

PATAKI Béla

A VÁLTOZÁS FOGADTATÁSÁNAK IDŐBELI MÓDOSULÁSA

A változásmenedzsment és a hozzá kapcsolódó szakterületek szakirodalmában több olyan modell is található, amely a változás által érintett emberek és csoportok reakciójának időbeli változását, hullámzását írja le. A cikk ezek közül mutat be néhányat, majd egy további lehetséges kutatási irányt vázol fel.

Keszi (2002) a változással szembeni ellenállás stádiumait vizsgálta egy válságban lévő, radikális változások előtt álló vállalat példáján, amihez Amundson és Borgen (1987) „hullámvasút”-modelljét adaptálta. Ez a cikk adta az indítást a változás által érintett emberek és csoportok reakcióinak időbeli változását, hullámzását leíró néhány hasonló elmélet csokorba gyűjtéséhez.

A teljesítmény és az önbecsülés hullámzása

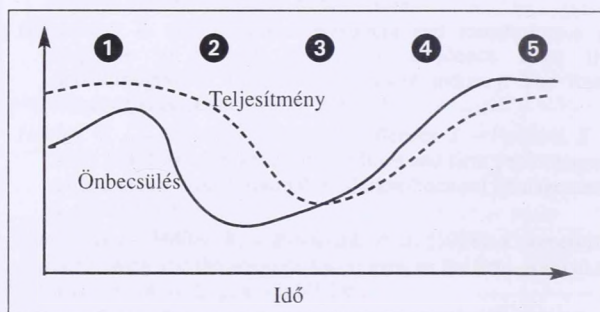
Amundson és Borgen (1987) „hullámvasút”-modelljéhez, illetve annak Keszi (2002) által adaptált változatához hasonlóan vázolt fel Adams, Hayes és Hopson (1976). Amint az 1. ábrán látható, ők az emberek munkateljesítményének és önbecsülésének hullámzását leíró görbéket öt lépcsőfokra osztották.

1. lépcsőfok: visszautasítás

Alapvető változásokat kezdetben gyakran fogadnak úgy az emberek, hogy „Mindig így csináltuk!”, „Minek változtatni, amikor nyereségesek vagyunk, nemdebar?”, „Győztes csapaton ne változtass!”, „Próbáltuk már, de nem vált be!”, „Sosem fog működni!”. Változások lehetőségével szembesülve értékesebbnek találják a fennálló állapotot, gyakran még akkor is, ha addig panaszkodtak rá. Ha pl. be akarnak zárni egy bányát, akkor a bányászok hevesen védelmezni fogják a munkahelyüket, ahol a munkát változatlanul veszélyesnek és kimerítőnek tartják. Hirtelen, drámai mértékű változás hírére sokan szinte megbénulnak, nem

1. ábra

A teljesítmény és az önbecsülés hullámzása
(Adams, Hayes és Hopson, 1976)



1. lépcsőfok: visszautasítás;
2. lépcsőfok: védekezés;
3. lépcsőfok: elszakadás;
4. lépcsőfok: alkalmazkodás;
5. lépcsőfok: beépítés

értik, mi történik. Kevésbé új és kevésbé drámai változások esetén a bénultság is enyhébb, de még ilyenkor is általános reakció az újdonságok érvényességének tagadása, legalább is kezdetben. A munkahely, a munkatársak és a munkában megszerzett jártasság értékének felismerése, valamint a kívülről fenyegetett csoporthoz való tartozás érzése hozzájárul az önbecsülés növekedéséhez. Akár még némi eufória is kialakulhat. A teljesítmény azonban nem nő együtt az önbecsüléssel, két okból. Egyrészt a küszöbön álló változások megbeszélése is lekötheti az emberek energiáját, másrészt bizonyos okok (pl. a bérezési rendszer) teljesítményük visszatartására ösztönözhetik a dolgozókat. Ha a változás kifejezetten drámai, trau-

matikus újdonság (pl. elbocsátásokkal jár), akkor a teljesítmény vissza is eshet. Ebben a kezdeti szakaszban a változtatások lehető legkevesebb részét vezessük be azonnal, hogy az embereknek legyen idejük szembenézni az újdonságokkal.

2. lépcsőfok: védekezés

A változások korai megbeszélése konkrét tervekhez és változtatási programokhoz vezet. Az újdonságok érthetőbbé válnak, az emberek elkezdik végezni az új feladatokat, új főnökkel, más munkatársakkal, más részlegben vagy telephelyen kezdenek dolgozni stb. Mivel az új körülmények között még nem igazodnak el olyan jól, mint a régiek között, rosszabbul teljesítenek, mint azelőtt, és emiatt depressziót és frusztrációt élnek át. Gyakran megfigyelhető a korábbi munkakört és terítóriumot megvédeni igyekvő magatartás.

3. lépcsőfok: elszakadás

Az emberek az első két szakaszban még inkább a múltra összpontosítottak, a harmadiktól kezdve viszont kezdenek már a jövőbe tekinteni. Hasznos segítség lehet számukra az új rendszerekkel való kísérletezés lehetősége, formális tréningprogramok kényszer nélkül. Ekkor már optimista érzések is kialakulhatnak. Az emberek elkezdnek nyíltan és konstruktívan beszélni, kérdezősködni az új rendszerről. Kezdi megoldani a problémákat, kezdeményeznek, sőt egyesek már a változások élére is állnak, miközben javul az önbecsülésük. Kezdi belátni, hogy a változás elkerülhetetlen, és szükséges is. Az alkalmazkodás folyamata, amely ezzel a felismeréssel veszi kezdetét, kísérletezéssel és kockázatvállalással jár. Az embereknek időre van szükségük, hogy helyreálljon identitás-érzésük és önbecsülésük, ahogy „felnőnek” az új helyzethez.

4. lépcsőfok: alkalmazkodás (adaptáció)

Az új rendszerek, eljárások, struktúrák vagy gépek ritkán működnek jól első nekifutásra. Az emberek kipróbálják az újdonságokat és önmagukat, miáltal egyrészt tanulnak, másrészt a felismert problémák megoldására módosításokat hajtanak végre. Ez a fejlődés komoly energiákat emészt fel, hiszen a próba-szerencse kísérletezés, a teljesítmény fokozására irányuló erőfeszítés frusztráció forrása lehet. Ha valaki ettől dühös lesz, az nem a változással szembeni ellenállás jele, hanem az újdonságokkal való próbálkozások során elkerülhetetlenül elszenvedett kudarcok természetes következménye. Éppen azért dühös, mert szeretné, ha az új rendszer működne, de még nem képes kézben

tartani. A menedzsereknek gondoskodniuk kell megfelelő tréningekről és támogatásról, de általában jobb, ha a háttérben maradnak, és hagyják, hogy az emberek maguk hozzanak működésbe és tegyenek rendbe mindent. Ezen a módon ugyanis fejlesztik készségeiket és szakismereteiket, valamint kötődés alakul ki bennük az új rendszer iránt. Minderre nagy szükség van a hosszú távú eredményes működtetéshez.

5. lépcsőfok: beépítés (internalizálás)

A változás által érintett emberek létrehozta egy új rendszert, folyamatot vagy szervezetet. Kipróbálták, módosították és elfogadták az emberek és folyamatok közötti újfajta kapcsolatokat. Ez egy kognitív folyamat, amely során az emberek megértik, mi történt. Az új magatartás részévé válik a „normálisnak”.

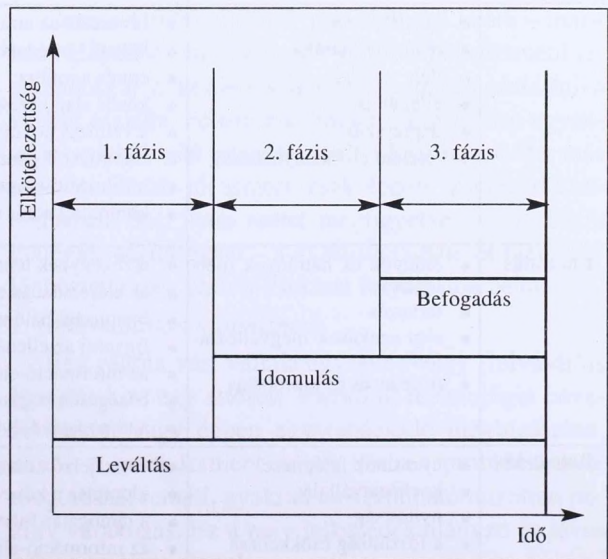
Az emberek nem egyszerre, és nem ugyanabban a tempóban haladnak lépcsőfokról-lépcsőfokra, és főleg nem zökkenőmentesen. Előfordulhat, hogy egyesek nem is jutnak tovább a változtatás visszautasításánál.

Fázisok, viselkedési jellemzők és kezelési módszerek

Dallavalle (1991) – az eddig idézett szerzőktől eltérően – nemcsak a változtatás egyes fázisainak jellegzetességeit írja le, hanem módszereket is javasol az egyes fázisok eredményes kezelésére. Változtatási folyamat-modelljének váza a 2. ábrán látható.

2. ábra

A változtatási folyamat fázisdiagramja
(Dallavalle, 1991)



1. fázis: leválás

A változtatási folyamat kezdetén, a leváláskor érzelmi distresszt okoz annak tudatosulása, hogy a régi szervezeti körülmények nem léteznek többé. A visszahúzódást, identitásvesztést és szomorúságot az irányvesztés periódusa követi, amelyet az ismeretlentől való félelem jellemez. A menedzserek feladata ebben az időszakban meghallgatni, oktatni, megerősíteni, asszisztálni, tájékoztatni és útbaigazítani a beosztottakat.

2. fázis: idomulás

A változtatási folyamat középső fázisa az idomulás (adjusztálódás), amelyben fejlődés, problémamegoldás, felfedezés és kérdezés zajlik. A menedzserek feladata ebben az időszakban a dolgok elrendezése és a támogatás, amivel megelőzhető, vagy legalább is mérsékelhető a visszacsúszás.

3. fázis: befogadás

A változtatási folyamatot lezáró befogadás (adopció) elérését nem szabad sürgetni, mert csak növelnének vele a visszacsúszás esélyét. Az embereknek időre van szükségük ahhoz, hogy be tudják fogadni, magukévá tudják tenni a változást.

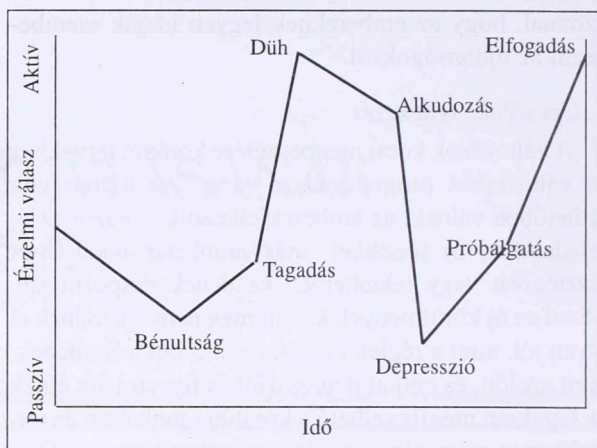
A változtatási folyamat fenti három fázisában a beosztottak jellemző viselkedését és a menedzserek által alkalmazható módszereket az 1. táblázat foglalja össze.

Az alkalmazottak jellemző viselkedése és a menedzserek teendői (Dallavalle, 1991)

Fázis	Az alkalmazottak jellemző viselkedése	A menedzserek lehetőségei
	<ul style="list-style-type: none"> • kezdeti sokk • defenzív hátrálás • düh • ellenállás • depresszió • félelem és bizonytalanság 	<ul style="list-style-type: none"> • rávezetés az útra • látható támogatás nyújtása • építés a múltra • közös alap keresése • a változás pozitív bemutatása • stabilitásról gondoskodás • információ-elosztó központként való működés • kommunikációs csatornák megnyitása
Idomulás	<ul style="list-style-type: none"> • előnyök és hátrányok mérlegelése • tervezés • régi szokások megváltoztatása • felfedezés és kipróbálás 	<ul style="list-style-type: none"> • érzékenyek lenni az emberek iránt • az előrehaladás elismerése • biztonsági hálónak lenni • figyelni az ellenállásra • az információ-elosztás folytatása • bőségesen hagyni időt a fejlődésre • a támogatás folytatása
Befogadás	<ul style="list-style-type: none"> • új rutink felépítése • kockázatvállalás • nyitottság • a feszültség csökkenése 	<ul style="list-style-type: none"> • visszajelző csatornák kialakítása • idomulás a követelményekhez • a támogatás folytatása • az információ-elosztás folytatása

3. ábra

A változásra adott negatív válasz (Conner, 1993)



Negatív és pozitív válasz

Conner (1993) kétfajta hullámgörbét különböztet meg aszerint, hogy a változtatás fogadtatása kezdetben negatív vagy pozitív.

Negatív válasz

Conner (1993) negatív válaszgörbéje Kübler-Ross (1969) pszichiátriai modelljének a változásmenedzsmentre adaptált változata, aki a halál közelségével szembeesülő, haldokló emberek viselkedésének az alábbi öt lépcsőfokát különbözteti meg.

1. táblázat

1. lépcsőfok: tagadás és elzárkózás,
2. lépcsőfok: düh,
3. lépcsőfok: alkudozás,
4. lépcsőfok: depresszió,
5. lépcsőfok: elfogadás.

Conner a fenti ötlépcsős pszichiátriai modellből kiindulva alakította ki nyolcfázisú változásmenedzsment modelljét, amelynek hullámgörbéje a 3. ábrán látható.

1. fázis: stabilitás

Ez a fázis előzi meg a változtatás bejelentését, ez a jelenlegi állapot, a status quo.

2. fázis: bénultság

A negatívan értékelt változásra adott kezdeti reakció a

sokk, amely az átmeneti zavarodottságtól a teljes tájékozódási képtelenségig sokféle lehet. A változás hatásai annyira távol állhatnak egyesek gondolkodásának vonatkoztatási pontjaitól, hogy gyakran képtelenek bárhogyan is viszonyulni a történetekhez.

3. fázis: tagadás

Erre a fázisra az a jellemző, hogy az érintettek képtelenek elhelyezni az új információt a meglévő vonatkoztatási pontok között, ezért tévesnek nyilvánítják vagy figyelmen kívül hagyják őket. Szokásos reakciók: „Ez nem történhet meg velem”, „Ha nem foglalkozom vele, nem fog érinteni”.

4. fázis: düh

Ezt a fázist frusztráció és fájdalom jellemzi, ami gyakran irracionális, válogatás nélküli vagdalkozásban nyilvánul meg. Az emberek ezeket az érzelmeiket jellemzően a hozzájuk legközelebb állókra – pl. barátaikra, családtagjaikra – zúdítják, pedig rendszerint éppen tőlük kaphatnának támogatást. Így aztán korántsem szokatlan, hogy támogatás helyett hibáztatásban, kritizálásban és ellenséges bánásmódban lesz részük.

5. fázis: alkudozás

Az emberek ekkor tárgyalni kezdenek (a határidő elhalasztásáról, a feladatok másfajta kiosztásáról stb.) annak érdekében, hogy elkerüljék a változás kedvezőtlen hatásait. Ez annak a jele, hogy a továbbiakban már nem képesek kitérni a valósággal történő szembesülés elől. Míg az összes korábbi fázist a tagadás valamilyen formája jellemezte, e fázis elérése már az elfogadás kezdetét jelenti.

6. fázis: depresszió

A depresszió normális válasz minden nagyobb, negatívan értékelt változásra. A szó klinikai értelmében (teljes kilátástalanság, reménytelenség) általában nem figyelhető meg a szervezetek életében, de a hibázásba való rezignált beletörődés, az áldozat szerepének érzése, az emocionális és fizikai energia hiánya, a munka elhanyagolása gyakori tünetek. Bármennyire is kellemtelen érzés, a depresszió egy pozitív lépés lehet az elfogadás folyamatában. Ezen a ponton az emberek végre teljes egészében elismerik a negatív változás teljes súlyát. A következmények komolyságát tekintve nem meglepő, ha valaki ezen a módon reagál.

7. fázis: próbálgatás

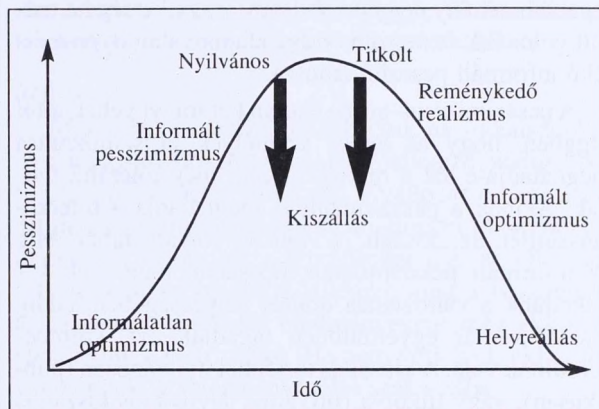
A dolgok kézben tartásának, a kontroll érzésének visszanyerése hozzásegíti az embereket ahhoz, hogy megszabaduljanak az áldozati szereptől és a depressziótól. Elfogadják az új korlátokat, miközben megpróbálják újradefiniálni a célokat, ami lehetővé teszi, hogy boldoguljanak az új körülmények között.

8. fázis: elfogadás

Az emberek most már realisztikus válaszokat adnak a változásra. Az, hogy elfogadták a változtatást, még nem jelenti azt, hogy kedvelik is. Csupán annyit jelent, hogy szilárdabb talajt éreznek már a lábuk alatt, és termelékenyebben dolgoznak az új kontextusban.

4. ábra

A változásra adott pozitív válasz
(Conner, 1993)



Az embereknek támogatásra van szükségük, hogy végig tudjanak haladni a fenti fázisokon, és ez a támogatás igencsak idő- és munkaigényes. De ezt az időt és energiát nem szabad sajnálni tőlük, mert ha egy értékes alkalmazott nem jut túl e lépéseken, az még többre kerülhet. Semmi sem garantálja, hogy az emberek maguktól is sikeresen végig tudnak lépkedni a negatív válaszmodell lépcsőfokain. Megrekedhetnek valamelyik fázisban, és diszfunkcionális viselkedésük eskalálódhat.

Pozitív válasz

Conner (1993) eleinte – pszichológus létére – maga is meglepődött, amikor kezdő változásmenedzsment tanácsadóként a kezdeti kedvező fogadtatás elutasítónak a választ észlelte. Felismerte, hogy ez lényegében ugyanaz a pszichológiai jelenség, amit a hétköznapi élet más területeiről már jól ismert, csak éppen szervezeti kontextusban. Sok ilyen esetet megfigyelve – Don Kelly kollégája segítségével – a 4. ábrán látható öt fázist különböztette meg ezen a lélektani folyamaton belül.

1. Informálatlan optimizmus

Egy régóta várt vállalategyesítés vagy -felvásárlás létrejöttékor, egy áttörést jelentő új technológia bevezetésekor, vagy éppen egy tanácsadó megbízásakor, akitől a menedzsment a cég összes problémájának megoldását reméli, gyakran tapasztalható túlzottan pozitív várakozás. Ez a naiv lelkesedés hiányzó és téves információkon alapul.

2. Informált pesszimizmus

Amint a változás kibontakozik, rájövünk, hogy az ígéretek jó része sosem fog valóra válni, és egy sor olyan következménnyel kell szembesülnünk, amire nem készültünk fel. Ez a fázis elkerülhetetlenül bekövetkezik a változási folyamattal járó tanulás eredményeként. Conner egyetlen olyan esettel sem találkozott két évtizedes (főállású) változásmenedzsment tanácsadói gyakorlatában, ahol a kezdeti pozitív fogadtatás után legalább néhány negatív vélemény vagy kétség ne merült volna fel, és ne adott volna alapot valamilyen mértékű informált pesszimizmusra.

A pesszimizmus-görbe ezután két irányt vehet, attól függően, hogy az egyes személyek pesszimizmusa meghaladja-e azt a mértéket, amit még tolerálni tudnak. Akinek a pesszimizmusa meghaladja a toleranciaszintjét, az „kiszáll” a változás folyamatából. Míg az informált pesszimizmus fázisában még csak kételkedünk a változtatási döntés helyességében, addig kiszállva már egyértelműen tagadjuk azt, szembefordulunk vele. A kiszállás történhet nyilvánosan (publikusan), vagy titkolva (privátin). Nyilvános kiszállás esetén nyíltan közöljük környezetünkkel, a változás által érintettekkel, hogy – az eddigi tapasztalatok tükrében – már helytelennek tartjuk a korábbi döntést, az eredetileg elképzelt változtatást. De titokban is kiszállhat valaki úgy, hogy nyíltan nem mondja ki ellenvéleményét, de ahol csak lehet, akadályozza, szabotálja a változtatás folyamatát, illetve a bevezetett új rendszer működését. Bár mindkét fajta kiszállás veszélyezteti a változtatás sikerét, a privát kiszállás jóval rombolóbb hatású, mint a publikus. Ugyanis a nyilvános esetben legalább nyíltan feltárjuk a problémákat, így lehetőségünk nyílik a megoldásukra, míg a titkos esetben az ellenérzések veszélyes módon rejtve maradnak.

3. Reménykedő realizmus

Ha nem fordul elő kiszállás, vagy nyilvános formában jelenik meg, és a felszínre hozott problémákat megoldottuk, akkor az informált pesszimizmus fokozatosan enyhül. Az informálatlan optimizmus „minden olyan csodálatos” érzése nem tér ugyan vissza, de azért egy reménykedő realizmus váltja fel a pesszimizmust. Az emberek úgy érzik, sok mindent meg kell oldaniuk, de látnak rá esélyt, hogy mindenre találjanak valami megoldást.

4. Informált optimizmus

Ahogy a változás által érintett emberek egyre több és több akadályon sikerrel túljutnak, bizakodni kezdenek, és eljutnak az informált optimizmus állapotába. Ez a bizakodás próbálkozásaik egy részének eredményességéből táplálkozik.

5. Helyreállítás

Végül az emberek elfogadják, hogy ez az újonnan bevezetett megoldás sem lehet tökéletes, mert „nincsen rózsza tövis nélkül”. Aki vágyik valamire az előnyei miatt, az kénytelen elfogadni a vele járó hátrányokat is.

Az elkötelezettség kialakulásának lépcsőfokai

Conner (1993) a változás iránti elkötelezettség kialakulásának (vagy éppenséggel ki nem alakulásának) folyamatát az 5. ábrán látható módon modellezi.

Előkészület (preparáció)

Találkozás

A találkozás (kontaktus) az a lépés, amikor az érintettek először szembesülnek – értekezleten, beszélgetve, írott beszámoló, jelentést olvasva stb. – a küszöbön álló változással. Innen két irányba léphetnek tovább: vagy figyelembe veszik a közelgő változás tényét, ami előmozdítja az előkészületet; vagy figyelmen kívül hagyják, ami hátráltatja azt.

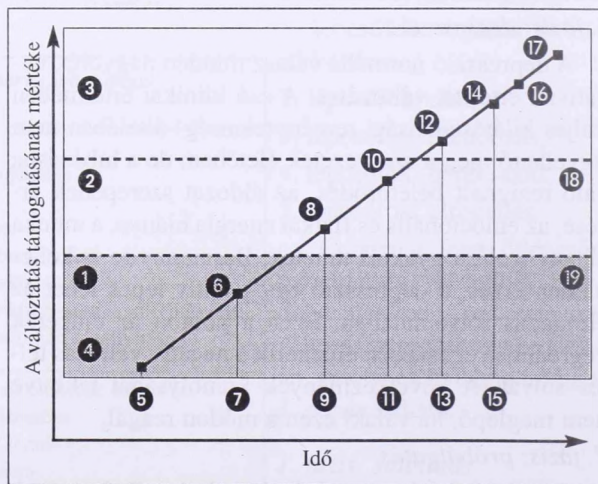
Figyelembe vétel

A figyelembe vétel azt jelenti, tudatában vagyunk, hogy a változások a mi tevékenységünket is érintik. De ez még nem feltétlenül jelenti azt, hogy teljes egé-

5. ábra

A változás iránti elkötelezettség kialakulásának lépcsőfokai

(Conner, 1993)



1. Előkészületi fázis; 2. Elfogadási fázis; 3. Elkötelezettségi fázis; 4. Találkozás; 5. Figyelmen kívül hagyás; 6. Figyelembe vétel; 7. Zavarodottság; 8. Megértés; 9. Negatív percepció; 10. Pozitív percepció; 11. Döntés: nem megvalósítani; 12. Bevezetés; 13. Kezdeti megvalósítás utáni elvetés; 14. Befogadás; 15. Teljes megvalósítás utáni elvetés; 16. Intézményesülés; 17. Beépülés; 18. Elkötelezettségi küszöbszint; 19. Hajlandósági küszöbszint.

szében megértettük a változás összes kihatását. Az érintettek tudják ugyan, hogy változások várhatók, de gyakran legfeljebb homályos elképzelésük van arról, mi hogyan fog megváltozni konkrétan az ő területükön. Innen két irányba léphetnek tovább: vagy zavarodottság lesz úrrá rajtuk, ami csökkenti az elfogadás esélyét, vagy megértik, miről van szó, ami növeli a valószínűséget.

Elfogadás (akceptálás)

Megértés

Semmi sem tisztán fekete vagy fehér, minden komoly változásnak megvannak a maga előnyei és hátrányai. Amint az emberek megismerik és mérlegelik ezeket az előnyöket és hátrányokat, kialakítják pozitív vagy negatív véleményüket. Az ekkor kialakuló negatív percepció az első lehetőség az igazi ellenállásra. A folyamat korábbi lépcsőfokain még nem beszélhetünk ellenállásról, csak figyelmen kívül hagyásról vagy zavarodottságról. Gyakori tévedés ezeket a korábbi reakciókat ellenállásnak hinni, és ebben a tévhitben hibás választ adni rájuk. Igazi ellenállás csak a változás kellő megismerése, megértése és megítélése során alakulhat ki.¹ A megértés eredményeként kialakuló negatív percepció csökkenti, a pozitív viszont növeli az elfogadás esélyét.

Pozitív percepció

A változás pozitív érzékelése még nem jelenti automatikusan azt, hogy megvalósítására rászánjuk a szükséges időt, energiát és egyéb erőforrást. Ha mi dönthetünk a változás bevezetéséről, akkor döntésünk attól függ, hogy a várható előnyöket kellően magas jutalomnak tartjuk-e a megvalósításhoz szükséges ráfordításokért.² Ha nem vagyunk olyan helyzetben, hogy dönthetnénk a változás bevezetéséről, akkor arról fogunk dönteni ugyanezen az alapon, hogy személy szerint mennyire támogassuk a változtatást. A menedzsment és a beosztottak közötti ellenséges hangulat, a csökkenő termelékenység, a romló minőség, a hiányzások, a sérelmek miatti panaszkodás, vagy akár a nyílt szabotázs mind-mind a változással szemben kialakult ellenállás jelei lehetnek.³ A pozitív percepció tehát akár a változás kezdeményezése vagy támogatása, akár annak ellenzése irányába is utat nyithat.

Elkötelezettség

Bevezetés

A bevezetés (installálás) nem egyszerűen csak egy kezdeti periódus, ami a változás első kipróbálására ad alkalmat, hanem az igazán elkötelezett tevékenyke-

désre is ekkor nyílik elsőként lehetőség. Ehhez konzisztens célokra, erőforrások befektetésére, valamint a rövid távú szempontoknak a hosszú távúak alá rendelésére van szükség. Mivel ez a kipróbálás időszaka, elkerülhetetlenül problémák fognak keletkezni, és bizonyos fokú pesszimizmus fog kialakulni. De ha a munkahelyi környezet támogatja a nyílt vitát, akkor a problémák megoldhatók, és az emberek elkötelezettebbé válnak egy realiztikusabb meggyőződés alapján. A bevezetési tapasztalatok vagy a változtatás elvetéséhez, vagy annak befogadásához vezetnek.

Befogadás

Míg a bevezetésekor inkább csak az újdonságokra összpontosító előzetes tesztelés a jellemző, addig a befogadás (adoptáció) során már a változás összes hatását megvizsgáljuk, mélyrehatóan, hosszú időtávra előretekintve. Habár ezt a lépcsőfokot már az elkötelezettség magasabb szintje jellemzi, mint a bevezetést, az alaposabb értékelés eredményeként még ekkor is elvethetjük a változtatást. Ha nem vetjük el, akkor továbblépünk az intézményesülés szakaszába.

Intézményesülés

A befogadás lépcsőfoka volt az utolsó, ahol még lehetőség nyílt a visszakozásra. Az intézményesülés (institucionalizálódás) időszakában már nem kérdés, hogy megvalósul-e a változtatás, csupán az, hogyan. Az alkalmazottak már nem kísérleti, hanem rutin jellegűnek tekintik a bevezetett újdonságot, amely normává vált, szemben a korábbi lépcsőfokokkal, amikor még eltérésnek (deviációnak) számított. Ennek a pozitív fejleménynek azonban megvan a maga árnyoldala is: mindazt, amit már beépítettünk az újonnan bevezetett megoldásba, nehéz utólag eltávolítani belőle. Az emberek pusztán azért is ragaszkodhatnak az intézményesült újdonsághoz, mert engedelmesen követik főnökük utasításait. A jutalmak elnyerése és a büntetések elkerülése érdekében olyankor is elfogadást színlelhetnek „a megfelelő módon” beszélve és cselekedve, amikor negatívan ítélik meg a változtatást – mint a kisgyerekek, akikkel a szüleik megetethetik ugyan a spenótot, ha rájuk parancsolnak, de ettől még nem fogják szeretni is ezt az ételt.

Beépülés

Beépítésről (internalizálásról) akkor beszélünk, ha az emberek valóban magukénak érzik a bevezetett újdonságot, mert az az ő érdekeiket, céljaikat, értékeiket tükrözi vissza. A vállalat elrendelheti ugyan az intézményesítést, a beépítés azonban a változás érintettjeinek kezében van. A beépülés eredményeként az emberek pártfo-

gásukba veszik a bevezetett újdonságot, és felelősséget vállalnak a sikeréért. Ezt a fajta személyes változtatási befektetést semmilyen szervezeti utasítással sem lehet elérni. A beépült elkötelezettség, amelyet lelkesedés, teljes erőbedobás és állhatatosság jellemez, „fertőző”: a változást beépített személyekről másokra is átragad.

Lépcsőfokok, szintek és fázisok

Rashford és Coghlan (1989) a szervezetekben elindított változtatási kezdeményezések fogadtatásának négy lépcsőfokát, négy szintjét és hét állomását különbözteti meg.

A változtatás lépcsőfokai

1. Lépcsőfok: tagadás. „Ez minket nem érint.”
2. Lépcsőfok: kitérés. „Hagyd figyelmen kívül! Ne vegyél részt benne!”
3. Lépcsőfok: cselekvés. „Ez nagyon fontos. Meg kell csinálnunk most rögtön.”
4. Lépcsőfok: fenntartás. „Újfajta módon tevékenykedünk.”

A változtatás szintjei

1. szint: egyéni,
2. szint: közvetlen team,
3. szint: csoport/részleg,
4. szint: szervezeti stratégia/politika.

A változtatás fázisai

1. fázis

Egyéni szinten: tagadás, kitérés, cselekvés.

2. fázis

Egyéni szinten: cselekvés.

A közvetlen team szintjén: tagadás, kitérés, cselekvés.

3. fázis

Egyéni szinten: cselekvés.

A közvetlen team szintjén: cselekvés.

Csoport/részleg szinten: tagadás, kitérés, cselekvés.

4. fázis

Egyéni szinten: cselekvés.

A közvetlen team szintjén: cselekvés.

Csoport/részleg szinten: cselekvés.

A szervezeti stratégia/politika szintjén: tagadás, kitérés, cselekvés.

5. fázis

Egyéni szinten: fenntartás.

A közvetlen team szintjén: cselekvés.

Csoport/részleg szinten: cselekvés.

A szervezeti stratégia/politika szintjén: cselekvés.

6. fázis

Egyéni szinten: fenntartás.

A közvetlen team szintjén: fenntartás.

Csoport/részleg szinten: cselekvés.

A szervezeti stratégia/politika szintjén: cselekvés.

7. fázis

Mindegyik szinten: fenntartás.

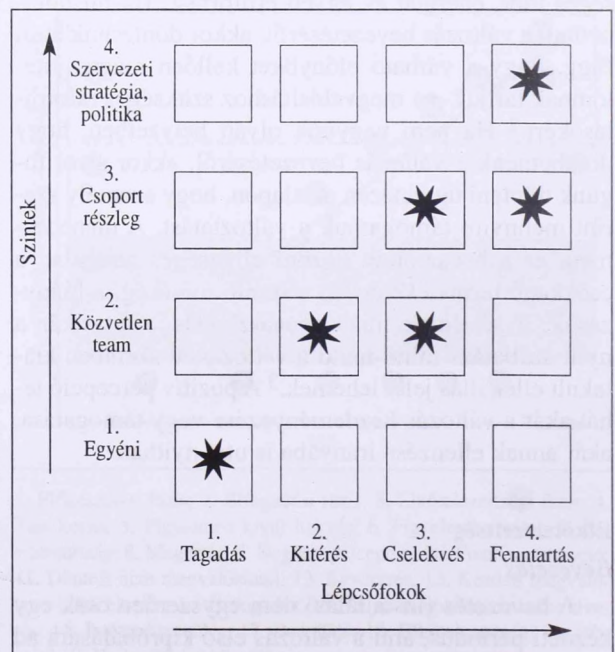
Amint látható, az elmélet lényege az, hogy a változás által érintett legkisebb egységtől, az egyéntől a legnagyobb egységig, a szervezet egészéig mindegyik szint eljut mindegyik lépcsőfokra, de nem egyszerre, hanem szintről-szintre fölfelé haladva fáziskéséssel. Kezdetben csupán egy vagy néhány egyén ismeri fel a változtatás szükségességét és kezdeményezi azt, majd (jó esetben) fokozatosan csatlakoznak hozzájuk egyre szélesebb körök, így idővel egyre magasabb szintek jutnak el az egymást követő lépcsőfokokra.

A 6. ábra ennek a hullámterjedésre emlékeztető folyamatnak az ún. stresszpontjait mutatja, ahol különös gonddal kell eljárni az interakciók során. Amint látható, egyéni szinten a tagadás, a közvetlen team szintjén a kitérés és a cselekvés, csoport/részleg szinten a cselekvés és a fenntartás, a szervezeti stratégia/politika szintjén pedig a fenntartás a legnehezebb feladat.

6. ábra

A változtatás stresszpontjai

(Rashford és Coghlan, 1989)



Viselkedés válság esetén

Mivel Keszi (2002) kimondottan egy válságban lévő szervezetet vizsgált, ezért röviden érdemes érinteni Lippitt (1982) modelljét is. E modell a válságba került szervezetek viselkedésének változását az alábbi négy szakaszra bontja:

- sokk,
- defenzív hátrálás,
- beismerés,
- adaptáció/változtatás.

E négy szakasz tartalma egyrészt az elnevezéseik, másrészt az eddig megismert, hasonló modellek ismerete alapján már magától értetődik, azokhoz képest új elemet nem tartalmaz, így további részletezést nem kíván.

Az emberek felhatalmazása

Keszi (2002) a beosztottak hatalommal való felruházásának legalkalmasabb pillanatát is megvizsgálta, Kotter (1995, 1996) nyolclépéses változtatási folyamatmodelljének ötödik lépéséből kiindulva. A szakirodalom tükrében érdemes alaposabban megvizsgálni önmagában is ezt az egyetlen lépést, egyrészt a felhatalmazásnak a változásmenedzsmentben betöltött rendkívül fontos szerepe, másrészt a fogalom sokféle értelmezése (és időnkénti félreértése) miatt.

Mi a felhatalmazás?

Tenner és DeToro (1999) szerint „a felhatalmazott alkalmazottak a szervezet minden szintjén jogosultak arra, hogy javítsák teljesítményüket új, rugalmas munkastruktúrák önálló kialakításával a problémák megoldása, a folyamatok javítása és a vevők igényeinek kielégítése érdekében.”

Sanders és Eskridge (1993) az Atlanta Constitution meghatározását idézi: „A felhatalmazás a frontvonalban dolgozó alkalmazottak lehetősége arra, hogy vevők érdekében cselekedjenek anélkül, hogy ezt jóvá kellene hagyatniuk. A felhatalmazás önálló kezdeményezésre bátorítja a frontvonalbeli alkalmazottakat. A felhatalmazott alkalmazottak magabiztosan tesznek továbbfejlesztési javaslatokat, tudván, hogy hamar választ fognak kapni menedzsereiktől. És ami a legfontosabb: az alkalmazottak javaslatainak magas hányadát meg is valósítják.”

Tenner és DeToro (1999) szerint a felhatalmazásnak három dimenziója van: a felsorakozás, a teljesítő-képesség és a kölcsönös bizalom. Az első dimenzió a felsorakozás: valamennyi alkalmazottnak ismernie kell a szervezet küldetését, jövőképét, értékeit, üzletpolitikáját, céljait és módszereit. A második dimenzió a teljesítő-képesség: az alkalmazottaknak rendelkezniük kell a munkájuk elvégzéséhez szükséges képességekkel, készségekkel és tudással, valamint a szükséges erőforrásokkal: anyagokkal, módszerekkel és gépekkel. A harmadik dimenzió a kölcsönös bizalom: az alkalmazottaknak szükségük van rá, hogy megbízhatassanak a menedzsmentben, és érezniük kell, hogy a menedzsment is megbízik bennük. A bizalom nélküli felsorakozás bürokráciához, a felsorakozás nélküli bizalom káoszhoz, a bizalom és a felsorakozás együttes hiánya pedig bénultsághoz vezet. Felhatalmazásról csak a felsorakozás, a teljesítő-képesség és a bizalom hármasa esetén beszélhetünk.

Mi nem felhatalmazás?

Conner (1993) szerint a felhatalmazást leggyakrabban a delegálással, a bátorsággal és az autonómiával keverik össze.

A felhatalmazás különbözik a delegálástól

A delegálás (azaz a döntési hatáskör átruházása alacsonyabb beosztású munkatársakra) azt jelenti, hogy a beosztottak jogosultak bizonyos – a főnökük által pontosan meghatározott és számukra engedélyezett – típusú döntéseket saját maguk meghozni. A felhatalmazás viszont azt jelenti, hogy a beosztottakat arra kéri a menedzsment, járuljanak hozzá információikkal, véleményükkel a döntések előkészítéséhez és meghozatalához. Felhatalmazott beosztottokról kizárólag akkor beszélhetünk, ha a menedzserek beosztottaik gondolatait értékesnek, fontosnak tartják, és beépítik a döntéseikbe. Még ha nem is valósítják meg az összes javaslatot, mindenképpen komolyan fontolóra veszik őket, mielőtt döntenének.

Felhatalmazva lenni más, mint bátornak lenni

Ha igyekszünk meggyőzni valakit, az még nem jelenti azt, hogy hatni is fogunk rá. Amikor megosztjuk valakivel gondolatainkat, elképzeléseinket, kizárólag akkor beszélhetünk felhatalmazásról, ha az a valaki értékkel bennünket. Vagyis a felhatalmazás egyszerre jelenti azt, hogy az emberek szeretnének hozzájárulni

a megszülető döntésekhez véleményükkel, javaslataikkal, és azt, hogy a döntéshozók valóban értékelik az embereknek ezt a fajta hozzájárulását. Ha valaki annak ellenére kifejti a véleményét, hogy a döntéshozók nem kíváncsiak rá és nem értékelik, akkor ez a valaki nem felhatalmazott, hanem bátor ember.

A felhatalmazás nem ugyanaz, mint az autonómia

Lehetséges függetlennek lenni anélkül is, hogy képesek lennének elérni a kívánt eredményt. Felhatalmazva lenni azt jelenti, hogy úgy érezzük, befolyásolni tudjuk sorsunkat. Azt persze a felhatalmazott emberek sem gondolják, hogy teljes mértékben kezükben tartják életük minden egyes mozzanatát, de azt igen, hogy az esetek többségében nagymértékben rajtuk múlik, mi történik velük.

A felhatalmazott alkalmazottak ismérvei

Egy kiterjedt kutatás során alaposan megvizsgálták az emberek felhatalmazással és fel nem hatalmazással kapcsolatos élményeit (Quinn és Spreitzer, 1999). Ebből kiderült, hogy a felhatalmazott dolgozók az alábbi négy vonással jellemezhető módon gondolnak a szervezetben betöltött szerepükre.

- A felhatalmazott emberekre jellemző az önrendelkezés érzése: szabadon dönthetnek, hogyan végzik munkájukat, senki sem „mikro-menedzseli” őket a munka részleteit illetően.
- A felhatalmazott dolgozókra jellemző a jelentőség érzése: fontosnak tartják a munkájukat, komolyan veszik, amit csinálnak.
- A felhatalmazott alkalmazottakra jellemző a kompetencia érzése: bíznak képességeikben, amelyek munkájuk kifogástalan elvégzéséhez szükségesek, tudják, hogy megfelelő teljesítményt képesek nyújtani.
- A felhatalmazott beosztottakra jellemző a befolyás érzése: úgy érzékelik, hogy hatást tudnak gyakorolni munkahelyükön, szervezeti egységükben a dolgok menetére, mert hallgatnak a szavukra.

De vajon akarják-e mindezt minden esetben a dolgozók? Argyris (1999) igencsak szkeptikus ezzel kapcsolatban: „Az alkalmazottak a maguk részéről vegyes érzelmekkel fogadják a felhatalmazást: számukra ez csak addig vonzó, amíg szó nem esik személyes felelősségükről.” Sokak számára valósággal rémisztően fenyegető lehet, ha a menedzsment komolyan veszi a felhatalmazást, miután életük korábbi szakaszát utasításoknak engedelmességgel töltötték. Ők már meg-

szokták a korábbi, autokratikus vezetési stílust, és abban a szervezeti kultúrában érezték magukat otthonosan. „Az ilyen környezetben dolgozó alkalmazottak számára nem létezik a felhatalmazás: a hülyék is biztonságban érezhetik magukat, annyira egyszerű az élet.” (Argyris, 1999)

A felhatalmazásnak kedvező szervezetek

Quinn és Spreitzer (1999) szerint a felhatalmazást elősegítő szervezetek négy kulcsfontosságú jellemzője a világos jövőkép és kihívás, a nyitottság és csapatmunka, a fegyelem és szabályozás, valamint a támogatás és biztonságérzet.

Világos jövőkép és kihívás

A felhatalmazott emberek ismerik és értik a csúcsmenedzsment jövőképét, a szervezet stratégiáját. Így van rá esély, hogy képesek lesznek önállóan dolgozni, nem várva főnökeik jóváhagyására és útmutatására. A jövőképnél kihívást kell jelentenie az alkalmazottak számára, képességeik fejlesztésére sarkalva őket, ami önmaguknak és a szervezetnek is hasznára válik.

Nyitottság és csapatmunka

Ahhoz, hogy az emberek felhatalmazva érezzék magukat, olyan szervezeti kultúrát kell érzékelniük maguk körül, amely a szervezet humán vagyónának értékességét hangsúlyozza. Ez a hangsúly a beosztottak javaslatai, kezdeményezései iránti nyitottságban, a csapatmunka alkalmazásában, az embereknek a döntésekben való részvételében nyilvánul meg. A felhatalmazott alkalmazottak úgy tapasztalják, hogy a szervezet tagjai képesek együttműködni a problémák megoldásában, és gondolataikat, elképzeléseiket főnökeik értékelik és komolyan veszik.

Fegyelem és szabályozás

A felhatalmazott emberek számára világosak a szervezet céljai, egyértelműek a feladatok, a hatáskörök és a felelőségek. Közben önállóságot élveznek, ügyelnek rá, hogy meg ne sértsék mások döntési hatáskörét. Pontosan tudják, miért felelősek ők, és miért mások. Világos és kihívást jelentő céljaik vannak, összhangban a szervezet vezetőinek jövőképével. A feladatkörök, hatáskörök és felelősségi körök tisztázatlansága, bizonytalansága miatt gyakran fulladnak kudarcba a szervezetek felhatalmazási próbálkozásai. Struktúra és szabályozás nélkül az alkalmazottak nem felhatalmazást, hanem káoszt tapasztalnak.

Támogatás és biztonságérzet

Az embereknek érezniük kell főnökeik, munkatársaik és beosztottaik támogatását ahhoz, hogy úgy érzékeljék, valóban szükség van felhatalmazott alkalmazottakra. A dolgozók kezdeményezéseit és kockázatvállalását nem büntetni, hanem bátorítani, ösztönözni, segíteni kell. Ha ez a támogatás gyenge vagy hiányzik, a beosztottak aggódnak, és minden lépésük előtt engedélyt kérnek, ahelyett, hogy utólag elnézést kérnének, ha esetleg hibáztak volna. Érezniük kell, hogy a szervezet támogatja őket, miközben tanulnak és fejlődnek.

Ha ez a négy tényező hiányzik, akkor a felhatalmazásról szóló üres szónoklatok csak a munkamorált rombolják. Forrester (2000) ezzel kapcsolatban Margaret Thatcher volt brit miniszterelnök híres mondását idézi: „Hatalmasnak lenni olyan, mint nőnek lenni. Ha mondanod kell az embereknek, hogy az vagy, akkor nem vagy az.” Forrester kommentárja: „Hasonlóan, ha egy menedzsernek mondania kell az alkalmazottaknak, hogy ők fel vannak hatalmazva, akkor valószínűleg nincsenek felhatalmazva.”

Kell-e, lehet-e mindig mindenkit felhatalmazni?

Khan (1997) szerint alapvető hiba, ha a menedzsment önkényesen kivételez a felhatalmazásban. „A felhatalmazást szelektíven alkalmazzák, felosztva a munkaerőt azokra, akik fel vannak hatalmazva eszük és kreativitásuk használatára, illetve azokra, akik erre nincsenek felhatalmazva. Ez a fajta megosztás romboló hatású, és szinte garantálja a kudarcot.”

Argyris (1999) álláspontja: „ne feledjük, hogy a felhatalmazás ellentétbe kerülhet az emberi természettel, ezért a realitások talaján próbáljuk meg elérni és alkalmazni. Abraham Lincoln után szabadon: időnként mindenkit felhatalmazhatunk, egyeseket mindig felhatalmazhatunk, de nem hatalmazhatunk fel mindig mindenkit. Összevetve: ennél többet senki sem remélhet.”

Ellentmond-e egymásnak Khan és Argyris véleménye? Csupán látszólag. Khan ugyanis *lehetőségről*, Argyris viszont *képességről* beszél. A lehetőséget mindenkinek meg kell adni az önálló kezdeményezésre, de arra nincs garancia, hogy a munkatársak mindegyike egyaránt képes is lesz élni a lehetőséggel. Irreális lenne azt várni, hogy pusztán az egyforma felhatalmazástól mindenki egyformán szárnyakat kap.

Gondolatok a problémakör kutatásáról

A változtatás fogadtatásának időbeli módosulását leíró, ma ismert modellek jelentőségét hiba lenne lebecsülni, de érvényességük határait és precizitásukat is

hiba lenne túlbecsülni. E modellek egy része többé-kevésbé ugyanannak a jellemzőnek a változását követi végig, más esetekben viszont azt látjuk, hogy két vagy több modell egymástól különböző jellemzőket vizsgál, bár ezek sem mind függetlenek egymástól. Összpon-tosítsunk a továbbiakban az azonos, vagy legalább is hasonló jellemzők alakulását vizsgáló (diagramon történő megjelenítés esetén: a függőleges tengelyen többé-kevésbé ugyanazt a mennyiséget ábrázoló) modellekre. Ezek bizony igencsak különböznek, időnként homlokegyenest ellentmondanak egymásnak. Csupán egyetlen példa a sok közül: Amundson és Borgen (1987) – Keszi (2002) által idézett – „hullámvasút”-modelljében a tagadás-harag-alkudozás-depresszió fázisokon át folyamatosan és meredeken csökken a pszichés aktivitás szintje, míg Conner (1993) negatív válaszgörbéjén a tagadástól a dühig meredeken nő, és csak onnan kezdve csökken az alkudozáson át a depresszióig. A két, egymással homlokegyenest ellentétes elképzelés nyilvánvalóan nem lehet egyszerre igaz általános érvénnyel. Két eset lehetséges:

- vagy az egyik igaz általános érvénnyel, a másik pedig téves;
- vagy mindkettő igaz, de nem általános érvénnyel, hanem más-más körülmények között.

A magam részéről a második esetet tartom valószínűbbnek, nemcsak erre a példaként felhozott konkrét ellentmondásra, hanem az összes hasonló eltérésre általában. „A változtatás fogadtatásának időbeli alakulását különböző szerzők eltérően írják le. (Lásd pl.: Carnall, 1986, 1995; Conner, 1993; Dallavalle, 1991; Lippitt, 1982; Rashford és Coghlan, 1989 stb.) Ezek a folyamatmodellek igencsak különböznek egymástól, és kétséges, hogy bármelyik általánosítható lenne. Inkább a szakaszos egyensúly paradigma második tételét tekinthetjük érvényesnek erre a jelenségre is, ti. azt, hogy a rendszerek története egyedi: a változtatás fogadtatásának alakulása sem valamilyen általánosan érvényes forгатókönyv szerint zajlik le, hanem esetenként és személyenként másképpen. Csupán annyit jelenthetünk ki általános érvénnyel, hogy:

- a változtatás fogadtatása az idő folyamán rendszerint módosul, különböző stádiumokon megy át;
- a módosulás nem mindig monoton egyirányú, hanem gyakran hullámzik,
- a fogadtatás (ellenállás vagy támogatás) a hullámzás során az ellenkezőjére is fordulhat, akár többször is.” (Pataki, 1999)

Mondhatunk-e ennél többet? Talán. Lehetnek a változtatási eseteknek olyan tipizálási lehetőségei, amely típusokon belül többé-kevésbé egyformán érvényes-

nek tekinthető modellekkel írhatók le, hogyan alakul általában egy-egy paraméter (mint pl. a pszichikai aktivitás, optimizmus/pesszimizmus, támogatás/ellenállás). Ehhez meg kellene határozni a változtatási esetek tipizálásának dimenzióit, és ezen dimenziók mentén elhatárolni az egyforma típusú esetekként kezelhető tartományokat, az egyes vizsgálandó paraméterekre külön-külön. (Legrosszabb esetben akár még az is kiderülhet, hogy ahány vizsgálandó paraméter, annyiféle eset-tipológia szükséges.) Változtatási esetek sokaságát kellene longitudinális kutatással megfigyelni és dokumentálni, még hozzá egyszerre több paraméter alakulását párhuzamosan végigkövetve, hogy a közöttük lévő kölcsönös összefüggések is feltárhatók legyenek. Ennek során vélhetően számos komoly mérhetőségi problémát is meg kellene oldani. A változtatás fogadtatásának időbeli módosulása nagy kiterjedésű, szerteágazó, bonyolult problémakör, amelynek sokrétű összefüggései csak több szakterület művelőinek együttműködésével tárhatók fel teljes mélységükben.

Lábjegyzetek

- 1 Kotter és Schlesinger (1979) ezzel kapcsolatban felhívja a figyelmet, hogy a hiányzó vagy hibás megértés, azaz a meg nem értés vagy félreértés is vezethet ellenálláshoz. Ilyenkor gyakran még a számukra kedvező változtatásnak is ellenálnak az emberek, mivel kedvezőtlennek vélik.
- 2 Ugyanerről a kvázi „költség-haszon elemzésről” ld. még: Beckhard (1969), Beckhard és Harris (1977), Buchanan és Body (1992), Carnal (1995)
- 3 A változtatással szemben ellenállás lehetséges okairól ld.: Zaltman és Duncan (1977), Kotter és Schlesinger (1979), Kanter (1984), Judson (1991).

Irodalomjegyzék

Adams, J. – Hayes, J. – Hopson, B. (1976): *Transitions – Understanding and Managing Personal Change* (Martin Robertson, Oxford) – hivatkozta: Carnall, 1986, 1995

Amundson, M. – Borgen, W. (1987): *The Dynamics of Unemployment* (Journal of Counseling and Development, Vol. 66, pp. 180-184) – hivatkozta: Keszi, 2002

Argyris, C. (1999): *Az alkalmazottak felhatalmazása – a császár új ruhája?* (Harvard Businessmanager, magyar kiadás, 1. sz. 39-46. o.)

Bancroft, N. H. (1992): *New Partnerships for Managing Technological Change* (Wiley, New York)

Beckhard, R. (1969): *Organization Development* (Addison-Wesley, Reading, Massachusetts) – hivatkozta: Bancroft, 1992

Beckhard, R. – Harris, R. T. (1977): *Organizational Transitions: Managing Complex Change* (Addison-Wesley, Reading, Massachusetts)

Buchanan, D. – Boddy, D. (1992): *The Expertise of the Change Agent* (Prentice Hall, Hemel Hempstead, Hertfordshire)

Carnall, C. A. (1986): *Managing Strategic Change: An Integrated Approach* (Long Range Planning, Vol. 19, No. 6, pp. 105-115)

Carnall, C. A. (1995): *Managing Change in Organizations* (2nd ed., Prentice Hall, Hemel Hempstead, Hertfordshire)

Conner, D. R. (1993): *Managing at the Speed of Change* (Villard Books, New York)

Dallavalle, C. (1991): *Managing During Organizational Change* (Journal of Management in Engineering, Vol. 7, No. 4, pp. 357-364)

Forrester, R. (2000): *Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea* (Academy of Management Executive, Vol. 14, No. 3, pp. 67-80)

Gersick, C. J. G. (1991): *Revolutionary Change Theories: a Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm* (Academy of Management Review, Vol. 16, No. 1, pp. 10-36)

Judson, A. S. (1991): *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change* (Basil Blackwell, Cambridge, Massachusetts; Oxford)

Kanter, R. M. (1984): *The Change Masters* (Simon & Schuster, New York; George Allen & Unwin, London)

Keszi R. (2002): *Magatartástudományi szervezeti diagnosztika – a változással szembeni ellenállás stádiumainak vizsgálata* (Vezetéstudomány, XXXIII. évf. 4. sz. 16.-35. o.)

Khan, S. (1997): *The Key to Being a Leader Company: Empowerment* (The Journal of Quality and Participation, Vol. 20, No. 1, pp. 44-50)

Kotter, J. P. (1995): *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail* (Harvard Business Review, March-April, pp. 59-67)

Kotter, J. P. (1996): *Leading Change* (Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts)

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

Kübler-Ross, E. (1969): *On Death and Dying* (Tavistock Publications, London)

Lippitt, G. (1982): *Organization Renewal* (2nd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey)

Pataki B. (1999): *Technológiaváltások menedzselése – a változásmenedzsment alkalmazása a technológiamenedzsment területén* (Műszaki Könyvkiadó, Budapest)

Quinn, R. E. – Spreitzer, G. M. (1999): *The Road to Empowerment – Seven Questions Every Leader Should Consider* (Engineering Management Review, Vol. 27, No. 2, pp. 21-28, reprinted from Organizational Dynamics, Autumn 1997)

Rashford, N. S. – Coghlan, D. (1989): *Phases and Levels of Organisational Change* (Journal of Managerial Psychology, Vol. 4, No. 3, pp. 17-22)

Sanders, S. R. – Eskridge, W. F. (1993): *Managing Implementation of Change* (Journal of Management in Engineering, Vol. 9, No. 4, pp. 365-381)

Tenner, A. R. – DeToro, I. J. (1999): *TQM – Teljeskörű minőségmenedzsment* (2. kiadás, Műszaki Könyvkiadó, Budapest)

Zaltmann, G. – Duncan, R. (1977): *Strategies for Planned Change* (Wiley, New York)