

Jövőképes szervezetek I. rész: Változásmenedzsment

**Krajcsák Zoltán^{a,b}, Bakacsi Gyula^{a,b}, Környei Imre^{b,c},
Szilágyi Tamás Benedek^{b,c}**

^aBudapesti Gazdaságtudományi Egyetem, ^bMoholy-Nagy Művészeti Egyetem,
^cCons-Hungary Kft.

<https://doi.org/10.15170/MM.2024.58.04.01>

A TANULMÁNY CÉLJA

Összefoglaló tanulmányunk első része átfogó képet nyújt a jövőképes szervezetek koncepciójáról, amelyet a menedzsment terminológiában új, a fenntarthatóságtól elkülönült fogalomnak tekintünk. Cikkünkben elemezzük azokat a menedzsment megoldásokat, amelyek segítségével a jövőképes működés megteremthető. A szervezeti működés három szintjén vizsgáljuk a jövőképes működés elérésének feltételeit, valamint feltárjuk azokat a változásmenedzsment lépéseket, amelyekkel a jövőképesség elérhető.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A tanulmány megírása során az vezérelt bennünket, hogy a jövőképes szervezet modelljét, mint koncepciót ismertessük meg a hazai tudományos közösséggel és gyakorló szakemberekkel egyaránt. Ennek érdekében cikkünk elméleti keretrendszert mutat be, és szakirodalomelemzésre támaszkodik.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A szervezeti jövőképesség mikroszintjén felismerésre kerül, hogy nem minden munkatárs szervezeti elkötelezettsége egyaránt fontos, azaz az erőforrások optimalizálása és a szervezeti innováció elősegítése szempontjából a fluktuációt természetesnek kell tekinteni. Mezoszinten a vezetői döntéshozatalban az etikus vezetői gyakorlat áll a fókuszban a profitmaximalizálást segítő döntések helyett. A jövőképesség makroszintjén pedig a szervezet tudatosan úgy gyakorol hatást a nemzeti kultúrára, hogy a változással hatékonyabban szolgálhassa az érintettjeinek érdekeit és szükségleteit, egyúttal általa elősegítse saját jövőképességének megteremtését is.

GYAKORLATI JAVASLATOK

A tanulmányban leírtak szerinti működést maradéktalanul felmutatni képes, tökéletesen jövőképes szervezetekkel napjainkban még nemigen találkozhatunk. Úgy véljük azonban, hogy ha a szervezetek a jövőképesség céljait magáévá teszik, és igyekeznek az elérése érdekében addigi rutinjaikon változtatni, akkor a hazai üzleti szféra nemcsak a saját túléléséért tesz jelentős lépéseket, de működésükkel olyan a társadalom jövőképességéhez is hozzájárulnak.

Kulcsszavak: jövőképes szervezet, változásmenedzsment, kultúra

BEVEZETÉS INTRODUCTION

A szervezeti jövőképesség illetve jövőképes szervezet koncepciója a Social Futuring Center társadalmi jövőképesség elméletéből és modelljéből sarjadzik: az üzleti vállalkozások, vállalatok részei azoknak a társadalmi szervezeteknek, amelyekre épülően megvalósulhat a társadalmi jövőképesség – a saját viszonyait értelmezni képes és a fennmaradását aktív, reaktív és proaktív képességei révén biztosítani képes közösség (Aczél 2028, Csák 2018, Szántó 2018, Szanto & Mueller 2022). A jövőképes szervezet kutatásában erős előfeltevésként fogalmazzuk meg azt, hogy erősebb a társadalmi jövőképesség alulról jövő meghatározottsága, mint amennyire a társadalmi jövőképesség határozza meg a szervezetit.

A szervezetek jövőképes működésének eléréséhez hatékony változásmenedzsmentre van szükség. A jövőképesség elsődleges jellemzője, hogy az ilyen szervezetek arra törekednek, hogy nagyon hosszú távon fennmaradjanak, és képesek arra, hogy ennek alárendeljenek minden más szempontot, beleértve a rövid- vagy középtávú hasznok elérését célul kitűző üzleti és közgazdaságtani szempontokat. Ennek elérése egy már működő szervezet esetében teljes szemléletváltást követel meg a tulajdonosoktól, a vezetőktől és az alkalmazottaktól egyaránt. Tanulmányunk első felében azt vizsgáljuk meg, hogy a változásmenedzselési folyamat egyes lépéseiben a vezetőnek mit kell tennie annak érdekében, hogy azt speciálisan a jövőképes szervezet kialakítása érdekében menedzseld. A tanulmány második részében áttekintjük, hogy ennek a paradigmaváltásnak milyen szervezeti, ill. szervezettefejlesztési vonatkozásai vannak, hogyan lehetséges a jelenkori, sokrétű változásokkal és bizonytalansággal terhelt társadalmi és gazdasági környezetben elmozdulni egy fenntarthatóbb, jövőképebb szervezeti kultúra és működés felé.

A JÖVŐKÉPES SZERVEZET KONCEPCIÓJA

THE CONCEPT OF FUTURE POTENTIAL ORGANIZATION

A jövőorientált vezetők közös jellemzője, hogy vezetői tevékenységükben szociokulturálisan érzékenyek, a fenntarthatóságra koncentrálnak és az igazságosságot helyezik előtérbe (Roof 2018). Éppen ezek azok az értékek, amelyek a jövőképes szervezeti szintjén is megjelennek. A jövőké-

pesség elérése szervezeti paradigmaváltást igényel több dimenzióban, ami szervezeti változás során érhető el. Ezek a vállalkozások felfogásukban elszakadnak néhány, eddig alapvetésnek tekintett menedzsment megközelítéstől. E dimenziók egyike a mikroszint, ami az alkalmazottakhoz való viszonyulás minőségét mutatja meg. Mindeddig a szervezetek többnyire nem kérdőjelezték meg azt a hitet, hogy a munkavállalók szervezeti elkötelezettsége előnyös, kívánatos, mert szinte minden más szervezeti és a szervezet-egyen viszonyát kifejező változóra pozitív hatást gyakorol. Vagyis az elkötelezett dolgozók munkahelyi elégedettsége magas (Testa 2001), csökkenti a kilépési szándékot (Wasti 2003), fokozza a munkahelyi teljesítményt (Sinclair *et al.* 2005) és így tovább. Ez azt sugallja, hogy minden dolgozó elkötelezettségét maximalizálni érdemes, azonban a közvetett hátrányokkal és az innovációs folyamatokra gyakorolt esetleges negatív hatásokkal nagyon kevés kutatás foglalkozott. Ez pedig már csak azért is érdekes, mert magának a szervezeti elkötelezettségnek a folytonos elkötelezettségi dimenziója is képes olyan negatív hatást gyakorolni pl. a munkahelyi stresszre (Wittig-Berman & Lang 1990), vagy az érzékelt szervezeti támogatásra (Taing *et al.* 2011), ami felveti a kérdést, hogy minden elkötelezettségi dimenzió ugyanolyan fontos-e szervezeti szempontból. Azonban ha abból indulunk ki, hogy ezek az elkötelezettségi attitűdök csak rendkívül lassan és nagy erőfeszítések árán változtathatóak meg, illetve elkötelezettségi profilokat vagyunk képesek meghatározni a munkavállalók jellemzői és beosztása alapján, akkor a kérdés arra módosul, hogy egyaránt ugyanolyan fontos-e minden munkavállaló szervezeti elkötelezettsége. Ennek oka egyrészt az, hogy maga a szervezeti elkötelezettség folytonos elkötelezettségi dimenziója is két aldimenzióra bontható (CC:HiSac: folytonos elkötelezettség a magas veszítenivalók alapján; CC:LoAlt: folytonos elkötelezettség a kevés alternatíva alapján), amelyek élesen különböző összefüggéseket mutatnak a szervezetben való maradás szándékával és a teljesítménnyel (Jaros 1997, Magazine *et al.* 1996). Másrészt az elkötelezettség (elsősorban annak normatív és affektív dimenziója) fokozása kifejezetten erőforrásigényes, és egységesen sikeres eljárások a gyakorlatban nem is léteznek. Nyhan (1999) szerint például az affektív elkötelezettség fokozásának hatékony eszköze a vezető és a beosztottak közötti bizalom erősítése, ami egy megfelelően nagy létszámú és diverz csoportban minden munkavállalóra vonatkozóan már nem lehet sikeres. Különböző mértékben, de a minőségirányítási rendszerek mindegyike támaszkodik az alkalmazottak elkötelezettségére, azonban azon

túl, hogy a vezetők stratégiai tervezést hajtsanak végre, tervezzék meg a változásokat, fejlesszék és képezzék a dolgozóikat, hatalmazzák őket fel stb. (Hansson *et al.* 2003), nem adnak támpontot arra vonatkozóan, hogy a szervezeti elkötelezettség egyes dimenzióit hogyan és milyen esetekben kell erősíteni, nem veszik figyelembe a munkavállalók elkötelezettségi profiljait.

A szervezeti elkötelezettség fokozásának az árát azok a munkavállalók fizetik meg az innovációs képességükkel, akik a fejlődéshez, az újításokhoz, a tudás megosztásához nagyobb mértékben járulnak hozzá. Ebben az értelemben az innováció iránti elkötelezettség vizsgálata releváns kérdés lenne, azonban ez nem része a szervezeti elkötelezettségnek (Waters 2000). Sőt, a szervezeti innováció szempontjából az erős szervezeti elkötelezettség nem is feltétlenül hasznos, mert ilyen környezetben az erős szervezeti kultúrához hasonlóan csak korlátozottan tud megjeleníteni a szervezeten belül az új szemlélet. Az erős szervezeti kultúra és magas szervezeti elkötelezettség hátrányain túl kiemeli Gupta (2009) kutatását, aki bebizonyította, hogy a folytonos elkötelezettség egyenesen rontja az innovációt támogató szervezeti klímát (innovation supportive climate). Mindezek alapján a jövőképes szervezetek egyik ismérve, hogy képesek differenciálni az alkalmazottak és az ő szervezeti elkötelezettségi szintjeik között az egyes dimenziókban. Felismerésre kerül, hogy azok a típusú elkötelezettségi dimenziók erősítendőek célzottan, amelyek hozzájárulnak a folyamatos szervezeti megújulás támogatásához, és csak azoknak a munkavállalóknak az esetében, akiknél az ebbe való beruházás kifizetődő, akik az innovációs teljesítményhez a legnagyobb mértékben járulnak hozzá. A többi alkalmazott ilyen magas szintű elkötelezettségének a hiánya pedig nem veszteség, hanem lehetőség arra, hogy olyan új szemléletet behozni képes munkatársak csatlakozzanak a szervezethez, akik elkötelezettségi profilja az innovációt jobban támogatja. Összefoglalva tehát a jövőképeség mikroszintjén az egyének szervezethez való viszonyulásának újraértelmezése áll a középpontban, amiben szakítunk azzal a korábbi, mindeddig uralkodó végletes megközelítéssel, hogy a munkavállalók elkötelezettségének maximalizálása feltétlen előnyökkel jár. Nem von le a mikroszintnek a jövőképeségben betöltött jelentőségéből, sőt közvetlen kapcsolatot teremt a mikro- és makroszint között az a felismerés, amire Shahriari *et al.* (2022) jutott, miszerint a szervezetek zöld működése pozitívan hat vissza a munkatársak elkötelezettségére. Vizsgáljuk meg a következőkben, hogy e szintek között milyen szerepe van a szervezet vezetőinek, ezzel együtt a mezoszintnek.

A jövőképeség mezoszintjén a vezető és a döntései vannak a fókuszban. Az a profitmaximalizálásra való törekvés, amit a legtöbb vállalat megkövetel és amiért a vezetők felelnek, a jövőképes szervezeti keretek között megváltozik. Napjainkban egyrészt egyre jellemzőbb, hogy egyfajta külső nyomás is nehezedik a vezetőkre a külső környezet (pl. társadalom, civil szervezetek) felől, akik immár nemcsak a jogi személy vállalatokat, hanem azoknak a felelős vezetőit is számonkéri, amennyiben a profitmaximalizáló vállalati tevékenység etikátlan, következménye pedig negatív hatást gyakorol az emberek jóllétére vagy a természeti környezetre (Fernando & Sim 2011). Ugyanakkor a jövőképes szervezeteknek is érdekük az, hogy a növekedésüket tudatosan visszafogják. Ezeknek a vállalkozásoknak a közös ismérvük az, hogy elutasítják Adizes (1979) vállalati életciklus elméletét, és elkerülendő a hanyatlási szakaszokat, az innovatív megoldásokat, termék- vagy szolgáltatásfejlesztéseket lassú ütemben hajtják végre még akkor is, ha ezzel a rövidtávú profitmaximalizálás ellen hatnak. A rövidtávú profitmaximalizálásra való törekvést ezen kívül az etikus vállalati magatartás is segít elkerülni (Doorasamy & Baldavaloo 2016), így a jövőképeség mezoszintjének megvalósulását elsősorban olyan vezetők támogatják, akik az etikus vezetői gyakorlatok elkötelezettjei. Azt, hogy a jövőképeség záloga a fenntartható módon történő növekedés, megerősíti Jyoti és Khanna (2021) eredménye is, akik szerint a szervezetek hosszú távú fennmaradása akkor biztosítható, ha a profitmaximalizálás helyett minden érintett igényeit és érdekeit figyelembe veszi a szervezet a működése során. Széles szakirodalom foglalkozik az érdekelt felek igényeinek feltárási módszereivel, de a leginkább kézenfekvő megoldás, ha a szervezet sikeres abban, hogy aktívan formálja ezeket, így a fogyasztók vásárlási szokásait, az alkalmazottainak munkahelyi attitűdjait, a társadalom szervezetről formált képét stb. Ez akkor lehetséges, ha a szervezet nemcsak kiszolgálja a környezetét, hanem az őt körülölelő rendszert irányítani is igyekszik. A szervezeteket olyan entitásoknak tekintjük, amelyeknek létezik jövőképtük, stratégiájuk, víziójuk, amiknek elérése érdekében határozzák meg a cselekvéseiket. Mindezek azonban az egyes vezetők konkrét döntésein alapulnak, ezért kiemelten fontos a jövőképeség mezoszintjén az, hogy e döntéseket milyen etikai megfontolások mellett teszik. Az etikus vezetői viselkedés pedig mind a munkatársak elkötelezettségére (mikroszint) (Asif *et al.* 2022), mind a szervezet társadalmi felelősségvállalására (makroszint) hatással van (Al Halbusi *et al.* 2024).

A jövőképesseg makroszintjén a szervezetek a makrorendszerek irányítását csak annyiból teszik önérdekből, amilyen mértékben arra a hosszú fennmaradásuk érdekében szükség van – de mint az előbb láttuk, ez tudatosan nem irányul azonnali haszonszerzési törekvésre. A nemzeti kultúra az, amit annak értékein és megjelenési formáin keresztül befolyásolnia kell úgy, hogy az egyúttal a társadalom, mint érintett érdekeit is szolgálja. A nemzeti kultúrák szervezeti kultúrára gyakorolt szerepéről sok kutatás készült már (pl. Biemans *et al.* 2022, Adler & Gunderson 2008), amely közvetlenül is meghatározza a szervezetet körülölelő környezet pénzügyi, környezeti, társadalmi tulajdonságait is (DasGupta & Roy 2023). Ugyanígy hatással van a szervezetek környezeti innovációs tevékenységére is: Ullah *et al.* (2022) szerint Hofstede maszkulinitás és a jövőorientált nemzeti kultúrák elősegítik a környezeti innovációkat, más dimenziók pedig csökkentik azt. Ha a szervezetek működési környezetet meghatározza a nemzetgazdasági szintű innovációs teljesítményt (Tekic & Tekic 2021), akkor mind a társadalomnak, mind a szervezeteknek érdeke, hogy a nemzeti kultúrára már csak emiatt is hatást gyakoroljon az üzleti szféra. Mind ezen túl azonban a jövőképes szervezet a nemzeti kultúra formálásának felelősségét is felismeri, ezért azt fenntartható módon és etikus vállalati gyakorlatokkal befolyásolja. A jövőorientáció és a vállalati felelősségvállalás kapcsolata pozitív, ugyanakkor nem egyirányú (Halkos & Skouloudis 2017), ami lehetőséget teremt a nagyon hosszú távú fennmaradást célul kitűző szervezetek számára, hogy az innovációs tevékenységüket támogató olyan nemzeti kultúra formálást hajtsanak végre, amiben az innovációs ciklusoktól függetlenül lehet az érintettekkel való kölcsönösen javadalmazó függőséget fenntartani.

A jövőképes működés feltételeit a fentiek alapján három szinten kell megvalósítani. Ez tervezett, átgondolt, megfontoltan végrehajtott változásmenedzsmentet feltételez. A következő fejezetekben ennek a változásnak a vezetői, illetve a szervezeti vonatkozásait tekintjük át. Üzleti döntéseit úgy hozza meg, hogy a vezető-szervezet-környezet viszonyában a mértéktartást tartja szem előtt, és elutasítja a rövidtávú hasznokat abban az esetben, ha azok a hosszú távú túléléshez szükséges célokat nem szolgálják (mezoszint). Végül a vezető tudatában van annak, hogy a társadalom, kultúra és a természeti környezet egészére nemcsak a közvetlen termékelőállítás vagy szolgáltatásnyújtási folyamataival gyakorolhat hatást, hanem ezektől kvázi függetlenül is küldetésének tekinti, hogy e makrorendszerek biztonságos és kiszámítható jövőt

jelentsenek minden érintett és maga a szervezet számára is (makroszint). A változásmenedzsmentben a vezetés feladata alapvetően az, hogy a változás szükségességének egyéni elfogadását elősegítse, illetve hogy a kultúraváltáshoz szükséges változásmenedzsment módszert megválassza és azt meg-szervezze (Kavanagh & Ashkanasy 2006).

VEZETŐI MAGATARTÁS A JÖVŐKÉPES SZERVEZETEK VÁLTOZÁSMENEDZSMENTJÉBEN *LEADER BEHAVIOR IN CHANGE MANAGEMENT OF FUTURE POTENTIAL ORGANIZATION*

A jövőképes szervezetek ideális vezetője a fentiek alapján nem uniformizál people menedzsment megoldásokat, ehelyett az alkalmazottak attitűdjeit a teljesítményeiknek, képességeiknek és munkakörülményeiknek az értéke alapján differenciáltan befolyásolja (mikroszint). Hasonlóképpen nem gondolkodik szélsőségekben az üzleti sikerességet illetően sem, és a mértéktartás szervezeti értékévé váló emelése mellett elutasítja a kizárólag csak a szervezeti teljesítmény fokozására utaló elsődleges szándékokat (mezoszint). Végül pedig a kultúrára úgy tekint, mint egy eszköz ahhoz, amely képes a vállalat és érintettjeinek jóllétét hosszú távon biztosítani, és az ezzel együtt járó egyenrangúság a kultúra változtatásának eredőjére is kiterjed (makroszint).

Tanulmányunkban Kotter (1995) és Cummings & Worley (2015) változásmenedzsment modelljeinek lépésein keresztül értékeljük a jövőképesseg megvalósítását elősegítő vezetői gyakorlatot. A két modellt Errida & Lotfi (2021) összehasonlítja és három nagy tevékenység egységre osztja, és a modellek egyes lépéseit ezekbe helyezi el az 1. táblázat szerint. A táblázatot az egyes lépésekben szükséges új vezetői szemlélettel egészítettük ki.

A klasszikus szervezetek változásmenedzsment folyamata nem tér ki arra, hogy az alkalmazottakat hogyan célszerű motiválni, vagy számukra a változás fontosságát kommunikálni, ehelyett általánosságban emeli ki a tevékenységeket a háromszakaszú változási folyamat első, felengedés fázisában. A jövőképes szervezetekben összhangban az előbbieken azonosított mikroszintű sajátossággal, a vezetői bizalmat és egyben a változás sikerét a kommunikáció őszintesége adja, aminek során a vezető az alkalmazottak szervezetben betöltött szerepeikhez és egyéni jellemzőik alapján a munkatársakat csoportokra osztja, amelyekhez speciális ösztönzőket rendel.

1. táblázat: A változásmenedzsment fázisainak és lépéseinek megvalósulása a klasszikus és a jövőképes szervezetekben.

Table 1. Realization of phases and steps of change management in future potential organizations.

Változás- menedzs- ment fázisok	Kotter (1995) változás- menedzsment modelljének lépései	Cummings & Worley (2015) változás- menedzsment modelljének lépései	Klasszikus szervezetek vezetési gyakorlatának értékelése	Jövőképes szervezetek vezetési gyakorlatának javaslata
Felengedés	A sürgősség érzését megte- remteni Irányító koalíció létre- hozása Vízió és stratégia kialakítása Kommunikál- ni a víziót	Motiválni a vál- tozás érdekében Vízió kialakítása Politikai támogatás biztosítása	Kotter modellje kényszerből vezeti le a változási folya- matot, Cumming & Worley pedig megnyitja a változás érdekeit. Kotter modellje bürokratikusabb eljárást feltételez, és hangsúlyozza a változás irányításának és kommunikálásának a fontosságát.	Minden alkalmazott meggyőzése fontos a változás szükségességéről, de különbséget kell tenni az a) felismer(tet)és során, b) a motiváció során és c) a kommunikációban is. Fel kell használni a jövőképes szervezetek mikro szintjén azonosí- tott sajátos vezetői alapvetést.
Átalakulás	Lehetővé teszi a széleskörű felhatalmazást Rövidtávú nyereségeket hoz létre Profitál az addigi siker- ekből és még több változást generál	Az átmenet menedzselése	Kotter a változás folya- matának sikerét az empow- ermenttől teszi függővé, miközben a teljesítmé- ny szempontot hangsúlyoz- za, és a rövidtávú sikereket hajszolja.	Cumming & Worley modellje lehetővé teszi, hogy az átalakulás fázisa helyzetfüggő módon legyen menedzselve. A jövőképes szervezetek változásmenedzselése során a gyorsan elérhető rövidtávú üzleti nyereségek realizálása mint lépés, nem alkalmazható, mert el- lentmond a mezoszinten azonosított mértéktartást kiemelő szervezeti értéknek. Az átalakulás folyamata így lehet időben nagyon elnyúló, vagy akár még a jelenben közvetlen hasznokkal nem is járó.
Meg- szilárdítás	Rögzíti az új eljárásokat a vállalati kultúrában	Kezdeti lendület fenntartása	Kevés támpontot adnak az új megoldások sikeres fenntartására, illetve a szervezeti kultúrának a külső környezeti változók- kal való viszonyát és annak hatásait a változásra nem veszi figyelembe.	A változás tartósságának nemcsak az a kritériuma, hogy az új értékek be- tudnak-e épülni a szervezeti kultúrá- ba, hanem az is, hogy a szervezeti kultúra és a nemzeti kultúra optima- lis egymásra hatása megtörténik-e. A jövőképes szervezetek saját környezetük kultúráját is formálják, ami visszahat a változási folyamatra.

Forrás: Kotter (1995); Cummings & Worley (2015) alapján saját szerkesztés

Az átalakulás fázisában Kotter lépései kifeje-
zetten említik az azonnali nyereségek elérésének
a fontosságát és ezek gyors kommunikációját az
alkalmazottak számára. Ez a megközelítés azonban
éppen annak a kultúrának mond ellent, amit a jövő-

képes szervezet megvalósítani kíván: nem feszülhet
ellentét a kívánt szervezeti működési rend, kultúra és
a változásmenedzsmentben alkalmazott értékek és
felfogások között. Ha a jövőképes szervezetek egyik
kritériumának a mérlegelés nélküli azonnali hasznok

keresésének elutasítását tartjuk, akkor a működés mezosztíjén azonosított mértéktartás szemléletét kell ebben a fázisban is alkalmaznia a vezetőnek.

Végül sem Kotter, sem Cummings & Worley modellje nem foglalkozik a változás sikerességének megítélését illetően a külső környezet reakciójával. Kotter kiemeli az új szervezeti kultúra értékek megszilárdításának a fontosságát, de arra nem fordít figyelmet, hogy ezt beágyazza a nemzeti kultúra rendszerébe. A jövőképes szervezetek működési gyakorlata és így szükségszerűen változásmenedzsment gyakorlata is tükrözik ezen: makrosztíven a változás akkor tekinthető sikeresnek, ha a nemzeti kultúrára is képes szándékolni és építő jellegű hatást gyakorolni.

JÖVŐKÉPESSÉG ÉS MENEDZSMENT PARADIGMAVÁLTÁS **FUTURE POTENTIAL AND MANAGEMENT PARADIGM SHIFT**

A jövőképes szervezet folyamat (változásvezetés) központú megközelítése beilleszthető egy szélesebb kontextusba: a világban zajló gazdasági-szervezeti-vezetési paradigmaváltásba. Bakacsi (2015) öt átfogó vezetési paradigmát (klasszikus, emberi viszonyok, magatartástudományi döntéshozatali, versengő és nyer-nyer) azonosít. A tanulmányunkban fentebb tárgyalt, a három szervezeti szinthez köthető változásmenedzsment lépések jól megfeleltethetők a versengő paradigmából a nyer-nyer-be való átmenetnek. Nem állítjuk, hogy a jövőképes szervezetté válás a paradigmaváltás hajtómotorja, hipotézisünk azonban az, hogy a kibontakozó paradigmaváltás kedvező feltételrendszer teremt a jövőképes szervezetté való válásnak.

A paradigmaváltás lényegi elemeinek bemutatásához a kontingenciaelméletből továbbfejlesztett keretekre támaszkodva (környezet, szervezeti tagok, jellemzői – mint függő változók; illetve stratégia, erőforrás-szinergiák, struktúra, kontroll, leadership) bontjuk ki a versengőből a nyer-nyer (ko-opetitiv) paradigmába való átmenet lényeges dimenzióit. (2. táblázat)

A paradigmaváltás szintenként meghatározó impulzusai megítélésünk szerint a következők:

- Mikro szinten: a szervezeti kulcs tagjainak domináns motivációja elismertségről megvalósítási szintre, Hersey *et al.* (1996) értelmezése szerinti érettségűk É3-ról (magas skill, alacsony will) É4-re (magas skill, magas will) lépett.
- Mezo szinten: az érett személyiségekhez igazodó domináns leadership a jelentős hatáskört átengedő részvételitől a teljes felhatalmazásig (empowerment) jut el. A tranzakciós vezetés a transzformációs váltja fel (Burns 1978), az

érdek-kötött karizmatikust az értékalapú neo-karizmatikus (Bakacsi 2019) váltja fel. A vezetői szerepek Kotter-i változtatását a felső vezetői szinteken a szerep helyett típusú váló Leader veszi át. A belső szinergiák fölötti kontrollt támogató számítógépes rendszer-megoldásokból egy külső és belső szinergiákat egyaránt átfogni képes BigData és mesterséges intelligencia alapú IT döntéstámogatás emelkedik ki.

- Makro szinten: a komplex, dinamikus, változó környezet már csak proaktív válasz-képességgel kezelhető, exponenciális pályán növekvő VUCA világgá alakul. A szinergia menedzsmenttel, méretgazdaságossági előnyökre építő és az ellátási láncban erős alkupozíciókat alakítani képes értékelés-játítást a szinergia-brókeri szerepben az alkalmassági vonzerőt hálózati csomópontokra váltani képes, a teremtetett érték-többlet méltányos elosztására törekvő hálózatos mintázat váltja fel.

Léptékét és nagyságrendjét tekintve ez a legnagyobb paradigmaváltás a menedzsment elmélet és gyakorlat eddigi történetében. A jövőképes szervezet és a paradigmaváltás között egy kölcsönös meghatározottságot vélelmezünk, a következő kiegészítő megjegyzésekkel:

- A jövőképes szervezet egy, de nem kizárólagos lehetőség a paradigmaváltás megvalósítására. A szervezetek vezetői a paradigmaváltásból fakadó kihívások megválaszolására reális opcióként fontolhatják meg a jövőképes szervezet kialakítását, különösen, ha a társadalmi szintű jól-lét, egyensúlyok, méltányosság és fenntarthatóság transzcendens értékeit lényeges iránytűnek tekintik.

- A sikeresen végrehajtott szervezeti-vezetési paradigmaváltás ugyanakkor nem jelenti azt, hogy automatikusan jövőképes szervezet jön létre.

A KUTATÁS FOLYTATÁSÁNAK JÖVŐBELI IRÁNYAI **FUTURE DIRECTIONS OF THIS RESEARCH**

Amennyiben a jövőképes szervezet fogalmi-konceptuális megalkotására irányuló elméleti jellegű próbálkozásunkat a szakmai közvélemény megerősíti, úgy a kutatásunk több irányba fejleszthető tovább:

- a jövőképes szervezet strukturális modelljének kialakítása;
- a jövőképes szervezet és társadalom közötti kapcsolat alapos feltárása;
- a jövőképes szervezet olyan vezetési elemeinek, illetve szervezeti funkcióinak részletebb kidolgozása, mint a leadership, a kontroll, a HR, a kultúra, a szervezettervezés, a tudásmenedzsment.

2. táblázat: A versengő és a nyer-nyer paradigma összehasonlítása.

Table 2. Comparison of Competing and Win-Win Paradigms.

		Versengő paradigma	Nyer-nyer (ko-opetív) paradigma	Releváns források
Szervezeti tag	Motiváció	Elismertség, hatalom	Önmegvalósítás	McClelland & Burnham (1976)
		Motiváció 2.0	Motiváció 3.0	Pink (2010)
	Érettség	É3 (magas skill, alacsony will)	É4 (magas skill, magas will)	Hersey <i>et al.</i> (1996)
Külső környezet	Környezeti jellemzők	Komplex, dinamikus, változó, stratégiai hangozbanás (time pacing)	VUCA, exponenciális változások, fekete hattyúk és szürke rincezősok	Eisenhardt & Brown (1998)
	Szervezeti válasz	Reaktív + preaktív	Proaktív	Basil-Cook (1974)
		Előrejelzés (prediction)	Felkészültség (preparadness) – quantum computing, kognitív tudományok, Mesterséges intelligencia	Taleb (2012)
Értéktéremtő szinergiák	Fókusz	Belső és külső	A külső már nagyobb, mint a belső	
	Iparági szerkezet	Ellátási lánc, economy of scale	Hálózatos kapcsolatépítés, alkalmassági vonzerővel, sharing-economy, platform economy	Seth-Sisodia (2002), Barabási-Albert (2003)
Szinergia menedzsment	Vezetői szerep	Manager & Leader	Leader	Kotter (1990)
		Szinergia menedzser	Szinergia bróker	Bakacsi (2017)
		Participatív leadership, tranzakcionális, karizmatikus	Empowerment, transzformális, neo-karizmatikus	Burns (1978), Bakacsi (2019)
	Érték elsa-játítás	Erős alkupozíciók kiépítése és kiaknázása	Az értéktöbbslet méltányos elosztása	
	IT támogatás	Integrált rendszerek	Big Data, Mesterséges Intelligencia	
Stratégia		Versenysstratégiák, Iparági 5 erő, out-sourcing	Erőforrás alapú stratégiák; szervezeti alapképességek	Porter (2006), Porter (2008), Prahalad & Hamel (1990), Grant (1991)
Szervezeti struktúra	Szervezeti forma	Divizionális, mátrix	Eltűnő szervezeti határok, megforduló tranzakciós költségek	Tapscott-Williams (2017)
Koordínáció és kontroll	Koordináció, vezetői rendszerek	Technokratikus koordináció, megegyezésses eredménycélokkal való vezetés (célalku)	Személyorientált koordináció, jövőkép, küldetés	Dobák – Antal (2013)
	Kontroll	eredmény kontroll	klán (döntés) kontroll	Bakacsi (2022)
Alap értékek		Növekedés, vagyon (materialisztikus)	Egyensúly, jól-lét, fenntarthatóság (transzcendens)	

Forrás: saját szerkesztés

HIVATKOZÁSOK

REFERENCES

- Aczél, P. (2018), "Social Futuring: A Discursive Framework", *Society and Economy*, 40(S1), 47–75. <https://doi.org/10.1556/204.2018.40.S1.4>
- Adizes I. (1979), *Managing Corporate Lifecycles: How to Get and Stay at the Top*. The Adizes Institute Publishing, New Jersey.
- Adler, N.J. and Gundersen, A. (2008), *International Dimensions of Organizational Behavior*. Thomson South-Western, Mason, OH, 398.
- Al Halbusi, H., Tang, T. L.-P., Williams, K. A., Ramayah, T. (2024), "Do ethical leaders enhance employee ethical behaviors? Organizational justice and ethical climate as dual mediators and leader moral attentiveness as a moderator: Empirical support from Iraq's emerging market", In Thomas Li-Ping Tang (Ed.) *Monetary Wisdom*. 317–337. <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-15453-9.00018-8>
- Bakacsi Gy. (2015), Változó vezetési paradigma – változó megbízó-ügynök probléma. In *Vezetés és szervezet társadalmi kontextusban. Tanulmányok Dobák Miklós 60. születésnapja tiszteletére*. Akadémiai Kiadó, Budapest. 29–54.
- Bakacsi, Gy. (2017), The leader, as synergy Broker. *Keynote presentation on 14th International Symposium in Management*, Timișoara, 27/10/2017
- Bakacsi, Gy. (2019), „A karizmatikus és a neo-karizmatikus leadership összehasonlítása”, *Vezetéstudomány*, 50(3), 50–61. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.05>
- Bakacsi, Gy. (2022), „Vezetési paradigmák és kontroll”, In: Dajnoki, Krisztina; Boros, József (szerk.) *Tanulmányok Berde Csaba tiszteletére: köszöntők és tanulmányok Berde Csaba professzor úr 70. születésnapja tiszteletére*. Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet
- Barabási, A. L. (2003), *Behálózva*. Magyar Könyvklub.
- Basil, D. C., & Cook, C. W. (1974), *The Management of Change*. McGraw Hill
- Biemans, W., Malshe, A., & Johnson, J. S. (2022), "The sales-marketing interface: A systematic literature review and directions for future research", *Industrial Marketing Management*, 102, 324–337. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.02.001>
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*. Harper-Raw
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015), *Organization development and change* (10th ed.). Stamford, CT: Cengage.
- Csák, J. (2018), "Social Futuring – A Normative Framework", *Society and Economy*, 40(S1), 21–45. <https://doi.org/10.1556/204.2018.40.S1.3>
- DasGupta, R., & Roy, A. (2023), "Moderation impact of national culture on international firm's environmental, social, governance and financial performance", *International Journal of Intercultural Relations*, 92, Article 101749. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2022.101749>
- Dobák M., & Antal Zs. (2013), *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése*. Akadémiai Kiadó
- Doorasamy, M., & Baldavaloo, K. (2016), "Compromising Long-Term Sustainability for Short-Term Profit Maximization: Unethical Business Practice", *Foundations of Management*, 8(1), 79–92. <https://doi.org/10.1515/fman-2016-0007>
- Eisenhardt, K.M., & Brown, S.L. (1998), "Time pacing: Competing in markets that won't stand still", *Harvard Business Review*, 76(2). <https://hbr.org/1998/03/time-pacing-competing-in-markets-that-wont-stand-still>
- Erida, A., & Lotfi, B. (2021), "The determinants of organizational change management success: Literature review and case study", *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1–15. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Fernando, M., & Sim, A. B. (2011), "Strategic ambiguity and leaders' responsibility beyond maximizing profits", *European Management Journal*, 29(6), 504–513. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.08.001>
- Grant, R. M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Gupta, S. (2009), "Climate for Innovation, Procedural Fairness and Organizational Commitment: An Empirical Study", *Management and Labour Studies*, 34(1), 43–56. <https://doi.org/10.1177/0258042X0903400103>
- Halkos, G., & Skouloudis, A. (2017), "Revisiting the relationship between corporate social responsibility and national culture: A quantitative assessment", *Management Decision*, 55(3), 595–613. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2016-0868>
- Hansson, J., Backlund, F., & Lycke, L. (2003), "Managing commitment: increasing the odds for successful implementation of TQM, TPM or RCM", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(9), 993–1008. <https://doi.org/10.1108/02656710310500815>
- Hersey, P., Blanchard, K., & Dewey, E. J. (1996), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (7th ed.). Prentice-Hall Inc.
- Jaros, S. J. (1997), "An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions", *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319–337. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1553>
- Jyoti, G., & Khanna, A. (2021), "Does sustainability performance impact financial performance? Evidence from Indian service sector firms", *Sustainable Development*, 29(6), 1086–1095. <https://doi.org/10.1002/sd.2204>

- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006), "The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger", *British Journal of Management*, 17, S81–S103. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00480.x>
- Kotter, J. P. (1990), "What leaders really do", *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>
- Kotter, J. P. (1995), "Leading change: why transformation efforts fail", *Harvard Business Review*, 1995, 59–67. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Magazine, S. L., Williams, L. J., & Williams, M. L. (1996), "A Confirmatory Factor Analysis Examination of Reverse Coding Effects in Meyer and Allen's Affective and Continuance Commitment Scales", *Educational and Psychological Measurement*, 56(2), 241–250. <https://doi.org/10.1177/0013164496056002005>
- McClelland, D. C., & Burnham, D. (1976), "Power is the Great Motivator", *Harvard Business Review*, 54(2). <https://hbr.org/2003/01/power-is-the-great-motivator>
- Nyhan, R. C. (1999), "Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations: The Key Role of Interpersonal Trust", *Review of Public Personnel Administration*, 19(3), 58–70. <https://doi.org/10.1177/0734371X9901900305>
- Pink, D. (2010), *Motiváció 3.0 – Ösztönzés másképp.* HVG Könyvek Kiadó
- Porter, M. E. (2006), *Versenysstratégiák.* Akadémiai Kiadó
- Porter, M. E. (2008), The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 88(1). <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68(3). <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- Roof, R.A. (2018), "Future-Oriented Identity: Necessary Leader Transformation Through Spiritual Engagement", In: Marques, J., Dhiman, S. (eds) *Engaged Leadership. Management for Professionals*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-72221-4_8
- Seth, J. A., & Sisodia, R. (2002), *The Rule of Three: Surviving and Thriving in Competitive Markets.* Simon & Schuster.
- Shahriari, M., Tajmir Riahi, M., Azizan, O., & Rasti-Barzoki, M. (2022), "The effect of green organizational culture on organizational commitment: The mediating role of job satisfaction", *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 33(2), 180–197. <https://doi.org/10.1080/10911359.2022.2029789>
- Sinclair, R. R., Tucker, J. S., Cullen, J. C. & Wright, C. (2005), "Performance differences among four organizational commitment profiles", *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1280–1287. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1280>
- Szántó, Z. O. (2018), "Social Futuring – An Analytical Conceptual Framework", *Society and Economy*, 40(S1), 5–20. <https://doi.org/10.1556/204.2018.40.S1.2>
- Szanto, Z. O. & Mueller, J. D. (2022), "Social Futuring, Modern and Ancient", *World Futures*, 79(2), 267–296. <https://doi.org/10.1080/02604027.2022.2059305>
- Taing, M. U., Granger, B. P., Groff, K. W., Jackson, E. M., & Johnson, R. E. (2011), "The Multidimensional Nature of Continuance Commitment: Commitment Owing to Economic Exchanges Versus Lack of Employment Alternatives", *Journal of Business and Psychology*, 26, 269–284. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9188-z>
- Taleb, N. N. (2012), *A fekete hatvány – avagy a legváratlanabb hatás.* Gondolat Kiadó.
- Tekic, A., & Tekic, Z. (2021), "Culture as antecedent of national innovation performance: Evidence from neo-configurational perspective", *Journal of Business Research*, 125, 385–396. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.014>
- Testa, M. R. (2001), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment", *The Journal of Psychology*, 135(2), 226–236. <https://doi.org/10.1080/00223980109603693>
- Ullah, S., Ageyi-Boapeah, H., Kim, J. R., & Nasim, A. (2022), "Does national culture matter for environmental innovation? A study of emerging economies", *Technological Forecasting and Social Change*, 181, Article 121755. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121755>
- Van Oudenhoven (2001), "Do organizations reflect national cultures? A 10-nation study", *International Journal of Intercultural Relations*, 25(1), 89–107. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(00\)00044-4](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(00)00044-4)
- Wasti, S. A. (2003), "Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303–321. <https://doi.org/10.1348/096317903769647193>
- Waters, J. (2000), "Achieving innovation or the Holy Grail: managing knowledge or managing commitment?" *International Journal of Technology Management*, 20(5-8), 819–838. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2000.002897>
- Wittig-Berman, U., & Lang, D. (1990), "Organizational commitment and its outcomes: Differing effects of value commitment and continuance commitment on stress reactions, alienation and organization-serving behaviours", *Work & Stress*, 4(2), 167–177. <https://doi.org/10.1080/02678379008256978>

Krajcsák Zoltán, kutatóprofesszor
krajcsak.zoltan@uni-bge.hu

*Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem
Moholy-Nagy Művészeti Egyetem – Jövőképeség Obszervatórium*

Bakacsi Gyula, egyetemi tanár
bakacsi.gyula@uni-bge.hu

*Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem
Moholy-Nagy Művészeti Egyetem – Jövőképeség Obszervatórium*

Környei Imre, tulajdonos-ügyvezető
kornyei.imre@icons.hu

*Moholy-Nagy Művészeti Egyetem – Jövőképeség Obszervatórium
iCons-Hungary Kft.*

Szilágyi Tamás Benedek, tulajdonos-ügyvezető
szilagyi.tamas@icons.hu

*Moholy-Nagy Művészeti Egyetem – Jövőképeség Obszervatórium
iCons-Hungary Kft.*

Future Potential Organizations Part 1. Change Management

THE AIM OF THE PAPER

The first part of our conceptual paper provides an overview of the model of future potential organizations, which is considered a new concept in management terminology, distinct from sustainability. In this article, we analyze the management solutions that can be used to create a future potential operation. We examine the conditions for achieving vision at three levels of organizational functioning and explore the change management steps that can be taken to achieve vision.

METHODOLOGY

While this paper was being created, we were guided by the need to introduce the concept of the future potential organization model to the domestic academic community and practitioners alike. To this end, our paper presents a theoretical framework and draws on a literature analysis.

MOST IMPORTANT RESULTS

At the micro level of the operation of future potential organization, it is recognized that not all employees' organizational commitment is equally important, i.e. turnover should be taken for granted in order to optimize resources and foster organizational innovation. At the meso level, managerial decision-making focuses on ethical leadership practices rather than on decisions that maximize profit. And at the macro level of vision, the organization is consciously influencing national culture in such a way that it can more effectively serve the interests and needs of its stakeholders through change, while at the same time helping to create its own vision.

RECOMMENDATIONS

Organizations that can fully function as described in the study and have perfect future potential are still rare today. We believe, however, that if organizations embrace the goals of vision and seek to change their routines to achieve them, the domestic business sector will not only take significant steps towards its own survival but will also contribute to the future potential of society.

Keywords: future potential organizations, organizational change management, culture