**12. témakör Változásmenedzsment**

**„Egy változtatás mindig egy további változtatást eredményez.” (Macchiavelli, N.)**

1. **Szervezeti változás**

A piaci verseny globalizálódása, az információtechnológia fejlődése, a turbulensen változó piaci igények és előállítási folyamatok megjelenése arra késztetik a szervezeteket, hogy időről időre felülvizsgálják stratégiájukat. Ebben a közegben a szervezeteknek versengeniük kell mind a minőség, mind a költség, mind az innováció tekintetében (Deák, 2010).

A szervezetekre -különösen a gazdasági szférában - nem valamiféle statikus, hanem egyfajta dinamikusan formálódó, időről időre átalakuló rendszerként tekinthetünk. A változásmenedzsment fejezetben célunk, hogy a szervezetek átalakulásának okait és mikéntjét rendszerezzük, továbbá a szervezeti változásokra vezetői szemszögből rátekintsünk, vizsgálva a változások tudatos irányításának és befolyásolásának képességét és lehetőségét.

A szervezeti változások vizsgálata az 1970-80-as években került a menedzsment tudományok középpontjába. Ennek oka, hogy a szervezetek környezetére a korábbi kiszámítható, konjunkturális időszakkal szemben az egyre inkább gyorsuló, bizonytalan változások váltak jellemzővé, melyhez a szervezeteknek is alkalmazkodniuk kellett. A fogyasztói igények változása szintén felgyorsult, a turbulensen változó környezetben pedig az időfaktor a versenyképesség egyre fontosabb kulcstényezőjévé vált a versenytársakkal a fogyasztók kegyeiért vívott küzdelemben. A termékfejlesztés folyamata jelentősen felgyorsult és a termékek, szolgáltatások életciklusa jelentősen lerövidült. Azok a cégek maradtak életben, vagy törtek piacvezető szerepre, melyek gyorsan és hatékonyan tudtak adaptálódni a környezetben beállt változásokhoz. Nem csak a változás vált tehát állandóvá, de a változás gyorsulásának üteme is. Korábban hagyományosnak tekinthető iparágak megszűntek vagy átalakultak az információtechnológia térnyerésének következtében. Az IOT (azaz Internet of Things, a dolgok internete) korában aligha találunk olyan iparágat, melynek termékeit, szolgáltatásait ne találnánk meg az interneten.

A változás egy a mindennapi életünkből is jól ismert jelenség. Egyénként hol észrevétlenül, hol tudatosan reagálunk a minket érő külső környezet módosulására. Számtalan olyan környezeti hatással találkozunk, amely mind megkívánja az egyéntől, hogy alkalmazkodjon.

Az egyénekhez hasonlóan, a szervezeteket is érik folyamatosan változást generáló események, melyekre a lehető legrövidebb idő alatt hatékonyan szükséges reagálniuk (Gál, 2020). A szervezetek számára az őket érő változásokra való reagálás a fennmaradás feltétele. A változás tehát a szervezeti lét mindennapos, magától értetődő jelensége. A változások ugyanakkor bizonytalanságot, ezáltal feszültséget okoznak, melynek a feloldására a szervezeteknek folyamatosan törekedniük kell.

A változással kapcsolatos elméletek a **Lewin klasszikus erőtér modelljében** (Lewin, 1972) gyökereznek, melyet az alábbiakban ismertetünk. A Lewin-féle háromtényezős elmélet szerint egyetlen entitás (egyén, csoport, szervezet, társadalom) sincs légüres térben, hiszen egy ráható mező veszi körül, amelynek sajátos jellemzői vannak. Ebben a megközelítésben a változás azt jelenti, hogy egy rendszer jellemzői, ahogyan haladunk előre az időben, valamely paraméterei mentén mást mutatnak, mint korábban. A változás folyamata, állapotai, és azok jellemzői az alábbi ábrában foglalhatók össze (.ábra) (Gál, 2020).

.ábra: A változás folyamatának szakaszai



Forrás: Gál, 2020

Lewin alapelmélete szerint a stabil, egyensúlyi állapotra ható változást akadályozó és generáló tényezők egyensúlya felborul, amely által a korábbi stabil állapot megszűnik és instabillá válik a szervezet. Ezért szükségessé válik az alkalmazkodás, azaz meg kell változtatni a korábbi állapotot, hogy a kialakult új helyzetben képes legyen szilárdan fennmaradni a szervezet. (Gál, 2020, p.2.)

Tanári megjegyzés 1.:

Stabilitás? Instabilitás? Stabilitás? Hogy is van ez?

„A szakirodalomban a változási folyamatot kiegészítik az egyensúlyi állapottal, a kimozdítással és az ezt követő egyensúlyi állapottal, ahogyan az ábrán is látható. A változtatás itt is középen helyezkedik el, az egyensúlyi állapotból való kibillenést követően. Az is látható, hogy amennyiben a stabilitását akarjuk megfogalmazni a különböző szakaszoknak, akkor a fellazítás, vagy „A” egyensúlyi állapotot, és a megszilárdítást „B” egyensúlyi állapotot stabilnak, míg a változtatást instabilnak nevezhetjük. Tehát, amikor egy szervezet változásmenedzseléséről beszélünk, akkor abba már a fellazítást is, valamint az instabil, egyensúlyi állapotból kizökkent állapotot és a megszilárdítást, vagy konszolidálás szakaszát is beleértjük. Nem csupán a változtatáskor megvalósuló intézkedések, hanem a teljes folyamat idetartozik.” (Gál, 2020, p.2)

Bár nem új kérdés, mégis szükséges a három lépéses változási modell kapcsán egy újabb problémát is megemlíteni: Napjainkban a rendkívül gyors változások, amelyek a környezetben végbe mennek, már nem feltétlenül képesek a szervezet számára elegendő időt biztosítani arra, hogy ez a stabil, befejező állapot létrejöhessen. Ennek értelmében nem minden esetben beszélhetünk a befejező állapot eléréséről, ***Lewin erőtér-modelljének mai értelmezésében*** a szervezetek a permanens változás mellett az állandó alkalmazkodás folyamatában vannak: stabil állapotról alig beszélhetünk, a szervezetekre leginkább az állandó instabilitás jellemző. (Gál, 2020, p.2)

Ebben az állandósult instabilitásban kell megtalálniuk azt a vékony vonalat, ahol egyensúlyi állapotot ugyan nem, vagy csak rövid időre képesek létrehozni, de egyensúlyozni tudnak. Ehhez pedig elengedhetetlenné válik a **változásokra adott tudatos, irányított reakció, amelynek a változásmenedzsment ad keretet**.” (Gál, 2020, p. 3.)

Megállító kérdés 1:

Gondolkozzon el azon, hogy egy szervezet hogyan törekedhet az állandó környezeti instabilitásban az egyensúlyi állapot megteremtésére? Használja Lewin erőtér modelljének mai értelmezését!

1. **Szervezeti adaptáció**

A szervezeti változások értelmezésekor a rendszerelmélet jelenti az elméleti keretrendszerünket, mely szerint a szervezet nyílt rendszerként állandó kapcsolatban és kölcsönhatásban áll az őt körülvevő környezettel. A külső környezet változásához való alkalmazkodás szükségszerűségét fentebb bemutattuk, ugyanakkor azt is látnunk kell, hogy a szervezet maga egy bonyolultan összekapcsolódó elemekből és alrendszerekből álló rendszer, melyre alapvetően a belső stabilitásra való törekvés jellemző. ***Szervezeti inerciának***nevezzük a szervezetek azon törekvését, hogy külső kényszer nélkül ne változtassanak mozgásukon, bevett magatartásukon (Northcraft és Neale, 1990).

Ezért tekinthetők tehát a szervezetek *dinamikus rendszereknek*, hiszen az állandóság és a változás, avagy a stabilitás és flexibilitás közti egyensúly megteremtése a szervezetek (vezetőinek) egyik legfőbb kihívása és a szervezetek fennmaradásának egyik záloga. (Dobák, 1996)

A szervezet ***adaptációs képessége*** arra utal, hogy a szervezet milyen gyorsan és hatékonyan képes alkalmazkodni környezetéhez.Az alkalmazkodás nem feltétlen jelent passzív reakciót, a szervezetnek és annak vezetésének lehetősége van a külső környezet befolyásolására is. Tágabb értelemben az ***adaptív hatékonyság*** azzal foglalkozik, hogy egy gazdaság hogyan fejlődik a változó keretek és szabályok között, a társadalom pedig milyen mértékben hajlandó kockázatot vállalva problémákat megoldani, új tudásra szert tenni és erőfeszítéseket tenni azok alkalmazására. (North, 2010, p.137)

Az adaptáció *a stratégiai választás Child-féle* *elmélete szerint* (Child, 1972) a következőképpen mehet végbe:

1. ***reaktív/passzív alkalmazkodás*** *révén* (ekkor a a külső környezetben bekövetkező változások után, azok kényszerítő ereje miatt történik a szervezetben változás)

* Példa: egy egytermékes vállalat egy nagy és erős vállalat beszállítójaként csak reagálni tud a környezeti változásokra.

1. ***preaktív alkalmazkodás*** *révén* (ekkor a szervezet vezetése a gyors és hatékony alkalmazkodás érdekében a várható környezeti változásokat megelőzve hajt végre szervezeti változásokat)

* Példa: új szervezeti struktúra kialakítása vagy új termék/szolgáltatás fejlesztése.

1. ***proaktív/interaktív befolyásolás*** *révén* (ekkor a szervezet megkísérli a külső környezet feltételrendszerének a befolyásolását, megváltoztatását és saját mozgásterének bővítését)

* Példa: egy nagyvállalat vertikális integráció révén befolyása alá vonja a beszerzési és elosztási hálózatát.

A reaktív alkalmazkodás során a környezet hat a szervezet működésére. Ha a szervezet saját változását a környezeti változások ellenére elodázza, nagymértékű és -sokszor – fájdalmas átalakítás válhat szükségessé. Ez történt például az amerikai autógyárak esetében, aki a múltbéli sikereik fényében éltek még akkor is, mikor már a japán konkurensek komolyan fenyegették őket. (Dobák, 1996)

A preaktivitás fontos feltétele *a változás képessége*, azaz, hogy kellően rugalmas legyen a szervezet és hajlandó legyen akkor is változtatni, ha látszólag minden rendben megy. ***Tanuló szervezeteknek***nevezzük azokat a szervezeteket, melyek folyamatosan monitorozzák környezetüket, az arról alkotott komplex kép alapján alakítják ki és értékelik lehetséges cselekvési alternatíváikat, és határozzák meg cselekvési akciójukat. (Dobák, 1996)

A preaktív és proaktív alkalmazkodás közt nem lehet éles határt húzni. Például, egy monopolhelyzet-ben lévő vállalat szervezeti változása hatással van a környezetére (eddig preaktív is lehet az alkalmazkodása), ugyanakkor a proaktív magatartása arra utal, hogy szervezet a környezeti feltételeket tudatosan térképezi fel és próbál azok elébe menni (Dobák, 1996).

A proaktív befolyásolás során a szervezet megpróbálja a környezeti feltételeket a maga számára kedvezően alakítani, például a törvényhozás befolyásolásával vagy az iparági játékszabályok megváltoztatásával, technológiai innovációk vagy fogyasztói magatartást befolyásoló tevékenységek révén. A szervezetek ezt gyakran érdekszövegségekbe tömörülve (például: stratégiai szövetségek, szakmai szervezetek, kamarák) végzik, lobbitevékenységet is kifejtve (Dobák, 1996). Az esetlegesen felmerülő tisztességtelen piaci magatartást és versenykorlátozást hazánkban az [1996. évi LVII. törvény](https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99600057.tv) szabályozza.

Megállító kérdés 2:

Tud vállalati példá(ka)t mondani a szervezeti adaptáció megjelenésére? Ez(ek) a Child-féle elmélet szerint vajon a szervezet mely stratégiai választását tükrözi(k)? Képes lehet-e egy szervezet egyidőben többféle adaptációs stratégiát alkalmazni?

**III. Szervezeti változások típusai**

Szervezeti változásokat vizsgálhatunk tartalmuk és folyamatuk vonatkozásában. A *tartalmi* kérdések vizsgálatakor arra vagyunk kíváncsiak, mi és milyen mértékben változott a szervezetben. A szervezeti változások *folyamatának* vizsgálatakor azt vizsgáljuk, a változások hogyan és mennyi idő alatt zajlanak le, mennyire irányítottak és haladnak az előzetes tervek szerint, a szervezet stakeholderei (érintettjei) milyen mértékben vesznek részt a változásban (Dobák, 1996).

***Szervezeti változás***nak tekintünk– tartalmát tekintve – minden olyan átalakulást, mely a szervezetek lényeges jellemzőiben következik be. (Sz.Kis, 1991)

***Lényeges szervezeti jellemzők*** a következők:

* működési folyamatok
* technológia
* outputok
* struktúra
* kultúra
* magatartás
* hatalmi viszonyok.

Tanári megjegyzés 2:

Mitől lesz lényeges egy szervezeti jellemző?

Azt, hogy mit tekintünk valóban lényeges jellemzőnek, mindig az adott környezeti és szervezeti szituáció és az értékelő szubjektív értékítélete határozza meg. Miután a szervezetek komplex és bonyolult rendszerek, és lényeges jellemzőik kölcsönösen hatnak egymásra, így a változások is gyakorta több jellemzőt érintenek. Azonban a változások nem egyszerre és azonos intenzitással következnek be, és egyes jellemzők meghatározóbbak lehetnek. A szervezeti változások vezetői számára ez, a változás komplexitásának kezelése jelenti az egyik legnagyobb kihívást a változások menedzsmentjében.

A *lényeges szervezeti jellemzők megváltozása alapján* *szervezeti változásnak* tekinthetők például:

* szervezeti válság felszámolása
* új irányítási, termelési folyamatok kialakítása
* új szervezeti funkciók, folyamatok kialakítása
* vezetőváltás, szervezeti tag vagy egység szerepének felértékelődése.

***Irányított szervezeti változásnak* vagy *szervezeti változtatásnak*** tekinthető minden olyan szervezeti változás, amely a vállalat vezetőinek tudatos és aktív beavatkozása – azaz változásvezetése - nyomán, vagy attól kísérve megy végbe. Az irányított szervezeti változások során a vezetők a változás folyamatát helyezik a középpontba. Természetesen végbemegy a külső és belső környezet komplexitása és változékonysága folytán a szervezet céljaitól és szándékaitól független, nem tervezett változás is a szervezetben. Azonban mi az elemzés szintjén most csak a tudatosan és tervezetten irányított folyamatokat vizsgáljuk. Érdekesség, hogy a változások sokszor a szervezet alsóbb szintjeiről indulnak, azonban a sikeres vezetők ezt képesek a saját vitorlájukba fogni és így a változás tőlük függetlenül indult folyamatait is irányítottá tenni (Dobák, 1996).

*Az irányított szervezeti változásokra jellemző*:

* a lényeges szervezeti jellemzők közül legalább egy változik,
* a változás jelentős mértékűnek tekinthető,
* a vezetés tudatosan irányítja vagy befolyásolja a változás irányát és menetét.

**IV. A változásvezetés modellje**

A *szervezeti változtatások célja* a szervezeti jellemzők befolyásolásán keresztül a szervezeti teljesítmény növelése vagy fenntartása. A tényezők egymásra hatását az alábbi ábra szemlélteti.

KÖRNYEZET

.ábra A változásvezetés átfogó modellje

Működési folyamatok

VEZETÉS

SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY

Technológia

Outputok

Struktúra

SZERVEZET

Kultúra

Magatartás

Hatalom

Forrás: Dobák, 1996 p.184

Elemezzük az ábrát tényezőire bontva (Dobák, 1996):

1. **Környezet**

A modellben a környezetet a szervezetre, vezetésre és szervezeti teljesítményre egyaránt ható tényezőnek tekintjük, melyet a szervezeti változtatások során tekintetbe kell venni. A szervezetben alkalmazott adaptációs stratégia fogja megmutatni azt, hogy a vezetés hogyan tartja kivitelezhetőnek a szervezet környezethez való alkalmazkodását.

1. **Vezetés**

A vezetés a szervezet céljainak elérését biztosító alrendszerként szerepel a modellben, ugyanakkor más lényeges szervezeti jellemzőktől (mint struktúra, kultúra, magatartás, hatalom) nem elkülöníthető, vagyis a szervezettől a vezetés a modellben csak azon logika mentén választható le, hogy feltárjuk, konkrétan a szervezet mely elemei töltenek be változásvezetési, irányítási funkciókat. A modellben a stratégia is a vezetés részét képezi. A stratégiát itt úgy értelmezzük, mint a szervezet jövőbeni céljaira és azok elérésére vonatkozó elképzelések összességét (Chikán, 1989). A stratégia a változásvezetési modellben a szervezet alkalmazkodási módjának vezeti megfogalmazását jelenti.

1. **Teljesítmény**

A sikerorientált szervezeti változtatások alapvető célja a szervezeti teljesítmény fenntartása vagy növelése. A szervezeti teljesítmény a szervezet adaptációs képességének, azaz a környezet-szervezet megfelelés sikerének mutatója, a szervezeti változtatás pedig a vezetés eszköze a hosszú távú működés biztosítására.

A szervezeti változás teljesítményre gyakorolt hatása ugyanakkor más rövid- illetve hosszútávon. Rövid távon akkor is visszaeshet a teljesítmény, ha helyes volt a változtatás tervezése és kivitelezése, ugyanis a változás igénye által támasztott kritériumoknak való megfelelés sokszor nem egyik napról a másikra megy végbe, hanem egy tanulási és alkalmazkodási folyamat eredményeként jön létre. Hosszú távon ugyanakkor megfigyelhető, hogy a kezdeti lelkesedés a nehézségek jelentkezésekor is megmaradt-e, azaz sikerült-e a vezetőknek a változások intézményesítése. A szervezeti változások ráadásul lényeges jellemzőket módosítanak, melyek idővel más lényeges jellemzőkre is hatnak, így ezt a tovagyűrűző hatást sem lehet figyelmen kívül hagyni.

A szervezeti teljesítmény többféleképpen is mérhető, értelmezhető, ezek közül néhány:

* *eredményesség* (A szervezeti célok megfelelnek a külső környezet elvárásainak? Megfelelő célokat követ a szervezet? Ha nem: képes megváltoztatni céljait?)
* *hatékonyság* (A szervezet képes elérni kitűzött céljait? Erőforrásait gazdaságosan használja fel a céljai eléréséhez?
* *humán tényezők* (Milyen a szervezeti morál? Hogyan alakul a hiányzások, balesetek száma?)
* *a szervezet erőforrás-ellátottsága* (Rendelkezik-e a szervezet a szükséges kulcs-erőforrásokkal? Milyen hatékonyan használja fel azokat?)
* *a szervezeti innovációk száma*
* *a szervezet tevékenységének társadalmi hasznossága*

A legtöbb iparágban működő szervezetek számára jelentős versenyelőnyt jelent az, ha a változási képeség a szervezet alapvető képességévé, azaz core kompetenciájává válik. A változási képesség ilyenkor az állandó megújulás révén biztosítja a szervezet teljesítményének fenntartását vagy javítását.

1. **Szervezet**

A modell szerint hét olyan változó van a szervezetben, melyek a változásvezetés szempontjából lényegesnek és a vezetéssel, környezettel, teljesítménnyel összefüggőnek tekinthető.

1. *működési folyamatok*

Azon tevékenységek sorozatából álló folyamatok, melyek a szervezeti célok közvetlen megvalósítását támogatják. (Ide tartozik például az anyagbeszerzés, de a kontrolling az nem, mivel az a vezetés funkció részét képezi.)

1. *technológia*

Az alap- és az információtechnológia, továbbá a szervezet munkafolyamatainak szervezése, az ehhez szükséges módszerek, tudás és ismeretek tartoznak ide. Amennyiben a szervezeti változtatási célok a működési folyamatokat érintik, akkor folyamatszervezésről beszélünk.

1. *outputok*

A szervezet által létrehozott termékek, szolgáltatások. Megváltoztatásuk lehetséges korszerűsítéssel vagy új termékek és szolgáltatások létrehozásával.

1. *struktúra*
2. *kultúra*

A szervezeti tagok által osztott és közösen elfogadott előfeltevések, értékek és hiedelmek rendszere, amelyek alapján meghatározzák önmagukat és környezetüket. (Shein, 1992)

1. *magatartás*

A szervezeti tagok egyéni magatartásainak, azaz kölcsönös egymásra hatásának és egymástól függésének eredője.

1. *hatalmi viszonyok*

A szervezeten belüli hatalmi viszonyokat strukturálisan is meghatározott, alapvető sajátosságként kezeljük, a változás.

A változásmenedzsment ma már mintegy fél évszázada elismert diszciplína. Mégis, a változtatási projekteknek a tanulmányok szerint mintegy 60-70%-a továbbra is sikertelen és a hiba gyakran abban keresendő, hogy a vezetők nem tudják megfelelően végigvinni illetve megszilárdítani a változtatásokat (Ashkenas, 2013).

Kotter (1995) szerint a változásvezetés leggyakoribb menedzsment hibái a következők:

1. Nem állítják be elég sürgetőnek a változások szükségességét.
2. Nem hoznak létre elég erős koalíciót a változások véghezvitelére.
3. Hiányzik a vízió.
4. Nem kommunikálják megfelelően a víziót.
5. Az új vízió útjában álló akadályokat nem rombolják le.
6. Nem tervezik és hozzák létre szisztematikusan a rövidtávú győzelmeket.
7. Túl hamar jelentik be a győzelmet.
8. Nem ültetik a vállalati kultúrába a változtatásokat.

Megállító kérdés 3:

Mit gondol, a Kotter által összegyűjtött gyakori változásvezetési hibák alapján melyek lehetnek a sikeres változásmenedzsment sarkalatos lépései?

**V. A szervezeti változások mértéke**

A szervezeti változásokat két nagy csoportba sorolhatjuk: léteznek úgynevezett inkrementális (fokozatosan, lépésről lépésre végrehajtott) és radikális (látványosan, nagyléptékben végrehajtott) változások. A két csoport összehasonlítását tartalmazza a következő táblázat:

**.sz. táblázat Inkrementális és radikális változások a szervezetben**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Inkrementális változás** | **Szempontok** | **Radikális változás** |
| Egy vagy néhány lényeges szervezeti jellemző változik | **A változás terjedelme** | Számos vagy az összes lényeges szervezeti jellemző változik |
| Kismértékű | **A változás mértéke** | Nagymértékű |
| Adott szervezeti egység | **A változás hatóköre** | A szervezet egésze |
| Egy vagy néhány hierarchikus szint | **A változás szintje** | A szervezet minden hierarchikus szintje |
| Lépésről lépésre, kevésbé látványosan bekövetkezve | **A változás módja** | Ugrásszerűen, látványosan bekövetkezve |
| Viszonylag lassú | **A változás sebessége** | Viszonylag gyors |
| A szervezet külső alkalmazkodása és/vagy folyamatai, struktúrája alrendszerei belső illeszkedésének segítése | **A változás célja alapvetően** | A szervezet külső alkalmazkodása és/vagy folyamatai, struktúrája alrendszerei új konfigurációjának létrehozása |
| Az alsóbb vagy a felső szintű vezetésnél | **A változás irányítása** | A felső vezetésnél |

**Forrás: Dobák, 1996, p. 191**

Azok a változások a legnagyobb horderejűek, melyek minden fenti szempont szerint radikálisnak tekinthetők. Ezeket a szervezeteket teljes mértékben megváltoztató változásokat ***forradalmi változásoknak (vagy: revolúciónak, transzformációnak vagy reorientációnak***) is nevezzük. A forradalmi változások nem a meglévő stratégia, folyamatok, struktúra, kultúra és rendszer keretein belül zajlanak, hanem ezeket a kereteket felszámolva, új szervezetet hoznak létre. A revolúciós változások körébe tartozik például a BPR (Business Process Reengineering, Üzleti folyamatok újraszervezése). A forradalmi változások a szervezeti, de sokszor az iparági szereplők látásmódját is gyökeresen átalakítják (Dobák, 1996).

Tanári megjegyzés 3:

Evolúció vagy revolúció?

A szervezetek életük nagy részében az ún. evolúciós szakaszban vannak, ahol a környezethez történő alkalmazkodás elsősorban inkrementális, illetve korlátozott mértékű radikális változtatás révén történik. Forradalmi változásra mindig valamilyen erős kényszer hatására kerül sor, ahol a jelenlegi folyamatok és működési módozat korrekciója és tökéletesítése már nem bizonyul elegendőnek a versenyben való túléléshez (Dobák, 1996).

*Nadler és Tushman (1995) a szervezeti változtatásokat tovább bontva négy kategóriába sorolta be (in: Deák, 2010):*

* **Összehangolás:** Inkrementális változtatás, ami a teljesítmény és hatékonyság javítását célzó próbálkozásokban nyilvánul meg. Az összehangolás magába foglalhatja a szervezeti politika és

az eljárások javítását, új technológiák bevezetését és az alkalmazottak fejlesztését.

* **Alkalmazkodás:** Inkrementális változtatás válaszul a környezetben bekövetkezett változásokra. Például a szervezetek új termékeket vezethetnek be vagy új tulajdonságokat adhatnak a meglévő termékeknek válaszul a versenytársak által kínált termékekre.
* **Átalakítás:** Szakaszos változtatás, amely előrevetíti a változást az iparágban, gyakran magába foglalva a szervezet alapvető átdefiniálását, például jelentős változást az identitásában, a látásmódban, a stratégiában vagy az értékrendekben. Ez magába foglalhatja a szervezet újratervezését és újjáalakítását.
* **Újrateremtés:** Szakaszos változtatás válaszul a környezetben bekövetkezett válságokra vagy

más váratlan változásokra. Ezek a változtatások általában gyorsak és drasztikusak. A változtatásnak ez a típusa a szervezet alapvető értékrendjét is próbára teheti.

.ábra A szervezeti változtatások kategóriái



Forrás: Deák, 2010, p.24

**VI. A szervezeti változások folyamatmodellje**

Kotter (1995) szerint a változás különböző fázisok folyamataként megy végbe, melyeknek meghatározott időigénye van. A szervezeti változtatások logikájára jellemző sorrendiséget egy általános folyamatmodellen keresztül mutatjuk be. A lépések nem feltétlenül ebben a sorrendben követik egymást.

. sz. ábra A szervezeti változtatás általános folyamatmodellje

erőforrások biztosítása  
(idő, pénz, ember)

elfogadás/döntés

Változtatási ötlet

A változtatás szükségessége

megvalósítás (implementáció)

értékelés

lezárás

Forrás: Daft, R. (1999): Organization Theory and design, p.254.

A változtatás igénye alapvetően kétféle módon merülhet fel (Dobák, 1996).

A változtatás szükséges (ezt nevezhetjük **push típusú indíttatásnak**), amikor a szervezet belső vagy külső kényszer határására nem tudja elkerülni azt. Ekkor a problémák már érzékelhetőek - pl. szervezeti teljesítményromlás – és csak reaktív beavatkozásra van lehetőség.

A változtatási ötlet vezérelte változások nem kényszer hatására születnek (ezeket nevezhetjük **pull típusú indíttatásnak**), hanem abból a lehetőségből, hogy valamit másként, jobban, innovatívan lehet csinálni Az innováció nem csak termék- vagy eljárásinnováció lehet, hanem többek között az újszerű szervezési elvekre, vezetési módszerekre is érthető. Az alkalmazkodás preaktív vagy proaktív is lehet.

**VII. Szervezetváltoztatás**

Az irányított szervezeti változtatásoknak alapvetően két típusát vizsgáljuk (szervezettervezés és magatartástudományi szervezetfejlesztés).

A két megközelítés az alábbiakban különbözik egymástól (Dobák, 1996):

* mögöttes szervezetelméleti megközelítés
* szervezeti teljesítmény értelmezése
* teljesítmény szempontjából lényeges szervezeti jellemzők
* szervezeti jellemzők izolált kezelése

**1. Szervezettervezés (Organizational Design)**

Itt a változtatási szándék elsősorban a szervezet formális strukturális jellemzőinek (struktúra, részstruktúra, feladatkörök, hatáskörök, koordinációs elvek) megváltoztatására irányul.

A mögöttes szervezetelméleti modellek szerint a szervezeti struktúra a vállalatvezetés lefontosabb eszköze a vállalati célok elérése érdekében.

Ennek megfelelően a szervezettervezés fő célja a vállalat külső környezetéhez és belső adottságaihoz hatékonyan alkalmazkodó szervezeti struktúra kialakítása. Ugyanakkor a szervezeti teljesítményeket és hatékonyságot rontó szituációs feltételek (befolyásoló tényezők) megváltoztatására is törekszik. Ezért a szervezettervezést nem merev folyamatnak, hanem alapvetően iteratív jellegű tevékenységnek, sajátos tanulási folyamatnak fogjuk fel, ami azt is jelenti, hogy a tervezés és a megvalósítás időbeni átfedéssel zajlik, és gyakori a trial-error (próbálgatásos) módszer alkalmazása (Dobák, 1996).

A ***szervezettervezés alapdilemmájának*** nevezzük azt a paradoxont, melyben két ellentétes irányú tendenciát kell összehangolnia a vezetésnek, egyszerre törekedve a stabilitásra és rugalmasságra. A vállalatvezetés ugyanis alapvetően eredménymegtartásra törekszik, ami egyfajta stabilizáló mechanizmussal szab gátat az állandó változtatásnak, ugyanakkor dinamikus környezetben csak akkor lehet eredményes egy szervezet, ha állandóan magában hordozza a megújulás lehetőségét (Dobák, 1996).

**2. Szervezetfejlesztés (OD, Organizational Development)**

A magatartástudományi szervezetfejlesztés az irányított szervezeti változások másik fő megközelítése, mely elsősorban az emberi oldal felől közelít a szervezeti problémákhoz, a formális szervezeti struktúra megváltoztatása csak másodlagos jelentőséggel bír (Dobák, 1996).

A szervezetfejlesztés fő célja, hogy az emberi szükségletek szerint, összhangban a hatékonysági követelményekkel megváltoztassák a szervezet magatartási és társas viszonyait (Dobák, 1996).

*„A* ***szervezetfejlesztés*** *tudatosan kialakított, hosszú távú erőfeszítés a szervezeti hatékonyság és adaptációs képesség megváltoztatására a magatartástudományi ismeretek és technikák felhasználásával.”* (French-Bell, 1978.p.14-15.)

A szervezetfejlesztési tevékenység irányulhat a csoporton belüli és csoportok közötti kommunikáció javítására, a szervezeti folyamatok fejlesztésére, a szervezeti kultúra átalakítására, az elvégzett munka minőségi kritériumainak javítására vagy épp a szervezet problémamegoldóképességének fejlesztésére (Cummings és Worley, 1993), összességében tehát célja a szervezeti teljesítmény javítása. A szervezet célja azon képességek kifejlesztése is, melyekkel önmaguk képesek a problémák feltárására és megoldására (Dobák, 1996).

A szervezetfejlesztési megközelítés három előfeltevés halmazzal él (French, 1969):

1.Egyénekre vonatkozó előfeltevések:

Az emberekben van belső igény a fejlődésre, melyet támogató közegben tudnak megvalósítani. Az emberek többsége többet képes és hajlandó tenni a szervezti célok elérésért, mint azt a legtöbb szervezet engedi.

2. Csoportokra vonatkozó előfeltevések:

Az emberek igénylik életük minden aspektusában az elfogadó csoportokhoz való tartozást. Egyik leglényegesebb ún. referencia-csoport az emberek számára a munkacsoport, azaz a kollégák és felettesek csoportja. A csoportoknak segíteni kell a feletteseket a kieső vezetői funkciók pótlásában.

3.Szervezetekre vonatkozó előfeltevések:

A szervezetek egymással együttműködő és átfedésben lévő munkacsoportok halmaza, melyek kölcsönhatásban állnak egymással. A szervezeti kultúra hatással van a problémamegoldási folyamatra, a munkával való elégedettségre és a személyes fejlődésre. A szervezeteknek az érzelmek, bizalom, támogatás, együttműködés kezelésére is hangsúlyt kell fektetnie. A győztes-vesztes stratégiák legfeljebb rövid távon hasznosak a csoportok között. A szervezetfejlesztés eredményeit a visszacsatolási rendszerbe is szükséges beépíteni (Dobák, 1996).

Milton a következőképpen ábrázolja a szervezetfejlesztés általános folyamatmodelljét:

.ábra A szervezetfejlesztés általános folyamatmodellje

Forrás: Milton, 1981

A szervezetfejlesztés eredményessége a szervezeti teljesítmény felfogás alapján az alábbiakban mérhető (Dobák, 1996):

* szervezeti tudás és kreativitás növekedése
* a szervezeti légkör javulása
* a szervezeti tagok attitűdje, annak változása
* kommunikáció hatékonysága, bizalom és együttműködés növekedése.

**3. A szervezetváltoztatási irányzatok együttélése**

A bemutatott irányzatok tiszta formában való megjelenése csak a tananyagban lehetséges, a valóságban ezek kombinatív alkalmazását és kölcsönös egymásra hatását figyelhetjük meg a szervezetekben. A másik fontos észrevétel, hogy a szervezetváltoztatás nem akkor jó, ha ad-hoc módon vagy kampányjelleggel történik, hanem abban az esetben, ha változtatás képessége beépül a szervezet mindennapjaiba és a szervezetek alapvető képeségévé válik. Ehhez elkerülhetetlen az, hogy a szervezetek vezetői ne részproblémákat próbáljanak meg kezelni, hanem rendszerszemléletben, hosszú távon gondolkozva közelítsenek a szervezeti kihívásokhoz. A változtatások beépülése és annak visszamérése a folyamat kiemelten fontos elemét kell képezze.

Források:

*Az online tananyag e fejezete felépítésében és tartalmában egyaránt a Szervezeti és Humán Menedzsment tárgy egyik kötelező irodalmára, a Dobák Miklós (1996): Szervezeti formák és vezetés. Akadémiai Kiadó. 5. fejezetének anyagára épül, kiegészítve más releváns hazai és nemzetközi irodalmakkal.*

Ashkenas, R. (2013): Change Management needs to change. Harvard Business Review. Available: <https://hbr.org/2013/04/change-management-needs-to-cha> Downloaded: 13 August 2020

Chikán, A. (1989): Vállalatgazdaságtan. MKKE, Budapest.

Child, J. (1972): Organization Structure, Environment and Performance: The role of strategic choice. Sociology, January.

Cummings, T.G.; Worley, C.G. (1993): Organizational Development and Change. West, St. Paul.

Daft, R. L. (1999): Organization Theory and design, West, St. Paul.

Deák, Cs. (2010): A szervezeti változás napjaink magyar vállalatainál egy kísérleti felmérés alapján. In: Északkelet-Magyarország, 2010 (10) p.23-28.

Dobák, M. (1996): Szervezeti formák és vezetés. Akadémiai Kiadó

French, W.C. (1969): Organizational Development: Objectives, Assumptions and Strategies. California Management Review, Winter.

French, W.C.; Bell, C. H. (1978): Organizational Development. (2nd ed.) Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Gál, Zs: Változásmenedzsment alapjai. International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 5. (2020). No. 1 DOI: 10.21791/IJEMS.2020.1.22

Kotter, J.P.: (1995): Leading Change: Why transformation efforts fail? Harvard Business Review, 1995 March-April, p.59-67.

Lewin, K. (1972): A mezőelmélet a társadalomtudományban. Gondolat Könyvkiadó. Budapest.

Milton, C.R. (1981) Human Behavior in Organizations. Three levels of behavior. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Nadler, D.A.; Tushman, M.L. (1995): Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation. In D.A. Nadler, R.B. Shaw, A.E. Walton and Associates, Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation, San Francisco: Jossey-Bass.

Northcraft, G.B.; Neale, M.A. (1990): Organizational Behavior. A Management Challenge. The Dryden Press, Chichago.

Sz.Kis, L. (1991): Szervezeti változások vezetése. In: Bakacsi, Gy.; Balaton, K.; Dobák, M.; Máriás, A. (szerk): Vezetés-szervezés I-II., Aula, Budapest.

Jogszabályok:

1996. évi LVII. törvény a tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tilalmáról <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99600057.tv>