

VÁLTOZÁS, VÁLTOZTATÁS, ÁTALAKULÁS, ÁTSZERVEZÉS, REFORM? HADERŐREFORM?

A változás az emberi élet természetes jelensége, problémája. Változik természeti környezetünk amelyben élünk, mi emberek tesszük tönkre „tudatos” formáló tevékenységünkkel, ahogyan életterünket, fennmaradásunkhoz, vagy éppen luxusigényeink kielégítéséhez szükséges erőforrásokat biztosítjuk. Az a társadalmi környezet is változásokon megy keresztül, amely az emberek szerves együttléte folyamán alakult ki. Így az ember által létrehozott és működtetett szervezetek is átélnek a változás traumáját. A változás tehát így, vagy úgy érinti az embert körülvevő világot.

Felgyorsult világunkban azt tapasztaljuk, hogy a változások egyre gyakoribbak és egyre gyorsabb lefolyásúak. Felfedezhetők nemcsak a szervezetekben, hanem az emberi lét minden területén.

Az 1989-es fordulat hazánkban megnyitotta az utat a demokratikus átalakulás előtt. Hatása legerősebben az állami köldökzsinórtól elválasztott, önálló gazdálkodó szervezetek irányába jelentkezett. Számptalan vállalat ment csődbe, számolt fel, mert a környezetében végbement változások sokszerű hatását tőke, piac, fejlett technológia, eladható termék hiányában nem tudták kivédeni, nem voltak képesek változni.

Az állam maga, vagy alrendszereiben működő szervezetek — mint a Magyar Honvédség — nem mennek csődbe. Ezek a szervezetek is érzékelik a környezeti feltételek változását, a közigazgatási, vezetési válságra valamilyen formában reagálnak is, ha nem jól, az a szervezeti létet nem veszélyezteti. Jön egy új vezetés, új stratégia és próbálkoznak újból.

A Magyar Honvédséggel szemben a rendszerváltás új követelményeket támasztott. A Varsói Szerződésben (VSZ) elfoglalt alárendelt és jelentéktelen szerep helyett, a 90-es évek elején önálló védelmi képességgel rendelkező, majd a NATO védelmi rendszerébe illeszthető haderő szerepének megfelelést várt el a fenntartó állam. Ennek az elvárásnak egy dinamikus változó környezetben, erősen alulfinanszírozott helyzetben a Magyar Honvédség teljes átalakításával lehetett csak megfelelni.

Valójában milyen elméleti alapja lehet a változások vezetésének?

A változás megközelítésének több útja is lehetséges. *Tekintheünk a szervezetekre úgy, mint egymással versenyben, harcban álló egységekre. Az első, a leg-*

jobb, a győztes fogalmak a szervezetek megkülönböztetésének — nem feltétlenül egzakt mérésen alapuló — összehasonlításának eredményére utalnak. Ezek az eredménymutatók egyrészt a szervezeti tagokban büszkeség érzetét keltheti, ami pozitív hatást gyakorolhat a motivációjukra, elkötelezettségükre, a szervezeti kultúrára, másrészt kifejezik, vagy befolyásolják a környezeti megítélést. Ekkor a változás magyarázata, célja a másik túlszárnyalása, legyőzése. Eredménye az állatvilágban is azonosítható szelekciós hatás — az erősebb marad fenn —, és a szervezeteknek bizonyos, a táplálkozási lánchoz hasonlítható egymásrautaltságot eredményező elkülönülése (pl. a kisvállalkozások beszállítóivá válnak a nagyoknak).

A változás felfogható kihívásként, ami a környezet szereplőinek elvárásaiban jelenik meg és a termékek, szolgáltatások formájában, minőségében és egyéb jellemzőiben realizálódik. A szervezet az elvárásoknak való megfelelés folyamán változással reagál, próbál alkalmazkodni. Ebben az értelemben a válaszképesség válik a siker, vagy éppen az életben maradás kulcsává. A válasz gyorsasága, intenzitása a szervezetek kategorizálásra alkalmas jellemzőivé válhatnak.

A változás lehet belső igény, ami a szervezet kultúrájában ragadható meg, olyan vallott és követett értékek formájában, mint pl. a nyíltság, kockázatvállalás, konfliktustűrés, és hatásuk támogatja, erősíti a szervezeten belüli innovatív magatartást.

Mint ez a néhány példa is mutatja a változás számtalan aspektusból megközelíthető.

A szervezetek működésében azonban a változás igénye, illetve kényszere mellett egy annak ellentmondó tényező, *a stabilitás igénye is meghatározó* szerepet játszik.

A szervezetek életében a folyamatos működés egyik alapfeltétele a stabilitás. Ez fontos alapja az előrelátásnak, a tervezésnek. A szervezetek mind a környezeti feltételekben, mind a belső mechanizmusokban kiszámítható, stabil viszonyok között kívánának létezni. A stabilitás a szervezetnek a környezeti résztvevők tevékenységéről és elvárásairól, a velük szemben követendő stratégiai és taktikai magatartásról ad útmutatót. Ugyanakkor a belső stabilitás igénye megjelenik a szervezet életképességének fenntartására irányulóan a szervezeti tagok irányából a munka és ehhez kapcsolódóan a létbiztonság, a környezethez való alkalmazkodás szempontjából a követendő magatartás viszonyában. Ezt a szervezeti stabilitásra való törekvést nevezzük *szervezeti inerciának* (Dobák, 1996).

A fejlődés azonban minden szervezet előtt álló lehetőség, ezen túlmenően vele szemben támasztott követelmény, például a szervezeti teljesítmény és hatékonyság fokozás formájában a tulajdonosok részéről, vagy az elvárásoknak való megfelelés által a szervezet létének biztosításának útján a szervezeti tagok részéről. A fejlődés azonban csak valamilyen mértékű változás útján lehetséges.

Valójában tudathasadásos állapotot okoz a stabilitás és a változás igényének együttes megjelenése a szervezetek életében?

A szervezetek életében a két igény együttélése valójában nem ellentmondásos. Ha a szervezetek vizsgálata során túllépünk a kizárólag időbeli — folyamat — közelítésen, és térben (környezetével kölcsönhatásban állóként) tekintünk rájuk, akkor általánosan tapasztalható, hogy a környezetet is egy állandó és változó állapot jellemzi, ahol a környezeti feltételek nem egyszerre és nem azonos mértékben változnak. A szervezet és a környezet közötti kölcsönhatás eredménye és a fentebb említettek a szervezet életében a fennmaradásért vívott küzdelemben mindenképpen megköveteli a változás és a stabilitás együttes jelenlétét. Kapcsolatukat dominanciális eltérésben értelmezve feloldható az ellentmondás. Így a szervezetekről mint nyílt, dinamikus rendszerekről megállapítható, hogy a két állapot közötti egyensúly megteremtése ma, a szervezet számára a holnapot jelenti.

A szervezetek teljesítménye a környezet általi elfogadottság mértékén keresztül mérhető. A környezet szereplőitől érkező válaszok útmutatást adnak a szervezetnek, hogy mely állapot dominanciáját erősítheti. A megerősítő visszaigazolás a stabilitás dominanciáját, az elutasító környezeti magatartás a változás dominanciájának szükségességére mutat rá. Ugyanakkor rá szeretnék mutatni arra, hogy a szervezeti teljesítmény fokozása mellett, mivel a környezet változása állandónak tekinthető, annak fenntartása is generálhat változást a szervezetben. Grove (1998) továbblépve azt hangsúlyozza, hogy a környezetből érkező megerősítés legintenzívebb időszakában — amikor legjobban megy az üzlet — kell a változás útjára lépni ahhoz, hogy a szervezet intenzív versenyhelyzetben, dinamikusan változó környezetben a csúcson maradhasson. Ő a szervezetek életében ezt az állapotot nevezi *inflexiós pontnak*.

A VÁLTOZÁS TARTALMI MEGHATÁROZÁSA

Elbocsátanak több ezer embert, szervezeti egységeket szüntetnek meg, helyeznek át egyik városból a másikba, kivonnak és rendszerbe állítanak technikai eszközöket.

Ez a változás?

Mit tekinthetünk változásnak, melyek azok szervezeti jellemzők melyek módosulása egy szervezet elemzésekor változást eredményez.

Ennek a kérdésnek megválaszolása során a kételkedő szembetalálkozik az ember azon fiziológiai tulajdonságával, hogy képes több csatornán is érzékelni az őt körülvevő világot. Az már a természet tréfája, hogy az érzékelés egyedenként eltérően képeződik le. Ezáltal a problémamegoldás általános megközelítésének analógiájára — kiragadva a valós és az észlelt állapot közötti eltérés okát —, az emberekben a változásról kialakult kép jelentős eltérést mutathat. A szervezet vezetője

számára, aki változást kíván elérni, ennek a tényezőnek az ismerete meghatározó tényező lehet a változás tartalmi kérdésének vizsgálatakor. Szükség van folyamatos visszajelzésre a szervezetben zajló folyamatokról, a benne dolgozó emberek véleményéről, a környezetről. Pintér (1998) a személyi állomány körében végzett vizsgálatában arra is utal, hogy az elmúlt 10 év alatt egy kivételével (1992), nem készült sem átfogó, sem részterületeket érintő komoly vizsgálat a hadsereg állapotának felmérésére. Kérdéses akkor, hogy a honvédség vezetői az elmúlt években mire alapozták a beindított változásvezetési akciók sikerét.

A szervezeti változások vezetése megkívánja tehát a helyzetelemzés mellett a folyamatos kontrollt is. Azt, hogy a szervezetek mely jellemzői mutatják meg a változást Sz. Kis (1991) úgy fogalmazta meg, hogy „*szervezeti változásnak tekintünk — a tartalmát tekintve — minden olyan átalakulást, amely a szervezetek lényeges jellemzőiben következik be*”.

Azok a jellemzők, amelyek meghatározóak a változás szempontjából Thom (1999) szerint a stratégia, a folyamatok, struktúrák, szociális-gazdasági rendszerek.

A szervezetek lényeges jellemzői (Dobák Miklós munkáját felhasználva) a következők:

- a szervezetekre jellemző folyamatok, különös tekintettel az outputokra;
- a szervezetekre jellemző technológia;
- a szervezetek strukturális jellemzői;
- a szervezeti magatartás különös tekintettel a szervezeti kultúrára és a hatalmi viszonyokra.

Ezen tényezők vizsgálata, folyamatos kontrollja az alapja a vezető változtatási elképzelésének.

A Magyar Honvédség az elmúlt évtizedben konfliktusok sorozatával terhelten működött, melyek feloldására a hadsereg vezetői nem tettek kellő erőfeszítéseket. Jellemző volt az elemzések helyett a tanácsadók nosztalgián alapuló, jelen helyzetet figyelmen kívül hagyó hatása. A hadseregben a vezetés nem volt képes hiteles jövőképet vázolni. A politikai irányítás és a katonai vezetés, intézkedései és vezetői, irányítói magatartása alapján, a változtatási időszakban elvesztette a szervezeti tagok bizalmát. A katonai vezetés nem volt képes domináns szervezeti kultúrát alapozó hiteles és széles körben elfogadott értékeket, magatartásformákat közvetíteni a szervezeti tagok irányába.

Tény, hogy a rendszerváltás óta a Magyar Honvédség valamennyi lényeges szervezeti jellemzője többször is változott, azonban a változások sorozata nem volt képes hatékonyságnövelő hatást elérni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] BAKACSI Gy.: Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996.

- [2] BALATON K.: Szervezetek vezetése az átalakulás különböző fázisaiban. Vezetéstudomány, 1999 4. szám.
- [3] BOMBAY L.: A honvédelem négy éve 1989-1994. Zrínyi Kiadó, Budapest, 1996.
- [4] DOBÁK M.: Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996.
- [5] M. POÓR J.: Személyzeti/emberi erőforrás-menedzsment Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997.
- [6] GROVE A.S.: Csak a Paranooidok maradnak fenn. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 1998.
- [7] KIESER A.: Szervezetelméletek. Aula Kiadó, Budapest, 1995.
- [8] KOTTER J. P.: A változások irányítása. Kossuth Kiadó, Budapest, 1999.
- [9] MAJÁR J.—SIKE J.: A Magyar Néphadsereg és a Magyar Honvédség haderőszervezését meghatározó főbb dokumentumok bemutatása és elemzése (1984-1999-ig). Tanulmány. Honvéd Vezérkar, Budapest, 1999.
- [10] MÉSZÁROS K.: A honvédelem négy éve 1989-1994. Zrínyi Kiadó, Budapest, 1998.
- [11] PINTÉR I.: A Magyar Honvédség békevezetésének jellemző vonásai és szervezeti jellemzői. Kutatási jelentés. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 1998.
- [12] SZ. KIS L.: Szervezeti változások vezetése. In: Bakacsi Gy.-Balaton K.-Dobák M.-Máriási A. (szerk.): Vezetés-Szervezés I-II. Aula Kiadó, Budapest, 1991.
- [13] SZABÓ J.: A haderőreform humánaspektusai. Hadtudomány, Budapest, 2000/2.