

## A SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK MENEDZSELÉSE

A szerző áttekintést ad a szervezeti változások menedzselésével kapcsolatos kutatási eredményekről, bemutatja a gyakorlatban is használt változásmenedzselési eljárásokat, és összefoglalja a szakirodalom sikeres változtatásokkal kapcsolatos megállapításait.

Napjainkban egyre több szervezet dinamikus, változó környezettel találja magát szembe. Az 50-es, 60-as évekkel ellentétben – amikor a jövő nagy biztonsággal kiszámítható volt a múltból – napjainkra a gyorsuló ütemű és sok esetben teljesen kiszámíthatatlan irányú változás lett a jellemző. Változik a munkaerő, a technológia, szaporodnak a gazdasági sokkok, változik a verseny természete, a világpolitika, és a társadalmi szokások, trendek sem ugyanazok, mint néhány évtizeddel ezelőtt voltak.

A szervezeteknek e külső és belső változásokra reagálniuk kell, s a válasz nem lehet más, mint maga a változás.

Ez a környezeti kihívás a tudomány számára is feladja a leckét. Hogyan lehet gyorsan, nagyobb megváráskódítás és veszteség nélkül úgy változtatni a szervezeteket, hogy hatékonyak és eredményesek maradjanak? Hogyan győzhető le a változásokkal szemben jelentkező ellenállás? Megtanulható, megszokható-e a folytonos változás?

Sok kutató többféle szempontból vizsgálta ezeket a kérdéseket, és próbáltak rájuk választ adni.

### A változások csoportosítása, típusai

A környezet változásának dinamizmusát többen próbálták leírni. A változás mértéke időben és térben is különbözhet. Általában igaz az, hogy a környezet változásának gyorsasága és kiszámíthatatlansága növekszik, de korántsem minden üzleti területen, s nem minden szervezet számára egyformán dinamikus. Ansoff és McDonnell (1990) a környezeti változékonyságnak öt fokozatát írják le: (1) előrelátható,

(2) kivetítéssel előre jelezhető, (3) előre jelezhető veszélyek és lehetőségek, (4) részlegesen előre jelezhető lehetőségek, (5) kiszámíthatatlan, váratlan események. Stacey (1996) egyszerűbben rendszerez, a biztoshoz közeli és a biztostól távoli szituációkat különbözteti meg.

A környezeti változásokra adott válasz módját illetően a vezetők stratégiai választás előtt állnak. Választhatják a reaktív változást, amikor a szervezet a környezeti változásokra utólag reagál, a proaktív változást, amikor a szervezet elébe megy a környezeti változásoknak, figyelni, hogy mi történik és szinte előre, vagy a környezeti változásokkal egy időben kész a válasza, valamint a proaktív változást, amikor a szervezet képes környezetét saját elgondolása szerint megváltoztatni (Dobák, 1996). A vezetők stratégiai választása azonban összhangban kell, hogy legyen a szervezet képességeivel, mely sok-sok tulajdonság összességétől függ. Basil és Cook (1974) modelljükben egyszerűen, jól értelmezhető módon, három fejlődési szakaszhoz – melyeket az előbb elemzett reaktív, adaptív (preaktív) és proaktív jelzőkkel írnak le – különböző szervezeti jellemzőket kapcsolnak, s ezek kombinációjából, gyakoriságából következtetnek a szervezetek rugalmasságára, változási hajlamára (*1. ábra*). A három fejlődési szakaszhoz jellemző fogalmakat társítanak, melyek magyarázzák a szakaszokat és a közöttük lévő különbségeket.

A változást formája, mértéke és gyorsasága szerint nagyon sok kutató tipizálta. Az *1. táblázat* ezek közül mutat be néhányat, és szemlélteti a közöttük lévő kapcsolatot. Az oszlopok a különböző szerzők által elkülönített változástípusokat szemléltetik, a sorok pedig



1. ábra

A szervezeti jellemzők fejlődési szakaszai

Tradicionális szakasz	Átmeneti szakasz	Rugalmas szakasz
Reaktív	Adaptív	Proaktív
Hatékonyság	Integráció	Eredményesség
Mechanikus	Emberi viszonyok	Organikus
Konformitás	Célelés	Önmegvalósítás
Specializáció	Szétválás	Környezet változatosság
Parancsol	Informál	Tanácsot ad
Tárgyak	Emberek	Eszmék
Tapasztalat	Tudás	Bölcsesség
Védekező	Hatalommal telt	Opportunistá
Ellenőrzés	Tervezés	Megérzés
Állandó	Rugalmas	Ideiglenes
Központosított	Decentralizált	Ad-hoc egységek

Forrás: Basil, D. C. and Cook, C. W. (1974): The Management of Change, London, McGraw Hill, p. 82.

ezek közül a hasonló jelentéstartalmú változásokat állítják egymás mellé.

Többen az egyszerűség kedvéért két csoportba sorolják a változásokat, az inkrementális és radikális változások közé (Burnes, 1992; Dobák, 1996). A radikális vagy forradalmi változást a nagyméretű, egész szervezetre kiterjedő, átalakító programok jellemzik, melyek általában gyorsan zajlanak le, ezzel szemben az inkrementális változás a kismértékű, lokalizált, a szervezet kisebb egységét érintő, konkrét probléma megoldására irányul. Elméletben a két változási típust viszonylag könnyű elkülöníteni, de a gyakorlatban ezek átmenete is megtalálható.

Több kutató talán pont ezért tovább differenciálta a változástípusokat. Grundy szerint például három formája lehet (Senior, 1997). Az egyenletes, inkrementá-

lis változás (smooth incremental) lassú, szisztematikus, előre jelezhető és mértéke állandó. Az egyenetlen inkrementális változás (bumpy incremental) esetén a nyugalmasabb periódusokat nagyobb sebességű változási periódusok váltják fel, így a változás mértéke nem egyenletes, nem kiszámítható. A harmadik típusú változást szakaszos változásnak (discontinuous) nevezi, melyet gyors stratégia-, struktúra-, vagy kultúraváltozás jellemez. A változás mértéke növekvő.

Tushman és társai (1986) véleménye szerint a szervezetek élete az összetartást szolgáló inkrementális változási periódusokból és az ezeket megszakító nem folytonos változásokból áll. Az első típusba a finomhangolású változás és az inkrementális adaptáció tartozik. Ezek célja a szervezeti összhang fenntartása. Rámutatnak arra, hogy a szervezetek életében bekövetkezhet egy olyan periódus, amikor saját fennmaradásuk érdekében stabilitást támogató erőket alakítanak ki, így megakadályozzák a változást. Ilyenkor szükség lehet a másik fajta, nem folytonos vagy keretet-törő (frame-breaking) változásra.

Dunphy és Stace (1993) továbbfejlesztve Tushman és társai modelljét, a nem folytonos változás típust tovább bontották az osztály vagy divízió szintjén végbemenő moduláris transzformációra és a vállalati, stratégiai szinten zajló vállalati transzformációra.

Viszonylag szoros kapcsolat található Ackerman (1986) és Marshak (1993) változástípusai között. Az inkrementálishez legközelebb eső változást fejlesztő, javító vagy rögzítő, karbantartó jelzőkkel írják le, nagyobb horderejű változást fejeznek ki a tranzakciós változás kifejezéssel, a radikális szintet pedig transzformációs változásnak nevezik.

Blumenthal és Haspeslagh (1994) csoportosítása a változtatás célpontjára hívja fel a figyelmet. Szerintük a változás célja lehet a működés javítása, a stratégia átalakítása vagy az önmegújítás.

1. táblázat

Változástípusok

Burnes, Dobák	Grundy	Tushman	Dumphy, Stace	Ackermen, Marshek	Blumenthal, Haspeslagh
Inkrementális	Egyenletes (Smooth incremental)	Finomhangolású változás		Fejlesztő-javító, vagy rögzítő-karbantartó változás	Működésjavítás
	Egyenetlen (Bumpy incremental)	Inkrementális adaptáció		Tranzakciós változás	Stratégiaalakítás
Radikális	Szakaszos (Discontinuous)	Frame-breaking	Moduláris transzformáció Vállalati transzformáció	Tranzakciós változás	Önmegújítás



2. táblázat

Változás modellek

Lewin	Schein	Lippitt, Watson, Westley	Killman	Kolb, Frohman
		Változás iránti igény kifejllesztése	A program elindítása	Felderítés
		Résztevők kapcsolat-teremtése		Belépés
Kiolvasztás	Motiváció és változási hajlandóság keltés	Kliens szervezet problémájának tisztázása	Probléma diagnosztizálása	Diagnózis
		Cselekvési tervek készítése	Csapások kijelölése	Tervezés
Változás	Változás tudatos átstrukturálással	Tervek változási erőfeszítésekké alakítása	Megvalósítás	Akció
Befagyasztás	Befagyasztás	Változás általánosítása, stabilizálása	Az eredmény értékelése	Értékelés
		Befejezés tanácsadó-kliens kapcsolat megszűnése		Befejezés

továbbfejlesztette ezt a modellt a különböző stádiumokban lejátszódó pszichológiai mechanizmusok magyarázásával. Lippitt, Watson és Westley hét lépcsősre bővítették Lewin modelljét, úgy, hogy belefoglalták a tanácsadási folyamatot is (Burke, 1994). Ehhez hasonló modelleket alkottak Kolb, Frohman és Burke is. Killmann szintén a változási folyamatból indul ki, melyet öt, egymást követő lépésben ír le (French–Bell, 1995). A probléma diagnosztizálását követően szükségesnek tartja öt kritikus befolyásolási pont meghatározását, melyek a szervezet sikeres működése szempontjából rendkívül fontosak. Ezek az úgynevezett „csapások (tracks)”: a kultúra, a menedzsmentképessegek, a csoportépítés, a stratégiastruktúra és a jutalmazási rendszer.

Porras „stream analízise” nem állítható könnyen párhuzamba az előbb leírt elméletekkel. Ez a modell grafikusán jeleníti meg a szervezet problémáit, a közöttük lévő kapcsolatokat, és kiemeli az alapproblémákat (Porras–Harkness–Kiebert, 1983).

Burke és Litwin modelljükben az elsődleges (first-order) vagy tranzakciós, illetve a másodlagos (second-order) vagy transzformációs változásoknál szerepet játszó tényezőket,

A változások egy része hirtelen, váratlan, de nagyon sok előre tervezhető, szándékos, valamilyen cél elérésére irányul (Robbins, 1998). A kutatók inkább a tervezett változások menedzselésének tanulmányozásával foglalkoznak, de azok a szervezetek, amelyek több ilyen változást megvalósítottak, bizonyára könnyebben átvészelik az előre nem tervezett változásokat is.

**A tervezett változás modelljei**

Tudósok sorát foglalkoztatta és foglalkoztatja a tervezett változások folyamatának, jellemzőinek leírása. A változásmodellek megismerése azért fontos, mert ezek a mechanizmusok működnek a szervezetekben minden apró változás során. Ha a vezetők megértik, átlátják a szervezeti tagok magatartása mögött meghúzódó folyamatokat, talán eredményesebbek lehetnek beavatkozásaik.

A 2. táblázatban öt változásmodellről állítok egymás mellé. E modellek többsége Lewin klasszikus, három lépcsős modelljére – kiolvasztás, változás, befagyasztás – épül (French–Bell, 1995). Schein

és a közöttük lévő kapcsolatokat határozzák meg. A tranzakciós, más néven evolúciós változásokban a beavatkozások a menedzsment-gyakorlatot, a struktúrát, a rendszert érintik, és a szervezeti klímában okoznak változást, míg a transzformációs vagy forradalmi változások a vezetést, a küldetést, a stratégiát veszik célba, és a kultúrát is megváltoztatják (Burke, 1994).

Thurley (1979) ötféle megközelítést határoz meg, melyek a különböző változásmenedzselési programoknál különböző hangsúlyt kaphatnak.

- Irányító – melyet tanácsadó bevonása nélkül a hatalommal rendelkező vezető kormányoz. Előírja a változásokat.
- Üzletkötő – ebben az esetben a hatalmat megosztja a vezető, mert a változás egyezkedést, kompromisszumot igényel a megvalósítás előtt.
- „Hearts and minds” (szívek és elmék) megközelítés mindent átfogó ráhatás, hogy megváltozzon az egész munkaerő-állomány attitűdje, értékei, hiedelmei. Ez a normatív megközelítés elkötelezettséget és közös víziót követel, de nem feltétlen épít a részvételre.



- Elemző – ez egy racionális és logikus megközelítése a változásoknak, melyet a külső vagy belső tanácsadók egyaránt követni szoktak. A helyzet diagnosztizálásából kiindulva célkitűzéssel, a változási folyamat megtervezésével és az eredmények ellenőrzésével segíti elő a változási folyamat eredményességét.
- Akcióalapú megközelítés – azt veszi figyelembe, hogy a menedzserek a gyakorlatban ritkán vesznek tudomást az elemző, elméleti modellekről. A gyakorlatban sokszor a „felkészülni – cél – tűz” megközelítés érvényesül. Felismerik, hogy van valamilyen probléma, de azt nem biztos, hogy jól definiálják. A lehetséges megoldást gyakran próbálgatással keresik meg.

Bandura (1986) azt fogalmazza meg modelljében, hogy az emberek hogyan változnak. Szerinte tudatosan választják meg magatartásukat, a környezetből származó információk felhasználásával. Választásuknál figyelembe veszik saját preferenciáikat, énképüket és magatartásuk várható következményeit. Tehát ahhoz, hogy az emberek változzanak először a munkakörnyezetüket kell megváltoztatni, másodsor meg kell őket győzni, hogy képesek az új magatartásra, harmadszor pedig be kell nekik bizonyítani, hogy a változás számukra értékes következményekkel jár. Ezek közül egyik lépés sem könnyű.

Mi lehet az oka, hogy a szervezeti változások tipizálása ilyen nagy érdeklődésre talált? Önmagában a modellek kialakítása értelmetlen dolog lenne. Rendkívül hasznos viszont, ha a szervezetek vezetőinek ezek ismeretében egy szisztematikusabb gondolkodásra nyílik lehetőségük. Beazonosíthatják a vezetésük alatt álló egységben zajló folyamatokat, és a különböző változástípusok előnyeinek és hátrányainak ismeretében választhatnak az alternatívák közül. A választásnál megfontolandó körülményeket, tényezőket Kotter és Schlesinger (1992) négy pontban foglalják össze. Fontos kérdés, hogy (1) mekkora és milyen jellegű ellenállásra számíthat a vezető, (2) mekkora a hatalma, és annak aránya az ellenállók hatalmához viszonyítva, (3) ki mellett állnak, akiknél a változáshoz szükséges információ található, és (4) mekkora a változás tétje.

Burnes (1992) szerint a változásmenedzsment nem egy jól elkülöníthető, határozott határokkal rendelkező ismeretrendszer, hanem számos társadalomtudományi diszciplínából és hagyományból merít. Konkrétan három iskolát sorol fel, melyek nagymértékben hozzájárultak a változásmenedzsment tudományterületének fejlődéséhez. Ezek az „egyéni perspektíva”, a csoportdinamika és a nyílt rendszer iskola.

Értelemszerűen az egyéni megközelítés szerint a változás központjában az egyén, illetve az egyéni magatartás áll. A csoportdinamika képviselői a szervezeteket egyének alkotta csoportok összességének tartják, és a tartós változások titkát a csoportnormák, -szerepek és -értékek megváltoztatásában látják. A nyílt rendszer-szemlélet szerint a szervezet mint rendszer egymással kölcsönös interakcióban lévő részrendszerekből épül fel. Így bármely kis változás az egyik részrendszerrel hatással lesz a többi részrendszerre, vagy a szervezetre (Morley – Moore – Heraty – Gunnigle, 1998).

Az idők során több változásmenedzselési módszer alakult ki a fentebb áttekintett elméleti alapokon.

### Szervezettervezés

A szervezettervezés (organizational design) a szervezetek strukturális felépítésével és változtatásával foglalkozó diszciplína. Arra keresi a választ, hogy a szervezeti célok elérése érdekében hogyan kell megtervezni és változtatni a szervezetek strukturáját (Robbins, 1990). Bizonyos értelemben a vezetés szervezési funkciójának tekinthető ez a tevékenység, mivel a strukturák és részstrukturák megtervezésekor részletesen kitér a feladatok és hatáskörök megosztására, illetve a koordinációs eszközök megtervezésére (Dobák, 1996). Ugyanakkor a szervezetek változtatásának egyik hagyományos, gyakran választott módszere. Olyan struktúra megtervezésére és létrehozására törekszik, mely az adott környezeti feltételek mellett a leghatékonyabban képes működni. Napjainkban egy ilyen struktúra létrehozása igen nehéz feladat, hiszen a sok esetben turbulensen változó környezet egyszerre stabil és rugalmas alkalmazkodásra képes forma meglétét igényli.

A szervezettervezési megközelítés alkalmazóit érő leggyakoribb kritika, hogy egyáltalán nem foglalkoznak vagy kevés figyelmet fordítanak a megálmodott struktúra megvalósítására. Az újabb irányzatok képviselői igyekeznek kiküszöbölni ezt a hibát, és a megvalósítási folyamatot is nyomon követve a szervezettervezést egy iteratív tervezési és tevékenység-végrehajtási folyamattá változtatják.

### Üzleti folyamatok újraszervezése

Az üzleti folyamatok újraszervezése a struktúrával szemben a folyamatokat tekinti vizsgálódása tárgyának.

„Az újraszervezés az üzleti, vállalati folyamatok alapvető újragondolása és radikális áttervezése drámai javulás elérése céljából a szervezetek olyan lényeges



teljesítménymutatóiban, mint a költség, a minőség, a szolgáltatás és a gyorsaság” (Hammer – Champy, 1996). A módszer megalkotói definíciójukban négy kulcsszót emelnek ki:

- Alapvető – Ez a kifejezés arra utal, hogy egy ilyen változás elindításakor a legelemibb kérdéseket kell feltenni. Mit, és miért csinál a szervezet? Semmit sem fogad el magától értetődőnek.
- Radikális – A jelző a dolgok gyökeres megváltoztatására utal. Minden régi, megszokott dolog figyelmen kívül hagyásával a vállalkozás újrafeltalálása.
- Drámai – A teljesítmények ugrásszerű növelése az újrászervezés célja.
- Folyamatok – Ez a definíció legfontosabb fogalma, ugyanis az újrászervezés lényegére tapint. A hagyományos feladatközpontú gondolkodást cseréli le folyamatszemszerűvé.

Az újrászervezés folyamatának szereplői a vezér, a folyamatgazda, az újrászervezési team, az irányító bizottság és az újrászervezési „cár”.

A vezér az egész folyamat elindítója és irányítója, szerencsés esetben egy igazi „leader”, aki perspektívát, küldetésűdudat ad át a vállalat dolgozóinak, ösztönzi őket, hogy aktívan, elkötelezetten részt vegyenek a változásokban. Ezt a szerepet általában a vezérigazgató tölti be, az újrászervezés sikere nagymértékben rajta múlik.

A folyamatgazda egy konkrét folyamat átszervezéséért felelős menedzser, az újrászervezési team 8–10 főből álló csoport, akik a folyamat diagnózisát, áttervezését és az új folyamat bevezetését végzik, a folyamatgazda irányításával.

Az irányító bizottság dolgozza ki a szervezet általános újrászervezési stratégiáját, és figyelemmel kíséri, segíti a megvalósítást. Az úgynevezett újrászervezési „cár” támogatja a folyamatgazdákat, és összehangolja tevékenységüket.

Bár Hammer és Champy (1996) megjegyzik, hogy minden újrászervezési folyamat eltérő, tehát nem kell feltétlen ilyen szereposztásban lebonyolítani, a fentiekből mégis kiderül, hogy egy jól szervezett, racionálisan átgondolt, felülről irányított, radikális változási folyamatról van szó.

Becslések szerint az újrászervezést elindító szervezetek 50–70%-a nem éri el kitűzött célját. A módszer kidolgozóinak okát a változási folyamat során elkövetett hibákban látják.

A legnagyobb probléma, hogy ha csak kis javításokat hajtanak végre, nem pedig alapvető, radikális változásokat. Az újrászervezés sokféle változást eredményez, minden ezzel összefüggő dolgot át kell alakítani. Motiválni, képezni kell az alkalmazottakat, hogy megfeleljenek az új követelményeknek. Gyakran megtorpannak az első akadály vagy első eredmény láttán. Kudarcc vár az újrászervezésre akkor is, ha korlátok közé szorítják. Nincs alulról kezdeményezett újrászervezés, mert a szervezetek alacsonyabb hierarchiai szintjein dolgozók nem rendelkeznek megfelelő perspektívával és hatáskörrel sem a folyamatok átalakítására. Gyakran lehet a sikertelenség oka, hogy alkalmatlan a vezető, vagy nem szánják rá a változások lebonyolítására a szükséges erőforrásokat.

Armstrong (1999) szerint az újrászervezés során gyakran többet ígérnek, mint amit el tudnak érni, és nem fordítanak megfelelő figyelmet az emberi oldalra.

### Teljes minőségbiztosítás

A teljes minőségbiztosítás (Total Quality Management) több szervezetjavítási technika és megközelítés kombinálása, amely magába foglalja a minőségi köröket, a statisztikai minőségellenőrzést, a statisztikai folyamatellenőrzést, az önirányító csoportokat és a dolgozói részvételt (French – Bell, 1995). Középpontjában az állandó változás, állandó megmérettetés, másokhoz hasonlítás és teljesítményjavítás, illetve a minőség áll (Csath, 2001).

Legfontosabb jellemzői (French – Bell, 1995):

- a fogyasztókra fordított maximális figyelem,
- a belső fogyasztók koncepciójának alkalmazása,
- hangsúly a mérésen,
- folyamatos benchmarking,
- folyamatos hibakeresés azok teljes megsemmisítése érdekében,
- részvételen alapuló vezetés,
- csoportokra fordított figyelem,
- folyamatos tréning,
- a felső vezetés folyamatos támogatása.

A TQM valamilyen formája napjainkban szinte valamennyi szervezetnél fellelhető. Alkalmazásának problémái, hogy sokszor a szervezet kultúrájának megváltoztatását igényli, ami rendkívül bonyolult, hosszadalmas folyamat. Ellenállást válthat ki a szervezet alkalmazottaitól a megszorított feladatok miatt, a középvezetésből pedig a hatáskör delegálása miatt.



Több más változásmenedzselési módszer részeként, de tisztán is alkalmazható. Sikeressége attól függ, hogy mennyire képesek végigvinni, megvalósítani a felsorolt alapelveket.

### Logikai inkrementalizmus

A logikai inkrementalizmus (logical incrementalism) leírása Quinn (1980) nevéhez fűződik, aki módszerét a legsikeresebb stratégiaalkotási és változásmenedzselési eljárásnak tekinti.

Véleménye szerint még a jól szervezett nagyvállalatok sem kizárólag a racionális-elemző módszert alkalmazzák stratégiájuk változtatásakor. A folyamat, amellyel a stratégiához eljutnak széttöredezett, evolúciós és intuitív jellegű. Bár fel lehet benne fedezni a formális stratégiai elemzés lépéseit, a végső stratégia a belső döntések és külső események együttes hatására alakul ki.

Eddig még senkinek nem sikerült olyan döntési mátrixot alkotnia, amelyik minden tényezőt szimultán módon képes kezelni annak érdekében, hogy minden szempontból optimális megoldásra jusson. March és Simon (1958) kognitív korlátját látja az ilyen döntéseknek, mások hasonló jelentőséget tulajdonítanak a folyamat korlátjainak, – a szükséges lépések időbeli ütemezésének és sorrendjének – (Quinn, 1988).

Ezek szerint egy menedzser számára még egy pillanatra sem lehetséges valamennyi külső és belső, hatalmi és magatartási, technikai és információs tényezőt figyelembe venni. A logikai inkrementalizmus alkalmazásával a stratégia lépésről-lépésre, egy iteratív folyamat eredményeként, a jövőt kitapogatva, kísérletezve jön létre. Figyelembe veszi a részrendszerek stratégiáit, illetve a közöttük lévő interakcióit, valamint a szervezetre jellemző információs, hatalmi-politikai és szervezetpszichológiai folyamatokat egyaránt. Modellje tehát a változásmenedzselés szempontjából az inkrementális, kis lépésekben történő, hosszú ideig tartó beavatkozások közé sorolható.

### Szervezetfejlesztés

A szervezetfejlesztés, a szervezeti változások menedzselésének egyik módszere, valamikor a 60-as évek táján alakult ki. Az elnevezés eredete nem egyértelmű. Blake, Mouton, Shepard, Beckhard és McGregor nevét is meg kell említeni a névadók között. A beavatkozás újszerűségét akarták hangsúlyozni

azzal, hogy az általános menedzsentfejlesztéstől, T-csoport tréningtől vagy az emberi erőforrás tréningtől eltérő megfogalmazást alkalmaztak. A „fejlesztés” rész a folyamat dinamizmusát hivatott kifejezni a javítás helyett, a „szervezet” kifejezés használatával pedig az egész rendszerre kiterjedő voltát emelték ki (French – Bell, 1984). Az immár negyven éves múlt ellenére sincs konszenzus a definíciót illetően.

Beckhard (1969: 9. old.) a következőképpen fogalmazott: „A szervezetfejlesztés egy tervezett, egész rendszerre kiterjedő, felülről vezérelt erőfeszítés, a szervezeti hatékonyság és egészség növelésére, a szervezet folyamataiba történő tervezett beavatkozásokon keresztül, a magatartástudomány eredményeinek felhasználásával.” Bennis (1969) a változásra adott válaszként értelmezi, míg Burke (1994) a szervezeti kultúra változtatási folyamatának tekinti. French és Bell (1995: p. 28. old.) definíciójukban részletesen felsorolják a szervezetfejlesztés jellemzőit. Szerintük „a szervezetfejlesztés a felső vezetés által támogatott és vezetett, hosszú távú erőfeszítés, a szervezet víziójának, empowermentjének, tanulásának, problémamegoldó folyamatainak javítására, a szervezeti kultúra folyamatos, együttműködő menedzselésén keresztül, külön figyelemmel a munkacsoportok és más csoportkonfigurációk kultúrájára, felhasználva a tanácsadó támogató szerepét, az alkalmazott magatartástudomány elméletét és módszereit, beleértve az akciókutatást is.”

Hasonlóan az elméleti kutatókhoz a hétköznapi gyakorlatban sem használják a kifejezést teljesen egyértelműen. Vállalatvezetőkkel, emberi erőforrás menedzserekkel és tanácsadókkal folytatott megbeszéléseimből arra a következtetésre jutottam, hogy vannak, akik az utóbbi definíciónak megfelelően szűkebben, egy bizonyos típusú beavatkozásként értelmezik a szervezetfejlesztést, mások bármilyen, a szervezet működésének javítására tett intézkedést beleértene ebbe a fogalomba. Írásomban én a szűkebb értelmezést követem. Azt a beavatkozást tekintem szervezetfejlesztésnek, melynek célja a szervezet problémáinak megoldása, és kihasználatlan lehetőségeinek kiaknázása a szervezet tagjainak aktív közreműködésével. Ők azok, akik diagnosztizálják szervezetük problémáit, s megtanulják megoldani azokat. A tanácsadó nem szakértőként vesz részt a folyamatban, hanem mint támogató, a tarsolyában lévő beavatkozási módszerekkel segíti a szervezet tagjait. Így a folyamat eredményeként a szervezet tagjai nem csak azt a konkrét problémát oldják meg, amellyel



éppen szembekerültek, hanem megtanulják saját szervezetüket fejleszteni.

A szervezetfejlesztés folyamatát három fő szakaszra tagolhatjuk, a szervezet állapotának diagnosztizálására, a beavatkozások, akciók megvalósítására és hatásuk értékelésére (French – Bell, 1995). E fejlesztési folyamat sikerét a hatékony programmenedzselés is nagymértékben támogatja. Rendkívül sok tényezőt kell figyelembe venni és összhangba hozni a siker érdekében. Talán az egyik legfontosabb feladat a változás folyamatának megértése, hiszen a szervezetfejlesztés során a szervezet tudatos megváltoztatására törekszünk.

A már előbb bemutatott változásmodellek nagy része a szervezetfejlesztés lépéseinek is megfelel. A szervezetfejlesztés folyamatát Burke (1994) modellje alapján tekintem át. Ő Kolb és Frohman rendszerét kismértékben módosítva a következő szakaszokat különíti el:

- Belépés,
- Szerződés,
- Diagnózis,
- Visszajelzés,
- Változástervezés,
- Beavatkozás,
- Értékelés,

A szervezetfejlesztés három lépését tovább bontja, és kiegészíti a folyamatban résztvevők kapcsolatteremtésével. Az első fázisban a kliens és tanácsadó kapcsolatba lép egymással. Ez bármelyik fél kezdeményezésére megtörténhet, de általános, hogy külső tanácsadó esetén a kliens kezdeményezzen. Belső tanácsadó esetén gyakrabban elképzelhető a másik eset. Ebben a fázisban a felek megismerik egymás motivációját. A tanácsadó felmérheti, hogy van-e hajlandóság a kliensben a változásokra, és rendelkezik-e a változás lebonyolításához szükséges eszközök felett (Burke, 1994).

A második fázis a szerződéskötés. Ez lehet formális vagy informális. Szervezetfejlesztési beavatkozásoknál ez utóbbi a gyakoribb, de szükséges, hogy tisztázzák a résztvevők a folyamatban betöltendő szerepüket. Weisbord (1973) szerint ebben a szakaszban egyértelműen meg kell fogalmazni a kliens és tanácsadó egymással szembeni elvárásait. Konkrétabban: 1. Mit várnak a kapcsolattól? 2. Mennyi időt áldoznak a cél érdekében? Mikor és mennyiért? 3. Milyen alapszabályok mellett működnek a résztvevők?

A diagnózis magába foglalja az információgyűjtést és feldolgozást is. Gyakorlatilag már a kapcsolatfelvétellel egy időben megkezdődik, a tanácsadó észlelése, intuíciói, érzései alapján. Nem csak a tárgyalófélről, de a szervezet kultúrájáról, az uralkodó normákról, a szervezeti klímáról is szerezhethet első benyomást. E mellett nagyon sok szisztematikus diagnosztizáló módszert fejlesztettek ki. Fordyce és Weil (1989) hét információgyűjtő módszert rendszereznek. Leírják e módszerek lényegét, előnyeit, korlátjait és alkalmazásukra is javaslatot tesznek. A 3. táblázatban e hét módszert fogalom össze az általuk alkalmazott rendszerben.

Beckhard (1969) a diagnózis céljának a jelenlegi állapot feltárását tartja. Ez az elemzés véleménye szerint két területen, a szervezeteket alkotó részrendszerek, valamint a szervezetben lezajló folyamatok területén történik. Mindkét megközelítés fontos, mert egyszerűbbé teszi a beavatkozások megtervezését.

Weisbord (1976) „Six-Box” modelljében egy kognitív térképet rajzol fel, és hat területet határoz meg, – a cél, a struktúra, a jutalmak, a segítő mechanizmusok, a kapcsolatok és a vezetés –, amelyek fontosak a szervezet diagnosztizálása szempontjából. A formális és informális rendszerek együttes elemzésére is felhívja a figyelmet, mert teljes képet csak ezek ismeretében kaphatunk a szervezetről.

Visszajelzés a diagnózis során nyert információkról azért szükséges, mert így ellenőrizhető a tanácsadó következtetései, valamint világosabb kép tárul a szervezet tagjai elé is. Burke (1994) azt javasolja, hogy a visszajelző megbeszéléseket hierarchia szintenként tartsák, mert ekkor van nagyobb esély az őszinte megbeszélésekre, vitákra.

A változás megtervezése gyakran már a visszajelzés utolsó fázisaként megtörténik, de főleg nagyobb szervezetek esetén ez egy különálló lépés. Célja alternatívák megfogalmazása, melyekkel a diagnosztizált problémák kiküszöbölhetőek. A szervezetfejlesztés ezen szakasza is a kliens szervezet bevonásával történik. A folyamatba bevont szervezeti tagok alternatívákat fogalmaznak meg, megbeszélnek azokról várható következményeit, majd döntenek a következő lépésekről.

A szervezetfejlesztésben beavatkozásoknak nevezik azokat az akciókat vagy strukturált tevékenységeket összességét, amelyeket a szervezet változtatása érdekében tesznek. A beavatkozások rendkívül széles választékát fejlesztették ki a kutatók és gyakorló szak-



Hét alapvető módszer az információk gyűjtésére

Módszer	Használata	Előnyei	Korlátjai
<b>Kérdőívek</b>	Általános módszer a diagnózishoz, gyors adatgyűjtéshez.	Gazdaságos, nagy adattömeg összegyűjthető, statisztikailag elemezhető, egyszerű, anonim.	Nem direkt kommunikáció, kitöltők imitálhatják az elkötelezettséget.
<b>Interjúk</b>	Jó módszer egyéni vélemények és érzések összegyűjtésére.	Problémák, lehetőségek feltárhatók, bizalomépítésre is jó.	Sok időt vesz igénybe, veszélyes információk is felszínre kerülhetnek, hozzáértés fontos.
<b>Érzékelés (Sensing)</b>	Információgyűjtésre, elégedetlen csoportoktól véleménykérésre, akciók tesztelésére alkalmas.	Egyéni interjúnál gazdaságosabb, sok információt, ötletet ad, magnófelvétel miatt pontos.	Csak bizalmas légkörben működik, statisztikai feldolgozásra nem jó, kudarcba fulladhat.
<b>Szavazás (Polling)</b>	Ki nem mondott problémák felszínre hozatalára jó.	Gyors, érdekes, egyszerű, bárki megfogalmazhatja kérdését, részvétel miatt az elkötelezettséget javítja.	Kérdések nincsenek precízen megfogalmazva, 5–30 fős csoportok esetén alkalmazható.
<b>Kollázsok</b>	A csoport kulturális és emocionális térképét mutatja, a résztvevők kifejezhetik magukat.	Jégtörésben hatékony és szórakoztató feladat.	Formálisan viselkedő csoportok ellenállhatnak a feladatnak, expresszív módszer.
<b>Rajzok</b>	A résztvevők rajzolnak és magyarázzák a rajzokat, sok minden kiolvasható belőle.	A jelentés gazdag tömörítése, kényes kérdések megbeszélését is megkönnyíti.	Expresszív eszköz, de nehéz belezene, egyértelmű, egyszerű magyarázatot igényel.
<b>A szervezet fizikai megjelenítése</b>	A csoportot zavaró problémás kapcsolatok felszínre hozatala (klikkek, kirekesztés, verseny...).	Jó, gyors, és drámai diagnosztikai eszköz személyek közötti kapcsolatok feltárására.	Sok csoport úgy érzi, hogy túl messzire megy a feladat, ilyenkor veszélyes.

Forrás: Fordyce, J. K. – Weil, R. (1989): *Methods for Finding out What's Going on*, in: French, W. L. – Bell, C. H. – Zawacki, R. A. (eds.): *Organization Development: Theory, Practice and Research*, Third edition, Homewood, Illinois, p. 149-159.

emberek. Sikerük titka, hogy valós problémák megoldására irányulnak, és az érintettek részt vesznek saját problémájuk megoldásában. A tréningmódszerek hatékonyságával kapcsolatban említett dilemma, hogy mennyire képesek a résztvevők a megszerzett tudást a megfelelő helyen alkalmazni. Szervezetfejlesztés esetén a beavatkozás a tudás alkalmazása (French – Bell, 1995). A tapasztalatok későbbi hasznosítása – a szervezetfejlesztési folyamat külső tanácsadó nélküli alkalmazása – hosszú távú célja a szervezetfejlesztésnek.

Sok lehetőség van a szervezetfejlesztési beavatkozások megszervezésére. Az egyik, talán legegyszerűbb mód az érintettek szerinti kategorizálás. Ennek megfelelően egyénekre, két-háromfős csoportokra, nagyobb csoportokra, csoportok közötti kapcsolatokra és az egész szervezetre irányuló beavatkozásokat különböztethetünk meg. Miles – Schmuck (1989) az úgynevezett „OD kockában”, három dimenzióba rendezik a szervezetfejlesztés során alkalmazható beavatkozásokat. A három dimenzió a diagnosztizált probléma, a figyelem iránya, illetve a beavatkozás módja. A kockát értelmezve világossá válik, hogy milyen bonyolult összefüggésrendszert kell szem előtt tartani a megfelelő beavatkozás kiválasztásakor. Tovább bo-

nyolítja a problémát, hogy a legtöbb szervezetfejlesztési folyamat során beavatkozások sorozatát alkalmazták, teljesen egyedi módon.

Burke rendszerezésében a szervezetfejlesztési beavatkozás utolsó lépése az értékelés. Ezt a rendkívül fontos lépést legszerencsésebb, ha kívülről végzi. Ez felelhet meg leginkább az objektivitás követelményeinek, bár nagyon sokszor nehéz az ok-okozati összefüggéseket kimutatni. Ugyan a folyamatban utolsó lépésként említik, valójában már az első beavatkozások után érdemes elkezdni, és információt gyűjteni a hatásról, mert az befolyásolhatja a további lépéseket. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy sok beavatkozásnak csak hosszabb távon lesz kimutatható hatása.

**A változásmenedzselés sikere**

Több kutató foglalkozott a változás sikerének és sikertelenségének okaival. Beer, Eisenstat és Spector (1990) hat, Kotter (1995) nyolc pontban, Day (1999) hat egymással átfedésben lévő lépésben fogalmazzák meg a sikeres változtatási programot. Nagyon fontos tényezők a sürgősség érzésének keltése, a vezetők elkötelezettsége, ennek kommunikálása és mobilizálá-



sa, a jövőkép kialakítása és kommunikálása a szervezet dolgozói felé. A szervezet egészének meg kell értenie a változás szükségességét, meg kell valósítania, és meg kell erősítenie azt. Fontosnak tartják a kezdeti apróbb sikereket is a végső cél érdekében. Farkas (2001) a nonprofit szervezetekben zajló változásokról ír, és hasonló tényezőkhöz határozza meg a sikeresség titkát.

Dirk, Cummings és Pierce (1996) a szervezet iránt érzett pszichológiai tulajdon és a változás iránti hajlandóság kapcsolatát vizsgálták. Hipotézisük, hogy az emberek akkor támogatják a változásokat, ha szükségleteiket kielégíthetik vele. A szervezet pszichológiai birtoklásának érzése véleményük szerint pozitív kapcsolatban van a változás iránti hajlandósággal. A változások jellemzőiből három ellentétes típust emelnek ki: az önkéntes és kényszerű, az evolúciós és revolúciós, valamint a hozzájáruló és levonó változásokat. Álláspontjuk szerint az önkéntes, evolúciós és hozzájáruló változás pozitív, míg a kényszerű, forradalmi és levonó változás negatív hatást gyakorolnak az egyének változás iránti hajlandóságára. Dirks és társai ezzel az összefüggésrendszerrel igyekeznek megmagyarázni a változás iránti ellenállás létét vagy hiányát.

Vitathatatlan, hogy a változással szembeni ellenállás és leküzdésének sikeressége jelentős hatást gyakorol a változás kimenetelére, ezért az ellenállás okainak felismerése, csökkentése vagy teljes megszüntetés fontos a változások kezdeményezői számára.

Robbins (1998) két csoportba rendezi a változással szembeni ellenállás okait. Az egyéni ellenállás forrásai véleménye szerint a szokások, a biztonság, a gazdasági tényezők, az ismeretlentől való félelem és a szelektív információfeldolgozás. A szervezeti ellenállás forrásai a strukturális tehetetlenség, a változás fókuszának korlátozottsága, a csoporttehetetlenség, a szakértőket fenyegető veszély, a kialakult hatalmi kapcsolatokat és az erőforrás-elosztás rendjét fenyegető veszély.

A változással szembeni ellenállás leküzdésére Kotter és Schlesinger (1992) hatféle taktikát javasol – oktatás és kommunikáció; részvétel; támogatás és segítség; tárgyalás; manipulálás és kooptálás; kényszerítés –, melyek közül a vezetők hiedelmeiktől, az alkalmazott változásmenedzselési módtól, a rendelkezésre álló időtől, erőforrástól, hatalmuk nagyságától és még számos más tényezőtől függően választhatnak. Valamennyi módszer alkalmazásának egyaránt vannak elő-

nyei és veszélyei, ezért mindig körültekintően kell mérlegelni alkalmazásukat.

## Összefoglalás

A szervezeti változások menedzselésének elemzése az utóbbi évtizedekben a menedzsment-szakirodalom egyik legjelentősebb kutatási területévé vált. Nagyon sok tudós igen eltérő szempontból vizsgálta és vizsgálja ezt a stratégiai fontosságú szervezeti folyamatot.

Sokan a változások típusait elemezték és csoportosították, mások a folyamatát írták le, modelleket alkottak a változások menedzseléséről. Különböző változásmenedzselési megközelítések születtek, melyek a szervezetek különböző aspektusait érintve próbáltak megoldást találni a szervezeti problémák korrigálására vagy új lehetőségek kihasználására.

A szervezettervezés a környezeti feltételeknek megfelelő struktúra kialakításában látja az alkalmazkodás lehetőségét. Az üzleti folyamatok újraszervezése a funkcionális tagolással szemben a folyamatok radikális újragondolását, és a szervezet ilyen alapokon történő újjáalakítását tekinti a versenyben maradás zálogának. A teljes minőségbiztosítás a folyamatos jobbítást, a teljesítmény- és minőségjavítást tűzte zászlajára. A logikai inkrementalizmus a kis lépésekben történő változások mellett érvel. A szervezetfejlesztés a szervezet emberi és technikai oldalának összehangolt fejlesztését s e folyamat során a szervezeti tanulást tekinti a jövő zálogának.

Véleményem szerint valamennyi változtatási folyamat lehet sikeres vagy sikertelen. A felelősség a vezetőké és a szervezetek tagjaié abban, hogy sikerül-e helyzetüket reálisan értelmezve megtalálni a helyes módszert az alkalmazkodásra.

## Felhasznált irodalom

- Ackerman, L. S. (1986): Development, Transition or Transformation: The Question of Change in Organizations, OD Practitioner, A Publication of the OD Network, Vol. 18 No. 4 December
- Ansoff, I. H. – McDonnell, E. J. (1990): Implanting Strategic Management, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall
- Armstrong, M. (1999): Handbook of Human Resource Management Practice, 7th edition, London, Kogan Page Limited
- Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó



- Bandura, A. (1986): *Social Boundaries of Thought and Action*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall
- Basil, D. C. – Cook, C. W. (1974): *The Management of Change*, London, McGraw-Hill Book Company
- Beckhard, R. (1969): *Organization Development: Strategies and Models*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing, p. 9.
- Beer, M., – Eisenstat, R. A. – Spector, B. (1990): *Why Change Programs Don't Produce Change*, *Harvard Business Review*, November-December
- Bennis, W. G. (1969): *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company
- Blumenthal, B. – Haspelslagh, P. (1994): *Toward a Definition of Corporate Transformation*, *Sloan Management Review*, Spring, p. 101-106.
- Burke, W. W. (1994): *Organization Development: A Process of Learning and Changing*, Second Edition, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company
- Burnes, B. (1992): *Managing Change. A Strategic Approach to Organisational Development and Renewal*, London, Pitman Publishing
- Csath, M. (2001): *Stratégiai változtatásmenedzsment*, Budapest, Aula Kiadó
- Day, G. S. (1999): *Creating a Market-Driven Organization*, *Sloan Management Review*, Massachusetts Institute of Technology, Volume 41. Number 1, Fall
- Dirks, K. T. – Cummings, L. L. – Pierce, J. L. (1996): *Psychological Ownership in Organizations: Conditions under Which Individuals Promote and Resist Change*, In: Woodman, R. W. and Pasmore, W. A. (eds.): *Research in Organizational Change and Development, An Annual Series Featuring Advances in Theory, Methodology and Research*, Volume 9, pp. 1-23.
- Dobák M. (1996): *Szervezeti formák és vezetés*, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Dunphy, D. – Stace, D. (1993): *The Strategic Management of Corporate Change, Human Relations*, Vol. 46, No. 8, pp. 905-20.
- Farkas, F. (2001): *Változások menedzselése nonprofit szervezetekben, Vezetéstudomány*, 6. szám, p. 2-8.
- Fordyce, J. K. – Weil, R. (1989): *Methods for Finding out What's Going on*, in: French, W. L. – Bell, C. H. – Zawacki, R. A. (eds.): *Organization Development: Theory, Practice and Research* Third edition, Homewood, Illinois, p. 149-159.
- French, W. L. – Bell, Jr. C. H. (1984): *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, 3rd edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall
- French, W. L. – Bell, Jr. C. H. (1995): *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, Fifth edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall
- Hammer, M. – Champy, J. (1996): *A vállalati folyamatok újraszervezése, (Business Process Reengineering)*, Budapest, Panem – McGraw-Hill
- Kotter, J. P. – Schlesinger, L. A. (1992): *Choosing Strategies for Change*, In: Gabarro, J. J. (ed.): *Managing People and Organisation*, Boston, MA, Harvard Business School Press
- Kotter, J. P. (1995): *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, *Harvard Business Review*, March-April, p. 59-67.
- March, J. G. – Simon, H. (1958): *Organizations*, New York, John Wiley
- Marshak, R. J. (1993): *Managing the Metaphors of Change, Organizational Dynamics*, Summer, Vol. 22, No. 1, p. 44-56.
- Miles, M. B. – Schmuck, R. A. (1989): *The Nature of Organization Development*, in: French, W. L. – Bell, C. H. – Zawacki, R. A. (eds.): *Organization Development: Theory, Practice and Research* Third edition, Homewood, Illinois, p. 39.
- Morley, M. – Moore, S., – Heraty, N. – Gunnigle, P. (1998): *Principles of Organisational Behaviour: An Irish Text*, Dublin, Gill & Macmillan
- Porras, J. I. – Harkness, J. – Kiebert, C. (1983): *Understanding Organization Development: A Stream Approach, Training and Development Journal* 37, No. 4. April
- Robbins, S. P. (1990): *Organization Theory: Structure, Design, and Application*, Third edition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall
- Robbins, S. P. (1998): *Organizational Behaviour, Concepts, Controversies, Applications*, Eighth Edition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall
- Quinn, J. B. (1988): *Strategic Change: "Logical Incrementalism"*, in: Quinn, J. B. – Mintzberg, H. – James, R. M.: *The Strategy Process, Concepts, Contexts, and Cases*, Englewood Cliffs, NJ., Prentice-Hall, International Edition
- Quinn, J. B. (1980): *Strategies for Change, Logical Incrementalism*, Homewood, Illinois, Irwin
- Senior, B. (1997): *Organisational Change*, London, Pitman Publishing
- Stacey, R. (1996): *Strategic Management and Organizational Dynamics*, London, Pitman
- Thurley, K. (1979): *Supervision: A Reappraisal*, London, Heinemann
- Tushman, M. – Newman, W. H. – Romanelli, E. (1986): *Convergence and Upheavals: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution*, *California Management Review*, 28.
- Weisbord, M. R. (1976): *Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble With or Without a Theory, Group and Organization Studies*, 1. p. 430-447.
- Weisbord, M. R. (1973): *The Organization Development Contract, OD Practitioner*, 5. p. 1-4.