

A változtatások vezetési feladatai és emberi oldala

II. rész

A téma első, „Sikeres változtatásmenedzsment” címmel az 1999/2. számban megjelent részében a változás-változtatás különbségével, a változtatások típusaival, a változtatás és a vállalati stratégia kapcsolatával, és a változtatás valamint a vezetési jellemzők összefüggéseit vizsgáló Warren Boeker-féle modellel foglalkoztunk. A második, befejező részben a változtatások emberi és kulturális problémáit, a változtatásokkal szembeni ellenállás okait, valamint a sikeres változtatás lépéseit és vezetési feladatait vizsgáljuk. Befejezőként pedig röviden kitérünk a hazai tapasztalatokra is.

A változtatással szembeni ellenállás okai

A változtatásokkal szembeni ellenállás főbb okaiként a következőket szokták megemlíteni:

- félelem a státusz, a hatalom elvesztésétől,
- bizalmatlanság, félreértések,
- félelem attól, hogy az új dolgokat nehéz lesz megtanulni, és az új, a megszokottól eltérő körülmények közötti munkavégzéshez nehéz lesz hozzászokni,
- önbizalomhiány,
- a változtatás eleve „negatív” érzéseket vált ki,
- a bizonytalanság, a kockázat elkerülésére való törekvés.

A változtatásokkal szembeni bizalmatlanságot, félelmet a kutatók gyakran magyarázzák az egyének kulturális meghatározottságával, és történelmi-politikai tapasztalataival.

Elsősorban a Hofstede-féle kulturális kutatásokra szoktak hivatkozni. Hofstede, holland kutató vizsgálta ugyanis a legát-

fóbban a nemzeti kultúrák jellemzőit, és azok hatását a szervezeti-vezetési kultúrákra és a vezetési mód-szerekre. Kutatási eredményei alapján arra a következtetésre juthatunk, hogy a nemzeti kultúrák sajátosságai két szempontból is befolyásolják a szervezeti kultúrát és az emberek viselkedését. Az első szempont az emberek és a bizonytalanság kapcsolata. Azokban a kultúrákban, amelyekben a bizonytalanságot negatív érzések kísérik, ahol az emberek a bizonytalanság és a kockázat elkerülésére törekednek, sokkal nehezebb a változtatások bevezetése, mint azokban a kultúrákban, ahol a bizonytalanságot az emberek úgy élik meg, mint az élet természetes velejáróját, amely új lehetőségeket teremthet számukra.

A második szempont a hatalomtól való távolság. Azokban a kultúrákban, amelyekben a történelmi-politikai tapasztalatok arra tanították az embereket, hogy a hatalmon lévők véleményével nem jó szembeszállni, sőt veszélyes lehet önálló véleményt alkotni, és az a legjobb, ha nem kezdeményezünk, hanem megvárjuk a főnökök utasításait, nehéz a változtatásokat gyorsan,

hatékonyan és sikeresen bevezetni. Ez az állítás ellentmondásosnak tűnhet, hiszen ha az emberek kritika és vélemény-nyilvánítás nélkül hajtják végre a vezetők utasításait, akkor elvileg egy változtatás gyorsan lebonyolítható, hiszen könnyen „ráerőltethető” a szervezetre. Ez a közelítés azonban azért nem állja meg a helyét, mert egyrészt a változtatások sikeréhez szükség van a munkatársak aktív és pozitív szemléletű részvételére, és személyes kockázatvállalására, másrészt pedig tapasztalatok bizonyítják, hogy a „kierőszakolt” változtatás hatására az esetek többségében csak „elsőrendű változás” kö-

”

Azokban a kultúrákban, amelyekben a bizonytalanságot negatív érzések kísérik, ahol az emberek a bizonytalanság és a kockázat elkerülésére törekednek, sokkal nehezebb a változtatások bevezetése, mint azokban a kultúrákban, ahol a bizonytalanságot az emberek úgy élik meg, mint az élet természetes velejáróját, amely új lehetőségeket teremthet számukra.

”

vetkezik be. „Elsőrendű változsról” ebben az összefüggésben akkor beszélhetünk, ha az emberek kényszerből, és nem meggyőződésből fogadják el a változtatásokat, aminek következtében értékrendjük, gondolkodásmódjuk változatlan marad, és nem növekszik elkötelezettségük az új feladatokkal és célokkal szemben. A változtatások sikeréhez éppen ezért olyan „másodrendű változásra” is szükség van, amelyben az emberek gondolkodásmódja, értékrendje és elkötelezettsége is megváltozik, és amelynek hatására elfogadják és sajátjuknak tekintik az új gondolatokat, célokat és feladatokat. Ehhez biztosítani kell, hogy a változtatási folyamatban aktívan és pozitív szemlélettel vehessenek részt, ami arra hívja fel a változtatást irányító szakemberek figyelmét, hogy a bizonytalanság elkerülésével, és a hatalmi távolsággal kapcsolatos kulturális jellemzőkre, amelyek egymással szoros kapcsolatban vannak, nagy figyelmet kell fordítaniuk a változtatási folyamatban.

Az ellenállás leküzdése

Az ellenállás leküzdése vezetési feladat. A hatékony és sikeres változtatás feltételrendszerét az 1. ábra szemlélteti.



Amint az ábrából kitűnik, a hatékony és sikeres változtatásnak a változtatás indítása előtti tervezési szakaszban 4 fő feltétele van:

- a világos jövőkép megfogalmazása,
- a megfelelő szervezet megtervezése,
- a csapatmunka biztosítása, és
- az átfogó megvalósítási terv elkészítése.

A világos jövőkép megfogalmazása

A jövőkép tartalmazza a változtatás legfontosabb céljait, és azt a jövőbeli állapotot, ahová a változtatással el szeretnénk jutni. A jövőkép segít eloszlatni az emberek félelmét és bizonytalanságát a változtatással szemben, és hozzájárul ahhoz, hogy az emberek elkö-

telezettsége erősíthető legyen. A jövőkép a változtatással kapcsolatos kommunikáció egyik legfontosabb eszköze. Továbbá használható a motiváció rendszerének kialakításához és a változtatás előrehaladásának ellenőrzéséhez is.

A megfelelő szervezet megtervezése

A változtatás sikerének fontos feltétele, hogy a szervezeti rendszer támogassa a változtatási célok elérését, és az ehhez szükséges feladatok gyors végrehajtását. A megfelelő támogató szervezet megtervezése magában foglalja a döntéshozatali rendszer és a hatáskörök átrendezését, a változtatás szervezeti korlátainak elmozdítását, és a vezetés módszereinek szükséges változtatását is. A támogató szervezet megtervezésénél különös gondot kell fordítani arra, hogy a változtatás során a morál és a bizalom magas szinten legyen tartható, és biztosítható legyen a kreatív, nyitott és őszinte légkör, valamint a rugalmasság.

Csapatmunka

A csapatmunka fontossága összefügg a 2.1 pontban említettekkel, vagyis azzal, hogy a sikeres és hatékony változtatáshoz szükség van a munkatársak aktív, alkotó részvételére, valamint arra, hogy a célokat és feladatokat magukénak tekintsék. A csapatmunka előnye lehet továbbá az is, hogy segítségével – csoportos alkotótechnikák alkalmazásával – lehetőség nyílik a kreativitási szint fokozására is. Ugyanakkor a csapatmunka alkalmazásánál ismét gondolnunk kell a kulturális meghatározottságra. Hofstede szerint az egyes nemzeti kultúrák aszerint is különböznek egymástól, hogy az egyéni kezdeményezést, az egyén autonómiáját, az egyéni döntést tartják-e fontosabbnak, vagy inkább a szervezethez és a különböző embercsoportokhoz való tartozást, a csoport-döntéseket, az egyén függőségét tartják-e elsőbrendűnek. Ezért a csoportmunka megtervezésénél és működtetésénél is figyelembe kell venni az adott ország nemzeti sajátosságait.

Átfogó megvalósítási terv készítése

A változtatás során fellépő valamennyi problémára nem lehet előre felkészülni. Mégis nagyon fontos az, hogy olyan tervet készítsünk a változtatásra, amelyben lehetőleg előre végiggondoljuk a várható akadályokat is. A változtatási terv egyik legfontosabb része a várható ellenállás előzetes feltérképezése, és az ellenállás leküzdését segítő módszerek végiggondolása. Ennek alapján az átfogó megvalósítási tervnek választ kell adnia a következő kérdésekre:

- milyen eredményeket várunk a változtatástól?
- milyen reakciókat válhat ki a változtatás az egyes emberekből, szakmai csoportokból vagy részlegekből?

- kik azok, akiknek az aktív, támogató részvétele nélkül a változtatás sikere nem biztosítható?
- hogyan mérjük majd az emberek értékrendjének, elkötelezettségének változását?
- milyen segítséget fogunk adni az embereknek ahhoz, hogy a változást pozitív élményként, új sikerlehetőségként éljék meg, és ezért abban alkotó módon, aktívan vegyenek részt?

A felvetett kérdések megválaszolását különböző módszerek segítik. Ezek közül választunk ki és ismertetünk néhányat a következő pontokban.

Az ellenállás leküzdésének mérése és az elkötelezettségi táblázat

A Beckhard-Harris képlet

A változtatásirodalom két jól ismert szakembere – R. Beckhard és R. T. Harris azt javasolja, hogy a változtatással szembeni várható ellenállás nagyságát a következő képlet segítségével próbáljuk megbecsülni:

$$C = (A+B+D) > X$$

ahol

C = a változtatás sikerének esélye

A = a jelenlegi helyzettel kapcsolatos elégedetlenség szintje

B = a változtatási cél vonzereje

D = a változtatás megvalósíthatósága

X = a változtatás költségei.

A képlet a következőt állítja: sikeres változtatásra akkor van esélyünk, ha az A+B+D tényezők együttesen nagyobbak, mint az X. Vagyis, ha azok az egyének ill. csoportok, akiknek ill. amelyeknek az elkötelezettsége a változtatással kapcsolatban fontos, nem elégedetlenek a jelenlegi helyzettel (A), nem eléggé lelkesítő számukra a kitűzött cél (B), és nincsenek kellőképpen meggyőződve arról, hogy a változtatás keresztülvihető (D), akkor a változtatás költségei magasak lesznek (X). Ez azt jelenti, hogy ezen egyének ill. csoportok részéről erős ellenállásra számíthatunk. Ennek következtében nem valószínű, hogy a változtatás sikeresen és hatékonyan megvalósítható lesz.

Ezért előre, még a változtatás megtervezésének időszakában

kell megvizsgálunk a változtatás szempontjából fontos egyének valószínű elkötelezettségi szintjét, továbbá meg kell határozni azt az elkötelezettségi szintet, amelyre a kulcsszereplők esetében szükség van, majd meg kell tervezni azokat a vezetési és humán stratégiai módszereket, amelyek alkalmazásával a kulcsszereplők a jelenlegi elkötelezettségi szintből a kívántba mozdíthatók. Az elemzéssel kapcsolatban fontos szempont a „kritikus tömeg” vizsgálata is. A „kritikus tömeg” a következőképpen jellemezhető: az emberek és/vagy csoportok azon legkisebb száma, akik ill. amelyek elkötelezettsége nélkül a változtatás biztosan nem valósítható meg.

A kritikus tömeg elemzéséhez meg kell vizsgálni a jelenlegi szervezeti rendszert, hatalmi struktúrát és ezek szerepét a változtatás sikeres megvalósításában. A változtatás sikerének minimális feltétele, hogy legalább a „kritikus tömegbe” tartozó egyének és csoportok elkötelezettsége biztosítható legyen.

Az elkötelezettségi táblázat

Az elkötelezettségi táblázat a változtatásokkal szembeni ellenállás kezelésének hasznos és gyakorlatias módszere. A táblázatot szintén Beckhard és Harris dolgozta ki a 80-as évek végén.

Az elkötelezettségi táblázat (2. ábra) soraiban felsoroljuk a „kritikus tömeget” alkotó egyéneket és csoportokat. Az oszlopok pedig az elkötelezettség jelenlegi és kívánt szintjét 4 lehetséges szint megadásával mutatják be, amelyek a következők: „ellene van”, „nem akadályozza”, „segíti” és „csinálja”.

Az „X” jelöli a jelenlegi, és az „O” a szükséges elkötelezettségi szintet. Amikor az „X” és az „O” ugyanazon a helyen van, akkor nincs a vezetésnek tennivalója. Ha azonban az „X” és az „O” eltérő helyen van, akkor ki

kell dolgozni azt a módszert, amellyel az „X” és az „O” ugyanabba a pozícióba mozdítható. Minél nagyobb a távolság az „X” és az „O” pozíciója között, valószínűleg annál nagyobb feladatot jelent majd a kívánt elkötelezettségi szint elérése. Különösen érzékenyen kezelendő az a helyzet, amikor egy egyén, vagy egy csoport esetén ellenkező irányú elmozdulásra van szükség. (Lásd a 2. ábrán a 4. és 10. szereplőt). Ez azt jelenti, hogy például valaki minden áron vezető pozíciót szeretne magának a változtatási folyamatban, miközben a változtatási stratégiában számára a vezetés csupán egy „támogató”, „segítő” szerepet szánt. (Lásd 2. ábra, 10. szereplő).

Még a változtatás megtervezésének időszakában kell megvizsgálunk a változtatás szempontjából fontos egyének valószínű elkötelezettségi szintjét, továbbá meg kell határozni azt az elkötelezettségi szintet, amelyre a kulcsszereplők esetén szükség van, majd meg kell tervezni azokat a vezetési és humán stratégiai módszereket, amelyek alkalmazásával a kulcsszereplők a jelenlegi elkötelezettségi szintből a kívántba mozdíthatók.

2. ábra: Az elkötelezettségi táblázat

Kulcsszereplők (Kritikustömeg) egyének/ csoportok	ELLENE VAN	NEM AKADÁ- LYOZZA	SEGÍTI	CSINÁLJA
		X		→ O
		X	→ O	
		X		→ O
		O	← X	
			(XO)	
	X		→ O	
		X		→ O
		(XO)		
	X		→ O	
			O	← X

Módszerek az elkötelezettség kívánt szintjének elérésére

Elképzelhető, hogy ugyanaz a módszer több szereplő esetén is alkalmas lesz a kívánt elkötelezettségi szint elérésére, de az is lehetséges, hogy az egyes egyének vagy csoportok esetén más-más eljárást kell használni. A módszerek között a következők jöhetnek szóba:

- csoportos problémaelemzés,
- oktatás, képzés, továbbképzés,
- vezetői támogatás,
- vezetői minták követése,
- új motivációs eszközök alkalmazása,
- megfelelő kommunikációs rendszer kialakítása és működtetése,
- olyan légkör teremtése, amelyben az ötleteket, véleményeket és érzéseket egyaránt meg lehet beszélni,
- megfelelő erőforrások rendelkezésre bocsátása,
- a felelősségi szint megváltoztatása,
- külsők igénybevétele „erjesztőként”,
- új munkatársak felvétele,
- a változtatás előrehaladtának folyamatos, nyílt értékelése.

Ezekkel a gondolatokkal azonban már a tervezési szakaszból a megvalósítási szakaszba lépünk át.

A sikeres változtatás gyakorlati lépései

A gyakorlati lépéseknek összhangban kell lenniük a tervezési szakasszal, hiszen annak megvalósítását jelentik.

A megvalósítás teendőit a változtatás–menedzsment irodalomban talán legjobban J. Pendlebury, B. Grouard és F. Meston foglalta össze legújabb könyvében.

Eszerint a következő 10 kulcsfeladat elvégzésére van szükség:

- a jövőkép folyamatos követése,
- az emberek mozgósítása,
- „katalizálás”,
- irányítás,
- végrehajtás,
- a részvétel folyamatos biztosítása,
- az ellenállás folyamatos leküzdése,
- a hatalom új szerkezetének kialakítása,
- képzés, támogatás,
- folyamatos, aktív kommunikáció.

A lépések, mint látjuk, jól illeszkednek a tervezési szakaszhoz. Fontos megemlíteni, hogy nem szigorúan egymás után következő feladatokról van szó, mivel közülük többet is a változtatás teljes időtartama alatt folyamatosan kell végezni.

Figyelembe kell venni azonban azt is, hogy a sikeres változtatáshoz viszont valamennyi felsorolt tevékenységre szükség van. Vizsgáljuk meg röviden, mit is jelentenek ezek a lépések.

A jövőkép folyamatos követése

Azt jelenti, hogy a változtatási folyamatban állandóan szemünk előtt kell, hogy lebegjen a kitűzött cél, az elérni kívánt jövő. Ez ugyanis a változtatás előrevívője, mozgatója, lelkesítője.

Az emberek mozgósítása

Jelenti az emberek megnyerését, lelkesedésük felkeltését és megőrzését.

Katalizálás

Magába foglalja a folyamatos ösztönzést, az erőforrások biztosítását, valamint az elcsüggedés és az ellenállás elleni harcot.

Irányítás

Arra figyel, hogy a nehéz, komplex változtatási folyamatot össze lehessen fogni, és megfelelő irányban lehessen tartani. Magába foglalja a részletes tervek készítését, az ütemezést és az ellenőrzést, beleértve a kulcsemberek viselkedésének ellenőrzését is.

Végrehajtás

A változtatás végrehajtását, a gyors „részederményekre” törekvést jelenti a sikerélmények korai biztosítása érdekében.

A részvétel biztosítása

Összhangban a második feladattal a részvétel magas szintjének, és az elkötelezettség folyamatos növelésének teendőit foglalja magába.

Az ellenállás leküzdése

Jelenti az ellenállás folyamatos elemzését, beleértve a változtatási folyamatra jellemző emóciók megfelelő kezelését is.

A hatalom új szerkezetének kialakítása

Feladata a hatalom egyensúlyának átrendezése, összhangban a változtatási célokkal, továbbá a szükséges szervezeti átalakítás, az új vezetők kinevezése, és az ellenőrzés új rendszerének kialakítása és működtetése.

Képzés, támogatás

Az új ismeretek és az új képességek megszerzését, új gondolkodási és viselkedési formák kialakítását egyaránt kell, hogy szolgálja.

Folyamatos, aktív kommunikáció

A változtatásmenedzsment egyik legfontosabb eszköze, amelyet rendszeresen és két irányban kell alkalmazni.

Hazai tapasztalatok és összefoglalás

A változtatásmenedzsment hazai tapasztalatai igazolják a Holfstede féle kulturális közelítést. A magyar nemzeti kultúrát a Holfstede-féle dimenziók mentén vizsgálva ugyanis azt kapjuk, hogy nálunk a mai napig nagy a hatalmi távolság, és erős a bizonytalanság elkerülésére való hajlam. Ez a gyakorlatban egyrészt jelenti a felülről indított, „ráerőltetett” változtatást, amelynek nagy hátránya, hogy az esetek többségében csak „elsőrendű”, tehát a tudás szintjén bekövetkező változást eredményez, de nem jár gondolkodásbeli, értékrendbeli változással. Szélsőséges esetben az „erőltetett változtatás” destruktív erőket is felszabadíthat. Erre lehet példa a vállalati lopások megszorodása, de a hiányzások növekvő száma is. Ugyanakkor, a bizonyta-

lanság elkerülésére való hajlam megnyilvánul abban, hogy nehéz a munkatársak elkötelezettségét erősíteni, és a változásokkal kapcsolatos félelmét csökkenteni. Főleg a külföldi vezetők szoktak arról panaszkodni, hogy problémát jelent számukra az, hogy a magyar munkaerőt felelősségvállalásra, kockázatvállalásra készítsék. Vannak azonban jó példák is. Ezekkel elsősorban azoknál a cégeknél találkozhatunk, amelyeknél a változtatási stratégiát széles körben vitatják meg a munkatársakkal, és ahol sikerül világossá tenni azt, hogy a változtatás közös érdek, mert ez biztosítja a cég jövőjét, versenyképessége erősödését és végső soron azt, hogy a munkahelyek megőrizhetők, a munka minősége és a jövedelmek pedig növelhetők legyenek. Bizonyíthatóan sikeresebbek továbbá azok a változtatási helyzetek, amelyek összhangban vannak a nemzeti kultúrával, és építenek a szervezeti kultúra erős pontjaira is.

Hasznos lenne egy olyan kutatás elvégzése, amely széles körben gyűjtené össze a hazai változtatási kísérletek pozitív és negatív tapasztalatait, és azok okait. Egy ilyen munkának a finanszírozása különösen érdeke lehetne a külföldi cégeknek, hiszen teljesítményük javulása egyre inkább a magyar munkaerő szel-

lemi és emocionális teljesítményétől, elkötelezettségétől és értékrendjétől is függ. Nem elégedhetnek meg ezért azzal, ha változtatási stratégiájukkal csak „elsőrendű változtatásokat” sikerül elérniük munkavállalóik többségénél.

Felhasznált irodalom

- J. Pendlebury – B. Grouard – F. Meston: *The ten keys to successful change management*, John Wiley, 1998.
- M.. Fradette – S. Michaud: *The power of corporate kinetics*, Simon and Schuster, 1998.
- D. K. Hurst: *Crisis and Renewal*, Harvard Business School Press, 1995.
- P. Sadler: *Strategic Change*, Pergamon, 1995.
- R. Beckhard – W. Pritchard: *Changing the Essence*, Jossey-Bass, 1992.

Szerzőnk
egyetemi tanár,
a közgazdaságtudományok doktora

”
A magyar nemzeti kultúrát a Holfstede-féle dimenziók mentén vizsgálva ugyanis azt kapjuk, hogy nálunk a mai napig nagy a hatalmi távolság, és erős a bizonytalanság elkerülésére való hajlam.

◆
Szélsőséges esetben az „erőltetett változtatás” destruktív erőket is felszabadíthat. Erre lehet példa a vállalati lopások megszorodása, de a hiányzások növekvő száma is.

◆
Főleg a külföldi vezetők szoktak arról panaszkodni, hogy problémát jelent számukra az, hogy a magyar munkaerőt felelősségvállalásra, kockázatvállalásra készítsék. Vannak azonban jó példák is.