



Változás-vezetés

UJHELYI MÁRIA¹ – FILEP ROLAND²

ABSZTRAKT

Napjainkban a szervezetek sikeres vezetésének kérdései és a hatékony és eredményes változásmenedzselés is foglalkoztatják a kutatókat és gyakorlati szakembereket egyaránt. Írásunkban ezt a két kutatási területet kapcsoljuk össze és szakirodalmi elemzés formájában megvizsgáljuk milyen vezetési stílus, szerep, magatartás szükséges ahhoz, hogy eredményesen lehessen átvezetni a szervezeteket a változási folyamatokon, tehát a szervezeti változások megvalósításának magatartási aspektusára helyezzük a hangsúlyt. A témánk szempontjából fontosabb fogalmak definiálását követően előbb a változásmenedzsment irodalmából gyűjtjük csokorba azokat a modelleket, kutatási eredményeket, amelyek a változások vezetésére vonatkoznak, majd a leadership irodalmából vizsgáljuk meg azokat a megközelítéseket, amelyek kapcsolatba hozhatók a szervezeti változásokkal. Tanulmányunk végén igyekszünk következtetéseket megfogalmazni arról, hogy az általunk áttekintett kutatások szerint melyek a sikeres változás-vezetés jellemzői.

KULCSSZAVAK: változásmenedzsment, vezetés (Leadership), változás-vezetés, menedzser, vezető (Leader), változásmenedzser, változás-vezető

ABSTRACT

Change Leadership

Today, researchers and practitioners also interested in the questions of successful leadership of organizations as well as efficient and effective change management. In our paper, we combine these two areas of research and in the form of a literature review examine what kind of leadership style, role, behaviour is needed to successfully convert organizations through change processes. We emphasise the behaviour aspects of change implementation. After defining the concepts that are most relevant to our topic, we first collect models and research findings from the literature on change management, which deal with how to lead changes, and then explore the approaches associated with organizational changes from the leadership literature. Finally, we try to draw conclusions that according to the research we have studied, what are the characteristics of successful change leadership.

KEYWORDS: Change management, Leadership, Change leadership, Manager, Leader, Change manager, Change leader

¹ Tanszékvezető, egyetemi docens, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Vezetéstudományi Tanszék.

² Vezetés és szervezés szakos másodéves hallgató.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

Bevezetés

A változások vezetése az egyik legfontosabb és legnehezebb vezetői felelősség. Egyes szerzők szerint ez a lényege a leadership-nek (Kotter 1990, Specter 2013). Hatékony és eredményes vezetés szükséges ahhoz, hogy újraélesszen egy szervezetet és támogassa a változó környezethez való alkalmazkodást (Yukl 2010). A vezetésnek ez az aspektusa különösen a 80-as évektől vált relevánssá, amikor sok magán és állami szervezet szembesült azzal, hogy a túlélés érdekében változtatnia kell azon, ahogy a dolgokat eddig tette.

Ebben az írásunkban a témához kapcsolódó alapfogalmak tisztázását követően áttekintjük a változásmenedzselés illetve a vezetés szakirodalmának a változások vezetésére vonatkozó megállapításait, majd próbáljuk e két megközelítést összekapcsolni, integrálni.

A témánkhöz kapcsolódó alapfogalmak közül először a menedzsment és vezetés (leadership) jelentését szükséges tisztázni. A kutatók közül senki nem állította, hogy a két fogalom jelentése ugyanaz, de az átfedés mértékében éles ellentétek vannak (Yukl 2010). Williams (2017) megfogalmazásában a menedzsment a dolgok elvégzése másokkal, a leadership pedig mások befolyásolásának folyamata a csoport, vagy szervezet céljainak elérése érdekében. A magyar szakirodalomban fayoli vezetési funkcióként emlegetett tervezés, szervezés, közvetlen irányítás, koordinálás és ellenőrzés az angolszász irodalomban menedzsment funkciókat takar (Williams 2017), azaz a vezetés tágabb értelmezését jelenti. A leadership az egyik funkciónak tekinthető, amit ma közvetlen vezetésnek, beosztottak vezetésének nevezünk (Dobák 2002).

Kotter (1990) megkülönbözteti a menedzser és leader szerepeket. Véleménye szerint a menedzselés kiszámíthatóság és rend megteremtésére való törekvés, a vezetés (leading) szervezeti változásokat szándékoz előidézni (Yukl 2010). Írásunkban mi ez utóbbival kívánunk foglalkozni és azonos jelentéstartalommal használjuk majd a vezetés és leadership fogalmakat.

Egy másik, a vezetéssel gyakran szinonimaként emlegetett fogalom a hatalom, ami „egyének, vagy szervezeti egységek képessége arra, hogy más szervezeti szereplőket befolyásoljanak saját céljaik megvalósítására. A hatalom potenciális lehetőség mások magatartásának befolyásolására, az események megváltoztatására, az ellenállás legyőzésére” (Bakacsi 2015: 153). Amint az a definícióból jól látható a hatalomnak is jelentős szerepe lehet a változások menedzselésében, a változással szembeni ellenállás legyőzésében.

Végül témánk szempontjából szükséges említést tennünk a változás, a változás menedzselés és változás vezetés értelmezéséről is. „Szervezeti változásnak tekintünk minden olyan átalakulást, amely a szervezetek lényeges jellemzőinek valamelyikében (folyamatokban, technológiában, outputokban, struktúrában, kultúrában,



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetés, vezetés és munkavállalók

hatalmi viszonyokban, magatartásban) következik be. Ezek közül irányított szervezeti változásoknak nevezzük azokat, amelyek a szervezet vezetésének tudatos beavatkozása nyomán, vagy attól kísérve mennek végbe (Bakacsi 2015: 283). A változás menedzselés és változás vezetés kifejezések jelentésének értelmezésénél érdemes visszautalni a menedzselés – vezetés fogalmakra. A változások menedzselése az egész változási folyamat megvalósítását, lebonyolítását jelenti. A változás vezetés alatt sokkal inkább az érintettek magatartásának befolyásolását értjük.

Változás-menedzselés és vezetés

A változás menedzselés és vezetés kapcsolatának vizsgálatánál talán a legkézenfekvőbb onnan elindulnunk, hogy maga a változás menedzselés fogalma vezetői tevékenységre utal, az irányított szervezeti változások definíciójában (Bakacsi 2015) pedig konkrétan is szerepel, hogy a vezetés tudatos beavatkozásáról van szó. A vezetők stratégiai választása az inkrementalistától a radikális változásig egy folytonos skálán mozoghat (Greiner 1967, Greiner – Barnes 1970), melynek egyik végpontja a világosan megtervezett, minimális beleszólást engedő, az ellenállást legyőzni szándékozó vezetői magatartástól a kezdetben még nem olyan világosan meghatározott, erős beleszólást, részvételt biztosító, az ellenállást minimalizáló ellentétes végpontra terjedhet. Több szituációs tényező mellett (Kotter – Schlesinger 1979) a vezető stílusa is jelentősen befolyásolja e stratégiai választást.

A szervezeti változások megvalósításának egyik legfontosabb kulcsa a változásokkal szembeni ellenállás kezelése. Az ellenállás az emberek természetes reakciója, mivel önértéküket szeretnék követni, szabad akaratukat, önállóságukat megtartani (Yukl 2010). Számos szerző számba veszi a változásokkal szembeni ellenállás okait (például: Lewin 1975, Connor 1995, Robbins – Judge 2016). Petrini és Hultman (1995) kissé szokatlan megközelítéssel azt tárgyalja, hogy hogyan okozhatnak ellenállást a menedzserek:

- Nem vonják be a dolgozókat a diagnózisba,
- nem ajánlanak fejlesztési lehetőségeket,
- nem kommunikálják precízen a változás céljait,
- nincs lehetőségük a szervezeti tagoknak véleményt nyilvánítani,
- nem hangsúlyozzák, hogy miért van esély a sikerre.

E megközelítés szerint, tehát a változások vezetőinek is lehet felelőssége az ellenállás kialakulásában. A változásokkal szembeni ellenállás leküzdésére Kotter és Schlesinger (1979) a következő lehetőségeket javasolja:



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

- Oktatás és kommunikáció
- Részvétel és bevonás
- Könnyítés, támogatás
- Tárgyalás és megegyezés
- Manipulálás és beválasztás
- Nyílt, vagy burkolt kényszerítés

A sikeres szervezeti változtatási törekvések során ezek jól átgondolt és gyakran nagyon eltérő kombinációit alkalmazzák. Kotter és Schlesinger (1979) két közös jellemzőjét írja le a sikeres erőfeszítéseknek: érzékenynek kell lenni a módszerek előnyeire és korlátaira, és reálisan kell értékelni a szervezet helyzetét.

Kotter (1995) egy későbbi munkájában a változás menedzselés sikertelenségének okait sorolja fel, majd nyolc-lépéses változás modelljében tesz javaslatot arra, hogy hogyan lehet sikeresen átalakítani egy szervezetet. A Kotter által megfogalmazott első két hiba a kiolvasztás szakaszára jellemző, amikor a vezetők megpróbálják elhittetni a változásban érintettekkel, hogy a változás valóban szükséges. Talán a legnagyobb hiba, hogy nem alakítják ki a sürgősség érzését az érintettekben. Kotter becslése szerint a változási erőfeszítések fele ezért bukik meg (Williams 2017). A változás definíció szerint új rendszerek létrehozását igényli, ami pedig menedzserek helyett leaderekkel valósítható meg (Kotter 1995). A második hiba, hogy nem alakítanak ki elég erős irányító koalíciót. Érdeemes a szervezet kulcs embereit, menedzsereket, testületi tagokat, fogyasztók képviselőit és akár a szakaszvezetőket is bevonni abba a csapatba, akik támogatják majd ötleteikkel a változások megvalósítását (Williams 2017). A következő négy hiba, amit a menedzserek gyakran elkövetnek a változás szakaszában, ha nincs víziójuk, ha nem megfelelően kommunikálják a jövőképet, nem hártják el a vízió megvalósításának útjában álló akadályokat, és szisztematikusan nem tervezik meg, és nem aratnak rövid távú sikereket (Kotter 1995). E négy hiba elkövetése, vagy elkerülése is jelentős mértékben a vezető magatartásán múlik. Az utolsó két gyakori hiba, amit a változási folyamat harmadik, befagyasztás szakaszában követhetnek el, hogy túl hamar kikiáltják a győzelmet és nem építik be a változásokat a szervezet kultúrájába. Ebben a szakaszban a vezetők feladata, hogy világosan bemutassák az embereknek, hogyan javult a teljesítmény a változások hatására, és egyértelművé tegyék, hogy előléptetéseknél az új elvárásokat veszik majd figyelembe (Kotter 1995).

Garvin és Roberto (2005) a változásmenedzselés bukásához vezethető szervezeti működési zavarokat sorol fel:

- Mindig ki lehet valamit találni az új felvetések ellen, a kockázat elkerülése érdekében. Az ilyen szervezeti kultúrákban a cinikusok és kritikusok dominálnak, a nemleges válaszokat preferálják az igenekkel szemben.
- A vezetők a prezentálásra helyezik a hangsúlyt a tartalom ellenében.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetés, vezetés és munkavállalók

- Elkerülhető legyen az alaptevékenység átgondolása, sokan inkább új terméket vezetnek be, amely gyakran csak eltereli a valós problémákról a figyelmet.
- A tárgyalás berekesztésével kezdődik a diskurzus. A hivatalos megbeszélések ezáltal már nem többek, mint rituálék, a pletykálgatás lesz a norma.
- Analysis paralysis: Annak ellenére, hogy meglehetősen sok alternatíva mutatkozik a megoldásra, a vezetők képtelenek választani mert egy rossz lépés az állásukba kerülhet.
- „Már megint” effektus: Ahol a vezetők gyakran harangoznak be jelentős változásokat, a beosztottak szinte immunisak, közömbösek lesznek.

Ezek jelentős része a változásokat nem támogató szervezeti kultúrára vezethető vissza.

Spector (1989) szerint a vezetők által kierőszakolt változások gyakran kiábrándítóak és frusztrálóak, mert az új előírások és magatartásformák elvárása helyett stimulálniuk kell a szervezetet a változásra, elkötelezettséget kell kialakítaniuk az új irány iránt és ezt kell majd akciókká alakítaniuk. A hatékony változás vezetés feladatait Spector (2013) öt pontban a következőképpen foglalja össze:

- Világos, konzisztens cél megfogalmazása és kommunikálása
- Igényes teljesítmény célok megfogalmazása
- A felfelé irányuló kommunikáció lehetővé tétele
- Érzelmi kötelék kialakítása a dolgozók és szervezet között
- Jövőbeli változás vezetők fejlesztése

Arra is felhívja a figyelmet, hogy az egyre dinamikusabb verseny környezet és a szervezetek növekvő komplexitása megköveteli, hogy nagyobb horderejű, transzformációs változásokat ne egyetlen személy, hanem sok, a szervezet különböző szintjein tevékenykedő vezető (leader) valósítsa meg.

Kavanagh és Ashkanasy (2006) szervezeti összeolvadások esetén vizsgálták a leadership és változás menedzselési stratégia hatását a szervezeti kultúrára és a változás egyének általi elfogadására és azt találták, hogy a kommunikáció és az átlátható változási folyamatok nagy jelentőséggel bírnak, mivel gyakran ezek határozzák meg, hogy milyenek tartják a vezetőt és azt is, hogy kit tartanak vezetőnek.

A fejezet lezárásaként összefoglaljuk azokat az irányelveket, amelyeket Yukl (2010) gyűjtött össze a változásvezetésről Beer (1988), Connor (1995), Jick (1993), Kotter (1996), Nadler és társai (1995), Pettigrew és Whipp (1991), valamint Tichy és Devanna (1986) munkáinak felhasználásával.

Teremtsük meg a sürgősség érzését a változás szükségességével kapcsolatban: A vezetők fontos feladata meggyőzni a szervezeti tagokat arról, hogy jelentős változásokra van szükség, miért kellene ezek a változások, és miért sürgős azok megvalósítása.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetés, vezetés és munkavállalók

Világos víziót kommunikáljunk az előnyökről, mely a változásokkal jár: A változások iránti elköteleződés kialakításához hasznos a jövőkép kialakítása a közös célok és értékek figyelembevételével.

Határozzuk meg, hogy kikre van szükség a változások megvalósításánál, és honnan várható ellenállás: A vezetőknek meg kell érteni a hatalmi viszonyokat és a politikai folyamatokat a szervezetben, meg kell határozni, hogy kinek a támogatása elengedhetetlen a sikeres változáshoz, mekkora ellenállás várható, kiknek a részéről és hogyan lehet a kételkedőket a támogatók közé áttéríteni.

Építsünk széleskörű koalíciót a változások támogatására: Elengedhetetlen, hogy a változást belülről és kívülről támogatók koalíciót alakítsanak ki, mert egyetlen vezető képtelen mindenkit meggyőzni. Az is fontos, hogy közép- és alsószintű vezetők is bekerüljenek ezekbe a koalíciókba (Beer 1988).

Alkalmazzunk munkacsoportokat a változások megvalósításának vezetésére: Ez különösen akkor lehet hasznos, ha a változások a formális struktúrát és a szervezeti egységek közötti kapcsolatokat is érintik. Jól át kell gondolni e munkacsoportok összetételét, hogy azok, akik érdemben hozzá tudnak járulni a csoport céljának eléréséhez, tagjai legyenek a csoportnak.

A kulcspozíciókat kompetens változás vezetőkkel (change agents) töltsük be: Különösen fontos, hogy a változás megvalósításáért közvetlenül felelős vezetők elkötelezettek legyenek, támogassák a változásokat minden teltükkel és szavukkal, azonosuljanak a jövőképpel és képesek legyenek azt világosan közvetíteni mások felé. Azokat a kulcspozícióban lévő személyeket, akiket nem sikerül a változás mellé állítani lehetőség szerint le kell cserélni, mert a változást ellenzők a passzív ellenálláson túllépve politikai eszközökkel megakadályozhatják a további változásokat. A visszafojtott, ki nem mutatott ellenállás erőssé tud növekedni és megakadályozhatja a változás sikeres megvalósítását.

Hatalmazzuk fel (empower) a hozzáértő, kompetens embereket, hogy segítsenek a változások tervezésében és megvalósításában: Amikor csak lehetséges érdemes delegálni a döntéshozatalt és problémamegoldást a változások megvalósításáért felelős egyéneknek vagy csoportoknak.

Hozzunk létre drámai szimbolikus változásokat, amiknek hatása van a munkára: Amikor az emberek azonnal érzik a változások hatását, kézenfekvővé válik, hogy a változások valóban végbemennek és alkalmazkodni kell a helyzethez.

Készítsük fel az embereket a változásokra, megmagyarázva, hogy hogyan fogja az érinteni őket: Ne hallgassuk el a kellemetlen következményeket sem. A változások negatív vetületével könnyebb megbirkózni, ha fel vannak rá készülve, és tudják, hogyan kezeljék ezeket a nehéz helyzeteket.

Segítsük az embereket a jelentős változások okozta stressz és nehézségek kezelésében: Alkalmat kell adni a szervezet tagjainak, hogy kimutathassák fájdalmukat, haragjukat a változás okozta veszteségekért.

TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetés, vezetés és munkavállalók

Adjunk lehetőséget kezdeti sikerekre, hogy erősödjön a szervezeti tagok önbizalma: Ennek egy praktikus megoldása apróbb lépésekre bontani egy nagyobb feladatot. Amint az első apróbb célokat sikerül elérni az emberek magabiztosabbá válnak és bátrabban vágnak bele az újabb feladatokba.

Ellenőrizzük az előrehaladást és tegyük meg a szükséges korrekciókat: A változási folyamat során lehetetlen minden nehézséget előre látni, ezért sok mindent a tettekkel tapasztalunk, tanulunk meg. A visszajelzéssel, ellenőrzéssel információkhoz jutunk a változások hatásairól és lehetőségünk lesz korrigálni a problémákat.

Informáljuk az embereket az előrehaladásról: A változási folyamat nem feltétlen érint mindenkit direkt módon, ezért fontos, hogy informáljuk a szervezeti tagokat az előrehaladásról. Sikerek esetén jó lehetőség az ünneplés, de ha akadályok nehezítik a folyamatot, azt is szükséges kommunikálni és magyarázni.

Mutassunk optimizmust és folyamatos elkötelezettséget a változások iránt: Az elkötelezettséget nem csak szavakkal, hanem tettekkel is ki kell mutatni, különösen, amikor nehézségek jelentkeznek a változási folyamatban.

Változás-vezetés és vezetés

A vezetés egyik fontos feladata, hogy a környezeti változásoknak megfelelő szervezeti változásokat hajtson végre az optimális teljesítmény elérése érdekében. A szervezeti jellemzők befolyásolásán keresztül a végső cél a szervezeti teljesítmény fenntartása vagy javítása. Különösen fontos ez a szervezetek számára kilátástalan helyzetekben. Ilyenkor gyakran radikális változásokra van szükség a túléléshez (lásd 1. ábra). Dobák (2002) szerint a transzformációs változás és a radikális, forradalmi változás koncepciója között jelentős átfedés van. Schumpeter (1980) azt hangsúlyozta, hogy a fejlődés nem kis lépésekből álló folyamatos változást, hanem valamilyen új létrehozását jelenti. (1. ábra)

1. ábra. Radikális, forradalmi változás



Forrás: Csedő (2006: 25)



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

Ebben a fejezetben röviden említést teszünk a vezetési irányzatokról és részletesebben bemutatjuk azokat, amelyek közvetlenebb kapcsolatba hozhatók a változásvezetéssel. Bemutatjuk a különböző befolyásolási stratégiákat, a meggyőzés eszközeit, amellyel a vezetők élhetnek, majd néhány forrást tekintünk át, melyek a vezetők sikertelenségének okait taglalják. Végül Anderson és Ackerman Anderson (2001) gondolatait mutatjuk be a vezetői szerepek evolúciójáról és a változás-vezető fejlesztéséről.

Kezdetben a kutatók a vezetők külső és belső tulajdonságain keresztül próbálták magyarázni a sikeres vezetést – nem túl sok eredménnyel. A döntésközpontú és személyiségközpontú elméletek a vezetői magatartást elemezték, a kontingencia-lista irányzat pedig felhagyott az egyetlen legjobb út keresésével, és azt állítja, hogy különböző körülmények között eltérő vezetői stílusok lehetnek eredményesek (Bakacsi 2015). Az utóbbi évtizedekben előtérbe került a vezetői szerepek, a karizmatikus vezetés, illetve az üzletkötő és átalakító (tranzakciós – transzformációs) vezetés vizsgálata. Ennek eredményeként a változások vezetésének kérdése jobban az érdeklődés homlokterébe került, mivel az közvetlen kapcsolatba hozható a vezető leader szerepével, valamint a karizmatikus és transzformációs vezetéssel.

Ez utóbbi vezetéselméletek magyarázatot adnak arra a különleges hatásra, amelyet egyes vezetők a beosztottakra gyakorolnak. Nagy érdeklődést mutatnak a leadership érzelmi és szimbolikus aspektusai iránt. Segítenek abban, hogy megértsük, hogyan befolyásolják a vezetők a követőket, hogy önfeláldozóvá váljanak és a szervezeti szükségleteket a saját materialista önértékük fölé helyezték (Yukl 2013).

A karizma görög eredetű szó, „isten ajándékot” jelent. Weber (1947) szerint a karizmatikus vezető kivételes tulajdonságokkal rendelkezik, a követők bízhatnak rendkívüli tudásában. Általában valamilyen krízis idején bukkan fel, amikor a klasszikus feladatmegoldó technikák nem működnek megfelelően és a vezető egy olyan vízióval áll elő, amely megoldást kínál a válságra és vonzza a követőket, akik a vezetőt különlegesnek látják és azonosulni tudnak az ő látásmódjával (Bauer 2005).

A mai vállalatkörnyezet dinamikussága miatt a változások megfelelő menedzselésének szükségessége elengedhetetlenné teszi, hogy a vezetők fel legyenek ruházva olyan képességekkel és készségekkel, mint a vízió kommunikálása és követése (Connel et al. 2002).

A tranzakciós leader jutalmazza a beosztottait a szervezet érdekében tett erőfeszítéseikért. A másképpen gondolkodó transzformációs leader inspirálja a követőket, azok személyes céljait a vállalati célokkal olvasztja össze, el tudja érni, hogy önértékükön felülemelkedve magasabb rendű értékek vezéreljék őket (Bakacsi 2015).

Burns (1978) azt hangsúlyozza, hogy növelni kell a követők etikai kérdésekben való tudatosságát és szükséges, hogy az intézmények megreformálása érdekében mozgósítsák az energiájukat és erőforrásaikat. Olyan fontos értékeket emel ki, mint



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetés, vezetés és munkavállalók

az őszinteség, méltányosság, felelősségvállalás és viszonyosság. A követők bizalmat, csodálatot, hűséget és tiszteletet éreznek a vezető iránt és motiváltabbá válnak, mint amilyenek eredetileg voltak. A vezető átalakítja és motiválja őket, hogy tudatosabban legyenek a feladat kimeneteleinek fontosságát illetően, a csapat érdekét a saját önös érdekeik fölül helyezték (Bass 1985).

Bass (1996) szerint a transzformációs vezetés minden helyzetben vagy kultúrában hatékonynak és eredményesnek tekinthető. Az elmélet nem határoz meg olyan körülményeket, amelyek között irreleváns lenne, de a transzformációs vezetés változás-orientált összetevői valószínűleg fontosabbak lesznek dinamikus, bizonytalan környezetben, amely növeli a változás szükségességét (Yukl 2013).

Burnes (2009) határozottan állást foglal erről a kérdésről. Szerinte instabil, turbulens környezetben igazán hatékony a transzformációs leadership, ahol a szervezet egészét érinti a változás. A szervezeti kultúrát érintő változás viszonylag lassú folyamat eredményeképpen érhető el és magas fokú innováció szükséges hozzá, a struktúrát és a folyamatot érintő változás ehhez képest gyorsabban kivitelezhető, ebben az esetben adaptáció történik.

A transzformációs vezetés kapcsolatban áll a vezetői hatékonysággal, például a motivációval és a teljesítménnyel is. Számos kutatási módszert alkalmaznak a témakör vizsgálatára. Ezek közé tartoznak a kérdőíves vizsgálat, a laboratóriumi és terepkísérletek, a leíró és összehasonlító tanulmányok, amelyek számos vezető életrajzi adatait elemzik, valamint az egyéni vezetői esettanulmányok. Esettanulmányok eredményei alapján nem teljesen egyértelmű, hogy a transzformációs, vagy karizmatikus vezetőt tarják-e sikeresebbnek, de az inspiráló jövőkép kommunikációja a legtöbb tanulmányban közös jellemző (Yukl 2013).

Garvin és Roberto (2005) szerint a vezető csak akkor ér el tartós szervezeti változást ha „rábeszélő” stratégiával rendelkezik.

A „rábeszélő” kampány négy fázisa röviden a következő:

1. Bebizonyítani a beosztottnak a változás szükségességét;
2. keretek elkészítése;
3. beosztottak hangulatának menedzselése folyamatos kommunikációval;
4. magatartási irányvonalak befagyasztása, elkerülve ezzel a visszacsúszást a kezdeti stádiumba. (Garvin – Roberto 2005)

A kommunikáció tehát nagyon fontos, ezáltal a teljesítmény befolyásolható, ha a követő (beosztott) beleegyezik, hogy a vezető kívánságai szerint viselkedjen. A menedzserek által a megfelelés megszerzésére alkalmazott befolyásolási stratégiák három nagy kategóriába sorolhatók: büntetés, kölcsönösség és érvelés (Allen et al. 1979, Kipnis 1987, Kipnis, et al. 1980). Az 1. táblázat felsorolja ezeket a stratégiákat és a hozzájuk kapcsolódó közvetlen és közvetett befolyásolási módszereket.

Más-más befolyásolási stratégia lehet célra vezető különböző helyzetekben, és a vezető emberképe is meghatározza, hogy melyik stratégiát preferálja. (1. táblázat)



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

1. táblázat. Befolyásolási stratégiák

Stratégia	Közvetlen módszer	Közvetett megközelítés
Büntetés: Kényszeríti a beosztottakat, hogy tegyék, amit a vezető mond	1. Kényszerítés (fenyegetés)	2. Megfélemlítés (nyomás)
Kölcsönösség: Segít a beosztottaknak, hogy azt tegyék, amit a vezető mond	3. Alku (csere)	4. Megnyerő magatartás
Érvelés: Megmutatja a beosztottaknak, hogy értelmet van azt tenni, amit a vezető mond	5. Tények (vagy szükségletek) bemutatása	6. Személyes értékekre (vagy célokra) apellálás

Forrás: Whetten és Cameron (2016: 266)

A 2. táblázat szemlélteti az X és Y elmélet fontosabb megállapításait (Spector 2010).

2. táblázat. Az X és az Y elmélet rövid összefoglalása

X elmélet	Y elmélet
Az átlagemberek ellenszenvet éreznek a munka iránt, és ha csak lehetőségük adódik, elkerülik azt.	Az emberek önrányítást és önkontrollt gyakorolnak az általuk kitűzött célok szolgálatában.
Ebből az ellenszenvből adódóan a legtöbb embert kényszeríteni, ellenőrizni és irányítani kell, valamint büntetéssel kell fenyegetni, hogy a szervezeti célok elérése érdekében erőfeszítéseket tegyenek.	Az átlagember a megfelelő körülmények között nem csupán elfogadja a felelősségvállalást, hanem kifejezetten keresi annak lehetőségét.
Az átlagember szereti, ha irányítják, kerüli a felelősségvállalást, viszonylag kevésbé ambiciózus és a biztonságra törekszik mindenek felett.	Az emberek viszonylag nagyfokú képzelőerővel, találékonyssággal rendelkeznek és kreatívak a szervezeti problémák megoldását illetően.

Forrás: Spector (2010: 170)

Az X elmélet szerint gondolkodó vezetők az irányítás és ellenőrzés „hagyományos” módszerét használják, azaz rendszerint az 1. táblázatban szereplő büntető stratégiát alkalmazzák. Spector (2010) az „önzáró értékhurok” (self-sealing value loop) példáján keresztül mutatja be a vezetők gondolkodását, akik az X elmélet hiedelmét követve szigorúan ellenőrzik a munkát és a teljesítményt, ezáltal a dolgozóknak a büntetés elkerülése és a maximális jutalom elérése a céljuk, de ennek a szintnek a meghaladására nem törekszenek. Tekintve, hogy a dolgozók kevés elkötelezettséget mutatnak a munka iránt minimális erőfeszítést fognak csak tenni, ezért



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

a vezetők megállapíthatják, hogy a kezdeti feltételezéseik helyesek voltak és egyre kevésbé bíznak a munkavállalókban. Ha az Y elmélet megállapításait tartják igaznak, akkor arra törekcsenek, hogy felszabadítsák a kreativitást, az energia áramlását a munkatársak között. A változás megvalósításának alapja, hogy ösztönözze a munkavállalókat új viselkedési minták elfogadására. Egy olyan kultúrában, amely az Y elméletben szereplő értékeken alapul a munkavállalókat motiválhatja az, hogy a viselkedésük megváltoztatásával a szervezet érdekében járnak el. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy amikor a munkavállalók többsége önirányítást és önkontrollt gyakorol és a szervezeti célokkal azonosulni tud, akkor a szervezeti kultúra könnyebben tudja fogadni a változásokat. Amikor ez a típusú hozzáállás egy szervezetben általánossá válik, az egyre inkább megerősödik. A munkatapasztalat segít kialakítani és tovább erősíteni az értékeket (Spector 2010).

A fentiekben bemutattuk, hogy a vezetés szoros kapcsolatban áll a hatékonysággal és a teljesítménnyel, a kommunikáció nagyon fontos és a vezetők különböző befolyásolási stratégiák közül választhatnak. A teljesítmény hanyatlása, krízishelyzet idején változás szükséges, de hogyan is lehet a szervezeti teljesítmény fenntartása érdekében tudatos változásvezetőket fejleszteni? Anderson és Ackerman Anderson (2001) adják meg kérdésünkre a választ. Munkájukban a menedzser és leader szerepek elkülönülését mutatják be evolúciós szemléletben. A 70-es évek végén, 80-as évek elején komoly viták folytak a kutatók körében arról, hogy hogyan lehet a menedzsmentet a leadershiptől megkülönböztetni. Véleményük szerint a menedzserek befelé fordulnak és így néznek a szervezetükre (le és be), azaz igyekeznek a jelenlegi működést optimalizálni, terveznek, szerveznek, döntéseket hoznak, tesznek, áttekintenek dolgokat, problémákat oldanak meg. Ezzel szemben a leaderek a szervezet határain túlra is tekintenek (fel és ki). Ők felelősek a szervezet jövőbeli stratégiai irányának meghatározásáért. Feltételezik, hogy bizonyos változásokra is szüksége lesz a szervezetnek, hogy versenyben maradjon, ezért figyelik, hogy mi történik a rendszeren kívül. Aztán megfogalmazzák és kommunikálják az új teljesítmény elvárásokat, a menedzserek pedig megvalósítják ezeket az új terveket. Idővel aztán a változások kiterjedése és gyorsasága növekedni kezdett és szükségessé vált, hogy a vezetők új víziót fogalmazzanak meg szervezetük számára. A 80-as évek végére, 90-es évek elejére gyakorivá vált, hogy a vezetők úgy érezték, sikertelenek az új vízió megfogalmazásában, nem tudják a tanácsadó cégek által javasolt megoldásokat megvalósítani. Ekkorra tehető a változásmenedzselés megszületése, illetve a változás menedzser szerep megjelenése. A változás menedzserek pozíciót illetően általában a leaderek alatt helyezkednek el a szervezetben. Feladatuk a változások megtervezése, megvalósítás és az ellenállás legyőzése. Ennek az új szerepnek a megjelenése valószínűvé teszi, hogy a fejlesztések és kisebb átalakulások sikeresebbek lehetnek, mint korábban. Ugyanakkor, amikor a szervezeti változások transzformá-



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

ciós jellegűvé válnak a változás menedzser szerepe már nem megfelelő. Ilyenkor válik szükségessé a változás vezető szerep, melynek kulcs kompetenciái a következők:

- Olyan változás stratégiát hoz létre, amely integrálja az embereket, a folyamatokat és a tartalmi igényeket, beleértve azt is, hogyan lehet megváltoztatni a gondolkodásmódot és a kultúrát az új üzleti irányok támogatására
- Tudatos folyamatokban történő gondolkodást szorgalmaz, hogy a változást teljes folyamatokká alakítsa
- Új gondolkodásmódot és létet mintáz meg és vezet be a szervezetben
- Biztosítja, hogy a változás igazodjon és integrálódjon az egymástól kölcsönösen függő rendszerekhez és folyamatokhoz
- Katalizálja az emberek elkötelezettségét, hogy még nagyobb mértékben hozzájáruljanak a változáshoz
- A sikeres változást szolgáló körülményeket teremt és tart fenn (pl.: folyamatos új információ generálással)
- Képzíti a szervezet befogadóképességét a folyamatos változásokra, megújulásra.

A vezetői szerepek „evolúciójában” egyik szerep sem cseréli le a másikat, minden egyes evolúciós szakaszban a korábbi szerepek készségeit magába foglalja az új szerepkör. Ebből adódóan egy kompetens változás vezető rendelkezik a menedzser, leader és a változásmenedzser készségeivel és kompetenciáival is (Anderson – Ackerman Anderson 2001).

A tudatos vezetők úgy teszik magukévá a változást, mint egyfajta életmódot. Megállapítják a változás lehető leghatékonyabb és leggyorsabb megvalósításához szükséges feltételeket. Ez egy következő állomás a fejlődésben de ezzel még nem válnak tudatos változásvezetővé.

Ahhoz, hogy változásvezetőket hozzanak létre a szervezetben, fókuszált vezetőfejlesztési stratégiára van szükség.

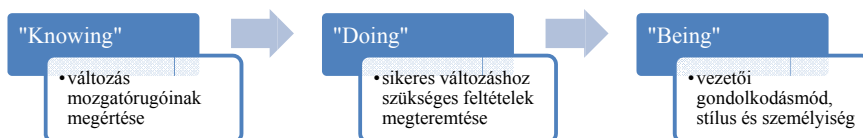
Anderson és Ackerman Anderson (2001) „knowing” – „doing” – „being” modelljében (2. ábra) a „knowing” azt jelenti, hogy a tudatos változásvezetőknek ismerniük kell és meg kell érteniük a változás mozgatórugóit, az észlelés fontosságát, az emberi motivációt, a folyamatokban történő gondolkodást és azt, hogy hogyan lehet befolyásolni a szervezeti kultúrát.

A „doing” a tudatos változásvezető kompetenciáit cselekvéssé teszi és megteremti a sikeres változáshoz szükséges feltételeket, integrált változási stratégiát alakít ki, szembesíti a dolgozók eltérő nézőpontjait és elősegíti a megegyezést, közös elképzelés kialakítását. A „being” az átalakulás alapja és ezért központi szerepet játszik a tudatos transzformációs változás véghezvitelére képes vezető fejlődésében. A „being”, azaz a „létezés módja” mint gondolkodásmód az érzelmek és viselkedés összesített kifejezése, amely magában foglalja az alapvető feltételezéseket, alapvető

TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

hiedelmeket, attitűdöket és értékeket. A magatartás magában foglalja a vezetői stílust és a személyiség jellegét is.

2. ábra. A „knowing” - „doing” - „being” modell



Forrás: Saját szerkesztés Anderson és Ackerman Anderson (2001) írása alapján

Mások érzéseit tiszteletben tartva tudják érvényesíteni akarataikat, a vezetési folyamat közben folyamatosan modellezni tudják a szervezet változásait, amely hitelessé teszi őket és jobb döntések meghozatalát eredményezi.

A transzformációs változási készségek fejlesztése megköveteli, hogy a vezetők és a tanácsadók a szervezet átalakulásának teljes életciklusa során folyamatosan tanuljanak.

Anderson és Ackerman Anderson (2001) szerint a külső szakértelem és útmutatás lényeges szerepet tölt be a változás megvalósításában, viszont hisznek abban, hogy minden szervezetnek arra kell törekednie, hogy fejlessze saját belső átalakítási képességét. Úgy fogalmazznak, hogy számos alapvető üzleti funkció kiszervezhető de az átalakítás nem lehet ezek egyike, a kívülállóknak kell bekapcsolódnuk a transzformációs erőfeszítésekbe és nem fordítva.

Bauer (2005) a változás menedzselés bukásáról elmélkedve mutatja be Johnson (2004) gondolatmenetét arról, hogy hogyan tudja egy vezető saját leadership képességeit megsemmisíteni. Az alább felsorolt magatartásformák tehát nem kívánatosak, ha sikerre akarjuk vinni a változásokat:

- A konfliktus kerülése
- Az alkalmazottak személyes életével való nemtörődömség
- A gyakori és elhamarkodott beavatkozás
- A túlzott karizmatikusság
- Túlzottan szeszélyes vezető.

Összegzés

Miután áttekintettük a változásmenedzselés illetve a vezetés szakirodalmának a változások vezetésére vonatkozó általunk ismert megállapításait, megpróbáljuk e két megközelítést összekapcsolni, integrálni.

Bakacsi (2015) definíciója szerint az irányított változás vezetői tevékenység. Bár a szakirodalomból kiderül, hogy érdemes erős részvétellel, koalíciók kötésével meg-



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

valósítani a változásokat, mégis szükség van a vezető víziójára, stratégiai szemléletére, illetve meggyőző képességére a sikeres változtatás érdekében.

A vezetők stratégiai választása a változások menedzselését illetően az inkrementálistól a radikálisig terjedhet (Greiner 1967, Greiner – Barnes 1970). A választás mögött meghúzódhatnak racionális érvek, hiedelmek, attitűdök és érzelmek is. Kotter és Schlesinger (1979) különböző szituációs tényezőktől függően (ellenállás mértéke, változás sürgőssége...) tesznek javaslatot egyik, vagy másik stratégiára, de valószínű, hogy a vezetők gondolkodása, értékrendje, hiedelmei is befolyásolják választását. Egy X emberképpel rendelkező vezető bizonyára gyakrabban fogja választani a radikális, hatalomgyakorlással, utasításokkal végrehajtott szervezeti változtatást, mint a részvételen alapuló, kis lépésekben zajló inkrementális változtatást.

A kutatók közül sokan határozottan állást foglalnak a változásokkal szembeni ellenállás minimalizálása mellett, azaz megfogalmazzák, hogy intenzív és őszinte kommunikációval, az érintettek bevonásával, elkötelezettségük erősítésével megszüntethető az ellenállás, és sokkal nagyobb esély lesz a sikerre (Petrini – Hultman 1995, Kotter 1995, Spector 2013). A szervezeti változások ilyen formán történő menedzselése demokratikus és kapcsolatorientált vezetést igényel, illetve a karizmatikus és transzformációs vezetéssel is kapcsolatba hozható. Több szerző, többek között Kotter (1995), Garvin és Roberto (2005) és Petrini és Hultman (1995) a sikertelenség, az elkövetett vezetői hibák irányából vizsgálja a változások menedzselésének kívánatos módját. A felsorolt hibák között a világos vízió, az őszinte, nyílt kommunikáció hiánya, a határozatlan vezetői magatartás, a kockázatkerülés, mások bevonásának, koalíció kialakításának elmaradása a leggyakrabban említett okok. Ezek mögött szintén felismerhetőek vezetői stílusok, amelyek nem tekinthetők sikeresnek változási szituációkban.

A vezetéselemlekek tanulmányozása során világossá vált számunkra, hogy elsősorban a vezetés újabb irányzatai foglalkoznak konkrétan is a változások vezetésével. A menedzser és leader szerepek megkülönböztetése eredetileg Zalesnik (1977) nevéhez kapcsolódik, de Kotter (1990) elmélyítette, kiterjesztette és továbbfejlesztette ezt a megközelítést. A leadership véleménye szerint a változásokkal való küzdelem. Anderson és Ackerman Anderson (2001) e két szerepen is továbblépnek és bevezetik a változás menedzser (change manager) és változás vezető (change leader) fogalmakat. Ha a változás vezető szükséges kompetenciáit áttekintjük, felfedezhetjük benne a transzformációs vezetés jellemzőit. A változás vezető képes az emberek gondolkodásmódjának megváltoztatására, a szervezet értékrendjének módosítására, katalizálja az emberek elköteleződését, biztosítja a fejlődéshez és változások befogadásához szükséges feltételeket.

A szakirodalom számos befolyásolási stratégiát ír le a kényszerítéstől a meggyőzésen keresztül az érzelmekre, értékekre hatásig (Whetten – Cameron 2016). Ezek közül a kényszerítés a legkevésbé hatékony (Yukl 2010). A változás vezetőkre nem is jellemző a befolyásolásnak ez a módja.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

Végül említést kell tennünk arról is, hogy több szerző (Anderson – Ackerman Anderson 2001, Spector 2013) a változás vezetők fejlesztését is elengedhetetlennek tartja a szervezeti siker szempontjából.

Összefoglalva szakirodalmi elemzésünket kijelenthetjük, hogy transzformációs vezetőkre, leaderekre, sőt change leaderekre van szüksége a szervezeteknek a nagyobb horderejű változásai megvalósításához. Ezen megállapítás empirikus tesztelése és bizonyítása azonban további kutatási feladatokat hordoz magában.

Irodalom

- Allen, R. W. – Madison, D. L. – Porter, L. W. – Renwick, P. A. – Mayer, B. T. (1979): Organizational politics: Tactics and characteristics of actors. In: California Management Review, 22: 77–83
- Anderson, D. – Ackerman, A. – Linda S. (2001): Beyond Change Management, Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders. Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco
- Bakacsi Gyula (2015): A szervezeti magatartás alapjai. Alaptankönyv Bachelor hallgatók számára. Semmelweis Kiadó, Budapest
- Bass, B. M. (1985): Leadership and performance beyond expectations. Free Press, New York
- Bass, B. M. (1996). A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria
- Bauer Dávid (2005): Leadership szerepe a változások idején. In: Bakacsi Gyula – Balaton Károly – Dobák Miklós (szerk.): Változás – és – Vezetés. Aula Kiadó, Budapest
- Beer, M. (1988): The critical path for change: Keys to success and failure in six companies. In: Kilmann, R. H. – Covin, T. J. (eds.): Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world. Jossey-Bass, San Francisco
- Burns, J. M. (1978): Leadership, Harper & Row, New York
- Burnes, Bernard (2009): Managing Change. Fifth Edition, Pearson Education Limited, Essex
- Connel, J. – Cross, B. – Parry-Ken W. (2002): Leadership in the 21st century: Where is it leading us? In: International Journal of Organisational Behaviour, 5, 2
- Connor, D. R. (1995): Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail. Villard Books, New York
- Dobák Miklós (2002): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

- Csedő Zoltán (2006): Szervezeti változás és változásvezetés a folyamatos differenciálódás és integráció tükrében: az innovatív gyógyszeripar példája. PHD értekezés, Budapest
- Garvin, D. A. – Roberto, M. A. (2005): Change through Persuasion. In: Harvard Business Review, 83 (2): 104–112
- Greiner, L. E. (1967): Patterns of Organizational Change. In: Harvard Business Review, 45 May-June
- Greiner, L. E. – Barnes, L. B. (1970): Organizational Change and Development. In: Dalton, G. W. – Lawrence P. R. (eds): Organizational Change and Development. Irwin, Homewood, Ill.
- Jick, T. D. (1993): Implementing change. Irwin, Burr Ridge
- Johnson, G. (2004): 5 Ways to Sabotage your Leadership Ability. In: Training, Minneapolis, 41 (Apr.) 17–18
- 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. In: British Journal of Management, 17 (S1) S81–S103
- Kipnis, David (1987): Psychology and behavioral technology. American Psychologist, 42 (1): 30–36
- Kipnis, D. – Schmidt, Stuart M. – Wilkinson, I. (1980): Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. In: Journal of Applied Psychology, 65 (4): 440–452
- Kotter, J. P. (1990): What Leaders Really Do. In: Harvard Business Review, 68 (May-June): 103–111
- Kotter, J. P. (1995): Leading Change: Why Transformation efforts fail. In: Harvard Business Review, 73 (2) 59
- Kotter, John P. (1995): Leading Change. Harvard Business School Press, Boston
- Kotter, J. P. – Schlesinger, Leonard A. (1979): Choosing Strategies for Change. In: Harvard Business Review, March-April: 106–114
- Lewin, K. (1975): A mezőelmélet a társadalomban. Gondolat Kiadó, Budapest
- Nadler, D. A. – Shaw, Robert B. – Walton, A. Elise – Associates (1995): Discontinuous change: Leading organizational transformation. Jossey-Bass, San Francisco
- Petrini, C. – Hultman, K. E. (1995): Scaling the Wall of Resistance. In: Training and Development, 49 (10): 15–18
- Pettigrew, A. M. – Whipp, R. (1991): Managing change for competitive success. Blackwell, Oxford, England
- Robbins, S. P. – Judge, T. A. (2016): Essentials of Organizational Behavior. Thirteenth edition. Pearson Education Limited, Boston



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

- Spector, B. (1989): From Boggled Down to Fired Up: Inspiring Organizational Change, In: Sloan Management Review 30 (Summer): 29–34
- Spector, B. (2010): Implementing Organizational Change. Theory into Practice. Second edition. Pearson Education, New Jersey
- Spector, B. (2013): Implementing Organizational Change. Theory into Practice. Third edition. Pearson Education, New Jersey
- Tichy, N. M. – Devanna, M. A. (1986): The transformational leader. John Wiley and Sons, New York
- Yukl, G. (2010): Leadership in Organizations. Seventh edition. Pearson Education, Inc, New Jersey
- Yukl, G. (2013): Leadership in Organizations. Eighth edition. Pearson Education, Inc, New Jersey
- Weber, M. (1947): The theory of social and economic organizations. Translated by T. Parsons. Free Press, New York
- Whetten, D. A. – Cameron, K. S. (2016): Developing Management Skills. Pearson Education, Edinburgh
- Williams, C. (2017): MGMT10 Principles of Management. Cengage Learning, Boston
- Zaleznik, A. (1977): Managers and Leaders: Are They Different? In: Harvard Business Review, 55 (3) 67–78