

MENEDZSMENT

Kis-Tóth Roland

SZÉCHENYI 



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

MÉDIAINFORMATIKAI KIADVÁNYOK

MENEDZSMENT

Kis-Tóth Roland



Líceum Kiadó
Eger, 2015



Hungarian Online University – Ágazati informatikai együttműködés létrehozása az új típusú e-learning alapú képzések hazai és nemzetközi elterjesztésére

TÁMOP-4.1.1.C-12/KONYV-2012-0003

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



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

Lektorálta:

Prof. Dr. Papanek Gábor

Szerkesztette:

Kis-Tóth Roland

Írták:

Nagy Zsuzsanna, Józsa Gábor, Kis-Tóth Roland

ISBN 978-615-5509-56-8

Felelős kiadó: dr. Kis-Tóth Lajos

Készült: az Eszterházy Károly Főiskola nyomdájában, Egerben

Vezető: Kérészy László

Műszaki szerkesztő: Nagy Sándorné

Tartalom

I. MODUL A SZERVEZET ELMÉLETEK ÉS LEGFONTOSABB KÉPVISELŐIK	11
1. fejezet: Elméleti háttér	13
1.1 Ipari forradalom 1800-as évek	13
1.2 Klasszikus elmélet a tudományos vezetés képviselői – 1880-tól	15
1.2.1 Klasszikusok – az adminisztratív vezetés képviselői	19
1.3 Neoklasszikus korszak – emberközpontú irányzatok	24
1.3.1 Neoklasszikus korszak – Emberi kapcsolatok irányzata	24
1.3.2 Neoklasszikus korszak – Magatartástudományi irányzat	29
1.4 Menedzsment tanok napjainkban	32
1.5 Ellenőrző kérdések	36
2. fejezet: Szervezetek céljai, szervezeti struktúrák	39
2.1 A szervezetek kialakulása	40
2.2 A szervezet fogalma	41
2.3 Az egyének – szervezetek céljai	42
2.4 A szervezetek kialakítását befolyásoló tényezők	45
2.5 A szervezetek strukturális jellemzői	47
2.6 Szervezeti formák	54
2.6.1 Lineáris szervezetek	55
2.6.2 Törzskari szervezetek	56
2.6.3 Lineáris-funkcionális szervezetek	57
2.6.4 Divizionális szervezetek	58
2.6.5 Mátrixszervezetek	62
2.7 Ellenőrző kérdések	64
II. MODUL: A SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK ÉS JELLEMZŐIK	67
3. fejezet: A szervezetfejlesztés és a szervezeti változások elemzésének elméleti alapkérdései	69
3.1 A szervezetfejlesztés fogalma és jellemzői	70

3.2	A változásmenedzsment tárgya	72
3.3	Szervezeti változások	73
3.3.1	Az egyén szintjén	73
3.3.2	A szervezet szintjén	74
3.4	A szervezet, mint kultúrák összessége	77
3.4.1	Handy-féle kultúrák	78
3.4.2	Schein-féle szakmakultúrák	79
3.4.3	Hofstede nemzeti kultúratipológiája	80
3.5	A változás sikerének kritériumai	80
3.6	Ellenőrző kérdések	81
3.7	Felhasznált irodalom	82
4.	<i>fejezet: A szervezeti változásokat leíró, magyarázó legfontosabb elméletek és osztályozásuk</i>	83
4.1	A szervezeti változás tartalomalapú megközelítése	83
4.2	A szervezeti változás folyamatalapú megközelítése	85
4.2.1	Lewin	86
4.2.2	Beer és munkatársai	87
4.2.3	Kotter	88
4.3	Ellenőrző kérdések	93
4.4	Irodalomjegyzék	94
5.	<i>fejezet: A tervezett és a nem tervezett szervezeti változások jellemzői; determinizmus és voluntarizmus a szervezeti változások területén.</i>	96
5.1	A tervezett változás	96
5.1.1	A változtatás szerepelmélete	98
5.1.2	Változtatási stratégiák	99
5.2	Nem tervezett változás	102
5.3	Ellenőrző kérdések	103
5.4	Irodalomjegyzék	105
6.	<i>fejezet: A lassú vagy a gyors (az inkrementális vagy radikális) stratégiai változások. Feltételek és következmények.</i>	106
6.1	Inkrementális és radikális változások	107
6.2	Gyors és lassú változások	109

6.3	David Wilson modellje _____	111
6.4	Ellenőrző kérdések _____	114
6.5	Irodalomjegyzék _____	115
III. MODUL: A SZERVEZETI VÁLTOZÁSOKKAL SZEMBENI ELLENÁLLÁS ÉS ENNEK FELOLDÁSA _____		117
7.	<i>fejezet: A szervezeti változásokkal szembeni ellenállás szervezeti és személyi okai és az ellenállás mérséklésének technikái _____</i>	119
7.1	A változás fogadtatása _____	121
7.2	Az ellenállás személyi okai _____	125
7.2.1	Pugh elmélete _____	126
7.2.2	Kanter elmélete _____	128
7.3	Az ellenállás szervezeti okai _____	129
7.3.1	Zaltmann és Duncan elmélete _____	131
7.3.2	Harrington, Conner és Horney elmélete _____	131
7.4	Az ellenállás mérséklésének technikái _____	133
7.4.1	Di Petro módszerei _____	134
7.4.2	Kotter és Schlesinger módszerei _____	135
7.5	Irodalomjegyzék _____	137
7.6	Ellenőrző kérdések _____	137
8.	<i>fejezet: A szervezeti változásokkal szembeni ellenállás feloldása erőter-elemzés segítségével _____</i>	140
8.1	Az elmélet keletkezése _____	140
8.2	A változtatás erőtere – hajtóerők és fékezőerők _____	141
8.3	Erőtér-elemzés _____	142
8.4	Irodalomjegyzék _____	146
8.5	Ellenőrző kérdések _____	147
9.	<i>fejezet: A szervezeti változások folyamatának elemzése az érintett munkavállalók oldaláról. Az alkalmazkodási ciklus egyes szakaszai. A menedzserek szerepe ebben a folyamatban. _____</i>	148
9.1	Az önbecsülés, a teljesítmény és a stressz _____	150
9.2	A szervezeti változás hatásai _____	151

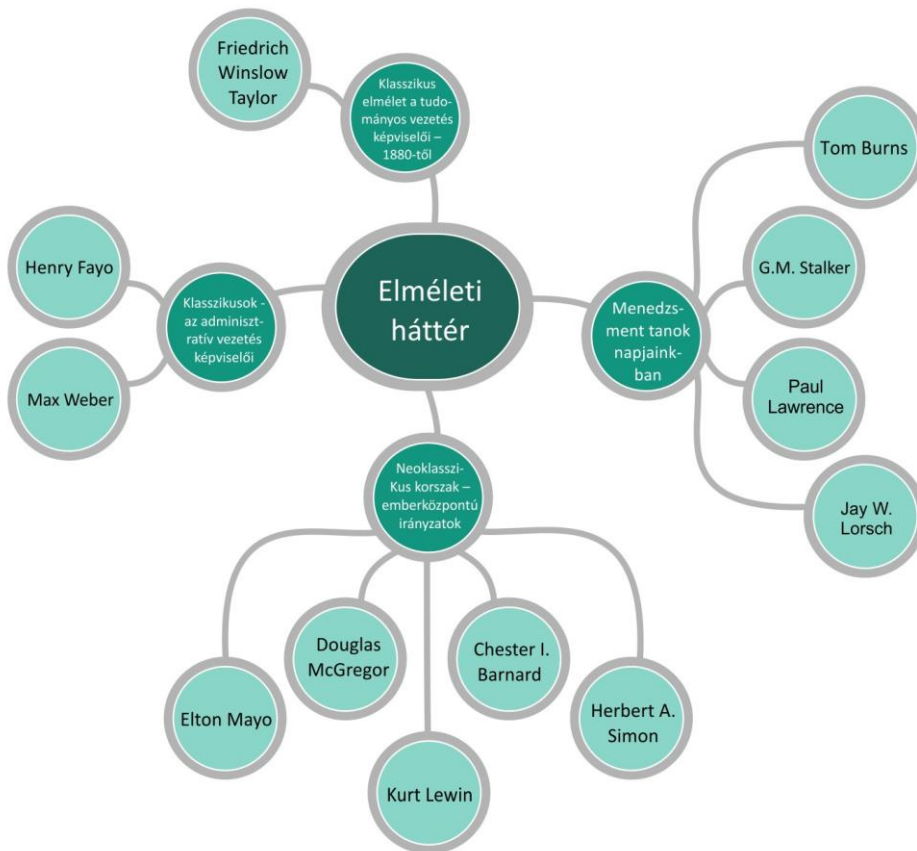
9.3	Az alkalmazkodási ciklus	152
9.3.1	Lewis és Parker	152
9.3.2	Adams, Hayes és Hopson	156
9.4	Kotter menedzser-leader modellje	159
9.5	A sikeres alkalmazkodás feltételei	160
9.6	Irodalomjegyzék	161
9.7	Ellenőrző kérdések	162
10.	<i>fejezet: A szervezeti változás és a szervezeti (egyhurkos és kéthurkos) tanulás összefüggése.</i>	164
10.1	Az egyén tanulása a szervezetben	165
10.1.1	Egyhurkos és kéthurkos tanulás	168
10.2	Szervezeti tanulás	171
10.2.1	A szervezet olyan, mint egy agy	173
10.2.2	A holografikus szervezetek	174
10.3	A tanuló szervezet	175
10.4	Ellenőrző kérdések	177
10.5	Irodalomjegyzék	178
III. MODUL: SZERVEZETI HATÉKONYSÁG ÉS VEZETÉSELMÉLET		
11.	<i>fejezet: A hatékony vezetői stílus</i>	181
11.1	A hatékony vezetés jelentősége, aktuális helyzete és kihívásai	183
11.2	Integrált modell	184
11.2.1	Vízió	185
11.2.2	A célkitűzés, misszió	186
11.2.3	Vezetés és értékek	188
11.2.4	Vezetés és stratégia	189
11.2.5	Vezetés és felhatalmazás	189
11.2.6	Vezetés és felsorakoztatás	190
11.3	A hatékony vezető öt kulcsfontosságú gyakorlata	191
11.4	Ellenőrző kérdések	192
11.5	Irodalomjegyzék	194
12.	<i>fejezet: Konfliktusok a szervezetben és konfliktusmenedzsment</i>	195

12.1	A konfliktus	196
12.1.1	Fogalma	196
12.1.2	Megítélése	197
12.1.3	Forrásai	198
12.1.4	Kialakulásának folyamata	199
12.2	A konfliktus szintjei	201
12.2.1	Egyéni szint és kezelése	201
12.2.2	Szervezeti szint és kezelése	204
12.3	Tárgyalás	208
12.4	Ellenőrző kérdések	212
12.5	Irodalomjegyzék	213
13.	fejezet: Motiváció és teljesítmény	214
13.1	Alapfogalmak	214
13.2	Tartalomelméleti modellek	217
13.2.1	Maslow-féle szükséglet-hierarchia modell	217
13.2.2	Alderfer ERG-modellje	219
13.2.3	Herzberg kéttényezős modellje	220
13.2.4	McClelland elmélete	222
13.3	Folyamatelméleti modellek	223
13.3.1	Elvárás-elméleti modell	223
13.3.2	Méltányosság-elméleti modell	224
13.3.3	Megerősítés elmélete	226
13.3.4	Célkitűzés-elméleti modell	227
13.4	A szervezeti tagok motivációjának növelése	228
13.5	Teljesítményértékelés	229
13.6	Ellenőrző kérdések	231
13.7	Irodalomjegyzék	232

I. Modul
A szervezet elméletek és legfontosabb
képviselőik

1. FEJEZET: ELMÉLETI HÁTTÉR

Az első modul első fejezete a szervezet elméletek kialakulását mutatja be kronologikus sorrendben. A cél, hogy a hallgatók megismerjék a management tanok legfontosabb képviselőit, megértsék az akkor alkalmazott módszereket, elveket és az elméletben tanultakat alkalmazni tudják a gyakorlatban.



1. ábra:

1.1 IPARI FORRADALOM 1800-AS ÉVEK

A management tudománynak az elméleti háttérre viszonylag későn, a 19. században alakult ki. Szervezeti problémák már régóta léteztek (egyiptomi, római birodalom) elméleti művek is születtek ebben az idő-

ben. A századforduló közepétől egyre tudatosabbá vált a vezetési-szervezési problémák kezelése. A szervezés fő területe mindkét esetben a termelés volt.

Lényeges különbségek mutatkoztak az észak-amerikai és a német fejlődésben. A különbségek kialakításában a vasút megjelenése fontos szerepet játszottak.

A vasút fejlődésének eredményei:

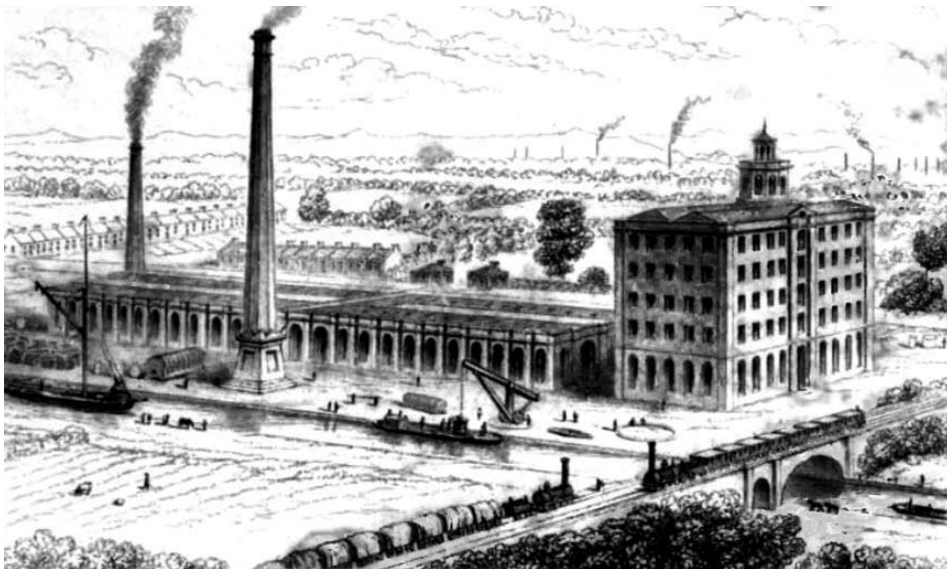
- Új management módszerek és elvek születtek
- A központ elkülönült az egyes területi egységektől
- Tulajdonos és menedzseri funkció elkülönülése

Az iparosodó európai országokban (így Németországban is) ezek a jelenségek kevésbé hatottak a vezetés-szervezési elvekre. Itt a következő tényezők játszottak nagyobb szerepet:

Az iparvállalatok az állami bürokrácia módszereit adoptálták

- A hierarchikus, vertikális típusú koordinációs problémákkal foglalkoztak (ideállá vált a centralizált nagyvállalat)
- Tulajdonosi és a menedzseri funkciók sokáig nem váltak szét

(Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés 2004)



2. ábra:

1.2 KLASSZIKUS ELMÉLET A TUDOMÁNYOS VEZETÉS KÉPVISELŐI – 1880-TÓL

A menedzsment tant a XX. század elején Friedrich Winslow Taylor (1856–1915) öntötte tudományosformába. Fő műve: *The principles of scientific management*, melyet 1911-ben adtak ki.



3. ábra: *Friedrich Winslow Taylor*

A bevált gyakorlat alapján szabályokat fogalmazott meg, sőt a szervezet optimalizálásának módszerét is kidolgozta. Munkásságának eredményei a mai napig ismertek és elismertek. Munkássága első lépcsőfoka az volt, amikor megállapította, hogy a fizikai és szellemi munkát külön kell választani, hiszen egészen más paraméterekkel mérhető és értékelhető egyik és másik. A fizikai munkások tevékenységét alapos vizsgálat tárgyává tette, egészen a mozdulatok vizsgálatáig bontotta le tevékenységüket. Racionalizálta az egyes munkafolyamatokat, majd azok egymásra épülését, mindezen tevékenységéért a munkaszervezés atyjaként tisztelik. Tevékenysége és kutatásai azonban az 1. világháború előtti tömegtermelés időszakára vonatkoznak. Taylor munkásságának másik vonulata a munkások és a vezetés közötti ellentét megszüntetése. Felvetései alapján több magatartási elmélet is született.

(Lukács Edit: A Vállalatelméletek meghatározó csoportja – A magatartási elméletek, Gazdaságtudományi közlemények 4 kötet 1 szám 2005)

Optimális lapát probléma

A Bethlehem Steel Company-nál Taylor a lapátolás munkafolyamatát kezdte el tanulmányozni. A cégnél 400-600 ember dolgozott, akiket 50-60 fős munkacsoportokba szerveztek egy-egy művezető felügyelete alatt. Taylor felfigyelt arra, hogy mindegyik munkásnak megvolt a saját lapátja, és mindenféle nyersanyagot ezzel lapátolt. Taylor kísérletei során azt tanulmányozta, hogy mennyi az az ideális súly, ami a lapátra egy-egy lapátolandó anyagból felrakható, és mekkora napi teljesítményt lehet elérni ezeknek a súlyoknak a változtatásával. A vizsgálat eredményeként már nem engedték, hogy a munkások ugyanazzal a lapáttal dolgozzanak függetlenül a megmozgatandó anyagtól. Taylor kiszámolta, hogy ideális teljesítményt lapátonként 21,5 font súly (kb. 10 kg) megmozgatásával lehet elérni. Az anyagoktól függően 8-10 féle lapátot készíttetett a munkásoknak, akik az aznapra kiadott feladatnak megfelelően minden reggel felvehették a megfelelő szerszámot az erre újonnan kialakított raktárban. A szerszámokkamra mellett szükségessé vált egy munkairányító iroda létrehozása is, ahol a munkások megkapták az aznapi feladatokat. Taylor következtetése a kísérlet kapcsán az volt, hogy munkaracionalizálás, a szerszámok és mozdulatok tételes leírása, sztenderdizálása szükséges a hatékonyság eléréséhez, szükség van betanítókra és egy munka-előkészítő/szervező osztályra, munkairányító irodára. Taylor elvei a „keleti viteldíj” révén váltak híressé. A vitában a vasúti menetdíjak emelése kapcsán Taylor tanítványai szakértőként szerepeltek a bírósági meghallgatáskor. Taylor „tudományos vezetési elveire” hivatkozva azt állították, hogy a vasúttársaságoknál a tudományos vezetés elveit bevezetve, nemhogy a menetdíjakat nem kellene növelni, hanem 300 millió dollárt lehetne megtakarítani. Taylor-ból a bírósági eljárás után nemzeti hős lett. 1911-ben megjelent könyvét a termelési folyamatok hatékonyságnövelésének szentelte.

(Imreh Szabolcs – Kürtösi Zsófia – Majó Zoltán – Vilmányi Márton: Menedzsment I. 55/2008 SZIE GTK Távoktatás)

Taylor más tudományágak ismeretanyagát szisztematikusan alkalmazva

1. A munkaszervezésben
2. A termelés szervezésében és irányításában
3. A racionalizálásában
4. A funkciók szervezeti elkülönítésében
5. Az időtanulmányok kialakításában
6. A bérezési és ösztönzési rendszerek kidolgozásában

elvileg alátámasztott, az ipari gyakorlatban azonnal alkalmazható megoldásokat dolgozott ki és vezetett be. Alapvetően a fizikai munka megszervezését és irányítását igyekezett tudományos alapokra helyezni. Főbb alapelvei:

1. A szellemi és a fizikai munkát szét kell választani, a fizikai munkás csak az előírt feladatok végrehajtója legyen. A munkás nem több mint a gép tartozéka, eszköz a végrehajtásban.
2. A feladatra a megfelelő munkásokat pályaválasztással kell kiválasztani, és a legracionálisabb munkavégzésre kell őket betanítani. Ezen racionális munkavégzést fiziológiai kísérletek, elemzések alapján, az emberi kifáradást alapul véve kell előírni.
3. A teljesítményt egyénileg kell előírni, ezek teljesítésétől függ a munkások differenciált bére. Mindenféle csoportmunka eltörölendő, mivel a munkások sokkal kevésbé hatékonyak csoportok tagjai-ként, mintha egyéni ambícióikat tápláljuk, ösztönözzük.
4. Fontos az egységesítés, a szabványosítás. Egységesítik a szerzőket, a készülékeket, a munka előírásokat. A gyártást műszakilag tervezni kell, ezt írásba szükséges foglalni, így alakul ki a technológia és a technológus munkaköre.
5. Sem a munkások, sem a művezetők felkészültsége és tapasztalata nem elegendő, hogy a termelés előkészítésével, koordinációjával és ellenőrzésével kapcsolatos feladatokat az elvárt tudományos szintű megalapozottsággal ellássák. Munkairodákat szükséges létrehozni, amelyekben a következő funkcionális vezetők dolgoznak: a programozó, a technológus, a munkanormás, a felelős ügyek felelőse.

(Dr. Gyökér Irén: Management alapjai, Oktatási segédanyag 2009)

Taylor természetesen erős kritikával illették. Módszerét Lenin is tanulmányozta, az volt a véleménye, hogy bár Taylor tényleg sikeres a munka termelékenységének emelésében, a munkások bérének emelkedése nem követi ennek ütemét. A racionalizálás sok munkás elbocsátáshoz vezetett, és voltak akik tiltakoztak a taylori elvek bevezetése ellen. Robert F. Hoxie amerikai közgazdász, a Chicagói Egyetem tanára, Taylor kortársa szerint Taylor „figyelmen kívül hagyja a dolgozók karakterét, jogait, jólétét a munkást eszköznek tekinti és a gép félautomata szerzőjévé degradálja”.

A taylorizmus kritikussai mellett, számos követője is akadt, akikre nagy hatással volt munkássága. Egyik munkatársa Henry Gantt volt, akinek a

nevéhez fűződik a Gantt-diagram, mely megmutatja az összefüggést a tervezett munkafolyamatok és az egyes lépések elvégzéséhez szükséges idő között.

Ez a technikai ábrázolás mind a mai napig megtalálható a menedzserek prezentációiban.

Tevékenység	Időtartam(hét)													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Információ gyűjtés	■	■												
Előzetes megrendelések feljegyzése	■													
Biztos forrás megtalálása		■	■											
Próba rendelés				■	■	■								
Termékek promóciója							■	■	■	■	■	■		
Rendelések leadása							■	■	■	■	■			
Értékesítés									■	■	■	■	■	■
Előzetes költség kalkuláció	■													
Végző összegzés														■

4. ábra: Gantt diagram minta

A taylori tanok gyakorlati megvalósítása pedig Henry Ford nevéhez kötődik, aki a futószalagszerű gyártás atyja volt.



5. ábra: Henry Ford

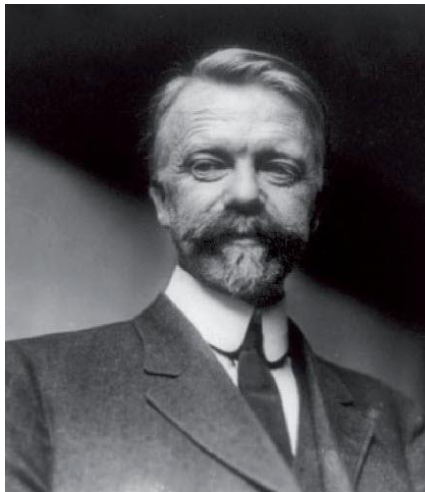
Henry Ford több alapvető úttörőként alkalmazott. Elsőként integrálta a teljes termelési folyamatot, amit „áramló termelésnek” nevezett. A II. világháborút követően a Toyota Motor Vállalat adaptálta Ford termelési elveit, hogy ellensúlyozni tudja a korlátolt emberi, pénzügyi és anyagforrásokat.

Ford szabványosította a nagyobb szerelési egységek egyes alkatrészeit, valamint új beszerzési és munkaszervezési rendszert alkotott. Üzemeiben bevezette a dolgozók profitrészeseését, amely fokozta a termelékenységet és a minőség javításában való érdekeltséget. 161 szabadalom fűződött a nevéhez. 1920-ban vezette be a nyolcórás munkaidőt. Sikerének titka a tömegtermelés módszerében és a magas bérekben rejlett. A dolgozóival szemben mély érzésekkel viseltetett, alapelveit folyamatosan és következetesen alkalmazta. A lehető legmagasabb béreket fizette, ebben igazi reformer volt. Egy másik az volt, hogy a jelentkezőket állásinterjú és referencia nélkül vette fel. Valójában a kapitalizmus gondolata alapján szervezte a mindennapokat, de egyben meg is reformálta annak gondolatait, úgy vélte, a verseny lehet ésszerű és erkölcsös is.

(<http://www.hir24.hu/idoqep/2010/09/24/ford-bevezeti-a-8-oras-munkaidot-1920/>)

1.2.1 Klasszikusok – az adminisztratív vezetés képviselői

Henry Fayol (1841–1925) A francia bányamérnök, 1888-ban került egy akkor válságos helyzetben lévő bányászati-kohászati konszern élére. 1918-ban, nyugdíjba vonulásakor, virágzó vállalatot hagyott maga után.



6. ábra: Henry Fayol

Fayol, bár mérnökként diplomázott, hamar rájött, hogy a mérnöki tanulmányain kívül még számos készségre van szüksége ahhoz, hogy sikeressé tegye a vállalatot. Egy igazgatónak tervekkel kell tudnia készítenie, meg kell szerveznie a gyárban a munkavégzést, tudnia kell bánni az emberekkel, be kell szereznie a gépeket, berendezéseket. Fayol arra a következtetésre jutott, hogy vezetői tevékenységeket 6 csoportba lehet foglalni, amik a következők:

1. technikai tevékenységek – termelés/gyártás
2. kereskedelmi tevékenységek – vásárlás eladás, csere
3. pénzügyi tevékenységek – a tőke megtalálása és felhasználása
4. biztonsági tevékenységek – javak és emberek védelme
5. számviteli tevékenységek – leltározás, pénzügyi mérleg, költségvetés, statisztika
6. vezetői tevékenységek – tervezés, szervezés, utasítás, koordinálás, ellenőrzés

(Arthur G. Bedian: Management 1993.)

Fayol szerint e funkciók, minden vállalatnál megtalálhatók a méretüktől függetlenül, és míg az első öt jól ismert, a hatodik – a vezetői ismeretek – nincsen igazán kidolgozva. Véleménye szerint egy vállalat működéséhez azonban mind a hat területen eredményeket kell elérni. Úgy gondolta, a vezetők képzésének fókuszja túl szűk, elsősorban a technikai oldalra helyezi a hangsúlyt, így a vezetőknek nincs szélesebb körű menedzsment ismeretük. Fayol volt az első, aki a vezetői feladatokat komplex folyamatként értelmezte.

Munkája, az „Ipari és általános vezetés” (Administration Industrielle et Générale), 1916-ban Párizsban jelent meg. A vezetési folyamatok részletezése céljából élettapasztalatai alapján Fayol 14 pontot alkotott, melyet a legfontosabbnak tartott, de mindjárt hozzátette, hogy ezen 14 pont nincs „kőbe vésve”, hiszen eltérő vezetői szituációk más-más vezető elveket követelhetnek meg.

(Imreh Szabolcs – Kürtösi Zsófia – Majó Zoltán – Vilmányi Márton: Menedzsment I. 55/2008 SZIE GTK Távoktatás)

Fayol 14 vezetési elve:

1. munkamegosztás – a munkát a specializáció lehetővé tétele érdekében meg kell osztani

2. hatalom – a hatalomnak egyenlő mértékűnek kell lennie a vele járó felelősséggel
3. fegyelem – a fegyelem az engedelmesség, a szorgalom az erély és a tisztelet kialakítása szempontjából elengedhetetlen
4. az utasítások egysége – egy beosztottnak se legyen egynél több felettes felé jelentési kötelezettsége
5. az irányítás egységessége – az egy cél érdekében végzett összes tevékenységnek egy vezető irányításával egy terv alapján kell folynia
6. az egyéni érdek alárendelése az általános érdekeknek – az egyén vagy a csoport érdekeinek sohasem szabad a vállalatra nézve, mint egész érdekei elé kerülnie
7. díjazás – a munkáért kapott díjazásnak fair-nak kell lennie
8. centralizáció – a centralizáció decentralizációnak az adott vállalatra nézve megfelelő mértéke az arányok kérdése
9. a ranglétra lánc – a vállalat legmagasabb pontjától a legalacsonyabbig végig kell húzódnia a hatalom világos vonalának
10. rend – legyen helye mindennek, és minden legyen a helyén
11. méltányosság – az alkalmazottakat kedvesen és igazságosan kell kezelni
12. a személyzet alkalmazásának stabilitása – a minimumra kell csökkenteni a munkaerő-vándorlást annak érdekében, hogy biztosítsuk a célok sikeres megvalósítását
13. kezdeményezés Meg kell adni a beosztottnak a szabadságot ahhoz, hogy terveket szüljenek és hajtsanak végre annak érdekében, hogy kifejlesszék teljes potenciáljukat
14. Esprit de Corps (testületi szellem) A harmónia és az erő erős vállalatot épít

(Arthur G. Bedian: *Management* 1993.)

A szociológia tudományának kiemelkedő német személyisége volt Max Weber (1864–1920).

Sokoldalú tudós, aki a filozófia, a politika, a jog, a lélektan, a valláselmélet területén fejtett ki meghatározó gondolatokat. A menedzsment tudomány számára első sorban a weberi szervezetcélok bír jelentőséggel. Vizsgálódásai döntően a centralizált porosz államhatalom közigazgatási viszonyaira irányultak, de esetenként foglalkozott a kibontakozó tőkés nagyzüzem belső strukturális vonásaival is. Szerinte a bürokratikus szervezet a társadalmi élet különböző területein jelenik meg és hat igazi

szervezőerőként. Azt mondja a mindenütt fellelhető bürokráciáról, hogy a lehető legjobb szervezeti forma. Ez a felfogás gyökeresen eltér a bürokrácia pejoratív értelmezésétől. Arról van szó, hogy a bürokratikus szervezet biztosítja a legjobb lehetőséget a racionális, az ésszerű alkotó tevékenységhez. A bürokrácia alkalmas arra, hogy stabilitásban, fegyelemben, megbízhatóságban felülmúljon minden más szervezeti formációt. A bürokratikus szervezetek nélkül megoldhatatlan a tömegméretű igazgatás, általuk viszont olcsón, tehát gazdaságosan biztosítható a pontos és gyors ügyintézés.



7. ábra: *Max Weber*

A Weber által racionálisnak tekintett „ideális szervezetet” az alábbi ismérvek jellemzik:

- Munkamegosztás: a lehető legteljesebben kialakított specializáció meghatározza a szervezet tagjainak feladatait és kötelességeit. A feladatokat és kötelességeket általánosan és személytől függetlenül rögzítik.
- Szabályozottság: a szervezetben végzett tevékenységek alapját különféle szabályok jelentik, amelyek kimerítő és megtanulható előírásokat tartalmaznak a hatáskörre, a feladatteljesítésre, a szolgálati útra vonatkozóan.
- Hierarchia: a bürokrácia az alá- és fölérendeltség szigorúan rögzített rendszerét építi ki, amelyben minden hatóság felett ellenőrző

és felügyeleti hatóságok vannak, s a beosztottnak ugyanakkor minden szinten fellebbezési és panasztételi joguk van felfelé.

- Aktaszerűség, írásbeliség : a bürokratikus igazgatási testület tagjai a feladatok egyöntetű végzése érdekében írásban rögzített szabályok és instrukciók szerint, akták útján érintkeznek.
- Szakmai hozzáértés: a bürokratikus szervezet tagjai szakképzett hivatalnokok, akik kinevezés útján kerülnek beosztásukba. A kinevezés – a kompetencia elve szerint – a megkívánt technikai képzettségen vagy a diploma felmutatásán alapul, egyéb szempontok nem jöhetnek szóba. A bürokratikus irányító apparátus élethivatásszerűen, azaz kizárólagosan, fő foglalkozásként végzi munkáját. Tagjai személyükben szabadok, csak a hivatali kötelezettségeknek tesznek eleget, rendszeres pénzbeli juttatásban részesülnek. A bürokratikus szervezettel szembeni lojalitást, a „testületi szellem” kialakítását szolgálja az előléptetési rendszer, amely a hivatalban eltöltött szolgálati időn, vagy teljesítményen, esetleg mindkettő figyelembevételén alapul.
- Személytelenség, tárgyilagosság: a bürokratikus apparátus tagja számúzi tevékenységéből a személyes érzelmeket és a részrehajló megfontolásokat. Munkáját a személytelenség és tárgyilagosság jellemzi.

(Arthur G. Bedian: Management 1993.)

Természetesen a weberi bürokrácia olyan megközelítés, mely csupán elveket tartalmaz. A bürokrácia gyakorlati megvalósulása mind a mai napig kétségeket ébreszt az emberekben. A „bürokratikus” jelző nem éppen hízelgő egy szervezetre nézve.

A kutatások rávilágítottak a bürokrácia hátrányaira, melyet a következőkben foglalhatunk össze:

- A szabályok és az ellenőrző rendszerek saját magukért válhatnak fontossá, a szervezet így öncélúvá válhat.
- A bürokratikus szervezet nehezen és lassan, vagy egyáltalán nem alkalmazkodik a változó igényekhez és a változó környezethez.
- A bürokratikus szervezetben a szabályok egységének és betartásának következménye, hogy a munkateljesítményt is szabályozzák, azaz megállapítják a minimális teljesítmény szintet. Így elképzelhető, hogy az egyéni teljesítmények ehhez a minimális teljesítményhez igazodnak majd, ami a munkatársak teljesítményének romlásához vezethet.

1.3 NEOKLASSZIKUS KORSZAK – EMBERKÖZPONTÚ IRÁNYZATOK

Ezen belül is két irány alakult ki:

- Emberi kapcsolatok irányzata
- Magatartástudományi irányzat

1.3.1 Neoklasszikus korszak – Emberi kapcsolatok irányzata

A gyorsan és széles körben terjedő „tudományos menedzsmen” elméletek nem adtak magyarázatot a való élet minden problémájára. A gyáripari fejlődés viharos ütemben változó feltételei között számos új megközelítés is teret kapott. Ezek közül talán a legfontosabb az, amely a szervezetekben tevékenykedő embert állította a vizsgálatok fókuszába, a Human Relations, azaz az emberi viszonyok tana.

- Az emberi kapcsolatok irányzat képviselői felhívták a figyelmet az egyének meghatározó szerepére a szervezet sikereiben vagy bukásában.
- Elfogadták a klasszikus irányzat elveit, de javasolták az egyének magatartásbeli különbségeinek és a csoportok egyénekre gyakorolt hatásainak figyelembe vételét.
- A munkavégzés társadalmi környezetére koncentráltak.
- Az irányzat alapja: a Hawthorne-i kísérletek, melynek során megállapították a pszichológiai és szociológiai tényezők fontosságát a munkahelyen.

Ellenvetéseik a klasszikus irányzattal szemben:

- A szervezet leszűkítése a formális szervezeti tényezőkre.
- A racionális, természettudományos szemléletmód eluralkodása.
- Az ember szerepének alulértékelése.
- Az alábbi valószínűleg alcím
- Az emberi viszonyok tanának kialakulása – a Hawthorne-i kísérletek
- Az embert középpontba állító első vezetéselméleti irányzat kialakulása egy tudományos kísérletsorozathoz kötődik. A kísérletek az ATT Western Electric Company Hawthorne-i üzemében folytak 1927 és 1932 között. Vezetője Elton Mayo (1880–1949), a Harvard Business School kutatója.

A vizsgálatok részei:

- Üzemi munkateljesítmény vizsgálatok, tesztek,
- Mélyinterjúk,
- Csoportbefolyások elemzése.



8. ábra: Elton Mayo

A Hawthorne-i kísérlet négy fázisból állt:

Megvilágítási kísérletek:

A kísérleti csoport változó megvilágításban, a kontrolcsoport állandó megvilágítás mellett dolgozott. Ha a kísérleti csoport megvilágítási szintjén változtattak, bármilyen irányban, mindkét csoport teljesítménye nőtt. A kutatók következtetése: a világításnak nincs, vagy csak jelentéktelen hatása van a teljesítményre.

A relé szereldei kísérletek:

Vizsgálták a munkakörülmények változtatásának hatását a termelékenységre. Az elszigetelt csoport esetén a munkakörülmények (hőmérséklet, frissítők, stb.) változtatásai kevés hatást gyakoroltak a termelékenységre, a speciális csoportosztályok javították a termelékenységet.

Alkalmazottakkal folytatott interjúk:

Vizsgálták az alkalmazottak beállítottságát, feltételezve, hogy a humán tényező jobban befolyásolja a termelékenységet, mint a munkavégzés technikai és fizikai jellemzői. Megállapították, hogy a munkacsoport,

mint egész, meghatározza a csoporttagokra vonatkozó teljesítmény-elvárásokat, kialakítva egy csoportnormát a „tisztességes napi munka” mennyiségére.

Munkacsoportok megfigyelése:

A telefon alállomások huzalozását végzők munkacsoportjánál végeztek megfigyeléses kísérleteket, feltételezve, hogy a csoportos darabbér eredményeképpen maximális teljesítményre fog törekedni a csapat. Megfigyelték, hogy a „csoportnormát” a csoportos darabbér nem befolyásolta, ugyancsak nem találtak összefüggést a teljesítmény és az intelligencia, vagy más egyéni tulajdonság között. Megállapították, hogy a csoporthoz tartozás által nyújtott biztonság, és elfogadás sokkal meghatározóbb a teljesítményszint kialakításában, mint a fizetés. A kísérleteket számos kritika érte, de ráirányította a figyelmet az emberi tényezőszerepére a munkahelyeken.

A többéves kutatások következtetései:

- A növekvő teljesítmények általában nem a munkakörülmények megváltoztatására, hanem a társas kapcsolatokban, a motivációban és a felügyelet módjában bekövetkezett változtatásokra vezethetők vissza.
- A munkateljesítmény erősen függ a munkások érzelmi beállítottságától.
- A munkacsoportok belső informális struktúrája és normája meghatározó fontosságú.
- Nyilvánvaló lett, hogy a munkafeltételek és a munkaszervezet racionális kialakításán túl igen komoly emberi és társas tényezői is vannak a termelés fokozásának.

Az irányzat eredményei:

A gazdálkodó szervezet társadalmi és technikai-gazdasági rendszer is.

- Az egyéneket nemcsak gazdasági ösztönzőkkel, hanem különbözőtársas és pszichológiai tényezőkkel is motiválni lehet.
- Az informális munkacsoport szervezeti tényező.
- A menedzseri módszereket a pszichoszociális megfontolások bekapcsolásával jelentősen át kell alakítani. A Human Relations irányzatának a demokratikus vezetési stílus jobban megfelel, mint az autokratikus.

- A munkások teljesítménye szorosan összefügg munkahelyi megelégedettségükkel. Minél nagyobb az elégedettség, annál nagyobb lesz a munkás teljesítménye.
- Működőképes kommunikációs csatornák épüljenek ki a szervezet különböző hierarchikus szintjei között, és ezáltal javuljon az információáramlás. A részvétel, vagyis a participáció segíti a szervezet vezetését.
- A menedzsmentnek technikai és szociális képzettségre egyaránt szüksége van.
- A szervezeti tagok nagyobb teljesítményre serkenthetőek azáltal, hogy lehetővé teszik számukra bizonyos szociálpszichológiai szükségletek kielégítését.

(Dr. Gyökér Irén: Management alapjai, Oktatási segédanyag 2009)

Mayo a kísérletek eredményeit elemezve arra jutott, hogy a technikai szervezettség mellett a teljesítményre a „társadalmi szervezettség” is nagy hatással van. A teljesítményt többek között befolyásolja a felügyelet stílusa, az ellenőrzés módszere, a vállalaton belül kialakult informális csoportok szerkezete és a munkahelyi morál. Világossá vált, hogy a munkásokat nem egyedül a pénz motiválja, a személyes és társas tényezők komoly szerepet töltenek be a teljesítmény változásában. A másik ehhez kapcsolódó megállapítás az volt, hogy maguk a kísérlet lebonyolítói is befolyásolják az eredményeket, hiszen pusztán azáltal, hogy meghallgatták a munkásokat, partnerként kezelték őket, hatással voltak teljesítményükre.

Bár nem tagadható, hogy Mayo kutatásaival megalapozta az emberi kapcsolatok tanát, és fordulatot hozott a menedzsment fejlődésében, Kieser szerint „az emberi kapcsolatok jelentőségét a munkában már jóval a Human Relations-mozgalom előtt felismerték és figyelembe vették a vállalati vezetésben. A Hawthorne-i kísérletek nem jelentettek többet – de kevesebbet sem – mint e gyakorlat tudományos legitimációját.” (Alfred Kieser: Szervezetelméletek 1995).

A Douglas McGregor (1906–1964) nevéhez fűződő ún. X-Y elmélet: Az elmélet arra világít rá, hogy a munka világában dolgozók nagyon sokfélék lehetnek, és a vezetőknek ezt a sokféleséget el kell fogadniuk. Nem szabad tehát előítéletek, vagy logikusnak tűnő, ám hiedelmeken alapuló modell szerint megközelíteni a vezetési problémákat. McGregor neves szociológus szerint a legtöbb vezetőben két sajátos nézetrendszer alakul ki a munkavállalóknak a munka világával kapcsolatos beállítódásával kapcsolatban. A lehetséges nézetrendszerek két szélsőséges megfogalmazását nevezte X, illetve Y elméletnek. E nézetrendszerek általában

nem szükségszerűen mutatkoznak meg szélsőséges formájában, de meghatározzák azt, hogyan tekint egy vezető azokra az emberekre, akikkel együtt dolgozik. A két "elmélet" az alábbi néhány állítással lehet jellemezni.

Az "X elmélet" szemlélete

- Az átlagember nem szeret dolgozni, és ha lehet, kerüli a munkát.
- A munkától való húzódozás miatt a legtöbb embert ösztökélni kell a munkára. Kényszerrel, ellenőrzéssel és irányítással kell elérni, hogy elvárt erőfeszítéseket tegyen a szervezet céljainak elérése érdekében.
- Az átlagember szereti, ha irányítják, és elhárítja a döntés felelősségét.
- Az átlagember kevés ambícióval rendelkezik és mindenek felett a biztonságra törekszik.

Az "Y elmélet" szemlélete

- A fizikai és szellemi erő kifejtés az ember természetéből fakadó igénye, amelyet – megfelelő feltételek esetén – szívesen végez.
- Az emberek képesek irányítani és ellenőrizni önmagukat, olyan célok elérése érdekében, amelynek elkötelezték magukat.
- A célok melletti elkötelezettségük a célok kívánatosságának és az elérésükkel kapcsolatos meggyőződésük függvénye.
- Az átlagember – megfelelő körülmények között – nemcsak elfogadja, hanem keresi is a felelősséget.
- Az átlagos embereknek is sok olyan képessége van, amelyet szívesen fejlesztené ki, de amelyeket a hagyományos menedzsment kevésbé hasznosít.

Nyilvánvaló hibát követ el az a vezető, aki az Y elmélet alapján kezeli X típusú munkatársait. De éppen így hibát követ el az a vezető – és ez a gyakoribb – aki, az X elmélet alapján törekszik vezetni Y típusú beosztottait. Az X/Y elmélet egyik alapvető mondanivalója, hogy a vezetőnek a beosztottak igényeihez (is) illeszteni kell az alkalmazott vezetési modelljét.

(Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés 2006)

1.3.2 Neoklasszikus korszak – Magatartástudományi irányzat

A XX. század eleje a pszichológia nagy évtizedeit hozta magával. A szervezeti életben is felhasználható alkalmazott pszichológiai eredmények nem sokáig vártak magukra. A 30-as, 40-es években látványos eredmények születtek az emberi viselkedés megértése, a csoportdinamika és a szervezeti személyközi viszonyok leírása területén.

Kurt Lewin (1890–1947)



9. ábra: Ábra: Kurt Lewin

Az egyéneket úgy tekintette, mint akiknek a cselekedetét meghatározott térben és időben egymással szembekerülő külső és belső hatóerők határozzák meg. Az adott pillanatban követett magatartás ezen erők egymásra hatásának eredménye lesz. Valamilyen új magatartás akkor következik be, ha az egyén viselkedését meghatározó erőknek megváltozik a nagysága és/vagy az iránya, és kialakul az „erőtér” egyensúlyi állapota. Az egyéni magatartás megváltozásával kapcsolatban a legfontosabb tényezőzt a csoport és a kulturális normák jelentik. Máig ható jelentőségűek voltak azok a kísérletek, amelynek során azt vizsgálta, hogy a formális vezető vezetési stílusa hogyan befolyásolja a vezetett csoport magatartását és teljesítményét.

Három vezetési stílust különített el: az autokratikus, a demokratikus és a laissez faire stílusokat. Kutatásokat végzett az egyének magatartásváltozásával kapcsolatban, kimutatta, hogy az eredményes magatartási változások 3 fázisból tevődnek össze:

- a meglévő szokások, rutinok, működési sémák felolvasztása, azaz a megrögzült állandóságok felszámolása
- az új magatartás felé való elmozdulás, azaz a változás megvalósítása
- a megváltozott magatartás rögzítése, azaz befagyasztása.

Chester I. Barnard (1887–1961) a szervezetet szociális, társas rendszernek tekinti.

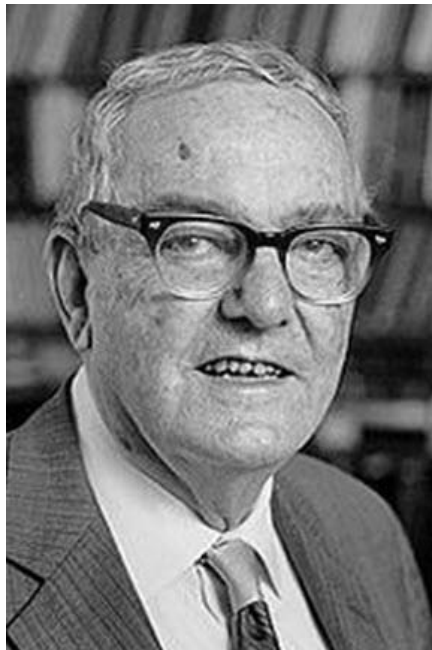


10. ábra: *Ábra: Chester I. Barnard*

A szervezetben résztvevők együttműködnek egymással, és kooperációjuk eredményeként létrejön a kívánatos működés. A szervezetek léte azon múlik, hogy milyen mértékben valósul meg a tagok szervezeti hozzájárulásának és kielégülésének egyensúlya. A szervezeti együttműködés alapjául szolgáló közös szervezeti célok akkor érhetőek el, ha e közös célt mindenki elismeri és hajlandó annak érdekében tevékenykedni. A menedzsment feladata tehát az, hogy a dolgozók megteremtsék a szervezeti cél elérésének feltételeit. Kiemelt jelentőséget tulajdonít a szervezeten belüli kommunikációnak, hiszen a kommunikációs rendszer olyan eszköz, amely lehetővé teszi a szervezeti tagok együttműködésének koordinálását. Szerinte az első számú menedzsment funkció a szervezet kommunikációs rendszerének kifejlesztése és fenntartása. A hatékony kommunikáció megvalósításában kiemelt szerep jut az informális szervezetnek is.

Herbert A. Simon (1916–2001) véleménye szerint a döntéshozók úgy követik a megelégedésre törekvés elvét, hogy optimális megoldást keresnek egy leegyszerűsített világban, vagy pedig úgy, hogy elfogadható megoldásokat keresnek egy realiztikusabb világban. Az utóbbi döntési szituáció az, amellyel a legtöbbször találkozunk, az ily módon hozott döntéseket nevezi Simon korlátozottan racionális döntéseknek. A döntés kimenete nem az objektív optimum, hanem a döntéshozó elvárásai, észlelései alapján kielégítőnek ítélt eredmény lesz. E modellben a döntés nem egyszeri mozzanat, hanem alternatíva, ill. megoldás keresési folyamat eredménye. A szervezet a maga eszközeivel képes az egyéni döntéshozók döntéseit az optimumot jobban közelítő irányba módosítani. A menedzsment-tudományi megközelítés (Management Sciences) célja, hogy kvantitatív módszereket dolgozzon ki a döntések megalapozására és a termelési folyamatok irányítására. A tudomány feladata, hogy leírja, megértse, és előre jelezze a bonyolult ember — gép rendszerek működését természetes körülmények között. A menedzsment-tudományi közelítés az 50-es években jelent meg, gyakran operációkutatásnak nevezték. Elsősorban a matematikai módszerek alkalmazására tette a hangsúlyt.

(Bacsó Róbert: Management és Marketing 2013)



11. ábra: Ábra: Herbert A. Simon

1.4 MENEDZSMENT TANOK NAPJAINKBAN

Kontingencia (szituáció) elmélet

A kontingencia elmélet a korábbi elméletek továbbfejlesztésével (Taylor, Fayol, Weber tanai) alakult ki, és maga is sokat fejlődött, változott az elmúlt évtizedekben. A kontingencia elméletet megelőző irányzatok olyan ajánlásokat szolgáltak, melyek azt a látszatot keltették, hogy azok bármilyen körülmények között hatékonyan alkalmazhatók. Ezért is szokták a klasszikus iskolákat „one best way” jelzővel illetni.

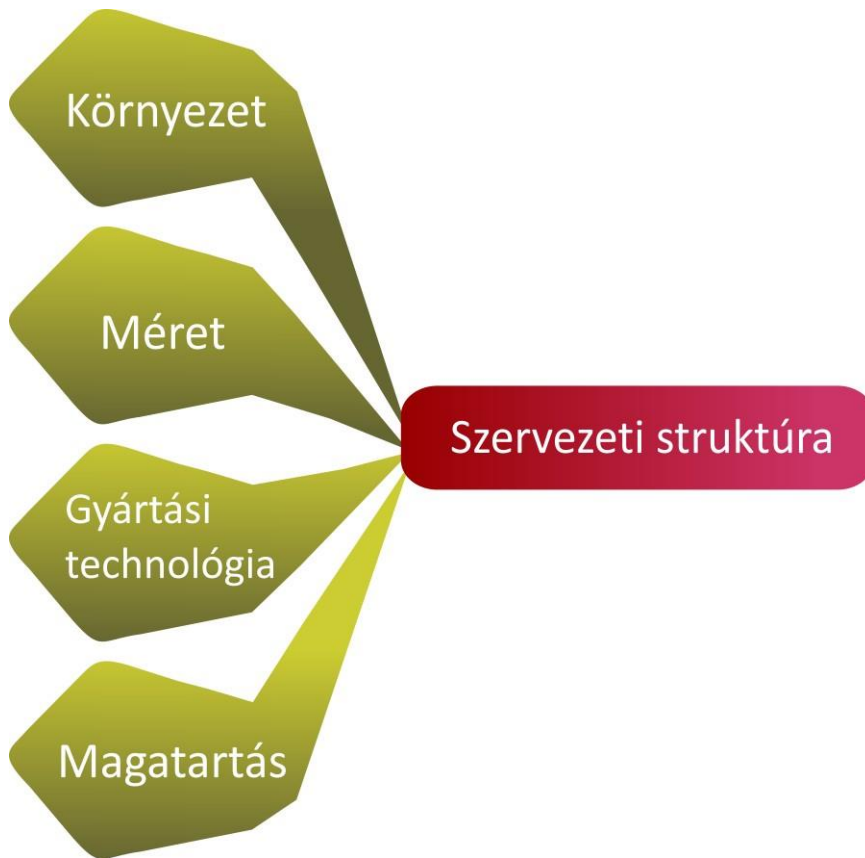
A menedzsment szakirodalomban, az 50-es években egyre elterjedtebb az a nézet, hogy nem léteznek általános érvényű szervezési, szervezetalakítási alapelvek, de ha léteznek is, azok annyira általánosak, hogy nem nyújtanak segítséget a gyakorlati szervezetalakítási problémák megoldásában. (Alfred Kieser: Szervezetelméletek 1995).

Ezzel szemben a kontingencia kutatások azt feltételezték, hogy eltérő helyzetben, más-más megoldás lehet sikeres. A kezdeti kutatások csak egy-egy tényezőre koncentráltak, egyszerre csak egy befolyásoló tényező struktúraalakító hatását vizsgálták. Nem foglalkoztak magatartási kérdésekkel, és a struktúra szerepét se vizsgálták.



12. ábra:

Későbbi kutatások már több befolyásoló tényező együttes hatását is vizsgálták.



13. ábra:

A kontingencia elmélet tehát az vizsgálja, hogy adott szituációk pl. külső környezet, vállalat belső adottságai, hogyan befolyásolják az szervezeti struktúra egyes jellemzőit. Az alapfeltevések a következők:

- A szervezeti struktúra jelentősen befolyásolja a szervezet hatékonyságát
- Nem létezik általános érvényű hatékony szervezeti struktúra, a szervezetnek a mindenkori környezeti feltételekhez, és a hosszabb távon tartós adottságokhoz, belső tényezőkhöz kell igazítaniuk, ha hatékonyan akarnak működni.
- Empirikus vizsgálatokkal lehet elemezni, hogy adott feltételek mellett melyik struktúra hatékony.



14. ábra:

A kontingencia-elméleti kutatások eredményeit a vállalati gyakorlatban a következő módon lehet felhasználni:

- Magyarázatot kapunk az egyes szervezeti struktúrák közötti eltérésekre
- Előre jelezhető, hogy a környezet vagyis az egyes szituáció változásával milyen irányban kell változtatni a szervezeti struktúrát
- Ha a vállalat ismeri külső-belső adottságait, akkor le lehet szűkíteni a célszerűen választható szervezeti modellek körét

A kontingencia-elmélet tehát azt feltételezi, hogy a formális szervezeti struktúrának fontos szerepe van a vállalat hatékony működtetésében, továbbá azt is, az eredményes működés érdekében a vállalat vezetésének gondoskodnia kell a környezet és struktúra összhangjáról. Ha változik a szituáció és megbomlik az összhang, akkor változtatni kell a struktúrán, hogy megszűnjön a diszharmonia.

(Dobák Miklós: Vezetés és szervezés 2010)

Tom Burns és G.M. Stalker 1961-ben jelent meg az a munkájuk, melyben 20 angol vállalatot elemeztek. A vizsgálat adataira építve megkülönböztettek mechanikus vezetést, amelyre a hierarchia tisztelete, a specializáció, és a munkamegosztás a jellemző (ezek a klasszikus iskola szemléletét tükrözik) illetve az organikus vezetést, melynek fő ismérvei a munkatársak közötti kommunikáció, a feladatok delegálása a szakemberek szintjére, valamint annak a felismerése, hogy a részletes szabályok helyett inkább világos célokat kell megfogalmazni a vállalat számára.

Burns és Stalker három tézist fogalmazott meg:

- kiegyensúlyozott piaci környezetben a mechanikus modell jól használható, instabil környezetben az organikus a célravezető,
- egyik stílus sem előbbre való a másikonál, minden esetben a környezet aktuális állapota határozza meg, hogy milyen vezetési stílust érdemes használni,
- nincs olyan szervezeti struktúra, ami mindig egyformán hatékony és minden szervezet számára biztosítaná a hatékonyságot.

Paul Lawrence és Jay W. Lorsch kutatásukban 10 amerikai nagyvállalatot vizsgáltak, három vállalati tevékenységre koncentráltak. Eredményeiket 1963-ban az *Organization and Environment* (Szervezet és környezet) c. könyvben publikálták. Véleményük szerint a környezet stabilitásának függvénye az egyes osztályok (pl. értékesítés vagy termelés) bizonytalansága, azaz ugyanaz a környezeti bizonytalanság teljesen eltérő mértékben érintheti az egyes szervezeti egységeket. Indokolt a szervezeten belül főbb tevékenységek szerint alkalmazni a mechanikus és organikus stílust annak függvényében, hogy a környezeti bizonytalanság mennyire nyomja rá bélyegét az egyes osztályokra.

*(Imreh Szabolcs – Kürtösi Zsófia – Majó Zoltán – Vilmányi Márton:
Menedzsment I. 55/2008 SZIE GTK Távoktatás)*

1.5 ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

1. **Kinek a nevéhez fűződik a taylori tanok gyakorlati megvalósítása?**
.....
2. **Igaz vagy Hamis?**
A Gantt-diagram megmutatja az összefüggést a szervezet hatékonysága és a tervezett munkafolyamatok között.
.....
3. **Weber „ideális szervezet” jellemzői a következők: (több jó válasz is lehetséges)**
A: A bürokratikus testület tagjai írásban rögzített szabályok, akták útján érintkeznek.
B: Weber szerint a vezetői tevékenységeket 6 csoportba lehet foglalni.
C: A munkáért kapott díjazásnak fair-nek kell lennie.
D: Hátránya a szervezetnek a változó igényekhez való túl gyors alkalmazkodás.
E: A bürokratikus apparátusra jellemző a részrehajló megfontolások mellőzése.
4. **Sorolja fel a Hawthorne-i kísérlet négy fázisát!**
.....
.....
5. **Igaz vagy Hamis?**
Az „Y elmélet” szerint az átlagember szereti, ha irányítják, és elhárítja a döntés felelősségét.
.....
6. **Igaz vagy Hamis?**
Chester I. Barnard három vezetési stílus különített el, az autokratikus, a demokratikus és a laissez faire stílusokat
.....
7. **A kontingencia elmélet a következőket vizsgálja (több jó válasz is lehetséges)**
A: Egy adott szervezeti struktúra alkalmazkodni tud-e a környezeti feltételekhez.
B: Az empirikus vizsgálatok nem alkalmasak a hatékony szervezeti modell kiválasztásához.

- C: A gyártási technológia nincs befolyással a szervezeti struktúrára.
- D: A kontigencia elmélet fő üzenete a „one best way”.
- E: Ha ismerjük a külső/belső adottságokat könnyen kiválasztható a megfelelő szervezeti modell.

8. Sorolja fel és értelmezze Fayol vezetési elveit (kifejtős kérdés)!

.....

.....

.....

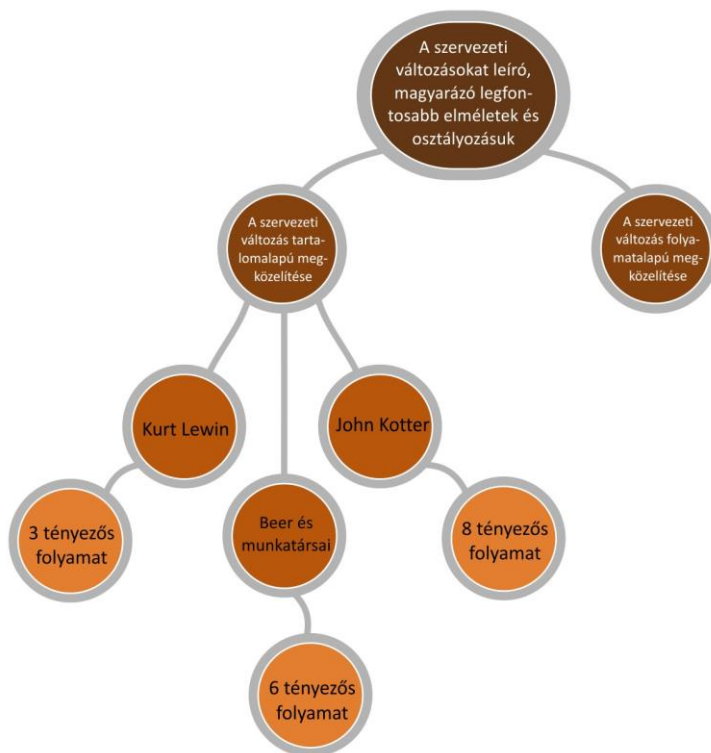
.....

.....

2. fejezet: SZERVEZETEK CÉLJAI, SZERVEZETI STRUKTÚRÁK



15. ábra:



16. ábra:

A társadalmi fejlődés mai szintjén, a bonyolult munkamegosztás rendjében nélkülözhetetlen a magasan szervezett emberi tevékenység, amely csak a szervezetek fenntartása és fejlesztése útján érhető el. A társadalomban a szervezetek világa igen gazdag és sokrétű, de egy vonatkozásban minden szervezet azonos: sajátos emberi viszonyrendszert tükröz. Ezért attól függően, hogy a társadalmi fejlődés során az emberi viszonyok hogyan alakultak, úgy változott az embernek a szervezethez való viszonya és ez által felfogása a szervezetről. De meghatározza a szervezetről vallott felfogást az is, hogy melyik tudomány nézőpontjából és ki vizsgálja azt.

(dr. Szvitacs István: Szervezettan II. 2002)

2.1 A SZERVEZETEK KIALAKULÁSA

Ahhoz, hogy a szervezetek működési és felépítési jellegzetességeit megérthessük, meg kell határoznunk a szervezetek létrejöttének főbb okait, a minden szervezetre jellemző lényeges tényezőket.

Az élet számos területén megtalálható, szervezett emberi együttműködések legtöbbször valamilyen közös cél elérésére, valamilyen közös feladat elvégzésére jönnek létre. Az üzleti életben szereplő vállalkozások tagjai közös gazdasági tevékenység folytatására vállalnak kötelezettséget, melynek eredményessége elsősorban a feladatkörök pontos kijelölésétől és elhatárolásától, a feladatok elvégzéséhez szükséges hatásköri és felelősségi viszonyok és a munkakapcsolatok kialakításától, valamint mindezek összhangjától függ. (A feladatkör, hatáskör, felelősségi kör összhangjának hiánya a hatékonyságon kívül rontja az emberi kapcsolatokat, a vállalati klímát (légkört), és torzítja az emberi magatartásformákat is.) A vállalkozások stratégiai céljainak és terveinek megvalósítását elősegítő szervezeti keret, a szervezeti struktúra kialakítása tehát alapvető feladat. Más szóval a vállalati cél-hierarchiából kiindulva, s ennek megfelelően, ki kell alakítani a vállalatban belüli folyamatokat, majd ennek szakaszolása, tevékenységekre bontása határozza meg a célszerű munkamegosztást, és jelöli ki az egyes munkakörök, szervezeti egységek képzésének kereteit. A szervezetépítés és a működésszabályozás során határozzák meg, milyen munkákat kell elvégezni a szervezetben, azok hogyan kapcsolódnak egymáshoz, mi ebben az egyes emberek, csoportok szerepe, stb., és tisztázzák a hatásköri, hatalmi viszonyokat is. A szervezeteket alapvetően azért strukturálják, hogy a folyamatrendszereket kézben tartsák és irányítsák, valamint meghatározzák az összekapcsolódásokat a különböző részek között. *(Horváth János: Menedzsment ismeretek)*

A szervezetek létrejöttének indokait vizsgálva, azok két nagy csoportját különböztethetjük meg:

- közösségi indokok,
- tárgyi indokok.

Közösségi indokok:

Az ember társas lény, következőképpen mindig is kereste más emberek társaságát. Vannak szervezetek, amelyek csupán azért jönnek létre, hogy az emberek illetően igényét kielégítsék (pl. klubok, baráti társaságok).

Tárgyi indokok:

A fent említett pszichológiai indítékokon kívül az ember személytelen, tárgyi okokból is létrehoz szervezeteket, ugyanis három olyan dolgot képes így megtenni, amit egyedül nem tudna:

- növelheti teljesítőképességét,
- rövidítheti a céléréshez szükséges időt,
- felhasználhatja az előző nemzedékek által felhalmozott tudást.

Az előzőekben leírtak alapján minden szervezetre jellemző a következő öt közös tény:

1. Egy szervezetben mindig vannak emberek.
2. Az emberek egymással valamilyen módon összefüggésben, kölcsönhatásban vannak.
3. A kölcsönhatások mindig leírhatók vagy rendezhetők valamilyen struktúra szerint.
4. A szervezetben lévő embereknek céljaik vannak. A szervezettől e célok elérésének segítségét várják.
5. A kölcsönhatások az együttes célok elérését is segíthetik.

(dr. Szvitacs István: Szervezetan II. 2002)

2.2 A SZERVEZET FOGALMA

A szervezet fogalmának meghatározására napjainkig nagyon sokan kísérletet tettek.

A szervezet az együttműködő emberi tevékenység rendszere. *(Chester I. Barnard)*

A szervezet strukturált interperszonális *kapcsolatok rendszere*. (William G. Scott)

A szervezet olyan társadalmi egység, amelyen belül az emberek valamilyen stabil kapcsolatban vannak egymással avégett, hogy megkönnyítsék közvetlen vagy távlati céljaik egy halmazának elérését. (Joseph A. Litterer)

A formális szervezet olyan csoport vagy együttműködő rendszer, amely az alábbi jellemzőkkel rendelkezik:

- elfogadott célok rendszerével,
- a szervezethez tartozás tudatával,
- a kölcsönhatások kontinuitásával,
- a funkciók megkülönböztetésével,
- tudatos integrációval.

(Bertram M. Gross)

A szervezet olyan céltudatos rendszer, amelyik legalább két céltudatos elemet tartalmaz, s ezeknek van olyan közös céljuk, melynek eléréséhez a rendszerben funkcionális munkamegosztás van; a rendszer funkcionálisan elkülönült részhalmazai egymás viselkedésére megfigyelés vagy kommunikáció útján válaszolhatnak; legalább egy részhalmaznak rendszer-szabályozó funkciója van. (Russel L. Ackoff)

A példaként felhozott definíciókból látható, hogy ezen a téren nincs kialakult, egységes szemlélet. Az egyes definícióknak nem csak a részletessége, mélysége más és más, de tartalmi kérdésekben is van közöttük eltérés, ami elsősorban a szerzők közelítésmódjának következménye.

(dr. Szvitacs István: *Szervezetan II.* 2002)

2.3 AZ EGYÉNEK – SZERVEZETEK CÉLJAI

Az egyéni célok mindig az egyén szükségleteiből fakadnak. Az egyéni szükségletekre vonatkozóan számos elmélet ismert, amelyek közül MASLOW elméletét tekinthetjük a leginkább elfogadhatónak.

Maslow három alapvető tézisére építi fel elméletét. Ezek a következők:

1) Az ember állandó szükségletállapotban lévő lény, aki egyre többet akar. Hogy milyen szükségletei vannak, az attól függ, hogy már mivel rendelkezik. Mihelyt egy szükségletét kielégítette, annak helyébe rögtön egy másik lép. A folyamat végtelen: egy bizonyos szükségletet ki lehet elégíteni, de általában az emberi szükségleteket nem.

2) A kielégített szükséglet nem motiválja a viselkedést. Erre csak a kielégítetlen alkalmas.

3) A szükségletek szintek szerint, hierarchikusan rendeződnek. Mivel helyt egy alacsonyabb szinten lévő szükséglet elfogadható mértékben kielégült, belép a következő szinten lévő szükséglet.

Maslownál a következő módon épül fel a szükséglet-hierarchia.

A legalacsonyabb szint a fiziológiai, más néven létfontosságú szükségletek szintje. Ide tartozik a levegő, a víz, az élelem, a pihenés, a mozgás, a védelem a természet viszontagságai ellen, vagyis az élet fenntartásának feltételei. A létfontosságú szükségletek minden más szükségletet megelőznek. Éhező ember számára a magasabb szintű szükségletek átmenetileg nem léteznek.

A szükséglet-hierarchia második szintjén a biztonsági szükségletek állnak. Ezek a szükségletek: védelem a fizikai veszélyek ellen, gazdasági biztonság stb.

Ha a létfontosságú és biztonsági szükségletek megfelelően ki vannak elégítve, akkor a szociális (közösségi) szükségletek lesznek az emberi tevékenység motiválói. A társak igénye, a szeretet-igény, a közösséghez való tartozás vágya tartozik ide.

A következő szint, a megbecsülési szükségletek szintje felöleli az önbecsülés (öntudat, illetékesség-tudat, függetlenség-érzés, felelősségérzet stb.) és a mások által való megbecsülés (elismertség, fontosság, stb.) szükségletét. A versengés, a kitűnni vágyás csaknem egyetemes emberi tulajdonság. Ezen szükségletek nem elégíthetők ki teljesen: ha egyszer már fontossá váltak az egyén számára, akkor állandóan igényli további kielégítésüket. Az önérvényesítési szükségletek állnak a szükséglet-hierarchia csúcsán. Az ember olyan szükségletei tartoznak ide, mint saját képességeinek, önfejlesztési igénye, kreativitás a legátfogóbb értelemben.



17. ábra:

A szükségletek természetesen nem közvetlenül határozzák meg a cselekvést. Vegyük például a táplálkozás szükségletét. Az embernek ez alapvető fiziológiai szükséglete, s mégsem eszünk állandóan. A szükséglet kielégítéséhez motiválnak kell lenni. Kell lennie tehát valami olyan tényezőnek, amely cselekvésre ösztönzi az embert. Példánkban ezt a kényszerítő erőt az éhségérzet testesíti meg. Ha már elég éhesek vagyunk, tudjuk, hogy táplálékot kell magunkhoz venni. Ez azonban még mindig nem a cél. A célt (vagyis azt, hogy mit együnk) igényeink (pizzát szeretnénk enni, s nem hamburgert), vágyaink (autóra van szükségünk) s persze legtöbbször anyagi lehetőségeink határozzák meg. (dr. Szvitacs István: *Szervezettan II.* 2002)

A szervezeteknek vannak saját céljaik, melyek különböznek az egyéni céloktól, de kapcsolatban vannak azokkal. Láttuk, hogy az egyéni célok nagyon változatosak lehetnek, s valószínűsíthető, hogy nincs olyan szervezet, amely valamennyi tagja célját maradéktalanul ki tudná elégíteni.

Másrészt viszont az is megállapítható, hogy nem képes a szervezet hatékonyan működni, ha az egyéni céloknak legalább egy részét ki nem elégíti. Éppen ezért minden szervezet számára alapvetően fontos, hogy felismerje tagjai egyéni céljait és úgy határozza meg a szervezeti célokat, hogy azok elősegítsék az egyéni célok elérését. Ez elsősorban vezetői feladat.

A szervezeti célok megfogalmazása nélkülözhetetlen a szervezet eredményes és hatékony működéséhez. A szervezeti célok szolgálják ugyanis az erőforrások összehangolásának alapját.

A szervezeti céloknak a következő fontosabb jellemzőit emelhetjük ki:

- a) A szervezeti célok hierarchikusan strukturáltak.
A célokat fentről lefelé, tehát az átfogó szervezeti célokból kiindulva olyan módon kell a szervezet alsóbb szintjeihez hozzárendelni, hogy az egész szervezet céljaival kompatibilisek legyenek.
- b) A szervezeti célok kölcsönösen erősítik egymást.
Kölcsönös erősítésről akkor beszélhetünk, ha a szervezeti és egyéni célokat egyaránt eléri, vagyis a szervezet és a szervezet tagjai kölcsönösen segítik egymást céljaik elérésében. Ez alapfeltétele az eredményes működésnek.
- c) A szervezeti célok kompatibilisek.
A kompatibilitás azt jelenti, hogy az egyéni célok vagy szervezeti részcélok egy halmazának összeegyeztethetőnek kell lennie a szervezet hatékony működésével.
- d) A szervezeti célok szuperordináltak.
A szuperordinált (főlérendelt) cél fogalmát tekintjük a szervezeti célok legjellegzetesebb vonásának. Ez magyarázza meg ugyanis a szervezetek lényegét: a szervezetek azért léteznek, mert képesek olyan dolgokat megvalósítani, amire az emberek egyedül képtelenek lennének. A szuperordinált cél egyaránt célja a szervezet minden tagjának, valamennyi részszerkezetének. Egyben felöleli az összes alárendelt (szubordinált) célt. Olyan cél, amelyet legjobban kooperációval lehet elérni. (*dr. Szvitacs István: Szervezet-tan II. 2002*)

2.4 A SZERVEZETEK KIALAKÍTÁSÁT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

A szervezetek hatékonysága azon múlik, hogy milyen a struktúrájuk, milyen vezetési elveket és módszereket alkalmaznak. Ezek azonban – a korábban tárgyalt kontingencia-elméleti felfogást elfogadva – nagymértékben függenek a környezeti feltételektől, a szervezet hosszabb távon is változatlan adottságaitól, valamint a szervezet tevékenységi körétől. (A tevékenységi kör számos taxonómiában a szervezeti adottságok között szerepel, jelen esetben külön szerepeltetjük.) A működést tehát több szituációs tényező is befolyásolja. Ez azonban nem jelenti azt, hogy minden tényezőt egyforma súllyal kell kezelni.



18. ábra:

A környezet, mint befolyásoló tényező

A piaci környezet körébe a piaci partnerek (vevők, szállítók) változásának gyakoriságát, intenzitását, szabálytalanságát, a vevői igények alakulását, a termékekkel, szolgáltatásokkal szembeni követelmények módosulását sorolhatjuk, de beletartoznak a munkaerő-piaci és pénzpiaci mozgások, változások is. A szervezet életét, működését nagymértékben befolyásolhatja az új tudományos eredmények megjelenése, azok alkalmazásának üteme. De a szervezetek nem függetleníthetik magukat a tágabb társadalmi, kulturális és politikai környezet sajátosságaitól, és ezek változásaitól sem.

Az adottságok befolyásoló szerepe

A szervezeti méret fogalmának tisztázása általában nem okoz nehézséget, mivel leggyakrabban a létszámmal azonosítjuk. Emellett azonban egyéb tulajdonságok is képezhetik a méret alapját, pl. bevétel, ügyirat-forgalom, ügyfélforgalom. A kutatások szerint a méret összefügg a szervezeten belüli munkamegosztás mértékével és a tevékenységek írásbeli szabályozottságával. Minél nagyobb egy szervezet, annál nagyobb mértékű a specializáció, egy-egy szervezeti egység a szervezet feladatainak egyre kisebb részével foglalkozik. Az elmélyült munkamegosztás azonban azzal a következménnyel jár, hogy a szervezet egy-egy tagja a rendszer összefadatainak csak a töredéke felett rendelkezik áttekintéssel. A nagy szervezetekben ezért fokozottan jelentkezik az összehangolás követelménye. A szervezet alaptechnológiája szintén erős befolyásoló tényező lehet. Az alaptechnológia jellemző típusai a következők:

- tömegszerű, rutinizált,
- rendszeres, standard eljárás szerinti,

- műhelyrendszerű, egyedi,
- projekt rendszerű ügyek,
- komplex folyamatok.

A szervezet eredetét meghatározzák, hogy melyek voltak a létrejöttének körülményei (pl. több korábbi szervezet összevonása), milyen korú a szervezet, és milyen történelmi változások jellemezték a működését. Egy szervezet felépítésének számos mintája, sajátossága gyakran csak a szervezet múltjának ismeretében nyer értelmet. A szervezetekre vonatkozó döntések meghozatalakor indokolt figyelembe venni a telepítési helyzet sajátosságait is – pl. a telephelyek számát, azok földrajzi elhelyezkedését, távolságát, a régióbeli, a város–falukülönbségeket, az infrastrukturális ellátottságot.

A szervezet tevékenységi körének hatása

Tevékenységi körön azt értjük, hogy a szervezet milyen ágazatban, milyen termékek előállításával és/vagy szolgáltatások nyújtásával foglalkozik; továbbá mennyire széles, kiterjedt (diverzifikált) a tevékenysége; illetve a termékek és a szolgáltatások mennyire épülnek egymásra (vertikalitás).

A tevékenységi kört az üzleti szektorban profilnak is nevezik. A tevékenységi kör egyrészt egyes szervezeti adottságok meghatározásán keresztül fejt ki a hatását: pl. gépjármű-összeszerelő üzem csak bizonyos szervezeti méret (kibocsátási darabszám) felett működtethető gazdaságosan (a luxusautó-kategóriától eltekintve), illetve az alkalmazható technológiai opciók száma is korlátozott. Másrészt a tevékenységi kör közvetlenül is befolyásol:

A polgármesteri hivatalaink (függetlenül attól, hogy kicsik vagy nagyok) felépítésük, munkafolyamataik és szervezeti kultúrájuk tekintetében nagyon sok hasonló mintát követnek, és ezek a minták eléggé eltérnek pl. a marketingügynökségek vagy az informatikai cégek működési mintáitól.

(Dr. Kiss Sándor, Dr. Pallai Éva: Közigazgatás- szervezési és vezetési ismeretek. 2013)

2.5 A SZERVEZETEK STRUKTURÁLIS JELLEMZŐI

A szervezeti formák, muszkaszervezetek rendszerezéséhez célszerű tisztázni azokat a szempontokat, melyek alapján egy szervezetet jellemezhetünk. Az itt bemutatott összefüggések a későbbiek során hasznosak lesznek egy vállalkozás munkaszervezetének, illetve lehetséges vál-

tozásainak érzékeltetésére, annál is inkább, mert a vázolt struktúra típusok a gyakorlatban rendszerint nem tisztán fordulnak elő, hanem gyakori a jellemzők keveredése. Alapvető strukturális jellemzőként kezeljük a szervezeten belül létrehozott

- munkamegosztást,
- hatáskörmegosztást,
- koordinációs eszközöket,
- konfigurációt

Munkamegosztás

Munkamegosztáson egy összetett feladat részfeladatokra bontását, és szervezeti egységekhez való telepítését értjük. A munkamegosztás egyben a szervezetek tagolásának az alapja is. A feladat részekre bontása több lépcsőben hajtható végre, eljutva egészen az alapfeladatok kiosztásáig, aminek megfelelően beszélünk elsődleges, másodlagos stb. munkamegosztásról.



19. ábra:

Az elsődleges munkamegosztás az alaptevékenységből adódó feladatok legátfogóbb felosztása valamilyen elv szerint:

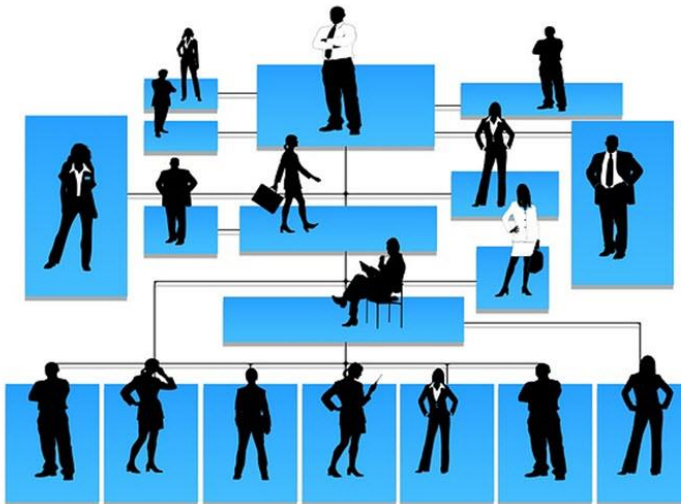
- funkcionális, ami a homogén szakmai tevékenységek elkülönítése,
- tárgyi, ami termékek, anyagok, vevők szerinti csoportosítás, valamint
- regionális földrajzi tagozódás.

Attól függően, hogy a fenti elvekből egyszerre hány érvényesül az elsődleges munkamegosztás szintjén, beszélhetünk egy és többdimenziós szervezetekről. Hangsúlyozandó, hogy az elsődleges munkamegosztás szintjén igaz ez, mert másodlagos szinten természetes és gyakori, hogy más rendezőelv alapján történik a bontás. Az egydimenziós szervezetek tehát valamelyik felosztási elvet alkalmazva strukturálódnak:

- funkció mentén – funkcionális munkamegosztás,
- tárgyi vagy régió mentén – divíziós munkamegosztás.

A kétdimenziós szervezeteknél értelemszerűen két munkamegosztási elv érvényesül egyidejűleg (funkció – tárgy, funkció – régió, tárgy – régió), s ahol a két dimenzió szervezeti rangja azonos. Meg kell említenünk a tenzor szervezeteket is, melyeknél elsődleges szinten kettőnél több – jellemzően három – munkamegosztási elvet alkalmaznak. Főként a nagyméretű, az esetek többségében multinacionális cégeknek található ez a megoldás, például funkció – tárgy – régióbontásban.

Hatáskörmegosztás



20. ábra:

A szervezeti egységek a rájuk osztott feladatokat úgy tudják kellő színvonalon elvégezni, ha a vezetőik megfelelő hatáskörökkel felruháztak. A hatáskörök szervezeten belüli megosztása a munkamegosztási elvek alapján tagolt szervezeti egységek vezetői kompetenciáinak kiala-

kítását jelenti. Ezen belül kiemelt fontosságú a döntési hatásköröknek és az utasítási jogköröknek a felosztása a vállalat vezetése és az alárendelt hierarchikus szintek vezetői között. A rendszerezés alapja itt az, hogy egy szervezeti egység hány, a hierarchiában felette lévő vezetőtől kap egyidejűleg végrehajtási utasítást. Ez alapján megkülönböztetnek egy és többvonalas szervezeteket.

Az egyvonalas szervezeteknél (főként Fayol foglalkozott velük) minden alárendelt egység csak egy felsőbb szervezeti egységtől kap utasítást, a függelmi és szakmai irányítás szervezetileg nem különül el. A lefelé történő feladatkielölés, utasítás és a felfelé való jelentés ugyanazon a szolgálati úton valósul meg. Jellemző példák a kiscsaládi szervezetek, a tiszta linearitást őrző szervezetek és a divízionális szervezet tiszta formái. Hangsúlyozandó, hogy bizonyos fokú linearitás minden szervezetre jellemző, mert anélkül működésképtelenné válnának. A többvonalas szervezetekben (Taylor vizsgálatainak alapján) az alárendelt szervezeti egység(ek)et több felsőbb szervezeti egység utasíthatja, így a függelmi és szakmai irányítás elválik.

A munkamegosztás és a hatáskörmegosztás összhangjának kialakítása az egyik legfontosabb vezetési funkció, mert a felelősség és a teljesítmény elszámolás is ezekre épül. Kiemelt fontossággal bír ez a decentralizált szervezeteknél. Példa erre a hatáskör-megosztási típusra a funkcionális szervezet és a mátrix szervezet.

Koordinációs eszközök



21. ábra:

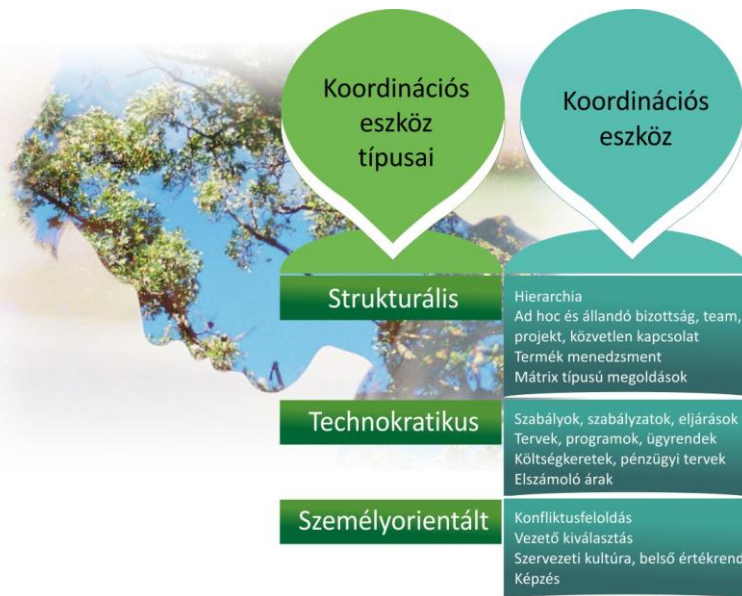
Szervezeti koordináció alatt a részek egymáshoz, egymás mellé rendelését, összehangolását értjük. A szervezeti egységek differenciálódása során a különbségeket nem megszüntetni kell, hanem össze kell hangolni a részek működését. Korunk tendenciái (diverzifikáció, multinacionalitás) a koordináció szerepének fontosságát helyezik előtérbe, s nem túlzás azt állítani, hogy napjainkban stratégiai jelentőségűvé válik. A koordinációs eszközök feltárásával kísérletező szervezet kutatói végeredményül három nagy témakörben gondolkodtak (Khandwalla). Az elsőben a vezetők túlterheltsége miatt a koordinációs igényeket a meglévő szervezetre támaszkodva próbálták kielégíteni. Ehhez a csoporthoz jellemzően sorolhatók

- a szervezetben meglévő alá- és fölérendeltségi viszonyok;
- a különböző ideiglenes vagy állandó összekötő pontok mentén kialakuló teamek, egységek, közvetlen kapcsolatok;
- a hagyományos szervezeti tagolás mellett más szempontú logikát is érvényesítő megoldások.

A második csoportba tartoznak az „absztrakt orientációs eszközök”, amik általában formalizált útmutatók, s amelyek egységes irányt szabnak a részegység tevékenységének. Ezek:

- szabályok, szabályzatok, procedúrák;
- tervek, programok, menetrendek;
- pénzügyi típusú szabályozók.

A harmadik csoportba azok az eszközök sorolandók, amelyek az egyén szervezettel való azonosulását, szervezetbe beépülését segítik. A táblázatban a koordinációs eszközök csoportosítása található.



22. ábra:

A strukturális típusú koordinációs eszközök közé olyan, a szervezet alapstruktúrájába beépülő, az elsődleges munkamegosztást és a hatáskörök megosztását nem vagy csak átmenetileg módosító megoldások sorolhatók, mint:

- a projektek,
- a teamek,
- az ad hoc és állandó bizottságok,
- a törzskarok.

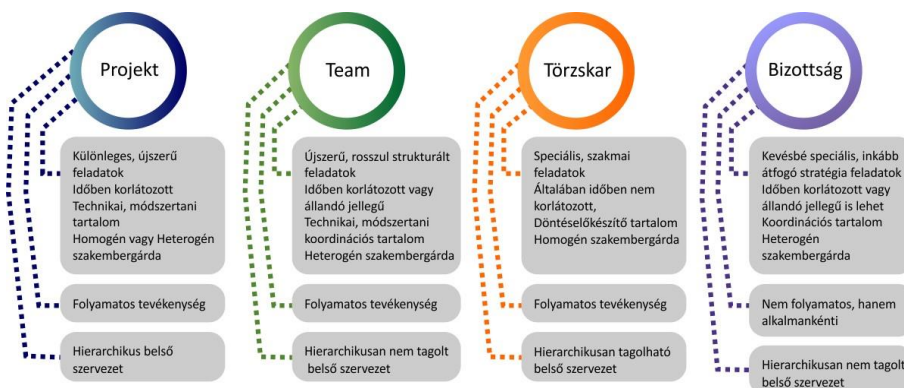
A projektekben különböző ismeretekkel és képességekkel, eltérő motivációval rendelkező, a szervezet különböző szakmai területein és hierarchikus szintjein elhelyezkedő emberek oldanak meg olyan feladatokat a szervezeti célok megvalósítása érdekében, amelyekre érvényesek a következők: időbeli korlátozottság, viszonylagos újszerűség, nagy kockázat, egyszeri jelleg, komplexitás.

A projektszerű működés mellett a következő érvek sorakoztathatók fel: bizonyos típusok mellett a szervezet struktúrájának megváltoztatása nélkül is lehetőség nyílik a változó feltételekhez való alkalmazkodásra; a projekt szakmai összetétele támogatja a részérdekek összehangolását; a problémaorientált gondolkodás, valamint az anyagi és emberi erőforrások ésszerű kihasználhatósága.

A team a szervezet különböző területein tevékenykedő, eltérő pozíciójú személyekből álló, feladatorientált és autonóm egység, amelyet konkrét feladat megoldására ideiglenesen vagy állandó feladat elvégzésére hoznak létre. A különbség a projekthez képest abban nevesíthető, hogy az elvégzendő feladat vagy megoldandó probléma nem szükségszerűen újszerű és egyedi, valamint az időbeli korlátozottság nem feltétlenül jellemző rá. A teameknek elsősorban a döntés-előkészítési és döntési fázisban van nagy jelentőségük. A vállalat/intézmény funkcionális egységei és különböző hierarchiai szintjei közötti intenzív kommunikációt, a döntések szakmai megalapozottságát, a dolgozói részvételt, az operatív és stratégiai nézőpont egyidejű képviselését az ideiglenes és állandó bizottságok jelentik meg. Ezek a bizottságok kevésbé speciális tevékenységet végeznek, s általában a vállalat/intézmény felső vezetése mellett működnek. A bizottság tagjai eredeti státuszukat megtartva működnek közre a bizottság munkájában. Bizottságok tanácsadó, információs, döntéshozó, végrehajtó tartalommal hozhatók létre. A törzskari szervezet elsősorban a vezetési tevékenységet közvetlenül segítő szervezeti egység vagy személy. Működésüket átfogó problémakezelés jellemzi.

Szakmai tanácsadó szervezatként csak döntés előkészítési feladatokat látnak el. Kialakításukkal egy új hatalomgyakorlási és érdekérvényesítési forma jelent meg, ami magával hozta a szakmai és irányítási koordináció szétválását is.

Az említett strukturális koordinációs eszközökről összességében elmondható, hogy a bizottságok és a törzskarok az adott szervezet hatásköri és felelősségi rendszerét formálisan nem változtatják meg, míg a projektek és a teamek viszont a működésük ideje alatt nem hagyják érintetlenül a szervezet hatásköri rendszerét. Ezen strukturális koordinációs eszközök főbb jellemzőit a lenti táblázat szemlélteti.



23. ábra:

A strukturális koordinációs eszközök kapcsán szokás megkülönböztetni a vertikális és horizontális típusú koordinációt. A koordinációs megoldások ezen megkülönböztetése a kommunikáció irányára utal. A vertikális koordináció elsősorban az egymás alá- és fölérendelt szervezeti egységek közötti kommunikációt jelenti, amelynek jellegzetes megnyilvánulási formája az utasítás, illetve a jelentés. A horizontális koordináció az azonos tevékenységi és hatásköri szinten lévő szervezetek közötti kommunikációhoz kapcsolódik.

Konfiguráció

A tárgyalt munkamegosztás, hatáskörmegosztás és koordináció elsődleges strukturális jellemzők, s gyakorlatilag meghatározzák a negyediket, a konfigurációt, mely az előzőekből származtatott másodlagos jellemző. A konfiguráció, mint származtatott, de mindenképpen önálló jelentéstartalommal bíró strukturális jellemző, a következőképpen jellemezhető:

- szervezet mélységi tagoltsága, ami a hierarchikus szintek száma a főtevékenységi profilt tekintve,
- a szervezet szélességi tagoltsága, vagyis az egy vezető alá közvetlenül tartozó alárendeltek száma a hierarchia egyes szintjein,
- az egyes szervezeti egységek mérete (az egységnél foglalkoztatottak száma).

A továbbiakban, az elméletben is, de a gyakorlatban mindenképpen alaptípusként értelmezhető, leggyakoribb szervezeti megoldásokat mutatom be az ismertetett strukturális jellemzők mentén.

(Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés 2004)

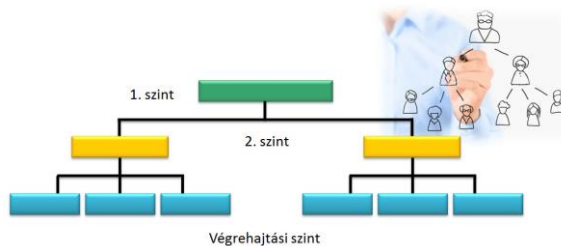
2.6 SZERVEZETI FORMÁK

A szervezeti formák felépítésük (struktúrájuk) eltérései miatt különböznek, a struktúra eltéréseit pedig a struktúradimenziók különbségei okozzák. A valós szervezetek struktúrája – tevékenységük, adottságaik, környezetük sokfélesége miatt – mindig egyedi, de az esetek többségében be lehet azonosítani azt a szervezeti formát (modellt), amelynek leginkább megfelel.

Ez azt is jelenti, hogy a következőkben bemutatandó szervezeti modellek a gyakorlatban tiszta formában csak ritkán figyelhetők meg.

2.6.1 Lineáris szervezetek

A lineáris szervezet a legegyszerűbb szervezeti forma (ezért gyakran egyszerű szervezetnek is nevezik). A lineáris szervezet fő elve a vezetés szigorú egysége, amely elvet a szervezéstudományban Henri Fayol és Max Weber nevével szokás összekapcsolni. A lineáris szervezetek munkamegosztás szempontjából egydimenziósak. A munkamegosztási elv esetleges vagy mennyiségi. Hatáskörmegosztás szempontjából erősen centralizált, egyvonalas struktúra. A koordinációt főként a hierarchia biztosítja.



24. ábra:

A lineáris szervezet *konfigurációját* – leegyszerűsített formában – az ábra mutatja.

A lineáris szervezeti struktúra előnyei és hátrányai:



25. ábra:

A tisztán lineáris szervezet problémái a szervezeti méret növekedésével gyorsan kiütköznek.

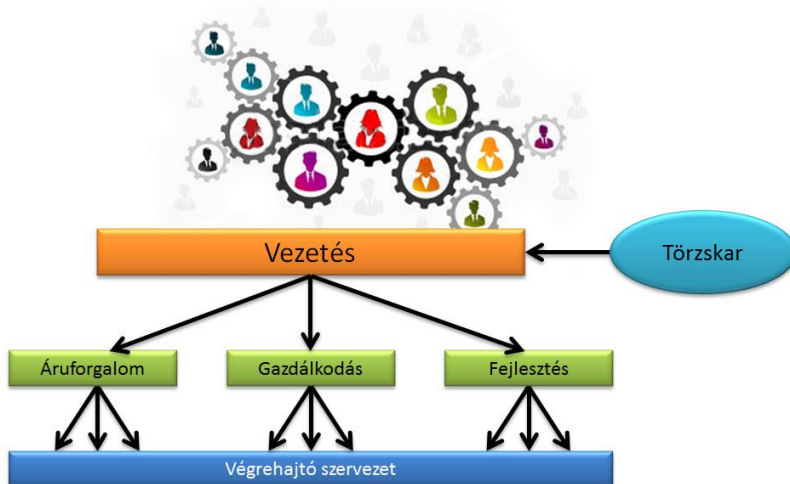
A modell ebben az esetben többféle irányban fejlődhet tovább. A legegyszerűbb lehetőség egy törzskari típusú szervezeti egység létrehozása, amely a csúcsvezetés mellett az egyes szervezeti területek összehangolásért felel, illetve tanácsadó jellegű közreműködést gyakorol.

2.6.2 Törzskari szervezetek

A törzskarok többnyire döntés-előkészítést végeznek pl. stratégiai, szervezetalkítási, innovációs és jogi kérdésekben, közvetlenül a felső vezetőnek alárendelten. Több szempontból is fontos koordináló szerepet töltenek be:

- áttekintik az alsóbb szinteken folyó, de a törzskar szakmai körébe tartozó munkákat.
- állandó kapcsolatban állnak a felső vezetéssel, így sajátos közvetítői lefelé a stratégiai elképzeléseknek, felfelé a lehetőségeknek.
- szélesebb látókörűnél fogva a törzskarok által megfogalmazott javaslatokban érvényre jut a több szempontúság.

Tudni kell azonban, hogy a törzskar a szervezet végrehajtó egységeit érintően nem rendelkezik függelmi vagy szakmai irányítási jogkörrel, szándékait csak a szervezet vezetőjén keresztül tudja érvényesíteni. A törzskarok létrehozása tehát az adott szervezet hatásköri és felelősségi rendszerét formálisan nem változtatja meg.



26. ábra:

A törzskari szervezeti struktúra előnyei és hátrányai:



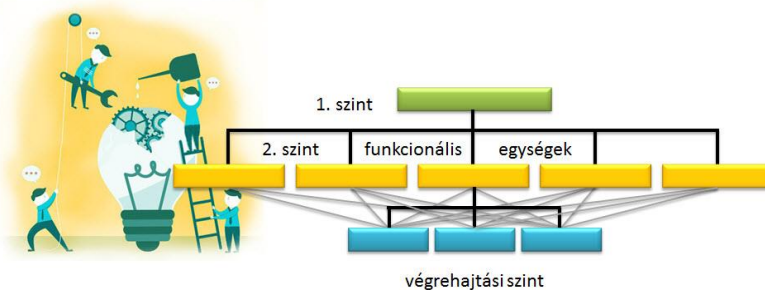
27. ábra:

2.6.3 Lineáris-funkcionális szervezetek

A koordinációs problémák feloldásának másik útja a lineáris szervezet módosított formája, a lineáris-funkcionális szervezet (újabban gyakran csak funkcionális szervezetnek nevezik).

E szervezeti formánál egyszerre jelennek meg függelmi kapcsolatok, és a szakmai felügyeleti és irányítási kapcsolatok.

A lineáris-funkcionális szervezetek egydimenziósak, az elsődleges munkamegosztási elv a funkcionális. A szervezet növekedésével erősen specializált szervezeti egységek és munkakörök alakulhatnak ki. Hatáskörmegosztás szempontjából továbbra is centralizált, bár kevésbé, mint a tisztán lineáris forma. Fontos eltérés továbbá, hogy e többvonalas szervezetben a függelmi és a szakmai irányítás szétválik. A koordinációt elsősorban technokratikus (pl. szabályzatok, tervek) és strukturális (pl. értekezletek, bizottságok) eszközök biztosítják.



28. ábra:

A lineáris-funkcionális szervezeti struktúra előnyei és hátrányai:



(Dr. Kiss Sándor, Dr. Pallai Éva: *Közigazgatás- szervezési és vezetési ismeretek*. 2013)

29. ábra:

2.6.4 Divizionális szervezetek

A vállalalkozási szervezet növekedése során elérkezik egy nagyság-szinthez (méret), ahol nehezkessé válik a funkcionális szabályozás és ellenőrzés, az erőteljes termelési, ill. termékdiverzifikáció és a földrajzi értelemben is megjelenő növekvő vállalati méretek pedig egyre nagyobb koordinációs problémákat vetnek fel. Olyan vállalatoknál, ahol az egyes tevékenységek és azok eredménye jól elkülöníthető, ahol a működés egymástól elválasztható üzletágakban is eredményesen folyhat, vagyis, a vállalatvezetők a nagyvállalat adta gazdasági előnyöket, ugyanakkor a kisebb vállalat operatív válaszképességének, vezethetőségének előnyeit is kihasználhatják, jelent meg a nagyra nőtt szervezetek hatékonyan vezethető decentralizált részlegekre bontása, az ún. divizionális szervezeti forma.

A divizionális szervezeteket a stratégiai és az operatív alkalmazkodóképesség egyaránt jellemzi, eredményes működésük alapja a divíziók önállóságának hatékony összekapcsolása a központi erőforrás elosztással és teljesítmény ellenőrzéssel (elszámoltatás). Ezekben a szervezetekben az elsődleges munkamegosztás tárgyi elven (általában termékek – termékcsoporthok, vagy vevők – vevőcsoportok szerint) vagy regionális elven (földrajzi értelemben vett piaci régiók szerint) történik, azaz legtöbbször vagy a termékek, vagy az értékesítési irányok alapján tagolják a szervezetet. Az így kialakított (vállalaton belüli) szervezeti egységeket nevezik divízióknak.

A divizionális szervezetekre jellemző, hogy a vállalati szintű irányítási, koordinációs és ellenőrzési tevékenységet kis létszámú központi egység-

gek látják el (források elosztása; hatékonysági kritériumok kidolgozása és teljesülésük ellenőrzése, tevékenységek pontos elhatárolása, azaz a divíziók egymástól független működési feltételeinek megteremtése, ösztönzési elszámolási rendszer kialakítása). Emellett sok esetben kialakítanak törzskari jellegű (tanácsadó, felső vezetői döntéseket előkészítő, befolyásoló) és szolgáltató jellegű (számítástechnikai és szervezési központ, oktatási és továbbképzési központ, piackutatás, szállítás, anyagmozgatás, stb.) központi egységeket is. A központi funkciók kialakítását az egységes piaci fellépés lehetősége, az eszköz-kapacitások jobb kihasználására, a párhuzamos munka elkerülésére való törekvés, a tétel-nagyságból származó előnyök kihasználása stb. indokolja.

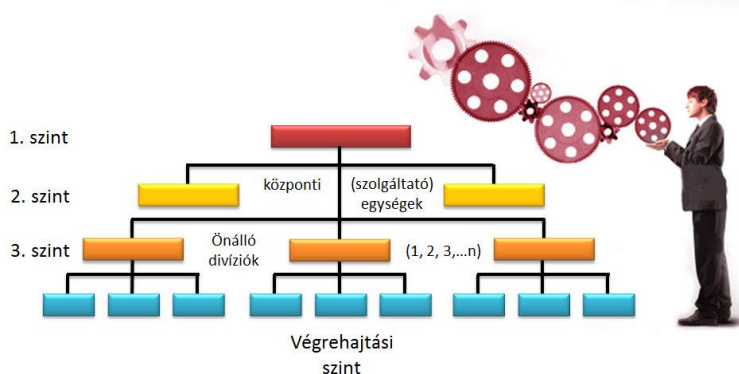
- A divízió, tevékenységének ellátásához, saját irányító (pl. marketing, fejlesztési, termelésirányítási, értékesítési stb. funkcionális egységekkel) és végrehajtó apparátussal rendelkezik.
- A divizionális szervezeteknél – a vállalat egészére nézve – a döntések decentralizációja jellemző, a divízió működtetésével kapcsolatos hatáskörök jelentős része a divízióvezetők kezében van.
- A divízióon belül viszont a termelőegységek és a divízió vezetője között az esetek többségében lineáris jellegű függelmi kapcsolat áll fenn, a döntések centralizáltak. Összességében egydimenziós feladatelhatárolás mellett egyvonalas irányítás érvényesül.
- A divizionális szervezetek kialakulásának is egyik indoka, de működtetésének is központi problémája a megfelelő koordináció biztosítása.
- A vállalatvezetésnek az összvállalati szintű irányítás és ellenőrzés egyértelműségét kell megteremteni, miközben döntési teret alakít ki a divíziók számára.

Mivel a hatásköri decentralizáció az operatív (az utasítás jellegű) vertikális koordinációt minimálisra szorítja, és az egymástól való elhatárolásból adódóan az operatív horizontális koordináció nem jelenik meg a divíziók között, elsősorban az összvállalati célok érvényesülését (a fennálló kapcsolatok megfelelő kezelését) biztosító koordinációs eszközök kapnak kulcsfontosságú szerepet.

A vállalatvezetés elsősorban technokratikus eszközökkel (pénzügyi és controlling rendszer: pénzügyi iránymutatások, költség-, fedezet-, ill. eredménytervek és beszámolók, belső elszámoló árak) koordinál. Fontos szerepe van személyorientált koordinációs megoldásoknak is, a vezetők átgondolt kiválasztása, állandó továbbképzése, felelősségi és érdekelt-ségi rendszerük megfelelő kialakítása nagy jelentőségű lehet a vállalati

célokkal való azonosulás terén, ami viszont alapja a divizionális szervezeti koncepció sikerének.

A divizionális szervezet konfigurációját – leegyszerűsített formában – az ábra mutatja.



30. ábra:

Divíziótípusok

Miután a divíziók működésének középpontjában a pénzügyi eredmény áll, a divíziókat gyakorlatilag, mint elszámolási egységeket is felfoghatjuk. Az elszámolás „tárgyának” megfelelően – amiben a pénzügyi eredmény kifejezhető – megkülönböztetünk: cost-center (költségeközpont), profit-center (nyereségközpont) és investment-center (befektetési központ) megoldásokat. Fontos megjegyezni, hogy a gazdasági társaságként működő vállalatok divíziói – szervezeti jogi formákban értelmezve – jogilag önálló és jogilag nem önálló egységekként is működhetnek.

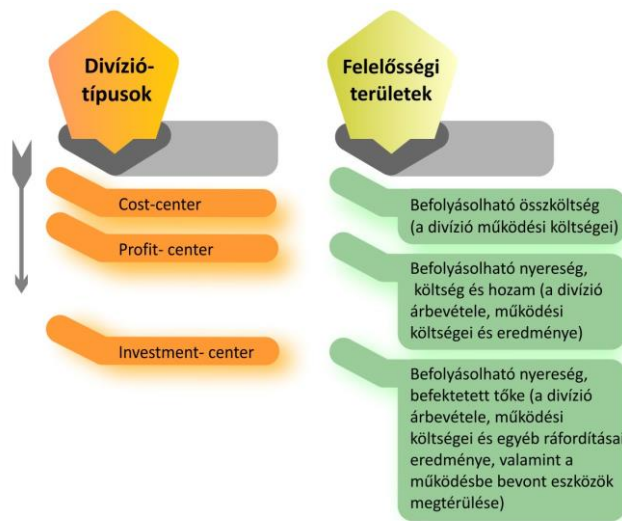
Cost-center: Jellemzően jogilag nem önálló egységként működik, ahol az elszámolás elsődleges tárgya a költség. A divízió vezetője a költségvetés betartásáért felelős, érdekeltisége – a kijelölt tevékenységi kör megfelelő színvonalú ellátása mellett – a költségminimalizáláshoz kötődik.

Profit-center: Az elszámolás központi eleme a nyereség volumene. Mint nyereségképző hely, jogilag nem önálló egységként és társasági jogi formában is működhet. Ennél a megoldásnál a divízió vezetése önálló döntéseivel és árpolitikával profitja alakulását befolyásolja, érdekeltisége a profit nagyságához kötődik. A valóságban leggyakrabban ilyen divíziótípusokkal találkozunk.

Investment-center: A divízió vezetése ún. „tőkeallokációs” kompetenciát kap, azaz saját hatáskörben dönthet a tőke (nála keletkezett fejlesztési források) felhasználásának mikéntjéről (működtetés, befektetés stb.)

Az elszámolás központi eleme tehát a divízióra bízott tőkevagyon. A felelősség és érdekeltség a tőkehasznosításhoz (a tőke leghatékonyabb felhasználásához) kötődik. Tipikusan társasági formában működő egységek (leányvállalatok). (Horváth János: *Menedzsment ismeretek*)

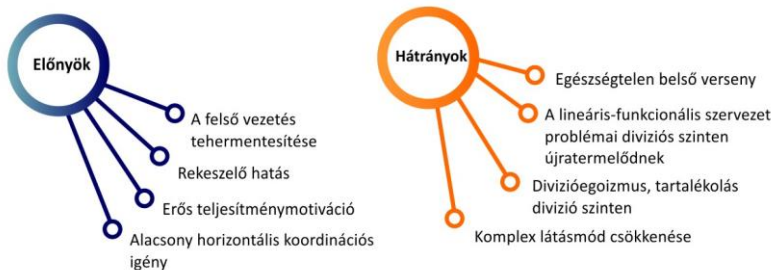
A következő összefoglaló táblázat melletti nyíl az egyes divíziótípusok növekvő önállóságát és felelősségét jelzi.



(Dobák Miklós: *Szervezeti formák és vezetés 2004*)

31. ábra:

A divizionális szervezeti struktúra előnyei és hátrányai:



(Dr. Kiss Sándor, Dr. Pallai Éva: *Közigazgatás- szervezési és vezetési ismeretek. 2013*)

32. ábra:

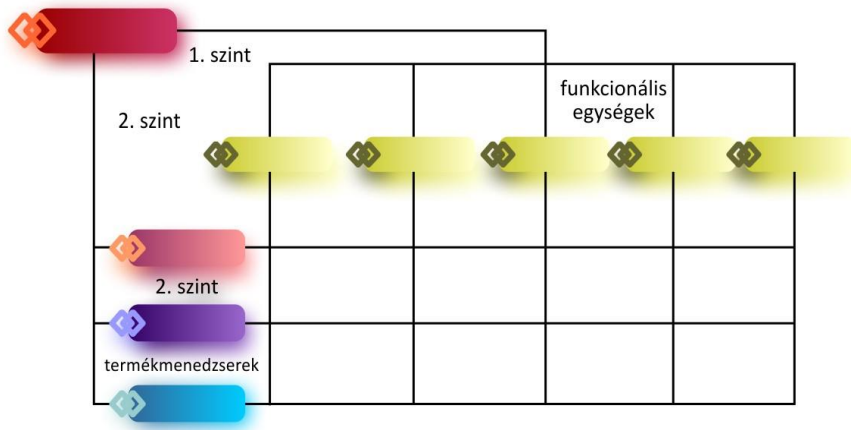
2.6.5 Mátrixszervezetek

Az eddigi, ún. egydimenziós szervezeti formáknál a szegmentálás egyetlen tényező alapján történt. A vállalat divizionálása, például minden termékfajta (termékcsalád) számára – tulajdonképpen külön-külön – egy-egy kivitelezési modellel számol, vagy a regionális modell alkalmazásával minden régió számára sajátos rendszert épít ki, megnövelve és kiemelt fontosságúvá téve ezzel a szervezet egészének gazdaságossága érdekében szükséges integrációs és koordinációs tevékenységet. A szervezetek dinamizálására való törekvés, pl. a *termékmenedzseri* rendszer kiépítése, valamint az a felismerés, hogy a vállalatokban megoldandó problémák jelentős része többdimenziós szemléletet igényel, vezetett a mátrix típusú szervezetek kialakulásához. A *mátrixszervezet* minden esetben kialakítható akkor is, ha az erőforrások elkülönítése gazdaságosan nem oldható meg, de a tárgyi elven alapuló munkamegosztás feltételei adottak. A mátrixszervezet elsősorban a komplex és változékony külső környezet által kiváltott koordinációs, innovációs és adaptációs problémákra keres megoldást. A mátrixszervezeteknél az elsődleges munkamegosztás szintjén két munkamegosztási elvet alkalmaznak, jellemzően a funkcionálist, a tárgyi vagy a regionális elvvel együtt. Így elmondhatjuk, hogy a mátrixszervezet a többdimenziós szervezeti formák családjába tartozik, szemben az összes eddig bemutatott modellel. Bár centralizáltabb, mint a divizionális modell, az azt megelőző formákhoz képest decentralizáltabb.

A mátrixszervezetben többvonalas irányítás érvényesül. A napi működés szintjén ez azt jelenti, hogy pl. a végrehajtási szinten dolgozó kollégának a funkcionális egység vezetője ugyanúgy adhat utasítást, mint a termékmenedzserek. Az utasítások között nincs eleve megszabott prioritási sorrend, szemben mondjuk a lineáris-funkcionális szervezetre jellemző megoldással. A mátrixszervezet koordinációját sok tekintetben maga az alapstruktúra biztosítja, hiszen a különböző irányítási logikákat képviselő vezetőknek együtt kell dönteniük minden fontosabb kérdésben. Strukturális koordinációs eszközökre tehát kevésbé van szükség, technokratikus eszközökre viszont igen, és személyorientált eszközökre is annak érdekében, hogy megfelelő vezetők kerüljenek kiválasztásra, illetve a szervezet megbirkózzon a mátrixszervezetből eredő kulturális kihívásokkal.

Itt jegyezzük meg, hogy a kétdimenziós mátrixstruktúrák mellett vannak háromdimenziós szervezetek is, ezeket tenzor szervezeteknek nevezzük

A mátrix szervezet konfigurációját – leegyszerűsített formában – az ábra mutatja.



33. ábra:

A mátrix szervezeti struktúra előnyei és hátrányai:



(Dr. Kiss Sándor, Dr. Pallai Éva: Közigazgatás- szervezési és vezetési ismeretek. 2013)

34. ábra:

2.7 ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

1. **Igaz vagy Hamis?**

Chester Barnard szerint a szervezet strukturált interperszonális kapcsolatok rendszere.

.....

2. **Mit értünk szervezeti koordináció alatt?**

.....

3. **Melyek a szervezetek strukturális jellemzői? (Több jó válasz is lehetséges)**

A: A környezet, a tevékenységi kör, és az adottságok.

B: A strukturális típusú koordinációs eszközök a mátrix típusú megoldások.

C: Projektnek elsősorban döntés előkészítési és döntési fázisban van nagy jelentőségük.

D: Technokratikus koordináció eszközök az elszámoló ágak, szabályok, tervek.

E: A konfiguráció elsődleges strukturális jellemző.

4. **Sorolja fel a lineáris szervezeti struktúra előnyeit (minimum 5)!**

.....
.....
.....

5. **Igaz vagy Hamis?**

A törzskari szervezeti struktúra hátránya a vezetők túlterheltsége.

.....

6. **Igaz vagy Hamis?**

A cost-center jellemzően jogilag önálló egységként működik, ahol az elszámolás elsődleges tárgya a költség.

.....

7. **Divizionális szervezet – Divízió típusok jellemzői (több jó válasz is lehetséges)**

A: A profit-centereknél csak a nyereség/árbevétel/ befolyásolható.

B: A profit centereknél a management „tőkeallokációs” felelősséget is kap.

- C: A divizionális szervezeteknél – a vállalat egészére nézve – a döntések decentralizációja jellemző.
- D: Az investment-centernél az elszámolás központi eleme a tőkevagyon.
- E: Az investment-centernél a költségminimalizálás az elsődleges szempont.

8. Hasonlítsa össze a divizionális és mátrix szervezet előnyeit és hátrányait (kifejtős kérdés)!

.....

.....

.....

.....

.....

.....

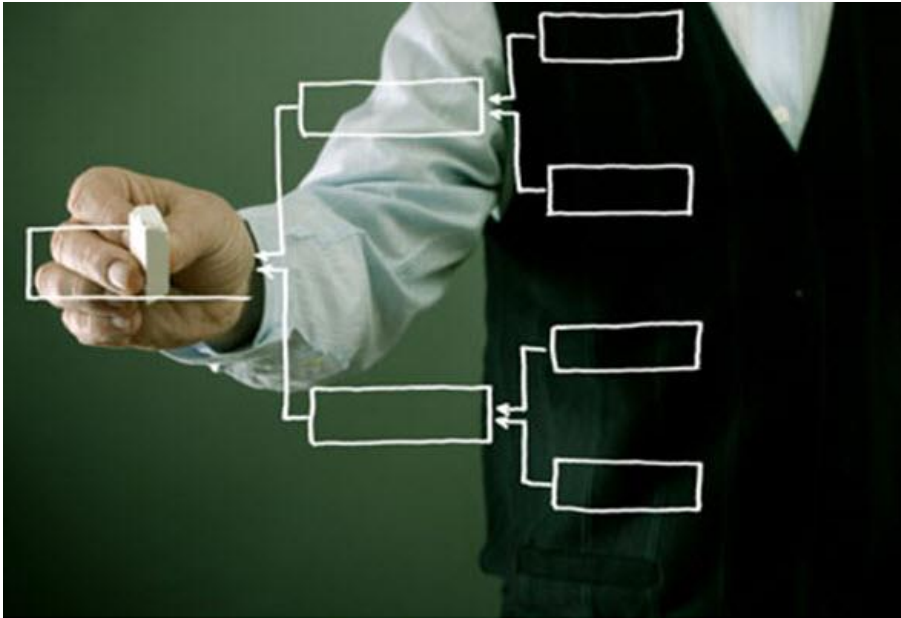
.....

.....

.....

II. Modul:
A szervezeti változások és jellemzőik

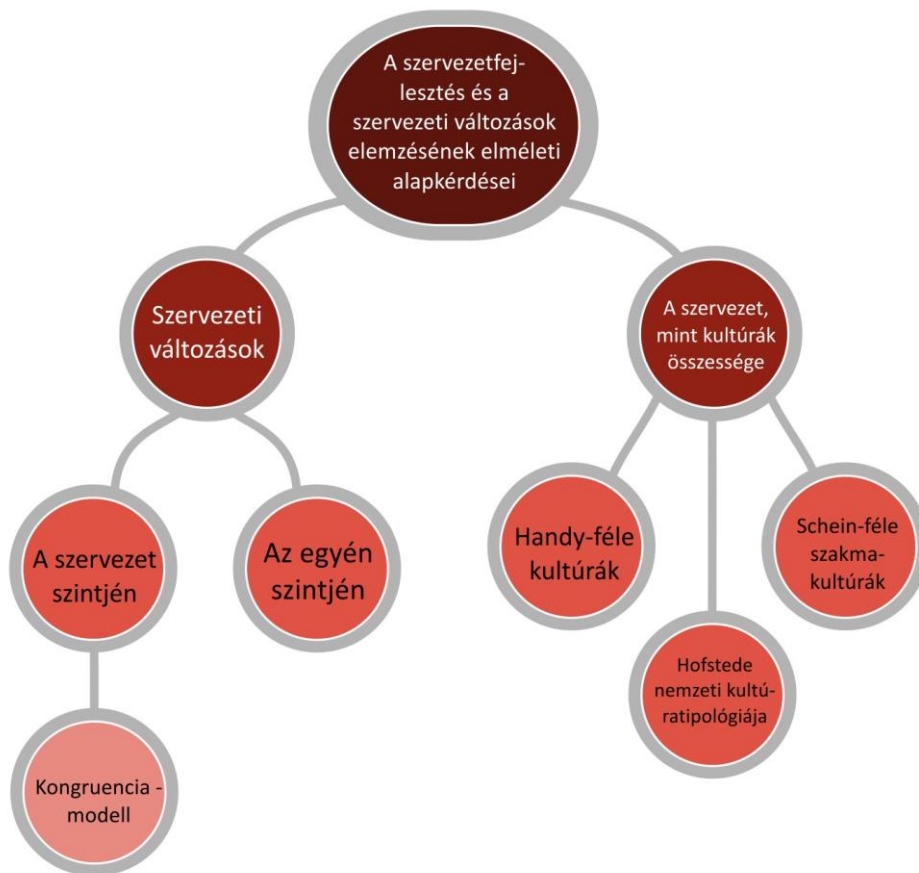
3. fejezet: A SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS A SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK ELEMZÉSÉNEK ELMÉLETI ALAPKÉRDÉSEI



35. ábra:

Szervezetfejlesztés és szervezeti változás rokon fogalmak, s míg előbbi a szervezetek átalakítása során a működési hatékonyság növelését nevezi meg céljaként, addig utóbbi csak implicit sugallja a hatékonyságnövelés és a változás kapcsolatát. A kontingencia elmélet arra mutat rá, hogy a szervezeti változtatások háttérében mindig az a törekvés áll, hogy az adott szervezet minél jobban meg tudjon felelni a változó környezeti kihívásoknak. Azok a szervezetek maradnak életben, illetve fejlődnek tovább, amelyek képesek alkalmazkodni, sikeresen adaptálódnak a környezeti és gazdasági változásokhoz.^[3]

Az angolszász menedzsment szakirodalom szóhasználatában a szervezet a vállalat vagy szervezeti egység egészét, teljességét jelenti, folyamataival, technológiájával, emberi és egyéb erőforrásaival, mindennel együtt.^[8]



36. ábra:

3.1 A SZERVEZETFEJLESZTÉS FOGALMA ÉS JELLEMZŐI

Napjainkban a legtöbb vállalatnál elvárás, hogy az üzleti környezet gyors változásának hatására az alkalmazottakat és csoportokat azonos irányba állítsák a célok hatékonyabb elérése érdekében; a középpontban a tudásmegosztás, a kommunikáció, valamint az egységes szervezeti kultúra kell, hogy álljon. Ezen tervezett és szervezett erőfeszítésekhez a szervezetfejlesztés biztosít eszközöket, programokat és modelleket egyaránt, amely a munkapszichológia és szervezélmélet egy fiatal területe.^[8]

Beckhard (1969) definíciója szerint a szervezetfejlesztés egy olyan tervszerű, a szervezet egészére kiterjedő, felülről szervezett törekvés, amely a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését

célozza a szervezeti folyamatokba való tervszerű beavatkozás révén, magatartástudományi ismeretek felhasználásával.^[2]

A szervezetfejlesztés mindig az egész szervezetet érinti, a teljes rendszer megváltoztatását kívánja elérni az elkötelezett vezetés szerepvállalása mellett egy kidolgozott fejlesztési tervet követve. A vezetés nemcsak a megvalósításban vesz részt, de ismeri a fejlesztés célját és biztosítja a megvalósításhoz szükséges erőforrások rendelkezésre állását. Adott pillanat nehézségeit a szervezet kultúrájával, szokásaival, értékeivel, folyamataival stb. együttesen kell értékelni, a megoldási javaslatokat pedig a motivációban, a vezetésben, a kommunikációban, a konfliktuskezelésben, a csoportdinamikában stb. kell elsősorban keresni.^[8]

Gyakorlati célja, hogy a szervezeti forma igazodjon a funkcióhoz; ha a szervezet képes az önmegújításra, mindig a megoldandó feladattól függően fogja szervezni munkáját. Ehhez a folyamatos fejlődést elősegítő mechanizmusokra és a visszacsatolás lehetőségére is szükség van, a szervezet kultúrájának az együttműködést kell támogatnia, egy megbízható és nyitott légkört létrehoznia, hogy a konfliktusok felvállalásával indukálja a szervezet fejlődését.^[8]

Sikeresnek csak akkor nevezhető egy szervezetfejlesztési program, ha az tervszerű és a vezetés valóban elkötelezett a megvalósítása mellett. A szervezetfejlesztés a változás feltételeit teremti meg, a folyamatnak a szervezet küldetésére kell épülnie. Tartós, hosszú távú sikerek eléréséhez tudomásul kell venni, hogy maga a szervezetfejlesztés is sok időt – jellemzően akár 2-3 évet is – igénybe vehet. A szervezetfejlesztés cselekvésorientált tevékenységsorozat, de közvetlenül nem a vállalati folyamatok megváltoztatására, hanem attitűdök és viselkedésminták befolyásolására irányul. Szervezetfejlesztési program indítását indokolja, ha igény merül fel:

- a kulturális normák;
- a szerepek és struktúra;
- a csoportok közötti együttműködés;
- a kommunikációs hálózat;
- vagy a motiváció megváltoztatására.^[8]

3.2 A VÁLTOZÁSMENEDZSMENT TÁRGYA



37. ábra:

Menedzsment alatt valamely szervezet emberi, fizikai, pénzügyi és információs erőforrásainak tervezését, szervezését, irányítását és vezetését értjük, méghozzá a szervezet céljainak helyes kitűzése, valamint eredményes és hatékony elérése érdekében. Az eredményesség azt jelenti, hogy elértük a kívánt eredményt, a hatékonyság pedig azt, hogy mindezt a megfelelő ráfordítások árán tettük. A menedzsment funkciói a tervezés, szervezés, irányítás és vezetés tevékenységeit foglalja magába. Tervezés során kitűzésre kerülnek a célok és meghatározzák elérésük módját. Szervezés során a feladatokat erőforrásokhoz rendelik. Irányítás alatt a követelmények előírását, teljesülésük ellenőrzését és – ha szükség van rá – a beavatkozást értjük. A vezetés funkciója pedig a cél elérése érdekében befolyásolja a szervezet tagjainak viselkedését.^[7]

A változásoknak két alapvető fajtáját különbözteti meg Pataki Béla (2000): egyrészt elsődökü vagy morfostatikus, másrészt másodfokú vagy morfogenetikus változásról beszélhetünk. Míg a morfostatikus változás csupán az adott rendszer működési módját érinti, miközben a szervezet felépítése változatlan marad, addig a morfogenetikus változás ezzel szemben a rendszer felépítésének megváltoztatását is magával hozza.^[7]

A változásmenedzsment a másodfokú változások menedzselésével foglalkozó menedzsment szakterület.^[7]

Ahogy az a Boston Consulting Group egy elemzéséből kiderült, a legtöbb szervezetben három változtatási kezdeményezésből kettő meg hiúsul, a változtatási próbálkozások akadályainak többségét általában

maguk a változtatások kezdeményezői gördítik a sikeres végrehajtás útjába. A következő fejezetekben a változtatások sikeres kezdeményezéséhez és lebonyolításához szükséges ismeretek kerülnek taglalásra.^[7]

A menedzser feladata motiválni a változást, az ellenállást csökkentve menedzselni az átmenetet, és megőrizni a szervezet feletti kontrollt. Az igazi menedzser már előre látja, anticipálja a változás igényét, diagnosztizálja a változás természetét és végigmenedzseli a változás teljes folyamatát.^[1]

A szervezeti változások megértéséhez nem szabad megfeledkezni arról, hogy a szervezetek valójában élő organizmusok, amelyeket nem lehet szétszedni, majd másképpen összerakni. A szervezet egyszerre foglalkozási, szervezetpolitikai és racionális erőforrás-allokáló rendszer, mely mindhárom rendszernek tagja a szervezet összes dolgozója. Nagyobb önbizalmuk miatt a sikeres csoportok és egyének fogadják el legkönnyebben a változást, ők ugyanakkor a szervezet kisebbségét alkotják.^[1]

3.3 SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK

A szervezeti változások, változtatások céljaikat tekintve közel állnak, szinte azonosnak tekinthetők a klasszikusnak nevezett szervezetfejlesztéssel, azonban a szervezetfejlesztéssel szemben szélesebb eszközrendszerre támaszkodnak.^[1]

Korunk változó gazdasági környezetében a szervezetek egyik versenyelőnye a folyamatos változáshoz való alkalmazkodásban, a képességben rejlik, komoly feladatot állítva a vállalatok és menedzsereik elé. Ez a menedzseri sikerhez szükséges készségek közül a változások menedzselésének és a multikulturális környezet, a kulturális sokszínűség kezelésének képességét hívta életre. A szervezeti változások két aspektusát különböztethetjük meg, melyek más hozzáállást kívánnak meg, ugyanakkor nem választhatóak el egymástól élesen. Egyrészt a változás által érintett, azt elszenvedő egyén szintjén érdemes foglalkozni a szervezeti változással, másrészt az adott szervezet, mint rendszer szintjén kell menedzselni a folyamatokat. A teljes sikerhez a változásokat mindkét szinten, mindkét viszonylatban tudni kell menedzselni.^[1]

3.3.1 Az egyén szintjén

Az egyén szintjén alapvetően egy pszichológiai, szociálpszichológiai problémával találkozunk, mikor szervezeti változásról beszélünk. Átnevezések, átszervezések következtében megváltozik a munkavállaló feladata, munkájának tartalma, bére, felettese, kollégáinak köre, vagy a munkakörnyezete stb. A változási lehetőségek felmerülését követően az

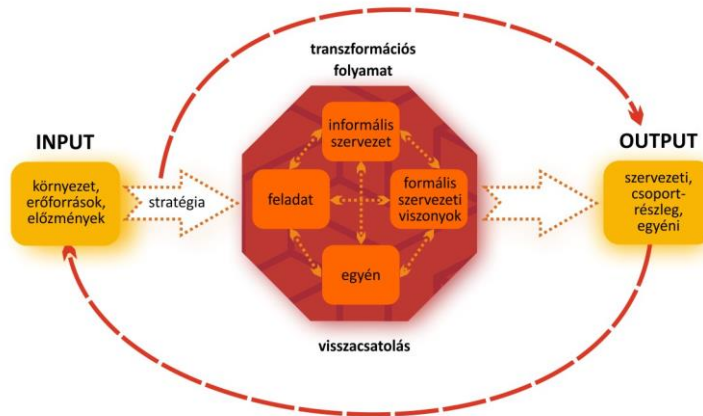
egyén automatikus reakciója – általában – az elutasítás. Az egyén számára mindennemű változás önmagában azt jelenti, hogy ki kell lépnie a megszokott környezetéből, el kell hagynia szokásos napirendjét, komfortzónáját.^[1] Az emberek nemcsak a rossz vagy a káros változásokkal szemben ellenállnak, de azokat sem tudják kezdetben elfogadni, melyek saját érdekeiket szolgálják. Ez az ellenállás olyannyira általános és a változás szempontjából olyan mértékben destruktív, hogy a megértésére irányuló erőfeszítések alapvető fontosságúak a változáskezelés tekintetében.^[4] A szervezeti változásokkal szembeni ellenállás egyéni okai, valamint mérséklésének technikái a jegyzet 7. fejezetben kerülnek bemutatásra.

3.3.2 A szervezet szintjén

A szervezeti változás rendszerszerű megközelítése során a probléma a szervezet összetettségéből, az elemek egymáshoz való viszonyából, kapcsolatából fakad, nevezetesen abból, hogy egy rendszer bármely elemének megváltoztatása az egész rendszer megváltoztatásához vezet. Ebben az esetben viszont egyszerre kell figyelemmel lenni mind az egyes elemek, alrendszerek, mind az egész rendszer megváltoztatására, menedzselésére.^[1]

Gyakori hiba, hogy egy szervezeti elemet a környezetéből és összefüggéseiből kiragadva, elszigetelten próbálnak megváltoztatni. Ennek elkerülése érdekében a változtatás kongruencia¹-modelljét (Nadler, 1988) érdemes szem előtt tartani, melyet az alábbi ábra mutat be.^[7] A modell összetevői az input, a transzformációs folyamat, valamint az output. A kiinduló feltételek jelentősen befolyásolhatják a szervezet átalakításának sikerét. Ezen input tényezők alapján kell kialakítani a szervezet új stratégiáját, amely nyomán megtörténik a szervezet transzformációja, átalakítása, melynek eredménye a folyamat outputjaként jelenik meg.^[6]

¹ illeszkedés, megegyezés, egybevágas



38. ábra: : A változtatás kongruencia-modellje

1. Input:
 - a. környezet: piacok, verseny, kormány, beszállítók
 - b. erőforrások: tőke, telephely, technológia, emberek, nem-tárgyi javak
 - c. előzmények: kulcsfontosságú döntések, normák és értékek
2. Stratégia: misszió, támogató stratégiák, fő- és részcélok
3. Transzformációs folyamat:
 - a. informális szervezet:
 - menedzselési gyakorlat, vezetői viselkedés
 - csoporton belüli személyközi kapcsolatok
 - csoportközi kapcsolatok
 - informális munkaszervezési megoldások
 - kommunikációs és befolyásolási módok
 - b. feladat:
 - tudásbeli és készségbeli követelmények
 - bizonytalanság mértéke (kölcsonös függőség, rutinszerűség stb.)
 - a munkából fakadó jutalmak
 - a munkával kapcsolatos korlátok és követelmények
 - maga az elvégzendő munka
 - c. formális szervezeti viszonyok:
 - szervezeti felépítés, koordinációs és irányítási mechanizmusok
 - munkakörtervezés
 - módszerek és gyakorlatok

- normák és mérések
 - fizikai környezet
 - humán erőforrás-menedzsment rendszerek
 - jutalmazási rendszerek
 - d. egyén:
 - meglévő tudás és jártasság
 - egyéni szükségletek és preferenciák
 - jutalom-percepciók és –elvárások
 - háttér-faktorok
4. Output:
- a. szervezeti: célelérés, erőforrás-hasznosítás, adaptációs képesség
 - b. csoport/részleg: termelékenység, együttműködés, a kommunikáció minősége
 - c. egyén: munkateljesítmény, társas viselkedés, érzelmi válaszok

A kongruencia elmélet hasznát a transzformációs folyamat négy tényezőjének kölcsönhatásában, valamint az egymást követő változtatások utóhatásaiban találjuk. Az alkotóelemek közvetve vagy közvetlenül, de hatást gyakorolnak egymásra. A szervezet akkor működik hatékonyan, ha fő összetevői összhangban vannak egymással. Változtatások bevezetése esetén a modell egészét, kölcsönös összefüggéseit kell szem előtt tartani. Az egyén és a szervezet illeszkedése szempontjából fontos, hogy a szervezeti viszonyok találkozzanak az egyén szükségleteivel, érzékelhető legyen a szervezeti struktúra és legyenek egységesek a szervezeti és egyéni célok. Az egyének olyan feladatokat végezzenek, amelyek teljesítéséhez az egyén rendelkezik a megfelelő kompetenciákkal és képességekkel, s a feladat motiváljon. Az informális szervezet-résznek az egyén szükségleteit kell kielégítenie és a célok elérése érdekében kell hasznosítania az egyéni erőforrásokat. A szervezeti viszonyoknak megfelelő környezetet kell biztosítani a feladatok hatékony elvégzéséhez, az adott szervezeti berendezkedésnek a megfelelő magatartást és munkavégzést kell motiválnia. Az informális szervezet-résznek is elő kell mozdítania a feladatok teljesítését, a követelmények kielégítését. A formális és informális szervezet-részeknek konzisztenseknek kell lenniük egymással, hogy céljaik, jutalmaik és struktúráik a hatékony munkavégzést támogassák.^[7]

A kongruencia-modell az időbeliségre is felhívja a figyelmet, hiszen adott pillanat változását, melyen a szervezet éppen átesik, egyetlen láncszemként értelmezi a változások láncolatában. A korábbi változások beépülve a szervezet életébe, történetébe az előzményeivé válnak ké-

sőbbi változásoknak. Ezt a kapcsolatot a modell visszacsatolásként tünteti fel. Ezek az előzmények nagymértékben meghatározzák, hogy a következő változást hogyan lehet bevezetni, a szervezet hogyan fog reagálni az egyes kezdeményezésekre. Ezért körültekintően számításba kell venni a korábbi változtatások utóhatásait egy újabb folyamat megtervezése előtt, másrészt kedvező előzményként elősegítheti a későbbi változtatások sikeres véghezvitelét is.^[7]

3.4 A SZERVEZET, MINT KULTÚRÁK ÖSSZESSÉGE



39. ábra:

A szervezetfejlesztés egy lehetséges útja, ha a szervezetet, mint kultúrák összességét értelmezzük: ha ugyanis abból indulunk ki, hogy a szervezet a társadalom által létrehozott egy olyan konstrukció, amelyet az elvek, értékek és normák, rituálék tartanak össze, akkor ezek a tényezők felhasználhatóak a meglévő szervezet irányítására, fejlesztésére, változások bevezetésére.^[1]

A szervezeti kultúra – Schein szerint – egy filozófia, normarendszer. A vállalat alkalmazottai közösen képviselik, fogadják el azokat az alapvető feltételezéseket, amelyeken azok az értékek, normák alapulnak, amelyek meghatározzák a szervezeten belüli viselkedési mintákat, alátámasztják a szervezet politikáját és a szervezeten belüli szabályokat. Hiedelmekre, közös értékekre épül, hatással van a munkahelyi klímára, de a fizikai

elrendezésre, a kultúra látható részeire is (pl. irodai berendezés, öltözködés stb.). Szervezeti kultúra csak hosszabb idő óta fennálló vállalatokban jöhet létre, hiszen tapasztalati alapon, tanulás révén jön létre, a szervezet tagjai szocializáció során sajátítják el, melyhez időre van szükség.^{[1][4]}A szervezeti kultúra összetevői: az alapító tagok meghatározó döntései, vezérelvek és misszió, társadalmi szerkezet, normák és értékek, megőrzött történetek és szimbólumok, intézményesített működés.^[4]

Kutatások igazolják, hogy a szervezeti kultúra alakítja a szervezet stratégiáját, a legtöbb tudományos szakember és gyakorló üzletember a megfelelő kultúrát arra is alkalmasnak tartja, hogy a vállalatok sikereinek, a szervezeti változásoknak az eszköze is legyen. A kultúra a szervezet és a környezet közötti közvetítő változóként működik.^{[1][4]} Egyes országok, piacok egymástól sokszor eltérő kulturális képet mutatnak. A határon átívelő, nemzetközi cégek elterjedése megköveteli a kulturális különbségek vizsgálatát és megértését.^[4] A szervezeti kultúra kapcsán több elmélet született, melyek közül néhányat az alábbiakban mutatunk be.

3.4.1 Handy-féle kultúrák^[5]

Handy (1986) elmélete szerint a szervezet működését jellemző kultúra mindig valamilyen vállalati szerkezetben testesül meg, mely alapján négy struktúrát különít el.

Hatalomkultúra: ez a típus egy központi személy köré építi a kultúrát, aki a szervezetben hatalmat képvisel, tekintélyt és befolyást sugároz – sokszor ez a személy az „alapító atya”. Az ő elképzelései, felfogásai szerint kell végezni a tevékenységeket, a lényeges folyamatokat saját kezében tartja. Az írott, formalizált szabályokat a központi személytől eredő szokások, elvárások helyettesítik. A szervezet sikere a központi személy felkészültségétől és szakmai képességeitől függ: gyorsan és rugalmasan, a környezeti körülményekhez alkalmazkodva kell döntenie és vezetnie. Mivel a központi személy hatásköre a szervezet méretének növekedésével csökken, ez a típus inkább kisebb méretű vállalatok vagy fejlődési fázisban lévő szervezetek esetén jellemző.

Szerepkultúra: ebben az esetben a hatékony működés azon múlik, hogy a szervezet tagjai pontosan elvégezzék az előre meghatározott feladatokat; mindenkinek van egy szerepe a szervezeten belül. Mindezek alapján a feladat, a munkaköri leírás fontosabb ebben a kultúrában, mint maga a végrehajtó személye. A munkamegosztás, a szabályzatok betartása elsődleges a szervezet sikere szempontjából: annál sikeresebb a szervezet, minél jobban játsszák el tagjai saját szerepüket. Ez a kultúrátípus a bürokratikus szervezetekre jellemző, viszonylag stabil, nem túl gyorsan változó feltételek és követelmények között képes működni. Jól

kiszámítható, biztonságos belső környezet jellemzi, amely kedvező az ilyen beállítottságú dolgozók számára.

Feladatcultúra: a hangsúly a tevékenységek és feladatok végrehajtására, a célok elérésére tevődik át. Az aprólékos szabályozás megnehezíti a gyorsan változó környezeti feltételekhez való hatékony adaptálódást, az erős verseny ugyanakkor megköveteli, hogy a szervezet időben reagáljon a kihívásokra. A lehetőségek gyors kiaknázásához szaktudásra és vállalkozási készségre is szükség van. Ehhez a típushoz a mátrix szervezetek, illetve a projekt-team-ek köthetők.

Személyiségcultúra: ennek a kultúrátípusnak a kiemelkedő, speciális szaktudással rendelkező személy a központi alakja, a szervezet maga nem is igazi összetartó erő. Ilyen kultúrájú szervezetben hiányzik a struktúra, a hierarchia, a kontroll. Formáját tekintve speciális szervezetekre jellemző, mint például az ügyvédi irodák vagy kisebb méretű tanácsadó cégek, akik az infrastruktúra megszervezésére, az erőforrások allokálása céljából alakítanak sajátos szervezetet. Közös irodát működtetnek, de a személyiségek autonóm módon dolgoznak, a szervezet az ő kiszolgálásukra jött létre.

3.4.2 Schein-féle szakmakultúrák

Schein kultúrátípológiája az egy szervezeten belüli szakmai csoportok jellemzőit vette rendező elvnek, ezek alapján a következőket különböztette meg:

A végrehajtók kultúrája: a végrehajtók végzik el az alaptevékenységeket, ők állítják elő a terméket, nyújtják a szolgáltatást. A hierarchia alján, számos utasításnak és beavatkozásnak kitéve olyan magatartásformát fejlesztenek ki, amelynek segítségével tompíthatják a vezetők és menedzserek változtatásra irányuló hatásait, valamint kezelni tudják a különböző funkcionális szervezetek irányítási törekvéseit.

A technokraták kultúrája: a technokraták a szervezet működésével, rendszereivel, szabályaival foglalkozó szakemberek, akik ezen szabályoknak és rendszereknek rendelik alá magukat és kerülnek az emberekkel való érintkezést, legtöbbször nem veszik figyelembe az emberi magatartás kérdéseit.

A vezérek kultúrája: a végrehajtók és a technokraták közötti feszültségek enyhítésére, konfliktusok feloldására jött létre a menedzserek szakmakultúrája. Vezető és irányító tevékenységük a szervezet teljesítőképességére, életképességére és a pénzügyi eredményekre korlátozódik, az emberek, mint humán erőforrások jelennek meg számukra.^{[1][4]}

3.4.3 Hofstede nemzeti kultúratipológiája

A nemzetközi, globális piacok és szervezetek megjelenése nemzeti szinten is indokolttá és érdekessé teszi a kulturális különbségek vizsgálatát. A legismertebb tipológiát Hofstede alkotta meg, amelyben négy dimenziót vizsgál:

Hatalmi távolság: a vezetők és a végrehajtók közötti különbség mértékét mutatja, milyen mértékű hatalmi egyenlőtlenséget fogadnak el adott kulturális környezetben. A hatalomgyakorlás terén dominálnak-e az erőteljes, formális elemek, miként jelenik meg az engedelmesség, illetve kifejezésre tud-e kerülni az egyet nem értés.

Bizonytalanság-kerülés: egyrészt ez a faktor megmutatja, milyen mértékben tolerálják a bizonytalanságot, másrészt milyen erősen ragaszkodnak a szabályokhoz adott kultúra tagjai. A környezet változékonyságát, kiszámíthatatlanságát lehetőségként vagy aggodalmat keltő helyzetként élik meg.

Individualitás vagy kollektívizmus: ez a dimenzió arra ad választ, hogy adott kultúra tagjai számára egyéni vagy csoportos érdekeik meghatározóbbak, fontosabbak. Az egyéni szabadságra, önálló cselekvésre irányuló vágy az erősebb vagy a közösséghez tartozás érzése, a közös célok elfogadása?

Férfias vagy nőies értékek: a tipikus nemi tulajdonságok, értékek közötti egyensúly elmozdulását mutatja, adott kultúrától függően feminin vagy maszkulin irányba. Nőies értékek többek között a gyengédség, gondoskodás, együttérzés, míg a férfias magatartást a határozottság, rámenősség, erősség jelenti.

Ez a tipológia különböző országokban működő vállalatok eredményes együttműködéséhez nyújthat segítséget.^[4]

3.5 A VÁLTOZÁS SIKERÉNEK KRITÉRIUMAI

A szervezet jelenlegi állapotából, amely magában hordozza a változás kényszerét és szükségességét, csak egy átmeneti állapoton keresztül juthat el a kívánatos, új egyensúlyi állapotába, mely a változás célállapota. Így tehát erről sem szabad megfeledkezni, az átmenet menedzselésének eredményességétől függ, mennyire tekinthető a változás sikeresnek. Ennek megfelelően jelentős hangsúlyt kell helyezni a jövőkép és a stratégia megalkotására és kommunikálására, valamint irányítására. Gyors győzelmek kivívása a változás támogatása mellé állíthatja az ellenállókat is. A változtatás akkor tekinthető sikeresnek, ha teljesülnek az alábbi kritériumok:

- a szervezet eljutott korábbi állapotából a kívánt új állapotba, véghezvitte az eltervezett változásokat;
- a szervezet működése az új állapotban megfelel a várakozásoknak, a tervezett módon működik;
- az átmenet mind a szervezet egészének, mind a szervezet egyes tagjainak okozott túlzott ráfordítások nélkül ment végbe.^[7]

3.6 ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

1. **Igaz vagy Hamis?**

Azok a szervezetek maradnak életben, akik képesek alkalmazkodni a környezeti-gazdasági változásokhoz.

.....

2. **Ismertesse Beckhard elmélete szerint a szervezetfejlesztés fogalmát!**

.....

3. **Szervezetfejlesztési program indítása, milyen igények felmerülése esetén indokolt? (Felsorolás szinten minimum 3)**

.....

4. **Igaz vagy Hamis?**

Handy elmélete szerint a szervezet működésére jellemző egyik típus a végrehajtók kultúrája.

.....

5. **Igaz vagy Hamis?**

Schein szerint a technokraták a szervezet rendszereivel foglalkozó szakemberek, akik figyelembe veszik az emberi magatartás kérdéseit.

.....

6. **A Nadler kongruencia-modell jellemzői (több jó válasz is lehetséges):**

A: Az output tényezők alapján kell kialakítani a szervezet új stratégiáját.

B: A modell összetevői az input, és az output.

C: A kongruencia illeszkedést, egybevágást jelent.

D: A munkával kapcsolatos követelmények az output szakaszban jelennek meg.

E: A kongruencia-modell az időbeliségre is felhívja a figyelmet.

7. Ismertesse Hofstede 4 dimenziós kultúratipológiáját (kifejtős kérdés)

.....
.....
.....
.....
.....

3.7 FELHASZNÁLT IRODALOM

[1] B. Nagy S. (2008): Szervezetfejlesztés, változásmenedzsmnt, Oktatási segédanyag, Zsigmond Király Főiskola, Budapest.
[2] Beckhard R. (1974): A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
[3] Dobák M. (1996): Szervezeti formák és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
[4] Gyökér I., Finna H., Bérces R., Krajcsák Z., Szabó T. (2012): Szervezeti viselkedés, Msc oktatási segédanyag, BME ÜTI, Budapest.
[5] Handy, Ch. B. (1986): Szervezetek irányítása a változó világban, Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.
[6] Nadler, D. A. (1988): Concepts for the Management of Organizational Change – In: Tushman, M. L. – Moore, W. L. (eds.): Readings in the Management of Innovation (2nd ed.,Ballinger Publishing Co., Cambridge, Massachusetts)
[7] Pataki B. (2013): Változásmenedzsmnt, Bsc oktatási segédanyag, BME ÜTI, Budapest.
[8] Pataki B., Krajcsák Z. (2013): Szervezetfejlesztés, Msc oktatási segédanyag, BME ÜTI, Budapest.

4. fejezet: A SZERVEZETI VÁLTOZÁSOKAT LEÍRÓ, MAGYARÁZÓ LEGFONTOSABB ELMÉLETEK ÉS OSZTÁLYOZÁSUK



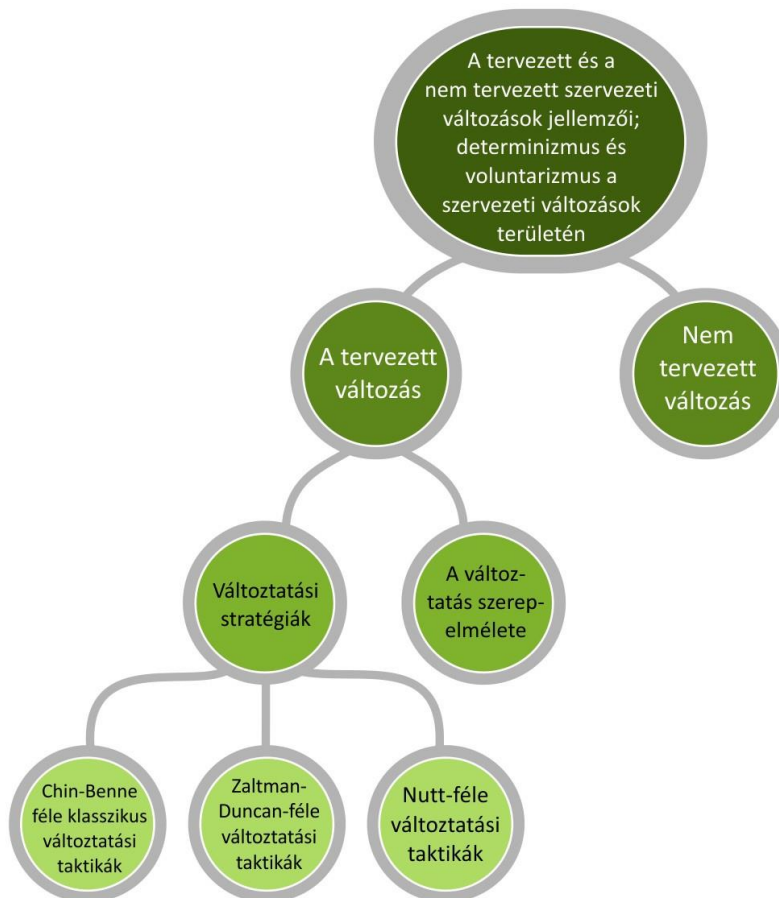
40. ábra:

A szervezeti változások értelmezése során különbséget kell tenni a változás tartalmára, illetve folyamatára vonatkozó kérdések közt. Jelen fejezetben a két megközelítés mentén tárgyaljuk a szervezeti változásokat.

4.1 A SZERVEZETI VÁLTOZÁS TARTALOMALAPÚ MEGKÖZELÍTÉSE^[2]

A szervezeti változások tartalomalapú megközelítése során a szervezet lényeges jellemzőiben (pl. működési folyamat, technológia, kimenetek, struktúra, kultúra stb.) bekövetkező változások képezik a fókuszpontot. A lényeges jellemzők adott környezeti és szervezeti szituációban értelmezhetők, az, hogy mit tekintünk lényeges szervezeti tulajdonságnak, mindig függ magától a szervezettől és környezetétől. Csak adott

helyen, adott időpontban, meghatározott feltételrendszer keretén belül dönthető el, hogy mely jellemzők lényegesek adott szervezet szempontjából.



41. ábra:

Ezen lényeges tényezők kölcsönösen meghatározzák, befolyásolják egymást, egymással szoros kapcsolatban állnak, így egyik tényező változása hatással lehet, indukálhatja egy másik tényező változását. Az esetek többségében nem minden tényező esetében egyforma intenzitású a változás, az érintett elemek változásának mértéke nem azonos; a változások során vannak olyan jellemzők, melyek uralják vagy akár meg is határozzák magát a változást. Különböző intenzitással, de egyidejűleg több tényező is változhat, kölcsönhatást fejthetnek ki egymásra. Ez a

kölcsönhatás ugyanakkor nehezen tervezhető, módja és mértéke előre nem mindig látható vagy mérhető: a szervezeti változások vezetői számára ezen komplexitás meghatározása jelenti a legnagyobb feladatot.

A szervezeti változások tartalmi kérdései azt vizsgálják, a szervezetben mi az, ami megváltozik és milyen mértékben változik meg. A kérdések megválaszolásával eldöntetjük, mely változásokat nevezünk szervezeti változásoknak, és melyeket ne.

4.2 A SZERVEZETI VÁLTOZÁS FOLYAMATALAPÚ MEGKÖZELÍTÉSE

Ezzel szemben a szervezeti változások folyamatára vonatkozó kérdések azt vizsgálják, hogy a változások milyen módon és milyen gyorsan zajlanak le, mennyire irányítottak, mennyire követik az előzetes tervet, illetve milyen mértékben kerültek bevonásra a szervezet alkalmazottai és egyéb kritikus szereplői.^[2]

A változások folyamatának szempontjából az első fázis mindig egy körültekintő és mély helyzetelemzés, melynek a külső környezet megfigyelésére is ki kell terjednie. Amennyiben a vezető olyan környezeti változásokat érzékel, amelyhez a szervezetnek alkalmazkodnia és igazodnia kell, a következő lépéseknek az erre adott válaszreakciókat is tartalmaznia kell. Ezt a lépést követi a változás szükségszerűségének tudatosítása, kommunikálása és a változást támogató csoport toborzása^[7] – figyelembe véve a várható szervezeti ellenállásokat. A célállapot elérését követően sem szabad hátradólni, a változtatás által elért állapotot meg kell szilárdítani, intézményesíteni és beépíteni az összes érintett vállalati folyamatba. A folyamatos javítás és fejlesztés részeként a végső értékelés, valamint a visszacsatolás sem maradhat el, hiszen fontos inputja lehet egy új változtatás kezdeményezésének vagy a szervezeti tanulásnak. Ez persze nem azt jelenti, hogy a visszacsatolásnak csak a változási folyamat lezárásánál van szerepe: a változási szükséglet, ötlet megszületésétől kezdve érdemes felülvizsgálni a folyamat minden egyes mozzanatát.^[6]

Miután felmerült a lehetőség vagy igény a változtatásra, meg kell hozni a döntést, melyik változtatási alternatívát fogadjuk el, mely mentén kívánjuk véghezvinni a változást. A döntésben két érintett csoportnak kell részt vennie: a szervezet kritikus szereplői közül mindazoknak, akik képesek döntően befolyásolni a megvalósítás eredményességét; valamint azoknak, akiket a változások valóban érinteni fognak.^[8] A változtatási alternatíva kivitelezése során a szervezeti tagok ténylegesen elsajátítják az új gondolkodásmódot, alkalmazzák az új eljárásokat, használják az új módszereket vagy képességeiket.^[9] Azt, hogy a változtatás mennyire volt sikeres vagy eredményes, értékelés során vizsgáljuk, amikor a végbe-

ment szervezeti változás és a teljesítmény kapcsolatát elemezzük. A szervezeti teljesítmény pozitív vagy negatív irányú módosulása egyrészt a változtatási alternatíva helyességén, másrészt a megvalósítás sikerességén múlik. Ezért van szükség a folyamatos visszacsatolásra, hogy a kivitelezés során észlelt hibákat, pontatlanságokat időben ki tudjuk javítani, illetve, hogy adott esetben akár az egész változásvezetési stratégiát is módosítani tudjuk.^[2]

Minden változásnak vannak tehát olyan fázisai és szükséges elemei, melyek többé-kevésbé minden változtatás során felfedezhetők, emellett pedig létezik egy, a változás lezajlását jellemző sorrendiség, amit a folyamatmodellek segítségével értelmezhetünk. A szakirodalomban ismert számtalan változásvezetési folyamatmodell közül az alábbiakat kívánjuk részletesebben is ismertetni.

4.2.1 Lewin

Az első jelentős folyamatmodell Kurt Lewin nevéhez fűződik, aki szerint a meghozott döntés megvalósítása folyamán három egymást követő lépésre van szükség a tervezett változtatás sikeres megvalósításához. A háromtényezős folyamat lépéseit az alábbi felsorolás mutatja be:

1. *kiolvasztás / felengedés*: ebben a fázisban kell megteremteni a régi állapottól való elszakadás motivációs feltételeit,^[5] teendők:
 - a régi típusú hozzáállás és viselkedés támogatásának megszüntetése,
 - többszöri kommunikáció az új értékekről,
 - elhatárolódás a régi értékektől,
 - a változásokat fenyegető motivációs tényezők minimalizálása,
 - a kívánt irányú változás motivációs tényezőinek maximalizálása,^[10]
2. *változtatás / mozgatás*: ebben a fázisban kell előmozdítani a szükséges változás létrejöttét,^[5] teendők:
 - a döntés bevezetőinek személyes példamutatása (hozzaállítás, viselkedés),
 - a kívánatos hozzáállás és viselkedés megtanulásának elősegítése,^[10]
3. *visszafagyasztás / megszilárdítás*: ebben a fázisban kell gondoskodni a változás tartóssá válásának motivációs feltételeiről,^[5] teendők:
 - az újfajta hozzáállás és viselkedés jutalmazása a döntés bevezetői részéről,
 - folyamatos támogatás a szervezet többi tagjától,

- a visszahúzó tagoktól való elhatárolódás,
- tolerálható kritika támogatása.^[10]



42. ábra:

A modell azt a célt szolgálja, hogy a meghozott döntések a lehetőségekhez képest a legkevesebb akadályba ütközzenek, valamint megvalósításuk tartós legyen. Ehhez Lewin motivációs feltételek megteremtését javasolja, a változásokat pszichológiai oldalról közelíti meg.^[6]

Jelentősége abban rejlik, hogy a modell rámutat a változást megelőző fázis fontosságára, melynek középpontjában a változás szükségességének széleskörű érzékeltetése áll, a régi és rutinná vált szervezeti jellemzők hitelessége és fenntarthatósága megkérdőjeleződik. Gyakori hiba ezen, illetve a megszilárdítás fázisának elhanyagolása, a döntés végrehajtásának előkészítetlen, de erőszakos véghezvitele, majd magára hagyása. A visszafagyasztás fázisa, a célállapot megszilárdítása gondoskodik arról, hogy a dolgok ne térhessenek vissza a „normális kerékvágásba”.^[6] A három lépés tehát együtt alkotja a változás bevezetésének folyamatát.

4.2.2 Beer és munkatársai

Lewin modelljének kibővítéseként értelmezhető Beer és munkatársai hattényezős folyamata, melyben a kiolvasztás, más néven felengedés szakaszát további három részre osztják. A modell lépéseit az alábbiakban ismertetjük:

1. Szövetségesek keresése
2. Közös vízió és célállapot felvázolása
3. Konszenzus és együttműködés, kompetenciák biztosítása
4. A változás megvalósítása
5. A változás intézményesítése minden szervezeti alrendszerben
6. Változási folyamat-monitoring

A változtatási folyamat első lépése a szövetségesek, együttműködő partnerek és koalíciók keresése egyrészt a változás gördülékeny bevezetése, másrészt a későbbi ellenállás csökkentése céljából. Ennek eszköze a teljes körű helyzetértékelés, helyzetelemzés, amely alapján kerül kijelölésre az a közösen megfogalmazott vízió és célállapot, melynek elérésére a szervezeti változás folyamata törekszik. Az ehhez szükséges megfelelő kompetenciák, képességek és motivációk nélkül ugyanakkor a folyamat ezen lépése elképzelhetetlen.

A Lewin-féle utolsó, visszafagyasztás fázisánál ez a modell szintén egy lényeges elemre hívja fel a figyelmet: a változásnak a szervezet összes szintjén, összes alrendszerében, strukturáltan és intézményesített formában meg kell jelennie ahhoz, a változás megszilárduljon, azaz tartós legyen és ne essen vissza a kiinduló állapotába. A szervezeti struktúrájának, működési folyamatoknak következetesen kell tükrözniük a változásokat.

Annak érdekében, hogy ez a változási folyamat minden pillanatában biztosított legyen, rendszeresen ellenőrizni, monitorozni kell a folyamatot, szükség esetén pedig beavatkozni és a közösen meghatározott vízió felé terelni a változtatást.^[1]

4.2.3 Kotter

Kotter változásmenedzsment koncepciója a szervezeti átalakulás azon kritikus lépéseire összpontosít, amelyeknek az átugrása vagy nem megfelelő kivitelezése súlyos következményekkel, a lendület lelassulásával járhat és amelyek nélkül a változtatási folyamat sem fog kielégítő eredményt hozni.

Nyolc lépés kell a tökéletes változáshoz.



43. ábra:

1. A változtatás halaszthatatlanságának érzékelése

Az első szakasz elengedhetetlen annak érdekében, hogy kialakuljon az együttműködés a szervezetben dolgozó emberek között. Az egységes veszélyérzet kialakításának célja, hogy a vezető meggyőzze a munkatársakat a változás szükségességéről. Ez a helyzet alkalmas arra, hogy az emberek aktívan szerepet vállaljanak a változási folyamatok megvalósításában.^[4]

A legtöbb sikeres változtatás azzal indul, hogy felméri a vállalat piaci helyzetét, technológiáját, pénzügyi teljesítményét, elemzi a versenytársak szereplését, vizsgálják a gazdasági élet alakulását – ezzel kívánják alátámasztani a változás szükségességét. Az így feltárt információkat – lehetséges válságokat vagy éppen a hatalmas lehetőségeket, a sürgető lépéskényszert – széles körűen kell kommunikálni ahhoz, hogy az átalakítási program elindításához biztosítsuk a szervezet tagjai között az együttműködést és motivációjuk megfelelő szintjét, mely nélkül a változtatásra tett erőfeszítés nem vezet sehová.^[3]

A felső szintű menedzsment tagjai gyakran alábecsüli ennek a szakasznak a jelentőségét, türelmetleneknek bizonyulnak, szeretnék sürgetni, átugrani a megalapozó, előkészítő lépéseket. Tartanak egyrészt attól, hogy a körültekintő és megalapozó kezdeti lépések határozatlan, döntésképtelen, gyáva vezető színében tüntetik fel őket; másrészt pedig azoktól

a kezdeti nehézségektől, az események irányíthatatlanságától, a rövidtávú kudarcoktól, melyekért őket teszik felelőssé. A változási folyamat sikeres menedzseléséhez tehát valódi vezetőkre van szükség. Az átalakulás gyakran akkor indul el, amikor a vállalat vagy a részleg élére egy új vezetőt neveznek ki, aki látja a gyökeres változás szükségességét.^[3]

2. A változást irányító csapat létrehozása

A változás menetének kidolgozására a második szakaszban történik meg a csapat összeválogatása a tagok kompetenciáinak, szakértelmének, korábbi beosztásainak, team-munkában való jártasságuknak figyelembe vételével. A létrehozott csapat lesz a felelős az új jövőkép megtervezéséért, a stratégiák kialakításáért, de a változás kommunikálása is a feladataik közé tartozik.^[3] A csapatnak megfelelő erővel és informális hatalommal kell rendelkeznie a változtatások eredményes támogatásához, ezek segítségével mérhetjük fel a feltételezett ellenállás mértékét és azonosíthatjuk az azok megoldásához szükséges erőforrásokat és technikákat.^[4]

A második fázisban kudarcot vallott vállalatok általában alábecsülik a változás előidézésével járó nehézségeket, így az erős koalíció fontosságát is. A kellő szakértelmű, elismert és informális hatalmú csapat nélküli próbálkozásokat előbb vagy utóbb megakasztják az ellenálló csoportok támadásai.^[3]

3. Jövőkép és stratégia kialakítása

A harmadik szakasz feladata a jövőre vonatkozó elképzelések felvázolása és a döntések meghozatala. Az irányító csapatnak ki kell dolgoznia az elérendő jövőképet, a végső elérendő célt, valamint az ennek eléréséhez szükséges különböző stratégiákat. Olyan jövőképet kell kialakítani, amelyet könnyű kommunikálni, segíti az elköteleződést és vonzó lehet az ügyfelek számára. Feladata tisztázni az irányt, amely felé a szervezetnek a változás során haladnia kell. Összefogja és egységgé formálja a változtatási projekt minden lépését.

Kidolgozott jövőkép nélkül a változtatási törekvés mindvégig csak részletességig kidolgozott eljárások, irányelvek, módszerek és célok halmaza marad.^[3]

4. A változtatás jövőképeinek kommunikálása

Ebben a fázisban az irányító csapat saját példamutatásával, valamint a lehetséges vállalati médiumok igénybevételével megismerteti az előző szakaszban megalkotott jövőképet és stratégiákat az alkalmazottakkal. A

csapat tagjainak, illetve a menedzsereknek minden alkalmat meg kell ragadniuk a vízió bemutatására.^[4] Az emberek általában – ahogyan azt már korábban is kifejtettük – ellenállnak a változásokkal szemben, ezért van szükség a megmerevedett szervezeti működés feloldására. A siker feltétele, hogy a célkitűzéseket valamennyi érintett ismerje. Ehhez pedig hiteles és megfelelő mennyiségű kommunikációra van szükség: nem egyetlen megbeszélés alkalmával vagy írásos anyag megjelentetésével, hanem többszöri megjelenéssel; egyszerű és letisztult, érthető anyagokkal; a jól látható vezetők példamutató viselkedésével kell átadni a változás üzenetét.^[3]

5. Az alkalmazottak hatalommal való felruházása

Az ötödik szakaszban az alkalmazottakat fel kell ruházni minden olyan hatalommal, ami szükséges a változtatások végrehajtásához, illetve bátorítani kell őket elképzeléseik megvalósítására, szabad gondolataik kimondására, hiszen ez a lendület viszi igazán előre a változást. Az akadályok eltávolítása közé tartozik az alkalmazottak hatáskörének kiterjesztése és a felelősségvállalási szintjük megemelése is.

A probléma néha a szervezeti struktúrában van; a szűk munkaköri kategóriák hátráltatják a produktivitást. Az átalakulás első felében lendület, erő vagy idő hiányában nem lehetséges az összes akadály eltávolítása, de a nagyobbaktól meg kell szabadulni, hogy az új jövőképpel összhangban álló feltételeket teremtsünk a szervezet számára. Cselekedni mindenképpen kell, egyrészt a változás hitelességének fenntartása, másrészt az emberek felhatalmazása érdekében.^[3]

6. Gyors győzelmek kivívása

Mivel a változtatási folyamat nem egyik pillanatról a másikra kezdődik és ér véget, szem előtt kell tartani az emberek elkötelezettségének, lendületének és motivációs szintjének fenntartását. A megvalósítás kezdeti szakaszában rendkívüli jelentőséggel bírnak a látványos sikerek.^[4] A végső cél eléréséhez vezető hosszú úton meg kell találni azokat a köztes célokat, melyek elérése esetén az érintetteket meg lehet jutalmazni, így számukra is kézzel foghatóvá válik az eddig elért teljesítmény. Látványos és egyértelmű eredményekre van szükség, melyek nem a változás végső sikerét biztosítják, de mindenki számára érthető jelei a változás folyamatának sikerességének.^[3] A rövidtávon elért eredmények megerősítik a résztvevők változtatásokba vetett hitét, és elbizonytalanítják az „ellenállókat”.^[4]

Megtörhet a lendület, ha nincsenek rövidtávú célok, amelyeket teljesíteni és ünnepelni lehet; gyors győzelmek hiányában ugyanis nagyon so-

kan feladják – ezzel erősítve az ellenállók táborát. Ennek kivívása azonban aktív tevékenység; a menedzserek tevékenyen keresik a módját, hogy egyértelmű teljesítményjavulást érjenek el, a kitűzött célok teljesítését pedig jutalmazzák. A rövid távon elért sikerek a menedzserekre is nyomást, bizonyítási kényszert helyeznek, amely segíthet fenntartani a változások iránti elkötelezettséget.^[3]

7. Az eredmények megszilárdítása és további változtatások elérése

Az első sikerek felett érzett elégedettség lehetőséget teremthet a tempó fokozására.^[4]Ezen a ponton lényeges az előző szakaszban elért részeredmények továbbfejlesztése, illetve a változás mellékágainak felszámolása annak érdekében, hogy minden erőforrás, energia és figyelem a fő változtatási folyamat befejezésére koncentrálódjon. Hangsúlyosabbá válik az irányítók szerepe; a változás élére ezért a legelkötelezettebb embereket kell állítani, akik képesek a főmederben tartani a folyamatot. A menedzserek ugyanis gyakran abba a hibába esnek, hogy a teljesítmény javulásának első jeleitől megrészegülve győzelmet hirdetnek –elhamarkodottan. Az új szemléletmód mindaddig akár vissza is fejlődhet, amíg a változások mélyen be nem ivódtak a szervezeti kultúrába, amely akár hosszabb időt is igénybe vehet.

A végső győzelem kihirdetése helyett arra kell használni a gyors sikerek keltette hitelességet, hogy a szervezet még nagyobb nehézségeket küzdjön le.^[3]

8. Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában

Az új viselkedésformáknak gyökeret kell verniük a szervezet szociális normáiban és közös értékeiben annak érdekében, hogy a változtatási kényszer elmúlásával azok ne kopjanak el. Ebben két tényező játszik különösen fontos szerepet: egyrészt az elért sikerek és a megtett változtatások közötti kapcsolatok kihangsúlyozása, másrészt a következő menedzser-generáció elkötelezettségének biztosítása az új viselkedésformák mellett.^[3]

4.3 ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

1. **Ismertesse röviden a szervezeti változás tartalomalapú megközelítését!**

.....
.....
.....
.....
.....

2. **Igaz vagy Hamis?**

A szervezeti változás folyamat alapú megközelítésénél a visszacsatolás sem maradhat el.

.....

3. **Igaz vagy Hamis?**

Lewin-féle kiolvasztás/felengedés fázisban szükséges a döntés bevezetőinek példamutatása.

.....

4. **Igaz vagy Hamis?**

Lewin háromtényezős folyamatmodellje a változtatás fontosságát helyezi előtérbe.

.....

5. **Igaz vagy Hamis?**

Beer hattényezős modelljének egyik lépése a változási folyamat monitoring.

.....

6. **Ismertesse a Lewin-féle visszafagyasztási fázist.**

.....
.....
.....
.....
.....

7. Kotter változásmenedzsmet koncepciója (több jó válasz is lehetséges):

- A: A második szakaszban a jövőre vonatkozó lépések felvázolása történik meg.
- B: Az eredmények megszilárdítása és további változtatások elérése az utolsó fázisa a koncepciónak.
- C: Megtörhet a lendület, ha nincsenek gyors győzelmek, amit lehet ünnepelni.
- D: Az alkalmazottak hatalommal való felruházása nem szükséges a változtatások végrehajtásához.
- E: Kidolgozott jövőkép nélkül a változtatási törekvés csak célok halmaza marad.

8. Ismertesse Kotter változásmenedzsmet koncepciójának első szakaszát (kifejtős kérdés)!

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.4 IRODALOMJEGYZÉK

- [1] Beer, M., R. Eisenstadt, et al. (1990): Whychangeprogramsdon'tproducechange. HarvardBusiness Review68(11-12).
- [2] Dobák M. (1996): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- [3] dr. Gyökér I., dr. Finna H., dr. Bérces R., Krajcsák Z., dr. Szabó T. (2012): Szervezeti viselkedés.Msc oktatási segédanyag, BME ÜTI, Budapest.
- [4] Kotter, J.P. (1996): Munkahelyi változtatások bevezetése. Harvard Business School Press,Boston.
- [5] Lewin, K. (1975): A mezőelmélet a társadalomtudományban. Gondolat Kiadó, Budapest.
- [6] dr. Pataki B. (2013): Változásmenedzsmet. Bsc oktatási segédanyag, BME ÜTI, Budapest.
- [7] Schlesinger, P., V. Sathe, et al. (1992):Organisation. Text, cases and readingsonthemanagement of organisational design and change. Boston, MA, Irwin.

- [8] Solomon, E. (2001): The dynamics of corporate change: management's evaluation of stakeholder characteristics. *Human Systems Management* 20(3): 257-265.
- [9] Sullivan, W., R. Sullivan, et al. (2002): Aligning individual and organisational values to support change. *Journal of Change Management* 2(3): 247-255.
- [10] Webber, R. A. (1981): *To be a manager*. Irwin, Homewood, Illinois.

5. fejezet: A TERVEZETT ÉS A NEM TERVEZETT SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK JELLEMZŐI; DETERMINIZMUS ÉS VOLUNTARIZMUS A SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK TERÜLETÉN.

Ahogy az az előző fejezetben láttuk, a szervezeti változások szakaszokra, lépésekre bonthatók, a kezdeti kiinduló állapotból események sorozata juttathat el a kívánt célállapotba. Ha lineárisnak feltételezzük az időt, az események egymás utániséga azt sugallja, hogy a változás tervezhető. Ebben az esetben az események ok-okozati összefüggése határozza meg a változást. Az egyén szintjén ez voluntarista hozzáálláshoz vezet, a menedzser úgy érzi, hogy akarata szerint folynak a dolgok, az ő akarata irányítja az eseményeket. Ezzel szemben, ha az események nem láthatók és nem tervezhetőek előre, mintegy maguktól bukkannak fel előre nem látható helyen és időben, a változási folyamat irányítása kicsúszhat a menedzser kezéből. Nem tud mást tenni, mint reagálni, utólag beavatkozni a bekövetkezett eseményre – ez a determinisztikus hozzáállás.^[2] Jelen fejezetben e szempont szerint csoportosított két változás típusról – a tervezett és a nem tervezett változásról –, valamint jellemzőikről értekezünk.

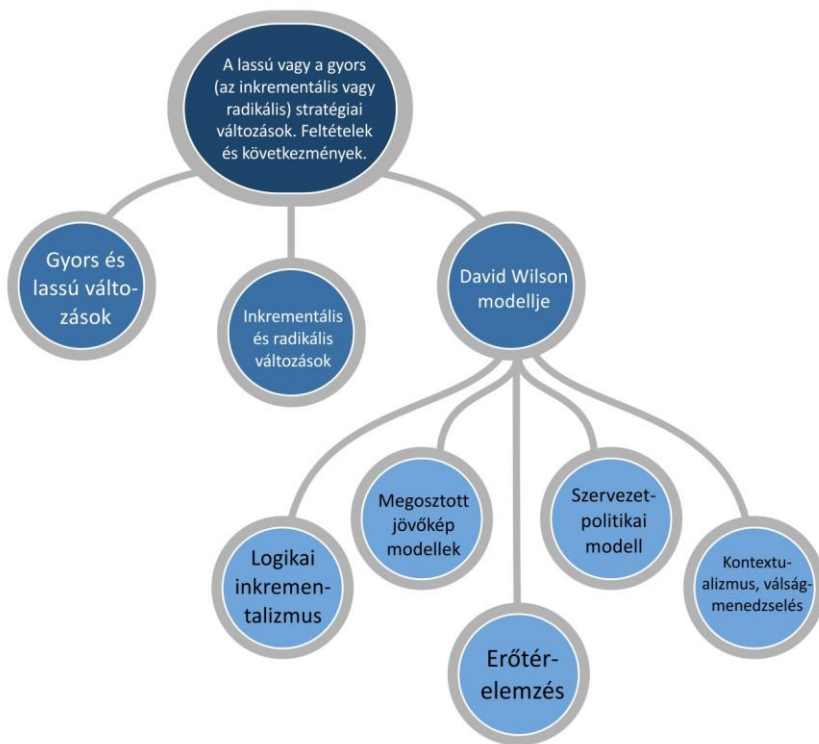
5.1 A TERVEZETT VÁLTOZÁS

A vállalatok folyamatosan próbálják újra feltalálni magukat. A tervezett változtatás az olyan problémák és kihívások megfogalmazásához szükséges új viselkedésmódok, struktúrák és technológiák bevezetésének szisztematikus folyamatát írja le, amelyekkel egy szervezet szembesül.

„A változásmenedzsment mikro-szemléletű megközelítésben a szervezet tagjai és a menedzsment által kezdeményezett változásokkal foglalkozik. Tárgykörébe azok a szándékos, céltudatos szervezeti változások tartoznak, amelyekkel a szervezet válaszolni kíván a környezet és a saját belső működése által generált kihívásokra. A tervszerű szervezeti változások a menedzserek és alkalmazottak részéről azt a szándékot reprezentálják, hogy ennek eredményeképpen fejlődjön a szervezet alkalmazkodó képessége és a szükséges módon változzon az egyének viselkedése.”^[6] (Karoliny et al., 2004, 389. o.)

A változásmenedzsment jellemzője, hogy csak azokat az átalakításokat tekinti szervezeti változásnak, amelyek a szervezet vezetésének tudatos beavatkozása nyomán, vagy attól kísérve mennek végbe. Ezek az ún. tervezett és irányított szervezeti változások tudatos vezetői tevé-

kenységet tételeznek fel, azaz a menedzserek tudják, hogy miért és honnan indultak és hová akarnak érkezni. A változásvezetéssel kapcsolatos elméletek, módszerek szinte kivétel nélkül az ilyen típusú változásokkal foglalkoznak. Amellett, hogy stabil, tiszta, átlátható gazdasági környezetet tételeznek fel, minden esemény mérhető, kiszámítható, modellezhető. A változtatás szükségessége az azt kiváltó külső-belső tényezők egyszerű, hűvös mérlegelése, valamint az események ok-okozati kapcsolata alapján belátható. A változtatás folyamata megtervezhető, irányítható, azaz kézben tartható.



44. ábra:

Az irányított szervezeti változás jellemzői tehát röviden a következők:

- a szervezet lényeges jellemzői közül legalább egy változik;
- a változás meghalad egy bizonyos nagyságrendet (ez a konkrét vizsgálat céljától, mélységétől függ);
- a szervezet vezetése tudatosan irányítja vagy legalább is befolyásolja a változás irányát és menetét.^[5]

Ehhez ugyanakkor a szervezet tagjainak a változási folyamatban betöltött és tisztázott szerepe is hozzátartozik.

5.1.1 A változtatás szerepelmélete

Az alábbiakban Conner modellje kerül bemutatásra, amely szerint a változtatásnak az alábbi négyfajta tipikus szereplője különböztethető meg: a megbízó, az ügynök, a célpont és a szószóló.^[7]

Megbízó: más néven szponzor szerepét azok a személyek vagy csoportok töltik be, akiknek megvan a hatalmuk a változtatás jóváhagyására és szankcionálására – jutalmazására vagy büntetésére. Eldöntik, milyen változtatások történjenek a szervezettel, megosztják az új prioritásokat, ugyanakkor megfelelő támogatást nyújtanak a sikerhez. Felelősek megteremteni a változtatás megvalósításához szükséges feltételeket, betartani és betartatni mind a határidőket, mind a költségvetést. Ahhoz, hogy ezen fontos döntéseket meghozhassák, a megbízóknak olyan magas beosztásban kell lenniük, hogy hatáskörük kiterjedjen a változtatás teljes színterére. Kétfajta megbízó szerepet különböztethetünk meg: az elindító megbízó magasabban helyezkedik el a szervezeti hierarchiában, feladata kezdeményezni a változást, szakítani a fennálló állapottal; a fenntartó megbízó ugyanakkor a változtatás megkezdése után gondoskodik a megfelelő motivációról, hogy az eltervezett változások megvalósulhassanak.^[4]

Ügynök: szerepük szerint az ügynökök felelnek a változtatás gyakorlati kivitelezéséért, ezen személyek vagy csoportok sikeressége problémaelemző, tervező és megvalósító képességükön múlik. Fontos, hogy csak olyan ügynöki szerepet szabad elvállalni, melyhez megfelelő támogatást és segítséget nyújtanak a változás megbízói. Effajta megbízói mulasztás esetén a változási folyamat kudarcra van ítélve – függetlenül az ügynöki tevékenységtől. A kudarcért ugyanakkor az ügynököt fogják hibáztatni, így abban az esetben, ha a megbízói támogatás gyengül, az ügynök feladata további útmutatást kérni a megbízótól: módosítást, elhalasztást vagy leállítást eszközölni a változtatási folyamatban.^[4]

Célpont: azon célszemélyek és célcsoportok alkotják, akiknek a bevezetendő új állapotban valami mást, vagy valamit másféleképpen kell csinálniuk, mint korábban, ahogyan azt megszokták. A változtatási erőfeszítések fókuszában állnak, szerepük a változtatás rövid és hosszú távú sikereiben vitathatatlanul fontos. Kulcsszerepük miatt képezni, fejleszteni kell őket, hogy megértsék azt a változást, amin keresztül mennek. Könnyebben tudják ugyanakkor elfogadni a változást, ha bevonják őket a megvalósítás folyamatába. Ebben segítségükre lehetnek egy-egy csoport vagy szervezeti egység informális vezetői, az ún. hangadó célpont-

ok, akik véleményére különösen adnak a többiek. Komoly hatást gyakorolhat a célpontokra, akik megbíznak benne annak ellenére is, hogy hierarchiában nem áll felettük. Mindenek előtt azonban egy komoly és határozott megbízóra lesz szükség, akinek a támogatása mellett az ügynök neki tud látni az új feladatok, elvárások tisztázásának. Fontos személy szerint, célpontonként tisztázni a tervezett változásokat és következményeket, nem szabad szervezeti szintű általánosságokkal beérni.^[4]

Szószóló: ők azok, akik szeretnék változást, ugyanakkor nincs hozzá a kellő hatalmuk. Az alulról jövő kezdeményezéseknek megfelelő megbízói egyetértést és támogatást kell szerezniük javaslataik megvalósításához. Ha kellően magas szintről indul a változtatási kezdeményezés, a kezdeményező nem szószólói, hanem megbízói szerepből indíthatja a változási folyamatot.^[4]

5.1.2 Változtatási stratégiák

Ahhoz, hogy a változtatási folyamat végig irányított maradjon és mindenki a szerepének megfelelően vegyen részt benne, stratégiát kell kidolgozni a változtatással szemben kialakuló ellenállás legyőzése, a motiváció és a lelkesedés fenntartása, valamint a sikerek elérése érdekében. Az alábbi taktikák a változások külső támogatóinak, kezdeményezőinek szempontjából elemzik a szóba jöhető eszközöket, módszereket, valamint azt vizsgálják, hogyan sikerül elérni az érintettek viselkedésének megváltoztatását.

A *Chin-Benne féle klasszikus változtatási taktikák* egyrészt meghatározzák a változtatás céljainak általános kereteit, az elérendő szervezeti struktúráról és kultúráról alkotott elképzeléseket, másrészt megfogalmazzák azt a módszert, amellyel a változtatást végre lehet hajtani.^[8] Három lehetőséget különböztet meg:

1. Hatalom/erőszak taktika: alkalmazása során a vezető saját pozícióját használja fel annak érdekében, hogy az alkalmazottaiból kikényszerítse a változtatások elfogadtatását, mint beosztottai főnöke. Ez a taktika kihasználja az alkalmazottak függőségét és azt, hogy a hatalom képes az ellenálló embereket szabad akaratuk gyakorlásában, illetve autonómiájában korlátozni.^[8]
2. Empirikus/racionális taktika: felhasznál minden elfogadható érvet annak érdekében, hogy meg tudja győzni az alkalmazottakat a változtatás hasznosságáról és helyességéről, a beosztottak józan eszére hatva. A taktika alkalmazása során arra próbálják rábírní a szervezet tagjait, hogy a változtatások racionális és logikus megközelítésének figyelembe vételével alakítsák ki saját nézeteiket és véleményüket.^[8]

3. Normatív/átnevelő taktika: az alkalmazottak értékrendszerére, normáira kíván hatni azáltal, hogy átneveli, megpróbálja megváltoztatni a már létező értékeket, normákat és viselkedésformákat oly módon, ezt az új szemléletet teszi felelőssé a változás bekövetkezéséért. Ez a taktika ily módon a szervezet tagjainak személyéhez, önmagukról kialakított képéhez és önbecsüléséhez fordul, az alkalmazottak és a szervezet azonosságutdatára akar hatni.^[8]

A *Zaltman-Duncan-féle változtatási taktikák* sora a fenti elmélet továbbfejlesztett változata: a szerzőpáros egy negyedik lehetőséggel, a manipuláció és a kedvezmények megteremtéséhez kapcsolódó taktikával egészítette ki Chin-Benne csoportosítását.^[3]

1. Rásegítő taktika: alkalmazásával a vezetők felkarolják az érintetteket, akik már elkötelezettek a változtatás iránt. A taktika feltételezi, hogy az alkalmazottak már felismerték a problémát és elfogadták az ennek érdekében megvalósuló változást, továbbá nyitottak a külső segítségre. A változást nem kényszernek élik meg. Akkor célszerű alkalmazni, ha az érintettek előtt már ismert, de számukra leküzdhetetlen akadályok tornyosulnak. Idő szűkében, vagy nehezen helyzetbe hozható érintettek esetén a rásegítő taktika alkalmazása nem javallott.^[3]
2. Felvilágosító/oktató taktika: abból indul ki, hogy az emberek racionális lények, akik hogyha belátják, hogy változásra van szükség, akkor elkötelezetté tudnak válni a változás mellett. Ennek érdekében minél több információt kell eljuttatni az érintettekhez, ugyanakkor nincs szükség a változások kényszeres irányítására, nagyfokú önállóság nyújtható az érintettek számára. Jelentős változás esetén javasolt a taktika alkalmazása, kellő motiváció híján azonban eredménytelen lehet.^[3]
3. Manipulatív taktika során a vezető úgy próbálja meg elkötelezetté tenni beosztottait, hogy a változások előnyeit irreálisan felnagyítja, míg a hátrányokat lekicsinyítve mutatja be. Ez a taktika nem éppen tiszta eszközök alkalmazásával, manipulatív módon próbálja meg befolyásolni az alkalmazottak érzelmi és szellemi hozzáállását. A manipulatív játszma kétélű fegyver tud lenni: ha fény derül használatára, felerősíti az ellenállást és sokkal nagyobb lesz, mint a taktika alkalmazása nélkül lett volna. Alkalmazni mégis olyan helyzetekben ajánlott, mikor kevés az idő, a változás viszont radikális és kockázatos. Erőforrásszegény állapotban vagy olyan esetben, mikor nagy a lebukás veszélye, nem tanácsos alkalmazni ezt a taktikát.^[3]

4. Hatalmi taktika: a hatalom eszközeit állítja a változások megvalósításának szolgálatába. Ez a taktika csökkenti a változáshoz szükséges időt és a siker érdekében tett erőfeszítések mértékét, ugyanakkor többlet költségeket jelent a jutalmazás és büntetés eszközéből, valamint a konfliktusokból fakadóan. Ha a hatalmi pozíció nem tartható fenn hosszabb távon, számolni kell az addig elért állapot visszarendeződésével. Ugyanakkor szűk erőforrás esetén, sürgető helyzetben a hatalmi taktika alkalmazása lehet a megoldás.^[3]

A *Nutt-féle változtatási taktikák* hasonlóak az előbb bemutatott csoportosításhoz, a szerző a következő négy taktikát különbözteti meg:

1. Beavatkozási taktika: a vezető kezdeményezi és vezeti be a változásokat úgy, hogy beülteti a kulcsemberek tudatába, hogy változásra van szükség. Bírálja a meglévő rendszert és szembeállítja az új rendszer normáival.
2. Résztvételi taktika: szintén a vezető kezdeményezi a változást, meghatározza a taktikai igényeket és a továbblépés irányait. A magasabb fokú elfogadtatást a csoportmunka biztosítja, ha a csoport feladatai közé kerül a változtatási ötlet továbbfejlesztése, a terv szerinti munka biztosítása.
3. Szakértői taktika: a változtatási folyamat megtervezése egy szakértő feladata. A változásnak két forrása lehet: vagy a vezetők kérnek fel egy szakértőt a változás kidolgozására, vagy egy szakértő javasolja a változtatást a vezetésnek. Ilyenkor a szakértőnek meg kell győznie a vezetőket a változtatás szükségességéről és tervének kivitelezhetőségéről, ezt követően – de egyébként minden esetben – a vezető veszi át a változtatási folyamat irányítását.
4. Kényszerítő taktika: a vezető saját akarata szerint zajlik a változás: közli a taktikai tervet, a működés és a viselkedés elvárt módjait, célja eléréséhez pedig hatalmi eszközöket használ.

A taktikák közül az alábbi eldöntendő kérdések megválaszolásával tudunk választani:

- Meghaladja a vezető hatáskörét az alkalmazás?
- Határozott terv van-e?
- A vezető hatáskörébe tartozik a terv?
- Ismétlődő a probléma?
- Az érintettek meggyőzhetőek?
- Van testület?

- Szükség van külső szakértőre?
- Sürgős a terv megvalósítása?

A fentiekben ismertetett taktikák, stratégiák alkalmasak arra is, hogy csökkenteni tudjuk a szervezet tagjainak ellenállását a változtatásokkal szemben, ugyanakkor rosszul megválasztott taktika esetén további módszerekre lehet szükségünk. Az ellenállás felszámolásának a módszereivel a jegyzet 7. fejezete foglalkozik.

5.2 NEM TERVEZETT VÁLTOZÁS^[1]

A tervezett, irányítható és a menedzserek által befolyásolható változásokkal szemben azokat a változásokat, melyek nem a vezetés elhatározása következtében, sokkal inkább külső tényezők hatására valósulnak meg, s többnyire kedvezőtlen hatással vannak a szervezet struktúrájára, Angyal (2009) irányítatlan változásoknak nevezi. A nem tervezett változásokra csak utólag képes reagálni a vezetés, ezért az eddig taglalt változásmenedzsment módszerek és stratégiák nem elég hatékonyak kivédésükre.

Még az irányítható változásoknak is lehetnek olyan hatásai, melyeket a vezetés nem képes befolyásolni, megbéníthatja a szervezetet. Például a változás hirtelen, sokkszerűen jelenik meg és a vállalatnak nincs felkészülési ideje. Azonnal kell beavatkozni, a stratégiáról hirtelen hozott döntés pedig nem mindig válik be. Az is elképzelhető, hogy a változás a vezetés akarata ellenére is bekövetkezik, hiába teszik meg a szükséges lépéseket a helyzet elkerülésére, az hatástalan marad. Ha rosszul időzítjük a változásokat, a kedvezőtlen körülmények alakulását nem leszünk képesek ellensúlyozni. Az olyan külső környezetből származó, erőszakos beavatkozásokkal szemben is védtelen egy szervezet, mint a nem kívánatos politikai események vagy hatalmi háborúk, melyek felborítják a piaci rendet.

Az irányítás nélküli, nem tervezett változás terjedelme kiszámíthatatlan, de többnyire a szervezet egészét érinti. A változás mértéke bizonytalan, tervezés hiányában azt is nehéz előre megjósolni, hogy a változás iránya pozitív vagy negatív lesz: a szervezet teljesen összeomlik vagy megújul. Általában szélesebb a változás hatásköre: a szervezeti kultúrán és a vezető személyeken, testületen keresztül hat. A nem tervezett változás nem csak a szervezet több hierarchikus szintjét érinti, de más gazdasági szereplőkre is kihat, horizontális hatása túlmutat a szervezeten. Legtöbbször váratlan és robbanásszerű, spontán és gyors változásról van szó, melynek irányítása kicsúszhat a menedzserek kezéből. Ha a változást valamilyen belső, szervezeti probléma vagy igény hívta életre, folyamatai az elégedetlenség felszámolására, a szervezet tagjai számára

nem kívánatos helyzet vagy állapot megszüntetésére fognak irányulni. Külső okok miatt bekövetkező változás célja nagyon sokszor a behódolás, az alkalmazkodás kényszere a változást kiváltó eseményhez vagy csoporthoz. Hirtelen fellépő változás esetén – mivel az irányítás nincs a vezetés kezében –, a változás által érintettek veszik át a hatalmat és a felelősséget, vagy ennek hiányában a vállalat megszűnhet. Sajatossága ennek a változásnak tehát, hogy nem a hatalmon lévő, felhatalmazással rendelkező vezetés irányítja a folyamatokat, hanem a beavatkozási kényszer hatására felelősséget vállaló érintettek.

Nem tervezett változást előidézhethet egy növekedés vagy visszaesés következtében kialakuló kényszerlépés, sztrájk vagy munkamegtagadás, üzemeállás, de elképzelhető, hogy csalások és visszaélések következményei nyomán alakul ki.

5.3 ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

1. Sorolja fel az irányított szervezeti változás jellemzőit!

.....

2. Igaz vagy Hamis?

Conner modelljében a változtatás háromfajta tipikus szereplőjét különböztetjük meg.

.....

3. Igaz vagy Hamis?

A Chin-Benne féle klasszikus változtatási taktikák három lehetőséget különböztetnek meg.

.....

4. Igaz vagy Hamis?

A normatív/átnevelő taktika felhasznál minden elfogadható érvet, hogy meggyőzze az alkalmazottakat változtatás hasznosságáról.

.....

5. A Zaltmann-Duncan féle változtatási taktikák (több jó válasz is lehetséges)

A. Az oktató taktika feltételezi, hogy az alkalmazottak már felismerték a problémát, és elfogadták a megvalósuló változást.

- B. A manipulatív taktika a változások előnyeit irreális felnagyítja, míg a hátrányait lekicsinyítve mutatja be.
- C. A beavatkozási taktika is a fent említett szerzőpároshoz köthető.
- D. A rásegítő taktika nehezen helyzetbe hozható érintettek esetén javallott.
- E. A hatalmi taktika sürgető helyzetben az egyik legjobb megoldás.

6. Ismertesse a Nutt-féle változtatási taktikákat! (Kifejtős kérdés)

.....
.....
.....
.....
.....

7. Igaz vagy Hamis?

Az irányítás nélküli, nem tervezett változás általában nincs hatással az üzleti partnerekre.

.....

8. Soroljon fel olyan eseményeket (minimum 3) melyek nem tervezett szervezeti változást idézhetnek elő!

.....
.....
.....
.....
.....
.....

5.4 IRODALOMJEGYZÉK

- [1] Angyal Á. (2009): Változások irányítás nélkül. Vezetéstudomány, XL. Évf. 2009. 9. Szám, 2-16. o.
- [2] dr. B. Nagy S. (2008): Szervezetfejlesztés, változásmenedzsment, Oktatási segédanyag, Zsigmond Király Főiskola, Budapest.
- [3] Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK-Kerszöv, Budapest.
- [4] Conner, D. R. (1993): Managing at the Speed of Change, Villard Books, New York.
- [5] Dobák M. (1996): Szervezeti formák és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- [6] Karoliny M. né, Farkas F., Poór J., László Gy. (2004): Emberi erőforrásmenedzsment kézikönyv. KJK-Kerszöv, Budapest.
- [7] dr. Pataki B., Krajcsák Z. (2013): Szervezetfejlesztés, Msc oktatási segédanyag, BME ÜTI, Budapest.
- [8] Szintay I. (1996): Változásmenedzsment. Oktatási segédlet, Miskolc.

6. fejezet: A LASSÚ VAGY A GYORS (AZ INKREMENTÁLIS VAGY RADIKÁLIS) STRATÉGIAI VÁLTOZÁSOK. FELTÉTELEK ÉS KÖVETKEZMÉNYEK.



45. ábra:

Míg az előző fejezetben a változások tervezhetőségével foglalkoztunk, az ütemezhetőség, valamint a változási folyamat sebessége szerinti csoportosításról sem szabad megfeledkezni, mely szintén sok, a témában kutató menedzsment szakértő érdeklődési területét képezte. Többek között Larry E. Greiner változási stratégia modelljét említenénk meg, melynek központi kérdése annak eldöntése; lassú és fokozatos (evolution) vagy gyors és szakaszos (revolution) lefolyású a változás.



46. ábra:

6.1 INKREMENTÁLIS ÉS RADIKÁLIS VÁLTOZÁSOK

A lefolyás menete szerint csoportosított változásokat a magyar szakirodalom az inkrementális², valamint a radikális jelzőkkel illette. Alapvető különbség a két fogalompár között a kiterjedés mértéke: az inkrementális kisebb horderejű változás, míg a radikális változás a szervezet egészét érinti. Amennyiben a szervezet csak egy részét, egységét változtatjuk, megnő a sikertelenség és a zűrzavar esélye. Az adott, megváltoztatott részleg idegenként fog viselkedni a szervezet egészéhez képest, ezáltal nehézkessé válik köztük az együttműködés is.^[4]

² növekvő, fejlődő

Inkrementális változás során a szervezeti jellemzők közül csak egy vagy legfeljebb néhány változik, ezen jellemzők módosulása is kis mértékű. A változások általában adott szervezeti egységre korlátozódnak, egy vagy néhány hierarchikus szintet érintve a szervezetben. Az inkrementális változások lépésről lépésre következnek be, önmagukban kevésbé látványos változásokról van szó, melyek viszonylag lassan zajlanak. A változás alapvető célja a szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok belső illeszkedésének továbbfejlesztése. A változást az alsóbb szintű vezetői réteg vagy a felső vezetés irányítja.^[2]

Ezzel szemben a radikális változás során a szervezeti jellemzők közül számos, de akár az összes tényező változik, a változás mértéke pedig igen nagy. A változás a szervezet egészét érinti, minden hierarchikus szervezeti szinten hat. Nagyobb, látványos ugrások mentén következnek be a változások, tempójuk is gyors. A változás alapvető célja a szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok új konfigurációjának létrehozása. A radikális változásokat kizárólag a felső vezetés képes irányítani.^[2]

Összehasonlítva az inkrementális és radikális változások jellemzőit, az alábbi megállapításokat tehetjük:

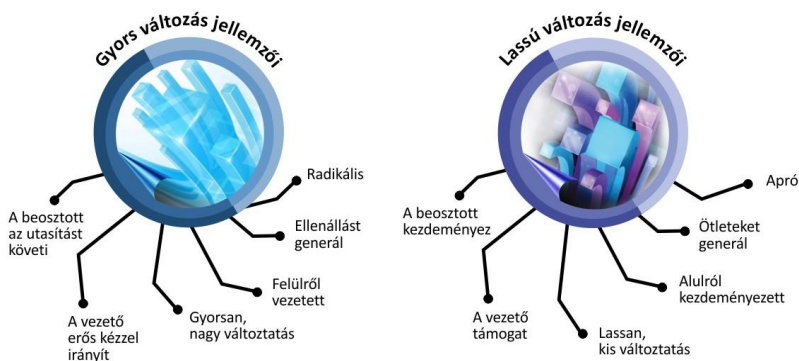
- a radikális változás terjedelme szélesebb, mint az inkrementális változásé;
- a radikális változás mértéke nagyobb, mint az inkrementális változásé;
- a radikális változás hatóköre kiterjedtebb, mint az inkrementális változásé;
- a radikális változás minden hierarchikus szintet érint, míg az inkrementális változás csak néhányat;
- a változás módja radikális esetben látványos, inkrementális esetben kevésbé;
- a radikális változás sebessége gyorsabb, mint az inkrementális változásé;
- alapvető céljukban a két változás részben megegyezik, de a radikális változás nem hagyja érintetlenül a belső szervezeti struktúrát sem;
- az inkrementális változást alsóbb szintű vezetők egyaránt irányíthatják, míg a radikális változás a felső vezetők felelőssége.

6.2 GYORS ÉS LASSÚ VÁLTOZÁSOK

A bevezetés ütemezése szerint ugyanakkor gyors és lassú változás között tehetünk különbséget. Ez a csoportosítás egyben a vállalat stratégiáját is jellemzi: a támadó jellegű stratégia gyors változásokat indukál, a visszahúzódó stratégia lassú változásokat feltételez. A változtatási stratégiákat sokkal inkább egy kontinuumban kell elképzelni, mint statikus pontokként, a két jellemző között hosszú átmenet van.^[2]

A gyors változásra jellemző, hogy világosan meg van tervezve annak érdekében, hogy hatékonyan és gördülékenyen lehessen követni a stratégiát lépésről lépésre. A változtatás folyamatába csak kevés résztvevőt érdemes bevonni: minél szűkebb a csoport, annál kisebb a széthúzás, nagyobb az egyetértés és rugalmasabb a hozzáállás. A gyors változás a potenciális ellenállás határozott letörésére törekszik, hiszen az ellenállók finom meggyőzésére nincs idő. Ezzel szemben a lassú változás az ellenállás minimalizálására tesz kísérletet, hiszen a hosszú folyamat során az ellenállók és a támogatók tábora is dinamikus változásokon, szerepcseréken megy keresztül, az ellenállás teljes megszüntetése nem lehetséges, de nem is szükséges. Annál is inkább, hiszen az építő jellegű, támogató kritikák a folyamatok javítását és a változás eredményességének javulását célozhatják. Szükség is van minden nézőpontra és meglátásra, hiszen a változás stratégiája kezdetben még nincs világosan megtervezve, képlékeny és formálható, a reakciók és ötletek mentén alakítható, amely lehetővé teszi sok résztvevő bevonását a kezdeményezőkön felül.^[6]

A gyors és a lassú változás közötti főbb különbségeket az alábbi táblázat foglalja magában:



47. ábra:

Gyors változásra akkor kerül sor, ha egy teljes szervezeti átalakításra van szükség, melynek célja irányulhat a válsághelyzetet kezelésére, a komoly problémákat megszüntetésére vagy az eredményesség drasztikus növelésére. Gyorsan kell akkor is cselekedni, ha új folyamatokat kell bevezetni, illetve valami teljesen újat felépíteni. Lassú változtatás esetén csak ideiglenes szervezeti átalakítás valósul meg, nincs válsághelyzet, legfeljebb kisebb problémák orvoslását kell ellátni a hatékonyság növelése érdekében. Ehhez elég a már meglévő folyamatok hatékonyabbá tételére vagy korrekciójára, lassú változás esetén nincs szó gyökeres átalakulásról.

A két változás típus megvalósításában is különbözik egymástól. Ha gyorsan szeretnénk a változást véghez vinni, a folyamat komoly előkészületeket igényel: előzetes terveket kell készíteni, melyekben előre kidolgozásra kerülnek az egyes akciók és jövőképek; valamint támogatókat kell szerezni, erre legmegfelelőbb személyek a vezetőség tagjai, illetve a szervezet kulcsemberei. Miután belevágtunk a változás megvalósításába, már nincs visszaút, határozott fellépéssel, a tervre összpontosítva kell gyors sikereket elérni. Lassú változtatás esetén nagyobb a mozgásterünk, ötletbörzékét és megbeszéléseket tudunk szervezni, amelyeken a szervezet minden tagja részt vehet és mindenki véleménye fontos. A megfelelő ötletek kiválasztása után végrehajtókat kell keresni, akik előbb kipróbálják a változtatási ötleteket, csak utána véglegesítik azokat. Támogató fellépés jellemzi a lassú változásokat, mellyel a szervezet együttműködését kívánjuk elérni.

Kotter és Schlesinger szerint a következő kérdéseket kell megfontolni a gyors és radikális, illetve a lassú és inkrementális változások³ megválasztásakor:

- Mi az ellenállás előre jelezhető mértéke, és mik a formái?
- Milyen a kezdeményező, és milyenek az ellenállók pozíciói (különös tekintettel a hatalmukra)?
- Kik rendelkeznek a változáshoz szükséges információkkal, tapasztalatokkal és kiknek az erőfeszítésére számíthatunk a változás megvalósítása során?
- Mi a változás tétje?^[5]

Sorban felelve a kérdésekre az alábbi javaslatokat tehetjük a változási stratégia ütemének kiválasztásához:

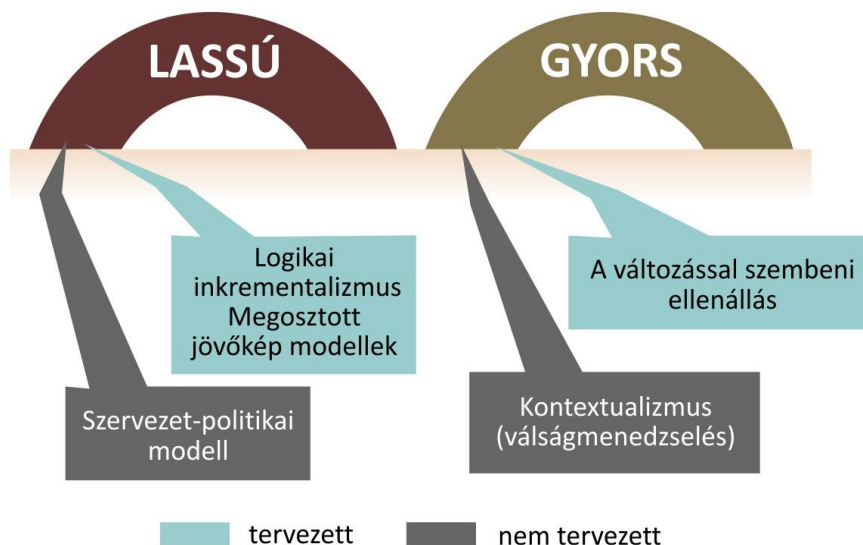
³ A változások jellemzőinek bemutatott párosítása nem általánosítható.

- az ellenállás mértékének növekedésével egyre lassabban érdemes a változást bevezetni annak érdekében, hogy mind egyéni, mind csoport-, illetve szervezeti szinten feloldhassuk az ellenállást, gyors változással csak támogató légkörben lehet számolni;
- felülről érkező változás esetén, azaz abban az esetben, ha a kezdeményező hatalma nagyobb, mint az ellenállóké, a változás gyorsabb bevezetése megengedhető; ellenkező esetben azonban, ha az ellenállók pozíciója kedvezőbb, a változást lassan kell elindítani;
- amennyiben a szükséges tudással és információval a változást kezdeményező, támogató csoport, koalíció rendelkezik, a változás gyorsan elindulhat, hiszen a sikerhez szükséges tapasztalat és motiváció a rendelkezésünkre áll; ugyanakkor minél inkább mások segítségére, erőfeszítéseire van szükség, annál inkább lassabb a változás – tekintettel, hogy az információk megszerzése időigényes;
- végül az is a gyorsabb változást indokolja, ha a teljesítmény és a túlélés kockázata is növekvő tendenciát mutat, mivel kiszámíthatatlan és változékony gazdasági környezetben ki kell használni azokat a rövid, stabil időszakokat, amikor a vállalászási kedv nagyobb, a bizonytalanság alacsony, a változás sikeressége pedig ezáltal nagyobb valószínűséggel garantálható.^[5]

6.3 DAVID WILSON MODELLJE

Az előző két dimenzióban – a tervezhetőség, valamint az idő szerint – vizsgált változás típusokat David Wilson modellje szervezi rendszerbe. Annak ellenére, hogy a kétszer kettes mátrixban nem helyezhető el minden szervezeti változás, ez az eszköz elég jó iránymutatást ad a legtöbb esetben.^[1]

A két dimenzió mentén négy szervezeti változás típust kapunk eredményül: az idő dimenziója alapján lehetnek lassúak vagy gyorsak, illetve az események ok-okozati kapcsolata szerint lehetnek tervezettek vagy nem tervezettek.^[1]



48. ábra: David Wilson modellje

A következőkben a modell négy mezőjének bemutatását ejtjük meg röviden.

Logikai inkrementalizmus

Azokat a szervezeti változásokat sorolhatjuk ebbe a mezőbe, melyek egyrészt tervezett változások, másrészt a változási folyamat lassú, inkább folyamatnak tekinthető. A változást a menedzserek megtervezik, ugyanakkor a végrehajtás rendkívül időigényes, hosszú távú elemzések szükségesek a megvalósításhoz. A menedzser ezen elemzések, magatartástudományi technikák és szervezetpolitikai eszközök segítségével proaktív, kezdeményező módon, lépésről lépésre halad a cél felé. A modell sajátossága, hogy a jövőkép kialakítása és gyakorlati megvalósítása időben lényegében egybeesik, nem különül el egymástól.^[7]

Megosztott jövőkép modellek

A logikai inkrementalizmushoz hasonlóan szintén tervezett és lassú változási folyamatokra jellemzőek a megosztott jövőkép modellek, ugyanakkor ezekben az esetekben az első lépés mindig a jövőkép kialakítása – elválasztva a megvalósítástól. A tervezést elvégezheti a menedzser is, de gyakran szakértőt kérnek fel az első fázis elvégzésére. A második lépésben a menedzsment megosztja a kialakított jövőképet a szervezet

tagjaival, hogy a végrehajtás során csökkentse az ellenállást és megkönnyítse a változási folyamat lefolyását.^[7]

Erőtér-elemzés

Wilson mátrixának ebben a mezőjében a változások még ugyancsak tervezettek, ugyanakkor az elsődleges dimenzió nem az idő, a lényeg a minél gyorsabb változás. A menedzserek jó előre megtervezik a szervezeti változást és az idő, mint korlátozó tényező jelenik meg a folyamatban. Erőtérnek egy bizonyos témára vagy elképzelésre vonatkozó vélemények összességét, a közhangulatot nevezzük. Az elmélet szerint a kiinduló helyzet egy nyugalmi állapot, amelyet a változást támogatók és az ellenzők egyensúlya eredményez. A változás során ez az egyensúlyi állapot bomlik meg, méghozzá a menedzsment közbenjárásával. Két módszer áll a menedzserek rendelkezésére: az ellenálló erők letörése vagy a változást szorgalmazók táborának erősítése. Az erőter-elemzés alkalmazása megköveteli azt, hogy az egyéneket felkészítsék arra, hogy felismerjék és megkülönböztessék a változást elősegítő és fékező erőket. Kurt Lewin gyakorlatban alkalmazta az elméletet erőter-elemzésében, mellyel részletesebben a 11. fejezetben foglalkozunk.^[7]

Szervezet-politikai modell

Ebbe a négyzetbe a nem tervezett és hosszú időt igénylő változások tartoznak. A szervezeti változás a szervezet belső érdekcsoportjainak harcában valósul meg úgy, hogy a végeredmény a harcban álló csoportok kompromisszuma lesz – amely ezáltal egyik érdekcsoport jövőképével sem egyezik meg maradéktalanul, tehát az egész folyamat előre nem tervezhető. Mivel a kompromisszum megszületéséig az egyes érdekcsoportok harca időben elhúzódhat, a szervezeti változás folyamat jellegű, időigényes.^[7]

Kontextualizmus, válságmenedzselés

Az ide tartozó változási akciók szintén nem előre megtervezettek, nincs kidolgozott jövőkép. A változtatási folyamatok jellemzői, hogy gyors cselekvést igényelnek, melyek kirobbanását korábbi tényezőknek, korábban felhalmozódott feszültségeknek tulajdonítják. Azért nevezik válságmenedzselési modellnek is ezeket az akciókat, mivel feladatuk a már bekövetkezett válságok, krízis helyzetek elhárítása.^[7]

6.4 ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

1. **Igaz vagy Hamis?**

Az inkrementális változás során a szervezeti változások egy adott szervezeti egységre korlátozódnak.

.....

2. **Igaz vagy Hamis?**

Az inkrementális változás nagyobb horderejű változás, mely a szervezet egészét érinti.

.....

3. **Igaz vagy Hamis?**

A radikális változás hatóköre kiterjedtebb, mint az inkrementális változása.

.....

4. **Gyors és lassú változtatás jellemzői (több jó válasz is lehetséges)**

- A. A lassú változtatás apró lépésekben zajlik.
- B. A lassú változtatás ellenállást generál.
- C. A gyors változtatás felülről vezetett.
- D. A beosztott kezdeményez a lassú változtatásnál.
- E. A beosztott az utasítást követi a gyors változtatásnál.

5. **Kotter és Schlesinger szerint mik azok a kérdések, melyeket a gyors és radikális illetve a lassú és inkrementális változások során mérlegelni kell (Minimum 3 felsorolása szükséges)?**

.....
.....
.....

6. **Igaz vagy Hamis?**

Kurt Lewin modellje négy szervezeti változást jelenít meg: a logikai inkrementalizmust, a kontextualizmust, a szervezett politikai modellt, és a változással szembeni ellenállást.

.....

7. Ismertesse az „Erőtér elemzés” modellt röviden!

.....
.....
.....
.....
.....
.....

8. Ismertesse a „Megosztott jövőkép” modellt röviden!

.....
.....
.....
.....
.....

6.5 IRODALOMJEGYZÉK

- [1] B. Nagy S. (2008): Szervezetfejlesztés, változásmenedzsment, Oktatási segédanyag, Zsigmond Király Főiskola, Budapest.
- [2] Dobák M. (1996): Szervezeti formák és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- [3] Farkas F. (2004): Változásmenedzsment, KJK-Kerszöv, Budapest.
- [4] Greiner, L.E. (1998): Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review, XLII. (3.)
- [5] Kotter, J. P. – Schlesinger, L. A. (2009): A változtatási stratégiák kiválasztása (Harvard Business Review, magyar kiadás, 11. évf. 4. sz. 20-28. o.)
- [6] Pataki B., Krajcsák Z. (2013): Szervezetfejlesztés, Msc oktatási segédanyag, BME ÜTI, Budapest.
- [7] Wilson, D. C. (1993): A strategy of change. Routledge, London.

**III. MODUL:
A SZERVEZETI VÁLTOZÁSOKKAL
SZEMBENI ELLENÁLLÁS ÉS ENNEK
FELOLDÁSA**

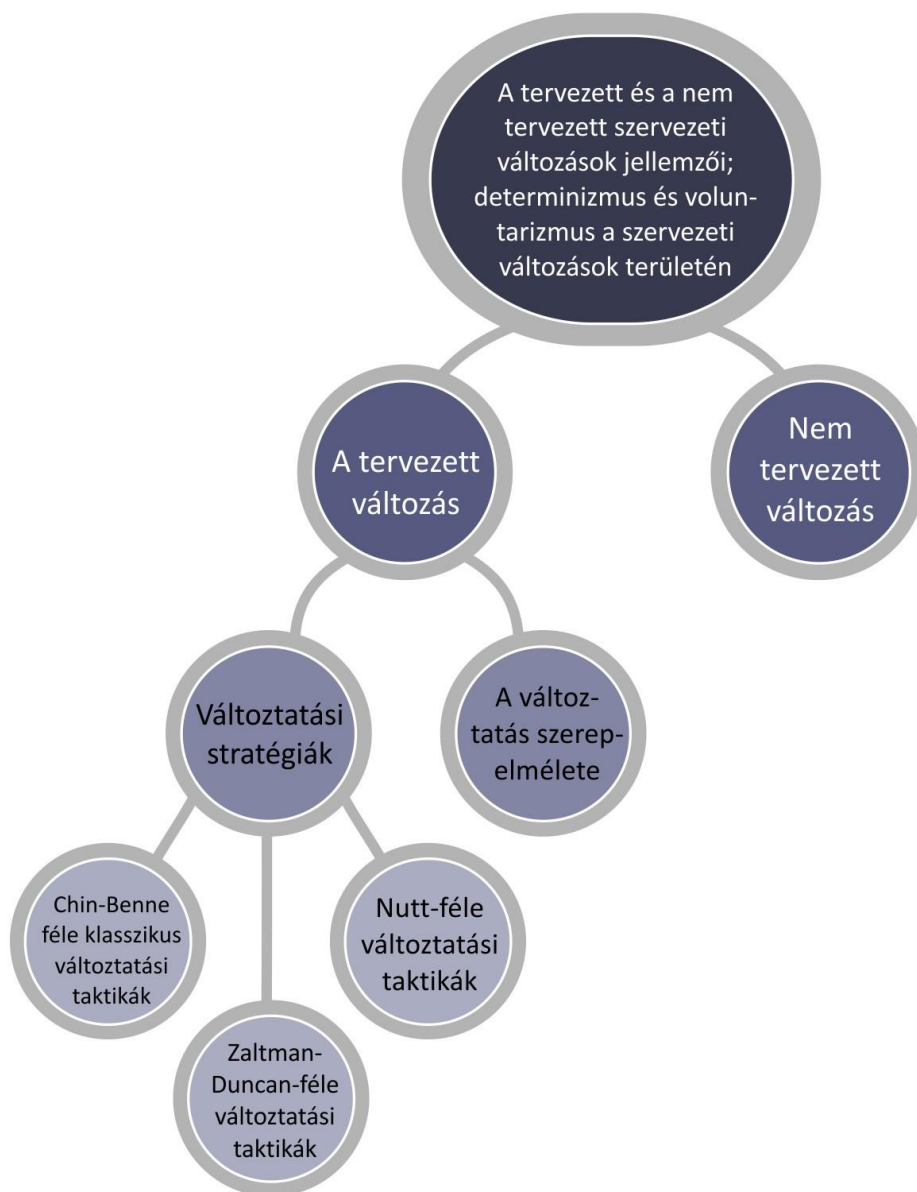
7. fejezet: A SZERVEZETI VÁLTOZÁSOKKAL SZEMBENI ELLENÁLLÁS SZERVEZETI ÉS SZEMÉLYI OKAI ÉS AZ ELLENÁLLÁS MÉRSÉKLÉSÉNEK TECHNIKÁI



49. ábra:

Ahogy azzal már az előző fejezetekben érintőlegesen találkozhatunk (lásd.: 3.3.1. alfejezet), a szervezet tagjai, az egyének automatikus reakciója, hogy általában ellenállást tanúsítanak a változásokkal, átalakításokkal vagy áthelyezésekkel szemben. Egy részük hamar belátja, hogy a változás kedvező lehet a vállalat és saját maga számára is, mások beletörődnek a változtatások szükségességébe, míg akadnak olyanok is, akik kitartóan ellenkeznek a teljes változási folyamaton keresztül. Mivel ez az ellenállás komoly hatással lehet a szervezeti változás folyamataira és befolyásolhatja annak végső sikerét is, nem szabad figyelmen kívül hagyni a szervezeten belüli ellenállás legapróbb jeleit sem. Megfelelő odafigyeléssel, kommunikációval és előre kidolgozott stratégiával az ellenállás egy elfogadható, egészséges szintre csökkenthető.

Jelen fejezetben ezen ellenállások okait taglaljuk, valamint bemutatunk néhány olyan gyakorlati technikát, amelyekkel a változásokkal szemben tapasztalt ellenállás mérsékelhető. Mindezek előtt azonban szót kell ejtenünk a változtatás lehetséges fogadtatásának spektrumáról: elkötelezettség vagy ellenállás?



50. ábra:

7.1 A VÁLTOZÁS FOGADTATÁSA



51. ábra:

Bár a jegyzet jelen fejezete a szervezeti változásokkal szembeni ellenállásra fókuszál, a változtatás fogadtatásának – az abszolút elutasításon túl – még számos lehetséges esete figyelhető meg a szervezet tagjainak vagy szervezeti egységeinek viselkedésében.

Judson egy négy és egy tizennyolc fokú skálán helyezte el a változás fogadtatásának kedvező vagy éppen kedvezőtlen mivoltát és mértékét az alábbiak szerint:

- a négy fokozatú skála felbontása:
 - elfogadás,
 - közömbösség,
 - passzív ellenállás,
 - aktív ellenállás.
- a tizennyolc fokozatú skála felbontása:
 - lelkesedés,
 - együttműködés,
 - együttműködés a menedzsment nyomására,
 - elfogadás,
 - passzív beletörődés,

- közömbösség,
- apátia, a munka iránti érdeklődés elvesztése,
- kizárólag az utasítások végrehajtása,
- regresszív viselkedés,
- nem tanulás,
- tiltakozás,
- minden szabályt szó szerint betartva dolgozás,
- olyan kevés munka elvégzése, amilyen kevés csak lehet,
- munkalassítás,
- személyes visszavonulás,
- „hibák” elkövetése,
- selejtgtyártás,
- szándékos szabotázs.^{[6][11]}

Ez utóbbi, finomabb felbontású skála is azt mutatja, a változások fogadtatása közel sem csak fekete vagy fehér, továbbá az ellenállás mértékének és miben létének is több, kifinomult változata is fellelhető az egyéni viselkedésmintázatok között.

Egy másik, gyakorlati példán szemléltetve a különbségeket, az Ernst & Young tanácsadó cégnél a kedvező vagy kedvezőtlen fogadtatás mértékét egy ötfokú skálán osztották be az alábbiak szerint:

- *Hívek*: hűségesek a szervezethez. Bízna a vezetésben, ezért nem merül fel bennük semmi kétség, hogy a változás csak kedvező lehet a szervezet számára.
- *Csatlakozók*: először információkat gyűjtenek a változásokról, különösképpen arról, őket hogyan fogja érinteni a változás: ha nem túlságosan hátrányos vagy kifejezetten előnyösen kerülnek ki a helyzetből, akkor támogatni fogják a változásokat.
- *Határozatlanok*: várakozó álláspontra helyezkednek, egyik pillanatban még mellette, másik pillanatban már ellene vannak ugyanannak a változásnak. Ingadoznak, nem tudnak egyértelműen állást foglalni. Helyzetükből azok a kulcsemberek mozdíthatják ki őket, akiket tisztelnek vagy elismernek.
- *Szkeptikusok*: bizonytalanok és úgy érzik, nem értik eléggé a változtatást ahhoz, hogy megítélhessék: számukra kedvező vagy kedvezőtlen a változás. Nem hiszik el, hogy a változás meghozhatja az ígért eredményeket. Megkérdőjelezzik a menedzsment kommunikációját, úgy gondolják, a vezetés eltitkolja a várható következményeket. Igazukról a csatlakozók, valamint a határozatlanok csoportját is igyekeznek meggyőzni.
- *Elutasítók*: attól függetlenül, hogy a változás jó vagy rossz, az elutasítók csoportja harcol mindenfajta változás ellen.^{[5][11]}

Azt, hogy az előbbieken ismertetett reakciókat mi váltja, azaz a szervezeti változással szemben elkötelezettség vagy ellenállás alakul ki, Connerhat pontban foglalta össze:

1. *Az emberek nem ugyanolyan gyorsan reagálnak a változásokra emocionálisan, mint intellektuálisan.* A változás megfigyeléséhez, a róla alkotott vélemény megfogalmazásához, valamint a támogatásról vagy ellenállásról született döntéshez szükséges szellemi kapacitásunk jóval nagyobb, mint érzelmi kapacitásunk. Az emocionális kötelezettség kialakulása időben gyakran lemarad.
2. *Az elkötelezettség drága: így is, úgy is nagy árat kell fizetni.* A változás megbízói természetesen azt szeretnék, ha a szervezet minden tagja támogatná kezdeményezésüket. Amikor azonban azzal szembesülnek, hogy mennyi idő, pénz és erőfeszítés szükséges az elkötelezettség kialakításához, gyakran meghátrálnak a feladattól. Csakhogy az így kialakuló ellenállás leküzdése még nagyobb ráfordítást emészthet fel. A kérdés tehát az, miért fizessünk: elkötelezettségért vagy ellenállásért?
3. *Akcióterv nélkül nem fog kialakulni a szervezet elkötelezettsége.* Egy jól átgondolt stratégiára van szükség, amely a változási folyamat résztvevőire teljes körben kiterjed.
4. *Az elkötelezettség nem egyik pillanatról a másikra alakul ki, az egy fejlődési folyamat eredménye.* Gyakran próbálják átugrani a folyamat lépcsőfokait és egyszerűen kihirdetni a változás intézményesülését. Ez esetben az elfogadás csak kényszer vagy engedelmesség hatására jöhet létre, csak a változás technikai megvalósulása érhető el. Ugyanakkor az emberekhez való efféle hozzáállás még nagyobb ellenállást szülhet, mint maga a változás.
5. *Ha nem alakítjuk ki az elkötelezettséget, jobb, ha felkészülünk a következményekre!* A változási folyamat vezetőinek meg kell tenniük minden tőlük telhetőt, ami a támogatás elnyeréséhez szükséges, ellenkező esetben ki kell dolgozniuk a törvényszerűen bekövetkező ellenállással szembeni válaszlépéseiket.
6. *Lassítsunk, hogy gyorsuljon a folyamat!* Az erőltetés csak látszólag gyorsítja a változtatás megvalósítását. Lassabb ütemben több idő jut a nyílt kommunikációra, az alkalmazottak bevonására, felhatalmazásra, szinergikus munkakapcsolatok kialakítására, valamint az elkötelezettség megteremtésére. A folyamat magától felgyorsul, ha megfelelő időt szánunk a kezdeti nehézségek legyőzésére.^{[3][11]}

A fenti modell tanulsága, hogy a változás melletti elkötelezettség kialakításához sok időre és energiára van szükség, annak érdekében, hogy tartós eredményt érhessünk el. Tervezetten, fejlődési folyamatként, minden hierarchiai szinten kell megteremteni a szervezet elkötelezettségét. Amennyiben ezeket figyelmen kívül hagyjuk, megteremtjük az ellenállás kialakulásának a lehetőségét, amelynek táptalaját számtalan dolog képezheti.

Hasonló tipológia alapján a szervezeteket is rendszerezhetjük a változás való képességük alapján. Az utóbbi évtizedekben terjedt el az a nézet, hogy nem elég a figyelmet csupán egy-egy konkrét változás megvalósítására koncentrálni, de magának a szervezetnek is fejlesztenie kell a változásra való képességét.^[11] Az ún. folyton változó szervezet (Ever Changing Organization, ECO), Pieters and Young modellje minden szervezetet összesen öt, négy belső (stabilizáló alapzat, menedzselés a változásért, folyamatos javítás, folyamatos tanulás) és egy külső (környezet) elemmel jellemez, melyek alapján a következő öt szervezeti orientációba sorolja őket.^[9]

- *Változástól irtózó szervezet* – a szervezet igyekszik elkerülni a változást, védekezésre rendezkedik be ellene, mert a változás megbontja az addigi viszonyokat és elvonja az emberek figyelmét a valódi munkáról. A szervezet tagjait nem vonják be a döntésekbe, nincs felhatalmazás, sem tanulás vagy javítás, minden utasítás intézményesített módon, felülről érkezik.
- *Változásnak ellenálló szervezet* – előnyben részesítik a stabilitást, próbálják elkerülni a változással járó rendetlenséget. Folyamatosan keresik az ellenérveket és a kudarc jeleit. A változásról – csúcsmenedzsment kezdeményezésre vagy külső kényszer hatására – az utolsó pillanatban döntenek, amikor már nincs más lehetőségük.
- *Változást menedzselő szervezet* – ugyan jobban kedvelik az állandóságot, de elismerik a változások szüntelenül zajló természetét, elfogadják a változásokat és készek hozzá alkalmazkodni. Nem keresik a folyamatos megújulás lehetőségét, de menedzselik, ha szembesülnek a változtatás szükségességével. Az embereket tájékoztatják a változtatási döntésekről, melyet legfeljebb középszintig delegálnak.
- *Változásbarát szervezet* – azonosítják és eltávolítják a változások útjában álló akadályokat. A szervezet minden tagját felhatalmazzák munkafolyamatainak fejlesztésére, időt és eszközöket biztosítanak számukra a folyamatos javulásban és tanulásban való

részvételre. Egyeztetnek mind a vevőkkel, mind a beszállítókkal, a szervezet tagjai egymás belső vevőinek tekintik egymást.

- *Változáskereső szervezet* – nagyra értékelik és nem akarják elmulasztani a változást, ennek érdekében figyelik a környezetet, versenytársaikat, kommunikálnak a vevőkkel és a beszállítókkal. Keresik a lehetőségeket mind a technológiai megújulás, mind a szervezeti fejlődés és javulás terén. Az embereket tartják a szervezet legfontosabb erőforrásainak, ennek érdekében fejlesztik képességeiket és hatalmazzák fel őket önmaguk menedzselésére.^[9]

A fentiekben bemutatott, a változásra vonatkozó szervezeti orientációk modellje leíró jellegű, ezért a szervezet elfoglalt helye a körülményektől függően lehet jó vagy rossz. Mivel napjaink gazdasági és technológiai környezete gyorsuló tendenciát mutat, egyre több szervezetnek érdemes inkább a változásra készebb irányba elmozdulnia.^[11]

A következő alfejezetekben a szervezeti ellenállás okait taglaljuk személyi és szervezeti szinten egyaránt.

7.2 AZ ELLENÁLLÁS SZEMÉLYI OKAI



52. ábra:

Egy szervezet tagjai érző, emberi lények. Ellentétben például egy számítógéppel, amely eszközt anélkül áthelyezhetünk egyik asztalról a másikra, hogy különösebb gondot jelentene a művelet. Ugyanakkor személyeket érintő bármilyen változás esetén elsősorban pszichológiai tényezőket kell megvizsgálni.

Pszichikai megközelítésben a vezetőknek azt a kérdést kell feltenni, hogyan lehetne elérni, hogy a változásban érintettek ne álljanak ellent a változásoknak. Ahhoz, hogy a kérdésére választ kapjon, fel kell tárnia a változásoktól való félelmük okát. Ennek több gyökere is lehet: ismeretlen-től való félelem, bizonytalanság-kerülés, a status-quo védelme (pozíció-tartás).^[1]

A személy szokásokat rendszeresít, hogy csökkenteni tudja a környezet komplexitását. A változás a már biztosított értékek elvesztésének kockázatával jár, ugyanakkor fenyegetheti a szervezeti tagok anyagi érdekeit is, ha a változás technológia jellegű és teljesítménykorlátokat érint (normaváltozás). Fokozottabb a késztetés az ellenállásra, ha az egy időben létszámleépítést is kilátásba helyez. Ilyenkor az ellenállás kifejeződésként munkalassításban, sztrájkban.^[1]

Mint tudat alatti reakció beindulhat a szelektív észlelés, ha magatartásunk, tevékenységünk helyessége kérdőjeleződik meg és kialakulhat egy olyan meggyőződés, hogy nincs is ok eddigi tevékenységünk, magatartásunk megváltoztatására. „Kívülálló” (outsider) effektusnak nevezzük azt az előítéletes és passzív magatartás, amikor a személy nem is vesz részt az új, változást jelentő tényezők bevezetésében, megtagadja az együttműködést a vezetőkkel.^[1]

A szervezeti változással szembeni ellenállás okai igen sokrétűek lehetnek. Számos elmélet és magyarázat született ezzel kapcsolatban. A fentiekben bemutatott okokat taglalja részletesebben Derek Pugh angol pszichológus is, akinek gondolatait az alábbiakban ismertetjük.

7.2.1 Pugh elmélete^{[2][10]}

Pugh szerint az ellenállást természetes pszichológiai reakcióként kell elfogadni. Az emberek félnek, hogy a vállalat üzleti tevékenysége során csak gazdasági érdekeit tartja szem előtt. Feltételezik, hogy a szervezet képes lenne tagjaitól megválni akár a profit növelése érdekében is. Ez a kiindulópont eleve negatív irányba befolyásolja az egyén véleményét a változtatásról. Pszichológiai alapon érthető az ellenállás, hiszen a szervezeti változás, mint ismeretlen veszélyforrás, merevvé és cselekvőkép-telenné teheti az embereket. Ha szervezeti oldalról közelítjük meg a személyes ellenállás magyarázatát, könnyen belátható, hogy a szervezet érdekcsoportok halmaza és harca. Mindenki csak a saját boldogulását

helyezi előtérbe, a jelenlegi állapotot pedig minden elmozdulás veszélyeztet. Az egyének stabilitásra törekszenek, melynek hatására az egész szervezet merevvé válik.

A szervezeti változások megértéséhez a vezetésnek tisztában kell lennie azzal, hogy a szervezet nem egy gépezet: nem lehet szétszedni és másképpen összerakni. A szervezet olyan, mint egy élő organizmus. A változás az egyén szintjén rendkívül bonyolult pszichológiai, szociálpszichológiai folyamat. Irányítása és kezelése széles körű ismereteket, kompetenciákat igényel a vezetéstől.

Pugh a változtatás menedzseléséhez, amely a lehető legkisebb szintre eliminálja a szervezeti tagok személyes ellenállását, a következő módszereket javasolja:

1. *Kommunikáció* – elsősorban azokkal érdemes személyes kommunikációt folytatni, akik részt vesznek a változásban, akiket közvetlenül érint a változás. Alaposan meg kell indokolni a változtatás szükségességét, előnyeit.
2. *Akcióterv* – nem elég a változás lényegét, a kívánt állapotot, eredményt megfogalmazni. Az egész folyamatot végig kell gondolni lépésről lépésre.
3. *Bevonás* – informális beszélgetésekkel, közös megbeszélésekkel érdemes bevonni az érintetteket a változás folyamatába, annak érdekében, hogy reagálhassanak a változásokra, részt vehessenek a döntésekben.
4. *Nyílt légkör* – a változás érintetteiben nem szabad azt az érzést kelteni, hogy véleményüket titokban kell tartaniuk. Olyan megbízható légkört kell teremteni, amely támogatja az észrevételek, kifogások szabad megosztását.
5. *Nyitott menedzser* – a vezetésnek is készen kell állnia arra, hogy megváltozzon. Ehhez befogadónak kell lennie az új ötletekkel szemben, az alulról jövő kezdeményezésekkel egyaránt.
6. *Monitoring* – a változás folyamatát végig kell kísérni és ha szükséges, beavatkozni. Kiemelt szerepe van a gyors visszacsatolásnak, amely a folyamat folyamatos fejlesztéséhez járul hozzá.

Annak ellenére, hogy Pugh elmélete általános fogalmazza meg a szervezeti változásokkal szemben tanúsított személyes ellenállás okait, remek kiindulópontot jelent egy adott szervezet problémájának gyakorlati megoldásához, a miértek megértéséhez.

7.2.2 Kanter elmélete^{[7][11]}

Rosabeth Moss Kanter – amerikai szociológus és kutató – elméletében tíz konkrét okot nevesít meg, melyek a leggyakrabban nevezhetők meg a változásokkal szembeni ellenállás kialakulásáért felelőseknek.

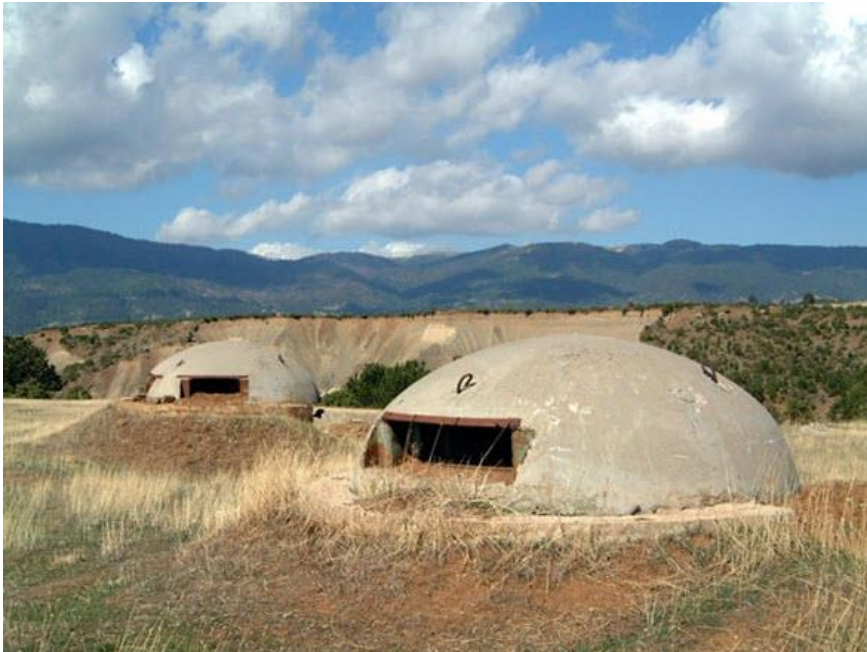
- *Kontrollvesztés* – az emberek úgy érzik, csak rajtuk keresztül, nem pedig velük együtt hajtják végre a változtatásokat. Ennek megakadályozására be kell vonni őket a döntésekbe, sőt rájuk is bízhatunk egyes döntéseket. Egyoldalú döntéskényszer esetén is, legalább a szakmai részletkérdésekben, meg kell hagyni a látszatát, hogy a szervezet tagjai maguk döntenek sorsuk felett.
- *Komoly mértékű személyes bizonytalanság* – ez abból fakad, hogy az érintettek nem tudják pontosan, hogyan fogja személyesen őket érinteni a változás, úgy érzik, a sötétben tapogatóznak. A bizonytalanságot bővebb tájékoztatással, magyarázattal szüntethetjük meg, amellyel hitelességünket is megalapozhatjuk.
- *Kerüljük a meglepetéseket* – az emberek szkeptikusan, sőt akár ellenségesen is fogadhatják a hirtelen, váratlanul bevezetett változásokat. Tájékoztatás, előzetes egyeztetés, tervezés nélkül nem szabad belevágni egyetlen változtatási folyamatba sem.
- *Az eltérés hatása* – csak azon változtassunk, amin kell. Tartsuk tiszteletben a hagyományokat, a szimbólumokat, a megszokott dolgokat és mechanizmusokat, amelyekhez az emberek kötődnek.
- *Arcvesztés* – a szervezet tagjai úgy érezhetik, a bevezetett változás nyílt elismerése annak, hogy amit és ahogyan eddig csináltak, az rossz volt. Ezt az érzetüket úgy csökkenthetjük, ha elismerjük az előző rendszerben tanúsított képességeiket, eredményeiket és bevonjuk őket a változtatási folyamatokba.
- *Aggodalom a kompetencia miatt* – az új rendszer keretei között megkérdőjeleződik az a tudás- és tapasztalatmennyiség, ami a régi rendszerben elegendő és megfelelő volt. Az emberek félnek, hogy nem tudnak majd helyállni az új körülmények és elvárások között. A megoldást az oktatás, a tanácsadás vagy a kipróbálás lehetősége rejti magában.
- *Tovagyűrűző hatások* – előfordulhat, hogy az egyik területen tett lépésnek váratlan hatásai lesznek egy másik területen. Katasztrófatervek készítésével ez a nemkívánatos hatás mérsékelhető.
- *Többletmunka* – minden változtatás többletmunkával jár, ez tény. Ahhoz, hogy az emberek vállalják a plusz energiák befektetését,

ezt a tényt nyíltan el kell ismerni és jutalmazni kell a többletmunkák elvégzését.

- *Korábbi sérelmek* – személyes okok, ellenérzések is kiválthatják a változással szembeni ellenállást, ha olyan szervezeti egység vagy csoport kezdeményezi azt, akihez korábbi sérelmek köthetőek. A változás eredményességéhez ezeket a sérelmeket a felszínre kell hozni és mihamarabb tisztázni kell.
- *Valós fenyegetések* – a szervezet tagjainak olyakor igazuk van, amikor ellenzik az őket érintő változásokat, amelyek negatív következményekkel járnak rájuk nézve. A valós fenyegetéseket sem szabad eltitkolni, ebbe is be kell vonni az érintetteket: sokszor az is csillapítja a fájdalmat, ha az emberek választhatnak két rossz közül.

Az ellenállás személyi okait ugyanakkor nem lehet különválasztani a szervezeti okoktól, hiszen a szervezetet is emberek alkotják. Ahogyan azt a következő alfejezetben – a szervezeti okok bemutatása során – látni fogjuk, a két hatás tehát szervesen összefügg egymással.

7.3 AZ ELLENÁLLÁS SZERVEZETI OKAI



53. ábra:

A szervezet maga is homeosztatikus berendezkedésű, azaz önszabályozó, próbálja belső egyensúlyát megtartani.^[1] Mivel egy változás éppen az egyensúlyi állapot megbontására, abból való kimozdulásra törekszik, ez egyfajta védelmi mechanizmust vált ki. A szervezeti konzervativizmus eredményeként a változással szembeni szervezeti ellenállás a jelenség logikai, pszichológiai hátterében keresendő.

Gyakran a szervezet vezetőségének felfogása nem egyezik a változtatást előkészítő vezető elképzeléseivel, nem érzik magukénak, ezért nem tartják szükségesnek azokat. A változás kívánatossága azon múlik, mennyire égető a probléma. Az is előfordulhat, hogy a változás által érintettek, más beosztottak vagy vezetők más eredményre jutnak a rendelkezésükre álló tényekből – ha nem jutottak hozzá a változásra generáló tényekhez, nincs birtokukban adekvát információ, ezáltal helytelenül és más tényekre alapoznak. Míg a változás kezdeményezői tiszta képpel rendelkeznek, addig ez a kép a többiek számára nem hozzáférhető. Ennek következményeként – különösen, ha a változást kezdeményezők túlértékelik a változtatások fontosságát és szükségességét, valamint feltételezik a többiek egyetértését – ellenállással szembesülhetnek. Ugyanakkor a változásban érdekelt vezetők olykor alulértékelik, lekicsinylik ezt a várható ellenállást vagy egyáltalán nem is számolnak vele. A változások vezetői a felmerülő szervezeti akadályokat a többi érintett személyes hozzáállására vezetik vissza, míg maguk az érintettek a helyzet objektív nehézségeit okolják. Ez tehát értelmezési hiba: a vezetők nem értik, miért nincs lelkesedés az érintettekben, míg azok úgy gondolják, nem hibásak. Ezek a hatások nehezen küszöbölhetőek ki, mivel eltérő információkra, eltérő észlelésre és a változással való eltérő érzelmi fogadtatásra vezethetők vissza.^[1]

További okok között említendő az ellenállás – talán legfontosabb – szervezeti oka: a hatalmi pozíciók féltése. A változások szinte mindig érintik a hatalmi pozíciókat és ez közvetlen érdekeket sért. Akkor is ellenállás alakul ki, ha a változás érinti a szervezet erőforrás-elosztását (pl.: létszámcsökkentést, a költségvetési keret szűkülését vonja maga után). Ha a változás olyan volumenű következményekkel járhat, mint egy-egy szakma vagy szervezeti egység megszűnése, szintén heves ellenállásra kell számítani az érintett szakma vagy szervezeti egység részéről.^[1]

A változtatási folyamat akkor is elakadhat vagy irányíthatatlanná válhat, ha a változás csak a szervezeti egységek egy részét érinti kedvezően és nem terjed ki az egész szervezeti kapcsolatrendszerre. Kockázati tényező lehet még a bizalomhiány, ami elsősorban előkészítési hibából ered.^[1]

Az itt említett tényezők többségükben éppen azok, amelyek a szervezeti hatalmi játszmák, politikai mozgások középpontjában is állnak, nem véletlen, hogy a szervezeti változásokkal szembeni ellenállás fő okozói is egyben.^[1]

Az eddigiekhez hasonlóan az ellenállás szervezeti okai néhány elmélet szerint, kategorizálva is bemutatásra kerülnek a következő alfejezetekben.

7.3.1 Zaltmann és Duncan elmélete^{[11][12]}

Az ellenállás lehetséges okait a Gérald Zaltmann és Robert Duncan kutatópáros négy csoport szerint osztályozta. Felsorolásszerűen:

- *A változtatás kulturális akadályai:* kulturális értékek és hiedelmek, kulturális etnocentrizmus, arculatvédelem, inkompatibilitás a változás valamely kulturális jellemzőjével;
- *A változtatás társas jellegű akadályai:* csoportszolidaritás, a külső személyek elutasítása, konformitás a normákkal, konfliktus;
- *A változtatás szervezeti akadályai:* fenyegetés a hatalomra és befolyásra, szervezeti struktúra, a csúcsszintű döntéshozók viselkedése, a változásnak kedvezőtlen klíma a szervezetben, az ellenállást okozó technikai akadályok;
- *A változtatás pszichológiai akadályai:* percepció, homeosztázis, konformizmus és elkötelezettség, személyiségbeli faktorok.

7.3.2 Harrington, Conner és Horney elmélete^{[5][11]}

A szerzők az alábbiakat találták a változásokkal szembeni ellenállás leggyakoribb okainak:

- *A jövőkép hiánya* – zavarossá válhat a változások értelmezése, ha a vállalat jövőképe vagy szervezeti stratégiája nem világos.
- *Korábbi rossz bevezetések* – a szervezet tagjai nem sok jót remélnek, amikor újabb változásokat jelentenek be, ha korábban már tapasztalniuk kellett rosszul megvalósított stratégiai terv következményeit.
- *A középmenedzsment támogatásának hiánya* – a középvezetők azért nem érzik magukénak, nem támogatják lelkesen a változást, mert hiányolják a változási folyamatokba való bevonást.
- *Nem értik vagy nem hisznek benne* – a változást csak akkor lehet eredményesen vezetni, ha minden részét világosan megértették és elkötelezettek vagyunk a megvalósításához.

- *Csekély kockázatvállalás* – ha túl szigorúan büntetik a hibázást, esetleg már a hiba hiányát is jutalmaznak, a kockázatkerülés válik normává, amely hosszú távon elnyomja a kezdeményezéseket, új vállalkozásokat.
- *Nem menedzselik a következményeket* – a változtatási célhoz való csatlakozást jutalmazni kell, ellenkező esetben az újabb utasítás válasz nélkül maradhat.
- *Hiányzik a világos kommunikáció* – a menedzselés nélkül áramló információ csak félreértést és zavart kelt, mindenki úgy értelmezheti, ahogyan akarja.
- *Időhiány* – a bevezetés során, a változás lényegének internalizálásakor és a hozzá való alkalmazkodáskor nem szabad kapkodni, különben később kell javítgatni a folyamatot.
- *Szegényes nyomon-követés* – nem elég a változási projektet útnak indítani, folyamatosan figyelemmel kell kísérni, hogy a változás vagy annak egy része elérte-e a kitűzött célt.
- *A szinergia hiánya* – ha a szervezet különböző tevékenységeit, egységeit nem egészként kezeljük, megfeledekezünk a részek kölcsönös függéséről, akkor az egyik területen indított változás ellenállásba ütközhet egy másik területen.
- *A tettek ellentmondanak a szavaknak* – abból biztosan problémák lesznek, ha felső vezetés tevékenysége és kommunikációja nem konzisztens.
- *Roszul kezelik az ellenállást* – gyakran tagadják vagy elnyomják a felszínre kerülő, nyílt ellenállást, amely ezáltal burkolt formákban ölt testet, amely súlyosan romboló tud lenni. A nyílt ellenállást bátorítani kell, hiszen sokkal jobban látható és kezelhető, mint a láthatatlan.

A változásokkal szembeni ellenállások okainak tisztázása után következnek néhány, a kezelésükre szolgáló megoldás.

7.4 AZ ELLENÁLLÁS MÉRSÉKLÉSÉNEK TECHNIKÁI



54. ábra:

Ahogy azt az előzőekben láthattuk, a szervezeti változásokkal szembeni ellenállásnak számos oka lehet, melyek felismerése és kezelése különös odafigyelést igényel. Ehhez időre és előre megtervezett stratégiára van szükség. Ha össze kellene foglalni, az ellenállás mérséklését célzó technikák az alábbi hét kulcsterületre céloznak irányított akciókat:

1. *Oktatás és kommunikáció* – segít megértetni és elfogadni a változást, hatékony módja a félreértések és a téves információk elkerülésének.
2. *Részvétel* – a hozzájárulás, a kollégák bevonása csökkenti az ellenállást, növeli az elkötelezettséget.
3. *Támogatás és elkötelezettség kiépítése* – az érzelmi kötődés és a motiváció kialakítása is prioritást élvez.
4. *Korrekt változásmenedzsment* – mindenki számára fair módon kell végrehajtani a változásokat, a bekövetkezett állapotban senki se érezze úgy, hogy az ő helyzetét negatívan befolyásolta a változás.

5. *A változást támogató emberek kiválasztása* – kiemelkedő figyelmet kell fordítani azokra az érintettek, akiknek pozitívabb hozzáállása van a változásokkal szemben, ezáltal hajlandóak a kockázatvállalásra és rugalmasan kezelik a változó helyzetet.
6. *Korlátozás, kényszer* – ha az előző elemekre irányuló taktikák csődöt mondanak, olyan eszközökkel is élhetünk, mint az előléptetés elmaradása, a negatív teljesítményértékelés vagy a javadalmazás csökkentése.

Ezek tehát azok az alapkövek, amelyekre a különböző mérséklési technikák épülnek. A következőkben két modellt mutatunk be, amelyek elemei között szintén visszaköszönnek ezek a tényezők.

7.4.1 Di Petro módszerei^{[4][11]}

A változással szembeni ellenállás kezelésére Di Petro a következő kilenc módszert javasolja.

- *Gazdasági ösztönzők* – a változással járjanak jól anyagilag az érintettek, de legalábbis ne romoljon pénzügyi helyzetük.
- *Kétirányú kommunikáció* – az egyirányú kommunikáción, a pusztán tájékoztatáson túlmenően foglalkozni kell az érintettek kérdéseivel, azokat meg kell válaszolni a siker érdekében.
- *Részvétel* – a résztvevők jobban megértik a változás fontosságát, ha bevonják őket a változásról hozott döntésekbe. Nehezen képzelhető el a résztvevők ellenállása egy olyan változással szemben, melynek kialakításában maguk is részt vettek.
- *A szimbólumok változatlanul hagyása* – törekedni kell arra, hogy a lehető legkevesebb szimbolikus változás történjen.
- *A változtatás kísérleti jellege* – amíg be nem bizonyosodik, hogy a változás valóban jól működik, biztosítani kell a szervezet tagjait a változás kísérleti jellegéről.
- *Építés a múltra* – csökken az ellenállás, ha a legtöbb új változtatás a korábbi eljárásokon alapul. A régi, megszokott és bevált módszerek mankót jelentenek az ismeretlen úton.
- *Ceremónia* – egy ünnepség rendezése enyhíti a feszültséget, ha minden alkalmazott jó kedvvel vág neki a változtatások kivitelezéséhez.
- *A változtatás lassú vagy azonnali bevezetése* – a változás várható hatásától, következményeitől függően kell megválasztani a bevezetés ütemezését. Negatív hatások esetén a gyors, míg pozitív hatások esetén a fokozatos megvalósítás a legjobb taktika.

- *Igazság* – az eddig tárgyalt stratégiák akár manipulatívak is lehetnek, ugyanakkor az eljátszott bizalmat nagyon nehéz visszaszerelni. A szervezet minden szintjén igazat kell mondani, az őszinteség megerősíti az elkötelezettséget.

7.4.2 Kotter és Schlesinger módszerei^{[8][11]}

„Sok menedzser nemcsak a szervezeti változásra adott reakciók változatosságát becsüli le, de saját hatalmát is az egyének és csoportok reakcióinak pozitív befolyásolására a változás során.” (Kotter; Schlesinger, 2009, 23. o.) A szerzőpáros által javasolt hat módszer segítségével azonban mérsékelhető vagy akár meg is szüntethető az ellenállás, ha elegendő figyelmet fordítanak rá.

- *Tájékoztatás és kommunikáció* – nem szabad hagyni, hogy információ-hiányból vagy félreértésből fakadjon az ellenállás. Az emberek tájékoztatásával, kérdéseik megválaszolásával, a tervezett változás elmagyarázásával ez könnyen megelőzhető. Segítségünkre lehetnek még a megfelelő képzési programok is.
- *Részvétel és bevonás* – az érintettek a változtatás megtervezésébe és bevezetésébe történő bevonásának két előnyét is élvezhetjük: hasznosíthatjuk a bevontak szakértelmét és információit, valamint elkötelezetté, lelkesé tehetjük az érintetteket a változás megvalósítása során.
- *Előmozdítás és támogatás* – segítőkész magatartás többféleképpen is megnyilvánulhat: új készségeket taníthatunk az alkalmazottaknak, szabadságot adhatunk nekik egy megerősítő időszak után vagy érzelmi támogatást nyújthatunk nekik.
- *Tárgyalás és megállapodás* – az aktív vagy egy lehetséges ellenállásnak úgy is elejét lehet venni, ha különböző ösztönzőket ajánlunk fel az ellenállóknak. Meg kell találni ösztönzésük módját, ami ellensúlyozza a változás vélt vagy valós hátrányait.
- *Manipulálás és kooptálás* – ebben a kontextusban a manipuláció általában az információ szelektív használatát és az események tudatos strukturálást rejti magában. Egyik formája a kooptálás, amely során a változást ellenző vezetőnek egy kulcsfontosságú pozíciót ajánlunk fel a változtatási folyamatban. A kezdeményezők ugyanakkor nem tartanak igényt a kooptált vezető tanácsaira, csupán jóváhagyásaira, ezért ez nem a részvétel valós formája.
- *Nyílt vagy burkolt kényszerítés* – végső esetben a vezetés azzal veszi rá a szervezet tagjait a változás elfogadására, hogy megfegyverezik, ténylegesen elbocsátják vagy áthelyezik őket. Nyílt vagy

burkolt fenyegetés tárgyát képezheti a munkahely elvesztésének vagy a megérdemelt előléptetés megvonásának kilátásba helyezése.

A sikeres szervezeti változtatási program megvalósításához a menedzsereknek számításba kell venniük a fent tárgyalt módszerek erősségeit és korlátait, valamint reálisan kell értékelniük az adott helyzetet. Ehhez nyújt segítséget az alábbi táblázat, amely Kotter és Schlesinger módszereit foglalja össze előnyeik és hátrányaik ismertetésével kiegészítve.

MEGKÖZELÍTÉS	ALKALMAZÁSA	ELŐNYÖK	HÁTRÁNYOK
Tájékoztató, kommunikáció	Információhiány esetén, vagy ha az információ és az elemzés pontatlan.	Ha sikerül meggyőzni az embereket, gyakran segítenek a változás megvalósításában.	Nagyon időigényes lehet, ha sok ember érint.
Részvétel, bevonás	Ha a kezdeményezőknek nincs birtokukban a változás megtervezéséhez szükséges összes információ, és ha másoknak elég hatalmuk van az ellenálláshoz.	A résztvevők elkötelezik magukat a változás megvalósítása mellett, és a birtokukban lévő releváns információk beépíthetők a változtatási tervbe.	Nagyon időigényes lehet, ha a résztvevők nem megfelelő változtatást terveznek.
Előmozdítás, támogatás	Ha a dolgozók azért állnak ellen, mert gondot okoz számukra az alkalmazkodás a változásokhoz.	Az alkalmazkodással kapcsolatos problémáknál egy módszer sem működik ilyen jól.	Időigényes és drága lehet, mégis kudarcot vallhat.
Tárgyalás, megállapodás	Ha egy személy vagy csoport számára egyértelműen hátrányos lehet a változás, és elég hatalmuk van az ellenálláshoz.	Időnként viszonylag könnyű módszer lehet a hevesebb ellenállás elkerülésére.	Sok esetben túl drága lehet, ha másokat is tárgyalásra buzdít az engedelmességük áráról.
Manipulálás, kooptálás	Ha a többi módszer nem vált be, vagy túl drága.	Viszonylag gyors és olcsó megoldás lehet az ellenállás problémájára.	A jövőben gondokat okozhat, ha az emberek manipulálva érzik magukat.
Nyílt vagy burkolt kényszerítés	Ha fontos a gyorsaság, és a változás kezdeményezőinek elég hatalmuk van.	Gyors, és bármilyen ellenállás legyűrésére alkalmas.	Kockázatos, ha az emberek megharagudnak a kezdeményezőkre.

55. ábra: : változtatással szembeni ellenállás kezelésének módszerei (Kotter; Schlesinger, 2009, 25. o.)

A bemutatott két modell között sok hasonlóságot figyelhetünk meg, a fentiekben ismertetett alapokra épülnek. A következő fejezetben egy teljesen más megközelítésből, Kurt Lewin erőter-elemzésén keresztül foglalkozunk a szervezeti változással szembeni ellenállás csökkentésével.

7.5 IRODALOMJEGYZÉK

- [1] Bakacsi Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest.
- [2] dr. B. Nagy S. (2008): Szervezetfejlesztés, változásmenedzsment, Oktatási segédanyag, Zsigmond Király Főiskola, Budapest.
- [3] Conner, D. R. (1993): Managing at the Speed of Change. VillardBooks, New York.
- [4] Di Petro, R. D. (1986): Systems and Procedures. In: Ullmann, J. E. (ed.): Handbook of Engineering Management. Wiley, New York, pp. 131-151.
- [5] Harrington, H. J.;Conner, D. R.;Horney, N. L. (2000): Project Change Management. McGraw-Hill, New York.
- [6] Judson, A. S. (1991): Changing Behavior in Organizations. Basil Blacwell, Cambridge, MA, Oxford,UK.
- [7] Kanter, R. M. (1984): The Change Masters. George Allen &Unwin, London.
- [8] Kotter, J. P.; Schlesinger, L. A. (2009): A változtatási stratégiák kiválasztása. Harvard Business Review, magyar kiadás, 11. évf. 4. sz. 20-28. o.
- [9] Pieters, G. R.; Young, D. W. (2000): The Ever-Changing Organization. St. Lucie Press, BocaRaton, Florida.
- [10] Pugh, D.(1978): Understanding and managing organization change. London Business School Journal, vol.3, no. 2, pp 29-34.
- [11] dr. Pataki B.;Krajcsák Z. (2013): Szervezetfejlesztés, Msc oktatási segédanyag, BME ÜTI, Budapest.
- [12] Zaltmann, G.;Duncan, R. (1977): Strategies for Planned Change. Wiley, New York.

7.6 ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

1. **A változás fogadtatásának kedvező vagy kedvezőtlen mivoltát Judson 4 fokú skálán helyezte el, sorolja fel ezeket!**

.....

.....

.....

.....

2. **Igaz vagy Hamis?**

Judson 18 fokú skálájának egyik eleme, mely a szervezeti változás fogadtatását jellemzi, a degresszív viselkedés

.....

3. **Igaz vagy Hamis?**

Az emberek ugyanolyan gyorsan reagálnak a változásokra emocionálisan mint intellektuálisan

.....

4. **Az alábbiak közül, melyek tartoznak a Di Petro féle változással szembeni ellenállás kilenc módszeréhez (több jó válasz is lehetséges)?**

- A. A gazdasági ösztönzők segítik, hogy anyagilag jól járjanak az érintettek
- B. Törekedni kell, hogy a lehető legkevesebb szimbolikus változás történjen
- C. Egy ünnepség rendezése enyhíti a feszültséget
- D. Csökken az ellenállás ha a legtöbb új változtatás a korábbi eljárásokon alapul
- E. Egyirányú kommunikáció

5. **Mit jelent a lassítsunk, hogy gyorsuljon a folyamat?**

.....
.....
.....
.....
.....

6. **Mit jelent az ECO?**

.....
.....

7. **Igaz vagy Hamis?**

Kotter és Schlesinger szerzőpáros által javasolt hat módszer egyike a tájékoztatás és kommunikáció, mellyel akár meg is szüntethető a szervezeti ellenállás

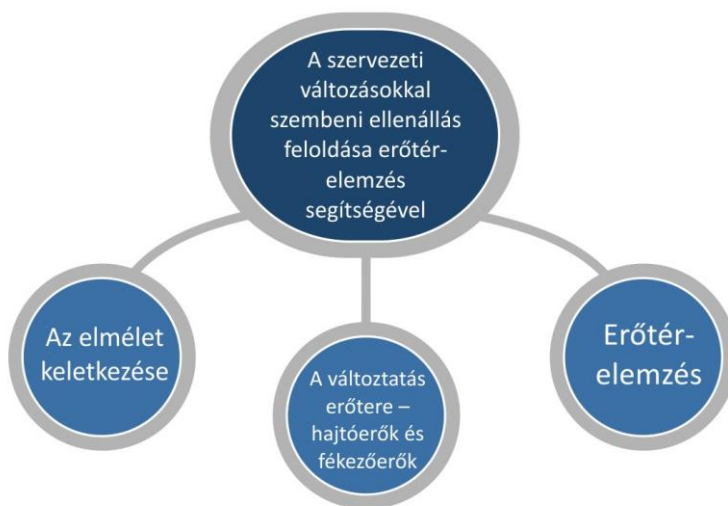
.....
.....

8. **Kotter és Schlesinger változtatással szembeni ellenállás kezelésének 6 módszeréből ismertessen kettőt (Kifejtős kérdés)!**

.....
.....
.....
.....
.....
.....

8. fejezet: A SZERVEZETI VÁLTOZÁSOKKAL SZEMBENI ELLENÁLLÁS FELOLDÁSA ERŐTÉR-ELEMZÉS SEGÍTSÉGÉVEL

Ahogy azt már az előző fejezetben is bemutattuk, egy sikeres szervezet-változtatási folyamat elé számos akadályt gördíthet a változással szembeni ellenállás. A gördülékenyebb végrehajtás érdekében a lehető legalacsonyabb szintre kell csökkenteni ezt az ellenállást. Ennek a technikáját adja meg Kurt Lewin, aki maga is a szociálpszichológia mestere volt – s erőter-modellje, amely lényegében véve nem más, mint csoportdinamikán alapuló módszer az ellenállás csökkentésére.^[1] Lewin elméletét jelen fejezetben taglaljuk részletesen.



56. ábra:

8.1 AZ ELMÉLET KELETKEZÉSE^[1]

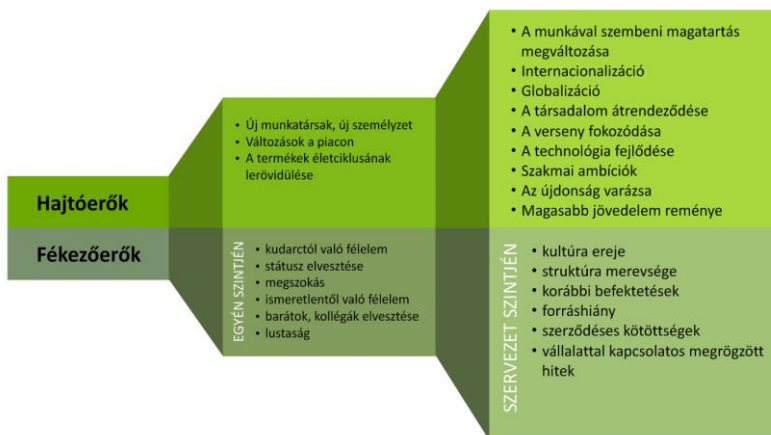
A II. világháború idején Lewin és munkatársai azt vizsgálták, hogy a húshiány miatt fellépő feszültségek enyhítése érdekében hogyan változtathatók meg az amerikai háziasszonyok vásárlási szokásai. Céljuk az volt, hogy rábírják a háziasszonyokat: húsételek helyett olcsóbb belsőségeket tálaljanak. A kísérlet első fázisában tanfolyamokon, előadásokon próbálták meggyőzni a közönséget. Az egyirányú, oktató jellegű kommunikációval csak szerény eredményeket tudtak felmutatni: az előadások

hatására az alanyok mindössze 3%-a készített ételt a szorgalmazott alapanyagokból. A kísérlet második szakaszában azonban a háziasszonyokat csoportokba rendezték, és irányított keretek között hagyták őket beszélgetni. A kommunikáció minőségén is javítottak: kétirányúvá vált az eszmecsere és a kioktató stílust felváltotta egy bensőséges hangnem. Ez az eredményeken is meglátszott: a vitákban résztvevők közel egyharmada készített ételt a bensőségekből.

Ez a különbség annak tudható be, hogy a propaganda jellegű kommunikáció során a hallgatók nem tudnak bekapcsolódni, ezáltal magukénak sem érzik az ügyet, végig kívülállóként tekintenek a problémára, mindenki passzív marad. Egyéni döntéseket hoznak, nem ismerik meg társaik véleményét. Ezzel szemben a csoportos megbeszélés során minden résztvevő informálódni tud a másik meglátásairól. A csoporton belül a csoportdinamika hatására kiépül a kötődés, a résztvevők a döntéshozatal során egymásra is hatásra vannak csoportos, aktív szerepet töltenek be. Nincsenek külső tényezők, a csoport tagjai csak egymást befolyásolják. Az elmélet szerint – paradox módon – az erőter megváltozása magától az erőteről függ.

8.2 A VÁLTOZTATÁS ERŐTERE – HAJTÓERŐK ÉS FÉKEZŐERŐK

Lewin szerint minden változás egy pszichológiai erőterrel jellemezhető, mely hajtóerőkből és fékezőerőkből áll. A hajtóerők elősegítik a változásokat, míg a fékezőerők gátolják azt. Az alábbi táblázat hasonlítja össze a változást motiváló tényezőket.



57. ábra: A változást motiváló tényezők összehasonlítása[1][5]

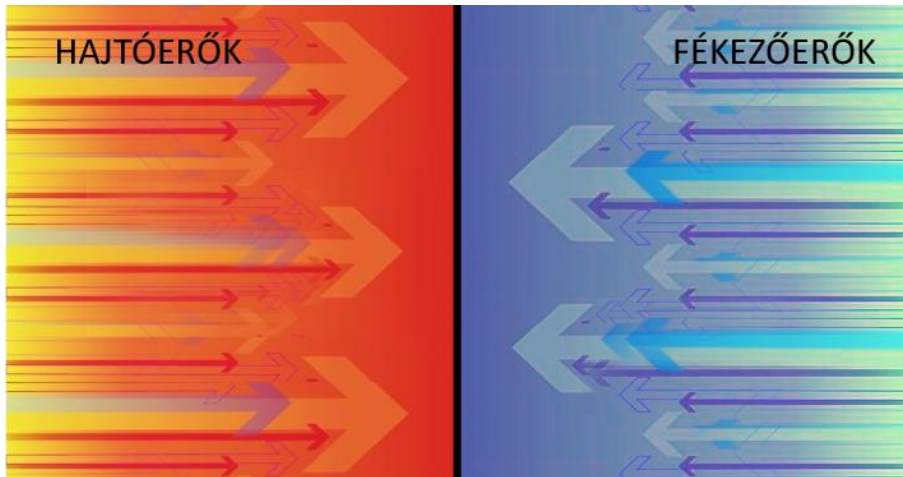
A változtatás bevezetésének erőit azonban nem szabad összetéveszteni a tervezett változás következményeivel: a hajtóerők nem egyenlők a változás előnyeivel, míg a fékezőerők nem jelentik a változás hátrányait. A változás előnyei, valamint hátrányai a már megvalósult új állapotra, a változás eredményére vonatkoznak, így azok figyelembe vételére a döntési változatok összehasonlítása során kerül sor.^[5]

A hajtó- és fékezőerők a változtatási folyamatot előmozdító vagy hátráltató tényezők, melyek a mostani állapotból a tervezett új állapotba átvezető tevékenységet befolyásolják. Vizsgálatukra a változás bevezetésének tervezésekor kell időt szánni, amikor azt próbáljuk felmérni, hogy várhatóan milyen tényező segítheti, illetve milyen tényező akadályozhatja egy-egy lehetséges megoldás megvalósítását.^[5]

Az érdekesség, hogy ha ezek a pszichológiai hajtó- és fékezőerők úgy alakulnak – ha a változtatás nem kap elég támogatást vagy éppenséggel nem sikerül az ellenállást legyőzni vele szemben – akkor még kitűnő változtatási kezdeményezések is kudarcot vallhatnak, de ugyanakkor elrontott változások is keresztülvihetők. Ha nem tudjuk megnyerni az érintetteket, hiába jók az elképzeléseink, egy értetlen vagy ellenséges, szkeptikus közeg megakadályozhatja annak megvalósítását. Ugyanez fordítva is igaz: ha sikerül megtéveszteni vagy megvesztegetni, megfélemlíteni az érintetteket és bízniuk kell a változás eredményeiben, felesleges és akár kártékony változások is végrehajthatók.^[5]

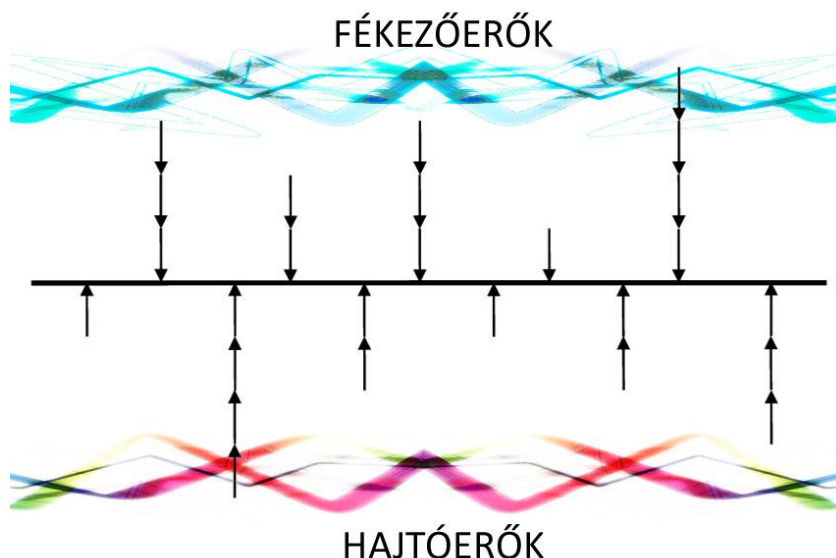
8.3 ERŐTÉR-ELEMZÉS^[2]

A változtatás hajtó- és fékezőerőinek vizsgálatát nevezzük erőter-analízisnek. Az elemzés során felmérjük, mely belső, szervezeti vagy külső, környezeti tényezők fogják előremozdítani vagy éppen hátráltatni, akadályozni a változási folyamat végrehajtását. Elvégzése során segítségünkre lehet az erők grafikus szemléltetése is, melynek egy lehetséges módját az alábbi ábra mutatja be.



58. ábra: Egy fiktív változtatási erőter szemléltetése

A középső, vastag vonal a szervezet kiinduló egyensúlyi állapotát ábrázolja, amelyre a változtatást meghatározó hajtóerők balról, illetve fékezőerők pedig jobbról hatnak. A nyilak vastagsága az erők szubjektívan érzékelt nagyságát fejezi ki: a legvastagabb hajtóerő jelképezi a legbiztosabb, legkitartóbb vagy legerősebb katalizátort, a legvékonyabb fékezőerő pedig azt az ellenállást szemlélteti, amelyik valószínűleg – a változtatás tervezésekor birtokolt ismereteink szerint – a lehető legkönnyebben megszüntethető. Mivel ezek nem ugyanolyan természetű erők, az érzékletes szemléltetés célja, az erők nagyságának egzakt meghatározása helyett, az erők alapos megvitatása. Lewin eredetileg nem a fenti ábrát használta az erőter megrajzolására, azonban a gyakorlatban elvégzett erőter-elemzések során kényelmesebbnek, könnyebben használhatónak bizonyult a vízszintes nyilak használata. Először ugyanis függőlegesen ábrázolta a változtatás erőviszonyait, az alábbi módon.^[4]



59. ábra: A változtatás erőterének hagyományos ábrázolása

A fenti, hagyományos Lewin-i illusztráció szerint a kiinduló egyensúlyi állapotot szintén egy vastagított vonal jelöl, ami vízszintesen, az ábra közepén helyezkedik el. A hajtóerők alulról, míg a fékezőerők felülről, immáron függőlegesen mutatnak a középső tengely irányába, annyi különbséggel az előzőekben bemutatott ábrázoláshoz képest, hogy nem a nyilak vastagsága, hanem hosszúságuk referál az erők nagyságára. Lewin az ábrázoláshoz meghatározott egy egységnyi erőt, amelyet egységnyi nyilacskával szemléltetett. Minél több jótékony hatására lehet számítani egy hajtóerőnek, illetve minél több kártékony hatása várható egy fékezőerőnek, annál több egységnyi nyilacska kerül egymásra az ábrán.^[4]

A nyitott rendszer elmélet (open system theory) szerint a szervezetek – akár csak az élő organizmusok – a fennmaradásra, a viszonylagos egyensúly fenntartására törekcsenek. Ehhez hasonlóan, az egyensúly-elmélet szerint is egy szervezet homeosztatis, nyugalmi állapotban van mindaddig, amíg egy változás el nem mozdítja ebből az egyensúlyi állapotából – eljuttatva egy új, egyensúlyi állapotba.^[1] Lewin szerint az egyensúlyi állapotban a hajtó- és fékezőerők is egyensúlyban vannak, amely állapotból ezek dinamikus mozgása billenti ki a szervezetet a változás hatására. A változás csak akkor valósulhat meg, ha a pszichológiai hajtóerők túlsúlyba kerülnek a fékezőerőkkel szemben. Ellenkező eset-

ben, ha a fékezőerők vannak többségben, a változtatási kezdeményezés a szervezet ellenállásába fullad.^[5]

Ahogy azt már a 4. fejezetben bemutattuk, Lewin folyamatmodellje szerint a tervezett változás megvalósítása három szakaszon keresztül megy végbe: felengedés, mozgatás, megszilárdítás. A szervezeti változással szembeni ellenállást, azaz a fékezőerőket, valamint a változás támogatóit, azaz a hajtóerőket rögtön az első szakaszban, a felengedés fázisában kell mozgásba hozni, hogy módunkban álljon kimozdulni az egyensúlyi helyzetből.

A mozgatás fázisa előtt, azaz a felengedés során, megpróbáljuk legyengíteni a fékezőerőket és felerősíteni a hajtóerőket. Gyakori menedzsment hiba, hogy a vezetők az energiát és az erőforrásokat kizárólag a hajtóerőkre koncentrálnak, megfeledkezve a fékezőerők kártékony hatásáról. A változtatások bevezetésekor kísérletet sem tesznek a fékezőerők megszüntetésére vagy legalább mérséklésére, holott a felengedés fázisának egyik legfontosabb teendője éppen a fékezőerők csillapítása, ideális esetben letörése lenne.^[4] Következésképp a hajtóerőkre való egyoldalú figyelem az ellenerők fokozódását is kiválthatja, ami a változás megbénulásához vezethet. Lewin szerint, ha feltárjuk és fokozatosan kiküszöböljük ezeket az ellenálló erőket, a változás akár magától, automatikusan végbemegy.^[1]

Ily módon az erőter-elemzés az ellenállás megszüntetésére, azaz a fékezőerők letörésére fordítja a változás vezetőinek figyelmét, amelyet már a változás első, felengedési fázisában célszerű megtenni. Ez azonban nem egyszerű feladat. A visszahúzó erők nehezen megközelíthetőek, gyakran a szervezeti vagy közösségi kultúrába ágyazott pszichés védelmi rendszerről vagy csoportnormákról van szó.^[2] Éppen ezért van központi szerepe az egyének felkészítésének, tréningezésének, hogy felismerjék a változást elősegítő és az azt fékező erőket.

Egyes pszichológiai kutatások szerint a változásokkal szembeni ellenállást a szelektív észlelés váltja ki, ami tulajdonképpen egy tudatalatti reakció: hajlamosak vagyunk ugyanis figyelmen kívül hagyni azokat a jeleket, melyek megkérdőjelezzik magatartásunk, az adott helyzet helyességét és túlértékelni, melyek megerősítik azt. Ennek eredményeként kialakul bennünk egy olyan kép, amely azt sugallja, valóban nincs is szükség semmiféle változásra, változtatásra.

Nadler szerint a változtatással szembeni ellenállás alapproblémáját a menedzsment akkor tudja kiküszöbölni, ha motiválják az egyéni viselkedések megváltoztatását.^[4] Ezt egyrészt úgy tudják elérni, ha azonosítják és felszínre hozzák a jelenlegi állapottal való elégedetlenséget. Amíg az érintettek elégedettek a fennálló helyzettel, addig nem érzik magukat

motiválnak a változtatásra. A menedzsment feladata, hogy olyan információkat osszanak meg, amelyek a jelenlegi (tényleges vagy elvárt) működéstől való eltérésre mutatnak rá. Csökkenti az ellenállást, ha az érintettek részt vehetnek a változásban, magukénak érezhetik azt. Elősegíti a változásról folyó kommunikációt, ugyanakkor időigényes és akár konfliktushoz is vezethet, ezért különböző szituációkban a bevonás különböző mértéke lehet célszerű. Fontos a változást elősegítő viselkedés jutalmazása. A formális és informális jutalmakat azokhoz a viselkedési formákhoz kell kötni, amelyek a változás érdekeit szolgálják. Gyakori hiba, hogy az elvárt helyett másik viselkedést jutalmaznak. A változtatási folyamat előrehaladásával a jutalmazási rendszert felül kell vizsgálni és úgy kell korrigálni, hogy az mindig az átmenet irányába mutasson. Végül nem szabad elfelejteni, hogy a változás gyakran a veszteség érzetét kelti az emberekben, ezért megfelelő időt kell hagyni számukra, hogy megbírátkozzanak a változás gondolatával.^[3]

Az erőter elmélet ismeretében úgy tűnhet, a szervezeti átalakítás vagy változtatás sikere attól függ, hogy mennyire hatékonyan menedzselhető, csökkenthető az ellenállás. Ez azonban egy elég leegyszerűsített kép. Az érintettek változáshoz való viszonyának látószögét a következő fejezetben bővítjük tovább.

8.4 IRODALOMJEGYZÉK

- [1] dr. B. Nagy S. (2008): Szervezetfejlesztés, változásmenedzsment, Oktatási segédanyag, Zsigmond Király Főiskola, Budapest.
- [2] Lewin, K. (1951): Frontiersin Group Dynamics – In: Lewin, K.:FieldTheoryinSocial Science. Harper, New York.
- [3] Nadler, D. A. (1988): Conceptsforthe Management of Organizational Change – In: Tushman, M.L. – Moore, W. L. (eds.): Readingsinthe Management of Innovation (2nd ed.,Ballinger PublishingCo., Cambridge, Massachusetts)
- [4] dr. Pataki B. (2013): Változásmenedzsment, Bsc oktatási segédanyag, BME ÜTI, Budapest.
- [5] dr. Pataki B.;Krajcsák Z. (2013): Szervezetfejlesztés, Msc oktatási segédanyag, BME ÜTI, Budapest.

8.5 ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

1. **Igaz vagy Hamis?**
Minden változás pszichológia erőterrel jellemezhető, a hajtóerők gátolják, a fékezőerők elősegítik a változást
.....
2. **Igaz vagy Hamis?**
A propaganda jellegű kommunikáció során a hallgatók többsége passzív, nem ismerik meg társaik véleményét, a problémára kívülről tekintenek
.....
3. **Változást motiváló tényezők összehasonlítása /több jó válasz is lehetséges/**
 - A. Szervezeti szinten fékezőerő a megszokás
 - B. Szervezeti szinten fékezőerő a forráshiány
 - C. Szervezeti szinten fékezőerő a társadalom átrendeződése
 - D. Hajtóerő a szakmai ambíció
 - E. Hajtóerő az újdonság varázsa
4. **Röviden fejtse ki, hogy mit nevezünk erőter analízisnek?**
.....
.....
.....
5. **Mit jelent az OST?**
.....
.....
6. **Igaz vagy Hamis?**
A mozgatás fázisa után megpróbáljuk felerősíteni a hajtóerőket, és legyengíteni a fékezőerőket.
.....
7. **Igaz vagy Hamis?**
Lewin szerint, ha feltárjuk és kiküszöböljük az ellenálló erőket a változás magától, automatikus végbemegy.
.....

9. fejezet: A SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK FOLYAMATÁNAK ELEMZÉSE AZ ÉRINTETT MUNKA-VÁLLALÓK OLDALÁRÓL. AZ ALKALMAZKODÁSI CIKLUS EGYES SZAKASZAI. A MENEDZSEREK SZEREPE EBBEN A FOLYAMATBAN.



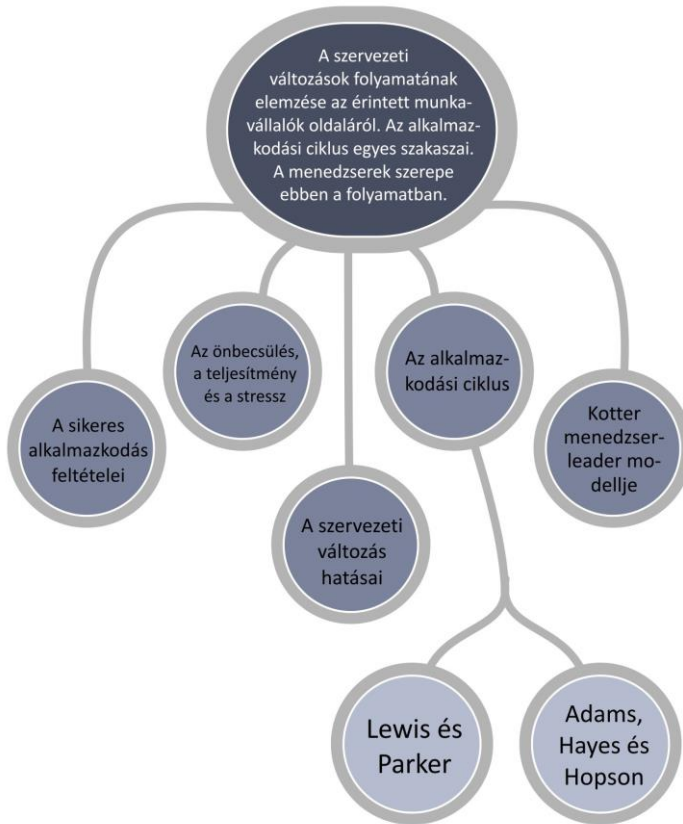
60. ábra:

A változás által érintett személyek és csoportok eddigi vizsgálata nem sokkal tárt fel többet az ellenállás okainak felismerésénél és ezek megszüntetésének módszereinél. Az érintettek változáshoz való viszonya ugyanakkor nem kizárólag ellenállásban ölt testet; együtt élnek a változásokkal, végig viszik, elfogadják és megvalósítják ezeket. Ez az alkalmazkodási folyamat sokrétű, bonyolult folyamat. A változás során új munkakört kaphatnak, új feladatokkal látják el őket, új készségeket, ismereteket és gyakorlatokat kell elsajátítaniuk, új helyre költöznek, más beosztásba kerülnek vagy éppen más lesz a felettesük.

A változást irányító, menedzselő szakemberek feladata, hogy elemezzék, mélyrehatóan megértsék ezeket a folyamatokat és kölcsönhatásokat annak érdekében, hogy a változás menedzselése mind az érintett vállalat, mind az alkalmazottak szempontjából hatékony legyen.

Vitathatatlan, hogy a szervezeti változás aggodalmat, bizonytalanságot és stresszt okoz minden érintett számára, még azok is hasonló érzésekkel szembesülnek a változtatási folyamat során, akik menedzselik a változásokat vagy maradéktalanul elkötelezettek felé. Ugyanakkor

nem szabad azt feltételezni, hogy a változás kizárólag ellenállást vált ki az alkalmazottakból, mert könnyen lehet, hogy a vezetés ilyesfajta hozzáállása – önbeteljesítő jóslatként – pontosan ilyen reakciót fog eredményezni.^[2]



61. ábra:

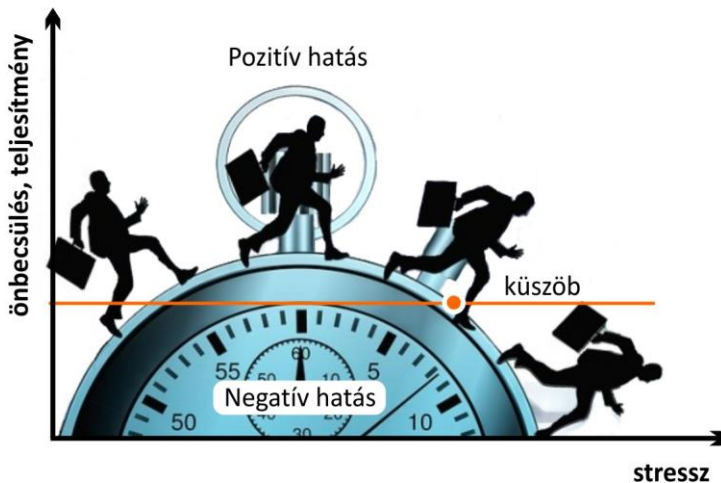
A változási folyamat beindításakor nincsenek garanciák arra vonatkozóan, hogy az elképzelés, az új módszer vagy működés a tervezettek szerint hozza majd a kívánt eredményeket. Éppen ezért nem meglepő, hogy a szervezeti változások, átalakulások idején meglehetősen gyakori pszichológiai jelenség a munkahelyi, munkakörrel kapcsolatos, ún. szerep-stressz. Ennek számos oka lehet: ha mellőznek minket a döntési folyamatok során, menedzseri támogatás hiányában, nehéz szervezeti vagy technológiai feladatok megoldásánál, felelősség egyes kérdéseiben stb.^[2]

A stressznek, a szorongásnak ugyanakkor két pszichológiai hatása van a teljesítményre. A debilizáló szorongás gátolja, rontja a teljesítményt, mert elvonja a figyelmet a feladatról és a tanácstalanság, alkalmatlanság érzetét kelti. Ezzel ellentétes hatása van a facilitáló szorongásnak, amely biztosítja a megfelelő izgalmi szintet és felkészíti a feladatra, teljesítményre ösztönöz.^[5]

Éppen ezt, a stressz és a teljesítmény kölcsönhatását, valamint az önbecsülés mértékét kapcsolja össze az alkalmazkodási ciklus, amely a szervezeti változás által érintettek oldaláról közelíti meg az átalakítási folyamatot. Többször hangsúlyoztuk, hogy a változás tervezése, fogadtatása, implementálása időben elnyúló, semmiképpen sem rövid lefutású folyamat. Ugyanez igaz az érintettek alkalmazkodására is, amelyet sajátos ciklikusság jellemez.

9.1 AZ ÖNBECSÜLÉS, A TELJESÍTMÉNY ÉS A STRESSZ^[2]

Carnall elmélete szerint a menedzsereknek az előzőekben említett változókra; az önbecsülésre, a teljesítményre, a stresszre, valamint ezek kölcsönhatására érdemes odafigyelniük az alkalmazkodási ciklus során.^[4]Érdemes először a tényezők kapcsolatát vizsgálni, melyek összefüggéseit az alábbi ábra foglalja össze.



62. ábra: Az önbecsülés, a teljesítmény és a stressz kapcsolata
A koordináta-rendszer vízszintes tengelye a stressz mértékét, míg a függőleges tengely az önbecsülés és a teljesítmény szintjét jelöli.

Ha figyelmünket a munkahelyi stressz hatására irányítjuk, az ábra is jól szemlélteti, hogy növekvő stressz hatására a munkavállaló önbecsülése és teljesítménye is egyaránt növekszik – de csak egy bizonyos pontig. Ezen a felismerésen alapul az a menedzsment gyakorlat is, miszerint a megfelelően magas teljesítményhez stresszre is szükség van: ugyanakkor a stressznek csak akkor lesz pozitív hatása az önbecsülésre és az egyéni teljesítményre, ha elér egy bizonyos szintre. Egy bizonyos ponton, az ingerküszöbön túl a munkahelyi stressznek azonban romboló, negatív hatása lesz, ami a teljesítmény csökkenéséhez, az önbecsülés eséséhez, dezorganizációhoz vezet. Ezen a ponton túl az alkalmazottak úgy érzik, hogy a fokozódó stressz hatására elveszítették a kontrollt, mintegy sodródni az eseményekkel.

Ha figyelembe vesszük, hogy milyen szoros összefüggés van a változás és a stressz között, azaz a változás mélységének, a változtatás méreteinek növelése a stressz intenzitását fokozza, színvonalának emelkedését váltja ki, akkor az előbb feltárt összefüggéseket nemcsak a stressz, de a szervezeti változás dimenziójában is vizsgálhatjuk. Mind a stressz, mind a változás nagyon hasonló módon befolyásolja a munkavállalók teljesítményét és önbecsülését: egy bizonyos pontig fokozó hatást vált ki, majd e ponton átbillenve az ellenkezőjébe csap át.^[2]

Az összefüggés általános érvényességén túl azt is tudomásul kell vennünk, hogy a stressz teljesítményt fokozó határa vagy még éppen elviselhető mértéke, az a bizonyos küszöbszint egyénenként változó. Az emberek nem egyformák: a stressz adott szintje egyik munkavállalóra még pozitív hatással sem bír, de kollégája tűréshatárán már rég túlmutat. Az alkalmazkodásban egyénenként különbségek adódnak, nem mindenki reakciója illeszkedik tökéletesen a görbéhez, de kumuláltan az összefüggés a bemutatottak alapján értelmezhető.

9.2 A SZERVEZETI VÁLTOZÁS HATÁSAI^[2]

A szervezeti változás által újonnan létrehozott nagy, meglehetősen összetett és többszereplős rendszerek beüzemelése, helyzetbe hozása és teljesítményének fokozása többrétű, elhúzódó folyamat. Ennek során egymásra épülve általában háromféle hatás különböztethető meg.

- *Tanulási hatás* – egyfajta tapasztalati tanulás, azaz az ismeretek elsajátítása menet közben történik, a cselekvés eredményeként jön létre.
- *Beüzemelési hatás* – egy új rendszer felállítása után nem azonnal kezd el hibátlanul működni, létrehozása pillanatában még nem képes százszázalékos teljesítményre. Ahhoz, hogy a rendszer minden eleme megtalálja a maga pontos helyét és megkezdje a

hasznos működést, időre van szükség, a rendszer fokozatosan tölti be kívánt funkcióját.

- *Önbecsülési hatás* – minden szervezeti változás vagy átalakítás rombolja az érintettek önbecsülését, ami a teljesítmény csökkenéséhez is vezet.

A változás utáni teljesítménycsökkenésben mindhárom tényező hatása megjelenik, a kutatások szerint az önbecsülési hatás tekinthető a hajtóerőnek, amely a teljesítmény régi szintjére való visszaállásában meghatározó lehet, ugyanakkor a tanulási és a beüzemelési hatás fokozni tudja azt.

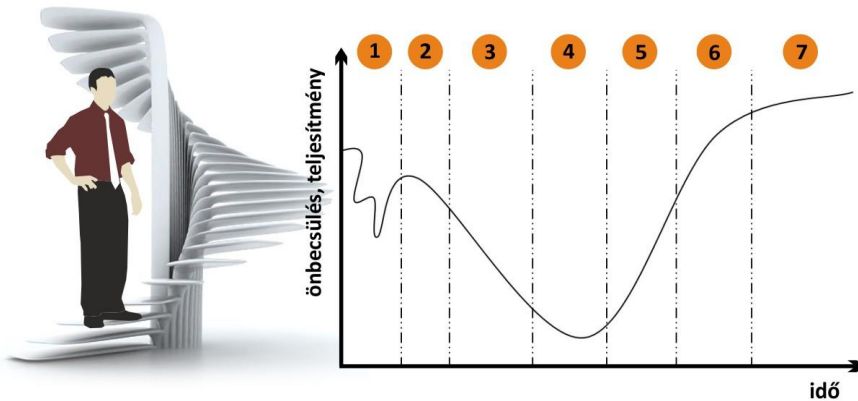
9.3 AZ ALKALMAZKODÁSI CIKLUS

A változás hatásainak időbeli alakulását az alkalmazkodási ciklus szemlélteti grafikus módon: a görbe a változás egymástól különböző lépéseit helyezi el az idő dimenziója mentén, melyet az érintett egyénileg tapasztal a változtatási folyamat során.

9.3.1 Lewis és Parker^[7]

Lewis és Parker modelljében a teljesítmény és az önbecsülés a függőleges tengelyen helyezkedik el, melyek időbeli alakulását egy görbe szemlélteti. A görbe hét jelentősebb szakaszra bontható:

1. *Sokk* – a változással való első szembesülés a mozdulatlanság, merevség és a megsemmisültség érzését keltheti.
2. *Tagadás* – a változás lekicsinylése, jelentéktelenné tétele.
3. *Tudatosság* – a hozzá nem értés eszméltsége depressziót, frusztrációt és együttműködésbeli nehézségeket vált ki.
4. *Elfogadás* – túllépés a múlton és a jelenlegi helyzet, a változás elfogadás.
5. *Tesztelés* – új módszerek, szemléletek és viselkedések kipróbálása.
6. *Megerősítés keresése* – visszatekintő szakasz, amelyben kísérletet kell tenni mindannak megértésére, ami a változás során eddig történt.
7. *Integráció* – új értelmet kell adni a viselkedésnek, ami a változás során került elsajátításra.



63. ábra: Az alkalmazkodási ciklus – Lewis és Parker modellje

Lewis és Parker felhívja a figyelmet arra, hogy nem minden érintett követi a görbe szokásos alakját, a változás során ezek az emberek egyéni körülményektől függően egyedi fejlődéseket és hanyatlásokat tapasztalhatnak. Azonban az emberek szeretik tudni, hogy azok az érzelmi hullámvölgyek és mélypontok, amelyeken keresztül mennek – még tervezett és várt változás esetén is – megszokott és törvényszerű reakciók, általános jelenségek. Az is segít, ha megismerjük és megértjük az alkalmazkodási ciklus lépéseit, valamint, hogy azok bizony időt⁴ vesznek igénybe és a folyamat nem feltétlenül lineáris; az is elképzelhető, hogy a görbe mentén az egyik szakaszból az előző szakaszba csúszik vissza az érintett. A fázisokon könnyebb túllendülni, ha már van korábbi tapasztalatunk a változásról és képesek vagyunk összepárosítani a múlt eseményeit a jelenbeli változásokkal. A legfontosabb egy olyan támogató, barátságos környezet kialakítása, amely serkenti a változásról, illetve a feladatokról szóló vitákat, eszmecseréket és hozzájárul ahhoz, hogy az érintettek könnyebben vegyék az alkalmazkodási ciklus akadályait.

A következőben a modell hét fázisát mutatjuk be részletesen.

Sokk

Az első fázis, amikor az érintett először találkozik a változással. A sokk vagy a meglepetés érzése abból az ellentmondásból származik, amit az érintett érzékel, és ahogyan a dolgok valójában vannak. Az ábrá-

⁴ Az alkalmazkodási ciklus teljes folyamata akár 18-24 hónapot, vagy még hosszabb időt is igénybe vehet.

ról is leolvasható, hogy amint az érintett szembe találja magát a változással, önbecsülése és teljesítménye csökkenni kezd. Ha a változás egy új munkakörrel, munkahelyi szereppel jár, akkor ez a visszaesés jelzi, mennyire biztos önmagában az új kihívások kapcsán. A csökkenő magabiztosság annak a jele, hogy az új körülmények nem az elvártnak megfelelően alakulnak. Minél kevésbé ismertek az új feltételek, annál mélyebbre süllyed a görbe, annál nagyobb az eltérés a valóság és az elvárások között. Ha olyan mélyre süllyed, hogy az egyén képtelen döntéseket hozni vagy lépéseket tenni a változás menedzselése érdekében, mozdulatlaná válik és lemerevedik a sokktól.

Tagadás

Ezt követi a tagadás fázisa, amely során az érintett egyén levonja a következtetéseket az új helyzetről annak érdekében, hogy csökkentse az első fázisban tapasztalt eltérést. Az események igazolása, illetve magyarázata az egyéni teljesítmény növelésére sarkall – szellemi fölényt biztosítva, irányítást szerezve a folyamatok felett. Így a változásra azért nincs szükség, mert azzal a munkával, amit eddig jól és eredményesen végzett a múltban, a jövőben is hasonló sikereket fog elérni. Az érintett tagadja a szükségét, hogy bármit is változtatni kellene a jelenlegi állapoton.

A teljesítmény egyéni szintje kiemelkedhet vagy stagnálhat, az egyetlen módja az előrehaladásnak az, ha az érintett a saját szintjén képes tudatosítani a változást. Ha ez megtörtént, az egyén képes lesz elfogadni mások véleményét, meglátásait és elfogadja annak a szükségességét, hogy erőfeszítéseket tegyen teljesítménye javulására. Ez a folyamat ugyanakkor az egyéni kompetenciák, erősségek és gyengeségek felismerésével is jár.

Tudatosság

Ebben a fázisban az egyén ráeszmél saját valós teljesítményére és képességére az elvárt szinthez képest. Ez egy fontos szakasz, mikor az érintett munkavállaló kezd érzelmileg elköteleződni, a változás kezelése éppen ezért gyakran frusztrációval és zavartsággal társul. Figyelmet kapnak a hiányosnak, hibásnak definiált területek, de az egyén lehet, hogy nem tudja, mit tegyen teljesítményének növelése, a változás érdekében.

Elfogadás

A teljesítmény és az önbecsülés lefelé ívelő folyamata akkor áll meg, amikor az érintett felismeri és elfogadja az új helyzet létezését. Ez az

alkalmazkodási ciklus legmélyebb pontja. Ezen a ponton kell elengedni azokat a szokásokat és viselkedési formákat, melyek korábban elfogadottak, helyesek, hatékonyak és kényelmesek voltak – de csak a régi körülmények között. A kétségbeesés és a depresszió érzetét az okozhatja, ha az egyének nem tudják, mivel pótolják a régi szokásokat, a régi magatartást.

Tesztelés

Az új magatartásformák azonosítását azok kipróbálása követi. Az új módszerek és szokások hatékonyak lehetnek, biztosíthatják a kívánt eredményeket, ugyanakkor az érintett munkavállalónak gyakorolnia kell, tökéletesítenie kell az új készségein. Egy-egy próbálgatás zárulhat sikerrel vagy kudarccal. A kudarc viszont visszalökheti az egyént az alkalmazkodási görbe mentén, amely új kérdéseket vet fel az érintettben új magatartás vagy módszer után kutatva. Azok a szervezetek, ahol a munkavállalók a retorziók nélkül keresgélhetnek a módszerek között és hibázhatnak, a legeredményesebbek az alkalmazkodási ciklus ezen szakaszában, mivel az érintettek könnyen túllendülnek annak nehézségein.

Megerősítés keresése

A sikereikből és kudarcaikból tanulva az érintettek készen állnak, hogy megkeressék a kialakult új helyzet értelmét. Ebben a fázisban minden megkérdőjeleződik: miért éppen ez a módszer hatékony? Egy másik szituációban is hatékony lesz? Vagy egy másik szituációban másik módszer lesz eredményes? A válaszok megtalálásával ez az összegzett tudás képessé teszi az érintetteket, hogy még nagyobb befolyással legyenek saját cselekedeteik felett, és hogy a körülményeknek megfelelően előre tervezhessenek.

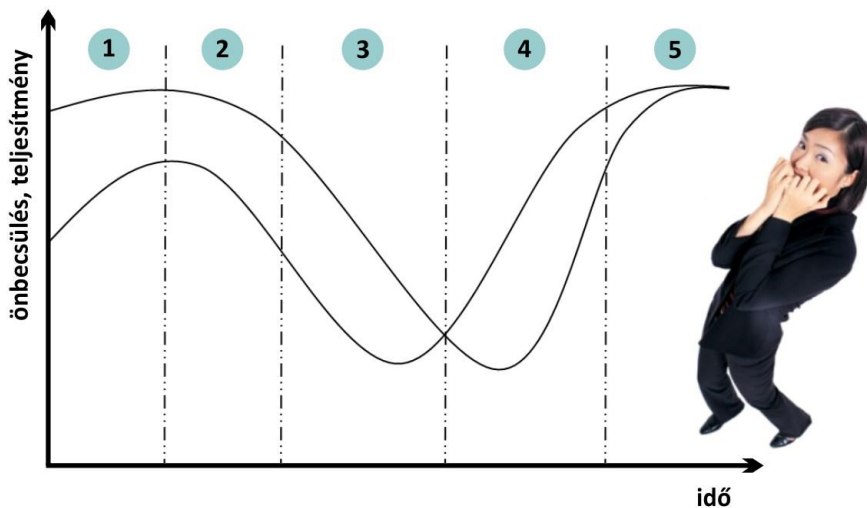
Integráció

Az utolsó fázisban az érintettek elsajátítják a nemrégiben megszerzett szokásokat és viselkedés formákat, ezáltal növelve önbecsülésüket és teljesítményüket – akár egy, a korábbinál magasabb szintre is. Az új módszerek a hétköznapjaik, gondolataik részévé válnak, eggyé válnak az érintettekkel. Az alkalmazkodási ciklus lezárulásával már nem vagy legfeljebb csak igen kevés eltérés mutatkozik az elvárások és saját érzékelt képességei között.

9.3.2 Adams, Hayes és Hopson^[1]

Ehhez képest Adams, Hayes és Hopson modellje bár nem sok mindenben különbözik és a görbe is hasonló ívet ír le, a legfontosabb eltérés az egyszerűsített modellben, hogy a teljesítmény és az önbecsülés egymástól függetlenül változik, alakulását két különböző görbe szemlélteti. Az egyszerűsítés a fázisok számára is kihat, ez utóbbi modell az alábbi öt fázisból áll:

1. *Tagadás* – az érintettek egyaránt tagadják a változást és annak szükségességét.
2. *Védekezés* – az idő múlásával az ellenállás az egyéni munkakörök, funkciók védelmébe csap át.
3. *Múlttal való szakítás* – annak a nyílt beismerése, hogy a múltat le kell zárni, a régi munkakör és feladati már a múlté. A jövő, a változás felé csak a múlt lezárásával lehet fordulni.
4. *Adaptáció* – az új munkakör, az új kompetenciák, az új környezet fokozatos elfogadása.
5. *Teljes elfogadás* – az új módszerek implementálása után a kialakult helyzetre már nem újdonságként tekintenek, hanem úgy, mint a megszokott és normális működésre.



64. ábra: Az alkalmazkodási ciklus egyszerűsített fázisai

A koordináta-rendszerben a vízszintes tengely az idő múlását, az alkalmazkodás folyamat jellegét hangsúlyozza, a függőleges tengelyen ugyanakkor az önbecsülés és a teljesítmény alakulását tüntettük fel. A két görbe alakjából látható, hogy a két tényező időben ciklikusan mozog, jelentősek a csúcs-, illetve mélypontok.^[2] A változás hatására az előző szint színvonalához képest mind az önbecsülés, mind a teljesítmény mértéke visszaesik, de a ciklusok leírása után a régi szintre áll vissza. A két görbe ugyanakkor fáziseltolódással követi egymást: az önbecsülés az időben előrefut, előbb változik, majd ezt követi a teljesítmény és leköveti a görbe mozgását. A teljesítmény növelésére csak akkor lehet a menedzsmentnek hatása, ha a változásban érintettek önbecsülését, önbi-zalmát már helyreállította.^[2]

Tagadás

Lényegesebb szervezeti átalakítások, változások során a leggyako-ribb fogadtatás, hogy az érintettek tagadják a változtatás szükségességét. Szerintük, ami jól működik, azon nem kell változtatni, ami viszont eddig sem működött megfelelően, az a változtatás után sem fog!

Ebben a fázisban az emberek önbecsülése némiképp emelkedik, ami annak tudható be, hogy az egyének hirtelen értékelní kezdik a jelenlegi munkakörüket, szokásaikat, képességeiket. Nagyobb csoportkohéziót idéz elő, hogy az eddig megszokott munkatársak körét most egy kívülről jövő veszély fenyegeti. Annak ellenére, hogy az önbizalmuk megnő, az érintettek teljesítménye ugyanakkor nem valószínű, hogy megnő, mivel az új energiákat az ellenállás megszervezésére fordítják. Ez a scenárió csak akkor lép életbe, ha van idő az események értékelésére. Amennyiben a változás hirtelen kerül bevezetésre, amelyet gyors létszámleépítés követ, mind az önbecsülés, mind a teljesítmény azonnal zuhanni kezd.

A menedzsment feladata, hogy egyértelműen és világosan kommunikálja a változás elkerülhetetlenségét. A változás halaszthatatlanságának és szükségének érzékeltetése az első fázis fontos része a vezetés oldaláról megközelítve.

Védekezés

Az idő múlásával az eddig még csak általánosságban megfogalmazott változtatások tervei körvonalazódni kezdenek, fény derül arra, milyen konkrét programokban fognak megnyilvánulni. Az érintettek kénytelenek lesznek belátni, hogy munkakörük, munkakörnyezetük változásokon fog keresztül menni, amellyel előbb-utóbb meg kell, hogy birkózzanak.

Mivel nagyon nehéz felfogni, és még nehezebb elfogadni a változásokot, ez a fázis gyakran társul depresszióval, frusztrációval. Tehetetlenség-

gükben az érintettek meg próbálják védeni saját helyzetüket, törekszenek bebizonyítani, hogy mindennek maradnia kellene a régiben. Ez valószínűleg az időnyerés célját szolgálja annak érdekében, hogy az érintettek felkészülhessenek, kidolgozhasák az alkalmazkodási stratégiájukat.

A védekezés folyamatát az ábrán először az önbecsülés, önbizalom meredek csökkenésével, majd a teljesítmény látványos visszaesésével lehet végig kísérni. Megjegyeznénk, hogy ebben a szakaszban jelentkezik a két görbe fázisszerű eltolódása először.

A menedzsment feladata, hogy a változás irányába mutató nyomást érzékeltessék azokkal az érintettekkel, akik még nem álltak át a változtatás oldalára. Az aktív ellenállókkal akár egyénileg, konkrét kérdések kapcsán is foglalkozni kell.

Múlttal való szakítás

Az újdonságok teljes elfogadásának az előfeltétele a múlttal, a régi dolgokkal való szakítás. Míg az előző két fázis éppen a múlt védelméről szólt, addig ebben a fázisban az érintettek fokozatosan engedik el a múltat és néznek az új dolgok elébe. Ez azonban bonyolult, kognitív folyamat. Az érintettek beismerik, hogy a nyomás és az aggodalom kezdi átlépni az elviselhetőség határát. Felismerik továbbá, hogy a jövő, amit először annyira félelmetesnek láttak, talán nem is annyira borzasztó. Annak ellenére, hogy az érintettek önbecsülése ebben a szakaszban éri el mélypontját, ezen a ponton önbizalmuk irányt vált és emelkedni kezd.

A menedzsment feladata, hogy időt és támogatást nyújtson ehhez a folyamathoz, miközben nagyfokú tapintatosságáról győzi meg az érintetteket. Kívánatos, hogy adjon teret a gyászidőszaknak, amikor az érintett munkavállalók elbúcsúznak a múltjuktól.

Adaptáció

Ez az alkalmazkodás fázisa. Az új rendszerek ritkán működnek tökéletesen már az első alkalommal, tesztekre és próbákra van szükség, amelyet az érintett munkavállalók végeznek el. Kipróbálják magukat, az új módszereket, milyen az új magatartás szerint dolgozni. A tanulás közben feltárják az esetleges problémákat és megoldásokat keresnek rájuk. Annak ellenére, hogy mindenki kedvvel áll neki a munkának, a kísérletezés komoly energiákat emészt fel, ami frusztrációhoz is vezethet különösen akkor, ha a próbálkozás kudarcra zárul. Az indulatok legfeljebb a tenni akarás és az igyekezet jelei.

A menedzsmentnek ebben a fázisban a háttérből kell figyelnie az eseményeket és hagynia, hogy a munkavállalók az új rendszer zavartalan működése érdekében szabadon próbálgassák a megoldásokat. Arról

azonban gondoskodnia kell, hogy a segítség, az oktatás és a tanácsadás minden érintett számára rendelkezésre áll.

Teljes elfogadás

Mire az utolsó fázisba érkezik a változás, az érintett munkavállalók már kipróbálták, megismerték az új munkarendet, megértették és elsajátították az új helyzetet. Az egész folyamat eredményeként ezentúl az újonnan kialakított viselkedési normák lesznek a szokásos munkahelyi viselkedés meghatározói.

A menedzsment feladata erősíteni az új helyzetet, ami inentől kezdve a rendes kerékvágásnak minősül az üzletmenet során.

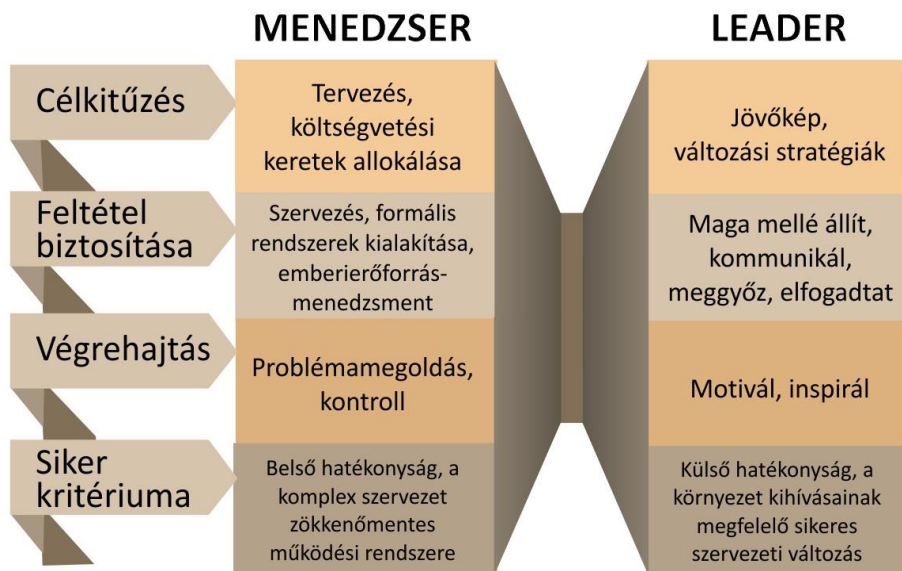
9.4 KOTTER MENEZSER-LEADER MODELLJE^{[3][6]}

Sok elmélet és tipológia látott már napvilágot a menedzsment diszciplínájában a vezetői szerepek kapcsán, azonban Kotter megközelítése másokénál jóval gyakorlatiasabban tesz különbséget közöttük. Két, egymást kiegészítő vezetői szerepet definiál: a menedzser és a leader szerepét.

Menedzseri szerepében a vezető a szervezeti komplexitással birkózik meg; rendet és belső összhangot teremt, amely biztosítja a kívánt eredményességet és minőséget. A sikeresen betöltött szerep eredménye a hatékonyság és a szabályozott működés.

Ezzel szemben a leader szerepköre a szükséges változásokra fókuszál. Az állandóan változó környezet, a szoros verseny és a folyamatos technológiai fejlődés hívják életre a szervezeti változás szükségességét. A leader szerep hatékonyságát az eredményesség, a környezeti kihívásokat felismerő és azokra megfelelő választ adó, megújulni képes szervezet méri.

Mind a menedzseri, mind a leader-szerepben meg kell határozni a teendőket és a célokat, meg kell teremteni a megvalósítás feltételeit és biztosítani kell, hogy a munka el is legyen végezve. A két szerep közötti legfontosabb különbségeket az alábbi táblázat foglalja össze.



65. ábra: A menedzseri és a leader szerepek közötti legfontosabb különbségek Kotter szerint

(Forrás: Bakacsi Gy. 2004)

Felmerülhet a kérdés, melyik szerepre van inkább szükséges egy szervezetnek. A fentiekben bemutatott két vezetői szerep egymást kiegészítve nyer értelmet, a hatékony vezetőnek a két szerep szimbiózisában kell irányítania a szervezetét. Minden leader-nek szüksége van menedzseri szerepe gyakorlására, ha sikeres akar lenni, és fordítva. Adott személy esetében a két szerepkör között legfeljebb súlyponti különbségek fordulhatnak elő egyik vagy másik szerep előnyére.

9.5 A SIKERES ALKALMAZKODÁS FELTÉTELEI^[2]

Az alkalmazkodás folyamata nemcsak a vezetéssel szemben támaszt követelményeket, hanem a változás érintetteitől is elvárja az alapos önismeretet, ami a sikeres változás alapfeltétele. Ennek érdekében az érintetteknek az alábbi kérdéseket kell tudniuk megválaszolni:

- Mi történt? Mi a változás lényege? Hogyan működik az új rendszer? Mik az én feladataim az új munkakörben? Milyen követelményeknek kell eleget tennem?

- Milyen képességekkel, tapasztalattal rendelkezem? Mire lennék még képes, milyen készségekkel gazdagodhatnék? Mit szeretnék valójában csinálni? Hogyan tudnám ezt a változást az előnyömré fordítani?

Ahogy a két modell segítségével bemutattuk, az alkalmazkodási ciklus során az érintettek önbecsülése, önbizalma csökken, ennek helyreállításáért azonban az egyénnek is sok mindent meg kell tennie. A legfontosabb, hogy a múltat el kell engedni és a jövőre koncentrálni, szembenézni az új kihívásokkal. Saját hozzáállásunk sokat változtathat a helyzeten.

„A szervezeti változás és a változáshoz való alkalmazkodás olyan bonyolult pszichológiai, szociálpszichológiai folyamat, amely csak az érintettek együttműködése, kölcsönös támogatása esetén számíthat sikerre.” (B. Nagy, 2008, 100. o.)

9.6 IRODALOMJEGYZÉK

- [1] Adams J.; Hayes J.; Hopson (1976): Understanding and managing personal change. Martin Robinson, London.
- [2] dr. B. Nagy S. (2008): Szervezetfejlesztés, változásmenedzsment, Oktatási segédanyag, Zsigmond Király Főiskola, Budapest.
- [3] Bakacsi Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest.
- [4] Carnall C. A. (1990): Managing change in organizations. Prentice Hall, University of Michigan.
- [5] Juhász M.; Takács I. (2007): Pszichológia. Typotex, Budapest.
- [6] Kotter J. (1990): What leaders Really Do. Harvard Business Review, May-June.
- [7] Parker C.; Lewis R. (1981): Beyond the Peter Principle: Managing success ful transitions. Journal of European Industrial Training, 5, 17-21.

9.7 ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

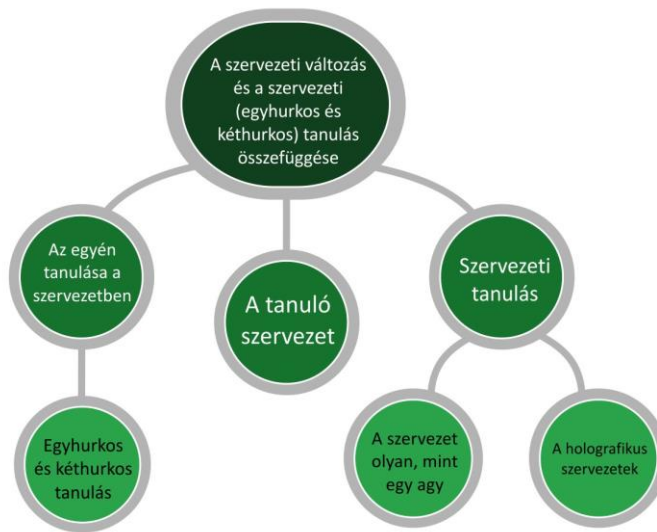
1. **Mit jelent a szerep-stressz?**
.....
2. **Igaz vagy Hamis?**
A facilitáló-szorongás biztosítja a megfelelő izgalmi szintet, és teljesítményre ösztönöz
.....
3. **Igaz vagy Hamis?**
Fokozódó stressz hatására a munkavállalók önbecsülése és teljesítménye minden esetben csökken
.....
4. **Igaz vagy Hamis?**
Carnall C. A. vizsgálta a teljesítmény, önbecsülés, és stressz kapcsolatát, melyet koordináta rendszerben ábrázol.
.....
5. **Igaz vagy Hamis?**
A beüzemelési hatás egyfajta tapasztalati tanulás, az ismeretek elsajátítása menet közben történik meg.
.....
6. **Lewis és Parker teljesítmény és önbecsülés görbéjének jellemzői (több jó válasz is lehetséges)**
A. Hét jelentősebb szakaszra bontható
B. A második szakasz a tagadás, a változás lekicsinylése
C. A harmadik szakasz az elfogadás, túllépés a múlton
D. Az integráció egy visszatekintő szakasz
E. A tesztelés szakaszban, új módszerek, szemléletek kipróbálása zajlik
7. **Ismertesse Adams, Hayes és Hopson modelljét (Kifejtős kérdés)!**
.....
.....
.....
8. **Ismertesse a menedzseri és leaderi szerepek közötti különbségeket (Kifejtős kérdés)!**
.....
.....
.....

10. fejezet: A SZERVEZETI VÁLTOZÁS ÉS A SZERVEZETI (EGYHURKOS ÉS KÉTHURKOS) TANULÁS ÖSSZEFÜGGÉSE.



66. ábra:

A szervezeti változás iteratív tanulási folyamatként is felfogható, mert a legtöbb releváns szervezeti tényező (pl. a gazdasági környezet változásai, magatartásminták, motivációk) nem kiszámítható, általában nem jelezhető előre, hogyan módosulnak majd a jövőben. Ezért állandó megújulásra van szükség, amely ha sikeres, egyéni és szervezeti szinten is teljesítményjavulást eredményez a folyamatos visszacsatolásnak köszönhetően.^[7]



67. ábra:

Az innováció, a változó környezethez való alkalmazkodás alapja a tanulás, amely egy olyan alapvető magatartási folyamat, melynek eredménye a gondolkodás, valamint a magatartás fejlesztése és módosítása, tapasztalás révén jön létre. A viszonylag állandó magatartásbeli változás következménye lehet építő vagy romboló hatású: míg egyes magatartásformák megerősödnek, addig mások gyengülnek vagy eltűnnek az egyén viselkedéséből. A tanulás, mely a köznyelvtől eltérően, jelen értelmezésben speciális fogalom, során az egyének és a szervezet magatartása is változik, változhat.^[5] Jelen fejezetben a szervezeti változással, mint tanulási folyamattal foglalkozunk az egyén szintjén, valamint szervezeti megvilágításban egyaránt.

10.1 AZ EGYÉN TANULÁSA A SZERVEZETBEN

A tanulási folyamatot az egyének szempontjából szervezetfejlesztés során két csoport,

- a szervezetfejlesztés, változási folyamat kialakítói, megvalósítói;
- a szervezetfejlesztés, változási folyamat során érintett szervezeti tagok szemszögéből vizsgálhatjuk.

Amikor a szervezeti változás megvalósítóinak esetét vizsgáljuk, abból kell kiindulni, hogy a tanulási folyamat egy komplex, többtényezős, nyitott problémamegoldás folyamatába ágyazódik bele, így olyan speciális törvényszerűségekkel írható le, mint hogy:

- az egyén igény szintjét a célok alapvetően meghatározzák (ha a cél elérhetetlen, hamar elfordulnak tőle, míg a célok folyamatos elérésekor az igyekezet nő);
- a szervezeti változás problémáinak összetettsége miatt nem képesek mindenbefolyásoló tényezőt számításba venni, csak a relevánsakat;
- egy iteratív tevékenység során a változási folyamat megvalósítói több tekintetben is részesei a tanulási folyamatnak: az együttműködés, a konfliktuskezelés és a kreativitás eszközeinek keresése és kipróbálása révén.

Ezzel szemben, ha az egyén közvetlenül nem vesz részt a változásban, de célpontja a folyamatnak, akkor az egyén tanulási folyamata inkább individuális jellegű. Az egyéni célok és a szervezeti elvárások közötti különbség csökkenése a magatartásváltozás állandósulásához vezet.^[7]

Fontos felismerni, hogy a szervezet munkavállalói különböző egyéni tanulási módszerek és eljárások segítségével befolyásolhatóak gondolkodásuk, illetve magatartásuk módosítására. Több elméleti megközelítést találunk, melyek között gyakoriak az átfedések. Az alábbiakban bemutatunk néhányat a tanuláselméletek közül, melyek a tanulási folyamatot kívánják magyarázni.

E. T. Hall csoportosításában a tanulás három típusát különbözteti meg: informális, formális, valamint tervszerű vagy szakmai tanulás. Informális tanulás során a követendő magatartásmintát, eljárást utánzással sajátítjuk el; a formális tanulás a helyes viselkedésformát jutalmazva, míg a helytelen viselkedést büntetve éri el célját. Az informális, valamint a formális tanulás gyakran nem is tudatos formái a tanulásnak, ellenben a szakmai tanulóval, amikor tervszerűen foglalkozunk a tanulóval és tudatosan választjuk meg hozzá a módszereket, segédeszközöket. A tudatos tanulás mélyebb tudáshoz, szélesebb spektrumú kompetenciákhoz vezet, mivel mi magunk irányítjuk a tanulási folyamatot. Tudjuk azt, mit, hogyan és miért tanulunk, és képesek vagyunk javítani a folyamaton.^[5]

Megfigyelve másokat, utánozhatjuk, modellezhetjük eredményes viselkedésformáikat, vagy hibáikból, büntetésükből tanulva elkerülhetjük a hibás magatartásmintákat. Megfigyelésen alapszik a társas tanulás elmélete is és felveti az észlelés szerepét: nem a tényleges, hanem az észlelt következmények alakítják viselkedésünket. Döntéseinket mások magatartásának megfigyelése alapján hozzuk meg, amely néha téves észlelés és a kívánttól ellentétes eredménnyel is járhat. A társas tanulóhoz az alábbi feltételeknek kell teljesülniük:

- a tanulónak fel kell figyelnie a modellezendő személyre (szakmai siker, szakértelem, karizma, szimpátia stb. tényezők váltják ki);
- a tanulónak kellő mennyiségű információval kell rendelkeznie, hogy le tudja modellezni a viselkedést;
- a tanulónak rendelkeznie kell azokkal a készségekkel, képességekkel, amelyekkel a modellezni kívánt viselkedést le tudja mintázni;
- az így kialakított viselkedéstől a tanuló vár valamit (jutalmat, pozitív megerősítést, elismerést).

A tanuláshoz ezen formája nagyon gyakori a munkahelyen, a szervezet életében különösen, amikor új munkavállaló csatlakozik a szervezethez vagy csoporthoz. Adott közösségbe a munkatársaitól megfigyelt és elsajátított viselkedésminták, szabályok megtanulása révén tud beilleszkedni.^[4]

A klasszikus kondicionálás-elmélet tanulási modelljét Pavlov a híressé vált tanulmányában írta le, amelynek lényege, hogy bizonyos ingerekkel olyan viselkedési válaszokat alakít ki, amelyek eredetileg más ingerekhez kapcsolódtak. A szervezeti gyakorlatban ritka az ezen módszeren alapuló magatartás-változtatás, ugyanakkor nagy hatással lehet a tanulási folyamatra, ha az ingereket következményekre cseréljük. Az emberek magatartása ugyanis következményekhez kötődik egy szervezetben. Az operáns, eszközökre épülő kondicionálás szerint, ha valamely viselkedés kellemes, az egyén számára értékes következményre vezet, a viselkedés gyakorlásának megnő a valószínűsége. Ezzel szemben a nem jutalmazott, még inkább a büntetett viselkedés kisebb valószínűséggel következik be. Vezetői szemmel arra is érdemes figyelmet fordítani, hogy ha a kívánt viselkedést mégsem követi jutalom, illetve nem kapcsolható szorosán össze legalább elismeréssel, akkor az elvárt magatartás újbóli megismétlődésének valószínűsége csökken.^[4]

Az operáns kondicionálás-elmélet alapjait felhasználó OB Mod (azaz Organizational Behaviour Modification) modell a szervezeti tagok magatartásának változtatására irányul. A módszer szerint egy komplex, összetett magatartás-változás kialakítása fokozatosságot igényel. Részekre bontva, lépésről lépésre kell haladni az új viselkedési forma elsajátítása során. Az egyes szakaszok teljesítése után megerősítéssel, jutalmazással érhetjük el a kívánt eredményt. Mivel a megerősítés nélküli magatartás könnyen megszűnhet, ugyanakkor a vezető vagy a tréner nincs mindig jelen, hogy a megerősítést folyamatosan, állandóan gyakorolni tudja, a megoldás a megerősítés részlegességében, rendszerességében rejlik. A megerősítésnek összhangban kell lennie a javadalmazással és a munkavállaló teljesítményével: a jobban teljesítők nagyobb jutalmat kapjanak,

ugyanakkor a jutalom feleljen meg az egyéni elvárásoknak is. A rendszeres visszacsatolás és teljesítményértékelés kettős célt szolgál: egyrészt tudatosítja az alkalmazottban a javadalmazás és a teljesítmény közötti összefüggést, másrészt tisztában lesz a teljesítményéről alkotott véleményéről. Az OB Mod módszere a következő lépésekből áll:

1. az elérni kívánt viselkedésforma meghatározása;
2. a magatartás gyakoriságának mérése;
3. magatartási célok kijelölése és konzultációja;
4. a magatartás megfigyelése;
5. jutalmazás.^[5]

A legösszetettebb tanulási forma a komplex tanulás, túllép a többi tanulási formára jellemző, események egymást feltételező bekövetkezésén alapuló asszociáción. Az egyén gondolati képekben hajt végre logikai műveleteket, a tanulás alapjául gondolati szimulációk szolgálnak, melyek szelektívek: el is hagynak információkat, de hozzá is tesznek a valós világhoz. Az emberek tapasztalataikat, hiedelmeiket, értékeiket foglalják össze kognitív térképeikben, melyek kiemelik, mik a fontos dolgok és megmutatják, miként hatnak egymásra. Szimuláció során logikai alapon ezt a térképet akár át is rajzolhatjuk, de tanulásról ebben az esetben csak akkor beszélhetünk, ha ez magatartás-változást eredményez.^{[4][5]}

10.1.1 Egyhurkos és kéthurkos tanulás

Argyris szerint a vallott elméleteink és követett gyakorlatunk között számos eltérés tapasztalható. Ez a követett gyakorlat ugyanakkor visszavezethető néhány meghatározó értékre, ezért az egyének törekszenek arra, hogy cselekedeteik összhangban álljanak értékeikkel. Argyris négy ilyen alapvető értéket talált:

- saját kontroll, irányítás érvényesítése;
- nyereség maximalizálása, veszteség minimalizálása;
- negatív érzések elfojtása;
- amennyire csak lehet, racionálisnak lenni (világos célok kitűzése, melyek a viselkedés értékelésének alapját képezik).

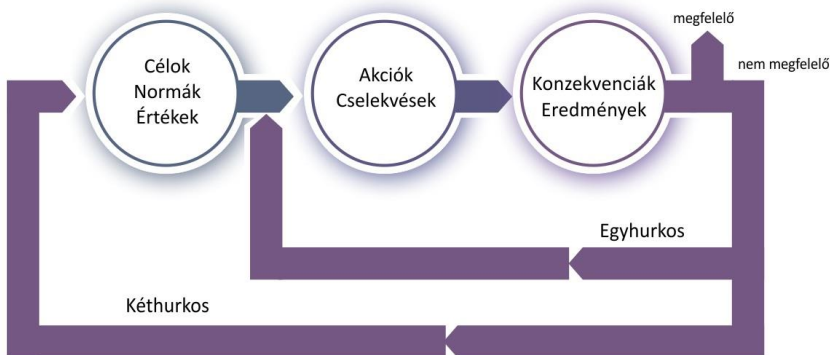
Az egyén célja elkerülni a kínos fenyegetettséget, a sebezhetőséget és az alkalmatlanság érzését. Ennek érdekében az egyén védekező mechanizmusokat fejleszt ki, melyek arra ösztönzik, hogy megtartsa magának viselkedésének magyarázatát, valamint az összefüggéseket megvilágító feltételezéseket és következtetéseket. Ez a reakció pedig meggátolja a viselkedés független és objektív tesztelését, ami egy megbont-

hatatlan, zárt gondolati kört eredményez, marad a megszokott, jól alátámasztható magatartás – és nem következik be a tanulás.^[4]

Hétköznapi nyelvezetre lefordítva ez azt jelenti, megpróbálunk saját belátásunk szerint dönteni és cselekedni, elérni az általunk kitűzött célokat úgy, hogy minél több jutalmat, elismerést zsebeljünk be és lehetőleg elkerüljük a büntetést. Tetteinket és viselkedésünket az alapján értékeljük, hogy céljainkat elértük-e vagy sem. Ha elértük célunkat, magatartásunk helyessége, cselekedeteink eredményessége igazolást nyer. Minél több sikert érünk el, minél kevesebb kudarcot érünk el – megszokott viselkedésmintánkat követve –, annál jobb magyarázatot tudunk adni változatlan magatartásunkra. A rendszer megerősíti önmagát.

Ez a gondolkodás a szervezet tagjai közötti kommunikációra is hatással van. Az érdeklődés, a figyelem középpontjába általában az olyan magatartások kerülnek, melyek nem hatékonyak. Éppen azért képezik a vizsgálat tárgyát, mert javítani kell rajtuk vagy kicserélni őket egy hatékonyabb viselkedésre. A jól bevált, hatékonyan működő magatartásokat ugyanakkor ritkán kérdőjelezzük meg, mivel a kételkedés akadémikusodásnak, köztöködésnek tűnhet. Az elfogadott kommunikációs minta követése csak a hibás gyakorlat kiküszöbölését teszi lehetővé, de nem vezet el a hibát kiváltó okok megszüntetéséhez.

Ezek alapján Argyris a tanulás két modelljét különbözteti meg: az egyhurkos vagy alkalmazkodó, valamint a kéthurkos vagy változtató tanulást.^[5] A két tanulási modellt az alábbi ábrán szemléltetjük.



68. ábra: Ábra: Az egyhurkos és kéthurkos tanulás modellje

(Forrás: Argyris 1992 8. old.)

Kétféle esetben lehetséges tanulás: amikor magatartásunk eléri célját, következménye megfelelő számunkra, és ellenkezőleg, amikor magatartásunk következménye nem egyezik meg az elvárttal.^[5]

Egyhurkosnak azt a tanulást nevezi Argyris, amikor megvizsgáljuk magatartásunk következményeit és megállapítjuk, hogy az adott következmény megfelel vagy nem felel meg elvárásainknak. Szükség esetén döntünk arról, módosítunk-e az adott viselkedésen vagy éppen ellenkezőleg, megerősítve azt továbbfolytatjuk. Vegyük észre, ez a tanulás érintetlenül hagyja azokat a tényezőket – célokat, normákat és értékeket –, amelyek alapján az adott magatartás kialakult.^[4] A tanulás tárgya a viselkedés, amelyet megváltoztatunk, ha magatartásunk következménye nem megfelelő, ugyanakkor a hibát a viselkedésünket meghatározó értékek megkérdőjelezése nélkül korrigáljuk.^[5]

Ezzel szemben kéthurkos tanulásról akkor beszélünk, amikor az elvárásainknak nem megfelelő következmény esetén először a viselkedést meghatározó tényezőket vizsgáljuk felül és változtatjuk meg, ezáltal ugyanakkor magatartásunk is közvetetten változik. Tetteinket meghatározó tényezők lehetnek hiedelmeink, vallott értékeink, elfogadott normák és szabályok vagy szervezeti elvárások.^[4]

Fontos ugyanakkor kiemelni, hogy sem az egyhurkos, sem a kéthurkos esetben nem következik be addig tanulás, amíg csak az új viselkedés került meghatározásra. Tanulásról akkor beszélhetünk, ha az új magatartás következményeként a várt eredmények is teljesültek.^[4]

Miközben sok vállalat már régóta alkalmazza az egyhurkos tanulási, szabályozási modellt, a kéthurkos modell még csak kevés vállalat gyakorlatában honosodott meg. Ennek számos akadálya lehetséges:

- bürokratikus struktúra, amely megakadályozza, hogy a szervezet működéséről egységes kép alakuljon ki, a tevékenységek kapcsolódhassanak egymáshoz;
- bürokratikus felelősségi elv, amely védekezést vált ki más területekkel szemben;
- a vallott és a követett értékek disszonanciája;
- a csoportszellem konszenzust teremt, ami megakadályozza, hogy a szervezetben nyíltan feltárják a problémákat.

A gyorsan változó társadalmi, gazdasági viszonyok között ugyanakkor fontos lenne, hogy a vállalatokban elősegítsék a duplakörös tanulást, ami akár a pályaváltást is magában foglalja. Ebben az esetben a szervezetfejlesztés, a változtatás nem önálló, időszakos folyamat lesz, hanem a vállalati élet integráns, szerves részévé válik. A kéthurkos tanulás bevezetését és gyakorlását úgy segíthetjük elő, ha támogatjuk, bátorítjuk a

nyíltságot és engedjük, értékeljük a hibázást. Ha viselkedésünk következménye nem megfelelő, ne elégedjünk meg egy szempont vizsgálatával, járjuk körül a probléma okát! Hagyjuk, hogy a kedvezőtlen eseményeket a szervezeti intelligencia révén kerüljük el! Mindezek biztosítására egy elkötelezett vezetés kell, hogy a szervezet élére álljon.^[3]

Ezekben az alfejezetekben az egyéni tanulás elméleteit vettük számba, hiszen a szervezetek is tagjaik révén tanulnak. Egyéni tanulás nélkül nincs szervezeti tanulás, de az egyéni tanulás eredménye nem válik feltétlenül szervezeti tudássá. Szervezeti tanulásnak azt a kollektív folyamatot nevezzük, amely a szervezet magatartásának megváltoztatására irányul.^[5]

A szervezetek esetében is beszélhetünk tehát tanulásról, amelyet az egyéni tanuláshoz hasonlóan úgy fogalmazhatunk meg, mint a szervezet viselkedésében bekövetkezett változást. Szervezeti szinten ez a döntések folyamatának átalakulását, a szervezeti tagok rutincselekvéseinek megváltoztatását jelenti, végeredménye az egyéni és a szervezeti teljesítmény javulása. A teljesítmény a magatartás-változás, a több tudás, valamint a jobb megértés révén javul. Nem minden változás jár együtt tanulóssal, ugyanakkor a szervezet szempontjából az lenne a kívánatos, ha a változás során szerzett tudás be tudna épülni a mindennapokba.^[4]

Argyris publikációiban két fő irányt – a „tanuló szervezetet”, valamint a „szervezeti tanulást” – különböztet meg. Míg előbbi megközelítés a gyakorlatra helyezi a hangsúlyt, és arra keresi a választ, milyenek a tanulni képes szervezetek, mik lehetnek a képességfejlesztés feltételei; addig ez utóbbi leíró jellegű, értéksemleges és az foglalkoztatja, mit jelent és hogyan érdemes tanulni, milyen fajta tanulást javasolt a szervezetben alkalmazni.^{[1][5]} A következő alfejezetekben ezen irányzatok bővebb kifejtésével foglalkozunk.

10.2 SZERVEZETI TANULÁS^[4]

A szervezeti tanulás azt a folyamatot jelenti, amely során a szervezetek feltárják, elemzik és kijavítják az elkövetett hibákat. Számos elmélet és módszer született meg a folyamatos fejlődés és javítás szellemében (pl. Ishikawa-diagram, Pareto-elemzés), melyek a hibák diagnosztikálásában segítik a vezetőket. Ebben a felfogásban a szervezeti tanulás nem azonosítható a szervezeti tagok egyéni vagy a vezetés tanulási folyamataival. A szervezetek ugyanakkor – paradox módon – csak az egyének tapasztalatain és cselekedetein keresztül képesek a tanulásra. Ez magyarázatot ad arra, miért van szükség az egyéni tanulási folyamatok elemzésére, amikor a szervezeti tanulást vizsgáljuk.

Ahogy az már korábban is említettük, a szervezeti tanulás nem egyenlő a szervezeti tagok egyéni tanulásainak összességével. A szervezeteket olyan tanulási rendszerek jellemzik, melyek az időben nemcsak pontszerűen, ideiglenesen léteznek egy szervezet életében. Ezek a rendszerek egyrészt hozzáférhetőek a szervezet tagjai számára – adott helyen és időben –, másrészt történetek, hiedelmek, értékek és normák segítségével áthagyományozódnak a későbbi generációk számára. Az új belépők számára ezen értékek segítik elő a tanulást és a beilleszkedést a szervezetbe. Az egyéni tanulás tehát szükséges feltétele a szervezeti tanulásnak, de a tudásátadás nem szükségszerűen jön létre.

A szervezeti tanulás egyik meghatározó eleme a rutin. A rutin a szervezetben felgyülemlett készségek, eljárások, kialakult magatartásformák együttese, amelyek a szervezet tagjainak megjósolható, rendszeresen megismétlődő viselkedésében öltenek testet. Függetlenedik a cselekvésben résztvevők személyétől, hiszen a rutinszerűvé vált cselekvést a szervezet akkor is reprodukálja, ha tagjai kicserélődnek, ezáltal része az ún. szervezeti memóriának. A rutinok a tanulást elősegítő hatásuk mellett a szervezet szintjén az egyhurkos tanuláshoz vezetnek: a jó teljesítés érdekében a szervezeti tagok megismélik a korábban tanult viselkedésformát. Bár a magatartásformák olykor saját tapasztalatok alapján módosulnak, csiszolódnak, de a korrigálás nem változtatja meg az adott szervezeti kereteket, a magatartási szabályokat – a szervezet kognitív térképe⁵ nem kerül átrajzolásra. A rutinok tehát jól szolgálják a rövid távú feladatok megoldását, de útjában állhatnak a hosszú távú változások sikerének.

A szervezet kognitív térképe biztosítja, hogy az értékek, normák és viselkedésminták változatlanok maradjanak – a szervezeti tagok fluktuációja ellenére is. Ha a szervezet kognitív térképében történik változás, szervezeti tanulásról beszélünk, méghozzá kéthurkos tanulásról, amely a szervezet szintjén következett be. Kéthurkos tanulásra azért van szüksége a szervezetnek, mert mind a külső, mind a belső környezet változása esetén a korábban kitűzött célok követése és eljárások alkalmazása nem vezet célra. A felmerülő hibák kiküszöbölésére az egyének szintjén új, a korábbi gyakorlattól eltérő, innovatív megoldások születnek, melyek beépülnek a szervezet kognitív térképébe is. Ennek során mind az értékek, normák, célok és stratégiák is módosulnak.

Argyris és Schön ebből a szempontból azokat a szervezeteket tekinti követendő példának, melyek képesek a kéthurkos tanulásra, nem ra-

⁵ A kognitív térképek a térbeli világról az agyunkban meglévő emlékek összessége, amely alapján a térbeli világban tájékozódunk.

gaszkodnak mereven korábbi értékeikhez, ebből fakadóan pedig működésük sem válik elavulttá.^[2] Erre azonban csak akkor van lehetősége a szervezetnek, ha tagjai minden probléma megoldásánál törekszenek arra, hogy a szervezet kognitív térképét feltárják. A kéthurkos tanulás ugyanis nem jelent mást, mint egy képességet a szervezet cselekvését meghatározó keretek tudatos azonosítására és szükség esetén megkérdőjelezésére. A kéthurkos tanulásra képes szervezet nem változik állandóan, így egyhurkos tanulási képességgel is rendelkezik, amely nem érinti a szervezet által képviselt normákat, elfogadott szabályokat. Gyorsan változó környezetben, amikor ezek az értékek hamar érvényüket veszthetik, szükség lehet a kognitív térkép átrajzolására is. Változás időszakában a szervezetnek érdemes a kéthurkos tanulás modelljéhez nyúlnia, stabilitás időszakában ugyanakkor az egyhurkos tanulás is biztosítani tudja a szervezet teljesítményének növelését.

10.2.1 A szervezet olyan, mint egy agy^{[3][6]}

Morgan munkáját már idéztük, amikor a szervezetet, mint kultúrák összességét elemeztük. A szervezetek megértésére azonban több fajta megközelítés is létezik, ezért Morgasn szintén több szempontból is elemezte a szervezetek felépítését. Az itt vizsgált metafora – a szervezet, mint egy agy – azt veti fel, mi lenne, ha a szervezeteket az agy működésének megfelelően alakítanánk ki. Az információszerzés és –feldolgozás, valamint a tanulás központi jelentősége ezáltal kerülne összhangba a szervezet életével.

Az agy egyedi sajátossága, hogy különleges módon tárolja az információt. Az információ, amelyet az egész agy tárol, az egyes agysejtekben is rendelkezésre áll. Ez a szervezetek életében azt jelenti, hogy minden információ mindenki számára hozzáférhető, ami a rugalmas alkalmazkodás feltétele. Ha rendelkezésre áll az információ, a szervezetnek képesnek kell lennie a hasznosítására, a tanulásra is: az információ feldolgozására, elemzésére, majd az eredmények alapján a viselkedés módosítására.

Ez a metafora abba az irányba mutat, hogyan lehet egy szervezet intelligensen racionális a környezethez való alkalmazkodásban. Ezzel szemben a tradicionális szervezetcélfogás a mechanisztikus racionalitás elvét követi, az előre meghatározott struktúra javítását, hatékonyságának növelését kívánja elérni a külső környezet stabilitása mellett. Amint azonban a külső feltételek változnak, sem a struktúra, sem a magatartásforma nem tartható, nem racionális. Szükség van a régi működés racionalitásának vizsgálatára az új feltételek között, amelyhez arra a képességre van szükség, amely megkérdőjelezi az éppen érvényben lévő

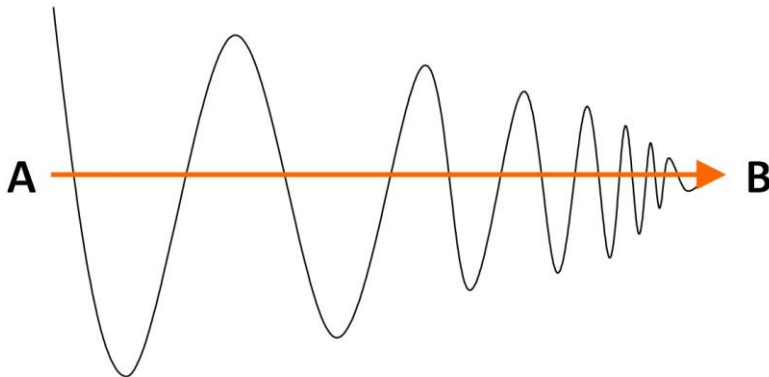
stratégia helyességét, azaz intelligensen viselkedik. Létrehozható-e egy olyan szervezet, amelyben az információ szétterjedt és az egész vállalat önszervező, önszabályozó képességekkel rendelkezik? Egy-egy innovatív szervezet, illetve kisvállalkozás, melyek autonóm munkacsoport működtetésével biztosítják az információszerzés és –feldolgozás folyamatát, már mutat ún. holografikus vonásokat, de ez még mindenképpen a jövő lehetősége. Ugyanakkor érdemesnek tartottuk bővebben bemutatni az elméletet, így a következő alfejezet a holografikus szervezetekkel foglalkozik.

10.2.2 A holografikus szervezetek^[6]

A holográfiát Gábor Dénes fedezte fel, lencse nélkül, lézer sugár segítségével rögzítette a képet oly módon, hogy a fotólemez minden egyes részében benne van az egész képre vonatkozó információ. Ha a hologram összetörik, a holografikus információtárolásnak köszönhetően, bármelyik részegységből reprodukálható az egész kép.^[3]

Szervezetelméleti szempontból ez azt jelenti, hogy az információ a szervezetben úgy áll rendelkezésre, hogy az mindenki számára hozzáférhető, egyszerűen megfogalmazva: mindenki tud mindent. Az agyhoz hasonló információfeldolgozás, valamint kiértékelés a modern vállalatokban mára már tényleges gyakorlat. A következő kérdés, hogy ezek a szervezetek képesek-e az olyan tanulásra, amely elősegíti a környezetükhöz való sikeres alkalmazkodást.

Az önszabályozó magatartás negatív visszacsatolás révén, az információ-csere folyamatában valósul meg. Vegyünk egy példát! A szervezeti változások célja, hogy a régi állapotból (A állapot) egy új állapotba (B állapot) jutassa a szervezetet. Mindeközben olyan, előre nem megjósolható, nem előjelezhető események következhetnek be, akadályok léphetnek fel, hogy úgy is értelmezhetnénk, a változtatási folyamatot bekötött szemmel hajtjuk végre és csak néha, egy-egy pillantásra vesszük le a kendőt. A kitűzött cél világos, ugyanakkor a stratégián, az alkalmazott módszereken mindig kell egy kis finomhangolást ejteni, hogy a kívánt eredményt érjük el. A kiválasztott eljárást egy ideig hagyom működni, majd a kiváltott hatást összehasonlítom az elvárt értékkel. Mivel a köztes időben a folyamatot magára hagytam, devianciák, hibák léptek fel, amiket korrigálnom kell. Egy kis időre ismét magára hagyom az átalakítást, majd ellenőrzöm a folyamatot. Ha eltérést tapasztalok, ismét kis korrekciót hajtok rajta végre, és így tovább. A finomhangolások révén az eltérések egyre kisebbek, míg végül célba érünk. A folyamatos kilengéseket az alábbi ábra szemlélteti.



69. ábra: Folyamat negatív visszacsatolás esetén

A változási folyamat szempontjából az lett volna az ideális útvonala, ha az A és B állapotot összekötő egyenes mentén halad az átalakítás. Ugyanakkor a negatív visszacsatolás módszere segítségével, az állandó devianciák és hibák elkövetésével, valamint azok korrigálása révén, a folyamat sikeresen zárult, eljutott a célba. A modell érdekessége, hogy bár az ideálisnak tekintett, egyenes vonal mentén haladt a legrövidebb ideig, mégis elkerülte az attól való végleges elszakadást. A negatív visszacsatolás folyamatában a szervezet önszabályozó mechanizmusként működött, azaz megtanulta, hogyan fedezze fel a tévedéseket és hogyan javítsa ki azokat. Ezt nevezzük szervezeti tanulásnak.

Ahhoz, hogy egy vállalat képes legyen az önszabályozásra, a holografikus szervezeteknek egy olyan kommunikációs és tanulási rendszert kell kidolgozniuk, amelynek képesnek kell lennie arra, hogy:

- folyamatosan érzékelje, kövesse a környezet főbb jellemzőinek az alakulását;
- ezeket az információkat összevesse a szervezet magatartását szabályozó normákkal;
- felfedezze a magatartást szabályozó normáktól való szignifikáns, lényeges eltéréseket;
- korrekciós lépéseket tegyen, amikor az eltérések napvilágra kerültek.

10.3 A TANULÓ SZERVEZET

Senge alapján a tanuló szervezet egy közösséget jelent, amelyben az egyének készségeik folyamatos fejlesztésére törekcsenek, az új gondol-

kodásmódokat támogatják, a kollektív elképzeléseknek széles teret biztosítanak, és a szervezet tagjai motiváltak a közös tanulás képességének elsajátítására. A tanuló szervezet érdekelt jövője formálásában, ennek érdekében töretlen kedvvel és lelkesedéssel erősíti képességeit, növeli tehetségét.^[8]

Senge írása óta az egész üzleti világ felismerte a tanuló szervezetek jelentőségét és a versenyképességre gyakorolt hatását. Fontos tehát annak megértése, miben más a tanuló szervezet, mint egyszerűen egy szervezetben tanuló emberek összessége, hogyan válhat tanulóvá egy szervezet, és ebben a folyamatban milyen feladatokat lát el a menedzsment. Jelen alfejezet ezen kérdésekkel foglalkozik.^[8]

A tanuló szervezet jellemzője, hogy stratégiáját a szervezet missziója határozza meg. Hosszú távú működésre rendezkednek be, összetett és folyamatosan változó munkafolyamataik miatt állandóan változásban, fejlődésben vannak. A tanuló szervezetek rugalmas, modern struktúrák, melyek alapjait decentralizált projektek és tanuló csoportok képezik. Ezáltal az egységek kölcsönösen egymásra vannak utalva, közöttük intenzív kommunikáció zajlik, és az alulról jövő kezdeményezéseket is támogatják. A tanuló szervezet tagjai között lojális, jó kommunikációs képességű, empátikus embereket látnak szívesen, akik képesek saját magukat is kritikával illetni és megfelelő szaktudással rendelkeznek. Mindezek a jellemzők abban segítik a tanuló szervezetet, hogy elérje célját és versenyképes legyen.^[5]

Senge szerint a tanuló szervezetek öt alapvető képességre, tanulási alapelvre építenek.

- *Személyes irányítás* – a személyes tudás folyamatos fejlesztése és a képességek szélesítése, majd irányított felhasználása az eredmények elérése érdekében. Ehhez olyan környezet szükséges, amely támogatja az egyént az általa kitűzött cél elérését szolgáló tanulásban.
- *Gondolati minták kialakítása* – a jelenségek megfigyelése és értelmezése formálja az egyén világról alkotott képét, amelyet tudatosan formáz.
- *Közös jövőkép* – az elérendő jövővel kapcsolatos közös elképzelés, az azonosságtudat, a csoporton belüli elkötelezettség, valamint a közös elvek kialakítása.
- *Csoportos tanulás* – a csapatok azon képessége, hogy meghatározott gondolkodási és kommunikációs minták szerint képesek együtt tanulni, amelynek eredményeképpen nagyobb eséllyel fognak cselekedni is, mint az egyéni tanulás révén tették volna.

- *Rendszergondolkodás* – olyan koncepció, ahol a szervezet megismerésének kulcsa a hajtóerők és a részek közötti kapcsolatok, összefüggések, együttműködési sémák megértésében van.^[8]

Ha a tanuló szervezeteket alapelveik alapján kívánjuk összegezni, elmondhatjuk: a tanuló szervezet tagjai a rendszergondolkodás által értik meg a jelenlegi állapotot és a hajtóerőket, a gondolati sémáik adják a keretfeltételeiket, és személyes irányításuk által, a csoportos tanuláson keresztül jutnak el a közös jövőkép által meghatározott célállapotba.^[5]

10.4 ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

1. **Igaz vagy Hamis?**

Egy iteratív tevékenység során a változási folyamat összetettsége miatt nem képes minden befolyásoló tényezőt számításba venni.

.....

2. **Igaz vagy Hamis?**

E. T. Hall három tanulási folyamatot különböztet meg: formális, informális valamint egyhurkos

.....

3. **Mit jelent az OB Mod?**

.....

.....

.....

4. **Ábrázolja az egyhurkos és kéthurkos tanulási modellt!**

5. **Igaz vagy Hamis?**

A szervezeti tanulás az a folyamat, melynek során a szervezetek feltárják az elkövetett hibákat, az elemzés, kijavítás a tanácsadók feladata.

.....

6. Röviden jellemezze a holografikus szervezetet!

.....
.....
.....
.....

7. Igaz vagy Hamis?

A tanuló szervezet egy közösséget jelent, melyben a tagok motiváltak a közös tanulás képességének elsajátítására.

.....

8. Ismertesse a tanuló szervezetek öt tanulási alapelvét Senge elmélete szerint (Kifejtős kérdés)!

.....
.....
.....

10.5 IRODALOMJEGYZÉK

- [1] Argyris, C. (1999): Onorganizational learning. Bleckwell Publishers Ltd., Second edition, Oxford.
- [2] Argyris, C.; Schön D. (1978): Organizational learning: A theory of actionperspective. Addison-Wesley, Reading.
- [3] dr. B. Nagy S. (2008): Szervezetfejlesztés, változásmenedzsment, Oktatási segédanyag, Zsigmond Király Főiskola, Budapest.
- [4] Bakacsi Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest.
- [5] dr. Gyökér I., dr. Finna H., dr. Bérces R., Krajcsák Z., dr. Szabó T. (2012): Szervezeti viselkedés, Msc oktatási segédanyag, BME ÜTI, Budapest.
- [6] Morgan, G.(1982): Images of organizations. Sage, London.
- [7] dr. Pataki B.; Krajcsák Z. (2013): Szervezetfejlesztés, Msc oktatási segédanyag, BME ÜTI, Budapest.
- [8] Senge, P. M. (1998): Az Ötödik alapelv, HVG kiadó, Budapest.

**III. MODUL:
SZERVEZETI HATÉKONYSÁG ÉS
VEZETÉSELMÉLET**

11. fejezet: A HATÉKONY VEZETŐI STÍLUS

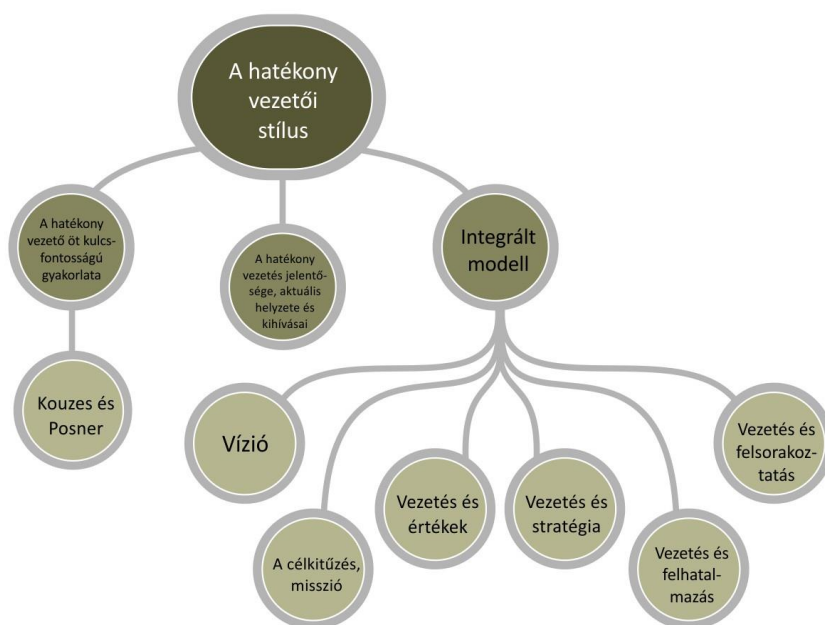
A vezetés emberekhez, a beosztottakhoz fűződő viszony, befolyásolási folyamat, amely során a vezető a szervezet tagjainak magatartását alakítja valamilyen cél elérése érdekében. A vezetés ily módon a motiváció megértésén alapul és az egyén, a csoport, valamint a szervezet céljainak összehangolására irányul.^[5]



70. ábra:

A vezetési stílust az határozza meg, hogy a vezető milyen módon képes hatni beosztottaira, hogyan tudja befolyásolni azok tevékenységét. Bár a klasszikus vezetési stílus elméleteket jelen fejezetben nem tárgyaljuk, álljanak itt felsorolásképp a legfontosabb megközelítések – a teljesség igénye nélkül –, érzékeltetve a téma széles spektrumát.

- *Hagyományos vezetéselméleti megközelítések*
 - Tulajdonságelméleti modellek
 - Készségalapú modellek
 - Magatartáselméleti modellek
 - Szituációelméleti modellek
 - Kontingencia-elméleti modellek
- *Modern vezetéselméleti megközelítések*
 - Út-cél elmélet
 - Vezető-beosztott csereelmélet
 - Átalakító vezetés
 - Szolgáló vezetés
 - Hiteles vezetés
 - Integrált modell



71. ábra:

Ezek az irányzatok a hatékony vezetési stílus definiálására jöttek létre annak érdekében, hogy megértsük, miért lehet sikeres egy vezető. A téma szakértői – Stodgill, Mann, Lord DeVader és Alliger, Kirkpatrick és Locke, Zaccaro, Kemp és Bader – először úgy gondolták, bizonyos készségek együttes megléte garantálja a vezetői sikereket, később adott magatartás tanúsítása adta a hatékony vezetők titkának magyarázatát – pl. Blake-Mouton szerint. Ezt követően – többek között Hersey és Blanchard, valamint Fiedler – kezdték el figyelembe venni a környezeti és szituációs tényezők hatását, hogyan befolyásolják a vezetők hatékonyságát. A legújabb irányzatok a globális környezet kihívásaira, a fejlődés és a változás gyors ütemére érkeztek válaszként, definiálva azokat a feltételeket, melyeknek manapság egy sikeres vezetőnek meg kell felelnie.^[3]

Sikeres és hatékony vezető ugyanis bárkiből lehet, mivel a hozzá szükséges kompetenciák elsajátíthatók, készségek fejleszthetők, a vezetés gyakorlata pedig megszerezhető. Mindehhez azonban sok idő és tapasztalat szükséges, a fejlődési és fejlesztési folyamat pedig nem érhet véget, a hatékony vezetőnek folyamatos önismeretre és önkontrollra van szüksége.^[2]

11.1 A HATÉKONY VEZETÉS JELENTŐSÉGE, AKTUÁLIS HELYZETE ÉS KIHÍVÁSAI

A hatékonyság a gyakorlottság révén alakul ki, azaz meg lehet tanulni azt is, hogyan kell hatékony vezetővé válni. Nem elég hozzá az intelligencia, a kemény munka vagy a tájékozottság, a hatékonyság mindezek-től különböző, önálló képesség, mégsem igényel semmilyen különleges adottságot vagy kivételes képzettséget. A hatékonyságot úgy is értelmezhetjük, mint megtalálni a megfelelő megoldást, meghozni a helyes döntést minél rövidebb idő alatt. Ezt a hatékony vezetők különböző gyakorlati eljárások segítségével érik el úgy, hogy folyamatosan gyakorolják és tökéletesítik azokat, a hatékonyság tehát ebben az értelemben egy magatartásforma.^[3]

Egy olyan magatartásforma, amely során a hatékony vezető odafigyel az időbeosztására, tudja, mire megy el – az amúgy is kevés – ideje, nem vesztegetheti el akármire. Példát mutat azzal, hogy saját tevékenységét is hatékonyan szervezi meg és végzi el.^[2] Eredményorientált, kevésbé figyel magára a munkára, erőfeszítései inkább az eredményekre irányulnak. A hatékony vezető mindig kihasználja a helyzet előnyeit, csak olyasmibe vág bele, amit véghez is tud vinni és ehhez a saját és mások – a főnöke és beosztottai, követői – erősségeire épít. Képes prioritásokat felállítani, ezáltal olyan területekre összpontosítani, amelyek a magasabb teljesítményt kimagasló eredmények kísérik. A hatékony vezető hatékony döntéseket hoz, a megfelelő lépéseket a megfelelő sorrendben teszi meg. Vezetőként inkább kevesebb, de alapvető döntéseket hoz meg a stratégia érdekében.^[3]

Napjainkban a figyelem már nemcsak a vezetőre, mint egyénre irányul; az érdeklődés középpontjába sokkal inkább a vezető és beosztottai közötti kapcsolat került, mivel a vezetés a közös együttműködésen alapul, nem a vezetőről, hanem a kapcsolatokról szól. A vezetéselmélet jelen korszakában egy olyan konceptuális keretrendszer iránt fogalmazódik meg az igény, amely a vezetés valamennyi lényeges elemét magába foglalja, és bemutatja azokat a feladatokat, amelyek ellátásán keresztül a vezető képes követői magatartásának befolyásolására.^[10] Ezen igény kielégítése hívta életre azt a kutatócsoportot, amely a jelenlegi elméleteket ernyő-modellként kívánta összefogni annak érdekében, hogy átfogó képet adjon olyan általános érvényű elvekről, melyek különböző szituációkban is alkalmazhatók. Ezek közül a Gill-féle integrált vezetéselméleti modellt mutatjuk be a következő alfejezetben.

11.2 INTEGRÁLT MODELL^{[3][4]}

A modell az irodalomban fellelhető vezetési gyakorlatok elemzése alapján hat olyan tényezőt nevezett meg, amelyek Gill szerint a vezetés magját definiálják. A hat fő komponens leírja, mit és hogyan cselekednek a vezetők annak érdekében, hogy utat mutassanak és segítsék beosztottaikat a célok elérésében; illetve megmutatja a vezetők munkájának fókuszpontjait. Ezek röviden a következők:

- *Vízió* – valóságos, érthető és vonzó jövőkép meghatározása és kommunikálása a szervezet tagjai felé;
- *Misszió, célkitűzés* – valóságos, érthető és vonzó küldeteskép megfogalmazása és kommunikálása a szervezet tagjai felé;
- *Értékek* – azoknak a közös értékeknek az azonosítása, megjelenítése és megerősítése, melyek tájékoztatnak a vízióról, misszióról és stratégiáról, miközben támogatják azok megvalósulását;
- *Stratégia* – racionális stratégiák kialakítása, kommunikálása és implementálása, melyek a közös értékeken alapulnak és segítik az embereket a vízió, illetve a misszió megvalósításában;
- *Felhatalmazás* – a munkában résztvevők felhatalmazása annak érdekében, hogy képesek legyenek megtenni azt, amit meg kell tenniük;
- *Felsorakoztatás* – az emberek motiválása, befolyásolása, lelkesítése annak érdekében, hogy meg akarják tenni azt, amit meg kell tenniük.

A Gill-féle integratív modell fő komponenseit az alábbi ábrán foglaljuk össze, bővebb tárgyalásukra pedig a következő alfejezetekben kerül majd sor.



72. ábra: A vezetés hat fő komponense (Forrás: Gill, 2011)

11.2.1 Vízió

A vízió egy mentális kép arról, milyen lesz, milyen lehet vagy milyenek szeretnénk látni a jövőt. Egy idealizált leképezése annak, mivé kellene válnia, illetve mivé kíván válni a szervezet.^[3] A szervezet kívánatos és lehetséges jövőbeni állapotát vázolja fel.^[9] Egy olyan jövőkép, amely iránymutatást ad a szervezetnek és motiválja az embereket. Ahhoz, hogy hatékony vezetőként képesek legyünk megfogalmazni a szervezet vízióját, tudnunk kell korábbi tapasztalatainkra vagy képzelőerőnkre támaszkodva tervezni a jövőt. A víziók hosszabb időtávra, legalább öt évre vonatkoznak. Megjelennek bennük a szervezet által megfogalmazott és képviselt értékek, így egyben ideológiai természetűek, de érzelmek általában nem kapcsolódnak hozzájuk.^[3] A vízió magában foglalja azokat a kritériumokat, amelyek alapján az előrehaladás mérhető. A vízióban megfogalmazott irányelvek olyan keretet adnak a stratégiaalkotásnak, amely a gyors és gyakori változások mellett is kiindulási pontként használható.^[9] Szimbólumként szolgálnak, megadják a mindennapi munka értelmét és motiválják, lelkesítik a szervezet tagjait.^[3]

Egy jól megfogalmazott vízió pontosan meghatározza a szervezet irányait, céljait és motiváló erőként szolgál az elérendő célhoz vezető tevékenységek szervezésében. Erősítenie kell az azonosságtudatot, a hovatartozás érzését és segítenie keretrendszerbe foglalni a vállalat

tevékenységeit. Az érthető és vonzó jövőkép előkészíti a szervezeti normák és struktúrák létrehozását.^[3]

A hatékony vezető feladata egyrészt, hogy hatékony és inspiráló víziót fogalmazzon meg, olyat, amelyik egyben kihívás is a szervezete számára, ugyanakkor mindezt tömör és érhető formában kommunikálja; másrészt személyesen is álljon a jövőkép megvalósítása mellett, cselekedeteivel és magatartásával mutasson példát elképzelései megvalósításában.^[3]

Kotter szerint egy optimális vízió hat fő tulajdonsággal jellemezhető:

- *elképzelhető* – nem rugaszkodik el a valóságtól;
- *vonzó* – valamennyi érdekelt számára előnyöket rejt magában;
- *megvalósítható* – reális és elérhető;
- *fókuszált* – képes iránymutatásként szolgálni a döntéshozatal során;
- *rugalmas* – alkalmazkodik a változásokhoz;
- *kommunikálható* – könnyű átadni és megérteni az üzenetet.

Meglátása szerint a vízióknak a szervezet érintetteinek igényeihez kell igazodnia, mivel a jövőbeli elképzelések megvalósításához a munkatársak vízió iránti elkötelezettsége rendkívül fontos. A szervezet tagjai számára meggyőző erővel kell bírjon, hogy a jövőkép nem egyszerű illúzió, hanem véges és tervezhető folyamatokon keresztül elérhető, a szervezet stratégiája egyértelműen levezethető a vízióból.^[6]

A szervezetünk jövőképeinek megfogalmazásában Allen szerint, az alábbi kulcskérdések lehetnek segítségünkre:

- Mi a célunk?
- Melyek a saját hajtóerőink?
- Melyek a meghatározó értékeink?
- Miben vagyunk a legjobbak?
- Mit akarunk megvalósítani?
- Min akarunk változtatni?^[1]

Annak ellenére, hogy a vállalati gyakorlat nem tesz merev különbséget a szervezet víziója és missziója között, más fókuszpontja van a két jövőre vonatkozó vállalati elgondolásnak.^[9]

11.2.2 A célkitűzés, misszió

Amíg a vízió képviselte a fókuszpont „kemény” részét, addig a misszió a „lágys oldal” megfogalmazója. Arra a kérdésre ad választ, hogy mi a szervezet létezésének célja, miért hozták létre, milyen értékeket képvisel

és milyen elvek alapján működtetik.^[9] A misszió és a cél nagyon közeli fogalmak, a misszióknak mégis szélesebb értelme van, a szervezet küldetésének egyértelmű körülírását jelenti. A misszió meghatározza, miért létezik az adott szervezet, mi a társadalomban betöltött szerepe, továbbá kijelöli a jövőkép elérésének útvonalát. Megfogalmazásában a következő kérdések szolgálnak támpontként:

- Kik vagyunk mi?
- Mit teszünk?
- Miért vagyunk? Milyen célt szolgál a szervezet?
- Kik a vevőink? Milyen előnyöket nyújtunk számukra?
- Melyek a megkülönböztető kompetenciáink, alapvető értékeink?
- Mi hoz minket mozgásba?
- Hogyan emlékezzenek majd ránk?

Mivel a célok elérése csak közös erőfeszítéssel lehetséges, fontos, hogy a misszió közösen elfogadott célrendszert képviseljen, ami akkor lehetséges, ha ezeket a kérdéseket szabadon ötletelve, több körben megvitatta és egyeztetve válaszolja meg.^[3]

Négy típusa különböztethető meg az alapján, hogy milyen célok elérése érdekében fogalmazták meg a missziót:

- *felfedezés* – az új keresése;
- *kiválóság* – belső elégedettség elérése;
- *altruizmus* – segítségnyújtás, odafigyelés;
- *győzelem* – kiemelkedő hatékonyság, eredményesség.

Ha a szervezetek egyszerűen csak a részvényesi érdekeket tartják szem előtt, céljuk a profit maximalizálásában kimerül, az kevés iránymutatást ad a szervezet tagjai számára, így általában nem is tarthatók fenn hosszú távon. Ma az emberek értelmet és célokat keresnek saját munkájukban, ha ezt megtalálják, elkötelezettséggel fognak törekedni a vállalat céljainak megvalósítása érdekében. A hatékony vezető feladata tehát, hogy olyan missziót fogalmazzon meg, amelyből levezethetők az egyéni célok, amely az emberek számára is érzékelteti munkájuk értelmét.^[3]

A misszió és a vízió közös vonásai között említhető, hogy mindkettő tartós, hosszabb időtávra szóló elgondolásokat foglalnak magukban; a legfontosabb stratégiai szándékot közvetítik; illetve üzenetértékük van mind a kívüllég, mind a vállalatnál dolgozók számára.^[9]

11.2.3 Vezetés és értékek

Emberi létünk minden meghatározó elemét – céljainkat, vágyainkat, viselkedésünket, tetteinket és eredményeinket – értékek mentén minősítjük. A legátfogóbb értékpár a jó és a rossz, a helyes és a helytelen, ezek adják az etika és a kiválóság alapjait. Szabályozóként működnek az életünkben és meghatározzák, milyen erőfeszítéseket, áldozatokat vagyunk hajlandóak meghozni.

A vezetés kontextusában az értékek olyan elvek vagy alapértelmezett, irányadó minták, amelyeket a szervezet lényegesnek és előnyösnek tart. Megmutatják a vezetés számára, mi a kívánatos és ezért mit részesítünk előnyben a lét bizonyos formái közül. A hatékony vezetők képesek a közös értékek azonosítására, támogatására és kommunikálására annak érdekében, hogy ezáltal segítsék a szervezeti tagokat a jövőkép, a küldetés, illetve a stratégia megvalósításában. Az értékek a hozzájuk kapcsolódó etikai sajátosságokkal a vállalati kultúrát is jellemzik.

Az etikus vállalati magatartás fontosságát ma már minden üzleti iskola hangsúlyozza, a vezetésnek éppen ezért morális intelligenciával is rendelkeznie kell, hogy példát mutathasson etikus, értékkövető magatartásával. A hatékony vezető által támogatott szervezeti értékek, bár visszatükrözhetik egyéni értékeit, az egyéni értékekkel ellentétben –, amelyek szubjektívek és néha nem is tudatosak – személytelenek és objektívek, magatartási vezérelvként szolgálnak a szervezetben dolgozók számára.^[3]

Lencioni az értékek számos típusát definiálja:

- *mag-értékek* – sérthetetlen, megkülönböztető jellemzői a szervezetnek, a legfőbb irányelveket képviselik, megfogalmazásuk gyakran az alapítók öröksége;
- *vágyott értékek* – még nem tulajdonai a szervezetnek, de a jövőbeli sikeresség érdekében szükség van rájuk;
- *minimálisan elvárt értékek* – legalapvetőbb viselkedési standardok, amelyek a legtöbb cég életében jelen vannak;
- *véletlenszerű értékek* – spontán alakulnak ki, az alkalmazottak értékeit tükrözik vissza.^[8]

Minél közelebb állnak a szervezeti értékek a munkavállalók személyes értékeihez, annál hatékonyabban lehet kialakítani egy szervezet kultúráját és ez jótékonyan befolyásolja az alkalmazottak elkötelezettségét is. Az értékegyezés lecsökkenti a konfliktusok számát, ellenben növeli a teljesítményt és az elégedettséget, pozitív hatással van a gazdasági eredményekre egyaránt. Ellenkező esetben, ha az egyéni és a szervezeti értékek eltérőek, a munkatársak feloldhatatlan etikai dilemmával szem-

besülnek, ami frusztrációban és teljesítmény-csökkenésben mutatkozik meg. A hatékony vezető feladata tehát nem más, mint kialakítani a szervezet és tagjai által közösen elfogadott értékek egy olyan szintjét, amely a közös együttélés alapját képezi.^[3]

11.2.4 Vezetés és stratégia

Alfred Chandler szerint a stratégia nem más, mint „a vállalat hosszú távú célkitűzéseinek meghatározása, a megvalósításhoz szükséges tevékenységek kialakítása és az elérendő célokhoz szükséges erőforrások allokálása.” (dr. Finna, 2013, 48. o.) A stratégia a következő öt kérdésre ad választ az üzleti környezetben:

- Milyen területen kíván a szervezet tevékenykedni?
- Hogyan érje el a célját a szervezet?
- Hogyan válik elérhetővé a piac a szervezet számára?
- Milyen sebességgel és lépésekben fogja mindezt megvalósítani a szervezet?
- Hogyan érje el a szervezet a kívánt megtérülést?

Ahogy arra már a korábbiakban utaltunk, a stratégia a jövőkép és a küldetés megvalósítását segíti elő. Azonosítja a vállalat belső, illetve a környezet külső tulajdonságait, kihasználja azok erősségeit és lehetőségeit, mindeközben figyelembe veszi a gyengeségeket és reagál az esetleges veszélyekre. Célja, hogy megtalálja a szervezet optimális versenypozícióját és kialakítsa azokat a folyamatokat, amelyek lehetővé teszik az előnyök kiaknázását. A stratégia feltétele egy olyan stratégiai elv, amely a szervezet stratégiájának a hajtóereje; segít a szűkös erőforrások allokálásában és meghatározza a vállalat mozgásirányát.

Az ezredforduló környékén a stratégiáról való gondolkodás hangsúlya a hosszú távú tervezésről a gyorsan változó piaci környezethez való alkalmazkodásra, valamint a folyamatokra helyeződött át. Középpontba került a teljes szervezetre kiterjedő stratégiai gondolkodás, amely alulról jövő kezdeményezésekben, a stratégiai döntések decentralizációjában, tanuló-szervezetté válásban, valamint a folyamatos fejlesztésben testesült meg.^[3]

11.2.5 Vezetés és felhatalmazás

A felhatalmazás lényege, hogy az emberek hatalmat és tekintélyt, lényegében szabad kezet kapnak mindazon cselekedeteikhez, melyek szükségesek a vízió, a misszió, a célkitűzések és a stratégia megvalósítása érdekében. Lehetőséget kapnak kiteljesíteni a bennük rejlő potenci-

ált, ami energiával tölti fel a szervezet tagjait, növeli teljesítményüket és hatékonyságukat, belülről motiválva a munka elvégzésére.

Az emberek szívesebben vállalnak kockázatot és kezdeményeznek olyan akciókat, amelyek a szervezet céljait szolgálják, ha az információk megosztásával, képzésekkel és fejlesztésekkel részvételre, csapatmunkára buzdítjuk őket. A felhatalmazással dolgozók nagyobb teljesítményre képesek, úgy érzik, részesei a vállalat sikereinek és a célok elérése elégedettséggel tölti el őket. A felhatalmazás révén az emberek megszerzik azt a tudást, képességet, lehetőséget és szabadságot, melyek segítségével képesek lesznek magukat menedzselni és felelősséget vállalni munkájuk iránt.

A felhatalmazás pozitív hatásait úgy tudjuk felerősíteni, ha kihívást jelentő feladatokat és a döntéssel összefüggő hatásköröket delegálunk, a tevékenységek meghatározásához pedig szabadságot biztosítunk. Ez azonban komoly felelősséget foglal magában. A teher enyhítése érdekében tudásmegosztásra, a tanulás és a teljesítmény ösztönzésére, támogatásra van szükség, továbbá biztosítani kell a megfelelő erőforrásokat és a különböző képzéseket, coachingot⁶ a készségek megszerzése érdekében.

A felhatalmazásnak ugyanakkor gyakran akadálya a bürokrácia, a kockázatkerülő magatartás, a kontroll elvesztésétől való félelem, a bizalom hiánya, valamint a felhatalmazáshoz szükséges képességek és az idő hiánya is.^[3]

11.2.6 Vezetés és felsorakoztatás

A felsorakozás magában foglalja a munka örömet, élvezetét; a szervezethez fűződő intellektuális és érzelmi elköteleződést; a munkavégzés során tanúsított rendkívüli erőfeszítéseket; igyekezetet és kezdeményezést; a szervezettel szembeni elkötelezettséget és a szervezeti polgár létet. Egy olyan pozitív attitűd, amely a kollégákkal, a vezetéssel, magával a szervezettel és a munkával szemben is érvényes. Ez összefüggésben áll bizonyos személyiség-jellemzőkkel, ugyanakkor részben a hatékony vezetés következménye.

Az elkötelezett munkavállalók motiváltak arra, hogy minden erőfeszítést megtegyenek a szervezet jövőképe, küldetésének és stratégiájának megvalósítása érdekében.

A hatékony vezető feladata, hogy motiváló környezetet alakítson ki annak érdekében, hogy a munkavállaló úgy érezze, figyelnek rá és mel-

⁶ Munkahelyen folyó teljesítménynövelő tréning, az egyéni fejlesztés eszköze.

tányosan bánnak vele. Ehhez azonban az egyéni igényeket és tulajdonságokat is figyelembe kell venni, hogy úgy érezhessék, kis kirakós darabkákként beleillenek a szervezet által formált nagy képbe.^[3]

11.3 A HATÉKONY VEZETŐ ÖT KULCSFONTOSÁGÚ GYAKORLATA^{[3][7]}

A vezetők személyes gyakorlatainak megismerése után alkotta meg Kouzes és Posner azt a modellt, amelyben feltárták a hatékony vezetők hasonlóságait, hasonló cselekvési mintázatait. Annak ellenére, hogy egyedi eseteket vizsgáltak, a kiváló vezetők öt egyértelmű hasonlóságot mutattak:

- Mutassunk példát!
- Inspiráljuk a közös vízió kialakítását!
- Keressük a kihívást!
- Növeljük a többiek cselekvőképességét!
- Bátorítsunk a kitartásra!

Az alábbiakban ezen gyakorlatok kerülnek részletesebb tárgyalásra.

Mutassunk példát! A hatékony vezetők nem a rangtól várják a munkatársak tiszteletét. Amellett, hogy szavakkal megfogalmazzák a követendő értékeket, magatartásuk és cselekedeteik azokkal összhangban állnak, modellként és példaként viselkednek, maguk mutatják be a kívánt és elfogadott viselkedési normákat. A példamutató vezetők időt fordítanak a kollégákra, együtt dolgoznak a beosztottaikkal. A példamutatás adja meg az alapját annak, hogy másokat bevonjunk és cselekedetre készítsünk – közvetlen módon.

Inspiráljuk a közös vízió kialakítását! A vezetők látják a lehetőségeket, mernek álmodni és bennük van a késztetés, hogy valamit alkossanak, valamit véghezvigyenek. Világos jövőkép hajtja őket, amely csak az egész szervezet munkájával, támogatásával és elkötelezettségével tud megvalósulni. A szervezet tagjai azonban nem parancsszóra válnak elkötelezetté a vízió iránt. A vezetőnek be kell vonnia munkatársait a közös jövőképbe, ami csak úgy lehetséges, ha ismeri őket és szükségleteiket, vágyaikat és értékeiket. Meg kell mutatnia, hogyan valósulhatnak meg ezek az álmok és remények az általa által elképzelt jövőben. Rá kell világítania a célok egyezőségére, hogyan szolgálja a közösség érdekeit a jövőkép. A vezető lelkesedése ráragad a munkatársakra is.

Keressük a kihívást! A vezetők folyamatosan arra fókuszálnak, hogyan lehetne a folyamatokon javítani, mit lehetne fejleszteni, min lehetne változtatni. Úttörők, tudatosan keresik a kihívást, hajlandóak az ismeretlen felé haladni. Annak ellenére, hogy a vezetők nem feltalálók, keresik

az innováció, a növekedés és a fejlődés lehetőségeit, azoknak pártfogói és alkalmazói is egyben. Feladatuk, hogy olyan légkört teremtsenek, amely bátorítja a kísérletezést, elismeri és támogatja az új ötleteket, sőt, akár nehézségek árán is megvalósítja őket. Ez azonban kockázatokkal jár, de a kudarcok ellenére is biztatni kell a kísérletezést, a változás lépéseit azzal, hogy a kis sikereket megünnepelik. A sikerek erősítik a szervezet elkötelezettségét és a meggyőződést, hogy akár nagyobb kihívásokkal is képesek szembeszállni.

Növeljük a többiek cselekvőképességét! Hibás az az elgondolás, miszerint a legjobb dolgok csakis az „én” kezeim közül kerülhetnek ki. Nagy álmok, egy szervezet missziójának beteljesüléséhez csapatmunkára van szükség. Ez erős bizalomra és kapcsolatokra épül; az eredményes vezetéshez meg kell bízunk másokban. A hatékony vezető ösztönzi az együttműködést és tudatosan erősíti a bizalom légkörét. Megteremt minden feltételt ahhoz, hogy a követői sikeresek legyenek. Bizalmat sugároz a követői felé, akik ezáltal nagyobb önállósággal, felelősségteljesen végzik el feladataikat. A kölcsönös bizalom nagyobb kockázatvállalásra sarkall, a szervezet nyitottabb lesz a változásra.

Bátorítsunk a kitartásra! A vízió, a misszió, a stratégia megvalósítása hosszú és fáradtságos folyamat, még a legkitartóbb embereink is kimerülnek, könnyen frusztrálttá és kiábrándulttá válhatnak. A hatékony vezető feladata, hogy, ha kialakul egy nehéz helyzet, hitelesen lelkesítse csapatát, hogy újult erővel tudják folytatni a munkát. Erősítenie kell a hitet, hogy csak együtt képesek a különleges teljesítményre. Érdemes egy-egy rész lezárásaként megünnepelni a sikereket, elismerni az addig elért eredményeket. Az értékek és győzelmek ünneplése erősíti a fókuszálást, növeli a motivációt és láttatja a követendő magatartás előnyeit, jutalmait. Az erős közösségi szellem a nehéz időszakokon is átsegítheti a csapatot.^[3]

11.4 ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

1. Igaz vagy Hamis?

Hagyományos vezetéselméleti megközelítés az Út-cél elmélet.

.....

2. Igaz vagy Hamis?

Modern vezetéselméleti megközelítés az Átalakító vezetés.

.....

3. **Gill-féle integrált modell (több jó válasz is lehetséges):**
 - A. A hat fő komponens közül az egyik a Felhatalmazás.
 - B. A Vízión valóságos, érthető és vonzó jövőkép meghatározása.
 - C. A Felsorakoztatás az emberek motiválása, befolyásolása, lelkesítése.
 - D. Gill szerint a komponensek leírják, hogy a vezetők mit és hogyan cselekedjenek, hogy utat mutassanak a beosztottaknak, a kívánt cél elérése érdekében.

4. **Igaz vagy Hamis?**
 Kotter szerint egy vízió 5 fő tulajdonsággal jellemezhető

5. **Igaz vagy Hamis?**
 Lencioni szerint a vágyott értékek sérthetetlen, megkülönböztető jellemzői a szervezetnek

6. **Ismertesse Alfred Chandler szerint mi a stratégia?**

7. **Igaz vagy Hamis?**
 A felhatalmazás lényege, hogy a dolgozók szabad kezet kapnak azon cselekedeteikhez, melyek a stratégiát segítik elő.

8. **Kouzes és Posner modellje a hatékony vezetők hasonlóságait mutatja be, ezek közül ismertesse az inspiráljuk a közös vízió kialakítását (Kifejtős kérdés)!**

11.5 IRODALOMJEGYZÉK

- [1] Allen, R. (1995): On a clear day you can have a vision, *Leadership & Organization Development Journal*, 16, 39-45.
- [2] Drucker, P.F. (1992): *A hatékony vezető*, Park Könyvkiadó, Budapest.
- [3] dr. Finna H. (2013): *Hatékony vezetés*. Msc oktatási segédanyag, BME ÜTI, Budapest.
- [4] Gill, R. (2012): *Theory and Practice of Leadership*, SAGE Publication Ltd., London.
- [5] dr. Gyökér I., dr. Finna H., dr. Bérces R., Krajcsák Z., dr. Szabó T. (2012): *Szervezeti viselkedés*, Msc oktatási segédanyag, BME ÜTI, Budapest.
- [6] Kotter, J. P. (1997): *Leading by vision and strategy*. *Executive Excellence*, October, 15-16.
- [7] Kouzes, J., Posner, B. (2008): *The Student Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco.
- [8] Lencioni, P. M. (2002): *Make your values mean something*, *Harvard Business Review*, July, 113-117.
- [9] dr. Marcsa A. (2013): *Stratégiai menedzsment*. Msc oktatási segédanyag, BME ÜTI, Budapest.
- [10] Rost, J. C. (1993): *Leadership development in the new millenium*. *Journal of Leadership Studies*, November, 91-110.

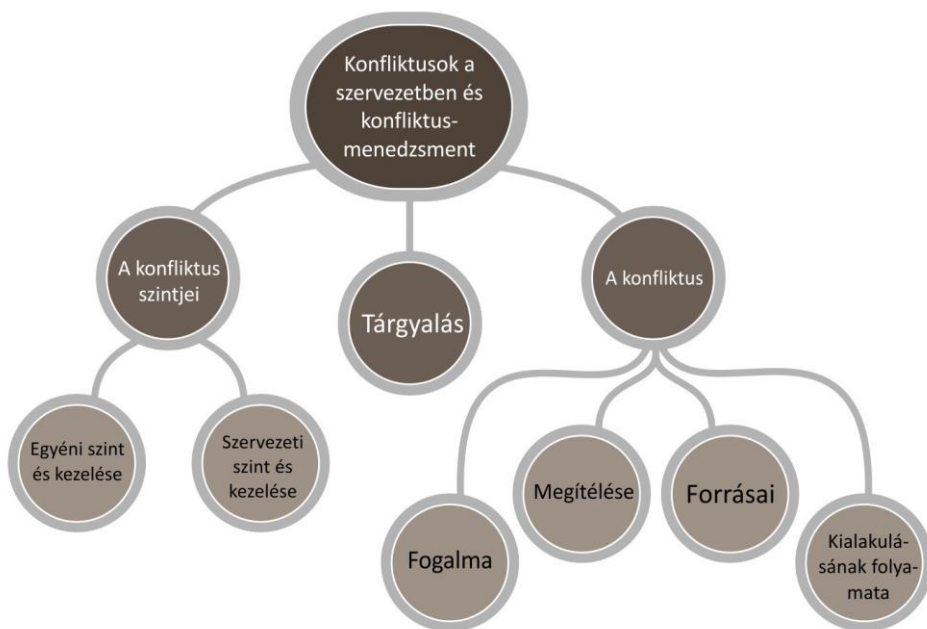
12. fejezet: KONFLIKTUSOK A SZERVEZETBEN ÉS KONFLIKTUSMENEZSMENT



73. ábra:

A konfliktusok természetes és gyakori velejárói a szervezeti életnek, bár a hagyományos vezetésfelfogás még olyan negatív jelenséggént értelmezte őket, amelyeket lehetőség szerint el kell kerülni.^[1] A menedzsment elégtelenségeként definiálták, ha felbukkantak a káros és az együttműködésre veszélyes konfliktusok. Ennek elkerülésére érdekében számos radikális módszert fejlesztettek ki, mivel a vezetés feladata a harmónia megteremtése és fenntartása volt.^[3] Később belátták, hogy a konfliktusok elkerülhetetlenek, mivel egy szervezet működése során az erőforrások allokálása, a csoportok kialakulása vagy a szervezet átalakítása miatt sérülnek egyesek érdekei, s ezért létüket el kell fogadni és meg kell tanulni együtt élni velük, kezelni őket. Napjaink konfliktusfelfogása már egyenesen bátorítja a konfliktusok felszínre kerülését, mert a konfliktus egyben a változás képességét, a harmónia ugyanakkor annak hiányát jelöli. E szerint annak érdekében, hogy a szervezetek megtarthassák változási képességüket és kreativitásukat, meg kell találniuk a konfliktus és a harmónia dinamikus egyensúlyát.^[1] A konfliktusok ugyanis magukban, de kezelésük és megoldásuk által is különféle erőket szabadítanak fel.^[3] Elősegíthetik a változó környezethez való alkalmazkodást és akár a szervezeti tagok megalégedettségét is növelhetik.^[1]

Jelen fejezetben azokat a konfliktusokat és kezelésük módszereit vesszük számba, amelyek a szervezet eredményességére és a szervezeti tagok teljesítményére hatással lehetnek.



74. ábra:

12.1 A KONFLIKTUS^{[1][3]}

A konfliktusok kutatásával számos tudományterület – kezdve a pszichológiától a pedagógiáig – foglalkozik, jelen alfejezet az általános megfogalmazásokat a munkahelyi konfliktusok sajátosságaival értelmezi.

12.1.1 Fogalma

Konfliktusról akkor beszélünk, ha egy személy vagy csoport úgy érzi, hogy egy másik személy vagy csoport egy számára fontos kérdéshez negatívan viszonyul, kifejtett erőfeszítéseit megghiúsítja. A felek saját érdekeik érvényesítésére törekedve a másik fél érdekeit sértik, a konfliktus egymás ellen irányul. Ebben különbözik a verseny a konfliktustól: míg egy versenyhelyzet erőfeszítései egy cél elérésére irányulnak, addig egy konfliktushelyzetben a felek egymás érdekeit sértik. A konfliktus észlelt jelenség. Nincs konfliktus, ha egyik fél sem észleli az érdek- vagy véleménykülönbséget, azonban akkor is kialakul a konfliktushelyzet, ha csak az egyik érintett fél észleli azt.

12.1.2 Megítélése

Ahogy arra a bevezetőben utaltunk, a konfliktus felfogása meglehetősen sokat változott a menedzsment tudomány fejlődése során: míg kezdetben üldözés tárgya volt, addig ma a siker egyik lényeges összetevőjének tekintik. Bár azt a mai felfogás sem tagadja, hogy a konfliktus bizonyos körülmények között ártalmas is lehet, úgy véli, az előnyös és konstruktív konfliktusokat a szervezeti sikerek érdekében támogatni kell.

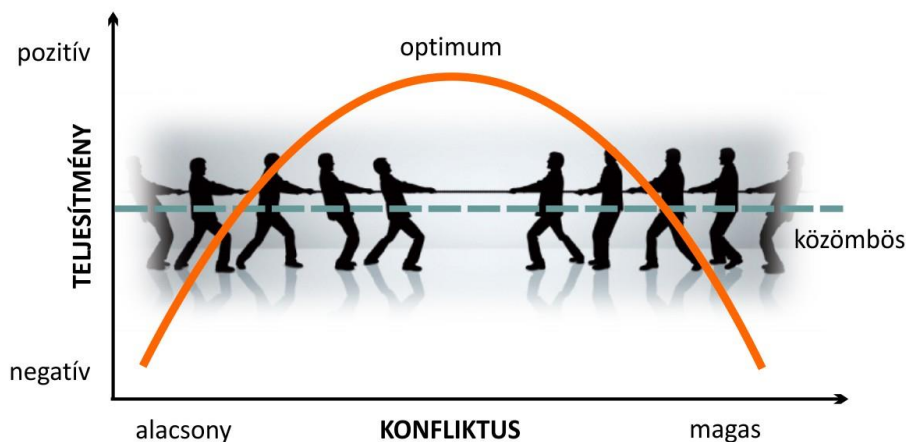
Jónak – funkcionálisnak vagy konstruktívnak – tekintjük azokat a konfliktusokat, melyek elősegítik a csoport céljainak elérését, növelik a teljesítményét. Segítik új stratégiák, megoldási javaslatok létrehozását, nem hagyják elkényelmesedni a szervezetet. Bátorítják a kreativitást, az ötletek felszínre kerülését. Leleplezik az irracionális érveket, leválasztják a problémát az egyénről vagy enyhítik a feszültséget. Felfedik a hatalmi és erőviszonyokat.

Rosznak – diszfunkcionálisnak vagy destruktívnak – tekintjük azokat a konfliktusokat, melyek a csoportteljesítmény csökkenésének vezetnek. Olyan helyzetet eredményeznek, amely érzelmileg telített (pl. az egyik fél nyer, míg a másik veszít); védekező vagy blokkoló magatartáshoz vezetnek; polarizálják a csoportvéleményt; szélsőséges esetben a csoport szétesését eredményezik.

A konfliktusok megítélése azonban nem is olyan könnyű feladat, mivel minőségük a szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásától függ. Azt viszont nehéz meghatározni, mik a pontos teljesítménykritériumok, hogyan értékelhető az elért teljesítmény; továbbá a konfliktus megítélése környezet-, csoport- és szituációfüggő lehet; végül egy konfliktusról csak annak rendezése után tudjuk biztosan megállapítani, milyen hatással volt a szervezet teljesítményére.

Egy másik megközelítés szerint mind a konfliktus hiánya, mind túl magas szintje negatívan, míg közepes mértékű jelenléte pozitívan hat a szervezet teljesítményére. A menedzsment igazi feladata tehát nem a konfliktusok megakadályozása, megszüntetése, hanem azok kezelése: a sikeres vezető egyszerre törekszik a konfliktusok generálására és konfliktuscsökkentő stratégiák alkalmazására annak érdekében, hogy a konfliktusokat egy közepes szinten tartsa. A konfliktus szintje, illetve a szervezeti teljesítmény összefüggését a következő ábra szemlélteti.^[5]

A konfliktus túl alacsony szintje érdektelenséget, az innovációra való törekvés hiányát, az erőfeszítések minimalizálását eredményezi; míg túl magas szintje túlterheléshez, szervezetlenséghez, káosz kialakulásához vezet.^[5]



75. ábra: A konfliktus erőssége és a szervezeti teljesítmény összefüggése

(Forrás: Northcraft; Neale 1990)

A konfliktusok optimális szintjének meghatározása azonban nem egyszerű feladat.

12.1.3 Forrásai

Ahhoz, hogy kezelni tudjuk a konfliktusokat, fontos tisztázni, mik lehetnek az egyes konfliktusok forrásai. A szervezeten belüli konfliktusok három forrásból származhatnak: kommunikációs, strukturális és magatartási tényezőkből, melyeket az alábbiakban tárgyalunk részletesebben.

Kommunikációs tényezők – a rossz vagy hiányos kommunikáció generálja a konfliktusokat. Ellenségességet, viszályokat szül, ha az információ nem pontos vagy korrekt, ha a kommunikáció torzított vagy tartalma bizonytalan.

Strukturális tényezők – konfliktusok alakulhatnak ki többek között a szervezet méretéből, a tagok heterogenitásából, a javadalmazási rendszerből, az erőforrásokból vagy a hatalomból fakadóan is. A kutatások azt mutatják, nagyobb szervezetek hajlamosabbak, érzékenyebbek a konfliktusokra, mivel könnyebben torzul az információ, nagyobb a formalizmus és a specializáció. A konfliktus fakadhat az erőforrások szűkösségéből, hiszen a szervezet csoportjai ugyanazon erőforrásokért versengenek. A hatalommegosztás is konfliktusforrás, ha egy csoport úgy értékeli, hogy a szükségesnél kisebb hatalommal bír vagy mások a szükségesnél több hatalommal rendelkeznek.

Magatartási tényezők – ebből a szempontból a konfliktust a szervezeti tagok szükségleteinek, személyiségeinek, értékrendjeinek különbözősége váltja ki. Előfordulhat, hogy kevésbé tolerálják a konfliktusokat, mint mások. Az értékrendbeli különbségek szélsőséges esetben, ha a munkavállaló nem tud azonosulni a munkahely vagy a munkacsoport értékeivel, a szervezet elhagyásához is vezethet. Magatartási konfliktusok az észlelési és ítéletalkotási folyamat egyéni eltéréseiből is származhatnak.

12.1.4 Kialakulásának folyamata

A konfliktus, mint folyamat, öt szakaszra bontható:

1. megelőző helyzet;
2. felismerés és átélés;
3. kezelési mód kialakítása;
4. tényleges viselkedés a konfliktus alatt;
5. következmények.

Megelőző helyzet – az előző alfejezetben tárgyaltuk azokat a konfliktusforrásokat, kiváltó okokat, amelyek előidézhetik a konfliktust. A konfliktus előzménye lehet a kölcsönös információhiány, a pontatlan kommunikáció, ha nem megfelelő a vezetési stílus, az értékrendek eltérése stb. Egy potenciális konfliktusból vagy annak lehetőségéből azonban nem szükségszerűen válik tényleges konfliktus.

Észlelés és átélés – a konfliktus lehetőségéből akkor válik tényleges konfliktus, ha a megelőző helyzet valamelyik érintett félben tudatosul. Ekkor a konfliktus észlelt, mivel az egyik fél úgy észleli, hogy a számára egy fontos dologhoz a másik fél negatívan viszonyul. A konfliktus tényének felismerése után rendszerint csalódottak, feszültek, indulatosak leszünk, amely negatív attitűdöt, hozzáállást alakít ki a másik fél iránt. Ilyenkor éljük át a konfliktust.

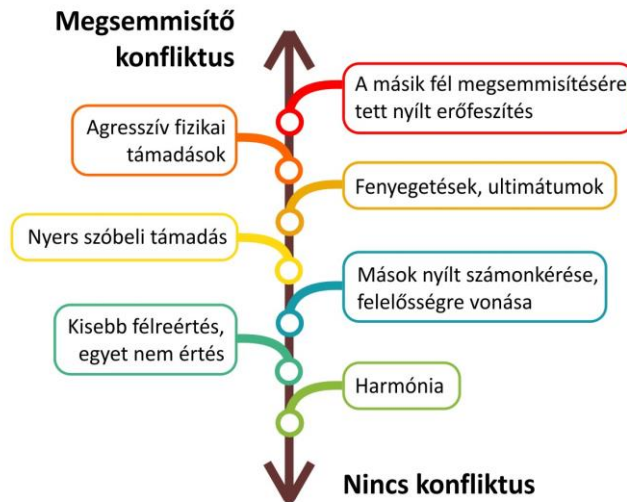
A konfliktus kezelési módjának kialakítása – a konfliktuskezelés módjának megválasztása, a stratégia kialakítása során döntjük el, hogyan szándékozunk a számunkra kedvezőtlen, konfliktusos helyzetet megszüntetni, a problémát megoldani. Ez a szakasz azért nem tartalmaz azonnali cselekvést, mivel sok konfliktus elmérgesedésének az oka, hogy nem számol a másik fél konfliktuskezelési stratégiájával, az akcióra adott válaszlépéseivel.

A konfliktus alatti tényleges viselkedés – mivel a konfliktus itt válik láthatóvá, sokan ezzel a szakasszal azonosítják magát az egész konfliktust. A tervezést ebben a fázisban cselekvés követi: kijelentések hangzanak el, kezdeményezések indulnak el, a felek megismerik a másik reakcióját. A felek konfliktuskezelési stratégiájuk nyílt megvalósítására

törekcszenek. A tényleges magatartás azonban eltérhet a szándékolttól, ha rosszul választottuk vagy ügyetlenül valósítottuk meg stratégiánkat, esetleg a másik fél váratlan válaszreakcióval támad.

A konfliktus a harmonikus, konfliktusmentes állapotot bontja meg és ebből a helyzetből eskzalálódhat egy megsemmisítő konfliktusig. A két szélsőséges állapot között azonban több fokozat is van, melyet az alábbi skála szemléltet. A tényleges konfliktus a skála valamelyik szélső értékénél kezdődik és két jellegzetes alakulása képzelhető el.^[6]

Első esetben, ha a szakaszok előrehaladtával a konfliktus egyre nagyobb amplitúdóval halad a konfliktus kiéleződése, elmérgesedése felé. Ez veszélyes folyamat, azzal fenyeget, hogy a felek végül nem jutnak eredményre és a konfliktus megoldatlan maradhat, más esetben az egyik fél erőszakkal vet véget a konfliktusnak, de az is előfordulhat, hogy valamelyik fél távozik a szervezetből. A szervezet szempontjából azonban egyik megoldás sem kedvező, mivel hatására csökken a szervezet teljesítménye.^[6]



76. ábra: A konfliktusintenzitási skála

(Forrás: Robbins 1993)

Második esetben a folyamat csillapodó amplitúdóval jellemezhető, ekkor a konfliktus a megoldás, a megegyezés irányába halad. Ha a felek képesek felülemelkedni személyes érzelmeiken és a valódi problémákra koncentrálni, a konfliktus okozta feszültségek időről időre enyhülnek, míg

a konfliktus sikeres megoldással zárul. A szervezet számára kedvező következményekkel jár, mivel a szervezet teljesítményét növeli.^[6]

12.2 A KONFLIKTUS SZINTJEI

A konfliktusok a szervezet különböző szintjein is megjelenhetnek. A személy belső konfliktusai mellett lehetnek személyközi, csoportközi vagy az egész szervezetben megjelenő konfliktusok is. Az alábbiakban alfejezetekre bontva tárgyaljuk az egyes szintek jellemzőit és kezelésük módszereit.

12.2.1 Egyéni szint és kezelése^{[1][3]}

A személyes konfliktusok szintjén különbséget tehetünk a személy belső, valamint az emberek egymás közötti konfliktusai között.

A *személy belső konfliktusai* azért fontosak a szervezet szempontjából, mivel a feladatot, munkakört érintő kérdésekben is kialakulhatnak és megoldásuk a szervezetre is hatást gyakorol. A konfliktus forrása, hogy a személynek egymást kizáró célok közül kell választania, az egyik cél választása a másik kizárásával jár.

- Kedvező lehetőségek: a döntést a célok motiváló ereje közötti különbség fogja meghozni. Ha később megkérdőjeleződik a döntés helyessége és az érintett minimalizálni akarja a megbánás érzését, figyelmen kívül kell hagynia az elutasított lehetőségre vonatkozó információkat.
- Kedvezőtlen lehetőségek: végül a helyzet kényszerítő ereje fogja megszüntetni a döntés halogatását és cselekvésre késztetni a személyt. Kedvezőtlen lehetőségek közötti választás esetén az is előfordulhat, hogy a személy inkább kiválik a szervezetből.
- Egy kedvező helyzet elérése és egy kedvezőtlen helyzet elkerülése: a szervezeti életben nem ritka jelenség, hogy egy cél megvalósítása egyszerre jár kedvező és kedvezőtlen következményekkel. A döntést azzal segíthetjük, ha növeljük a cél elérésének motiváló erejét és csökkentjük a megvalósítás ellen szóló, negatív hatástól való félelmet.

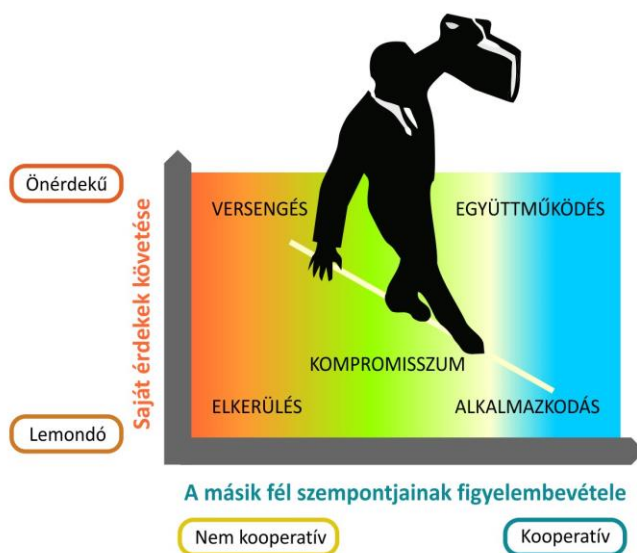
Személyközi konfliktusról van szó, ha két vagy több személy céljai, elképzelései vagy magatartásformái összeegyeztethetetlenek. Felmerülhet az érdekek eltérése esetén, a szervezet erőforrásainak vagy jutalmainak elosztása során, de már az is konfliktust generálhat, ha az azonos érdekeket a felek máshogy juttatnák érvényre.

Gyakori dilemma a személyek közötti kapcsolatokban a versengés és a kooperáció közötti döntés. Az önérvényesítés és az együttműködés

stratégiai közötti választást a büntetések és a jutalmak függvényében hozzuk meg. Az együttműködésre való hajlandóságot az alkalmazott ösztönzőkön és az emberek személyiségjegyein túl a kommunikáció is befolyásolja, ami önmagában konfliktuscsökkentő hatású. A szervezetekben tehát az egyéni teljesítmény díjazása helyett a szervezeti célok megvalósítását szolgáló magatartást kell az ösztönző rendszereknek szolgáltatnia, mivel az együttműködés szintje növeli a szervezeti hatékonyságot.

A személyközi konfliktusok kezelése során lehetőség van arra, hogy az érintettek felsőbb fórumokhoz, vezetőikhez forduljanak, akik széleskörűen intézkedhetnek: eltávolíthatják a konfliktus okozóját; moderátort nevezhetnek ki a megbeszélésekre; vagy szabályokat fektethetnek le a konfliktus kezelésére vonatkozóan.

Ezen konfliktusok megoldása esetén saját céljaink elérése törekedhetünk úgy is, hogy közben kizárólag önérdekünk vezérel, vagy úgy is, hogy közben tekintettel vagyunk a másokra. E két dimenzió – önérvényesítés fontossága, saját érdekek követése és együttműködés fontossága, a másik fél szempontjainak figyelembevétele – mentén öt konfliktuskezelési stílust, magatartásformát különíthetünk el, amelyet az alábbi ábra szemléltet.



77. ábra: A konfliktusra reagáló magatartások modellje

(Forrás: Tosi, Rizzo, Caroll 1986)

- *Versengés* – erőteljesen törekszem saját célom elérésére, miközben nem vagyok tekintettel a másik céljára. Ez a stílus egyéni céljait és véleményét próbálja érvényesíteni, rá akarja kényszeríteni saját akaratát a másik félre akár a másik fél rovására is,. A konfliktus ekkor egy játszma, amit meg kell nyerni. A következménye, hogy egy győztes és egy vesztes pozíció alakul ki. A vesztest gyengének érzékeljük, a győztes pedig agresszívvá válik. A győzelmi taktika magában foglalja a hatalom eszközeit, fenyegetést vagy érvelést. Ez a stílus a gyorsan megoldandó, olyan válsághelyzetekben lehet sikeres, amikor az idő szűkében szükségszerű, akár kellemetlen döntéseket kell hozni.
- *Elkerülés* – nem erőltetem saját célomat sem, de a másik céljának elérése érdekében sem vagyok hajlandó együttműködni. Az emberek egy része inkább kilép a konfliktusból vagy elkerüli azt, ha érzelmileg nehéznek ítéli meg vagy nem tartja igazán fontosnak a helyzetet. Előfordulhat, hogy az a feszültség vagy frusztráció, ami egy konfliktus felvállalásával jár, érzelmileg felzaklatja, felkavarja, vagy korábbi konfliktusok kellemetlenségei inkább visszavonulásra készítetik őket. Ez a stílus a konfliktus színterének fizikai elhagyásától kezdve, a csendben maradáson vagy téma elterelésen keresztül, a konfliktusok pszichológiai tagadásáig ötvözi a lehetséges magatartásformákat. A konfliktusok elkerülése akkor bizonyulhat hasznosnak, amikor nagyon kevés az esély a győzelemre, esetleg mások hatékonyabban lennének képesek megoldani a gondot, vagy olyan kérdésről van szó, ami nem jelentős, elkerülése időnyereséget jelent.
- *Alkalmazkodás* – nem erőltetem saját célokat, viszont a másik céljának elérése érdekében inkább együttműködöm, igazodom a partner érdekeihez, szélsőséges esetben egyszerűen engedek a másik fél akaratának. Az alkalmazkodók fontosabbnak tartják a kapcsolatot a győzelemnél, elítélik, rossz dolognak tartják a konfliktust. Nem merik megkockáztatni, hogy a konfliktus felvállalásával ellenségeket szerezzenek, inkább feladják saját álláspontjukat. Ez a magatartás általában önfeláldozásból, altruizmusból fakad, viselője nagylelkűségéről, emberiségéről, engedelmességéről árulkodik. Ezt a stratégiát akkor érdemes választani, ha az ember hibázott és azt jóvá szeretné tenni, a kapcsolat fenntartására törekszik, vagy ha azt észleli, hogy a másik fél számára sokkal fontosabb az adott kérdés, sokat veszthet rajta, míg maga alig nyerhet valamit a konfliktusos helyzetből.

- *Együttműködés* – elfogadjuk a másik fél érdekeit, de saját érdekeinknek is érvényt kívánunk szerezni. Azon a feltételezésen alapul, hogy reális lehetőség van egy olyan megoldásra, amely minden résztvevő érdekeit kielégíti. Az együttműködő úgy véli, érdemes egy próbát tenni ennek megtalálására, még ha a valóságban nem is lehetséges olyan problémamegoldás, amely mindkét érdek együttes teljesülését jelenti. Az együttműködő magatartás sok időt és erőfeszítést igényel: a probléma nyílt megbeszélése, különböző alternatívák kidolgozása nyitottságot és bizalmat kíván. A stratégia eredménye mindkét fél számára győztes pozíciót jelent, a résztvevők tisztelni fogják a másik nézőpontját. Alkalmazása hasznos, ha a nézeteltérés nem az érdekeket, hanem a megvalósítás folyamatát érinti.
- *Kompromisszum* – engedek a saját érdekemből, de ugyanezt várom el a másik féltől is, az „arany középút” megtalálása. Azon a feltételezésen alapul, hogy a megoldás esetén egyik fél sem érheti el a saját szempontja kizárólagos érvényesülését. A konfliktus résztvevőinek meg kell találniuk egy mindkettőjük számára elfogadható, közbülső megoldást, ehhez pedig mindkét félnek engednie kell. Kompromisszum segítségével a kapcsolat is fenntartható és a megegyezés is mindkét fél számára előnyös, elfogadható. A stratégia közben olyan megoldásokkal élnek, mint az alkudozás, a különbségek csökkentése vagy a szavazás, végeredményként azonban mindkét fél győztesen kerül ki a konfliktusból. Különösen akkor hasznos, ha a résztvevő felek azonos hatalmi pozícióban vannak és kölcsönösen kizáró célokkal rendelkeznek.^[7] A kompromisszumos megoldás jellegzetes technikája a tárgyalás, amellyel a jegyzet 12.3. alfejezetében foglalkozunk.

A bemutatott konfliktuskezelési stílusok között nincs legjobb megoldás. Az összes magatartásforma sikeres, eredményes lehet – a kimenet a szituáció, a körülmények és a konfliktusban résztvevők személyiségeinek függvénye.

12.2.2 Szervezeti szint és kezelése^{[1][3]}

Az előzőekben láthattuk, egyéni szinten a személyközi konfliktusok lehetnek hatással a szervezet teljesítményére, míg szervezeti szinten, ebből a megközelítésből, a csoportok közötti konfliktusokkal kell foglalkozni.

Szervezeti szintű konfliktusok esetén már nem egyének, inkább csoportok vagy szervezeti egységek közötti különbségekről beszélhetünk.

Ugyanakkor komoly hatalommal, befolyással rendelkező személyek (pl. felső vezetők, igazgatók) ugyancsak lehetnek szereplői a szervezeti szintű konfliktusoknak is.

Mastenbroek a szervezeteket egymással kölcsönös függőségi viszonyban álló csoportok hálózatának tekinti. A csoportok a szervezeten belül egymásra vannak utalva, ugyanakkor próbálják saját érdekeiket is érvényesíteni, ezáltal egyaránt jellemző rájuk az egymás közötti verseny és az együttműködés is. A szerző négy féle kapcsolatot különböztet meg a csoportok között, amelyek a csoportközi konfliktusok szintjeit is kijelölik.^[4]

- *Instrumentális kapcsolatok* – strukturális és technikai szempontok. A szervezeti egységeknek és csoportoknak meg kell egyezniük a feladatok egymás közötti felosztásáról, koordinálásáról.
- *Társas-érzelmi kapcsolatok* – a személyes kapcsolatok, összetartozás, azonosságtudat és az önazonosság, individualitás ellentettjei.
- *Hatalmi-függőségi kapcsolatok* – saját befolyásuk növelésére, a pozíciók megerősítésre irányuló politikai játszmák, hatalmi manőverek. A felszín alatti, láthatatlan hatalmi kapcsolatok feltárása előrelépést jelenthet a szervezeti magatartás megértésében. Autonomia, erős, független pozíciók és egységek érdekei ütköznek az egymásrautaltság kényszerével, a koalíciókkal, az egyesített erővel.
- *Tárgyalási kapcsolatok* – a szükséges erőforrások megszerzése. A szervezeti összes hozam vagy az egység részesedésének maximalizálása.^[4]

Konfliktus tehát mind a négy kapcsolattípusban jól érzékelhetően jelen van, de a megoldás szempontjából Mastenbroek a hatalmi-függőségi kapcsolatot tekinti meghatározónak, amely befolyásolja a másik három kapcsolatrendszer konfliktusait.^[4]

A csoportközi konfliktusok egy másik osztályozása vertikális és horizontális konfliktusok között tesz különbséget. Horizontálisnak tekinti azokat a konfliktusokat, melyek azonos hierarchikus szintű csoportok között jönnek létre és vertikálisnak azokat, melyek különböző hierarchia szinteken lévő csoportok között alakulnak ki.

Mivel szervezeti szinten az együttműködés és a versengés dimenziói jóval összetettebbek, mint egyéni szinten, a konfliktus során felvehető magatartási formák sem feleltethetők meg az előző alfejezetben bemutatott öt egyéni stratégiának. Szervezeti konfliktus során három jellemző magatartásformát különböztethetünk meg: 1) elsimítás, elkerülés; 2) tár-

gyalás, kényszerítés; 3) ütköztetés, problémamegoldás. Az alábbiakban ezeket mutatjuk be részletesen.

- *Elsimítés, elkerülés* – a konfliktusban résztvevők kerülnek az összeütközést, harmóniára – de legalább is annak látszatára – törekednek és igyekeznek minimalizálni nézetkülönbségeiket. A konfliktust magát destruktívnak értékelik, a szervezeti élet káros jelenségének tartják. Maguk a résztvevők konfliktuskerülők, egymáshoz inkább alkalmazkodnak, minthogy mások pozícióját megtámadják. A konfliktus során a jelenlegi helyzet megőrzésére, a stabilitásra, az erőforrás-elosztás és a hatalmi pozíciók változatlanul hagyására törekednek. A stabilitás ugyanakkor nem azt jelenti, hogy minden érintett fél elégedett lenne a jelenlegi helyzettel, de elégedetlenségeiket megtartják maguknak, így a felszínen a konfliktus nem mutatkozik. Ez a magatartásforma olyan környezetben alakul ki, ahol nincs külső kényszer a jelenlegi helyzet megváltoztatására, a belső erőviszonyok kiegyensúlyozottak: senki sem kezdeményez változásokat, de mindenki megvédi saját megszerzett pozícióit.
- *Tárgyalás, kényszerítés* – a csoportoknak részérdekeik vannak, a szűkös erőforrásokhoz való hozzájutás a tét. A helyzet zéró összegű játszma: azt nyerhetik meg, amit valaki más elveszít. A nyertesek a konfliktust előremutatónak tekintik, a vesztesek azonban negatív jelenséggé ítélik meg – utólag. A konfliktus résztvevői ellenfeleknek tekintik egymást, és a piszkos szennyes kitergetésével igyekeznek a másik alatt vágni a fát. Ez a magatartásforma olyan helyzetekre jellemző, ahol a környezet kikényszeríti a hatalmi szerkezet átalakítását és az erőforrások újraelosztását. A belső versengés elfogadott, normális jelenség.
- *Ütköztetés, problémamegoldás* – a szervezeti egységek jellemzője az együttműködésre való készség, a csoportok a közös szervezeti cél függvényében határozzák meg saját érdekeiket. A résztvevők felismerik az egymásra utaltságot, a kölcsönös függést, azt, hogy egymás nélkül sem a szervezeti, sem a saját céljaikat nem tudják elérni. A konfliktust a külső környezeti kihívások következményének tekintik, konstruktívnak és egészségesnek tartják. A konfliktus nem zéró összegű játszma, mindenki nyerhet belőle, javíthatja saját pozícióját, ezért a résztvevők együttműködnek és partnernek tekintik egymást. Nyíltan ütköztetik álláspontjaikat, a szervezeti egységek közötti kapcsolatokat a nyíltság és korrektség jellemzi. A konfliktus célja az egész szervezet sikerre, növekedése, amellyel a csoportok is erőforrásokat nyernek. Ez

a magatartásforma dinamikus, kihívó környezeti feltételrendszerben jellemző, ahol a szervezet csak akkor maradhat fenn, ha képes válaszolni ezekre a környezeti kihívásokra. A szervezeti siker az összehangolt, koordinált munka eredménye, a belső légkör innovatív, a kapcsolatok bizalomra épülnek.

A csoportközi konfliktusok kezelésének lényege, hogy e munka a közepes konfliktusszint közelében tartsa és egy konstruktív kimenet felé terelje a kifejlődött konfliktusokat.

A szervezeti konfliktusok egy része a szervezet differenciáltságából, a munkamegosztás, a strukturális és technológiai kapcsolódások következményeiként alakul ki. Egy részét szervezeti, koordinációs eszközökkel lehet kezelni.

- *Szabályok, folyamatok kialakítása* – a konfliktusok elkerülése érdekében szabályokat kell lefektetni, folyamatokat kell kialakítani, amelyek a már kialakult konfliktushelyzetekben is hasznosak lehetnek. A szabályozottság csökkenti a konfliktusok kialakulását, mivel ezáltal más csoportok viselkedése, döntései megkérdőjelezhetetlenné válnak.
- *Felsőbb fórumok igénybevétele* – ha nem lehetséges szabályozni a folyamatokat, az is egyszerű megoldás, ha a vezető a konfliktusban álló csoportok felett dönt és zárja le a konfliktust. A technika hátránya, hogy a vezető számára időigényes és politikai taktikázásra ad lehetőséget.
- *Határok oldását szolgáló pozíció* – olyan munkakör kialakítása, amely az intenzíven együttműködő csoportok koordinálását végzi. Az összekötő személy biztosítja az együttműködést, figyelemmel kíséri a csoportok közötti érintkezéseket, kommunikációt. A technika hátránya, hogy maga a pozíció nagyon sok konfliktus elszenvedője, a munkakört betöltő személy pedig gyakran küzd szerepkonfliktussal.
- *Csapatmunka* – az előzőhöz hasonló technika, de az együttműködő csoportok koordinálásában nem csupán egy személy, hanem egy egész csoport vesz részt. A csoport tagjait az együttműködő egységek hozzák létre azzal a feladattal, hogy előkészítsék, szabályozzák és ellenőrizzék a közös tevékenységet. A csoport problémamegoldó, konfliktuskezelő szerepet tölt be, amelyet az együttműködés tartós fennállása esetén állandó szervezeti egység létrehozásával helyettesítenek.^[3]

A koordinációs eszközök mellett léteznek olyan módszerek is, amelyek inkább magatartási jellegűek. Mivel a konfliktusban részt vevők a

konfliktusokat szemtől szembe, konstruktív módon kívánják megoldani, szembesítési technikáknak nevezzük őket.

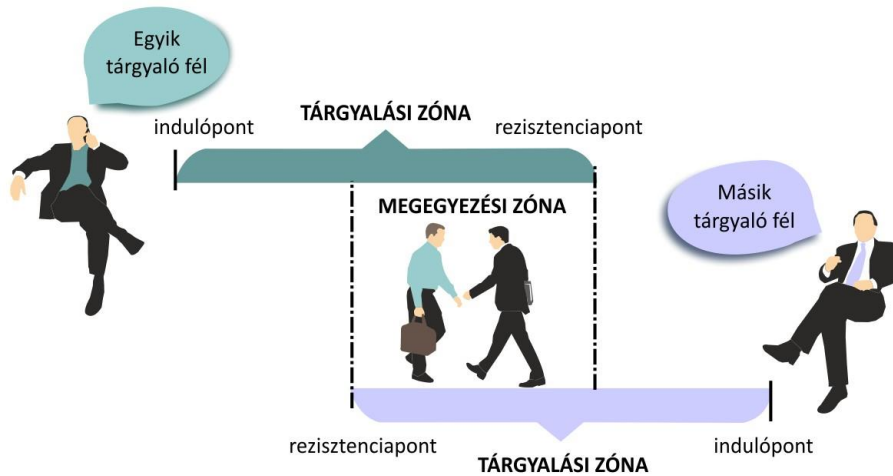
- *Harmadik fél bevonása* – általában külső tanácsadó felkérése a konfliktus konstruktív rendezésére. Akkor van erre szükség, amikor – bár a konfliktusban álló szervezeti egységek szeretnék jó irányba terelni a konfliktust, már erre képtelenek és – kezd a konfliktus elmérgesedni. A tanácsadó tapasztalt szakember, aki csak akkor tud segíteni, ha véleményét és segítségét mindkét fél elfogadja. A tanácsadó célja, hogy együttműködésre, a konfliktus mérséklésére bírja a szervezeti csoportokat a kommunikáció tisztázásával, az előnyök és a hátrányok objektív feltárásával. A harmadik fél két szerepet tölthet be: egyrészt döntőbíró, ha – mint pártatlan fél – felhatalmazzák a konfliktust lezáró végső döntés meghozatalára; másrészt közvetítő, ha erre nincs felhatalmazva.
- *Főlérendelt célok* – a konfliktusban álló csoportok elé olyan célt tűznek ki, amelynek elérése csak a csoportok közötti együttműködés révén valósulhat meg. A cél elérése mindkét fél részéről jelentős erőfeszítést igényel. A közös célt mindkét csoport fontosnak tartja, ilyen lehet a válsághelyzetből való kilábalás vagy a túlélés esélyeinek megragadása.
- *Személyek rotációja* – a szervezeti egységek tagjait bizonyos időközönként átmeneti vagy tartós megbízással másik szervezeti egységekbe helyezik át. Célja a konfliktusok kialakulásának megelőzése, mivel ez a technika segít megismerni más egységek munkáját, elfogadni az értékeket, csökkenti az ellentéteket és javítja a kommunikációt.
- *Tárgyalás* – ezt a technikát a következő alfejezetben mutatjuk be részletesen.^[1]

12.3 TÁRGYALÁS^{[1][3]}

A tárgyalás olyan – egymás meggyőzésén alapuló – tevékenység, amelynek célja egy konfliktus az érdekeltek szabad beleegyezéséből fakadó lezárása. A tárgyalás során a felek kommunikációs döntési helyzetben vannak: eltérő érdekeik és preferenciáik mentén képesek lesznek-e megegyezni.

Tárgyalási helyzet akkor alakulhat ki, amikor a tárgyaló felek között már nincsenek vagy nem meghatározóak a hatalmi különbségek, egymástól eltérő érdekeik vannak, ugyanakkor kölcsönös függőség köti össze őket.

Minden tárgyalás négy szakaszra bontható, ezek: 1) induló álláspontok rögzítése; 2) rezisztenciapontok megismerése; 3) megegyezési zóna rögzítése; 4) a zónán belüli legkedvezőbb pozíció elérése.



78. ábra: A tárgyalás alapmodellje

(Forrás: Bakacsi 2004)

A tárgyalásra a felek egy-egy induló ajánlattal érkeznek, amelyet a tárgyalás során induló álláspontnak nevezünk. A két fél kinyilvánított preferenciái ritkán esnek egybe, a tárgyalás célja éppen ezek egymáshoz való közelítése, a megegyezés. A tárgyalás során egészen addig hajlandóak a felek engedni, ameddig még elégedetten fejezhetik be a tárgyalást, ez pedig a tárgyaló felek rezisztenciapontjának, a számukra még elfogadható végső értéknek az elérése esetén következik be. A két pont közötti tartomány a tárgyalási zóna. Eredményes csak akkor lehet a tárgyalás, ha a két tárgyalási zónájának van közös, átfedésben lévő szakasza – amely nem más, mint a megegyezési zóna, melynek valamennyi pontja elfogadható adott fél számára.

A kiinduló álláspontok felvétele után a tárgyalás arra irányul, hogy a tárgyaló felek felfedezzék egymás rezisztenciapontját. Rutinos tárgyaló partnerek nem fedik fel szándékosan, meddig hajlandóak engedni induló álláspontjukból. Ha azt feltételezik, hogy a tárgyalási zónáknak van közös része, úgy megkísérelhetik a számukra legkedvezőbb pozíciót elérni. Abban az esetben, ha feltételezhető, hogy nincs megegyezési zóna, érdemes a tárgyalást berekeszteni.

Mindenkinek van egy sajátos, egyéni stílusa, amely tárgyalási szituációba kerülve, meghatározza viselkedését. Az egyéni különbségeket leszámítva két domináns tárgyalási stílust lehet megkülönböztetni: a lágy és a kemény stratégia.^[2]

- *Lágy stratégia* – a kapcsolatorientált stílus, amely tárgyalási szituációban a résztvevők inkább barátok, mint ellenségek. A tárgyalás célja a partner meggyőzése, nem pedig legyőzése. A cél elérése érdekében a felek hajlandóak engedményeket tenni, hogy fenntartsák a kapcsolatot. Személyes és tárgyi kérdésekben is jellemző a felek engedékenysége. A lágy stílus alkalmazói bíznak egymásban, másokban, és könnyen feladják saját álláspontjukat. Feltárják saját pozíciójukat és ajánlatok tesznek a tárgyalás eredményes lezárása érdekében. Elfogadják az egyoldalú veszteségeket, de ragaszkodnak a megegyezéshez. Kerülik az összecsapást, inkább engednek a nyomásnak.
- *Kemény stratégia* – a célorientált stílus, amely tárgyalási szituációban a résztvevők ellenségeknek tekintik egymást. Céljuk a győzelem, nem tesznek engedményeket, sőt a kapcsolat fenntartása érdekében a tárgyaló féltől követelnek engedményt. Személyes és tárgyi kérdésekben kemények, mások iránt roppant bizalmatlanok. Ragaszkodnak saját álláspontjukhoz, amelyet fenyegetésekkel is védenek. Saját pozíciójuk védelmében inkább félrevezetnek álláspontjukkal kapcsolatban. A tárgyalás során nyomást alkalmaznak és az összecsapások megnyerésére hajtanak. A tárgyalás végkimenetele csak olyan lehet, amelyet még ők maguk képesek elfogadni, ennek érdekében egyoldalú engedményeket követelnek.^[2]

A két stílus ismertsége és népszerűsége ellenére egyik sem igazán tekinthető sikeres stratégiának. A lágy módszer hátránya, hogy a saját érdek feladásához, engedelmességhez vezet. Bár a kemény stílus rövid távú sikerek eléréséhez alkalmas, ugyanakkor nem lehet tartós partneri kapcsolatokat kiépíteni rá, hiszen ellenségnek tekinti a tárgyaló felet. A két stílus előnyeit ötvözi a „problémamegoldó” tárgyalási stílus, amelynek alkalmazása során a következő kihívásoknak kell megfelelni.^[2]

- *Válasszuk szét az embert és a problémát!* A tárgyalási szituációt gyakran érzelmek kísérik, gyanakodva fogadjuk tárgyaló partnerünket, attól tartunk, át akar verni minket, így könnyen feszültté válhat a tárgyalás hangulata, ha partnerünk is hasonló prekoncepciókkal él. Ezek az érzelmi nehézségek azonban nem befolyásolhatják a tárgyalás menetét, problémamegoldó jellegét. Kontrollálnunk kell saját érzelmeinket, partnerünk érzelmeit pedig el

kell fogadnunk és tiszteletben tartanunk, ha szükséges, segíthetünk neki a problémára koncentrálni. A másik felet problémamegoldó partnernek kell tekintenünk, igyekezzünk az ő fejével is gondolkodni.

- *Az érdekekre koncentráljunk, ne a pozíciókra!* Bár a tárgyalás a kiindulási pozíciók felvételével kezdődik, ám a kezdeti szembenállást egy közös problémamegoldássá kell átdefiniálni, hiszen a cél a különböző preferenciákkal rendelkező felek számára együttesen kielégítő megoldást találni. Gyakori hiba a tárgyalás során, ha a kezdetben kinyilvánított pozíciókat adottnak feltételezzük, meg sem kíséreljük felderíteni, hogyan lehetne átfogalmazni a problémát olyan formára, amelyben már nem ellentétesek álláspontjaink. A tárgyalás során fontos, hogy felderítsük a másik fél érdekeit és céljait, megkeressük a közös kapcsolódási pontokat, tájékozódjunk partnerünk helyzetéről.
- *Keressük a közös érdeket kielégítő megoldásokat!* Tárgyalási szituációban meg kell próbálni kitörni a konfliktus kezdeti dimenziójából vagy értelmezéséből, és új nézőpontok, lehetőségek bevonásával kell kölcsönösen kielégítő megoldást találni. Nem szabad a problémát szűkös keretek között értelmezni, az újszerű kezdeményezések lényege, hogy a felek kitekintsenek a merev álláspontjukból.
- *Segítsük a partnert tekintélyének megőrzésében!* Annak ellenére, hogy a tárgyalás végén megszületett megoldás a partner számára racionálisan elfogadható, mégis sértheti valamilyen személyes érdekét, elsősorban pszichológiai jellegű problémákról lehet szó. Elképzelhető, hogy a partner azért idegenkedik a megoldástól, mert úgy érzi, nem az ő ötlete volt. Az is előfordulhat, hogy presztízavesztést jelent számára a meghozott döntés. Érezheti úgy, hogy túl gyorsan lezajlott a tárgyalás és nem volt ideje lelkiében felkészülni a döntés meghozására. A felsorolt lehetséges helyzetek megoldását az jelentheti, ha megpróbáljuk a problémát a tárgyaló fél szemszögéből közelíteni és eloszlatni a kellemetlen érzését. A megelőzés érdekében már a tárgyalás során is figyelniünk kell, hogy partnerünk ne tekintse saját magát vesztesnek.

Az ún. „problémamegoldó” stratégiára célszerű, ha nem is alkalmazható technikaként, hanem egyfajta szemléletmódként tekintünk. Az eredményes tárgyalás kulcsa a tudatos felkészülés, a partner és a probléma iránti nyitottság, illetve a tanulási készség.^[2] A készségek fejleszté-

sekor azt kell belátnunk: rajtunk áll, hogy képesek vagyunk-e potenciális tárgyaló ellenfeleinket partnerré változtatni.

12.4 ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

1. **Ismertesse a konfliktus fogalmát!**

.....
.....
.....

2. **Igaz vagy Hamis?**

Konfliktus forrásai lehetnek a strukturális tényezők.

.....

3. **Ábrázolja a konfliktusra reagáló magatartások modelljét!**

4. **Szervezeti szint és kezelése (több jó válasz is lehetséges):**

- A. Mastenbroek a szervezeteket egymással kölcsönös függőségi viszonyban álló csoportok hálózatának tekinti.
- B. Az instrumentális kapcsolatok politikai játszmák, melyek a pozíciók megerősítésére irányulnak.
- C. A tárgyalási kapcsolatok a szükséges erőforrások megszerzésére irányulnak.
- D. Horizontálisnak tekintjük azokat a konfliktusokat, melyek különböző hierarchia szinteken alakulnak ki.
- E. Hatalmi-függőségi kapcsolatok hatalmi manőverek

5. Igaz vagy Hamis?

Szervezeti konfliktus során három magatartásformát különböztünk meg: elsimítás, tárgyalás, harmadik fél bevonása.

.....

6. Igaz vagy Hamis?

A személyek rotációjának a célja a konfliktusok kialakulásnak megelőzése

.....

7. Sorolja fel a tárgyalási folyamat 4 szakaszát!

.....

.....

.....

.....

8. Ismertesse a kemény tárgyalási stratégiát (kifejtős kérdés)!

.....

.....

.....

.....

.....

.....

12.5 IRODALOMJEGYZÉK

- [1] Bakacsi Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest.
- [2] Fisher, R.; Ury W. (1981): Getting toyes. Penguin Books, New York.
- [3] dr. Gyökér I., dr. Finna H., dr. Bérces R., Krajcsák Z., dr. Szabó T. (2012): Szervezeti viselkedés, Msc oktatási segédanyag, BME ÜTI, Budapest.
- [4] Mastenbroek, W. F. G. (1991): Konfliktusmenedzsment és szervezettejlesztés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- [5] Northcraft, G. B.; Neale, M. A. (1990): Organizational behavior. A management challenge. The Dryden Press, Chicago.
- [6] Robbins, S. P. (1993): Organizational behavior. Prentice Hall International, Englewood Cliffs, N.J.
- [7] Tosi, H. L.; Rizzo, J. R.; Carroll, S. J. (1986): Managing organizational behavior. Pitman, Marshfield, MA.

13. fejezet: MOTIVÁCIÓ ÉS TELJESÍTMÉNY



79. ábra:

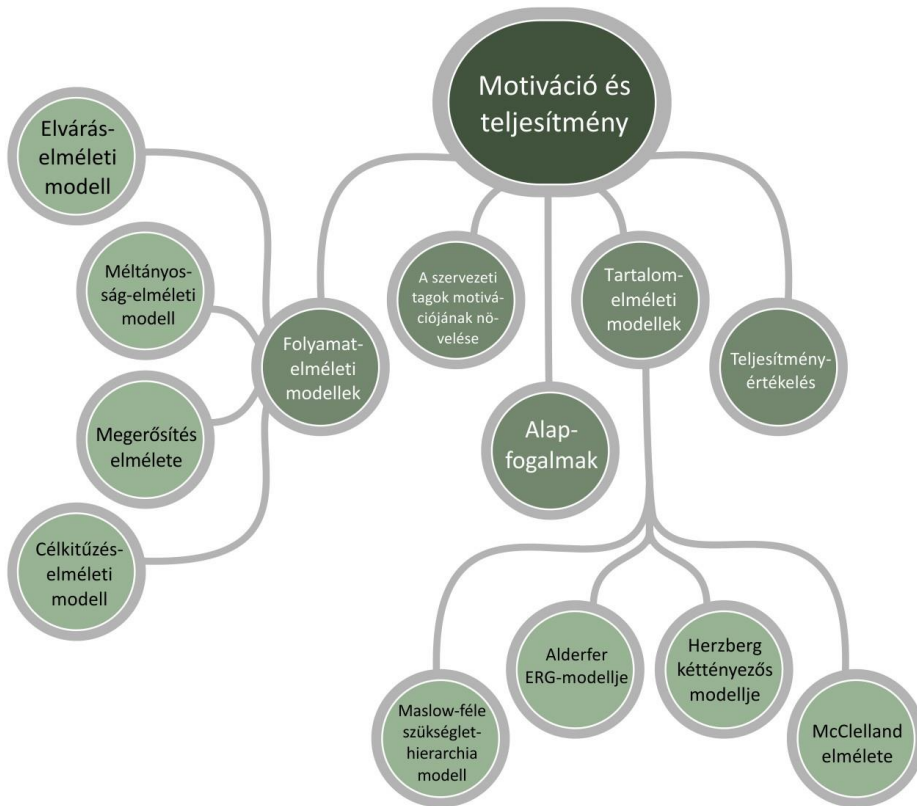
A sikeres vezetés a jó munkateljesítményre, a hatékonyság növelésére fordítja figyelmét, ezek pedig a motivációs szint emelésével, motivációs eszközökkel is elérhetők. A motiváció nem azonos a szervezeti célok megvalósításának hajlandóságával. A motiváció az egyén céljaihoz, szükségleteihez kapcsolódik, a vezetés feladata, hogy ezeket a szervezeti célokhoz is kössék, a szervezeti célok megvalósítását is szolgálják. A motiváció nem tulajdonság, hanem szituáció- és időfüggő belső késztetés. Ahogyan nem a pénz az egyetlen motiváló eszköz, úgy nem a motiváció az egyetlen teljesítménynövelő eszköz, ami a sikeres szervezetek eredményét meghatározza.^[1] Jelen fejezetben arra vállalkozunk, hogy ezeket a tévhiteket a motivációs elméletek, valamint a motivációs eszközök bemutatásával végleg eloszlassuk.

13.1 ALAPFOGALMAK^{[1][4]}

Cselekvéseink elemi indítékai azok a késztetések, amelyeket szükséglet hoz létre. Azokat a késztetéseket, amelyek a szükségletet enyhítő viselkedésre irányulnak, motivációnak nevezzük. Minden célirányos viselkedést nevezhetünk motivált viselkedésnek.

Az ember motivációs rendszerében biológiai eredetű és tanult motívumok alakítják a motivált viselkedéseket, a tanulás és szocializáció

eredményeként kialakult motívumok olykor erősebbek a velünk született motivációknál. Minél erősebb a késztetés, annál nagyobb a cselekvési készség.



80. ábra:

A motiváció fogalmát kétféle megközelítésben alkalmazhatjuk: egyrészt, pszichológiai eredetű, belső késztetések megszervezéseként; másrészt vezetői magatartásként, amely a beosztottai ösztönzésére irányul a szervezeti célok elérése érdekében. Minden vezető számára fontos kérdés, hogyan fokozható az alkalmazottai motivációs szintje. Komplex jelenség lévén – a motívumok közvetlenül nem figyelhetők meg, különböző erősségűek és dinamikusán változnak – ezt nehéz megmondani. Erre a kérdésre a motivációs elméletek bemutatásával próbálunk meg a későbbiekben választ adni.

Annyi biztos, hogy az egyéni teljesítmények négy tényezőre vezethetők vissza:

- egyéni tulajdonságokra, képességekre, készségekre;
- a betöltött munkakör kialakítására;
- az adott helyzetre;
- és egyéni erőfeszítésekre, motivációkra.

A szervezetelmélet keretein belül akkor beszélünk motivációról, ha az egyén hajlandó a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésekre, amelyekkel egyben egyéni szükségletei is kielégülnek. A szervezeti teljesítmény a szervezeti tagok képességeinek, készségeinek és motivációinak együttes hatására jön létre. Cselekvési szándék nélkül a legkiválóbb képesség sem vezet eredményre, ahogyan a legerősebb szándék sem elég, ha nincsenek meg a megfelelő készségek. Teljesítmény = képesség és motiváció.

A motiváció szervezeti alapmodelljét a következő ábra szemlélteti.



81. ábra: A szervezeti motiváció alapmodellje

(Forrás: Tosi, Caroll 1986)

A szervezeti képességeket az emberi és a szervezeti tényezők kölcsönhatása alakítja. Ezek a bemeneti tényezők egyrészt azonosíthatók a szervezeti tagok egyéni képességeivel, szükségleteivel, másrészt a csoportosíthatással. Ezeket az egyéni jellemzőket a szervezeti tényezők is befolyásolják. A strukturális tényezők különböző módon korlátozhatják az egyéni mozgásteret, akár az egyéni teljesítmények elérésében is. A technológia fejlettsége, dominanciája azt eredményezheti, hogy adott munkafolyamat teljesítménye elsősorban az alkalmazott technológiától,

nem pedig az egyéni képességektől függ, ezzel korlátot szabva az egyén befolyásának.^[5]

A motivációs stratégia a szervezeti tagok viselkedésének megváltoztatására irányuló vezetői tevékenység, amellyel a vezető a teljesítmények fokozása érdekében a beosztottakra próbál hatni. A vezető által választott stratégiának figyelemmel kell lennie az egyéni készségekre, képességekre, valamint a csoportnormák ezekre gyakorolt hatására is.

Az eredmény: a szervezet szempontjából fontos teljesítmény, valamint az egyén szempontjából jelentős elégedettség a szervezeti képességek, valamint a jól megválasztott motivációs stratégia révén jön létre. A munkával való elégedettséget alapvetően a munkafeladat, a másokhoz fűződő viszony és a munkával kapcsolatos elvárások befolyásolják.

Ha eltekintünk a korai motivációs elméletektől – úgy, mint a hedonizmus vagy az ösztönelmélet – a motiváció elméleteit két nagy osztályba tudjuk sorolni. Az elméletek egyik csoportja arra koncentrál, hogy a munkatársaknak érezniük kell, tevékenységük eredményeként személy szerint is nyertek valamint, munkájuk nem csak a szervezet jóléte szempontjából volt fontos. Azokat az elméleteket, melyek a munkavállalók szükségleteire, elvárásaira, valamint a vezetők, munkatársak serkentésére alkalmazható eszközeire fókuszálnak, a motiváció tartalomelméleti modelljeinek nevezzük. Ezzel szemben azok az elméletek, melyek a munkatársak megfelelő irányítását tűzik ki célul, a motiváció folyamatelméleteiként váltak ismertté.

13.2 TARTALOMELMÉLETI MODELLEK^{[1][4]}

A tartalomelméletek azokat az egyénre jellemző motívumokat foglalják össze, melyek cselekvésre készítetik az embert. Ezek a motívumok egyénről egyénre változnak, hiszen különböző szükségletek, vágyak, elvárások irányítanak minket, amelyek függnek a szituációtól és időben dinamikusan változnak. A következőkben bemutatásra kerülő modellek nem konkrét vezetői ajánlások, csupán olyan elméleti keretnek lehet őket tekinteni, amelyek megmutatják, munkatársaink valószínűleg mire törekedve cselekszenek és ez a viselkedés hogyan változhat az idő függvényében. Konkrét vezetői helyzetben először mindig konkrét elemzést kell végezni.

13.2.1 Maslow-féle szükséglet-hierarchia modell

A modell két lényeges előfeltételre épül: 1) miszerint a motivációk az emberek szükségleteire vezethetők vissza, és ezek a szükségletek készítetnek bennünket bizonyos cselekvésekre; 2) ugyanakkor ezek a szükségletek hierarchikus sorrendbe állíthatók. Az I. modul 2.3. bekezdése

alatt ismertetett modell hierarchiai rendjének ismétléseként az alábbi ábra álljon rendelkezésre.



82. ábra: MASlow-féle szükséglet-hierarchia

(Forrás: Gyökér 2012)

Ahogy az már korábban is említettük, a fentiekben felsorolt szükségletek hierarchikus sorrendben követik egymást, ami a gyakorlatban azt is jelenti, hogy a magasabb rendű szükségletek mindaddig nem lesznek fontosak az egyén számára, mindaddig nem fogják befolyásolni az egyén viselkedését, míg az alacsonyabb szintű szükségleteit ki nem elégítette. Maslow ezt nevezi hierarchia-törvénynek. A motivációs alapelv szerint mindig a következő, még kielégítetlen szükséglet motivál.

Maslow később továbbfejlesztette modelljét és további két növekedési szükséglettel egészítette ki, melyek az önmegvalósítás szintjét megelőzően épül be a piramisba:

- *Kognitív szükséglet* – a kíváncsiság, a tudásvágy, a tények ismeretének és rendszerezésének igénye: tudni, érteni és megismerni a bennünket körülvevő világot;
- *Eszztétikai szükséglet* – a szépség, a dolgok elrendezettsége, a szimmetria iránti vágy.

A továbbfejlesztett modellben megjelenik az igény mások segítségére a kiteljesedésben és potenciáljuk kiaknázásában.

Az elmélet egyszerű magyarázatot ad az emberi cselekvések okaira, a vezetés számára pedig egyértelmű alapot nyújt a motivációs stratégia kialakításához. A modell üzenete számukra az, hogy fel kell ismerniük, munkatársaik a szükséglethierarchia mely szintjén állnak. Ennek megfelelően kell kialakítani az ösztönző eszközöket, hogy azok a megfelelő szükségletek kielégítéséhez segítsenek hozzá.

Maslow elképzelése ugyanakkor rendelkezik néhány gyenge ponttal is. Az egyik az, hogy a szükségletek nem egyszerre, hanem fokozatosan jelennek meg, motiválják a cselekvést. Ez azt eredményezi, hogy soha nem lehet valamelyiket teljesen kielégíteni. Továbbá problémát jelent az is, hogy a szervezetek nem igazán eredményesek a felsőbb szintű szükségletek kielégítésében.

Maslow elméletét több későbbi elméletét is tovább fejlesztette, többek között a következőkben bemutatásra kerülő Clayton Alderfer ERG-modelljében.

13.2.2 Alderfer ERG-modellje

A maslow-i öt kategória helyett Alderfer három szükségleti csoportot definiált: létérdek (existence), kapcsolati érdek (relatedness) és növekedési igény (growth). A három szükséglet között pedig hierarchikus viszonyt tárt fel.

- *Létérdek* – alapvető anyagi szükségletek és a fizikai fenyegetettségől való védettség, a maslow-i fiziológiai és biztonsági szükségletek;
- *Kapcsolati érdek* – a társas kapcsolatok iránti szükséglet, az a vágyunk, hogy személyes kapcsolatokat alakítsunk ki és tartsunk fenn, mások pedig elfogadjanak és elismerjenek bennünket, a maslow-i társas igény megfelelője;
- *Növekedési igény* – a személyes fejlődés, lehetőségeink kiaknázása iránti igény, a maslow-i elismerés és önmegvalósítás szükségletei.

Alderfer szerint ezek az igények, szükségletek folyamatosan és egyidejűleg léteznek, és bár hierarchikus viszonyban állnak egymással, kielégítésük sorrendje egyéni. A szükségletek erősségét az egyén származása, kulturális környezete határozza meg. Ha egy magasabb szintű szükséglet kielégítése korlátokba ütközik, azt más igények magas szintű kielégítése képes kompenzálni. A frusztrációs regresszió elve szerint ilyenkor a ki nem elégültség csaldódottságot okoz, és visszalépünk egy alacsonyabb szintre, amelynek kielégítése felerősödik. A fejlődési szük-

séglet a többihez képest sajátosan viselkedik: növekvő mértékű kielégítése tovább növeli az igény megjelenésének intenzitását.

Az elmélet azt sugallja a vezetésnek, hogy fel kell ismernie az egyszerre megjelenő szükségleteket, mert csak így képes motiválni a szervezet alkalmazottait. További észrevétel, amennyiben a növekedési igény nem kielégíthető, a kapcsolati érdekekre célszerű koncentrálni. Alderfer egyszerűbb modelljének érvényességét az empirikus vizsgálatok is jobban alátámasztották, mint Maslow elméletét.

13.2.3 Herzberg kéttényezős modellje

Hertzberg elméletének kiindulópontjai a munkával való elégedettség tényezői. Kutatása során a megkérdezettek más tényezőket neveztek meg az elégedettség és az elégedetlenség okaiként, következésképpen a két attitűd egymástól függetlenül mérhető. Elégedettséget inkább a munka tartalmával kapcsolatos okok keltettek, míg elégedetlenség a munkakörülményekkel összefüggő tényezőkből származott. Ezek alapján két tényezőcsoportot különböztetett meg: az ún. higiénés tényezőket és motivátorokat.

- *Motivátorok* – a munka tartalmával vannak összefüggésben, az elégedettség forrásai. Ezek a belső motivációs tényezők biztosítják az egyén magasabb rendű szükségleteinek kielégítését. Felsorolásszerűen a motivátorok közé tartozik a felelősségvállalás, a nagyobb teljesítmény elérésének, a fejlődés, a karrierépítés lehetőségei, az elismertség, a munka érdekessége is.
- *Higiénés tényezők* – a munka feltételeivel vannak összefüggésben, az elégedetlenség forrásai. Hiába biztosít a munkahely jó munkafeltételeket, ezek nem vezetnek magasabb szintű elégedettséghez, csak az elégedetlenség mértékét csökkenthetik. Ide sorolhatóak a munkakörnyezet fizikai és szervezeti jellemzői, (szabályok, fizetés, munkafeltételek, működési elvek, munkahely biztonsága) és a munka társas környezete (személyes kapcsolatok, státusz).

A kéttényezős elméletet jól szemlélteti az alábbi ábra.



83. ábra: Az egyes tényezők hatása az elégedettségre

(Forrás: Gyökér 2012)

Láthatjuk, hogy gyenge higiénés tényezők esetén nagymértékű elégedetlenségekre lehet számítani, de magas szintű kielégítettségük sincs hatással a munkával való elégedettségre. A higiénés tényezők megléte egy bizonyos szint fölött nincs hatással, semleges hatású a munkavállalók elégedettségére. Ezzel szemben a motivátorok a legrosszabb esetben is, a legalacsonyabb szintű kielégítettség mellett is csak semleges hatásúak, az alkalmazottak elégedettsége a tényezők erősségének növelésével együtt növekszik, ezáltal jelentős javulás érhető el a szervezet teljesítményében is. Az elmélet üzenete a vezetők számára az, hogy a higiénés tényezőkhöz kapcsolható ösztönzőkkel nem lehet érdemi motivációt motivált munkatársakat létrehozni, legfeljebb egyfajta munkabékét elérni.

Az elmélet előnye, hogy világos eligazítást ad a menedzsmentnek: a higiénias tényezőket legalább közepes szinten kell tartani, míg a motivátorok közepes szintet meghaladó mértéke pozitív hatással lesz a szervezet teljesítményére. Az elmélet ugyanakkor túlságosan leegyszerűsítő és nem veszi számításba az egyéni különbségeket. Jelentősége mégis abban áll, hogy rámutatott; néhány olyan, vezetők által fontosnak tekintett tényezővel ugyan kényelmesebbé tehetők a munkafeltételek, de motiválni valójában nem lehet.

13.2.4 McClelland elmélete

Az elmélet azt kívánja meghatározni, melyek azok a motívumok, melyek az átlagosnál nagyobb összefüggést mutatnak a magas teljesítményt eredményező viselkedéssel. A motivációelmélet a tanult szükségletek köré épül, három olyan tényezőt megnevezve, amelyekkel szervezeti környezetben magyarázhatjuk motivációnkat. A munkavégzés szempontjából McClelland fontosnak a teljesítmény, a hatalom, valamint a társulási motívumait találta.

- *Affiliációs-, kapcsolatmotívum* – az elfogadottság, a szeretettség iránti vágyból, a mások által való elfogadás iránti igényből fakad. Erős kapcsolatmotívummal rendelkező egyének barátságos, szoros emberi kapcsolatokat ápolnak, kapcsolataikban kölcsönös megértésre és együttműködésre törekednek. A motívum önmagában nem hatékony, ha nem társul megfelelő erősségű teljesítmény- vagy hatalommotívummal.
- *Teljesítmény-, sikermotívum* – belső hajtóerő a sikerre, a teljesítmény és a magunk elé kitűzött célok elérésére, állandó emelésére és meghaladására. A teljesítmény által motiváltakat nem a jutalom, hanem maga a siker, a nagyobb hatékonyság vágya hajtja. Egyaránt kerülnek a túl magas, illetve a túl alacsony kockázatú helyzeteket, mivel túl magas kockázat esetén a siker a szerencsének is betudható, túl alacsony kockázat esetén a cél elérése nem jelent sikert. Olyan munkakört kedvelnek, ahol személyes felelősséget vállalhatnak, ahol rendszeres visszacsatolást kapnak teljesítményükről és kihívó feladatokat végezhetnek. Nehéz feladat esetén a cél vonzereje nagyobb, ha azonban a siker valószínűsége nagy, a vonzerő csökken. A teljesítménymotivált viselkedés ellentéte a kudarcgerülő magatartás, az ilyen típusú emberek bizonytalanok önmagukban vagy szorongók. Ők olyan munkakörben dolgoznak szívesen, mely nem támaszt magas kihívást eléjük és a siker biztosra vehető.
- *Hatalommotívum* – az a vágy, hogy hatással, befolyással legyünk másokra, környezetünkre. A hatalom forrása lehet formális és informális, célja szerint pedig személyes és szervezeti. A személyes hatalom agresszív viselkedésben, saját maga fontosságának növelésére tett erőfeszítésekben ölt testet, míg szervezeti hatalomnak tekinthető az a fajta törekvés, ha valaki mások erőfeszítéseit igyekszik összehangolni a szervezeti célok elérése érdekében. Az erős hatalmi motívummal rendelkező személyek kedvelik a versengő helyzeteket, igyekeznek erős érzelmi hatásokat kiváltani másokból, számukra fontos a státusz, a presztízs és a tiszte-

let. Számukra a mások feletti befolyás gyakorlása nagyobb jelentőségű, mint maga a teljesítmény. A hatalommotívum legalább közepes szintje szükséges feltétele a jó vezetővé válásnak.

Az elmélet lényeges megállapítása, hogy a magasan teljesítménymotiváltaknak kihívó feladatokat kell adni, az erősen hatalommotiváltak számára célszerű mások menedzselését felajánlani, míg az erős társulási motívummal rendelkezők a társas interakciókra lehetőséget adó munkakörökben tudnak kiteljesedni a legjobban.

Mivel ezek tanult motívumok, az elméletben tárgyalt szükségletek a különböző társadalmakban vagy a szocializáció különböző szakaszaiban eltérő jellemzőket mutatnak, egyénileg nagyon eltérő arányban jellemzik az embereket. A tanult szükségletek ugyanakkor fejleszthetők, az egyes motívumok erőssége képzéssel és tréninggel befolyásolható.

13.3 FOLYAMATELMÉLETI MODELLEK^{[1][4]}

A folyamatelméleti modellek közös vonása, hogy azon folyamatokra koncentrálnak, amelyek során a motiváció kialakul. Az elméletek ismerete kiegészíti a tartalomelméleti ismereteket és javítja azok alkalmazásának hatásfokát. Hiszen hiába világosak a szervezetnek és tagjainak céljai, saját erőfeszítéseiket és teljesítményüket, valamint az értük járó jutalmat különböző módon észlelik ugyanazon munkafolyamat során.

A folyamatelméletek az egyéni célok, erőfeszítés, teljesítmény, következmény elemeit vizsgálják és keresik a közöttük feltárható kapcsolatokat, összefüggéseket.

13.3.1 Elvárás-elméleti modell

Vroom folyamatelméleti modellje a munkavállalók motivációját a viselkedésük következtében elérhető jutalmak függvényeként magyarázza. A modell arra a feltételezésre épít, hogy gazdasági előnyhöz jutás érdekében az emberek racionális döntéseket hoznak. Ez a motiváció behaviorista megközelítése. A szervezeti dolgozó és környezetének kölcsönhatását ez a modell összetetten kezeli.

Az erőfeszítést kiváltó pszichológiai kényszer erőssége a jövővel kapcsolatos elvárások, illetve az eredmények minősége, értéke függvényében alakul. Másképp fogalmazva, motiváltságunk azon múlik, mennyire bízunk abban, hogy erőfeszítéseink megfelelő eredményre vezetnek, és mennyire vonzó számunkra az eredményért kapott jutalom. A motivációs erő ezek alapján a jövővel kapcsolatos várakozásokból és a következmény értékéből megállapítható.

A motiváció erejének képlete: $p(E-T) * p(T-K) * V = \text{motivációs erő}$. Az egyenlet egyik eleme az erőfeszítés-teljesítmény kapcsolat erőssége [$p(E-T)$], amely azt becsüli előre, hogy az erőfeszítés, amelyet adott cselekvés során kifejtünk, várhatóan milyen eredményre fog vezetni, milyen teljesítmény elérését valószínűsíti. Ezt a feladat észlelt nehézsége, valamint a siker esélye befolyásolja. Az egyenlet másik eleme a teljesítmény-következmény kapcsolat erőssége [$p(T-K)$], mely annak a becslése, hogy adott következmény milyen valószínűséggel követ bizonyos teljesítményt. Azt valószínűsíti, hogy adott teljesítmény elérése esetén milyen eséllyel nyerjük el az általunk vágyott következményt. Az egyenlet harmadik eleme, a valencia (V) az adott következmény értékét mutatja a döntést hozó személy értékrendszeréhez viszonyítva. Nehezen megállapítható, hiszen az egyén egyedi értékrendszeréből fakad. Értékét módosíthatja az is, milyen régen kaptuk meg ugyanezt az ellenszolgáltatást, az idő függvényében tehát le- vagy felértékelődhet. A valószínűségi mutatók 0 és 1 között értéket vehetnek fel, a valencia mérésére pedig egy skála alkalmazható. A skála mínusz 1 és plusz 1 között mozog annak fényében, hogy a következmény egyáltalán nem vonzó vagy nagyon vonzó az értékelő egyén számára. Ha az egyenlet három értékét szorozzuk, a cselekvés motivációs erejének várható értékét kapjuk eredményül.

A vezetés számára fontos tanulság, hogy az alkalmazottaknak fel kell ismerniük az erőfeszítés és a teljesítmény egyértelmű összefüggését. Feladatuk tehát olyan feltételek biztosítása, amelyek között az erőfeszítés valóban a kívánt szintű teljesítményhez vezet. Az ösztönző rendszernek kiszámíthatónak és stabilnak kell lennie és olyan jutalmakra kell épülni, ami a dolgozók számára is értékes, fontos elismerés. Minél magasabb az egyes elemek erőssége, annál magasabb teljesítményt lehet elérni.

13.3.2 Méltányosság-elméleti modell

A méltányosság-elmélet szerint nem elég a célról csak annyit tudnunk, hogy vonzó, azt is mérlegelnünk kell, hogy elég vonzó-e a befektetett erőfeszítéseinkhez képest. Az igazságosság érzete, az észlelt egyenlőség ugyanis fokozza az erőfeszítésre való hajlandóságot. Az elmélet szerint az emberek folyamatosan figyelik környezetüket, azt a helyzetet, amelyben munkájukat végzik, arra a kérdésre keresve a választ, hogy ez az egyenlőség érvényesül-e munkahelyükön.

Az elmélet felfogásában a méltányosság a munkavégzésbe fektetett erőfeszítéseink és az ennek következményeként nyert eredmények között észlelt arány. Az emberek folyamatosan összevetik az általuk befek-

tetett energiák és az érte kapott jutalmak arányát mások input-output arányaival. A személyt, akivel az összehasonlítást elvégzik, referencia személynek nevezzük. Ha ezen vizsgált személy input-output aránya megegyezik a munkavállaló input-output arányával, a helyzetet méltányos fogja ítélni. Az elmélet mögött tehát az húzódik meg, hogy figyelemmel kísérjük, erőfeszítésünk és teljesítményünk elismerése másokhoz képest méltányos legyen.

Az elmélet az egyénre vonatkozik: az egyén erőfeszítéseit veti össze az egyén jutalmával és közben átugorja a szervezet szempontjából legfontosabb tényezőt, a teljesítményt. Ebben az alábbi három tényező játssza a kulcsszerepet:

- *Input* – erőfeszítések, amelyeket a munkára fordítunk: szakértelem, képesség, gyakorlat, munkára fordított idő, bármi, ami a feladat ellátásához szükséges.
- *Output* – eredmények, melyeket az erőfeszítéseinkért kapunk cserébe: fizetés, elismerés, fejlődési lehetőség, előléptetés stb.
- *Referencia* – amelyhez képest az input-output arányunkat viszonyítjuk.

Fontos hangsúlyozni, hogy mind az észlelt méltányosság, mind az észlelt méltánytalanság az input-output arányok összehasonlításából fakad. Ha valaki úgy jut a referencia személyeknél több elismeréshez, jutalomhoz, hogy azért másoknál több erőfeszítést tett, nagyobb áldozatokat hozott, az elmélet szerint a helyzetet nem észleljük problémaként, nem tekintjük méltánytalannak.

Amennyiben a személy méltánytalanságot észlel akár a saját magával, akár a referencia személlyel szemben, úgy a következőket tehetik a helyzet megszüntetése érdekében:

- az input megváltoztatása (kevesebb vagy több erőfeszítés);
- az outputok értékének megváltoztatása (az erőfeszítésért kapott jutalom észlelt értékének le- vagy felértékelése);
- a saját input-output arány átértékelése (objektívabb észlelése);
- a referencia input-output arányának átértékelése (objektívabb észlelése);
- a helyzetből való kilépés;
- a referenciaszemély megváltoztatása.

A méltányosságra, egyensúlyra törekvés motiváló erejű. A modellnek a beosztottakat motiválni szándékozó vezetők számára fontos üzenete, hogy a jutalmak nemcsak az abszolút nagyságrendje, értéke, hanem a másokhoz viszonyított relatív mértéke is számít.

13.3.3 Megerősítés elmélete

Skinner alapgondolata, hogy a magatartás környezeti hatások következménye. Vizsgálataiban tulajdonképpen nem is foglalkozott a magatartás indítékaival, a szó klasszikus értelemben tehát nézete nem is tekinthető motivációelméletnek. Skinnert a tevékenység befejezése utáni állapot érdekelte, mivel a megerősítés a kívánt magatartást csak később követi.

A cselekvések befolyásolásától, szabályozásától függően megkülönböztet pozitív és negatív megerősítést, de a büntetésnek és a megszüntetésnek is van módosító hatása a viselkedésre.

- *Pozitív megerősítés* – a cselekvéshez pozitív következményt kapcsolunk, és ettől várjuk azt, hogy a jövőben ez a magatartás fog megisméltódni, a cselekvő hasonló helyzetben nagyobb valószínűséggel fogja ezt a viselkedést követni. Ha valamely tevékenységet jutalmazunk, az a beosztott számára tudatosul, így a későbbiekben kedvvel és lelkesedéssel végzi az adott feladatot. Problémát az jelenthet, ha a jutalmazás szokássá válik vagy ha nincs egyértelmű kapcsolat a jutalmazott magatartás és a jutalom között, illetve, ha a megerősítés és a jutalmazni kívánt cselekedet között túl sok idő telik el.
- *Negatív megerősítés* –valami olyan nemkívánatos következmény, amit a beosztott szeretne elkerülni. Megszüntetünk valamely olyan következményt, amely a munkavállaló számára kellemetlen, ezáltal erősítve meg egy olyan magatartást, amelyet szeretnénk elérni. Hátránya, hogy állandó feszültséggel járhat, és nem mindig segíti elő azoknak a viselkedésformáknak a kialakulását, amelyeket a vezető preferál.
- *Büntetés* –megszüntet olyan magatartásokat, amelyek kirovását maguk után vonták. Negatív következményként kapcsolódik egy cselekedethez. A büntetéssel sújtott személytől azt várjuk, hogy a büntetés alapjául szolgáló tevékenységet ne ismétlje meg. A büntetések alkalmazását, amennyire csak lehet, érdemes elkerülni, mivel hatásuk kiszámíthatatlan, akár a visszajára is fordulhat. A büntetés a félelem és a bizalmatlanság légkörét táplálja, ami a problémák rejtegetéséhez vezet.
- *Megszüntetés, kioltás* –nem-megerősítés, azoknak a következményeknek a megszüntetése, amelyek hatására a cselekvés rendszeresen ismétlődött. A megszüntetett következmény lehet negatív vagy pozitív. A technika lehetőségei szervezeti környezetben elég korlátozottak. Nem kívánatos cselekedet úgy szün-

tethetünk meg a legkönnyebben, ha nem reagálunk rá, ezáltal elveszti jelentőségét.

Az empirikus vizsgálatok azt mutatták, hogy szervezeti környezetben a szituációk bonyolultsága nehezen teszi lehetővé a konkrét viselkedésformáknak és következményeiknek egyértelmű összekapcsolását. Napjaink vezetői gyakorlata mégis leginkább a pozitív megerősítés irányába mozog.

13.3.4 Célkitűzés-elméleti modell

A célkitűzés-elmélet abból indul ki, hogy a munkavállaló mit gondol, mit akar elérni, s azt állítja, hogy a meghatározott és nehéz célok nagyobb teljesítményre fognak ösztönözni. Az elmélet szerint a teljesítmény a cselekvési szándékból fakad, cselekvési szándékot pedig a célok elérésének szándéka vált ki. A cselekvési szándék végül pedig tettekhez vezet. Ha megértjük, elfogadjuk a célokat, nagyobb erőfeszítésre leszünk hajlandóak azok megvalósítása érdekében.

A célok minősége és megfogalmazásuk folyamata hatással van a teljesítményre. Minél összetettebbek, nehezebbek, bonyolultabbak a célok, annál nagyobb eredményre sarkallnak. Ez azonban csak addig érvényes, amíg a célok nehézsége nem haladja meg egyéni képességeinket vagy a szervezet határait. Ugyanakkor a specifikusan, konkrétan megfogalmazott célok is növelik a teljesítményt, mivel az emberek célirányosabban képesek cselekedni, ha pontosan tisztában vannak vele, mit kell tenniük és céltudatosságuk hatékonyra teszi a munkavégzést. Ezzel szemben az általános célkitűzések csak elbizonytalanítanak.

Az elmélet alapja, hogy a célt a vezetőnek kell megfogalmaznia a beosztottak számára. Az alkalmazottak bevonásának csak akkor van teljesítménynövelő hatása, ha annak révén nő a célkitűzés minősége, pontossága. Az érdemi részvétel növeli a célok megvalósításáért vállalt felelősséget, elkötelezettséget, azonban, ha csak formális együttműködésről van szó, a bevont dolgozók nem tudnak érdemben közreműködni, ez pedig elégedetlenséget okozhat.

A rendszeres visszacsatolás segíti a célok sikeres végrehajtását, a rész-teljesítés kommunikálása fenntartja a cselekvési szándékot. Visszacsatolás nélkül a cél könnyen eltűnik az alkalmazottak szeme elől, nem fognak különösebb késztetést érezni a cselekvés fenntartására vagy folytatására.

Az elmélet jól alkalmazható egyszerűbb munkakörökre, de lehetőségei korlátozottak olyan munkakörök esetében, ahol a teljesítmény mérése nehézkes. A célkitűzés itt gyakran játszmákhoz vezet, amelyben a beosztottak igyekeznek minél alacsonyabb célokat elérni annak érdeké-

ben, hogy kevesebb erőfeszítés árán nagyobb teljesítményt legyenek képesek nyújtani. De a célélérés akár szenvedéllyé is válhat, úgy elragadhat bennünket, hogy más fontos feladatról hajlamosak leszünk megfeledkezni.

A vezetők számára megfogalmazható legfontosabb üzenete az elméletnek az, hogy megfelelő munkakörre, feladatra alkalmazva a jól definiált, kihívással teli céloknak erős motivációs hatásuk van. A menedzsmentnek a célok elfogadottságára különös tekintettel kell lennie, megvalósításuk folyamatos monitorozásukat és támogatásukat igényli.

13.4 A SZERVEZETI TAGOK MOTIVÁCIÓJÁNAK NÖVELÉSE^[4]

Jelen alfejezetben az alkalmazottak motivációjának növelése érdekében használt három legfontosabb eszközt, a jutalmazást, a célkitűzést, valamint a munkakör-kialakítás folyamatának sokrétűségét ismertetjük.

- *Jutalmazás* – a motivációs folyamatban létezik belső, intrinzik és külső, extrinzik jutalom. Belsőleg motivált a viselkedés, ha érdeklődésből végezzük munkánkat, a feladatot kedvvel és szívesen végezzük el. Ez önmagában jutalmazó értékű, hiszen úgy érezzük, mi magunk indítottuk el a cselekvést. Ezzel szemben külső motivációról van szó, ha a viselkedést külső jutalmak és büntetések váltják ki. A vezetés elsősorban ez utóbbiak eszközeivel élhet a bérezési-ösztönzési rendszer kereteiben. A jutalmak kiosztása során fontos, hogy az egyén számára értékes javadalmakat nyújtson és egyértelműen köthető legyen a teljesítményhez.
- *Célkitűzés* – azáltal is növelhetjük a szervezet teljesítményét, ha megteremtjük az összhangot az alkalmazotti (egyéni) és a szervezeti célok között. Akkor vagyunk hajlandóak a célokért nagyobb erőfeszítést is megtenni, ha a szervezet céljai saját céljainkkal is egy irányba mutatnak. Ehhez az szükség es, hogy a vezetés pontosan és jól érthetően, egyértelműen fogalmazzon meg kihívást jelentő célokat, amelyeket az alkalmazottaknak is elfogadnak. A célrendszer ellentmondásokkal teli lehet, ilyenkor ki kell jelölni azt a célt, amelyet az ellentmondások ellenére is meg fogunk valósítani.
- *Munkakör-átalakítás* – minél kisebb részfeladatokra bontunk egy munkakört, betöltése annál egyszerűbbé válik. Bár a módszer növeli a termelékenységet, egy idő után monotoníához, motivációvesztéshez vezet. Az alkalmazottak elégedetlenségének ellensúlyozására megfelelő eszköz a munkakör átalakítás, melynek több módja is lehetséges. Kiegészítő tevékenységekkel bővítve az alaptevékenységet növelhető a feladat változékonysága, ezt

munkakör-szélesítésnek nevezzük. Másik lehetőség, ha időnként az alkalmazott kerül áthelyezésre különböző, de azonos szintű munkakörök között. A rotáció során a munkafeladatok változatlanok. Ezzel szemben a munkakör-bővítés a munkakör mélységének növelését célozza meg. Ebben az esetben a munkafeladat olyan tevékenységekkel egészül ki, ami motiváló hatású. A munkakör-gazdagítás olyan megoldásokat ajánl, amelyekben a feladat tartalma és fontossága, az igényelt képességek sokfélesége, az autonómia és a visszacsatolás mértéke úgy van kialakítva, hogy a dolgozót maximálisan motiválni lehessen.

13.5 TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS^[1]

A munka elvégzése, a feladatok és célok elérése után, a nyújtott teljesítményünk után megkapjuk azokat a jutalmakat, melyeket értékesnek és méltányosnak találunk. Ehhez azonban a teljesítmény mérésére, teljesítményünk értékelésére van szükség. Ez elvégezhető egyéni, csoport- vagy szervezeti szinten.

A teljesítmény a szervezet által kijelölt feladatok elvégzésével kapcsolatos minőségi és mennyiségi elemekből álló változó. A teljesítményértékelés a szervezet szempontjait figyelembe véve értékeli az erőfeszítéseket és teljesítményeket, amely csak akkor lehetséges, ha a szervezeti célokat illetően biztosított az alapvető egyetértés.

A teljesítményértékelés két célt szolgálhat; egyrészt értékelni és minősíteni kívánja az elért eredményeket; másrészt törekszik fejleszteni, megváltoztatni az értékeltek teljesítményét eredményező magatartást. A két cél megvalósításában fellelhető különbségek összehasonlítását az alábbi táblázat tartalmazza.

	Értékelés	Fejlesztés
Időorientáció	múltbéli teljesítmény	jövőbeli teljesítmény
Cél	a magatartás megváltoztatásával javítani a teljesítményt a javadalmazási rendszer segítségével	tanulás és személyes fejlődés révén javítani a teljesítményt
Módszer	értékelő skálák, összehasonlítás, gyakoriság-eloszlások alkalmazása	tanácsadás, kölcsönös bizalom megteremtése, célkitűzés, karriertervezés
Közvetlen vezető szerepe	ítélő bíró, aki értékkel	támogató tanácsadó és bátorító személy, aki meghallgat, segít, utat mutat
A beosztott szerepe	meghallgat, reagál, megkísérli megindokolni és megvédeni múltbéli teljesítményét	a jövőbeli munkateljesítmény tervezésének aktív résztvevője

84. ábra: Az értékelési, illetve fejlesztési célú teljesítményértékelés összehasonlítása

(Forrás: Bakacsi 2004)

Ezen átfogó célok mellett a teljesítményértékelés olyan célokat is szolgálhat, mint:

- a teljesítmény fokozása;
- visszacsatolás nyújtása az alkalmazottaknak a munkájuk minőségéről;
- a motiváció növelése;
- képzési igények megfogalmazása;
- az emberekben rejlő potenciális képességek felfedezése;
- a szervezeti elvárások közvetítése az egyének felé;
- karriertervezés eszköze;
- bér, jövedelem megállapítása;
- munkakörrel kapcsolatos problémák feltárása.^[3]

Annak érdekében, hogy a teljesítményértékelési rendszerek a fenti célok megvalósítását szolgálják, néhány alapkövetelménynek kell megfelelniük, melyeket az alábbi felsorolásban ismertetünk:

- világosan megfogalmazott teljesítmény-kritériumok, az értékelés ezen standardokhoz, elvárásokhoz igazodik;
- a számokban, százalékokban kifejezett teljesítmények módszeres elkerülése;
- a munkakör teljes körű értékelése, valamennyi lényeges vonásának figyelembe vétele;
- az értékelt személy aktív részvétele mind az elvárások kialakításában, mind az értékelési folyamatban;
- az értékelők megfelelő képzése;
- minőségi követelmények megfogalmazása.

A teljesítményértékelés nemcsak a szervezet szempontjából fontos, az alkalmazottak is pozitívan fogadják, mert visszacsatolást kaphatnak saját munkájuk eredményességéről. A vezetés megerősíti, bátorítja, segíti a teljesítmények jövőbeni fokozására irányuló szándékokat, és az alkalmazottak jövőbeli karrierjére vonatkozóan is adhatnak információkat.^[3]

13.6 ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

1. Igaz vagy Hamis?

A Maslow-féle hierarchia egyik eleme a kapcsolati érdek.

.....

2. Herzberg kéttényezős modelljében melyek a higiéniai tényezők?

.....

3. Igaz vagy Hamis?

McClelland nevéhez fűződik az elvárás-elméleti modell.

.....

4. Az értékelési és fejlesztési célú teljesítményértékelés összehasonlítása (több jó válasz is lehetséges).

A. Közvetlen vezető szerepe az értékelésnél egy támogató/tanácsadó személy.

- B. A beosztott szerepe a fejlesztésnél hogy megvédi múltbeli teljesítményét.
- C. A fejlesztésnél mindig a múltbeli teljesítményt vesszük figyelembe.
- D. Az értékelésnél a karriertervezés az egyik legfontosabb módszer.
- E. A fejlesztésnél a magatartás megváltoztatásával próbáljuk javítani a teljesítményt.

5. **A motivációs erő képletében mit mutat meg a V (Valencia)?**

.....
.....

6. **Ismertesse Skinner megerősítés elméletét (Kifejtős kérdés)**

.....
.....
.....
.....

7. **Igaz vagy Hamis?**

A célkitűzés elméleti modell szerint a teljesítmény a cselekvési szándékból fakad.

.....

8. **Igaz vagy Hamis?**

A szervezet tagjainak motivációját célok kitűzésével is növelhetjük, melyek az intrinzik és extrinzik célkitűzések.

.....

13.7 IRODALOMJEGYZÉK

[1] Bakacsi Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest.
[2] Dobák M. (1996): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
[3] dr. Gyökér I., dr. Finna H., Krajcsák Z. (2010): Emberi erőforrás menedzsment, Msc oktatási segédanyag, BME ÜTI, Budapest.

- [4] dr. Gyökér I., dr. Finna H., dr. Bérces R., Krajcsák Z., dr. Szabó T. (2012): Szervezeti viselkedés, Msc oktatási segédanyag, BME ÜTI, Budapest.
- [5] Tosi, H. L.; Caroll, S. J. (1986): Management. John Wesley, New York.