26. ábra: Tanácsadók bevonása a vállalat méretének függvényében

Forrás: A szerző saját kutatása

A vállalat mérete és a külső tanácsadók bevonásának fontossági megítélésének táblázatos eloszlását mutatja a 12. táblázat.

14. táblázat: Külső tanácsadók bevonása és a vállalat méretének kapcsolata

			A vállalat mérete				Összesen
			1-15 fő	16-50 fő	51-150 fő	151 fölött	
Alkalmazott módszer: tanácsadók bevonása	nem jelölte	Mennyiség	55	42	8	27	132
		Az összes %-ban	30,4%	23,2%	4,4%	14,9%	72,9%
	jelölte	Mennyiség	24	8	6	11	49
		Az összes %-ban	13,3%	4,4%	3,3%	6,1%	27,1%
Összesen		Mennyiség	79	50	14	38	181
		Az összes %-ban	43,6%	27,6%	7,7%	21,0%	100,0%

Forrás: a szerző saját kutatása

A Khi-négyzet elemzés eredménye a következő lett:

15. táblázat: Khi-négyzet vizsgálat eredménye

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,377[a]	3	0,146

Likelihood Ratio	5,562	3	0,135
Linear-by-Linear Association	0,022	1	0,883
N of Valid Cases	181		

Forrás: a szerző saját kutatása

Ez alapján a mutató megfigyelt értéke 5,37, és a kétoldali szignifikanciaszint 0,146, amely meghaladja az általam választott 0,05-ös (5 %-os) szignifikanciaszintet. Ez azt jelenti, hogy megtartjuk a null hipotézist, miszerint nincs összefüggés a vállalat mérete és a tanácsadók bevonásának megítélése között.

Megvizsgáltam azt is, hogy miként alakul ugyanez, ha összevonom a vállalatméret kategóriákat és négyből, készítek kettőt. Azaz az 1-es kategória lett az 1-50 főt foglalkoztató cégek és 2-es kategória lett az 51 fő feletti foglalkoztatók.

Ezek alapján a következő eredményt kaptam:

16. táblázat: Khi-négyzet vizsgálat eredménye összevont vállalatméret esetén

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,616[a]	3	0,455
Likelihood Ratio	2,590	3	0,459
N of Valid Cases	181		

Forrás: a szerző saját kutatása

Jól látszik, hogy a sig értékek bőven az 5% feletti érték felett vannak, azaz biztonsággal megtarthatjuk a null hipotézist és kimondhatjuk, hogy nincs összefüggés a vállalatok mérete és tanácsadók bevonásának fontossága között.

Statisztikai módszerekkel vizsgálva tehát a második hipotézisem nem igazolható, azaz nincs összefüggés a vállalatok mérete és a változások szakértőinek bevonása között. Nem jelenthető ki, hogy van egy jellemző vállalatméret, mely esetében inkább bevonnak tanácsadókat a cégvezetők változtatásaik kezeléséhez.

Természetesen sokan nem csak egyfajta módon próbálták menedzselni változtatásaikat. Ha az összes választ figyelembe vesszük, akkor a következő képet kapjuk:

27. ábra: Változtatásmenedzsment módszerek alkalmazása

Forrás: A szerző saját kutatása

A vártnál magasabb arányban vontak be külső tanácsadókat, és bízták a bevont tanácsadó cégre, hogy milyen modellt alkalmaznak. A későbbiekben látni fogjuk, hogy a tanácsadó cégek ugyanakkor a felmérés alapján nem játszanak igazán fontos szerepet a tervezett változtatás sikeréért.

4.4. A harmadik hipotézis vizsgálata

A harmadik hipotézisem szerint a Kotter féle nyolclépéses változtatáskezelési modell a nagyobb eredményesség érdekében kiegészülhet egy kilencedik lépéssel, mégpedig a változtatás szempontjából kulcs munkakörökben dolgozók számára egyéni kommunikációs és akciótervvel. A 28. ábrának megfelelően.

28. ábra: Az eredeti Kotter féle nyolclépéses modell kiegészítése

Forrás: A szerző saját összeállítása

Fontos értelmezni a munkakör fogalmát. A munkakör a szervezetben egymáshoz hasonló feladatokkal és felelősséggel jellemezhető pozíciók csoportja. (Bakacsi, Bokor, Császár, Gelei, Kováts, Takács 2005)

Különösen fontosnak tartottam megvizsgálni, hogy a változtatás szempontjából kulcs munkakörökben dolgozók számára készített egyéni kommunikációs-és akcióterv készítése és a változtatás sikerességének értékelése között kimutatható-e valamiféle összefüggés. A vizsgálathoz szintén a kereszttábla elemzést használtam. A vizsgált mutatók: sikeresnek ítéli meg, *(nominális skála; értékei lehetnek: 1=igen, 2=nem, 3=részben)* és a kulcs munkakörökben dolgozók számára egyéni kommunikációs és feladatterv készítése *(ordinális skála; értékei lehetnek: 1=legfontosabb, 2=fontos, 3=közepesen fontos, 4= kevéssé fontos, 5= legkevésbé fontos, 9= nem tudja)*.

17. táblázat: Kulcs munkakörökben dolgozók számára egyéni kommunikációs és feladatterv készítésének eloszlása

	Gyakoriság	%	Valós %	Összesen %
Legfontosabb	30	16,6	17	17
Fontos	95	52,5	54	71
Közepesen fontos	36	19,9	20,5	91,5
Kevéssé fontos	15	8,3	8,5	100
Összesen	176	97,2	100	
Nem tudja	5	2,8		
Összesen	181	100		

Forrás: a szerző saját kutatása

Legtöbben (54%) a fontos kategóriát választották.

A Khi-négyzet próba a következő eredményt adta:

18. táblázat: Khi-négyzet próba eredménye

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,969	6	0,089
Likelihood Ratio	11,157	6	0,084
Linear-by-Linear Association	2,667	1	0,102
N of Valid Cases	181		

Forrás: a szerző saját kutatása

Jól látszik, hogy a sig értéke 0,089 bőven az 5% feletti érték felett van, azaz biztonsággal megtarthatjuk a null hipotézist és kimondhatjuk, hogy nincs összefüggés a lezajlott változtatás értékelése és a kulcs munkakörökben dolgozók számára készített egyéni kommunikációs-és akcióterv készítésének fontossága között.

29. ábra: Kotter féle modell kiegészítésének értékelése

Forrás: A szerző saját kutatása

A válaszadók mindössze 17%-a tartotta legfontosabbnak és összesen 71%-uk számára fontos vagy a legfontosabbnak értékelt. Ugyanakkor a válaszolók 29%-a számára kevéssé vagy közepesen fontos.

Ezek alapján nem nyert egyértelműen visszaigazolást a hipotézisem, miszerint a változtatás szempontjából kulcsfontosságú munkakörökben dolgozók számára fontos egy egyéni kommunikációs-és akcióterv kidolgozása annak érdekében, hogy minden érintett pontosan tudja, hogy mit várnak tőle személy szerint.

Ugyanakkor továbbra is meggyőződésem, hogy e lépés rendkívül fontos lehet a sikeres változtatás menedzselése során. Személyes interjúim során kiderült, hogy amikor a vezetőkkel erről a pontról beszéltünk, számukra egyértelmű volt, hogy ők maguk végzik ezt, sőt el is várják az alattuk dolgozó vezetőktől. Így valóban fontos pont. Ezzel együtt a gyakorlat azt mutatja, hogy számos esetben a vezetők csak azt gondolják, hogy egy nyelvet beszélnek beosztottaikkal, és ami számukra evidens, egyértelmű, az a vezetőtársak számára is ugyanazt jelenti. A személyes interjúk kapcsán is felmerült az a tapasztalat, hogy a vezetők gyakran elfelejtkeznek arról, hogy „le kell fordítani” az alattuk dolgozók nyelvezetére a kívánt üzenetet. Ez a kiegészítő pont is leginkább ezt kívánja megcélozni. Azaz biztosítani azt, hogy a kívánt üzenet a kellő formában jusson el az érintettekhez.

Mindezek értelmében meggyőződésem, hogy a Kotter féle nyolclépéses változtatáskezelési modell finomításra szorul, figyelembe véve a hazai sajátosságokat a 30. ábrának megfelelően.

30. ábra: Kotter modelljének testreszabása a hazai viszonyokra

Forrás: A szerző saját szerkesztése

1. *lépés: valódi felsővezetői elköteleződés:* jól teljesítő szervezetekben, különösen ott, ahol az új tudás megszerzésének értéke van, a vezetők belső önvizsgálatot tartva olyan változtatásokat indítanak el, melyek következményeit is teljes mértékben támogatják
2. *tettvágy felkeltése a szervezetben:* azok lesznek sikeresek, akik elérik, hogy minél többen sürgető feladatuknak érezzék a szervezet számára kritikus fontosságú lehetőségek és veszélyek felkutatását és azokra válaszokat keressenek
3. *lépés: az irányító csapat:* a feladat sürgető voltát átérezve a vezetők megállapítják a legfontosabb kérdéseket és olyan csapatokat hoznak létre, amelyek elég erősek és

elkötelezettek ahhoz, hogy az ambiciózus újítási törekvések élére álljanak még akkor is, ha már eddig is túl sok feladatuk és felelősségük volt. Fontos, hogy a felhatalmazás már ebben a fázisban is érezhető legyen.

4. *lépés: jövőkép és stratégia definiálása:* erős és elkötelezett csapatok irányításával erős jövőkép- és stratégiai javaslatok összegyűjtése a kulcskérdések megoldására – még akkor is, ha nehéz megtalálni a legjobb stratégiát.
5. *lépés: kommunikáció:* a tettre kész csapatokat belső késztetés hajtja arra, hogy kitartóan kommunikáljanak és a megfelelő személyeket meggyőzzék a jövőkép és a stratégiák helyességéről, hogy ezáltal a cégen belül továbbterjedhessen a tettvágy. Kiemelt figyelemmel a változtatás szempontjából kulcs munkakörökben dolgozók történő világos, érthető kommunikációra.
6. *lépés: rövid távú eredmények:* a feladat sürgető voltát átérző csapatok úgy irányítják a vezető pozícióban lévő munkatársakat, hogy azok látványos, egyértelmű, rövid távú eredményeket tudjanak felmutatni és ezzel elnémítsák a kételkedőket, valamint lefegyverezzék a cinikusokat.
7. *lépés: lankadatlan lelkesedés:* a tettvággyal rendelkező csapatok nem engedik, hogy a cég a kezdeti sikereket követően visszacsússzon az önelégült nyugalomba. Ehelyett egyre szélesebb körben, a feladat minden fázisára ügyelve folytatják erőfeszítéseiket, és meg sem állnak a jövőkép megvalósulásáig.
8. *lépés: a változtatás beágyazása a folyamatokba és a szervezeti kultúrába*: a tettre készen működő cégek elengedhetetlenül fontosnak tartják a változtatások beágyazását, s gondoskodnak arról, hogy beépüljenek a struktúrába, a rendszerekbe és mindenekelőtt a vállalati kultúrába.

4.5. A negyedik hipotézis vizsgálata

A válaszoló cégvezetők közel azonos arányban válaszolták, hogy sikeres vagy részben sikeres volt a tervezett változtatás és csak mindössze 5 cégvezető (azaz 2,8%) válaszolta, hogy nem volt sikeres a (idősíkját tekintve 2008 után kezdeményezett) változtatás a szervezetükben.

31. ábra: Válaszadók megítélése a változtatás kimenetelére

Forrás: A szerző saját kutatása

Változtatási igény mindegyik cégnél fellelhető volt, különös tekintettel a 2008 utáni gazdasági válság hatásainak kezelésére. Kivétel nélkül minden megkérdezett vállalkozás, szervezet érezhetően megpróbált tenni valamit önerőből, saját kezdeményezésként.

A szervezetekben munkálkodó erőkkel kapcsolatban az alábbi állításokat kellett értékelniük a vezetőknek:

19. táblázat: kutatási kérdés és a hozzá tartozó szervezeti erő

Kérdés	**Melyik szervezeti erő jellemzője**
A vállalat vezetője személyes kontrollt gyakorol a történtek nagy része felett.	Iránymutatás
A vezetés értékrendje és céljai alapján a jelmondata akár ez is lehetne: „Hatékonyság mindenek felett.”	Hatékonyság
A meglévő tudás a fontos és a szakértelem az, ami számít.	Szakértelem
Az új tudás a lényeges valamint a vevők igényeinek megtalálása és az innováció a legfontosabb a szervezetünkben.	Innováció

A cégen belül mindenki elsősorban a saját területének sikeréért dolgozik.	Koncentráció
Mi egy „nagycsalád” vagyunk, közös az értékrendünk és sokszor munkán kívül is összejövünk.	Együttműködés
Nagy a verseny az egyes területek között, sok a konfliktus a vezetők körében is.	Verseny

Forrás: a szerző saját kutatása

Mindegyik állításra ki kellett választaniuk egy ordinális mérési skálához tartozó, a szervezetüket jellemző megállapítást. (egyáltalán nem jellemző, nem jellemző, jellemző, nagymértékben jellemző, teljes mértékben jellemző)

Az Iránymutatás ereje kiugróan jellemző az 1-15 fő közötti alkalmazotti létszámmal dolgozó cégekre és a teljes mértékben jellemző állítás is igencsak gyakori. Ebben nincs semmi meglepő, ha figyelembe vesszük, hogy e cégek esetén a vezető sokszor egyben a tulajdonos és a döntéshozó is egy személyben. A vezető és a tulajdonos szerep ritkán válik ketté a kisméretű cégek esetén. A 151 fő feletti cégek esetén a válaszoló cégvezetők közel ugyanakkora arányban választották a teljes mértékben jellemző állítást, mint a nem jellemzőt és még itt is a jellemző megállapítás a leggyakoribb.

32. ábra: A vállalat vezetőjének személyes kontrollja

Forrás: A szerző saját kutatása

Sokszor ez a helytelenül értelmezett vezetői szerep megnyilvánulása, különösen a „mikro menedzsment”, azaz a mindenáron és minden feletti kontroll erőteljes megnyilvánulása ez. Mindezzel együtt egyértelmű, statisztikailag bizonyítható (Hí-négyzet próba) összefüggés a kérdésben nem mutatható ki, azaz nem állítható, hogy az iránymutatás ereje összefügg a vállalatok méretével.

33. ábra: A hatékonyság ereje

Forrás: A szerző saját kutatása

A hatékonyság erejének megoszlása is azt a képet mutatja, hogy nem nevezhető ki egyetlen vállalatméret sem, amelyre egyértelműen jellemzőbb lenne ennek megnyilvánulása. Azaz ez a szervezeti erő is megtalálható minden méretű vállalkozásban. Az én kutatásomban szereplő cégeknél ugyanakkor látható, hogy itt is a kisebb méretű cégeknél fajsúlyosabb ennek az erőnek a szerepe.

34. ábra: A szakértelem ereje

Forrás: A szerző saját kutatása

35. ábra: Az innováció ereje

Forrás: A szerző saját kutatása

Egyértelmű ugyanakkor a szakértelem és az innováció szerepének eltérő megjelenése a cégek mérete szerint. Pl. az innováció ereje sokkal fajsúlyosabb a 16-50 fő közötti alkalmazotti létszám esetén, mint a szakértelem ereje. Ebből következtethetünk arra, hogy

a kis-és közepes vállalkozások nagy részét kitevő cégek vevői igényeinek megtalálása fontosabb szempont, mint a meglévő tudásukba vetett hitük. Ezzel együtt itt sincs kimutatható összefüggés a vállalatok mérete és a szakértelem vagy az innováció erejének fontossága között.

36. ábra: A koncentráció ereje

Forrás: A szerző saját kutatása

Hasonló képet mutatnak a cégek a legkisebb és a legnagyobb létszám esetén, ha a koncentráció, azaz a cégen belüli fókuszáltság kérdését vizsgáljuk. Itt sincs beazonosítható cégméret, amelyre inkább jellemző volna ennek az erőnek a dominanciája.

Más a helyzet, ha az együttműködés-verseny szervezeti erők párosát vizsgáljuk. Cégméret szerint jelentős eltérés mutatkozik az együttműködés megítélésében. Pl. az 1-15 főt foglalkoztató vállalkozások több, mint 60%-az esetén a jellemző és a teljes mértékben jellemző válaszok érkeztek, míg a 151 fő feletti foglalkoztató cégek esetén ez kevesebb, mint 40%. Fontos továbbá, hogy a 16-50 főt foglalkoztató cégek esetén mennyire nem jellemző a cégen belüli verseny és konfliktus más méretű cégekhez képest.

37. ábra: Az együttműködés ereje

Forrás: A szerző saját kutatása

38. ábra: A verseny ereje

Forrás: A szerző saját kutatása

Henry Mintzberg szerint, minél nagyobb a hatékonyság ereje, az eredményesség érdekben alkalmazott kontroll, annál nagyobb lehet az ellenállás a változtatással szemben, és annak

arányában csökkenhet a hatékonyság kárára az innováció erejének hatása. (Mintzberg, 2010) Minél több a szervezeti szabály, szabályozottság, annál alacsonyabb az egyén szabadsága és hajlandósága az újításra. Nem elhanyagolható az iránymutatás ereje változtatási célok elérése során. Azok a szervezetek, ahol a verseny (a politika) ereje dominál, különösen, amikor ez magas iránymutatás erővel párosul, a vizsgált cégeknél nem hozott sikeres változtatási eredményt. Ott, ahol az új tudás a lényeges erő, azaz az innováció, a folyamatos megújulás - keresés ereje a domináns erő, a lezajlott változtatások sikeresebbek voltak. Ezeknél a cégeknél a tenni akarás tetten érhető az egyén szintjén is. Ugyanakkor fontos különbséget tenni a valódi tenni akarás, ahogyan Kotter hívja: „valódi tettvágy" és annak imitálása között.

Ahogyan a vállalati stratégiák, úgy a változtatási folyamatok sikertelenségének az egyik fő oka a nem valódi felsővezetői elköteleződés. Azaz a vezetők csak látszólag állnak a változtatások mellé, amikor már a vezető személye vagy pozíciója is érintetté válik, akkor sokszor már elzárkóznak, sőt szabotálhatják is a változtatásokat.

A valódi felsővezetői elköteleződés leginkább az iránymutatás és az innováció erejéből táplálkozik. Minél inkább megtalálható ez a két erő egy szervezetben, annál nagyon az esély arra, hogy egy tervezett változtatás során sikerrel viszik végig a folyamatot.

4.6. Szervezeti erők és a változtatásmenedzsment kapcsolata

A szervezeti erők vizsgálata az összehasonlító elemzés mellett még fontosabb, ha megnézünk egy-egy konkrét vállalkozást és megjelenítjük azon belül a fenti erőket egy pókháló diagramon. Kutatási kérdőívem nyolcadik kérdéscsoportja foglalkozott ezzel a témával és a személyes mélyinterjúk egyik kiemelt területe volt a szervezetekben előforduló erők vizsgálata.

A kérdőívet kitöltő cégeket felkerestem, hogy mélyinterjúkat készíthessek a vezetőkkel. Erre huszonnyolc vezető volt hajlandó. A mélyinterjúk az M2.mellékletben található forgatókönyv alapján valósultak meg. A beszélgetések végén a kérdőív 8. kérdésére adott válaszok értékelésére került sor. Kiemelten fontosnak tartottam a válaszokhoz kötődő reflexiókat, hiszen ezek további kutatásokra sarkalltak. Jól meghatározhatóan kirajzolódtak az adott szervezetben jellemző erők és azok hatásai a lezajlott változtatások kimenetelére. Az interjúk eredményeként elkészítettem egy-egy pókháló diagramot a

szervezeti erők jelenlétéről, melyek egyedi képet festettek minden vizsgált szervezetről. Ezek közül a pókháló diagramok közül kiválasztottam az ötöt, melyek valamelyik kiugróan erős jelenlétét mutatják. Ezzel az öt diagrammal illusztrálom a szervezeti erők és a változtatásmenedzsment kapcsolatát.

Volt, amikor a klasszikus „tulajdonos-vezető" szerep ketté nem választása bénította meg a vállalkozás hatékony vezetését. Amikor egy vezető, ha vezetőként nem tudta végigvinni egy döntését a szervezeten, akkor tulajdonosként, kényszerítő módon lépett fel, félresöpörve a konszenzus és az együttműködés erejének jótékony hatásait. Ennél a cégnél az innováció ereje a szakértelem ereje mellett egyértelműen a kifelé, ügyfelekre fókuszálást erősíti, ugyanakkor az iránymutatás és a belső versengés erős hatása gyengíti a szervezet hatékonyságát.

39. ábra: Egy hazai szoftverfejlesztő cég jellemző erői

Forrás: A szerző saját kutatása

Ennél a vállalkozásnál, mely egy manapság közel 500 főt foglalkoztató, nemzetközi piacra dolgozó szoftverfejlesztő cég, a változtatás során elsősorban a teljesítményértékelő rendszerükre fókuszáltak, valamint külső tanácsadókat vontak be a tervezett változtatások előkészítésére. A változtatás kiváltó okai részben a növekvő fluktuáció és az elidegenedő vállalati kultúra, valamint az ezzel járó csökkenő dolgozói elköteleződés voltak. A

változtatási folyamat során fontosnak tartották, hogy a tervezett változtatás szempontjából kiemelt munkakörben dolgozók számára egyéni kommunikációs terveket készítsenek. A változtatást összességében sikeresnek ítélték meg, melyben az innováció erejének dominanciája fontos szerepet kapott.

Egy másik nagyvállalat esetében az értelmetlen túlszabályozottság ölte ki az innovációs kedvet, és túlzott belső adminisztrációs munkaterhet rótt minden alkalmazottra, az ügyfelekre való koncentrálás helyett. Az ilyen szervezetekben a hatékonyság és a koncentráció ereje dominál a belső verseny ereje mellett. A kollégák leginkább egymásnak adnak munkát, egymást riportoltatják, és az ügyfelek felé fordulás az együttműködés és az innovációs erők relatív alacsony szintje miatt korlátozott. Az iránymutatás ereje a nagy szervezetben elvész és a hierarchikus szintek között erősen torzul. Nagy hasonlóságot mutatnak a multinacionális vállalatok ezen a téren.

40. ábra: Egy nemzetközi telekommunikációs cég jellemző erői

Forrás: A szerző saját kutatása

Ennél a vállalatnál már csak részben ítélték meg sikeresnek a lezajlott változtatásokat. Fontos szerepe volt ebben annak, hogy viszonylag nagy a verseny az egyes területek között az erőforrásokért és a piacra fordulás helyett befelé, folyamatosan magukra koncentrálnak. A hatékonyságuk javítására és a meglévő folyamataik finomhangolására törekedtek a változtatás lebonyolítása során. A változtatás kiváltó okaként pedig az iparági

konszolidációt és szűkülő erőforrásokat jelöltek meg. Itt a változtatás szempontjából kiemelt munkakörben dolgozók számára készített egyéni kommunikációs-és feladattervek készítése „csak” közepesen fontos értékelést kapott. A Kotter féle ál-tettvágy nyomai fedezhetőek fel a szervezetben, így nagymértékben jellemző a vállalatra az, hogy a korábbi kudarcokat azért emlegetik, hogy ellehetetlenítsék az új próbálkozásokat, tetten érhető a passzív agresszió a megbeszélések során, rendszeresen előfordul, hogy valamely fontos részfeladat késve vagy nem megfelelő minőségben készül el.

Egy másik, közepes méretű szolgáltató cégnél a túlzott ideológiai erők megjelenése felerősíti az érzelmi reakciókat a szervezetben, amik kezelhetetlen konfliktusokat okozhatnak. Noha nagy az együttműködés a szervezetben, a következetlenség és az iránymutatás túlzott ereje tervezhetetlenné teszi a közeli jövőt is. Az innováció csak jelképes, mivel nem a cég vevői igényei táplálják, hanem a belső vezetői vízió. A hatékonyság ereje is nagyon alacsony szinten van, ahogyan a koncentrációé is. A tervezett változtatást itt is csak részben sikeresnek ítélték meg, melyben nagy szerepe volt az együttműködés ereje mellett nagy részben megjelenő versengés erejének is.

41. ábra: Egy hazai tanácsadó cég jellemző erői

Forrás: A szerző saját kutatása

Egy másik szoftverfejlesztő vállalat már sokkal kiegyensúlyozottabb erők mellett, nagyobb és főleg hosszabbtávú sikereket is fel tudott mutatni. Itt az egyedi szakértelem és

az innováció ereje dominált az együttműködés és az iránymutatás ereje mellett. Ugyanakkor a hatékonyság és a koncentráció erejének hiánya ilyen esetben következetlenséget és kiszámíthatatlanságot eredményez, mely egy tőzsdén jegyzett vállalat esetén kifejezetten nem előnyös.

42. ábra: Egy hazai központú szoftverfejlesztő cég jellemző erői

Forrás: A szerző saját kutatása

Nagyon eltérő konfigurációt szemlélteti egy műkereskedelemmel foglalkozó cég erőinek képe. Ennél a cégnél az iránymutatás ereje dominál a verseny ereje mellett. Noha több ízben nekifutottak már változtatásoknak, elmondásuk szerint ezek nem voltak sikeresek. Jól látható, hogy ebben a szervezetben a hatékonyság ereje nagyon alacsony, ahogyan az együttműködés ereje is.

43. ábra: Egy műkereskedelemmel foglalkozó cég jellemző erői

Forrás: A szerző saját kutatása

A változtatásuk kiváltó okai az elidegenedő vállalati kultúra és a csökkenő dolgozói elköteleződés voltak. A változtatás során elsősorban a cégben lévő tudásra és a tapasztalatra támaszkodtak. A változtatás tervezése és végrehajtása során nem vontak be külső szakértőket vagy követtek más, szakirodalomban elfogadott modellt sem.

A fentiek csak egy-egy kiragadott példái a kutatásom során tapasztalt 181 szervezet vizsgálatának. Természetesen mindegyik vállalat azt kommunikálja, hogy számára az Ügyfél a legfontosabb és a rugalmasság mindenekelőtt jellemző rá annak érdekében, hogy a létező legjobb szolgáltatást nyújtsa. Ami mégis leginkább hiányzik, az az erők dinamikus egyensúlya és az egyik szervezeti formából a másikba való átmeneti, tudatos irányítása. A változtatás menedzselésének képessége az egyik legégetőbb közös hiányosság a vizsgált cégeknél. Egy-két ritka kivételtől eltekintve.

Változtatásmenedzsment szempontból vizsgálva, a szervezetek jelentős részét megalapításukkor is egyértelmű piaci célok motiválják, így folyamataikat, működésüket, szervezeti struktúrájukat nem a változtatás sikeres menedzselésére, hanem a piacorientált funkciójuk megvalósítására irányítják.

A változtatás kezeléséhez szükséges kompetenciákat vagy belülről fejlesztik ki, vagy kívülről igyekeznek pótolni.

Peter Senge (Senge, 1999) szerint, a fontos változtatásra irányuló kezdeményezések a következő tulajdonságokkal rendelkeznek:

- valós munkahelyi célokkal és folyamatokkal állnak kapcsolatban;
- ösztönzik a teljesítmény javulását;
- bevonják azokat az embereket, akik megfelelő hatalommal rendelkeznek a szükséges lépések megtételéhez a kívánt cél érdekében;
- a vizsgálatok és a kísérletezések összekapcsolásával arra törekednek, hogy az intézkedések és a visszajelzések egyensúlyban legyenek;
- több szabad teret biztosítanak az embereknek, több alkalom adódik a gondolkodásra és az elmélkedésre a döntéshozás kényszere nélkül;
- az a céljuk, hogy mind egyénileg, mind együttesen növeljék az emberek teljesítményét;
- a számukra fontos környezetbe ágyazott tanulásra helyezik a hangsúlyt.

A fenti lista leginkább az innováció, a koncentráció és az együttműködés erejét hangsúlyozza.

4.7. Tudásbázis építése a DoctuS szakértőrendszerrel

A több éven át tartó kutatásom eredményeként kialakult egy óriási tudásbázisom, ami rengeteg „puha tudást” (azaz nem adatot) tartalmaz. Nem csak statisztikai elemzéseket lehet végezni tehát, hanem a tudáselemek közötti logikai kapcsolatokat is lehet keresni. Emiatt választottam a DoctuS nevű szakértői döntéstámogatói rendszert, mert nem gyakoriságokat mutat, mint a statisztikai elemzések, hanem a 181 kutatási kérdőív kitöltő vezető fejében lévő tudások közötti logikai kapcsolatokat is.

A DoctuS egy tudásbázisú szakértőrendszer (Knowledge-Based Expert System), mellyel tudásbázisok építhetők. A tudásbázisú rendszerek tudásbázisokkal támogatják a munkát, és azért szakértői, mert szakértői szintű tudásra vonatkozik, azaz a legmagasabb szintű tudásra, ami még szavakba önthető, és azt is jelzi, hogy ez egy szűk területre vonatkozó tudás. Egy tudásbázisú szakértőrendszer két fő részből áll, a tudásbázisból és a keretrendszerből. Az, hogy a DoctuS egy keretrendszer, azt jelenti, hogy egy üres szoftver, amit arra terveztek, hogy a szakértők tudása alapján tudásbázisokat készítsenek. Ennek

során a szakértők tudását rendszerezhetjük, és gyakran új tudás fölfedezésével jár. *Forrás: DoctuS dokumentáció*

Az egész tudásbázisnak csak egy kicsiny részét választottam, ami hét attribútummal került leírásra. A kérdőív kitöltői által képzett 181 eset kimeneteleinek sikerességét a következő értékekkel definiáltam: Igen, Részben, Nem és Nem tudni. Valamint kerestem az attribútumok közötti logikai kapcsolatokat, melyek az egyes kimenetelekhez vezettek.

Előfordul, hogy a szakértő nem tudja, vagy nem akarja kimondani a szabályokat, de a tapasztalatában van néhány eset az értékeléssel együtt. Ezeket az eseteket felhasználhatjuk arra, hogy megtaláljuk a tulajdonságok értékeit összekapcsoló szabályokat. Mivel az esetek képezik a következtetés alapját, ezt esetalapú következtetésnek (Case-Based Reasoning – CBR) nevezzük. Mivel konkrét esetek halmazát használjuk arra, hogy általánosított szabályokat fogalmazzunk meg, használhatjuk az indukció elnevezést is.

Az esetalapú tudásbázis szembeötlő előnye, hogy a tulajdonságok száma lecsökken az informatív tulajdonságokra. Ez megkönnyíti a döntés delegálását. Az esetalapú tudásbázis építésének legnagyobb nyeresége kevésbé szembetűnő. Ez a folyamat szinte mindig tudásfelfedezéssel jár, azaz a hallgatólagos tudás egy része szavakba önthetővé válik. Nagyon gyakori, hogy a szakértőt megdöbbenti az esetalapú gráf első látványa, ezért ilyenkor, a csiszolás nem csak azért szükséges, hogy a tudásbázist pontosítsuk, hanem azért is, hogy jobban megértsük az eredményt.

Attributes | Cases | Rule Based Graph | Rules of Sikeres volt-e a... | Case Based Graph

Name	Value 1	Value 2	Value 3	Value 4	Value 5	Value 6
Sikeres volt-e a változtatás	Igen	Részben	Nem	Nem tudni		
Vezetői személyes kontroll	Egyáltalán nem jellemző	Nem jellemző	Jellemző	Nagy mértékben jellemző	Teljes mértékben jellemző	Nem tudni
Hatékonyság mindenek felett	Egyáltalán nem jellemző	Nem jellemző	Jellemző	Nagy mértékben jellemző	Teljes mértékben jellemző	Nem tudni
A meglévő tudás számít (szakértelem)	Egyáltalán nem jellemző	Nem jellemző	Jellemző	Nagy mértékben jellemző	Teljes mértékben jellemző	Nem tudni
Az új tudás a lényeges (innováció)	Egyáltalán nem jellemző	Nem jellemző	Jellemző	Nagy mértékben jellemző	Teljes mértékben jellemző	Nem tudni
Saját terület a fókuszban	Egyáltalán nem jellemző	Nem jellemző	Jellemző	Nagy mértékben jellemző	Teljes mértékben jellemző	Nem tudni
Nagy Család vagyunk (közös értékrend)	Egyáltalán nem jellemző	Nem jellemző	Jellemző	Nagy mértékben jellemző	Teljes mértékben jellemző	Nem tudni
Nagy a verseny az egyes területek között	Egyáltalán nem jellemző	Nem jellemző	Jellemző	Nagy mértékben jellemző	Teljes mértékben jellemző	Nem tudni

44. ábra: Tulajdonságok és értékek összegyűjtése a Doctusban

Forrás: A szerző saját kutatása

Informativity | Cases | Statistics

Attribute	Informativity	Density
Az új tudás a lényeges (innováció)	0.0811	25.51
A meglévő tudás számít (szakértelem)	0.0597	18.76
Saját terület a fókuszban	0.0552	17.36
Vezetői személyes kontroll	0.0539	16.94
Nagy a verseny az egyes területek között	0.0531	16.70
Hatékonyság mindenek felett	0.0377	11.85
Nagy Család vagyunk (közös értékrend)	0.0210	6.62

45. ábra: Attribútumok informativitása a Doctusban

Forrás: A szerző saját kutatása

A megvizsgált 181 cég esetén a legnagyobb informativitással az „Új tudás a lényeges” attribútum, azaz az Innováció ereje mutatkozott. Ezután messze kisebb értékkel „A meglévő tudás számít” attribútum következik. A legkisebb informativitással az Együttműködés ereje mutatkozott.

46. ábra: Az esetalapú következtetés eredménye a Doctusban

Forrás: A szerző saját kutatása

Megvizsgáltam a válaszadókra jellemző gondolkodási mintákat is. A poláris szűrő segítségével a keretrendszer csoportosította a válaszokat. Az eredmény alapján is jól látható, hogy milyen tarka az emberi gondolkodás.

47. ábra: Az esetalapú modell egyszerűsített változata a Doctusban

Forrás: A szerző saját kutatása

Ha csak egyetlen erőt kellene kiválasztani a hét erőből, melyet megvizsgálunk, akkor a legkisebb hibát akkor követnénk el, ha az innováció erejét választanánk.

Ha a hét erőt csökkenteném ötre és azt tovább egyre, akkor az Ockham borotvája elv alapján is ez az eredmény születne.

A két meghatározó erő még a Hatékonyság ereje és a Koncentráltság ereje volna a megvizsgált cégek esetében. Érdekes látni még, hogy az Iránymutatás ereje és a Verseny ereje kifejezetten hátráltató hatással bírtak a lezajlott változtatások sikerességére. 4.8. A tettvágy és a változtatás kimenetele közötti kapcsolat vizsgálata

Kutatásomban arra is kerestem a választ, hogy Kotter féle *valódi tettvágy* megnyilvánulása vajon milyen mértékben jellemző azokra a vállalkozásokra, amelyek sikeresnek ítélt változtatásokon vannak túl.

Ehhez a kérdőívemben egy 14 állításból álló csoport tartozott melyeket a válaszolóknak magukra nézve értékelniük kellett.

- A felső vezetők tanácsadókra vagy munkacsoportokra bízzák a legfontosabb kérdések megoldását, anélkül, hogy bevonnák a kulcspozíciókban lévő munkatársakat.
- Nehezen találnak időt a fontos megbeszélésekre.
- Nincs senki, aki nyíltan, őszintén meg merné mondani, hogy a bürokrácia és a politizálás miatt késik a fontos feladatok megvalósítása.
- Előfordul, hogy a fontos kérdések kapcsán összehívott megbeszéléseken nem születik döntés az azonnali tennivalókról.
- A megbeszélések nem a piacról, az új technológiákról, a versenytársakról és hasonlókról, hanem belső ügyekről szólnak.
- A munkatársak órákat töltenek azzal, hogy mindenről PowerPoint prezentációt készítsenek.
- Mindenki rohan egyik értekezletről a másikra, kimerült és alig foglalkozik a legfontosabb veszélyekkel és lehetőségekkel.
- Igyekeznek-e jól megválogatott, kiragadott adatokkal cáfolni azokat a kimutatásokat, amelyek valamilyen nagy veszélyre, illetve lehetőségre hívják föl a figyelmet.
- Rendszeresen másokat hibáztatnak a főbb gondokért, ahelyett, hogy vállalnák a felelősséget és igyekeznének megváltozni.
- Jellemző a passzív agresszió még akkor is, amikor fontos kérdésekről van szó. („Ja, mára kellett volna? Nem mondták!”)
- A korábbi kudarcokat azért emlegetik, hogy az új kezdeményezéseket hátráltassák, nem pedig azért, hogy tanuljanak belőlük.
- Mondogatják, hogy „azonnal tennünk kell valamit”, s mégsem tesznek semmit.
- Előfordul, hogy fontos megbeszéléseken cinikus megjegyzések hangzanak el. Rendszeresen előfordul, hogy a fontos feladatok egyes részei késve vagy nem megfelelő minőségben készülnek el.

Az első állításra, miszerint a felső vezetők tanácsadókra vagy munkacsoportokra bízzák a legfontosabb kérdések megoldását, anélkül, hogy bevonnák a kulcspozíciókban lévő munkatársakat, a következő válaszok születtek. (Vízszintes tengelyen a lezajlott változtatások sikerességének megítélése látható.)

48. ábra: A tettvágy felmérése: tanácsadók és munkacsoportok

Forrás: A szerző saját kutatása

Szignifikáns eltérés vagy egyértelmű kapcsolat nem mutatható ki a sikeresnek ítélt változtatás és a vezetők legfontosabb problémák megoldásában való részvétele között.

49. ábra: A tettvágy felmérése: idő a fontos megbeszélésekre

Forrás: A szerző saját kutatása

Hasonló az eredmény annál a kérdésnél, hogy nehezen találnak-e időt a fontos megbeszélésekre. Nincs jelentős eltérés a lezajlott változtatások megítélésében.

Arra a kérdésre, hogy mennyire jellemző az, hogy nincs senki, aki nyíltan, őszintén meg merné mondani, hogy a bürokrácia és a politizálás miatt késik a fontos feladatok megvalósítása, a következő válaszok születtek. Jól látható, hogy a sikeresnek ítélt változtatások esetén lényegesen nagyobb a fenti állításra adott nem jellemző válasz, mint a csak részben sikeresnek ítélteknél. Ezt erősíti, hogy erre a kérdésre adott teljes mértékben jellemző válasz aránya a részben sikeresnek ítélt változtatások esetén 6,47%, míg kevesebb, mint ötöde ugyanez az érték a sikeresnek ítélt változtatásoknál. Itt már vélelmezni lehet a bizalmi légkőr és az őszinte kommunikáció fontossága és a változtatások kimenetelének értékelése között.

50. ábra: A tettvágy felmérése: fontos feladatok megvalósítása

Forrás: A szerző saját kutatása

Arra a kérdésre, hogy előfordul, hogy a fontos kérdések kapcsán összehívott megbeszéléseken nem születik döntés az azonnali tennivalókról, az alábbi eredményeket kaptuk.

51. ábra: A tettvágy felmérése: nem születik döntés

Forrás: A szerző saját kutatása

Nagyon hasonló képet mutatnak az önelégült nyugalom két alábbi megnyilvánulási formái a válaszoló cégek esetében. Mindkét esetben a részben sikeresnek ítélt változtatások esetén jellemzőbb értéket vettek fel.

52. ábra: A tettvágy felmérése: belső ügyekről szóló megbeszélések

Forrás: A szerző saját kutatása

Ahol jelentős különbség mutatható ki a válaszadók megítélésében az „a munkatársak órákat töltenek azzal, hogy mindenről PowerPoint prezentációt készítsenek” megállapításnál volt.

Jól látható, hogy a sikeresnek ítélt változtatásoknál nagymértékben jellemző vagy teljes mértékben jellemző válasz nem is érkezett. Ugyanakkor a részben sikeresnek ítélteknél az összes válaszoló közel 18% ezt választotta, mint nagymértékben vagy teljes mértékben jellemző megnyilvánulás. Sőt a nem sikeresnek ítélt változtatásoknál ez utóbbi válaszok szerepelnek csak.

53. ábra: A tettvágy felmérése: prezentációk készítésével eltöltött idő

Forrás: A szerző saját kutatása

Azért fontos ez, mert a Kotter féle áltettvágy (Kotter, 2008) tipikus megjelenési formája az, amikor a kollégák hosszú órákat töltenek azzal, hogy látványos, részletes prezentációkat készítsenek egymásnak a történésekről. Ugyanakkor ezek látszat cselekvések, sok esetben az érdemi munkától vonnak el időt. Csak azt látjuk, hogy mindenki elfoglalt, látszólag nagyon is tevékeny, de valójában nem a jövővel és főleg nem érdemi munkával foglalkoznak. Nagyon veszélyes jelenség ez, mert könnyű összetéveszteni az áltettvágyat a valódi tettvággyal a felületes szemlélő számára. Látszólag minden ki teszi a dolgát, sőt mindezt látványosan teszi. Sok a megbeszélés, az

értekezletek egymást követik. Nagy erőkkel folyik a munka, de ez a legtöbb esetben téves képet fest számunkra. Sok olyan dologgal foglalkozik ilyenkor a szervezet, melyek valójában nem fontosak csak időt és energiákat vonnak el a valóban fontos tevékenységektől.

Különösen látványos a különbség, ha tovább szűrjük a válaszolókat a vállalat mérete alapján. A legnagyobb eltérés a közepes (51-150 fő közötti alkalmazottak) és a nagyvállalatok (151 fő feletti alkalmazottak) esetén figyelhető meg. Mindezt személyes tapasztalatokkal is meg tudom erősíteni. Több, elsősorban informatikai és telekommunikációs nagyvállalat menedzsmentjében ülve magam is ezt tapasztaltam.

54. ábra: A tettvágy felmérése: prezentációk készítése (51-150 fős vállalatokban)

Forrás: A szerző saját kutatása

55. ábra: A tettvágy felmérése: prezentációk készítése (151 fő feletti vállalatokban)

Forrás: A szerző saját kutatása

56. ábra: A tettvágy felmérése: értekezletek (51-150 fős vállalatokban)

Forrás: A szerző saját kutatása

Az áltettvágy egy másik megjelenési formája a szervezetben, mikor mindenki látványosan elfoglalt, egyik megbeszélés éri a másikat csak éppen a legfontosabb veszélyekkel és lehetőségekkel nincs idő foglalkozni. Erre kapott válaszok szintén jelentős különbséget mutatnak, ha megnézzük a nagyvállalati vezetők megítélését ebben a kérdésben. Jól látható, hogy ebben a szervezeti méretben mennyivel jellemzőbb ez a jelenség a csak részben sikeresnek ítélt változtatások esetén.

57. ábra: A tettvágy felmérése: értekezletek (151 fő feletti vállalatokban)

Forrás: A szerző saját kutatása

Az önelégült nyugalom egyik megjelenési formája az, amikor magát a veszélyt is igyekeznek bagatellizálni. Erre vonatkozó kérdésemre adott válaszok eloszlása a következőképpen alakult.

58. ábra: A tettvágy felmérése: adatgyűjtés fontossága

Forrás: A szerző saját kutatása

Nincs jelentős különbség ebben a kérdésben a változtatások megítélése szempontjából.

Szintén az önelégült nyugalom egy megnyilvánulási formája, mikor a felelősség vállalás hiánya és mások okolása jellemzi a szervezetet. A fenti eloszlás rajzolódott ki a válaszok alapján. Ugyanakkor, ha megvizsgáljuk itt is a vállalatméret szerinti részleteket, akkor a nagyvállalatok esetén jelentős különbséget láthatunk. Például a nem sikeresnek ítélt változtatások esetén csak, mint teljes mértékben jellemző megnyilvánulást láthatjuk és a csak részben sikeresnek ítélt változtatások esetén a nagymértékben jellemző válasz is az összes válaszoló közel negyedét teszi ki.

59. ábra: A tettvágy felmérése: mások hibáztatása (51-150 fős vállalatokban)

Forrás: A szerző saját kutatása

60. ábra: A tettvágy felmérése: mások hibáztatása (151 fő feletti vállalatokban)

Forrás: A szerző saját kutatása

61. ábra: A tettvágy felmérése: passzív agresszió

Forrás: A szerző saját kutatása

A passzív-agresszió és a korábbi kudarcok felemlegetése nagyjából hasonló képet mutat vállalatmérettől függetlenül. Érdekes azonban, hogy a részben sikeresnek ítélt lezajlott változtatások esetén volt három olyan vállalkozás, ahol a korábbi kudarcok felemlegetése teljes mértékben jellemző jelenség volt, míg az egyértelműen sikeresnek ítélt esetekben egyetlen ilyen eset sem fordult elő.

62. ábra: A tettvágy felmérése: korábbi kudarcok emlegetése

Forrás: A szerző saját kutatása

63. ábra: A tettvágy felmérése: halogatás

Forrás: A szerző saját kutatása

Az álltettvágy egyik megjelenési formája az is, amikor mindenki látszólag rohan, tevékeny, sőt túlterhelt a napi munkájában a dolgok mégsem haladnak előre. Ilyenkor sokszor hangzik el egy felismert fenyegetéssel kapcsolatban, hogy „azonnal tettünk kell valamit” de a napi rutin feladatok elvégzése elvesz minden időt a kollégáktól. A vezetők pedig látva mindezt nem csökkentik a tennivalók listáját és ezzel több teret és időt adva a valóban lényeges feladatok elvégzésére.

A kutatási eredményekből is jól kitűnik, hogy a részben sikeresnek ítélt változtatásoknál a jellemző és nagymértékben jellemző minősítés több, mint 30%-ban fordult elő a válaszolók körében.

64. ábra: A tettvágy felmérése: cinikus megjegyzések előfordulása

Forrás: A szerző saját kutatása

Az önelégült nyugalom jellemző megnyilvánulásai a fenyegetettség alulértékelése olyan formában, hogy cinikus megjegyzések hangzanak el a kritikus megbeszéléseken és a kiadott feladatok is késve vagy nem megfelelő minőségben készülnek el. Ennek a két pontnak az értékelése is látványosan eltérő a sikeres és a részben sikeresnek ítélt lezajlott változtatások esetén. Jól láthatóan nagyobb arányban választották ezt a vezetők a jellemző és a nagymértékben jellemző jellemzést a részben sikeresnek ítélt változtatások esetén.

65. ábra: A tettvágy felmérése: nem megfelelő minőségű feladatok

Forrás: A szerző saját kutatása

Kutatásomban a 181 hazai szervezet vezetőinek válaszaira támaszkodva számos kérdésben egyértelmű összefüggéseket lehet kimutatni a sikeres és a csak részben sikeresnek ítélt változtatások közötti különbséggel kapcsolatban.

Jól láthatóan a valódi tettvágy megjelenési formái jellemzőbbek a sikeresnek ítélt változtatáson túlesett cégek esetében, míg a csak részben sikeresek esetén az áltettvágy és az önelégült nyugalom megjelenése gyakoribb. Fontos volna a jövőben a valódi tettvágy felismerését és ösztönzését támogató vezetői programok kidolgozása a cégvezetők számára.

5. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

A különféle változtatásmenedzsment modellek alapvetően ugyanarról szólnak, arról, hogy a meglévő, statikus állapotból egy új állapotba való átlépés elképzelhetetlen egy köztes, bizonytalan állapot nélkül. Erre azonban jól fel lehet készülni, mégis ennek a bizonytalanságnak és az ebből fakadó ellenállásnak a kezelése még gyerekcipőben jár a vizsgált vállalatok nagy részénél. Változtatás során pedig biztosan lesz bizalomhiány és ellenállás, amire jó előre érdemes felkészülni. A kényszerítő stratégián kívül számos más eszköz is a vezetők rendelkezésére áll, úgy, mint a tettvágy felkeltése és ébren tartása, a bevonás és hatékony kommunikáció a kulcs munkakörökben dolgozókkal és a támogató vezetői attitűd.

Megerősítést nyert, hogy a hazai vezetők jellemzően nem követnek semmiféle modellt, sok esetben még egy bevont tanácsadó céggel kiegészülve sem. Leginkább saját belső szervezeti modelljükben és a korábban felhalmozott tapasztalati módszereikben bíznak egy új változtatás végrehajtása során. A modellek ismerete és főleg azok használata a legtöbb esetben fel sem merül.

1. tézis: A vizsgált hazai vállalkozások esetén a szakirodalomban ismert változtatáskezelési módszerek nem használatosak.

Az 1. tézishez kapcsolódó publikációim:

- Változtatásmenedzsment stratégiák a hazai gyakorlatban (2012), E-CONOM 1: pp. 24-31. Folyóiratcikk/Konferenciaközlemény/Tudományos, (ISSN: 2063-644X)
- Változtatásmenedzsment stratégiák a gyakorlatban (2013), XXXI. Országos Tudományos Diákköri Konferencia Közgazdaságtudományi Szekció, Előadás kivonatok. Konferencia, Veszprém: Pannon Egyetem, Paper 371. (ISBN:978-615-5044-78-9; 978-615-504-478-6)
- Változtatásmenedzsment stratégiák a hazai gyakorlatban (2013), Tehetség a tudományban: Hallgatói Kutatómunka a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karán. (Nyugat-magyarországi Egyetem) Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, p. 10.(ISBN:978-963-334-110-0)
- Jellemző erők és vezetői magatartás változó közegben (2013), Felelős társadalom, fenntartható gazdaság: Nemzetközi tudományos konferencia a

Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából.1157 p. Konferencia helye, ideje: Sopron, Magyarország, Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, 2013. (ISBN:978-963-334-144-5)

Az innováció erejének dominanciája meghatározó eredménnyel bírt a tervezett változtatások sikeressége érdekében. Az „Új tudás a lényeges" attribútum volt a legfontosabb a válaszoló cégvezetők alapján.

2. tézis: Azok a szervezetek, ahol az innováció erejének dominanciája tetten érhető, sikeresebbek a változtatások menedzselése során.

A 2. tézishez kapcsolódó publikációim:

- Erők és szervezeti formák (2012), Nemzedékek együttműködése a tudományban: PEME IV. Ph.D. - konferencia, Budapest: Professzorok az Európai Magyarországért Egyesület, Paper 7 p. Gazdaságtudományi szekció (ISBN:978-963-88433-7-1) Könyvrészlet/Konferenciaközlemény/Tudományos
- Jellemző erők és vezetői magatartás változó közegben (2013), Felelős társadalom, fenntartható gazdaság: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából.1157 p. Konferencia helye, ideje: Sopron, Magyarország, Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, 2013. (ISBN:978-963-334-144-5)

A legtöbb változtatási kezdeményezés a valódi felsővezetői elköteleződés hiányában vall kudarcot és ezt a kutatási eredmények is visszaigazolták. A válaszadók számára legfontosabb sikerkritérium a valódi felsővezetői elköteleződés.

3. tézis: A Kotter féle nyolclépéses változtatáskezelési modell egy hazai változatára (lásd 30. ábra) van szükség a sikeresség érdekében.

A 3. tézishez kapcsolódó publikációim:

- Erők és szervezeti formák (2012), Nemzedékek együttműködése a tudományban: PEME IV. Ph.D. - konferencia, Budapest, Professzorok az Európai Magyarországért Egyesület, Paper 7 p. Gazdaságtudományi szekció (ISBN:978-963-88433-7-1) Könyvrészlet/Konferenciaközlemény/Tudományos

- Változtatásmenedzsment stratégiák a hazai gyakorlatban (2012), E-CONOM 1: pp. 24-31. Folyóiratcikk/Konferenciaközlemény/Tudományos, (ISSN: 2063-644X)
- Változtatásmenedzsment stratégiák a gyakorlatban (2013), XXXI. Országos Tudományos Diákköri Konferencia Közgazdaságtudományi Szekció: Előadáskivonatok. Konferencia,Veszprém, PannonEgyetem, Paper 371. (ISBN:978-615-5044-78-9; 978-615-504-478-6)
- Változtatásmenedzsment stratégiák a hazai gyakorlatban (2013), Tehetség a tudományban: Hallgatói Kutatómunka a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karán. (Nyugat-magyarországi Egyetem) Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, 2013. p. 10. (ISBN:978-963-334-110-0)
- Jellemző erők és vezetői magatartás változó közegben (2013), Felelős társadalom, fenntartható gazdaság: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából. 1157 p. Konferencia helye, ideje: Sopron, Magyarország, Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, 2013. (ISBN:978-963-334-144-5)

Jól láthatóan a valódi tettvágy megjelenési formái jellemzőbbek a sikeresnek ítélt változtatáson túlesett cégek esetében, míg a csak részben sikeresek esetén az áltettvágy és az önelégült nyugalom megjelenése gyakoribb.

4. tézis: Szükség van a valódi tettvágy felismerését és ösztönzését támogató vezetői programok kidolgozására.

A 4. tézishez kapcsolódó publikációim:

- Meaning of Leadership: In different corporate environment (2011), Does Leadership Matter? Implications for Leadership Development and the School as a Learning Organisation: ENIRDELM Conference, Szeged, 319 p. Budapest; Szeged: Nemzeti Tankönyvkiadó, pp. 57-63. (ISBN:978-963-306-111-4), SZTE Publicatio Könyvrészlet/Könyvfejezet/Tudományos
- Erők és szervezeti formák (2012), Nemzedékek együttműködése a tudományban: PEME IV. Ph.D. - konferencia, Budapest, Professzorok az Európai Magyarországért Egyesület, Paper 7 p.

Gazdaságtudományi szekció (ISBN:978-963-88433-7-1)
Könyvrészlet/Konferenciaközlemény/Tudományos

- Változtatásmenedzsment stratégiák a hazai gyakorlatban (2012), E-CONOM 1: pp. 24-31. Folyóiratcikk/Konferenciaközlemény/Tudományos (ISSN: 2063-644X)
- Változtatásmenedzsment stratégiák a gyakorlatban (2013), XXXI. Országos Tudományos Diákköri Konferencia Közgazdaságtudományi Szekció: Előadáskivonatok. Konferencia,Veszprém, Pannon Egyetem, Paper 371. (ISBN:978-615-5044-78-9; 978-615-504-478-6)
- Változtatásmenedzsment stratégiák a hazai gyakorlatban (2013), Tehetség a tudományban: Hallgatói Kutatómunka a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karán. (Nyugat-magyarországi Egyetem) Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, 2013. p. 10. (ISBN:978-963-334-110-0)
- Jellemző erők és vezetői magatartás változó közegben (2013), Felelős társadalom, fenntartható gazdaság: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából. 1157 p. Sopron, Magyarország, Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, (ISBN:978-963-334-144-5)
- Placebo Models (2013), Strategic Management: International Journal Of Strategic Management And Decision Support System In Strategic Management 18: (1) pp. 47-52. Folyóiratcikk/Szakcikk/Tudományos, (ISSN: 1821-3448 , UDC 005.21)

6. KÖVETKEZTETÉS, JAVASLATOK

Egyértelmű kvantitatív összefüggések nem minden esetben voltak kimutathatók a hipotéziseim igazolására, mégis azt tapasztaltam, hogy van néhány puha összefüggés a változtatások kimenetele és a szervezetben uralkodó jellemző erők valamint a vezető személye között.

Schumpeter óta a közgazdászok egyetértenek abban, hogy korunkban az innováció a gazdasági haladás legfontosabb motorja. (Schumpeter, 1934) Az innovációnak számos definíciója ismert. Az Európai Unió meghatározása szerint: „Az innováció a tudás alkalmazásának folyamata, a termékek és szolgáltatások, valamint ezek piacainak megújítása és növelése, új eljárások alkalmazása a termelésben, az elosztásban és a piaci munkában, a menedzsmentben, a szervezetekben és a munkafeltételekben, a munkaerő szakmai ismereteinek bővítése és megújítása." (EC, 2004) Akár a porteri innováció felfogására gondolunk, akár Roger Martin féle puha megfogalmazásra, miszerint az innováció az, hogy nem olyannak látjuk a világot amilyen, hanem amilyen lehetne. (Martin, 2010), akár Charles Handy (Handy, 1999) féle új tudás megszerzésének szenvedélyére, mindenképpen kimutatható egy összefüggés a vizsgált vállalatoknál. Ott, ahol az innováció ereje dominált, lényegesen sikeresebbnek ítélték meg a cégvezetők a lezajlott változtatásokat. Az innováció erejének különös nagy jelentősége van akkor, amikor a globális verseny csak tovább erősödik a cégek között és a jól teljesítés egyik záloga lehet a kiemelkedő kollégák megszerzése, megtartása. Azok a vállalkozások lesznek jól teljesítők, amelyek a legjobb üzleti gondolkodókat képesek csatasorba állítani és megtartani.

Megerősítést kapott az, hogy cégmérettől függetlenül a tanácsadók szerepe kettős értelmezéssel bír. Noha fontosnak tartják a válaszoló cégvezetők a változtatások szakértőinek bevonását a folyamatban, mégsem tekintik a munkájukat valóban lényeges sikertényezőnek. Azok a tanácsadó cégek, amelyek profiljába tartozik a változtatásmenedzsment, alaposan át kell, gondolják, hogy miként is szólíthatják meg igazán ügyfeleiket, milyen módon érhetnék el szolgáltatásuk jelentőségének érzékeltetését.

Kvantitatív módszerekkel nem igazolható, hogy a kotteri nyolclépéses változtatás kezelési modell kiegészítésre szorul a kulcs munkakörökben dolgozók számára készülő

kommunikációs-és akciótervvel. Ugyanakkor egyértelművé vált, hogy a személyes interjúk során minden egyes cégvezető kritikusan fontosnak tartotta ezt a lépést a siker érdekében. Állítom, hogy a kérdőív technikája nem teszi lehetővé azt, hogy ilyen új megközelítések esetében egyértelmű választ adjon. Sokkal inkább az új megközelítés közös értelmezése az, ami egyértelműsíti a jelentőségét ennek a kiegészítésnek.

A manapság oly sokat emlegetett Magyarországról indult, de nemzetközi sikereket aratott cégek, mint pl. a LogmeIn, a Prezi és a UStream esetében az innováció ereje egyértelműen tetten érhető, mint domináns szervezeti erő. Forradalmi újításokat vezettek be a fájl megosztás, az üzenet átadás és video konferencia területén, melyek mára világviszonylatban is visszaigazolást nyertek. De van még itt valami más is. Ez pedig a *szubszidiaritás elve*. Ezeknél a cégeknél a vezetők tudatosan akarják a döntéseket a legalacsonyabb, de még szakértői tudással bíró szinteken tartani. Ehhez igazították a toborzási folyamataikat is. Kifejezetten dönteni képes és felelősséget vállalni akaró kollégákat keresnek maguk közé.

Egyértelműen látható a jól teljesítő szervezetek (Blanchard, 2010) egyik jellemzője, a kollégák magas szintű pénzügyi tudatosságának ilyen szintű megjelenése. A preferált befektetési célponttá válás egyik feltétele, hogy a kollégák pontosan tisztában legyenek személyes hozzájárulásuk szintjével a teljes cég eredményességére. Ezeknél a cégeknél van még egy további látványos jelenség, ez pedig a preferált munkáltatóvá válás erős szándéka is. Kimagasló béren kívüli juttatások és messze átlagon felüli munkakörülmények erősítik a meglévő kollégák lojalitását és az új jelentkezők nagy számát egy-egy meghirdetett új pozícióra.

Mintzberg szervezeti erők modellje szerint a politikai formától, azaz a verseny domináns erejétől eltérő mindegyik másik erőre (iránymutatás, szakértelem, innováció, koncentráció, hatékonyság és együttműködés) meghatározó módon szüksége van annak a szervezetnek, mely jól teljesítővé szeretne válni. Ennek különösen akkor van jelentősége, mikor a vállalati stratégiát és a HR stratégiát akarjuk illeszteni egymáshoz. Mikor új kolléga felvétele során figyelembe vesszük, hogy lehetőleg a szükséges és hiányzó erőket igyekezzünk pótolni. Olyan kompetenciákkal rendelkező kollégákat hozzunk be a szervezetbe, mely az egész szervezet számára értéket képvisel és támogatja a jól teljesítővé válás célját.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

Változás és változtatás mindannyiunk életének szerves része. Ha már belekényszerülünk a változások elviselésébe, akkor célszerű azokra felkészülni. Noha a hazai vállalkozások vezetői tudják ezt, mégsem jellemző, hogy megvizsgálnák vagy segítséget kérve alaposan felkészülnének az egyébként általuk kívánatosnak ítélt változtatás utáni célok elérése érdekében. A 181 megvizsgált cég esetében egyértelműen látszik az az ellentmondás, hogy a tanácsadó cégek bevonását gyakran választják a vállalkozások, ugyanakkor mégsem ítélik fontosnak a munkájukat a végcél elérése érdekében.

Hipotéziseimben szereplő Kotter féle nyolclépéses modell kiegészítésének szükségessége kiemelt kutatási területem és állítom, hogy a sikeres változtatáshoz szükség van a változtatás szempontjából kulcs munkakörökben dolgozóknak egyedi kommunikációs-és akciótervet kidolgozni.

Egyetlen szervezet sem lehet kizárólag gépi vagy bürokratikus. Mégis fontos pontosan értelmezni a szervezetekben működő erőket és az általuk leginkább formált szervezeti struktúrát. A mintzbergi modell hatékony lehet a beazonosításhoz és értelmezéshez, diagnózis felállításához és a tervezéshez. Persze csak addig, amíg minden változatlan. Ismerve a külső környezet befolyásoló erejét biztosan állíthatjuk, hogy minden szervezet előbb-utóbb elveszíti statikusságát és ezzel korábbi hatékonysági szintjét. Természetesen bármennyire is igyekszünk, nem vagyunk képesek tökéletesen leírni a teljes, komplex valóságot, hanem egyszerűsítésekben, modellekben tudunk gondolkodni.

Az igazán hatékony és jól teljesítő szervezetek nem létezhetnek tiszta formában. Ami egy szervezetet hatékonnyá tesz, az nemcsak egy-egy erő dominanciája, hanem a többi erő korlátozó hatása is, az erők összefüggései, szinergiája, valamint az adott, jellemző erők időszakos befolyása, kiaknázása a szervezet egészére nézve.

A jól teljesítő szervezetek egy időben képesek befelé és kifelé koncentrálni erőiket. Párhuzamosan képesek a legjobb munkáltató lenni és preferált szolgáltató is. Mindez erős szervezettséget, koncentrált irányítást ugyanakkor az innovációra és a szakértelemre különös figyelmet fordító elkötelezettséget jelent. Ezzel együtt az valószínűsíthető, hogy az iránymutatás ereje nagy vállalatok esetén korlátozottan érezhető, pusztán a méret és az információ torzulás miatt is.

Ugyanakkor el kell fogadni, hogy vannak olyan profilú szervezetek, ahol az innováció nem feltétlenül kell, hogy a fókuszban legyen. Gondoljunk csak a kifejezetten speciális szaktudást igénylő szolgáltatásokra, mint ügyvédi irodák, szakorvosi szolgáltatást nyújtó egészségügyi vállalkozások, ahol alapvetően a meglévő szaktudás adja a vállalkozás legnagyobb értékét. De még itt is a piacszerzési tevékenységet támogató marketing munka lehet innovatív. Ilyen szervezetekben nem forradalmakra van szükség, hanem reformokra melyek elsősorban a meglévő folyamatok finomhangolására, adoptálására koncentrálnak.

Charles Handy (1999) alkimistáknak nevezi azokat az embereket, akik a semmiből alkotnak valamit. Az alkimisták lesznek azok, akik az igazán nagy dolgokat alkotják meg az üzleti életben. Olyan személyek például, mint az angliai Julia Middleton, a Magyarországon is működő Common Purpose alapítója és vezetője. Ennek a szervezetnek én is aktív tagja vagyok és lépten-nyomon utolérhető benne az elhivatottság és szenvedély a vezetők fejlesztése irányában. Nem feltétlenül kell azonban kiemelkedő képességekkel rendelkezni ahhoz, hogy valaki sikeres üzleti vállalkozást indítson. Handy szerint, a sikeres vállalkozáshoz leginkább egyetlen képesség kell képesség és szenvedély a tanulásra. (Handy, 1999) A Handy által megfogalmazott tanulásvágy és az új tudás keresésének ereje nagymértékben összefügg.

A vizsgálati eredmények segítenek megérteni a lezajlott változtatások kimenetelét és magyarázatot adhatnak az eredménytelenségre.

8. SUMMARY

Changes are happening to us and we are making changes but today changes are part of our lives at any moment. Although leaders of Hungarian enterprises are aware of this, typically the lack of appropriate preparation is the most common source of failure to reach the desired target of the change. Examination of 181 cases organizations suggests that even though professional services firms are often involved in the change process their contribution in achieving the desired outcome is typically considered negligible.

To extend Kotter's eight-step model with an addition according to my initial hypothesis is not confirmed by kvantitaive way in case of the companies I've studied. However, I strongly believe that in case of successful changes, leaders need to focus to their key employees and prepare individual communication and action plans.

I do not think that the investigated companies are set of exceptional selection of domestic enterprises, so I believe this result could meet whatever the case immersion.

Of course, no matter how much we can try, we cannot perfectly describe the entire reality, but we can think in simplifications and models.

None of the organization can only be purely mechanical or bureaucratic. Yet it is important to accurately interpret the operating forces and organizations formed most of their organizational structure. Mintzberg's model can be effective in the identification and interpretation, diagnosis and planning. Of course, just as long as everything remains the same. Knowing the power of influencing the external environment is safe to say that every organization will eventually lose static and earlier this level of efficiency.

The most successful and well-performing organizations do not exist in pure form. As an organization to be effective, it is not only a strong dominance, but also limiting the impact of other forces, the forces of context, synergy, and the particular characteristics of periodic forces influence the exploitation of the organization as a whole.

Successful organizations are those that have figured out the best way to integrate key internal and external elements. And they understand the importance of reviewing and redesigning their structures on an ongoing basis.

This is a strong organization and management, however, focused on innovation and expertise in a particular attention to the commitment.

However, we must accept that there are profiled organizations where innovation does not necessarily have to be in focus. Think about special expertise required services such as law firms, providing professional medical services businesses, which is basically the existing expertise is the biggest value of the company. But even here, the market-making activities to support marketing activities can be innovative. Organizations such revolutions are not necessary, but reforms are primarily fine-tuning 'adoption of existing processes focused.

Charles Handy calls „alchemists" those people who create something out of nothing. Alchemists will be the ones who make the really big things in the business. Such as Julia Middleton the founder and director of Common Purpose. I am an active member of this organization and can be caught up in it every step of the dedication and passion towards the development of leaders.

According to Handy, to be one of the most successful entrepreneurship the key is: the ability and passion to learn. (Handy, 1999) In my opinion, drafted by the desire Handy learning and the search for new knowledge power is highly correlated.

However, it is important to highlight, that the tested sample of 181 firms shall not be drawn from the results in no way be regarded as total representative of the future and thus conclusions. Rather, the test results will help to understand the changes that took place and the outcome of the explanation may result in failure.

IRODALOMJEGYZÉK

BABBIE, E. (1995): A Társadalomtudományi Kutatás Gyakorlata, Balassi Kiadó, Budapest, ISBN: 9789635067640

BAKACSI Gy. - BOKOR A. – CSÁSZÁR Cs. – GELEI A. – KOVÁTS K. – TAKÁCS S. (2005): Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment, Scientia Kiadó, ISBN: 9737953592

BAKACSI Gy. (2011): Együttműködni nem kell, hanem érdemes! In: Harvard Business Review, Magyar kiadás, 2011.

BARACSKAI Z.- MOLNÁR I. (2013): Placebo models, International Journal of Strategic Management and Decision Support Sstem in Strategic Management 47-52. oldal, University of Novi Sad, Szerbia, ISSN: 1821-3448

BARACSKAI Z. – VELENCEI J. (2011): Profi Stratéga, Eszes Könyvek, ISBN: 9789638816573

BARAKONYI K. (1999): Stratégia Tervezés, Nemzeti Tankönyvkiadó, ISBN: 9631903370

BARAKONYI K. – LORANGE P. (1991): Stratégiai Management, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, ISBN: 9632223888

BECKER P. – TURNER A. – VARSÁNYI J. – VIRÁG M. (2005): Értékalapú Stratégiák, Akadémiai Kiadó, Budapest, ISBN: 9630582783

BEER, M. – NOHRIA, N. (2000): Cracking the Code of Change, Harvard Business Review, Harvard Business Review Press, Boston, USA

BEER, M. – EISENSTAT, R. A. – SPECTOR, B. (1990): Why Change Programs Don’t Produce Change, Harvard Business Review, Harvard Business Review Press, Boston, USA

BLANCHARD, K. (2010): Vezetés magasabb szinten, HVG Kiadó, Budapest, ISBN 9789633040140

CAMERON, E. – GREEN, M. (2004): Making Sense of Change Management, Kogan Page, ISBN:0749440872

CARNALL, C. (1990): Managing Change in Organizations, Prentice Hall, ISBN: 9780273704140

CHERMACK, T. J. (2011): Scenario Planning in Organizations, How to Create, Use, Access Scenarios, Berrett-Koehler Publishers, ISBN-10: 1605094137

CLARK, D. (2005): Change management and e-learning, Epic Group plc.

CSATH M. (2004): Stratégia Tervezés és Vezetés a 21.században, Nemzeti Tankönyvkiadó, ISBN: 9631952517

DRUCKER, P. F. (2009): Drucker Minden Napra, Manager Könyvkiadó, Budapest, ISBN: 9789639912137

EC (2004): Innovation Management and the Knowledge-driven Economy. Brussels

FAYOL, H. (1993): General Principles of Management. In Cole, G. A. Management Theory and Practice. DP Publications Ltd. London, 27-33. o.

FARKAS F. (2005): Változásmenedzsment, Akadémia Kiadó Budapest, ISBN: 963058266

FLEISHER, C.S.-BENSOUSSAN, B.E. (2012): Analysis without Paralysis: 12 Tools to make better strategis decisions, Pearson F. T. Press, USA, ISBN-10: 0133101029

FINE, L.G. (2009): The SWOT Analysis, Using your Strength to overcome Weaknesses, Using Opportunities to overcome Threats, CreateSpace Independent Publishing Platform, ISBN-10: 1449546757

GARVIN, D.A. – ROBERTO, M.A. (2005): Change Through Persuasion, Harvard Business Review, Harvard Business Review Press, Boston, USA

GLADWELL, M. (2002): The Tipping Point – How Little Things Can Make a Big Difference, Little, Brown and Company, USA, ISBN-10: 9780316346627

GLADWELL, M. (2005): Ösztönösen a Döntésről Másképp, HVG Kiadó, Budapest, ISBN: 9637525831

HANDY, C. (1995): The Empty Raincoat, Arrow Books, ISBN-10: 0099301253

HANDY, C. (1999): The New Alchemists. Hutchinson, London

HAUX, A. C. – MAJLUF, N. S. (1991): The Strategy Concept and Process, Prentice Hall, ISBN: 0138525420

HAYES, J. (2014): The Theory and Practice of Change Management, Palgrave Macmillan, ISBN-10: 1137275340

HEIFETZ, R. A. – LINSKY, M. (2002): A Survival Guide for Leaders, Harvard Business Review, Harvard Business Review Press, Boston, USA

HIATT, J. M. (2006): ADKAR, A Model for Change in Business, Government and our Community, Prosci Learning Center Publications, ISBN-13: 9781930885509

HIATT, J. M. – CREASEY, T. J. (2012): The People Side of Change, Prosci Research, ISBN-13: 978-1930885615

KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. (2005): Stratégiai Térképek, Panem Kiadó, Budapest, ISBN: 9635454236

KEGAN, R. – LAHEY, L.L. (2001): The Real Reason People Won't Change, Harvard Business Review, Harvard Business Review Press, Boston, USA

KIM, W. C. – MAUBORGNE, R. (2003): Tipping Point Leadership, Harvard Business Review, Harvard Business Review Press, Boston, USA

KOSTKA, C. – MÖNCH, A. (2009): 7 Methoden für die Gestaltung von Veranderungsprozessen, Carl Hanser Verlag GmbH & Co, ISBN-10:3446419314

KOTTER, J. P. – SCHLESINGER, L.A. (1979): Choosing Strategies for Change (Harvard Business Review, Vol. 57, No. 2, March-April, pp. 106-114)

KOTTER, J. P. – HESKETT, J. L. (1992): Corporate Culture and Performance, The Free Press, New York

KOTTER, J. P. (1996): Leading Change, Harvard Business School Press, ISBN-10: 0875847471

KOTTER, J. P. (1999): Mit csinálnak a vezetők valójában? (Harvard Business Manager, magyar kiadás, 1. évf. 2. sz. 8.-16. o.)

KOTTER, J. P. (2008): A Sense of Urgency, Harward Business Press Science (Harper, New York), ISBN-10: 1422179710

KOTTER, J. P. – COHEN, D. S. (2012): Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations, Harvard Business Review Press, ISBN-10: 1422187330

LEVY, A. – MERRY, U. (1986): Organizational Transformation: Approaches, Strategies, Theories, Greenwood Publishing Group, ISBN: 9780275921477

LEWIN, K. (1951): Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers, Harper and Brothers

MARTIN, R. L. (2010): Designgondolkodás, Akadémia Kiadó, Budapest, ISBN: 9789630589345

MESZÁROS T. (2005): A Stratégia Jövője – A Jövő Stratégiája, Aula Kiadó, Budapest, ISBN: 9639585580

MEYERSON, D.E. (2001): Radical Change, the Quiet Way, Harvard Business Review, Harvard Business Review Press, Boston, USA

MINTZBERG, H. (1991): The effective Organization: Forces and Forms, ASloan Management Review, Vol. 32. 54-67. oldal

MINTZBERG, H. – QUINN, J. B. (1991): The Strategy Process, Concepts, Context, Cases, Prentice Hall, ISBN: 0138519143

MINTZBERG, H. (1996): The desing School. Strategic Management Journal

MINTZBERG, H (2010): A menedzsment művészete, Alinea kiadó, Budapest, ISBN: 9789639659445

MOLNÁR I. (2011): Meaning of Leadership in different corporate environment, Implications for Leadership Development and the School as a Learning Organisation: ENIRDELM Conference, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, ISBN: 9789633061114

MOLNÁR I. (2013): Változtatásmenedzsment stratégiák a gyakorlatban, XXXI. Országos Tudományos Diákköri Konferencia Kiadványa, Pannon Egyetem, Veszprém, ISBN: 9789633341100

MOLNÁR I. (2013): Erők és szervezeti formák, Nemzedékek együttműködése a tudományban - IV. PhD konferencia kiadványa, Budapest, ISBN: 978-963-88433-7-1

MOLNÁR I. (2013): Jellemző erők és vezetői magatartás változó közegben, Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából, Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, Sopron, ISBN: 9789633341445

NADLER, D. – TUSHMAN, M. (1988). Nadler and Tushman's congruence model, Scott Foresman, USA, ISBN: 9780673158604

OSSENBRUGGEN, P. J. (1994): Fundamental Principles of Systems Analysis and Decision-Making, John Wiley & Sons, Canada

PATAKI B. (2004): Változásmenedzsment oktatási segédlet, Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

PORTER, M. E. (1993): Versenystratégia, Akadémiai Kiadó, Budapest, ISBN: 9630563649

PORTER, M. E. (1998): On Competition. The Free Press, New York.

PORTER, M. E. – STERN, S. (2001): National Innovative Capacity. In The Global Competitiveness Report 2001-2002. Oxford University Press, New York.

PRAHALAD, C. K. (2009): Új Menedzsment Paradigmák Felé, Alinea Kiadó, Budapest, ISBN: 9789639659438

SAJTOS L - MITEV A. (2007): SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv, Alinea Kiadó, Budapest

SCIPIONE, P. A. (1992): Practical Marketing Research, Kendall/Hunt Publishing Company

SCHUMPETER, J. (1934): The Theory of Economic Development. Harvard UP. Cambridge, Mass, Először kiadva 1911-ben

SENGE, P. (1999): The Dance of Change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization (A fifth discipline resource). Crown Business

SIRKIN, H. L. – KEENAN, P. – JACKSON, A. (2005): The Hard Side of Change Management, Harvard Business Review, Harvard Business Review Press, Boston, USA

SZÉKELY Cs. (2005): Változásmenedzsment. NYME Sopron

SZÉKELYI M. – BARNA I. (2002): Túlélőkészlet az SPSS-hez, Typotex kiadó, Budapest

ZALTMAN, G. – DUNCAN, R. (1977): Strategies for Planned Change, Wiley, USA

WATERMAN, R. – PETERS, T. – PHILLIPS, J. (1980): Structure is not Organization, Business Horizons, USA

INTERNETES FORRÁSOK

- Kotter International: http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/, utolsó letöltés: 2015.01.29.
- Mindtools: *Mintzberg Organizational Configurations* http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_54.htm, utolsó letöltés: 2015.01.29.
- Adkar model: http://www.prosci.com/adkar-model/overview-3/, utolsó letöltés: 2015.02.05. és http://www.change-management.com/tutorial-adkar-overview.htm, utolsó letöltés: 2015.02.05.
- Mindtools: *Discover New Opportunities. Manage and Eliminate Threats* http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm , utolsó letöltés: 2012.02.08.

M1. KUTATÁSI KÉRDŐÍV

Kutatás kérdőív

A vállalati célok, stratégiák eredményes megvalósítása meghiúsulhat a körülmények váratlan megváltozása miatt. A változtatásmenedzsment feladata az ilyen helyzetek feltárása és a rendelkezésre álló stratégiák, eszközök segítségével történő megoldása. A középpontban a változtatással szemben kibontakozó emberi és szervezeti ellenállás leküzdése, a munkatársak támogatásának megszerzése áll. Ezután indulhat el az eredményes változtatás menedzselés.

A kérdőív célja:

Egy átfogó egyetemi kutatás keretében arra keressük a választ, hogyan viszonyulnak a hazai vállalatok vezetői a változtatások tudatos kezeléséhez.

Terjedelme:

13 kérdés melynek kitöltése várhatóan nem több mint 15-20 perc.

1. Az Ön vállalatánál volt-e 2008 óta tudatosan megtervezett és végrehajtott változtatás?

   (Olyanokra gondoljon, mint pl. új vezető érkezésével vállalati kultúra formálás, vagy új értékesítési stratégia került bevezetésre, vagy új szervezeti struktúra került kialakításra, vagy teljesen új vállalati stratégiát kellett kidolgozni, vagy újaszervezték a vállalaton belüli folyamatokat, stb...)

   Igen: ☐ Nem: ☐

2. Amennyiben volt, sikeresnek ítéli azt meg? *(Amennyiben a válasza Nem, folytassa a 4. kérdéssel)*

   Igen: ☐ - Nem: ☐ - Részben: ☐

3. Amennyiben sikeresnek vagy részben sikeresnek ítéli azt meg, alkalmaztak-e valamilyen változtatásmenedzsment módszertant?

Szakirodalomban fellelhető változtatásmenedzsment-modellt ☐

Elsősorban a hatékonyságunkra és a folyamataink javítására koncentráltunk ☐

Elsősorban teljesítményértékelési eszközöket használtunk ☐

Elsősorban a cégben lévő tudásra és tapasztalatra támaszkodtunk a folyamat során ☐

Tanácsadók bevonásával kialakított modellt alkalmaztunk ☐

4. Mi volt a változtatás kiváltó oka? *(Többet is megjelölhet)*
   - Hatásosabb/hatékonyabb versenytársak ☐
   - Disztribúciós problémák ☐
   - Mennyiségi és minőségi hiányosságok ☐
   - Növekvő fluktuáció ☐
   - Piaci részarány csökkenése ☐
   - Iparági konszolidáció ☐
   - Elidegenedett vagy összeomló vállalati kultúra ☐
   - Csökkenő dolgozói elkötelezettség ☐
   - Összeomló értékek és elképzelések ☐
   - Elkötelezettség hiánya minden szinten ☐
   - Szervezet nem képes a piaci versenyben helytállni ☐
   - Szűkülő erőforrások ☐
   - … egyéb ☐

5. Tapasztalatai alapján rangsorolja az alábbi tényezőket a sikeres változtatásra gyakorolt fontosságuk szerint! *(1= a legkevésbé fontos, 5= a legfontosabb, 0= nem tudja vagy nem akar válaszolni)*
   - A változások koncepciójának, víziójának meghatározása és kommunikálása a szervezet tagjai felé ☐
   - Szervezeti ellenállás feloldása, kezelése. ☐
   - Valódi felsővezetői elköteleződés a változtatás mellett. (Az akadályok többségét általában a változtatások kezdeményezői gördítik a változtatások sikeres végrehajtásának útjába.) ☐

- A változtatás szempontjából kulcs munkakörökben dolgozók számára egyéni kommunikációs és feladatterv készítése. ☐

- Külső tanácsadók, a változások szakértőinek bevonása a szervezeten belüli hatalmi viszonyok és informális kapcsolatrendszer támasztotta akadályok leküzdésére. ☐

6. Kérjük, jelölje, mennyire ért egyet az alábbi állításokkal!

	Teljes mértékben egyetért	Nagyrészben egyetért	Semleges	Inkább nem ért egyet	Egyáltalán nem értegyet	Nem tudja
- A sikeres változtatás elengedhetetlen feltétele egy konkrét, világos küldetés.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Egy változtatás elindításakor fel kell készülni a szervezeti ellenállásra és annak kezelésére.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Külső tanácsadók, a változtatás szakértőinek bevonása nagyban hozzájárul a sikerességhez.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Egy változtatás végrehajtása legyen gyors, átfogó és radikális.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Változtatásokat válsághelyzetben a legkönnyebb végrehajtani.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Egy változtatás kezdeményezésére és irányítására erőskezű és hatalommal bíró vezetőre van szükség.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Sikeres változtatáshoz következetes kommunikáció és cselekedet szükséges.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- A változás valós mozgatórugóinak világos közvetítése kritikus a siker szempontjából.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- A változtatási folyamat elindításához dramatizálni kell a jelenlegi helyzet tarthatatlanságát.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- A változtatás akkor lesz sikeres, ha megerősíti a szervezet képességét a növekedésre és a folyamatos jól működésére.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Változtatást világos, mérhető, a fogyasztói elégedettséggel összekötött teljesítménycélok kell, hogy motiválják.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Egy változtatási folyamatban el kell ismerni, hogy a változás általunk vélt szükségessége és mások felfogása	☐	☐	☐	☐	☐	☐

különböző.						
- A kérdezés, egyet nem értés és hibázás jogát biztosítani kell.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- A látványos, gyors győzelmek helyett a következetesség, türelem jobb eredményt hoz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Az emberek változtatásokkal szembeni érzéseit el kell fogadni.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. Kérjük értékelje a következő állításokat. *(5=teljes mértékben jellemző, 1= egyáltalán nem jellemző, 0= nem tudja vagy nem akar válaszolni)*

A felső vezetők tanácsadókra vagy munkacsoportokra bízzák a legfontosabb kérdések megoldását, anélkül, hogy bevonnák a kulcspozíciókban lévő munkatársakat.	☐
Nehezen találnak időt a fontos megbeszélésekre.	☐
Nincs senki, aki nyíltan, őszintén meg merné mondani, hogy a bürokrácia és a politizálás miatt késik a fontos feladatok megvalósítása.	☐
Előfordul, hogy a fontos kérdések kapcsán összehívott megbeszéléseken nem születik döntés az azonnali tennivalókról.	☐
A megbeszélések nem a piacról, az új technológiákról, a versenytársakról és hasonlókról, hanem belső ügyekről szólnak.	☐
A munkatársak órákat töltenek azzal, hogy mindenről PowerPoint prezentációt készítsenek.	☐
Mindenki rohan egyik értekezletről a másikra, kimerült és alig foglalkozik a legfontosabb veszélyekkel és lehetőségekkel.	☐
Igyekeznek-e jól megválogatott, kiragadott adatokkal cáfolni azokat a kimutatásokat, amelyek valamilyen nagy veszélyre, illetve lehetőségre hívják föl a figyelmet.	☐
Rendszeresen másokat hibáztatnak a főbb gondokért, ahelyett, hogy vállalnák a felelősséget és igyekeznének megváltozni.	☐
Jellemző a passzív agresszió még akkor is, amikor fontos kérdésekről van szó. („Ja, mára kellett volna? Nem mondták!”)	☐

A korábbi kudarcokat azért emlegetik, hogy az új kezdeményezéseket hátráltassák, nem pedig azért, hogy tanuljanak belőlük. ☐

Mondogatják, hogy „azonnal tennünk kell valamit”, s mégsem tesznek semmit. ☐

Előfordul, hogy fontos megbeszéléseken cinikus megjegyzések hangzanak el. ☐

Rendszeresen előfordul, hogy a fontos feladatok egyes részei késve vagy nem megfelelő minőségben készülnek el. ☐

8. Mennyire jellemzőek az alábbi megállapítások a cégénél: *(5= teljes mértékben jellemző, 1= egyáltalán nem jellemző, 0= nem tudja vagy nem akar válaszolni)*

- A Vállalat vezetője személyes kontrollt gyakorol a történtek nagy része felett. ☐
- A vezetés értékrendje és céljai alapján a jelmondata akár ez is lehetne: „Hatékonyság mindenekfelett.” ☐
- A meglévő tudás a fontos és a szakértelem az, ami igazán számít. ☐
- Az új tudás a lényeges valamint a vevők igényeinek megtalálása és az innováció a legfontosabb a szervezetünkben. ☐
- A cégen belül, mindenki elsősorban a saját területének sikeréért dolgozik. ☐
- Mi egy „Nagy család” vagyunk, közös az értékrendünk és sokszor munkán kívül is összejövünk. ☐
- Nagy a verseny az egyes területek között, sok a konfliktus a vezetők körében is. ☐

9. Az ön vállalatának neve:
10. Az ön vállalatának mérete:
    - 1-15 fő ☐
    - 16-50 fő ☐
    - 51-150 fő ☐
    - 151 fő felett ☐
11. Az ön vállalatának fő tevékenysége:
    - Kereskedelem ☐
    - Szolgáltatás ☐
    - Gyártás, kivitelezés ☐

- Egyéb ☐

12. A kitöltő szervezeten belül betöltött szerepe:
    - Első számú vezető ☐
    - Felsővezető ☐
    - Középvezető ☐
    - Beosztott ☐

13. Milyen területen dolgozik?
    - Értékesítés-marketing ☐
    - HR ☐
    - Termelés-gyártás vezetés ☐
    - Beszerzés ☐
    - Pénzügy-adminisztráció ☐
    - … egyéb ☐

M2. MÉLYINTERJÚ FORGATÓKÖNYVE

Kód:

Hangfelvétel előtt

A válaszadó köszöntése, rövid felvilágosítás a kutatási témáról, céljáról és a módszerről *Hangfelvétel bekapcsolása*

Felvezető szöveg:

A most következő interjú részét képzi „Változtatásmenedzsment a hazai gyakorlatban" című PhD kutatásnak.

A mai dátum: …

Felvezető általános kérdések:

- Mi a vállalkozás ipari szegmense?
- Mi a vállalkozás fő tevékenységi köre?
- Magyarország régiói közül hol található a vállalkozás székhelye? (földrajzi elhelyezkedés)
- Mi a válaszadó munkaköre?
- Mennyi a vállalkozás éves átlagos munkavállalói létszáma?

Az interjú részletei:

Az Ön véleményét szeretném kikérni a következő meghatározással kapcsolatban:

„A tervezett változtatás lebonyolítása során a sikerességét jelentősen meghatározó tényezők: valódi felsővezetői elköteleződés a változtatás mellett és kidolgozott kommunikációs és akcióterv a változtatás szempontjából kulcs munkakörökben dolgozók számára." Az Ön vállalkozásánál is ezt tapasztalta?

Esetleg van más olyan tényező, amely a változtatások sikerét jelentősen befolyásolja, illetve meghatározza?

Mi az Ön véleménye arról, hogy *„A vállalatok vezetői a változtatásaik végrehajtása során elsősorban saját korábbi tapasztalataikra és józan eszükre támaszkodnak és nem*

alkalmazzák a szakirodalomban fellelhető változtatásmenedzsment modelleket.”? Figyelembe veszik a vezetők a változtatások szakértőinek, tanácsadóknak bevonását a döntéseik meghozatalakor?

Az Ön véleménye szerint mennyire jellemzőek az alábbi megállapítások a cégénél: *(5= teljes mértékben jellemző, 1= egyáltalán nem jellemző, 0= nem tudja vagy nem akar válaszolni)*

- A Vállalat vezetője személyes kontrollt gyakorol a történtek nagy része felett.
- A vezetés értékrendje és céljai alapján a jelmondata akár ez is lehetne: „Hatékonyság mindenekfelett.”
- A meglévő tudás a fontos és a szakértelem az, ami igazán számít.
- Az új tudás a lényeges valamint a vevők igényeinek megtalálása és az innováció a legfontosabb a szervezetünkben.
- A cégen belül, mindenki elsősorban a saját területének sikeréért dolgozik.
- Mi egy „Nagy család” vagyunk, közös az értékrendünk és sokszor munkán kívül is összejövünk.
- Nagy a verseny az egyes területek között, sok a konfliktus a vezetők körében is.

Milyen egyéb megjegyezni valója van a témával kapcsolatban?

Köszönetnyilvánítás

Hangfelvétel kikapcsolása

Jogi nyilatkozat

NYILATKOZAT

Alulírott **Molnár Imre** jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy a **Változtatásmenedzsment a hazai gyakorlatban** című

PhD értekezésem

önálló munkám, az értekezés készítése során betartottam *a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. tv.*szabályait, valamint a Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola által előírt, a doktori értekezés készítésére vonatkozó szabályokat, különösen a hivatkozások és idézések tekintetében.[1]

Kijelentem továbbá, hogy az értekezés készítése során az önálló kutatómunka kitétel tekintetében a programvezetőt illetve a témavezetőt nem tévesztettem meg.

Jelen nyilatkozat aláírásával tudomásul veszem, hogy amennyiben bizonyítható, hogy az értekezést nem magam készítettem, vagy az értekezéssel kapcsolatban szerzői jogsértés ténye merül fel, a Nyugat-magyarországi Egyetem megtagadja az értekezés befogadását.

Az értekezés befogadásának megtagadása nem érinti a szerzői jogsértés miatti egyéb (polgári jogi, szabálysértési jogi, büntetőjogi) jogkövetkezményeket.

Sopron, 2015. április 23.

……..

doktorjelölt

---

[1] **1999. ÉVI LXXVI. TV. 34. §** (1) A MŰ RÉSZLETÉT – AZ ÁTVEVŐ MŰ JELLEGE ÉS CÉLJA ÁLTAL INDOKOLT TERJEDELEMBEN ÉS AZ EREDETIHEZ HÍVEN – A FORRÁS, VALAMINT AZ OTT MEGJELÖLT SZERZŐ MEGNEVEZÉSÉVEL BÁRKI IDÉZHETI.

36. § (1) nyilvánosan tartott előadások és más hasonló művek részletei, valamint politikai beszédek tájékoztatás céljára – a cél által indokolt terjedelemben – szabadon felhasználhatók. Ilyen felhasználás esetén a forrást – a szerző nevével együtt – fel kell tüntetni, hacsak ez lehetetlennek nem bizonyul.