

Debreceni Egyetem
Pszichológiai Intézet

Szervezetfejlesztés
jegyzet

2016/2017 tavaszi félév

Szerkesztette:
Vincze Gergő

Debrecen
2017.04.20

Tartalomjegyzék

A szervezetfejlesztés fogalma és célja	3
A szervezeti hatékonyság	3
Szervezetfejlesztési módszerek	5
Egyénre ható módszerek	5
Struktúrára ható módszerek.....	7
Workshop (Műhelymunka)	7
Tréning	8
Coaching (személyes tanácsadás)	9
Ellenállás	9
A szervezeti ellenállás személyi okai	10
A szervezeti ellenállás szervezeti okai	11
Ellenállás azonosítása.....	14
Jutalmazás és büntetés.....	15
A 3 szociális motívum összefoglalása.....	18
Ellenállás kezelése.....	21
A változásokra adott válaszok.....	24
Pozitív válasz	24
Negatív válasz	25
Szervezeti átalakítások kudarca.....	27
Változások kommunikációja	30
Gyakorlati esetek.....	33
Ajánlott irodalom	43

Ez a jegyzet a 2016/2017-es tanév második féléves, Szervezetfejlesztés című tárgyahoz készült. A jegyzet a témához kapcsolódó irodalmak kivonata, azokat nem helyettesíti. Az összegyűjtött anyagokat az ajánlott irodalomban megjelölt könyvekből és forrásokból állítottam össze, ezért a jegyzet hivatkozási alapnak nem használható.

A szervezetfejlesztés fogalma és célja:

A szervezetfejlesztés fogalma az angolszász "Organization Development" (röviden: OD) kifejezésből származik. A tárgynak általános, kötelező erejű meghatározása nincs, a különféle szerzők megfogalmazásai különböző felfogásokat tükröznek. A szervezetfejlesztés nemzetközi szakirodalmában Beckhard meghatározása vált klasszikussá. A meghatározás a következő: "A szervezetfejlesztés 1) tervszerű, 2) a szervezet egészére kiterjedő, 3) felülről szervezett törekvés, amely 4) a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza 5) a szervezeti folyamatokra való tervszerű beavatkozás útján, magatartástudományi ismeretek felhasználásával."

A Beckhard által említett folyamatok magukban foglalják a döntési folyamatokat, a kommunikációs rendszert és stílust, az egyes csoportok közötti kapcsolatokat, a vezetési konfliktusokat, a célok kitűzését és a tervezési módszereket. A lényege, hogy a szervezet működésének hatékonyabbá tételének érdekében a szervezet tagjainak viselkedésmódját, egymás közötti viszonyát kell megváltoztatni az emberek beállítottságainak, értékeinek, gondolkodásmódjának megváltoztatásán keresztül.

A szervezeti hatékonyság

Az előző meghatározásból látható, hogy a szervezetfejlesztés célját a szerző a szervezeti hatékonyság növelésében állapítja meg. A hatékonysági kritériumokat két nagy csoportra bonthatjuk:

- az emberi tényezőkre, mint például a viselkedés és a kommunikáció
- tárgyi feltételekre, mint a struktúra vagy a technológia.

Beckhard szerint a hatékony szervezetet az alábbiak jellemzik:

- Az egész szervezet, annak fontosabb részegységei, valamint az egyének meghatározott célok elérésének és tervek teljesítésének érdekében szervezik meg munkájukat;
- A szervezeti formák a funkcióhoz igazodnak (az emberi erőforrások megszervezését a probléma, a feladat, a vállalkozás határozza meg);
- A döntéseket azok hozzák, akik a megfelelő információ birtokában vannak, függetlenül attól, hogy a szervezeti struktúrában hol helyezkednek el;

- A vezetők ösztönzési és büntetési rendszere egyaránt tekintetbe veszi
 - a rövid távú nyereséget vagy termelési teljesítményt,
 - az alárendeltek fejlődését és
 - a munkakollektíva megfelelő légkörét;
- Mind vertikálisan, mind horizontálisan viszonylagosan zavartalan a kommunikáció. Az emberek általában nyíltak és kimondják véleményüket, megosztják egymás között a lényeges tények ismeretét és érzelmeiket;
- Az olyan tevékenységek, amelyek szükségtelenül vezetnek az egyik egyénnél vagy csoportnál nyereséghez, a másiknál pedig veszteséghez, minimálisak. Állandó törekvés érvényesül minden szinten a konfliktusok és a konfliktusos helyzetek olyan kezelésére, hogy ezeket problémamegoldási módszerekkel kezelendő problémáknak tekintsék;
- Gyakori a vélemények ütköztetése feladatokkal, vállalkozásokkal kapcsolatban, viszont kevés energiát fordítanak személyek közötti ellentétek tisztázására, pedig ezek feloldásának megvannak a módszerei;
- A szervezet és egyes alkotórészei egymással és a nagyobb környezettel kölcsönös kapcsolatban álló egységek. A szervezet "nyílt rendszer";
- Fontosnak tartják - és a vezetési stratégia támogatja ezt -, hogy minden személyt vagy egységet a szervezetben segíteni kell integritásának és egyéniségének megőrzése érdekében;
- A szervezet és tagjai "akciókutatási" módszerrel dolgoznak. Általános gyakorlat egy visszacsatolós mechanizmus beépítése, hogy az egyének és csoportok hasznosítani tudják tapasztalataikat.

Szervezetfejlesztési módszerek

A módszerek csoportosítási lehetőségei

A szervezetfejlesztési módszerek csoportosítására többféle lehetőség is kínálkozik. A módszerek különféle rendszerezése különböző felfogásokat, eltérő elemzési szempontokat tükröz. A legalapvetőbb elemzési szempont szerint megkülönböztetünk diagnosztizáló és közbelépő technikát. Ez a megkülönböztetés a gyakorlatban azonban nehézkes, mert a legtöbb technika mindkét elemet magában foglalja. A már említett szervezeti hatékonyság modellből kiinduló felfogás a stratégiai változók szerint - amelyek a szervezeti változást kell, hogy végrehajtsák - megkülönböztet humán, strukturális és technikai szempontokat. Ettől nem sokban tér el *Selstna* és *Krüger* szempontrendszere, amely a beavatkozási pontok tekintetében a szervezeti tagot, a szervezeti kultúrát és a szervezeti struktúrát különbözteti meg. A kontingencia elmélet e tekintetben három alapvető tényezőt különböztet meg: szervezet és környezet közötti kapcsolatokat; csoportok közötti kapcsolatokat és egyén és szervezet közötti kapcsolatokat.

Az alábbiakban a módszereket annak alapján különböztetjük meg, hogy mennyire tekinthetők tipikus szervezetfejlesztési eljárásnak. A tipikus szervezetfejlesztési eljárásokon belül *Robbins* osztályozására támaszkodunk. Eszerint megkülönböztetünk egyénre, valamint struktúrára ható módszereket, a motivációfejlesztés témájánál szintén ezeket a szempontokat követjük. Mint nem tipikus szervezetfejlesztési eljárással, a konfliktusmenedzsmenttel foglalkozunk. A tipikus módszerek közül számba vesszük az egyénre hatókat, valamint a struktúrára hatókat.

Tipikus módszerek

Egyénre ható módszerek

A szervezetfejlesztés egyik fő célkitűzése, hogy megváltoztassa a szervezet tagjainak magatartását öndiagnosztizáló, kommunikációs és problémamegoldó folyamatok révén. A következőkben bemutatjuk azokat az eljárásokat, amelyek ezeket a folyamatokat kívánják előmozdítani a szervezetben.

- *Érzékenyítő tréning*

A módszer lényege, hogy a résztvevők saját magukról és az egymásra gyakorolt hatásokról, e hatások alakulásának folyamatáról beszélgetnek. A csoport (T-csoport) folyamat-irányultságú, ami azt jelenti, hogy a tagok megfigyeléseik, tapasztalataik alapján egymástól tanulnak, nem pedig a trénerrel. A tréningcsoportoknak az a céljuk, hogy segítsék tisztázni a tagok előtt saját viselkedésüket, illetve azt, hogy mások milyennek látják őket, és megértessék a résztvevőkkel a csoportban lejátszódó folyamatokat.

- *Felmérésről szóló visszajelzés*

A felmérésről szóló visszajelzés (FV) a legrégebb és egyben legnépszerűbb szervezetfejlesztési módszer. Azt a célt szolgálja, hogy képet kapjunk a szervezet tagjainak magatartásáról, illetve arról, hogy ki, mit, hogyan lát, észlel a szervezeten belül. Az FV célja továbbá, hogy feloldja a szervezeti tagok látásmódja közötti különbségeket.

- *Folyamatkonzultálás*

A folyamatkonzultálás során a tanácsadó és az ügyfél közösen diagnosztizálják, hogy mely folyamatok szorulnak javításra a szervezeten belül. A tanácsadó szerepe, hogy megtanítsa ügyfelét a munkahelyen lezajló folyamatok önálló elemzésére és megértésére.

- *Csoportépítés (team-építés)*

A szervezet különböző csoportok útján valósítja meg feladatát, ezért minden változtatás egyik elsődleges célja a csoportok hatékonyságának növelése. A csoportépítés rendszerint a következő tevékenységeket foglalja magába: a cél kitűzése; szerepelemzés, amely tisztázza a tagok szerepét, felelősségi körét; és a csoporton belüli folyamatok elemzése.

- *Csoportok közötti viszony fejlesztése*

A szervezeti hatékonyságot károsan befolyásolja, ha diszfunkcionális energiák keletkeznek az együttműködésre hivatott csoportok közötti rivalizálás miatt. Ezért a szervezetfejlesztési beavatkozások jelentős hányada irányul arra, hogy megszüntesse a csoportok között létező felesleges konfliktusokat. A csoportok közötti viszony fejlesztése megpróbálja megváltoztatni a csoportokban az egymásról kialakult sztereotípiákat, beállítottságokat és azt a képet, ami a csoportokban egymásról kialakult.

Struktúrára ható módszerek

Ebbe a csoportba azok az eljárások tartoznak, amelyek a munka tartalmára és a dolgozók közötti viszonyra hatnak. A struktúrára ható eljárásokon belül négy szempontot különítünk el.

- A szervezet struktúráján történő alakítást jelent a szervezeti egységek hatáskörének változtatása, a hierarchikus szintek kiiktatása, a decentralizálás, vagy az ellenőrzés csökkentése. Ezen beavatkozások jellemzője, hogy a szervezetek komplexitásának, bürokratizáltságának és központosítottságának mértékén változtatnak.
- Munkakör-újjaépítésen a munkakör olyan megváltoztatását értjük, amely arra irányul, hogy javítsa az alkalmazott munkaszeretétét és teljesítményét. Ide soroljuk többek között a munkaköri forgószínpadot, a munkakörbővítést, a munkakör-gazdagítást, a minőségi köröket és a sűrített munkahetet.
- Struktúrát alakító eljárásnak minősülhetnek bizonyos kultúrára irányuló törekvések is: új rituálék kialakítása vagy a jutalmazási rendszer megváltoztatása.
- Végül, ide tartoznak a különböző képzés- és pályafutás-fejlesztési programok.

A szervezetfejlesztési módszerek közül Lóth (2006) a workshop-ot, tréninget, és coaching-ot emeli ki. Nézzük meg ezeket kicsit részletesebben.

Workshop (Műhelymunka)

A műhelymunka a változások kidolgozásának egyik terepe, amikor egy e célra létrehozott team, vagy az érintettek egy csoportja problémamegoldó célú kidolgozó munkát végez a változások érdekében. A kidolgozás fontos eleme a bevontság biztosítása is, tehát fontos, hogy a változásokban érintettek minél nagyobb számban részesei legyenek a kidolgozásnak. Csoportdinamikai szempontból ez egyben a nyilvános elköteleződés jelenségét hozza létre: a műhelymunkában kialakított döntések a közös meghozatal okán legalább a résztvevők számára kötelező érvényűek. A műhelymunka vagy workshop – szemben a később ismertető tréningekkel – eredmény, és nem folyamatorientált. Fontos eleme, hogy a team tagjai az adott problémához szükséges szakértelemmel rendelkezzenek, tudják és akarják a változások meghatározott részét kidolgozni és bevezetésükön munkálkodni.

A műhelymunkában számos altechnikát lehet alkalmazni (MCM módszer, brainstorming, konfrontációs munka), amelynek kiválasztása a tanácsadó szakmai kompetenciája.

A nagycsoportos műhelymunkát eredményesen használják akkor, amikor a teljes érintett körrel egyszerre lehet dolgozni. Ilyen például a stratégia megismertetését, „levitelét” szolgáló Cascade (vízesés „foglalkozás”) ahol a stratégiából adódó feladatokat közösen párhuzamos és egyidejű, egyhelyszíni folyamatban dolgozzák ki. Jellemzője a szigorú szerepekre és időstrukturálásra alapuló, általában több tanácsadó által moderált folyamat.

Tréning

A tréningeket gyakran a személyes kompetenciák fejlesztésére irányuló eljárásnak tekintik. A tréning azért fontos, mert a változások legfontosabb részét a személyi feltételeket teremti meg, alakítja, fejleszti azokat. A fejlesztési folyamatba illesztett tréningnél a hatás komplex, nem eseti; a tanult viselkedések egy támogató változási környezetben jobban érvényesülnek.

A tréning gyakran alkalmazott, hatékony intervenció eljárás mivel:

- A tréning elsősorban folyamatszempléltű.
- A tréner a csoportfolyamatok gondozója, szakértelmét közvetett módon érvényesíti.
- A tudást tapasztalati tanulással hozza létre: a résztvevők a tréning eseményeiből, folyamataiból tanulnak.

- sok esetben a tréning (főleg a team-építők) a változásmenedzsment-folyamat kezdetétől segíti a munkához szükséges együttműködés kialakítását is.

A jó tréning tehát nem személyes jóérzést fejlesztő „játékok” sokaságára épített hangulatjavító érzelmi folyamat: tudatosan alkalmazott beavatkozás, amely a kognitív, a szociális és kulturális kompetenciákat fejlesztő célzott, jól megtervezett eljárások segítségével.

Tréningek típusai:

	Alaptípusok	
	1. Önismereti tréning	
	2. Önismeret – kommunikáció	
	3. Kommunikációs tréning (alapozó)	
	4. Együttműködés— versengés	
	5. Együtt gondolkozási tréning	
Alkalmazott kommunikáció	Vezetőképés	Egyéb típusok
6. Tárgyalási alapozó	12. Vezetői szerep elemzése I.	23. Stresszkezelő tr.
7. Tárgyalás I. (folyamat)	13. Vezetői szerep elemzése II. (stílus)	24. Relax tr.
8. Tárgyalás II. (taktikai játszmák)	14. Vezetői szerep elemzése III. (modellek)	25. Problémamegoldó tr.
9. Értékesítési alapozó tr.	15. Konfliktuskezelési tr.	26. Értékelemző tr. (!) ¹
10. Értékesítés I. (folyamat)	16. Teljesítményértékelő tr. – ws.	27. TQM tr. (!)
11. Értékesítés II. (stratégiai érték.)	17. Döntési tr.	28. Tranzakció analízis (!)
12. Prezentációs	18. Szervezeti stratégiaalkotási tr.	29. Prezentációs tr.
	19. Változásmenedzsment	30. NLP (!)
	20. Vezetői csapatépítő tr.	31. Teszt + módszertan (!)
	21. Motiváció menedzsment	32. Asszertivitási tr.
	22. Projekt menedzsment	33. Ügyfélszolgálati tr.
		34. Telefonos kommunikáció
		35. Időgazdálkodási tr.
		36. Média

¹ a felkiáltójellel jelölt tréningtípusok vezetéséhez speciális végzettség szükséges

Coaching (személyes tanácsadás)

A coach - edző hasonlat alapján létrejött beavatkozási eljárás. Lényegében a változási folyamat kulcsszereplőjének személyes folyamat-tanácsadáson keresztül megvalósuló kompetenciafejlesztése, ahol a coach feltárja a partner - coachee - személyes erősségeit a változás személyi feltételének erősítése érdekében. A coaching többféle iskola alapján is működhet (pl. Tranzakcióanalízis, Gestalt) de eredményes az iskolák sokszor egyoldalú szemléletétől eltérő integrált megközelítés is.

A coaching eltérő szerepek ellátását követeli meg a szokásos tanácsadói felfogásokhoz képest. A coaching a szerepkészlet azon részét kezeli, amely átfedésben van a szervezettel: tehát részben a szervezettől független, részben a szervezetben betöltött szerepre irányul, ugyanakkor nem terápiás jellegű. E követelmény érvényesítése nagyon nehéz még a tapasztalt coach számára is.

Ellenállás (Bakacsi, 2001)

A szervezeti tagok „normál ügymenetben” is lehetnek elégedetlenek szervezetükkel, munkájukkal, ilyenkor a passzív rezisztenciától a kivonulásig sok mindent megpróbálhatnak. Ez az ellenállás hatványozott eséllyel és erővel jelentkezik akkor, ha a szervezet változási folyamatot kezdeményez.

A köznapi élet, valamint a pszichológiai és szociológiai kutatások tapasztalatai egyaránt azt mutatják, hogy az ember természeténél fogva kerüli a változásokat. A változásokkal szembeni idegenkedés mélyen emberi dolog és alapösszetevőiben pszichológiai törvényszerűségekre vezethető vissza.

- A szervezeti tagokat *ösztönük és pszichikumuk* első megközelítésben a változásokkal szembeni ellenállásra buzdítja. A szervezeti változások vezetőinek tehát - amennyiben számolnak a realitásokkal - nem azt a kérdést kell maguknak feltenni, hogy miért szegül szembe valaki a változási törekvésekkel, inkább azt, hogyan lehet elérni, hogy az érintettek mégse álljanak ellent a változásoknak.
- Emellett léteznek olyan *szervezeti törvényszerűségek*, amelyek a változások sikeressége ellen hatnak. Széles körű gyakorlati tapasztalatok szerint a szervezeti változások vezetése során nem lehet elkerülni a szervezeti ellenállás kitermelődését. Azok a szervezeti és vezetési eszközök, amelyek a változások véghezvitelét szolgálják, maguk is kiváltói a szervezeti ellenállásnak. A vezetés változtatási akció például rendszerint rövid időn belül kiváltják a homeosztatisz szervezet ellenreakcióit. Ezzel a hatással is számolni kell.

A változások vezetése szempontjából ez kissé arra a helyzetre emlékeztet, mikor valaki csónakkal akar átkelni egy gyors folyású folyón úgy, hogy a túlpartnak egy meghatározott

pontjára kíván egyenes vonalban odaérni. Ez csakis úgy oldható meg, ha az evezés irányának kijelölésénél számol a folyó sodrásával, és látszólag a szándékolt iránytól valamivel eltérve indul el.

- A szervezeti ellenállás kialakulásának nem ritkán előforduló oka az is, ha a változási folyamat vezetése során rossz politikát alkalmaznak, magyarul *rosszul irányítják a változásokat*. Ilyen esetekben a gondot az jelenti, ha a vezetés a fellépő ellenállásról nem vesz tudomást, és változatlan formában tovább erőteti a folyamatot. Ilyenkor a változás kudarca csaknem elkerülhetetlen.

A szervezeti ellenállás kialakulásának alapvetői okai közül a harmadik az, amelynek létét valamennyi szervező, szervezetfejlesztő szakember elismeri. Az első kettőt illetően azonban megoszlanak a vélemények. Azon irányzatok, amelyek a változás során az emberi tényezőknek kisebb jelentőséget tulajdonítanak, a szervezeti ellenállást gondos tervezéssel, és az érintettek bevonásával elkerülhetőnek vélik. Ez igaz is, ha csak a harmadik okra, a szervezést, szervezeti átalakulást vezetők hibáira gondolunk. Az első két ok nyomán fellépő ellenállás azonban gondos tervezéssel sem küszöbölhető ki.

A szervezeti ellenállás személyi okai

A pszichológiai tényezők közül talán a legfontosabb az ismeretlentől való félelmünk, a bizonytalanságkerülésünk, a „status-quo” megőrzésére való törekvésünk, amit másképpen homeosztatisz beállítottságnak is szokás nevezni. A szervezeti lét ismert, elfogadott, begyakorolt állapota, az abban való cselekvés kisebb szellemi és fizikai energiát igényel, mint az újra való áttérés. Magánéletünket és szervezeti létünket szokásokkal, rutinokkal, programozott cselekvésekkel népesítjük be, hogy a bennünket körülvevő komplexitást mérsékeljük. A váltás bizonytalansággal, és a már megszerzett, bebiztosított értékek elvesztésének kockázatával jár. Az emberek pedig tudatosan és tudat alatt is sokat tesznek azért, hogy ezt a kockázatot kiküszöböljék.

A változás fenyegetheti anyagi érdekeinket, az új elvárások, a korábbtól eltérő rutinok olyan félelmet ébreszthetnek fel bennünk, hogy nem leszünk képesek az új követelményeknek megfelelni, s így a teljesítményünk csökken a hozzá kötött jövedelmünkkel együtt. (Ezért a változási folyamatok gyakori velejárója az első időszakban csökkentett norma, amelyet azután fokozatosan emelünk a kívánt szintre).

Még egyértelműbb az ellenállás, ha a változás nemcsak a megszokottat, hanem magát a munkahelyet is fenyegeti. Az elbocsátás, a létbiztonság elvesztésének kockázata a legerősebb ellenálláshoz is vezethet: Itt az ellenállás teljes fegyvertára is előkerülhet a munkalassítástól a sztrájkig.

A magatartási tényezők kívül az egyik legfontosabb az úgynevezett „kívülálló (outsider) effektus”: az alapállás, hogy „ezt ti találtátok ki, csináljátok is meg, nekem semmi közöm hozzá”. Ugyanez a magatartás figyelhető meg gyakran, mikor külső szakértők működnek közre a változások során. A külsőkkel szemben ilyenkor gyakran előítélet jelenik meg, eleve lehetetlenné téve a velük való együttműködést.

Mindezek mellett több más magatartási, viszonyulási forma is alapja lehet a szervezeti tagok változásokkal szembeni ellenállásának. A dogmatizmus, kényelmesség, bizalmatlanság mind-mind a változások sikere ellen hat.

A szervezeti ellenállás szervezeti okai

Nemcsak az egyén homeosztatis berendezkedésű: a szervezetek is törekednek állapotuk fenntartására, amit szervezeti konzervativizmusnak is nevezhetünk. Ennek egyik eredménye pedig gyakran az, hogy a jó szándékú vezetői elképzelések is visszajukra fordulnak, és az érintettek ellenállását váltják ki.

A vezetői szándékok megfordulásának logikai háttere a következő öt állításban összegezhető:

1. A változás kívánatossága nagymértékben múlik azon, hogy az emberek számára mennyire égető a megoldani kívánt probléma.

Helyzetüknél fogva, a változások kezdeményezői általában a vezetők. Mivel ők felelősek a szervezetek teljesítményéért, ezért a teljesítmény-veszélyeztető helyzet felszámolása, megváltoztatása adott esetben nagyon fontos lehet számukra. Ugyanez nem feltétlenül mondható el más vezetőkről és beosztottak többségéről. Azok a szervezeti tagok, akik a problémával nem kerülnek közvetlen kapcsolatba, nem is érzik közvetlenül a változás szükségességét.

2. Ha a változás kezdeményezői helyett az érintettek, és a szervezet többi vezetőjére gondolunk, ők nem ugyanezekre a tényekre alapozzák a változás következményeivel, eredményeivel kapcsolatos várakozásaikat. Ehelyett inkább a kezdeményező vezetők viselkedéséből és szavaiból igyekeznek következtetéseket levonni.

A változás kezdeményezőinek fejében az alapos tervezés folytán elég világos kép él a várható eredményekről, következményekről. Ez a kép azonban a többiek számára nem hozzáférhető, annál inkább érzékelhető lesz viszont az, hogy a vezető mit mond, hogyan viselkedik, mit tesz, vagy éppen nem tesz. Az érintettek tehát a vezetők jelzéseiből azt fogják feldolgozni, amihez affinitásuk van, amit a kognitív sémáik alapján könnyen meg tudnak ragadni.

3. A változásokat kezdeményező vezetők túlértékelik a változás által elérhető eredményeket, és úgy érzik, hogy a változás által érintett többi szervezeti tag is hasonló véleménnyel bír.

Ez tulajdonképpen az előző megállapítás következménye. Arra hívja fel a figyelmet, hogy a kezdeményezők, a változások vezetői hajlamosak felértékelni a változások szükségességét, fontosságát, várható eredményeit, és ráadásul azt hiszik, hogy a többiek is hasonlóan elfogultak.

4. A változások vezetői alulértékelik az érintettek rugalmatlanságát és a változásokkal szembeni ellenállást. A kezdeményező vezetők racionálisan és érzelmileg is elkötelezettek a változás iránt, és (a 3. megállapításnak megfelelően) úgy gondolják, ez a többi érintettre is igaz. Ez természetesen azt is jelenti, hogy saját elkötelezettségük alapján számolnak az esetleges ellenállással, azaz, hogy ilyen alapon inkább nem is számolnak vele.

5. A változások vezetői a felmerülő szervezeti és személyi akadályokat a többi érintett személyes hozzáállására vezetik vissza (esetleg szándékosságot feltételeznek), míg maguk az érintettek a helyzet objektív nehézségeit okolják (vegyük észre: alapvető attribúciós hibával állunk szemben). Ez az állítás az egyik legfontosabb végkövetkeztetés. A vezetők nem értik, hogy miért nincs lelkesedés az érintettekben, a többiek pedig úgy érzik, nem ők a hibásak.

A fenti állítások legfontosabb mondanivalója az, hogy a változást kezdeményező vezetők és a változás által érintett többi szervezeti tag eltérő módon viszonyul a változásokhoz, beleértve a változás által csupán csak érintett (és nem kezdeményező) vezetőket is.

Mivel az eltérő viszonyulás eltérő információkra, eltérő észlelésre és a változással való eltérő érzelmi azonosulásra vezethető vissza, ezek a hatások még nagy tudatossággal is csak nehezen küszöbölhetők ki.

Az imént említett logikai, vezetéspszichológiai tényezők mellett az ellenállásnak további okait is felsorolhatjuk:

- Az ellenállás legfontosabb szervezeti oka a *hatalmi pozíciók féltése*. A szervezet tagjai saját érdeküket nézik, nem (feltétlenül) a szervezet egészének érdekeit. A változások szinte mindig érintik a hatalmi pozíciókat, és ez közvetlen érdekeket sért. Az intézményesült hatalmi szervezetek ugyanakkor igen nehezen változtathatóak, mert legfőbb funkciójuk éppen a meglévő hatalmi status quo fenntartása. A változások során megváltoztatni kívánt politikai-hatalmi rendszer tehát általában nagyon komoly ellenállási tényező.

- A változások a szervezet *erőforrás-elosztási* sémáját is megváltoztatják: a létszám csökkentése, a költségvetési keretek arányainak megváltoztatása, az eddigi erőforrások megnyirbálása - amely a változások gyakori velejárója -, ugyancsak közvetlen érdekeket sért.

- További ellenállást eredményezhet az is, hogy a változás egy-egy *szakma* vagy *szervezeti egység létét* kérdőjelezi meg. A korábban erős központi tervezési osztályok talpa alól a divízióális struktúrák létrehozása kihúzta a talajt: a központban maradó tevékenység elemeket a stratégiai és a kontrolling egységek szívták fel. A régi tervezési főosztályok tagjait ezekbe az egységekbe, vagy a divíziókhöz csoportosították át, amit a bizonytalansági tényezők túl sokan presztízsveszteségként is megélték. Napjaink változási folyamatainak másik gyakori kísérőjelensége a középvezetők elkeseredett ellenállása a változásokkal szemben: a nagyobb részvételre, a csoportok nagyobb önállóságára és önellenőrzésére alapozott változási elképzelések elsősorban az ő lábuk alól húzza ki a talajt. Aláássza hatalmi bázisukat, és olykor pozíciójuk tartalmát (szükségességét) is megkérdőjelezi.

- Ellenállást válthat ki az is, ha a tervezett változást az érintettek *korlátozott*nak érzik. A szervezetek egymásra utalt rendszerek, ahol az egyik egységben, vagy szervezeti alrendszerben végrehajtott változások más szervezeti egységeket vagy alrendszereket is érintenek. Ha a változás megáll egy bizonyos határon, és a kapcsolódásokat nem veszi tekintetbe, az a változási folyamat elakadásához, illetve a folyamat irányíthatatlanságához vezethet.

- Igen fontos változási kockázati tényező a szervezeten belüli *bizalomhiány*.

- Ha a változások ellentétesek a *szervezeti kultúrával*, akkor komolyan számolni kell a csak nehezen és hosszútávon változtatható kulturális közeg visszafogó hatásával, ezért nem szabad lebecsülni a kultúra, mint szervezeti ellenállást gerjesztő tényező szerepét.

- Nemcsak az egyéni hiedelmek és a szervezeti értékrend (kultúra) generálhat szervezeti ellenállást, hanem a *szubkultúrák*, a szervezeten belüli csoportok normarendszere is. A legtöbb szervezeti változás folyamatában az egyik leggyakoribb ilyen erőteljes ellenállási tényező a szakszervezeti szubkultúra normarendszere.

- Végezetül, a magyar változási folyamatokat szem előtt tartva, még egy tényezőt meg kell említeni: a *privatizációt*, a lehetséges tulajdonosi pozíció megszerzésének, vagy a lehetséges pozíciók megőrzéséhez fűződő érdekeket. A szervezet bizonyos érdekcsoportjai (menedzsment, munkavállalói részvénytulajdonosi szervezet) a változási folyamatokat olyan mederbe igyekeznek terelni, amelyek tulajdonosi érdekeiknek megfelelnek. Ezzel szemben tulajdonosi eszközeiknek mozgósításával is ellenállnak olyan változásnak, amelyek ezeket az érdekeket sértik. Például a menedzsment tényleges, vagy vélt tulajdonosi érdekeiktől vezettetve vásárol licenceket, lép kooperációba potenciális befektetőkkel, amelyet más érdekcsoportok elleneznek.

Milyen tipikus mondatokat hallhatunk, mely arra utal, hogy ellenállásba ütközünk? Aki nem akar megtenni valamit, az talál rá kifogást, szokták mondani.

44 ok, hogy ne változtassunk (Jick, Todd, 1993 in: Farkas, 2005, 192. oldal):

1. Korábban már próbáltuk.
2. Ez más helyzet.
3. Túl költséges.
4. Meghaladja a felelősségünket.
5. Túlságosan elfoglaltak vagyunk.
6. Nem a mi dolgunk.
7. Túlságosan radikális a változás.
8. Nincs időnk.
9. Nem kapunk elég segítséget.
10. Ehhez túl kicsik vagyunk.
11. Nem elég praktikus a gyakorlati embereknek.
12. Az emberek soha nem fogják megvenni.
13. A szakszervezet visítani fog.
14. Soha nem csináltuk.
15. Ellene van a szabályzatnak.
16. Túl nagy a rezsiköltsége.
17. Nincs elég önállóságunk.
18. Ez túlságosan elefántcsonttorony-szerű.
19. Térjünk vissza a realitásokhoz.
20. Ez nem a mi problémánk.
21. Miért változtatnánk? Itt még minden jól megy.
22. Igaza van, de...
23. Túl korai még.
24. Nincs hozzá emberünk.
25. Kicsi a költségvetésünk.
26. Ez jó gondolat, de nem praktikus.
27. Gondoljuk meg még egyszer.
28. A felső vezetés sosem fog ezután menni.
29. Foglaljuk írásba.
30. Hosszú távon veszteséges lesz.
31. Sosem próbáltuk még.
32. Tegyük félre egy időre.
33. Alakítsunk bizottságot.
34. Próbálta már ezt valaki?
35. Amiről Ön beszél, az valójában...
36. Lehet, hogy működni fog nálad, de nálam nem.
37. Az igazgatóság sosem fogja...
38. Nem gondolod, hogy további vizsgálatok kellenének, mielőtt cselekszünk?
39. Aludjunk rá egyet.
40. Nem fogja kifizetni magát.
41. Ismerek egy pasast, aki próbálta ezt.
42. Mindig így csináltuk.
43. Ez reménytelenül bonyolult.
44. Mit szólna az elnök úr?

Hét ok, ami miatt a jutalmazás és a büntetés nem mindig válik be...

Egyszerű a képlet: ha egy viselkedést jutalmazunk, az egyre gyakoribb lesz, ha pedig büntetjük, akkor egyre ritkábban fog előfordulni. Tulajdonképpen tehát vezetőként nincs is más dolgunk, mint a kívánt viselkedéseket jutalmazni, a nem kívánatosakat pedig büntetni. A helyzet azonban korántsem ilyen egyszerű, így a továbbiakban azokat az eseteket soroljuk fel, amikor a fenti képlet érvényességét veszti.

Mielőtt megnéznénk ezeket a kivételeket, fontos leszögezni, mit értünk jutalom alatt. A fizetés, a jövedelem egy *ALAPJUTALOM*, melynek megléte önmagában nem különösebben fogja motiválni a dolgozót, viszont ha méltánytalanul alacsony, vagy elégtelen, akkor biztosak lehetünk benne, hogy elégedetlenséget fog szülni. Ilyenkor pedig az egyének gondolatai nem a szervezet céljainak megvalósítása körül fognak forogni, hanem saját megélhetésük és megbecsültségük miatt fognak aggódni. *JUTALOM* alatt tehát nem a fizetést értelmezzük a továbbiakban, hanem a különféle, nem rendszeres bónuszokat, melyek leginkább anyagi természetűek.

1. Elnyomja a belső motivációt

A feltételhez kötött – „ha-akkor” típusú – jutalom arra készíti az embert, hogy bizonyos mértékig feladja önállóságát, hiszen a cselekvés ilyenkor nem belső szándék miatt valósul meg, hanem egy külső cél elérése érdekében tett, keretekkel ellátott viselkedés.

Amikor tehát előre ismert, hogy egy feladat elvégzése meghatározott, kézzel fogható jutalommal fog járni, az negatív hatással van a *BELSŐ* motivációra, tehát arra, hogy az egyén saját magától, mindenféle tárgyi nyereség elérésére való törekvés nélkül cselekedjen.

2. Csökkenti a teljesítményt

A jutalom nagysága előrejelezheti a teljesítményt, mivel az egyén annyi energiát fog az adott feladat elvégzésébe befektetni, amennyi szerinte a jutalom nagyságával arányos. Tehát nem feltétlenül fog törekedni a tőle telhető legjobb teljesítményre.

3. Rombolja a kreativitást

Ha egy bevált, egyenes út, tehát már egy létező „megoldókulcs” vezet a megoldáshoz, akkor a jutalom növelheti a motivációt. Ha azonban olyan feladatot kell megoldani, ahol kreativitásra és újító gondolatokra van szükség, a jutalom beszűkíti a látókörünket – ami érezhetően ellentétes a kreativitás természetével.

4. Háttérbe szorítja a jóra való törekvést

Az önkéntes munkák lényege, hogy az egyén nem vár el tárgyi jutalmat azért, hogy munkájával adott személyeket vagy eszméket segítsen. Mihelyst azonban egy eredetileg önkéntesen elvégzett munkáért konkrét jutalmakat adunk, a tárgyi nyereségek megfosztják a munkavégzést annak „nemes cselekedet” jellegétől, és háttérbe szorítják az ember eredeti jóra való törekvését. Az önkéntes munkákkal a szervezetben belül az ún. szervezeti polgár viselkedés analóg, ami azokat a cselekvéseket foglalja össze, melyeket nem azért végzünk, mert szerepel a munkaköri leírásunkban, hanem azért, hogy gördülékenyebb és kellemesebb legyen a munkahelyen eltöltött idő. Erre példa, ha besegítünk egy kollégánknak a felgyülemlett feladataiban, vagy ha ebédelni hívunk magunkkal az új belépőt, segítve ezzel beilleszkedését a szervezetbe.

5. Csalásra, kerülő utakra, erkölcstelen tettekre hajlamosít

A mások által ránk kényszerített célok – például „ha eléred ezt a bizonyos mutatót, akkor ekkora jutalmat kapsz” – leszűkítik látókörünket, és az ilyen esetekben az egyedüli törekvés: elérni a elénk kitűzött célt – bármi áron. Ha tehát az egyedüli cél egy külső jutalom megszerzése lesz, akkor biztosak lehetünk benne, hogy lesznek olyanok, akik a könnyebb utat választják, vagy kiaknázzák a kiskapukban lévő lehetőségeket. Amikor azonban a jutalom maga a tevékenység – tehát azért csinálom az adott dolgot, mert szeretem, vagy mert hasznosnak tartom, és ez belsőleg motivál – nincsenek kiskapuk.

6. Függetlenség teszt

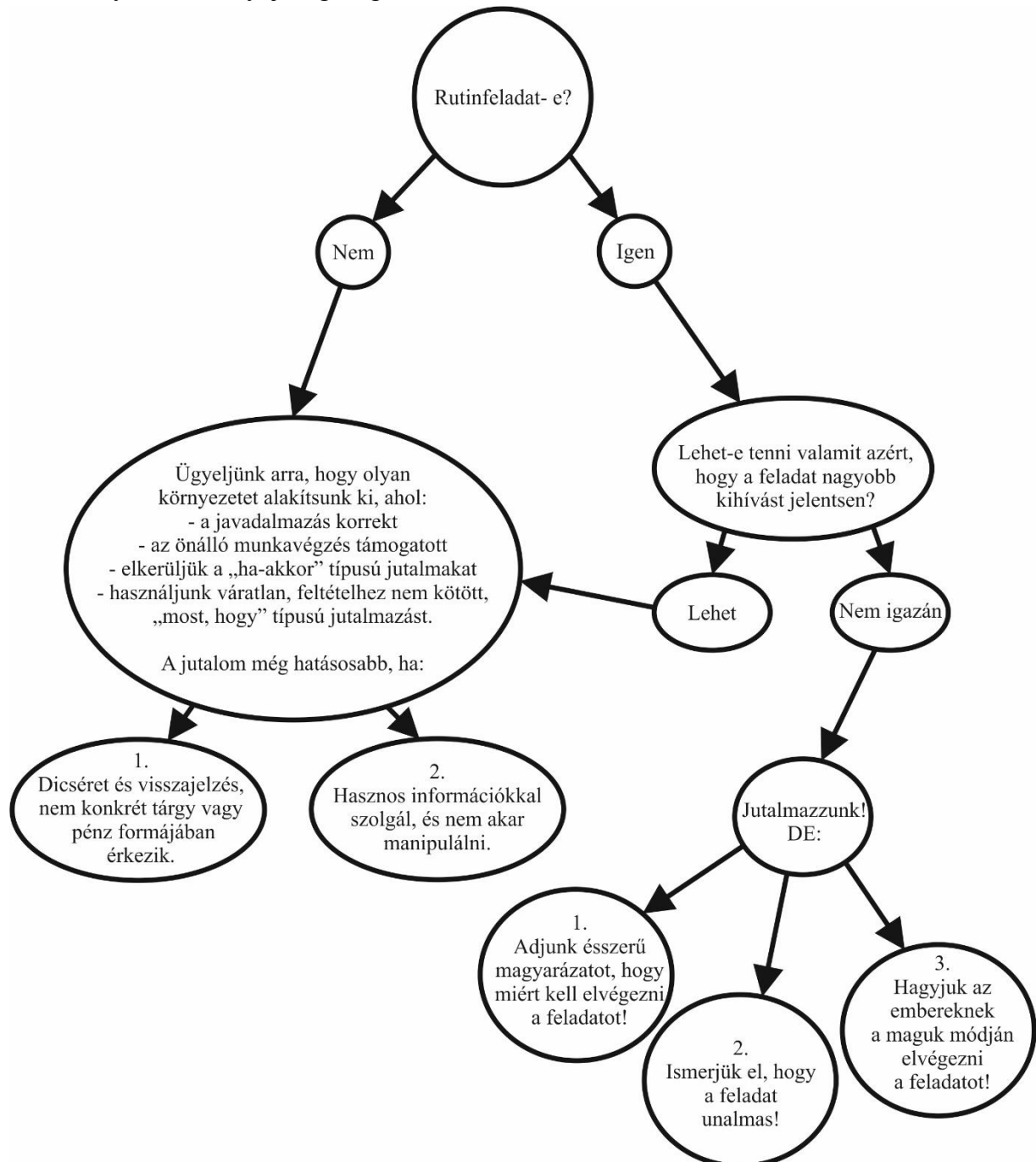
Ha elkezdünk jutalmazni egy eredetileg önként végzett tevékenységet, akkor a jutalmazott egyének a legközelebbi alkalommal is el fogják várni, hogy a korábban jutalmazott tevékenységért minimum annyi, de lehetőség szerint idővel minél több jutalmat kapjanak. Tehát a személy egy idő után már nem jutalomként, vagy bónuszként fog rá tekinteni, hanem a kiérdemelt, jogos jussot fogja látni benne, ami ha elmarad elégedetlenséget von maga után.

7. A rövid távú gondolkodást támogatja

A kitűzött jutalmak addig motiválnak, míg meg nem szerezzük őket – ez evidens. Viszont ha jutalomszerzésről jutalomszerzésre „élünk”, mindig csak az adott cél elérésére fogunk törekedni, és nem vesszük figyelembe sem a hosszú távú célokat, sem azt, hogy azok figyelmen kívül hagyásával milyen súlyosabb hibákat idézünk elő a szervezet működésében. Talán mondani sem kell, hogy azok a szervezetek képesek

fenntarthatóan fejlődni, melyek kellő energiát fordítanak a hosszú távú célok megvalósítására is.

Felmerül a kérdés: akkor ezek után ne is jutalmazunk? A válasz természetes az, hogy vannak olyan esetek, amikor célszerű egy tevékenységet konkrét, kézzel fogható dolgokkal jutalmazni, és vannak esetek, mikor nem. Ahhoz, hogy ezt könnyebb legyen eldönteni, az alábbi folyamatábra nyújt segítséget.



A három szociális motivációval kapcsolatos viselkedések összefoglalása

Az az ember, akiben nagy a teljesítményi, társulási és hatalmi motiváció, előre megmondható módon viselkedik. Minél erősebb a motiváció, annál következetesebb a megfigyelhető viselkedése.

Az az ember, akiben nagy a teljesítmény motiváció

- személyes felelősséget vállal a saját cselekedeteiért,
- visszacsatolást keres a saját cselekedeteivel kapcsolatban,
- a saját cselekedeteiben mérsékelt kockázatot vállal (olyan viselkedést választ, ami kihívó, de reálisan nézve megvalósítható) és/vagy
- megpróbálja a dolgokat alkotó és újító módon végezni.

Az az ember, akiben nagy a társulási motiváció

- inkább mások társaságát választja, mintsem egyedül legyen,
- gyakran keresi a lehetőséget a másokkal történő kölcsönös egymásra hatásra, beleértve a telefonbeszélgetést, látogatást stb.,
- többet törődik munkájának személyközi oldalával, mint munkájának a feladattal összefüggő aspektusaival,
- várja mások helyeslését és/vagy
- hatékonyabban végzi a feladatával kapcsolatos munkát, ha másokkal dolgozik, az együttműködés légkörében.

Az az ember, akiben nagy a hatalmi motiváció

- aktívan részt vesz bármilyen szervezet politikai munkájában,
- érzékeny bármilyen csoport, vagy szervezet személyközi befolyási struktúrájára,
- olyan tárgyakat gyűjt, vagy olyan szervezetekhez csatlakozik, amelyeknek presztízsük van és/vagy
- megpróbál segíteni másoknak anélkül, hogy arra kérték volna.

Eddig három motívumot és három magatartás-mintát írtunk le:

- Teljesítmény motiváció — vállalkozó szellem
- Társulási motiváció — társadalmi készségek
- Hatalmi motiváció — befolyás.

A három minta legszélsőségesebb formáit tárgyaltuk, hogy rámutathassunk a köztük lévő különbségekre.

A valóságban az embereket nem egy motívum befolyásolja, hanem a motívumok komplex kombinációja és értékek sokasága, személyiségjegyek és igények. Ez a három motivációs minta csak egy tényező annak eldöntésében, hogy egy személy hogyan fog viselkedni, és hogy mennyire lesz hatékony a munkájában.

**A MAGASAN
TELJESÍTMÉNY
AFFILIÁCIÓSAN
HATALMI**

**MOTIVÁLT EMBER
JELLEMZŐI**

Teljesítmény:

- személyes felelősséget vállal tetteiért
- mérsékelt kockázatot vállal
- visszacsatolást igényel (menetközben)
- a dolgokat alkotó, újító módon végzi

Affiliációsan:

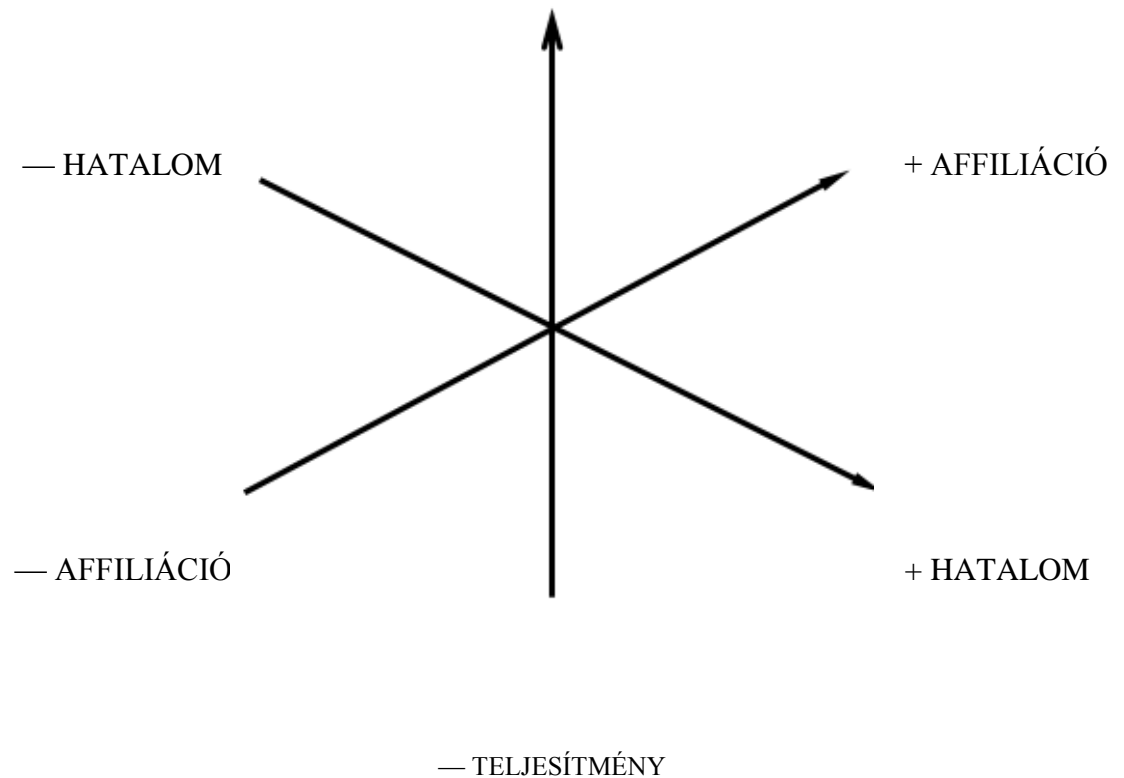
- szívesebben van másokkal, mint egyedül
- gyakran lép kapcsolatba másokkal
- igényli mások helyeslését
- hatékonyan dolgozik olyan munkahelyeken,
ahol másokkal együtt jó légkörben
végezheti feladatát

Hatalmi:

- nem igényelt segítséget nyújt
- vezető pozíciókat keres a csoportmunkában
- érzékeny a csoporton belüli erőviszonyokra
- sokat kíván meg másoktól, a beosztottaktól
- szereti a pozíciót, a nyilvánosságot

MOTIVÁCIÓS TÉR

+ TELJESÍTMÉNY



A motíváció típusa	A motiváltság jelei	A motivációt elősegítő viselkedés	Elkerülendő viselkedés
Teljesítmény	<p>A feladat jó, eredményes elvégzésének igénye. Fontos neki, hogy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • megállapított mércéjét elérje vagy túlszárnyalja • egyedi, kizárólagos eredménnyel gazdagítsa a világot • sikeresen versenyezzen másokkal • megvalósítsa személyes céljait 	<ul style="list-style-type: none"> • kölcsönös megállapodás az ambícióinak megfelelő és mérhető értékekről, teljesítményről • a teljesítmény rendszeres megbeszélése • figyeljünk személyes fejlődésére és fejlesztésére • módszeresen, előre tervezetten dolgozzunk vele 	<ul style="list-style-type: none"> • ne legyenek homályos, általánosságban megfogalmazott célok • ne folytassunk vele strukturálatlan megbeszéléseket • ne ellenőrizzük túlságosan • ne vonjuk meg tőle a cselekvési szabadságot • kerülendő a ritka visszajelzés adása
Hatalom	<p>Hatalomigény, hogy hatni, befolyásolni tudjon. Fontos neki, hogy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • közben tartsa a helyzet irányítását • képes legyen a helyzetnek és a körülményeknek megfelelően befolyásolni másokat • elismerjék státuszában és pozíciójában • nagyobb felelősségvállalás • a hírnév kiépítése 	<ul style="list-style-type: none"> • kérjük ki véleményét, javaslatait • engedjük, hogy ő prezentálja az ötleteket, javaslatokat • adjunk neki feladatkört, és segítsük abban, hogy mások is elismerjék • állandóan informáljuk a lényegi változásokról 	<ul style="list-style-type: none"> • ne hagyjuk ki semmilyen döntési folyamatból • ne korlátozzuk azon lehetőségét, hogy befolyásos emberekkel kerüljön kapcsolatba • ne vonjuk meg tőle a hatalmat • ne legyünk rendelkezők, autoriterek vele szemben
Kapcsolat	<p>A barátságos (munkahelyi) kapcsolatok kiépítésének igénye Fontos neki, hogy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • csoport vagy csapat tagja lehessen • szeressék és elfogadják • másokkal együtt kelljen tevékenykednie • kevés konfliktus legyen 	<ul style="list-style-type: none"> • érdeklődjünk személyes körülményei iránt • osszuk meg vele az információt • hangsúlyozzuk a „mi” aspektust • a csapatban betöltött szerepükért mindig adjuk meg az elismerést 	<ul style="list-style-type: none"> • ne beszéljünk vele hűvösen, röviden, kimérten • ne távolodjunk el tőle fizikálisan • a kommunikációnk ne legyen megszorító
Biztonság	<p>A biztonság iránti igény. Fontos számára, hogy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • munkájának értéke legyen • tudását és képességeit elismerjék • a cég, ahol dolgozik, anyagilag stabil legyen • mások aktívan támogassák és elismerjék 	<ul style="list-style-type: none"> • erősítsük önbizalmát erőfeszítéseinek elismerésével • támogassuk ötleteit, javaslatait • dicsérjük nyilvánosan • támogató viselkedéssel fejlesszük készségeit 	<ul style="list-style-type: none"> • ne keltsünk benne bizonytalanságot • ne hozzuk kockázatosnak tűnő helyzetbe biztos támogatás nélkül • ne engedjük, hogy elszigetelődjön

Az ellenállás kezelése

Az ellenállás leszerelésének, vagy legalább mérséklésének hat általános módszere van. (Kotter és Schlesinger, 1979, in: Pataki, 2004)

Képzés, kommunikáció

Az információhiányból vagy félreértésből fakadó ellenállás könnyen megelőzhető az emberek tájékoztatásával, kérdéseik megválaszolásával, a tervezett változás elmagyarázásával. Megfelelő képzési programokkal képessé tehetjük az embereket a bevezetni szándékozott új rendszer megértésére, az új gondolatok befogadására, a megváltozott körülmények között való eligazodásra és az új munkamódszerek elsajátítására. A képzés és a kommunikáció időigényes és költséges lehet, ha sok embert érint, de rendszerint busásan megtérül.

Részvétel, bevonás

Ha az érintetteket bevonjuk a változtatás megtervezésébe és bevezetésébe, akkor kétfajta jótékony hatás is jelentkezik. Egyrészt szakértelmüket és információikat hasznosítani tudjuk, így jobb megoldás születik, másrészt a közösen megtervezett változtatásnak elkötelezettjévé válnak, sajátjuknak érzik, és lelkesen fognak tevékenykedni a megvalósulásáért. A részvétel azonban időigényes, ezért azonnali beavatkozást követelő szituációkban nem biztos, hogy jut rá idő. Nem megfelelő irányítás esetén természetlen időpocsékolássá silányulhat.

Segítés, támogatás

A segítőkész magatartás megnyilvánulhat például rendkívüli szabadságolásban a változtatás egyes fárasztó szakaszai után, vagy az átállás lélektani problémáinak leküzdéséhez nyújtott érzelmi támogatásban. Különösen fontos és hatékony ez a magatartás olyankor, amikor az ellenállás alapvető oka félelem az ismeretlentől, a kudarctól. A „keménykezű” utasítás, fenyegetőzés ilyen helyzetekben csak fokozza a félelmet, és még tovább növeli az ellenállást. A fölényes kioktatás sem segít, inkább ront a helyzeten, ha az érintettek sértőnek érzik. A módszer hátránya, hogy néha az időigényes és drága beavatkozás eredménytelen marad. Ha érzelmi kérdékről van szó, sikere vagy kudarca egészen apró dolgokon múlhat.

Tárgyalás, megegyezés

Ha egyes személyek vagy csoportok ellenérdekeltek a változásban, és számottevő hatalommal rendelkeznek a változtatás megnehezítéséhez vagy megghiúsításához, akkor tárgyalni kell velük. Meg kell találni ösztönzésük módját, fel kell ajánlani számukra valamit, ami ellensúlyozza a hátrányokat, pl. magasabb fizetést a megnövekedett munkáért. Tárgyalásos megegyezéssel könnyen megelőzhető az ellenérdekeltség miatti ellenállás, de sokba kerülhet, és hosszadalmas lehet, ha másokat is felbátorít arra, hogy tárgyalni akarjanak saját engedékenyséjük áráról. Ha egy menedzser nyíltan bevallja, hogy az ellenállás megelőzése érdekében akar tárgyalni, könnyen zsarolásnak teheti ki magát.

Manipulálás, kooptálás

Ha a fenti módszerek mindegyike csődöt mond, akkor kényszerűségből a manipuláció eszközehez vagyunk kénytelenek nyúlni. A manipuláció egyik gyakori formája a kooptáció. Ekkor a kooptált személy vagy csoport szerepet kap a változás megtervezésében vagy bevezetésében azzal a céllal, hogy azonosuljon vele. Ez nem tévesztendő össze a bevonással és részvétellel, mivel itt valójában nincs semmi szükség a kooptáltak tanácsaira, csak pusztán beleegyezésükre. Jelenlétük azonban kolonc lehet a csoport érdemi részének nyakán, mert hozzá-nem-értő okoskodásukkal, fontoskodásukkal akadályozhatják a munkát. Azonkívül, ha egy menedzserrel elterjed, hogy manipulálja az embereket, a jövőben a többi módszer (kommunikáció, tárgyalás, stb.) használatával is gondjai lesznek. Akár a karrierjét is tönkretetheti vele.

Nyílt vagy burkolt kényszerítés

Ez a legvégső eszköz, de ha a változtatást mindenképpen meg kell lépni, és minden más módszer csődöt mondott, vagy nem alkalmazható (pl. nincs idő tárgyalni), akkor kénytelenek vagyunk ehhez folyamodni: pl. áthelyezéssel vagy elbocsátással fenyegetőzni, fegyelmiket osztogatni, prémiumokat megvonni. Rendkívül kockázatos eljárás, hiszen senki sem szereti, ha akarata ellenére ráerőszakolnak valamit. A menedzser jövőjére nézve még veszélyesebb, mint a manipuláció. Viszont kétségkívül gyors, és bármilyen ellenállással szemben bevethető.

Kotter professzor és szerzőtársa szerint a leggyakoribb hiba az, hogy ugyanazt a módszert erőltetik minden esetben: a keménykezű főnök mindig kényszerít, az emberközpontú mindig bevon és támogat, a cinikus mindig manipulál, az intellektuális mindenkit továbbképzésre küld,

az ügyvéd típusú mindenről tárgyalni akar. A sikeres változtatások közös jellemzője, hogy a fenti módszereket gondosan megválasztva, egymással kombinálva alkalmazzák.

A módszereket összefoglalva lásd, 1. táblázat

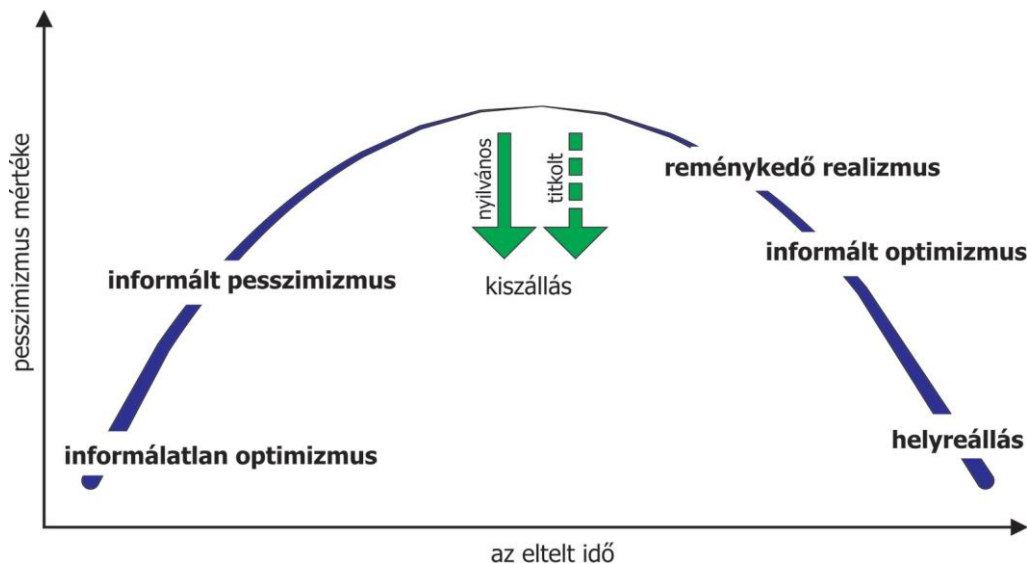
Módszer	Mikor	Előnye	Hátránya
Képzés, kommunikáció	Információhiány	Segít megérteni a miérteket	Időigényes, sok embert érint
Részvétel, bevonás	Kezdeményezők információhiánya, ellenzők hatalma	Elkötelezett résztvevők	Időigényes
Segítés, támogatás, átképzés	Átállási probléma miatt állnak ellent	Segít leszerelni az ellenállást	Költséges és sikertelen lehet
Tárgyalás megegyezés	A vesztes számottevő hatalommal rendelkezik	Megelőzhető vele a komolyabb ellenállás	Költséges lehet, felbátoríthat másokat
Manipuláció	Ha más nem működik	Gyors, olcsó	Ha kiderül, elveszik a bizalom
Kényszerítés	Fontos a gyorsaság, van elegendő hatalom	Gyors, mindenféle ellenállás leküzdhető vele	Kockázatos, fellázadhatnak az emberek

1. táblázat, Az ellenállás kezelésének módszerei Kotter- Schlesinger (1979) alapján

A változásokra adott válaszok

Ahhoz, hogy a változásokra adott személyes válaszok rendszerét megértsük, célszerűnek tűnik Conner (1993) vizsgálatainak eredményeire támaszkodnunk. Conner kétfajta hullámgörbét különböztet meg aszerint, hogy a változtatás fogadtatása kezdetben pozitív vagy negatív.

Pozitív válasz (Conner, 1993)

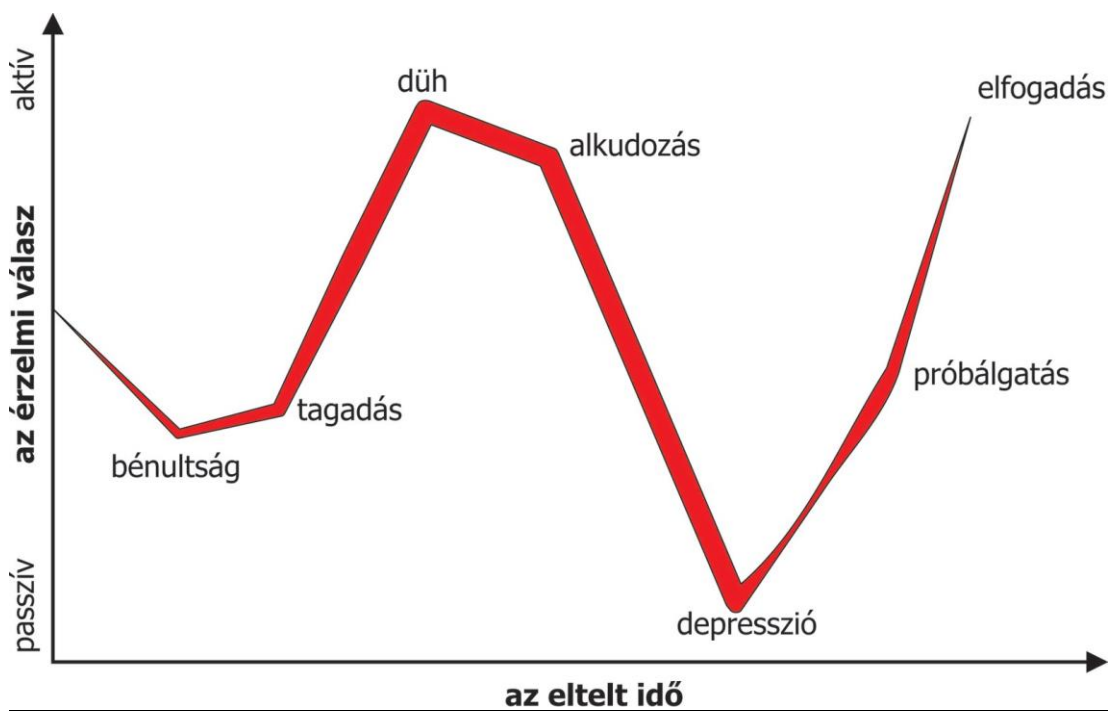


1. ábra, Conner Pozitív válasz görbéje

- Informálatlan optimizmus: Egy régóta várt vállalategyesítés, -felvásárlás létrejöttkor, egy új technológia bevezetésekor, egy tanácsadó megbízásakor gyakran tapasztalható, túlzottan pozitív várakozás. Ez a naiv lelkesedés hiányzó és téves információkon alapul.
- Informált pesszimizmus: Amint a változás kibontakozik, egy sor olyan következménnyel kell szembesülnünk, amire nem készültünk fel. Ez a fázis elkerülhetetlenül bekövetkezik a változási folyamattal járó tanulás eredményeként. A pesszimizmus-görbe ez után két irányt vehet attól függően, hogy az egyes személyek pesszimizmusa meghaladja-e azt a mértéket, amit még tolerálni tudnak. Akinek meghaladja, az „kiszáll” a változás folyamatából. Míg az informált pesszimizmuskor csak kételkedünk a változtatási döntés helyességében, addig kiszállva már tagadjuk azt, szembefordulunk vele. A kiszállás történhet nyilvánosan (publikusan), vagy titkolva (privátim). Nyilvános kiszállás esetén nyíltan közöljük környezetünkkel, hogy helytelennek tartjuk a korábbi döntést, az eredetileg elképzelt változást. Titokban is kiszállhat valaki, úgy, hogy nyíltan nem mondja ki ellenvéleményét, de ahol csak lehet, akadályozza a változtatás folyamatát, illetve a bevezetett új rendszer működését. Mindkét fajta kiszállás veszélyezteti a változtatás sikerét. A privát kiszállás jóval rombolóbb, mint a publikus.

- Reménykedő realizmus: Ha nem fordul elő kiszállás, vagy nyilvános formában jelenik meg, akkor az informált pesszimizmus fokozatosan enyhül. Egy reménykedő realizmus váltja fel a pesszimizmust. Az emberek úgy érzik, hogy sok mindent meg kell oldaniuk, de látnak rá esélyt, hogy mindenre találjanak valami megoldást.
- Informált optimizmus: Ahogy az emberek egyre több és több akadályon sikerrel túljutnak, bizakodni kezdenek, és eljutnak az informált optimizmus állapotába. Ez a bizakodás próbálkozásaik egy részének eredményességéből táplálkozik.
- Helyreállítás: Az emberek elfogadják, hogy ez az újonnan bevezetett megoldás sem lehet tökéletes. Aki vágyik valamire az előnyei miatt, az kénytelen elfogadni a vele járó hátrányokat is.

Negatív válasz (Conner, 1993)



2. ábra, Conner Negatív válasz görbéje

- (Stabilitás): Ez a fázis előzi meg a változtatás bejelentését, ez a jelenlegi állapot, a status quo.
- Bénultság: A negatívan értékelt változásra adott kezdeti reakció a sokk. A változás hatásai annyira távol állhatnak egyesek gondolkodásának vonatkoztatási pontjától, hogy gyakran képtelenek bárhogy is viszonyulni a történetekhez.
- Tagadás: Az érintettek képtelenek elhelyezni az új információt a meglévő vonatkoztatási pontok között, ezért tévesnek nyilvánítják, vagy figyelmen kívül hagyják őket.

- Düh: Ezt a fázist a frusztráció és a fájdalom jellemzi, ami gyakran vagdalkozásban nyilvánul meg. Az emberek ezeket az érzelmeket jellemzően a hozzájuk legközelebb állókra zúdítják, pedig éppen tőlük kaphatnának támogatást. Így támogatás helyett hibáztatásban, kritizálásban és ellenséges bánásmódban lesz részük.
- Alkudozás: Az emberek ekkor tárgyalni kezdenek annak érdekében, hogy elkerüljék a változás kedvezőtlen hatásait. Ez annak jele, hogy a továbbiakban már nem képesek kitérni a valósággal történő szembesülés elől. E fázis már az elfogadás kezdetét jelenti.
- Depresszió: A depresszió normális válasz minden nagyobb változásra. Klinikai értelemben nem figyelhető meg a szervezetek életében, de a hibázásba való rezignált beletörődés, az áldozat szerepének érzése, az emocionális és fizikai energia hiányának érzése, a munka elhanyagolása gyakori tünetek. A depresszió egy pozitív lépés lehet az elfogadás folyamatában. Ekkor az emberek elismerik a negatív változás teljes súlyát.
- Próbálgatás: A dolgok kézben tartásának, a kontroll érzésének visszanyerése hozzásegíti az embereket ahhoz, hogy megszabaduljanak az áldozati szereptől és a depressziótól. Elfogadják az új korlátokat, miközben megpróbálják újradefiniálni a célokat, ami lehetővé teszi, hogy boldoguljanak az új körülmények között.
- Elfogadás: Az emberek realiztikus válaszokat adnak a változásra. Elfogadták a változást, de ez nem jelenti azt, hogy kedvelik is. Szilárdabb talajt éreznek a lábuk alatt, termékenyebben dolgoznak.

Szervezeti átalakítások kudarca, 8 Súlyos hiba (Kotter, 1999):

1. Az önelégültség túltengése:

A szervezeti változások megvalósítására törekvő emberek azzal követik el a legnagyobb hibát, ha úgy vágnak bele a munkába, hogy előtte nem alakítják ki és nem tudatosítják eléggé a „sürgősen tenni kell valamit” érzetét. Ez azért súlyos hiba, mert az átalakulás sohasem érheti el célját, amikor a fennálló helyzettel gyakorlatilag mindenki elégedett.

A szervezeti változásokat sikertelenül kezelő emberek általában nem tudják elég nyomatékosan hangsúlyozni a sürgős cselekvés szükségességét. Rendszerint túlbecsülik azt a képességüket, hogy a nagy változásokat rá tudják erőltetni a szervezetre. Egyben alábecsülik azokat a nehézségeket, amelyek akkor keletkeznek, amikor az embereket megszokott komfortzónájukból ki kell mozdítani. Nem ismerik fel, hogy rámenősségükkel ellentétes hatást váltanak ki. Nagyon türelmetlenek („Elegünk van az előkészületből, lépünk a tettek mezejére!”)

Napjainkban, a szervezetekben túlteng az önelégültség a múlt számos sikere, a látványos válságok hiánya, valamint az alacsony teljesítménykövetelmények miatt.

A „sürgősen tenni kell valamit” belátásának hiányában az emberek visszautasítják a változásokat, nem érzik a változás szükségességét, a fő stratégiai változások nem valósulnak meg.

2. Kellő hatalommal bíró irányító csapat létrehozásának elmulasztása

A sikeres átalakítások esetében az elnök, a divízió vezetője vagy a részlegvezető mellett még további emberekre van szükség, akik a teljesítmény javítása mellett elkötelezettek. Ez a csapat ritkán foglalja magában az összes vezetőt. Kellő hatalom nélkül az irányító csoport erőfeszítései ideig-óráig akár látványos előrehaladást is hozhatnak. Megváltoztathatják például a szervezet felépítését, elindíthatják az üzleti folyamatok újragondolását. Mégis, előbb vagy utóbb az ellentétes erők aláássák ezeket a kezdeményezéseket. A kudarc ez esetben azzal függ össze, hogy a vállalatok alábecsülik a változás előidézésének nehézségeit és az erős irányítócsapat fontosságát. Még abban az esetben is, ha az önelégültség nem teng túl, a szervezeti átalakítások és a csapatmunka terén kevés tapasztalattal rendelkező cégek gyakran alábecsülik az irányító csapat szükségességét, vagy helytelenül feltételezik, hogy annak vezetését- egy erős felső vezető helyett- egy szakterület vezetőjére is rábízhatják.

3. A vízió erejének alábecslése

A jövőkép azáltal jut döntő szerephez a hasznos változások előidézésében, hogy sok embernek ad útmutatást, segíti az alkalmazkodást, és cselekvésre ösztönöz. Alkalmas jövőkép hiányában az átalakítás érdekében tett erőfeszítések könnyen szétforgácsolódhatnak. A sikertelen

átalakítási fáradozások során a vezetésnek olykor van jövőképe, de ez túlságosan kusza és elmosódott ahhoz, hogy hasznos legyen.

Ezért, ha nem tudod a víziót 5 perc alatt érhetően ismertetni, úgy, hogy azt bárki megértse, akkor tisztábban kell magad előtt megfogalmazni.

4. A jövőképek a szükségesnél sokkal gyengébb kommunikálása

Hiteles és kellő mértékű kommunikáció nélkül a vállalat alkalmazottait nem lehet a változás iránt elkötelezni. A nem hatékony kommunikáció három általános sémát követ.

Az első, hogy a csoport igazán jónak látszó átalakulási jövőképet alakít ki, és ezután megpróbálja azt elfogadtatni, de beérik egy-két megbeszéléssel és néhány írásos tájékoztató kiosztásával. Várhatóan az emberek nem fogják érteni az új megközelítéseket.

A második, hogy a szervezet vezetője sok időt tölt azzal, hogy a különböző alkalmazotti csoportoknak megmagyarázza az átalakítás lényegét, de a többi vezető hallgatásba burkolózik. Itt ugyan a jövőkép a kommunikációból nagyobb mértékben részesül, de még mindig nem kapja meg a megfelelő figyelmet.

A harmadik, hogy a csoport sokkal többet fordít a kommunikációra, legyen az írásbeli vagy szóbeli tájékoztatás, de a mértékadó csoportok elutasítják a jövőképet. A kommunikáció nemcsak szavakkal, hanem tettekkel is folyik. Általában az utóbbi erőteljesebb forma. Semmi nem árt jobban a változásnak, mint az, ha a fontos emberek viselkedése nincs összhangban a verbális megnyilatkozásokkal.

5. Beletörődés az új jövőkép leblokkolásába

Az új kezdeményezések túlzottan gyakran futnak zátonyra annak ellenére, hogy az emberek elfogadják a jövőképet, de a megvalósítás során óriási akadályokba ütköznek, és nem érznek elegendő erőt magukban azok leküzdésére. Előfordul időnként, hogy ezek az útelzáró akadályok csak az emberek fejében léteznek, és a kihívás abban áll, hogy meggyőzzük őket, semmiféle külső korlát nincs.

Néha a szervezeti felépítés az akadály. A szűken meghatározott munkakörök akadályozhatják az emberek azon törekvését, hogy növeljék a termelékenységet és javítsák a vevők kiszolgálását. A teljesítményértékelési és bérezési rendszer arra készíti az embereket, hogy az új jövőkép és a pillanatnyi, önös érdekek közül az utóbbiakat választják. Talán a legrosszabb hatással azok a munkavezetők vannak, akik nem hajlandóak alkalmazkodni az új körülményekhez és az átalakítással ellentétes követelésekkel lépnek fel. Minden olyan esetben, amikor értelmes, jó szándékú emberek kerülnek az akadályok leküzdését, elbizonytalanítják az alkalmazottakat és alapjaiban gyengítik meg a változás esélyét.

6. *A rövid távú eredmények elhalasztása*

A mélyreható átalakuláshoz sok idő kell. A stratégiai változások vagy a folyamatok átszervezésének hajtóerői kimerülhetnek, ha hiányoznak a rövid távú célok, amelyek elérését az emberek megünnepelhetik. A legtöbb ember nem hajlandó a hosszú menetelésre, ha nem lát maga előtt fél-másfél éves időtávon belüli, kézzelfogható bizonyosságot, hogy az út végén eléri a várt eredményeket. Gyors győzelmek nélkül túl sok alkalmazott adja fel a harcot, és ténylegesen csatlakozik az ellenzőkhöz.

Sikeres átalakítás során a vezetők tevélegesen keresik, hogyan lehetne egyértelmű teljesítményjavulást elérni, az éves tervezés rendszerében meghatározni és megvalósítani a célokat, hogyan lehetne a kimagaslóan teljesítők munkáját elismerni, előléptetéssel vagy pénzzel jutalmazni.

Kudarcba fulladt kezdeményezés esetén elképzelhető, hogy a vezető vagy egyszerűen feltételezi, hogy a jó dolgok maguktól megtörténnek, vagy annyira lefoglalja őket a grandiózus távoli jövőkép, hogy nem sokat törődnek a közeli jövővel.

A gyors győzelmek iránti elkötelezettség segít az önelégültség lelohasztásában, és ösztönzést ad a részletekbe menő, analitikus gondolkodáshoz, ami nagymértékben elősegíti az átalakulás jövőképeinek tisztázását vagy módosítását.

7. *A győzelem túl korai kihirdetése*

Az emberek kísértésbe eshetnek, hogy radikális szervezeti változás alkalmával az első számottevő teljesítményjavulás esetén a változtatás sikerét kinyilvánítsák. Míg a győzelem megünnepelése helyénvaló, annak bármikori sugalmazása, hogy a munka nehezen már túl vannak, általában rettentő nagy hiba. Mindaddig, amíg a változások mélyen bele nem gyökereznek a kultúrába - ami a vállalat egészét illetően háromtól tíz évig is eltarthat - az új megközelítések törékenyek, és a visszarendeződés lehetősége is fent áll.

8. *A változások nem épülnek be a vállalati kultúrába*

A változások akkor rögzülnek, ha az emberek így szólnak: „Itt a dolgokat így kell elintézni”, vagyis, amikor az új megoldás mindenestől belekerül egy szervezeti egység vagy a vállalat vérkeringésébe. Mindaddig, amíg az új viselkedésmódok nem gyökereznek bele a szociális normákba és a közösen vallott értékekbe, mindig ki vannak téve a fokozatos leépülés veszélyének, mielőtt a változás irányába ható nyomás megszűnik. Tudatosan törekedjünk arra, hogy az embereknek megmutassuk, miként segítik őket az új viselkedésmódok és beállítottságok teljesítményük javulásában.

A változás meggyökereztetése a vezetés következő generációján is múlik, ezért elegendő időt kell biztosítani, hogy az új generáció valóban az új módszerekkel dolgozzon. Egy rossz döntés a vezetői utódlásról hosszú éveken át tartó kemény munkát tehet tönkre.

A radikális átszervezési munkák során általában előforduló 8 súlyos hiba bármelyikének elkövetése komoly következményekkel járhat:

- az új stratégiák nem megfelelő alkalmazása
- a vállalatfelyvásárlások után gyenge együttműködés
- a fő folyamatok radikális átszervezésének elhúzódása, költségének növekedése
- a leépítés ellenére a költségek nem csökkennek
- a minőségjavító programoktól várt eredmények elmaradnak

Ezek a súlyos hibák egyike sem lenne korigálhatatlan egy lassan változó világban. Számunkra ma az a probléma, hogy többé már nem a stabilitás az, amihez igazodni kell. Az említett hibák elkerülhetőek. Odafigyeléssel és szakmai hozzáértéssel kivédhetőek, vagy legalábbis nagymértékben tompíthatóak.

Mire ügyeljünk a változás kommunikálása során?

A változás során az alkalmazottak információéhsége nagyobb, mint máskor. Ha nem kapják meg a megfelelő információt, maguk találják ki az információt, ami pletykát indít el, ami alááshatja a változás sikerességét. Hogy ezt megelőzzük, hatékonyan kell kommunikálni a változási folyamat egésze során. Saunders (1999, in: Beledi, 2005) kommunikációra vonatkozó tanácsait foglaljuk össze.

- ***Határozzuk meg a változás természetét***

Egy szlogen vagy kifejezés nem írja le magát a változást, ennél pontosabb információt kell közölnünk. A változás kézzelfogható célokkal kell kontextusba helyezni a vállalat minden szintjén. Írjuk le, hogy milyen hatással lesz a változás a bevételre, a termelékenységre, stb.

- ***Magyarázzuk el, miért***

Előfordul, hogy a dolgozókat nem tájékoztatják tisztában azokról az üzleti okokról, amelyek a változás mögött húzódnak meg. Ennek egyik lehetséges oka, hogy a változást előkészítők és kommunikálók olyan régóta foglalkoznak ezzel, hogy számukra az okok nyilvánvalóak, és fel sem merül bennük, hogy az alkalmazottak nem ismerhetik ezeket. Hasznos lehet továbbá, hogy a változást indokoltá tevő okok mellett, a változást kivitelezők beszélnek azokról a lehetőségekről és javaslatokról, amelyeket elutasítottak a végső döntés meghozatala előtt.

- ***Tudassuk az alkalmazottakkal, hogy kikre, mikre terjed ki a változás, akkor is, ha ez rossz hír***

Vannak változások, amelyek csak néhány személyt, mások egy-egy részleget, megint mások egy egész céget érintenek. Minden esetben nagy a kísértés, hogy csak a pozitív oldalt kommunikáljuk, de nem szabad ezt tennünk. Ha elbocsátások várhatóak, ha eladják a céget, akkor is közölni kell a dolgozókkal. A vezetők félnek, hogy az ilyen típusú hírek demoralizáló hatásúak lehetnek, ám sokkal többet ronthatnak a helyzeten az információ elhallgatása miatt kialakult pletykák, a szóbeszéd.

- ***Ismételjük, ismételjük, és még egyszer ismételjük a változás célját és a tervezett lépéseket***

Ha az első bejelentés után nincs kérdés, az nem azt jelenti, hogy az alkalmazottak elfogadták a változást, lehet, hogy azért nincs reakció, mert a bejelentés váratlanul, meglepetés szerűen érte őket. Az emberekben később fogalmazódnak meg a kérdések, ekkor kell intenzívebbé tenni a kommunikációt. Az első értekezletet kövesse a második, azt a harmadik és így tovább, hogy meginduljon a párbeszéd a menedzsment és az alkalmazottak között. Ez a párbeszéd eloszthatja a bizonytalanságot. Ha túl nagy mennyiségű információt kell közölnünk, célszerű azt kisebb egységekre bontani a könnyebb érthetőség érdekében.

- ***Használjunk grafikonokat***

Amikor csak lehet, illusztráljuk mondanánk rajzokkal, grafikonokkal. Az új szervezeti felépítést könnyebben vizualizálják a dolgozók egy ábra segítségével, könnyebben megértnek egy új módszert, ha egy folyamatábrával is bemutatjuk.

- ***Biztosítsuk a kommunikáció kétirányúságát***

Az informális találkozások lehetőséget nyújtanak a menedzsment részére, hogy megválaszolhassák az alkalmazottak félelmeit és felmérjék a változással szemben tanúsított ellenállás nagyságát. Ezek a beszélgetések feltárhatnak módszereket, amelyek hatékonyabbá teszik a változást, javíthatnak terveinken, de nem kötelezik másra a menedzsmentet, mint hogy meghallgassa a dolgozókat, és válaszoljon javaslataikra. A változás érzelmi szinten megy végbe, és nem az ész szintjén. Ezek az informális lehetőségek elősegíthetik az érzelmi szinten történő változást.

- ***Célozzunk meg a dolgozók közvetlen feletteseit, a középvezetőket***

Abban minden szakértő egyetért, hogy a középvezetőknek kulcsfontosságú szerepe van a változás tervében. Ezeket az embereket be kell vonni a változás szükségességének és természetének kommunikálásába a legelső pillanattól kezdve.

- ***Támogassuk a változást tanulással***

Hozzájárul a változás sikeréhez, ha tréninggel támogatjuk azt. Egy jó tréningnek fel kell készítenie az alkalmazottakat arra, hogy tisztában kell lenniük azzal, és el kell fogadniuk a tényt, hogy változniuk, illetve változtatniuk kell, el kell kötelezni a dolgozót a változás szükségessége mellett, és a legfontosabb, el kell tudják sajátítani azokat a megfelelő képességeket, amelyek segítségével a legjobbat tudják kihozni magukból, és a változásból.

- ***Hívjuk fel a figyelmet a haladásra***

Az emberek hajlamosak arra, hogy nem veszik komolyan a cég változtatási szándékát addig, amíg nem látják kézzelfogható eredményét annak. Ezért fontos, hogy rámutassunk a változás konkrét bizonyítékaira

- ***Ne korlátozzuk a kommunikációt papírokra és értekezletekre***

A papírt felváltja az email, ami a belső kommunikáció egyik leggyakrabban használt eszközévé vált. A kommunikációs eszköztár azonban nagyon széles, de csak keveset használunk belőle. A leggyakrabban a nyomtatott anyagok, az email és a személyes kommunikációt alkalmazzuk, ezek olyan kézenfekvőek, hogy nem is gondolunk arra, hogy más lehetőségeink is vannak. Egy új gyártási folyamat bevezetésénél például hasznos lehet egy oktatófilm, vagy a cég belső hálózatain elérhető számítógépes program is.

- ***Intézményesítsük a változásról szóló információáramlást***

Térképezzük fel a vállalatnál az információáramlást, majd erősítsük meg azt a változással kapcsolatban, szoktassuk hozzá az embereket az információs csatornák használatához, építsük be a vállalati kultúrába.

- ***Modellezzük a változást önmagunkon***

A tettek hangosabbak a szavaknál. Annak, amit a menedzsment mond, összhangban kell lennie a cselekedeteikkel. Ha ez nem így van, az emberek elveszítik a bizalmukat a menedzsmentben, lelkesedésüket és addigi elkötelezettségüket a változással kapcsolatban. Példamutatással viszont növelhetjük a dolgozók bizalmát, könnyebben megnyerjük őket a változás végrehajtásához.

Gyakorlati esetek:

1. eset (Beckhard, 1974):

Ez az eset olyan stratégiára példa, amikor a szervezetfejlesztést a különböző részlegek közötti munka megosztásának változtatásával érték el.

A szóban forgó szervezet egy hatalmas vegyipari társaság nagy egysége. E társaság az utóbbi években azt a gyakorlatot követte, hogy nagy egységeinek magas fokú autonómiát és szabadságot adott. A központban igazgatótanács és egy aránylag kis apparátus dolgozott. Mindegyik egység élén viszonylag független vezetői csoport állt. E vezetői csoportok tagjai voltak felelősek a termelésért, a műszaki fejlesztésért, a marketingért, a személyzeti munkáért, a pénzügyekért és egyéb, a vezetést szolgáló tevékenységekért. Az egyes üzemeket és osztályokat a felsővezetők alá rendelt, nagyobb számú középszintű vezetői gárda irányította.

Ez az egység körülbelül négy éve dolgozott ilyen vezetési modell alapján. Ezt megelőzően hosszú időszakon keresztül patriarchális szervezetben és jó nyereséggel működött. A szervezet igazgatási apparátusa sok párhuzamossággal, túlzottan nagy létszámmal dolgozott. Így például minden termelőüzemnek saját műszaki osztálya volt. A szervezetben hagyományos volt, hogy senkit sem küldenek el.

A gazdasági környezet változásai, a jóval magasabb termelékenység iránti igény, az élesedő verseny, a forradalmi műszaki változások következtében a szervezet nyeresége csökkent, és költségei meghaladták az elfogadható mértéket. A korábbi módon nem lehetett tovább dolgozni.

Az igény

A személyzeti igazgató több éve rendszeresen kísérletezett magatartástudományi elképzelések megvalósításával a szervezet életében. Kísérletet kezdeményezett a munka gazdagításával kapcsolatosan. A személyzeti munkát mind céljait, mind struktúráját tekintve átszervezte. Fő feladatának nem a munkáltató és a munkások közötti jó kapcsolatokat, hanem az emberi erőforrások kihasználásának tervezését és fejlesztését jelölte meg. A szervezet különböző részlegeiben egy sor team-fejlesztési tevékenységet indított.

Magatartástudománnyal foglalkozó tudósokat hívott meg, hogy találkozzanak a szervezet felsővezetői csoportjával, ismertessék a legújabb elméleteket és azt, hogy miképpen lehetne ezeket alkalmazni az egység problémáira.

Az egység vezetője, nevezzük Mr. D-nek, viszonylag rövid ideje töltötte be funkcióját. Gondolkodó, jó elemző készségű, nagy szaktudással rendelkező vezető volt, tájékozott a

magatartástudományi fogalmakról, és lehetőséget látott ezeknek a szervezetben való alkalmazásáról.

Mr. D és a személyzeti igazgató alapos vizsgálat tárgyává tették, hogy miképpen tudnának kielégíteni magasabb termelékenységi és hatékonysági követelményeket az egész szervezetet felölelő programmal. A legfontosabb céloknak a következőket jelölték meg:

1. a termelékenység jelentős növelése
2. a szervezet képességének növelése az irányban, hogy lépést tudjon tartani a műszaki haladással. Néhány új műszaki berendezést éppen most helyeztek üzembe és ennek kapcsán komoly problémák merültek fel
3. a létszám jelentős csökkentése
4. egyes funkciók változtatása. Így például annak megoldása, hogy egy központosított műszaki osztály képes legyen több, azonos helyen fekvő üzem igényeit kielégíteni. Egy másik példa: a vezetési lépcsők számát csökkenteni kellene, nagyobb önállóságot biztosítva az alsóbb szintű vezetők minden szintjének
5. új döntéshozatali pontok kijelölése a szervezetben.

Helyzetelemzés és stratégia

A személyzeti igazgató meghívott az egység központjába néhány napra egy magatartástudományi képzettségű tanácsadót, hogy megtárgyalják Mr. D-vel és más kulcspozícióban levő vezetőkkel a szervezet problémáit és ezek megoldásának módjait. A tanácsadó először tanulmányozta a személyzeti osztály, a felsővezetői csoport, a gyártási vezető és a műszaki osztályok munkáját. A megbeszélések a következő problémákra világítottak rá:

1. Változásra van szükség a felsővezetői csoport munkájában. E csoport egyidejűleg foglalkozott a vállalat üzletpolitikájának meghatározásával és a közvetlen irányítással, s e két feladatot nem tudta egyidejűleg megfelelően ellátni; a közvetlen irányítással megbízott vezetőknek nem maradt kellő munkaterületük.
2. Meg kell változtatni a munka légkörét a felső team-ben. A kommunikáció zárt volt; a team tagjai egymással kapcsolatos magatartásukban túlságosan tudatában voltak magas státuszuknak és túlzottan politikusan jártak el. Ez a korábbi vállalati magatartás maradványa volt.

3. A döntéseket nagyobb mértékben decentralizálni kell az alsóbb szintekre.
4. Csökkenteni kell a termelésirányítási lépcsőket.
5. A műszaki osztályok munkáját össze kell vonni, és a műszaki, valamint a termelési részleg között javítani kell az együttműködés légkörét. Kapcsolatukat jelenleg kölcsönös bizalmatlanság jellemezte.
6. Nagyobb együttműködést kell létrehozni a munkások és művezetők között. Ehhez arra is szükség van, hogy növeljék a művezetők tekintélyét mind a munkások, mind a vezetés előtt.

Ennek az elemzésnek az alapján Mr. D. és a személyzeti igazgató kidolgozta a változás stratégiáját. Ezt előterjesztették a felső team-nek, és jóváhagyásuk után nekiláttak a megvalósításhoz. Az első lépések a következők voltak:

1. A szervezeti célok felülvizsgálata és újrafogalmazása a felső vezetés részéről.
2. A vezetői csoport feladatkörének felülvizsgálata azzal a céllal, hogy munkájuk középpontjában az üzletpolitika kialakítása és a tervezés, és ne az operatív irányítás álljon.
3. A vezetői team összetételének átalakítása, ha ezt az előbbi elemzés szükségessé teszi.
4. Az operatív döntések átadása a termelés közvetlen vezetőinek.
5. A létszám csökkentése a következő módokon:
 - a., két nagy üzemben kísérletet kell végezni a vezetési szintek csökkentésére és egyes funkciók kombinálására.
 - b., programot kell készíteni, hogy ezeknek az üzemeknek a vezetőit előkészítsék a változásokra. Ezután nagy felelősséggel rájuk kell bízni a változtatások keresztülvitelét a gyártás felső irányításával megbízott vezető támogatása mellett.
 - c., team-fejlesztési akciók az „új” team-re vonatkozóan
6. A műszaki osztályok összevonása
 - a., fejlesztési program a műszaki osztályok vezetői számára
 - b., a műszaki osztályok vezetői és az üzem vezetői részére közös konferencia szervezése az új helyzet megbeszélésére
 - c. a változások zökkenőmentes lebonyolításának elősegítése érdekében egy összekötő csoport létrehozása.

Intézkedések

Az első év legfontosabb intézkedései a vezetői csoportot érintették.

1. Mr. D újra megfogalmazta az egység céljait. Ezt megvitatták, kiegészítették és az egység vezetői team-jének kezébe adták.
2. Mr. D. elemzést készített arról, hogy a vezetői csoport az utolsó hat hónap során milyen kérdésekkel foglalkozott. Ennek alapján eldöntötték, hogy e kérdések közül melyekkel kell a jövőben is foglalkozni, és melyeket kell átadni alsóbb szintű vezetőknek.
3. A csoport megvizsgálta saját szervezetét és rugalmasabbá alakította azt:
 - a., az üzletpolitikai döntésekkel és a tervezéssel az eredeti vezetői csoport foglalkozott továbbra is.
 - b., a teljesítmények időszakos értékelésével kisebb csoportot bíztak meg (Mr. D., a pénzügyi vezető és területi vezetők)
 - c., a rövid távú operatív vezetés az eredeti csoport és az alsóbb szintű közvetlen feladata.
4. Meghatározták azt a rendszert, amely szerint időszakonként értékelik az új szervezet működésének hatékonyságát.
5. A vezérigazgató és helyettese részt vett egy vállalati elnökök részére rendezett szemináriumon. Ezt követően a csoport minden tagja végzett hasonló tanfolyamot.
6. Felismerték, hogy a célkitűzési folyamat nem áll megfelelő színvonalon. Új eljárást vezettek be a pénzügyi tervezésre, továbbá a munkaerő és szervezetfejlesztés tervezésre.

A vezetői csoportra vonatkozó intézkedések megkezdése után a gyártási szervezettel kezdtek foglalkozni; a szervezet legtöbb dolgozóját ez a részleg foglalkoztatta. A gyártás vezetője részt vett egy magatartástudományi szemináriumon, s az egyes üzemvezetők közül és egy kis törzskarból vezetői team-et alkottak. Korábban az egyes üzemek vezetői nem voltak egymással kapcsolatban, csak a gyártás vezetőjének tettek jelentést. Most nagyobb együttműködés fejlődött ki. Az üzemvezetők, akik aktívan részt vettek a változások előkészítésében, az irányítási lépcsők, az irányítási struktúra, a munkaszervezés megváltoztatásában, e változások keresztülviteléhez vezetői team-eket kezdtek kifejleszteni. Kijelölték azokat az embereket, akik összekötőként együtt dolgoztak az egyes egységek vezetőivel vagy a változásokért kijelölt felelőseivel.

Nyolc hónap elmúltával egyhetes szemináriumot szerveztek a változtatásokat keresztülvivő team-ek részére, amelyek általában az üzemvezetőkből és a személyzeti felelősből álltak. A szemináriumon a változások és a változások tervezésével kapcsolatos elméleti kérdések megtárgyalása mellett a résztvevők saját változtatási elképzeléseiket is kidolgozták. Ezek

magukban foglalták az üzem termelékenységének növelésével kapcsolatos programokat, a létszám csökkentésére, a vezetés munkájában való nagyobb részvételre, az üzemi szerepek és funkciók megváltoztatására vonatkozó elképzeléseket.

A műszaki osztályok csoportja különböző részlegeket egyesítő értekezletsorozatot szervezett az üzemvezetőkkel, hogy megtalálják a nagyobb együttműködés, s a csoportok közötti konfliktusok csökkentésének útját. Létrehoztak egy osztályok közötti vezetői csoportot, hogy e változásokat a továbbiakban is irányítsa.

Néhány eredmény a kétéves periódus elteltével:

1. A szervezet létszámát lényegesen lecsökkentették, hatékonyságát növelték. Több munkakört, funkciót megváltoztattak.
2. A legtöbb üzemben az induláshoz képest kétszer csökkentették az irányítási lépcsők számát anélkül, hogy ez a termelékenységet vagy a hatékonyságot kedvezőtlenül befolyásolta volna.
3. Az eddig felső vezetői szinten tárgyalt kérdések több mint 30%-át most az alsóbb vezetői szinten döntik el.
4. Az 1970-re szóló értékesítési és nyereségtervet, amelyet néhány évvel ezelőtt határoztak meg, most jelentősen megemelték. A vezetés befejezett egy, az egész szervezetre kiterjedő célkitűzési programot, amelynek eredményeképpen a társaság központja által megkívántnál magasabb előirányzatot fogadott el.

Összefoglalás és elemzés

Az eset egy olyan stratégiát ír le, amely a szervezetfejlesztés középpontjába a munka megszervezésének kérdéseit állította. Mint minden más esetben, itt sem beszélhetünk tiszta stratégiáról. Változott itt a szervezet kultúrája, a vezetés stratégiája is, de a fő figyelem a munka szervezésére és ennek módszereire irányult.

A stratégia mindenekelőtt a felsővezetői csoport munkáját módosította. A kezdeti szakaszban az e csoporton belüli és az alárendeltekkel való munkamegosztást változtatták meg.

A szervezetfejlesztés fontos része volt néhány egyéb átszervezés is. Például a műszaki osztályok feladatkörét és a személyzeti munkakör bővítését illetően. Ezek a változtatások a vezetők továbbképzését, új kapcsolatok létrehozását, a személyek és a csoportok közötti kommunikáció felülvizsgálatát és megjavítását, valamint az egyes egységek céljainak újra való meghatározását igényelték. Új team-eket hoztak létre, amelyek team-fejlesztési programot tettek szükségessé.

A szervezet légköre jelentősen megváltozott. A stratégia célja az új körülmények között az volt, hogy hatékonyabb munkaszervezéssel dolgozó team-eket hozzanak létre.

A tanácsadó szerepe ebben az esetben a következőket foglalta magában:

- a kiinduló helyzet elemzése a szervezet különböző vezetőivel való megbeszélések alapján
- „összehasonlító értékelés”: a tanácsadó által kialakított kép egybevetése az ügyfelek (Mr. D. és a személyzeti igazgató) elképzeléseivel
- a tanácsadás a módszerekre és a taktikára vonatkozóan (a vezetői csoport által megtárgyalandó kérdések, a műszaki és az üzemvezetők között tartandó konferenciák terve)
- tanácsadás a kulcsszerepet betöltő vezetők számára (Mr. D., a személyzeti igazgató, a gyártási igazgató)
- konzultáció a team-ekkel (vezetői csoport, gyártásvezetők, műszaki osztályok, személyzeti vezetők)
- képzés (tanfolyamok a változtatásért felelős személyek részére)
- képzési tanácsadás (fejlesztési programok, például szemináriumok, egyetemeken által szervezett vezetőképző tanfolyamok)

2. eset (Forrás: PTE KTK Vezetési és Szervezési Tanszék, 2004 in: Farkas, 2005)

Indíték

Az 1995-ben végrehajtott privatizációt követően néhány évvel az új tulajdonosok számára is nyilvánvalóvá vált, hogy a vállalat eredményeit nagyban befolyásolja a dolgozók munkájának minősége és mennyisége is. Egyértelművé kellett tenni a magántulajdonú vállalatoknál elvárt követelményeket, működési normákat, s azokat el kellett fogadtatni a munkavállalókkal. Ennek megfelelően felértékelődött az emberi erőforrás szerepe, s előtérbe helyeződött a bizalom kérdése. Egyrészt a vállalatnak az alkalmazottakba vetett bizalma, másrészt viszont az alkalmazottak vállalat iránt érzett bizalma is. Valójában tehát már ekkor megfogalmazódott - ha még nem is tudatosan - az emberek felhatalmazásának jelentősége, miszerint csak a felhatalmazott munkatársak képesek a hatékony munkavégzésre, melynek feltétele három dimenzió mentén írható le:

- Felsorakozás: ugyanazon cél szolgálatába állítani az embereket
- Teljesítőképesség: akinek bizalmat adunk, annak növeljük a teljesítőképességét
- Kölcsönös bizalom: a bizalom kiépítése

A vállalatvezetőkre nehéz feladat hárult. Nemcsak az egyre növekvő versenyhelyzet miatt kellett naprakésznek lenniük, hanem a személyügyi kérdések is komoly feladatot róttak rájuk. A szervezeti hatékonyság biztosítása, a versenyképes termék előállítás és európai színvonalú értékesítése érdekében, illetve egyáltalán a fennmaradás biztosítása és a lehetséges növekedési útvonalak, lehetőségek megtalálása érdekében stratégiai fontosságú feladatokkal kellett megküzdeniük.

A helyzetet tovább nehezítette, hogy amellet, hogy a változások legkritikább esetében fordul elő, hogy az egész szervezetre vonatkozik, ami önmagában is hatalmas kihívást jelent, még maga a probléma is tipikusan nem behatárolható (zavaros) probléma volt, hiszen rengeteg embert érintett, még nem volt ismert sem a pontos „diagnózis”, sem pedig a probléma megoldásához vezető út, eszközök s a várható következmények.

Forma: vagyis mit kell megváltoztatni

Körvonalazódtak tehát azon lépések, melyek megtétele nélkülözhetlenné vált. A már tapasztalt és kiemelkedően nagy szakmai tudással rendelkező, a cég munkáját mindenkinél jobban ismerő régi munkaerő további hasznos foglalkoztatása érdekében el kellett érni, hogy az alkalmazottak látásmódjukkal, gondolkodásukkal alkalmazkodjanak az új szervezeti elvárásokhoz.

Az új szemlélet meggyökereztetéséhez egyúttal új vállalati kultúra kialakítására volt szükség, s nyilvánvalóvá vált az is, hogy magas és egyben minőségi teljesítmény elérése csak az alkalmazottak meglegedettsége esetén jöhet létre. Ennek érdekében szükség volt a bérszínvonal emelésére, kedvezőbb munkafeltételek megteremtésére s a kölcsönös bizalom kialakítására.

A változtatás iránti igény persze nemcsak a privatizációból és a tulajdonosváltásból, vagyis a belső adottságok megváltoztatásából adódott, hanem az időközben megváltozott és napról napra folyamatosan változó gazdasági környezet körülményekből is. Így a felső és középvezetők képzése is előtérbe helyeződött. Megfogalmazódtak velük szemben az új kihívásoknak való megfelelés érdekében elvárt kompetenciák:

- a változtatás szükségességének felismerése
- komplexitás kezelése
- etikus magatartás
- folyamatos ellenőrzés
- az emberekkel való megfelelő bánásmód

Az ehhez vezető út nem volt egyszerű. A legnagyobb változás a menedzsment vezetési szemléletében, magatartásában és módszereiben kellett, hogy végbemenjen, hiszen ha legfelül

nem működik jól valami, akkor hiába működik az alsóbb szinteken a dolog, az nem sok eredményt fog elérni.

Az látszott, hogy csakis folyamatos, lépésről lépésre végbemenő változás hozhat eredményeket; s felismervén azt, hogy erőforrás és tudás hiányában a szervezeten belül nem képesek megbirkózni az elképzeléseik és a kialakított stratégiájuk megvalósításával, a feladatok megtervezésére és kivitelezésére a cég 1998-ban több tanácsadó céget is felkért.

Ezeket a cégek megbízták, hogy dolgozzanak ki egy-egy programot, ami valóra válthatja a hozzá fűzött reményeket, vagyis sikeres reorganizációt hajt végre az erőforrások terén, s ezáltal az egész szervezet emberi működésében. Így lett ez egyfajta identitásbeli változtatás megtervezője, kivitelezője s egyben koordinátora is a megbízott cégnek.

A változtatások sikere érdekében pedig valamennyi munkavállalót - s a szellemi és fizikai dolgozók mindegyikét - „kötelezték” egy olyan át-, és továbbképzőprogramban való részvételre, amely azt a célt volt hivatott szolgálni, hogy megismertesse őket az új működési normákkal, illetve az elvárt, megváltozott követelményekkel, és azok ésszerű magyarázatával, indoklásával.

Szerep: vagyis hogyan valósul meg a változtatási stratégia

A probléma jellegéből adódott, hogy először fel kellett ismerni: érdekellentétek, konfliktusok színtere lehet a vállalat, de azt kezelni lehet, és kell is a siker érdekében.

Ennek megfelelően az egyik tanácsadó cég úgynevezett tudásalapú programblokkokat és arra épülő speciális gyakorlati képzéseket dolgozott ki a vállalatra szabva, a másik tanácsadó cég pedig mindehhez megteremtette a vezetők és munkatársak gondolkodásának, érzelmeinek és cselekvéseinek együttműködő egyensúlyát. Így vált egy egésszé a „mit is kell tenni” a „hogyan is kell tenni”-vel.

A szervezeti ellenállás legyőzése érdekében a folyamatos kommunikálás és meggyőzés módszerét alkalmazták, ennek megfelelően a tanácsadás jórészt tréningek formájában valósult meg, hogy a munkavállalók tapasztalati úton sajátíthassák el az új ismereteket. A tréningek összefoglalását a 2. táblázatban mutatjuk be.

Túlnyomó többségében 2-3 napos rendezvényekről volt szó, amelyeket szinte kivétel nélkül a közelben, egy kimondottan erre a célra kibérelt helyen tartottak, ami jó lehetőséget nyújtott a csoportdinamika és a csapatszellem kialakulására. Lehetőség nyílt a problémák megbeszélésére, a feszültségek levezetésére, és esetlegesen az olyan problémák, nehézségek felszínre hozására, kiemzésére és feldolgozására, melyek egyébként a mindennapok során elfojtva maradtak volna, ugyanakkor a team-eket belülről szép lassan felőrölték volna, ezzel hátráltatva a napi munkavégzést gördülékeny menetét.

A programban használt főbb tréningtípusok	Résztevők
Változáskezelő tréning	Minden dolgozó (fizikai és szellemi foglalkozású egyaránt)
Kommunikációs tréning	Szinte minden munkavállaló
Csapatépítő tréning	Érintettek
Motivációs tréning	Elsősorban felső és középvezetők
Vezetői és felső vezetői tréning	Érintettek

2. táblázat, A fejlesztésnél alkalmazott tréningek

Külön szerveztek úgynevezett változáskezelő tréningeket, amelyek célja az volt, hogy a munkavállalók képesek legyenek feldolgozni a végbemenő változásokat, azok célját és értelmét egyéni szinten is tudatosítsák, elfogadtassák, illetve, hogy a résztvevők támogatását megnyerjék ezekhez a folyamatokhoz. Fontos a félreértések tisztázása, a felgyülemlett érzelmi feszültségek levezetése, hogy elkötelezetté tegyenek minden munkavállalót.

Teljes paradigmaváltásra volt szükség a fizikai dolgozók körében is, hiszen annak érdekében, hogy megfelelő minőségű munkát végezzenek, meg kellett ismertetni velük a vállalat stratégiáját, és az ő szerepüket a vállalatban. Ha ugyanis felismerik, hogy ők valójában milyen fontos szerepet töltenek be a vállalat életében, nő az önbizalmuk, a vállalat iránti bizalmuk, s egyben lojalitásuk is, mely munkavégzésük minőségi javulásához vezethet.

Nyilvánvalóvá vált továbbá, hogy a termelés optimalizálása érdekében rendkívül fontos a személyközi problémák leküzdésén túl az egyes üzletágak közötti szoros kommunikáció és együttműködés. Így itt is nélkülözhetetlen volt a kommunikációs tréningek alkalmazása, melyek segítettek őszintébbé és nyitottabbá tenni az interperszonális kapcsolatokat, a konfliktusokra való megfelelő reagálási módok elsajátítását, illetve színteret biztosítottak a napi gyakorisággal jelentkező problémák kezelésére, megoldására.

A cég a kezdeti sikereken felbuzdulva, 1998-ról 1999-re meghúszszorozta a programra fordított költségvetési keretet, így lehetővé vált szinte az összes dolgozó valamilyen szintű bekapcsolódása a képzésbe.

A négy éven át tartó szoros együttműködés eredményét szinte hónapról hónapra nyomon lehetett követni, melyeket egy – egy „projekt” után interjúk hatásvizsgálattal is ellenőriztek, s a kapott eredményekkel alá is támasztottak. Ezekkel felmérték a tréningek sikerességét, illetve az emberek megelégedettségét és véleményét a jelen állapotokról, hogy a részletesebb információk elősegítsék a racionális helyzetfelismerést, hozzájáruljanak a további tennivalók meghatározásához, esetleges módosításához.

Eredmények

A hatékonyság növekedésén túl, a látványos teljesítménynövekedés a munkavégzés minőségbeli javulásával is párosult. Az eleinte felszínre kerülő személyközi problémák is folyamatosan csökkentek. A részlegek és emberek közti folyamatos kommunikáció beindulásával sorra merültek fel változtatási igények, ötletek a munkavállalók részéről is, melyek nyilvánvalóvá tették, hogy az emberek megnyíltak, képesek és hajlandóak voltak beszélni problémáikról, és azok megoldásában partnerként is viselkedtek.

A folyamatos képzések, a fejlesztés, a kiegyensúlyozott gazdálkodás és az emberek elkötelezettsége lehetővé tette az árbevétel és a termelékenység fokozatos növelését.

Ennek dinamikáját mutatja a 3. alábbi táblázat:

Jellemzők	1998	1999	2000	2001
Árbevétel	100	103	133	166
Termelékenységi mutató	100	126	164	218
Alkalmazott létszám (fő)	943	789	768	766

3. táblázat, A cég jellemzői

Amint az a táblázat láncviszonyaiból is jól látható, mintegy 66%-os egy főre jutó árbevétel-növekedés mindössze négy év leforgása alatt valósult meg.

Emellett a mérleg szerinti eredmény is kedvezően változott, 1995-ről az ezredfordulóra sikerült megnégyszerezni az eredményt.

A projekt sikeres megvalósulásának ennél egyértelműbb bizonyítéka nem is lehetne.

Ajánlott irodalom:

BAKACSI, GY. (2001): *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.

BECKHARD, R. (1974): *A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.

BELEDI, R. (2005): *A kommunikáció szerepe a változásmenedzsmentben*. Szakdolgozat
Elérés: http://elib.kkf.hu/edip/D_11842.pdf (letöltés ideje: 2012. 03. 29.)

FARKAS, F. (2005): *Változásmenedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

KAUCSEK, GY. (2007): Szervezetfejlesztés. In: KLEIN, S: (szerk.): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Edge 2000 Kiadó, Budapest. 581-602.

KOTTER, P. (1999): *A változások irányítása*. Kossuth Kiadó, Budapest.

LÓTH, L. (2006): Csoportdinamikai jelenségek a változásmenedzsment kialakulásában. In: MÉSZÁROS, A. (szerk.): *A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I*. Z-Press Kiadó Kft., Miskolc.

PATAKI, B. (2004): *Változásmenedzsment*. Oktatási segédlet
Elérés: <http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/valtozasmenedzsment/MBA-VM-41.pdf> (letöltés ideje: 2012. 03. 29.)

PINK, D. H. (2010): *Motiváció 3.0*. HVG Könyvek, Budapest.