

11. VÁLTOZÁSOK MENEDZSELÉSE A FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK BEN

KECZER GABRIELLA¹

Napjainkban különösen igaz, hogy a felsőoktatási intézmények is olyan állandóan változó feltételrendszerben működnek, hogy maguk is rákényszerülnek a folyamatos változásra. A szervezeti változás komoly erőfeszítéseket igénylő, sok nehézséggel és kockázattal járó feladat, melynek sikeres végrehajtása alapos felkészültséget, tudatosságot igényel a felsőoktatási intézmények vezetői részéről. Az akadémiai kultúra, az oktatók-kutatók sajátosságai és státusa, a kollektivista döntéshozatal, illetve az ezekre épülő hagyományok miatt a változások végrehajtása a felsőoktatási intézményekben különösen nagy körültekintést igényel. A következőkben azokat az elméleti megfontolásokat és gyakorlati tudnivalókat mutatjuk be, amelyek ismeretében tudatosan és sikeresen hajthatók végre a szervezeti változások a felsőoktatási intézményekben.

11.1. A szervezeti változás és a változásmenedzsment definíciója

Szervezeti változásnak tekinthető minden olyan átalakulás, amelyik a szervezet lényeges jellemzőiben következik be. Ilyen szervezeti jellemző lehet a szervezet stratégiája, a szervezeti struktúra, az alkalmazott technológia vagy módszerek, a szervezetben tevékenykedő emberek vagy a szervezet ügyfelei, partnerei, illetve a szervezeti kultúra. (Kiniczki – Williams 2012) Ezek közül bármelyik változása, megváltoztatása önmagában is komoly átalakulást jelent, de egy alapvető jellemző változása általában maga után vonja más szervezeti jellemzők átalakulását is.

A változásmenedzsment egyszerre értelmezhető menedzsment tevékenységként – ebben az értelemben jelenti a szervezeti változásra irányuló döntéseket és cselekvéseket, valamint tudáshalmazként – ebben az értelemben jelenti mindazokat a modelleket, módszereket, eszközö-

**Változás-
menedzsment:
tevékenység
és tudás**

¹ A fejezethez elkészítéséhez felhasználtuk Keczer (2015) egyes szövegrészeit.

ket, technikákat, szabályszerűségeket, melyek ismeretében a szervezeti változások sikeresen végrehajthatók (Farkas 2004 alapján). A fejezetben a magyar nyelvű szakirodalomban elterjedtebb szervezeti változás és változásmenedzsment kifejezéseket használjuk, nem a változtatás szót, jóllehet az ismeretanyag jelentős része nem a spontán bekövetkező változásokra, hanem a kisebb vagy nagyobb mértékben megtervezett és irányított változtatásokra, szervezeti átalakításokra irányul.

VÁLTOZNI VAGY NEM VÁLTOZNI?

A világban zajló változások a felsőoktatást sem hagyják érintetlenül. A felsőoktatás egyre gyorsabban és gyakran turbulensen változó környezetben működik; az egyetemek és főiskolák folyamatos alkalmazkodásra kényszerülnek. Kezar (2001) szerint a felsőoktatás számos olyan kihívással szembesül, amelyet nem hagyhat figyelmen kívül; az intézményeknek egyre tudatosabban kell alkalmazkodniuk a folyamatosan változó körülményekhez; a működési környezet átalakulása belső, szervezeti változásokat tesz szükségessé. A változások értő irányítása ezért az egyetemi vezetők egyik legfontosabb feladatává vált. Diamond (2002) szerint sokkal jobb megpróbálni előrejelezni a környezetben bekövetkező változásokat és előre felkészíteni rájuk a szervezetet, mint megvárni, amíg azok kényszerítik reagálásra az intézményt.

Ugyanakkor Kezar arra is felhívja a figyelmet, hogy az egyetemek olyan társadalmi intézmények, amelyek bizonyos időtlen értékeket képviselnek. Ezért, bár az alkalmazkodás szükséges, ellen kell állni az olyan változásoknak, amelyek ezeket az alapértékeket veszélyeztetik. Annak megértése, hogy mi az, amit feltétlenül meg kell őrizni, ugyanolyan fontos, mint tisztában lenni azzal, hogy min kell változtatni. Az intézményeknek alaposan át kell gondolniuk, hogy min és hogyan változtassanak, mert csak így tudják elkerülni, hogy a változás során feladják azokat a hagyományait, amelyek nélkülözhetetlenek a kiválóság és a teljesítmény fenntartásához. Az egyetemeknek meg kell találniuk a változás és a tradíció megfelelő egyensúlyát. (Kezar 2001)

11.2. A felsőoktatási intézmények sajátosságainak hatása a változásmenedzsmentre

A felsőoktatási intézmény sikere, sőt, adott esetben túlélése múlhat azon, hogy a vezetők megtalálják-e a megfelelő változási stratégiákat (Hartley 2003 idézi Bess – Dee 2007). Bár a változásmenedzsment módszerei a felsőoktatási intézményekben is alkalmazhatók, az egyetemeknek számos olyan jellemzője van, amelyekkel tisztában kell lenni és figyelembe kell venni a változások tervezése és megvalósítása során. Az egyetemek szervezeti sajátosságaival részletesen foglalkozik az 5. fejezet. Az alábbiakban a szervezeti sajátosságok változásmenedzsment vonatkozásait emeljük ki Kezar (2001) alapján.

- Interdependencia: a felsőoktatási intézmények nem függetlenek a tudományos közösségtől, a kormányzattól, az akkreditációs ügynökségektől, a magánalapítványoktól stb. Ennek következtében a szervezeti változások ezek együttes erőterében valósulnak meg.
- A környezettől való viszonylagos függetlenség: a felsőoktatási intézmények a közoktatási intézményeknél hagyományosan nagyobb autonómiát élveznek. Ennek következtében a változási folyamatban a környezeti szempontok kevésbé meghatározóak. Napjainkban azonban a felsőoktatási intézmények piaci viszonyoknak való kitettsége is erősödik, ennek következtében pedig a környezeti változásokra is erőteljesebben kell reagálniuk, mint korábban.
- Sajátos akadémiai kultúra: bár a felsőoktatási intézmények szervezeti kultúrája nem egységes (lásd az erről szóló 8. fejezetet), a kollegialitás és a viszonylag autonóm módon működő szervezeti egységek miatt a legtöbb egyetemen a bevonáson alapuló változásmenedzselési módszerek kecsegtetnek a legjobb eredménnyel.
- Eltérő értékek: bár a felsőoktatásban léteznek mindenki által vallott értékek (ilyen például az akadémiai szabadság), mégis jellemző, hogy egy-egy felsőoktatási intézményen belül eltérő, egymással ellentétes értékek is jelen vannak, elsősorban a diszciplináris különbségekből adódóan. Ennek következtében a változás során is különböző érdekcsoportokkal és értékrendekkel kell számolni, ami erősíti a változási folyamat politikai karakterét.
- Összetett hatásköri struktúrák: a felsőoktatási intézményekben Birnbaum (1991) és Clark (1991) ötféle hatáskört különített el: akadémiai, vállalkozásalapú, rendszeralapú, karizmán alapuló és piaci alapú. Egy ilyen összetett rendszerben a változás lassú, erőteljesen politikai jellegű, és szükségszerűen nagyszámú szereplő bevonását teszi szükségessé.
- Lazán kapcsolódó (*loosely coupled*) rendszer: az ilyen szervezetekben a változás inkább folyamatos, mint epizód-szerű, inkább szűkebb, mint az egész rendszerre kiterjedő, inkább improvizatív, mint tervezett, inkább alkalmazkodás, mint kikényszerített változás (Weick 1976).
- Szervezett anarchia: a lazán kapcsolódó, összetett hatásköri és hatalmi struktúrákkal rendelkező szervezetekben nem jellemző a merev, egyvonalú döntéshozatal. Az ilyen intézményekben bizottságok, testületek, csoportok is szerepet kapnak a döntésekben, így a változási folyamatban is.

- Az akadémiai és adminisztratív dolgozók kettőssége: A változásnak ebben a kettős értéktérben kell megvalósulnia.
- A dolgozók hosszú távú elkötelezettsége: az oktatók jellemzően hosszú időt töltenek el egy adott felsőoktatási intézményben. Ezt a jelenséget egyfelől gyakran okolják azért, hogy az egyetemek nem kellően rugalmasak, másfelől viszont a dolgozói elkötelezettség előny is lehet a változási folyamatban.
- Nem egyértelmű célok: az egyetemek összetett célrendszere miatt a klasszikus tervezési módszerek a változások során is problematikusak lehetnek a felsőoktatási intézményekben.

11.3. A szervezeti változások lehetséges területei a felsőoktatási intézményekben

Mint már említettük, a változás irányultsága a szervezetekben többféle lehet. A szervezeti változások a felsőoktatási intézményekben a következő területeket érintheti (Halász 2010 alapján):

- stratégiai célok, küldetés (pl. új intézményi stratégia létrehozása vagy a meglévő módosítása, az intézményi küldetés bővítése, átalakítása);
- képzési portfólió és/vagy oktatási módszerek (pl. belépés új képzési területekre, nemzetköziesítés, távoktatás bevezetése);
- emberi erőforrások (pl. teljesítményértékelés, differenciált bérezés bevezetése, oktatói életpálya modellek bevezetése, közalkalmazotti státus megszüntetése);
- kutatás, fejlesztés és innováció (pl. az intézmény és az ipar közötti együttműködés új alapokra helyezése, belső pályázati rendszer, inkubátorprogram elindítása);
- belső szervezeti és irányítási struktúra (pl. centralizáció, karok megszüntetése, döntési hatáskörök átrendezése, irányító testületek létrehozása vagy átalakítása);
- minőségirányítás és értékelési rendszer (pl. az oktatók hallgatók általi értékelésének új rendszere, vezetői információs rendszer kialakítása, külső audit bevezetése);
- hallgatói szolgáltatások és jólét (új hallgatói szolgáltatások kialakítása pl. karrier-tanácsadás, munkaerő-közvetítés, alumni-rendszer);
- pénzügyek (pl. az intézményen belüli forráselosztási mechanizmusok, a belső elszámolási rendszer átalakítása);
- a környezettel való kapcsolatok (pl. külső partnerek bevonása az irányítótestületekbe, harmadik missziós tevékenységek elindítása, nemzetköziesítés);

- szervezeti kultúra (pl. a kockázatvállalást elősegítő, külső orientációjú kultúra kialakítása, üzleti szemlélet, hallgatóköz-pontúság).

A különböző területeket érintő változások természetesen szorosan összefüggenek egymással; az egyik területen megvalósuló változás hatással van más területekre is.

A Watson által kidolgozott modell (lásd Berquist 1992) szerint ezek a szervezeti változások irányultságuk alapján három kategóriába sorolhatók: **strukturális változások**, amelyek a szervezeti felépítést, szervezeti politikát érintik; **folyamatjellegű változások**, amelyek arra utalnak, ahogyan az emberek elkezdene másképpen működni egy adott struktúrán belül és az **attitűdváltozások**, amelyek az emberek viszonyulásának változására utalnak az adott struktúrákon és folyamatokon belül. A fentebb felsorolt területek mindegyike jelenthet strukturális, folyamatjellegű és attitűdváltozást is. A hallgatói szolgáltatások bővítése (például a munkába állás támogatása) magában foglalhat strukturális változást (új szervezeti egység), folyamatjellegű változást (a potenciális munkáltatókkal való együttműködés) és attitűdváltozást (a munkaerőpiacon elvárt kompetenciák előtérbe helyezése a képzés során). Ugyanígy, a korszerű technológiák alkalmazása a tanteremben egyszerre strukturális, folyamatjellegű és attitűdváltozás. Senge (1990 idézi Kezar 2001) szerint azok a strukturális változások, amelyeket nem kísér attitűdváltozás, nem is jelentenek „valódi” változást.

A változások irányultsága

11.4. A szervezeti változások kiváltó okai a felsőoktatásban

A szervezeti változásokat külső és belső tényezők, „triggerek” is kiváltják. A felsőoktatási intézmények a teljesség igénye nélkül az alábbi általános külső triggerekkel szembesülnek:

- politikai, gazdasági, társadalmi-kulturális és környezeti változások,
- technológiai fejlődés (mesterséges intelligencia),
- demográfiai változások,
- globalizáció, nemzetközi verseny,
- diverzitás, multikulturalizmus,
- elszámoltatás, hatékonyság-elvárások, költségcsökkentés,
- munkaerőpiaci kihívások.

Változást kiváltó külső tényezők

Ezen általános triggerek mellett természetesen olyan, egy adott térben és időszakban jelentkező hatások is változásokat indukálnak,

**Környezeti
hatás-mátrix**

mint egy új kormány/miniszter kinevezése, illetve változás a felsőoktatás-politikában, a jogi környezetben vagy a finanszírozásban; a világjárvány, az energiaválság stb.

Ahhoz, hogy a vezetők megállapítsák, hogy az egyes környezeti hatások mekkora kihívást jelentenek változásmenedzsment szempontból, a hatásokat két dimenzióban kell értékelniük. Azok a környezeti változások jelentik a legnagyobb kihívást, amelyek jelentős hatással vannak a felsőoktatási intézményre, ugyanakkor az intézmény nem tudja befolyásolni őket. Ezt a környezeti hatás-mátrix segítségével tekinthetjük át (Csath 2001 alapján).

11.1. táblázat: Környezeti hatás-mátrix

		Az intézmény befolyásolási képessége	
		kicsi	nagy
Környezeti változás hatása az intézményre	nagy	komoly kihívás	közepes kihívás
	kicsi	közepes kihívás	csekély kihívás

Forrás: Csath (2001) alapján saját szerkesztés

**Változást
kiváltó belső
tényezők**

A szervezeti változást belső okok is kiválthatják. Ilyen lehet például, amikor egy felsőoktatási intézmény a szervezeti életgörbe új szakaszába lép. Ha változik a tulajdonos/fenntartó vagy új felsővezetők érkeznek a szervezethez, az a legtöbb esetben változásokat indít el a szervezetben. Az újonnan belépő konzisztórium, kancellár, kuratórium, elnök vagy egy új rektori vezetés általában alapvető változásokat kezdeményez. Számos szervezeti következménnyel jár az is, ha az intézmény úgy dönt, hogy valamilyen új piacra lép be (földrajzi értelemben: például külföldön indít képzéseket vagy új piaci szegmens tekintetében: például beszáll a felnőttképzésbe), vagy új klienskör (például külföldi hallgatók) felé nyit. Ebben az esetben új képzési programokra vagy a meglévők módosítására, másfajta üzleti modellre, új marketingkommunikációra, új oktatói gárdára stb. lehet szükség.

**Változás mint
kényszer vagy
mint lehetőség**

A szervezeti változások kiváltó okait nem csak aszerint csoportosíthatjuk, hogy azok a felsőoktatási intézményen kívül vagy azon belül jelentkezhetnek, hanem a szerint is, hogy kényszerként, megoldandó problémaként, vagy valamilyen új, kihasználható lehetőségként merülnek fel.

Ha a felsőoktatási intézmény valamilyen problémát, fenyegetést érzékel akár a szervezeten belül (például hallgatói lemorzsolódás, költségnövekedés, a tudományos eredményesség csökkenése, vezető oktatók elvándorlása stb.) vagy kívül (például az intézmény pozíciójának romlása a versenytársakkal, azaz más felsőoktatási intézményekkel szemben, visszaesés a jelentkezők számában, pályázati eredményes-

ségben, rankingekben stb.), akkor „gyógyító” típusú változásra van szükség. Ennek célja a kedvezőtlen folyamatok, tendenciák megállítása, visszafordítása, a veszély elkerülése. Ilyen lehet például új tanulástámogatási megoldások, költségsökkentő intézkedések, teljesítményértékelési és ösztönzőrendszer bevezetése, az eredményesebb felsőoktatási intézmények benchmarking keretében történő elemzése, pályázati támogató szervezet felállítása stb.

Ha a felsőoktatási intézmény működése megfelelő, de valamilyen új lehetőséget lát, amelyet meg akar ragadni (például új piaci rés, pályázati lehetőség, új technológiai megoldás, például távoktatás), akkor a változás célja a gyarapodás, az előrelépés (Checkland 1981 alapján). Ha a fejlesztő jellegű változások egy szervezetben elmaradnak, rövid időn belül gyógyító változásokra lehet szükség. Ugyanakkor a sikeres gyógyító változások fejlesztő projektként továbbvihetők.

11.5. A szervezeti változások típusai

A szervezeti változások különböző típusainak megismerése, felismerése fontos ahhoz, hogy a változást megfelelően le tudjuk vezényelni, hiszen a különböző változások más és más kihívást jelentenek, eltérő kezelést igényelnek. Az alábbiakban a legfontosabb csoportosítási lehetőségeket mutatjuk be.

Az egyik lehetséges csoportosítás a rutin jellegű változások elkülönítése a nem rutin jellegű változásoktól. A rutin jellegű változások folyamatosan kísérik a szervezet mindennapi működését, nem váratlanok és nem rendkívüliek; az intézmény tagjai hozzá vannak szokva az ilyen eseményekhez. Ilyen például a dolgozók természetes cserélődése (fluktuáció), új képzések indítása, kisebb változások a szabályzatokban. Ezek általában nem jelentenek megrázkódtatást, így nincs ellenállás velük szemben. Ugyanakkor rossz menedzseléssel ezekből is adódhatnak problémák, ezért ezeket is megfelelő körülményekkel kell irányítani.

A nem rutin jellegű változások nem a felsőoktatási intézmény mindennapi működéséből következnek, hanem valamilyen kiváltó ok hatására történnek, akár váratlanok is lehetnek, és rendkívülinek tűnhetnek. Ezek komolyabb érzelmi reakciókat válthatnak ki a szervezet tagjaiból, és mivel nem rutinszerűek, a menedzselésük is egyedi megoldásokat kíván. Az összeolvadás egy másik intézménnyel például pánikreakciót és ellenállást válthat ki, és levezénylése nagyon bonyolult szakmai feladat. (Encyclopaedia 2009) Ennek valóságtartalmát jól bizonyítják az egyetemi integrációk kihívásai 2000-ben. Fontos tehát, ezeknek a típusú változásoknak a megfelelő tervezése, előkészítése és professzionális menedzselése a megvalósítás fázisában.

**Rutin jellegű
és nem rutin
jellegű
változások**

Reaktív, preaktív és proaktív változások

A kiváltó okhoz való viszonyulás, a szervezeti adaptáció jellege szerint beszélhetünk reaktív, preaktív és proaktív attitűdről. A reaktív változás passzív és követő alkalmazkodás a szervezet részéről. Ebben az esetben a felsőoktatási intézmény utólag reagál a kiváltó okra, vagy azért, mert nem látja előre a kihívást (például a jelenléti oktatás átmeneti szüneteltetése a Covid-járvány miatt), vagy mert inkább kivár, semmint megelőző lépéseket tesz. Ilyenkor kevesebb az idő az előkészítésre, és általában szűkösebbek a változáshoz felhasználható erőforrások. Ugyanakkor azt is fontos hangsúlyozni, hogy a reaktív változás is jobb annál, mint ha az intézmény egyáltalán nem reagál a kihívásokra. A preaktív változás is passzív, de megelőző jellegű: a szervezet még azelőtt reagál, hogy a változást kiváltó ok felmerülne. Az intézmény ebben az esetben előre látja a kihívást, és felkészíti a szervezetet a problémára vagy a lehetőségre. Ilyen például, amikor a beiskolázható korosztály további létszámcsökkenésének negatív következményeit a külföldi hallgatók beiskolázására és oktatására való felkészüléssel kompenzálja az intézmény. Megfelelő preaktív változásokkal bizonyos esetekben elkerülhető, hogy az intézmény reaktív változásokra kényszerüljön. A proaktív változás aktív és folyamatos. Az aktív hozzáállás azt jelenti, hogy a felsőoktatási intézmény megpróbálja befolyásolni a működése feltételrendszerét, „elébe megy” a dolgoknak. Ilyen a képzési portfólió és képzési formák folyamatos igazítása a piaci, felhasználói igényekhez. Igor Ansoff szerint „Vannak cégek, amelyek kezdeményezik a változásokat, vannak, amelyek követik azokat a cégeket, amelyek már változtattak, és vannak, amelyek csodálkozva nézik, hogy mi történik a környezetükben.” (Csath 2001:6)

Top-down és bottom-up változások

Az egyik legfontosabb megkülönböztetés a top-down, azaz felülről lefelé irányuló (planned – tervezett) változások és bottom-up, azaz alulról felfelé irányuló (emergent – felmerülő) változások között van². „Bár a „felülről lefelé” és az „alulról felfelé” kifejezések topográfiai metaforák, a közöttük lévő legjelentősebb különbség nem a változás forrása vagy iránya, hanem a változás jellege. „A fentről lefelé irányuló változás mintáját a tudatos tervezés jellemzi, míg az alulról felfelé irányuló mintázat a spontaneitás, az improvizációban és az azt követő értelmezésben gyökerezik. A felülről lefelé irányuló modellben a változások megtörténnek, az alulról felfelé irányuló modellben pedig kialakulnak. Mind a tervezett, mind a kialakuló változásokat belső vagy külső tényezők is vezérelhetik. A változás jellege egy egyetemen alapvetően különbözik abban az esetben, ha például a nemzeti felsőoktatási törvény módosításának intézkedéseit hajtják végre, vagy

² A tervezett és felmerülő változásokról felsőoktatási kontextusban részletesen lásd Bess – Dee (2007).

egy tanszéki szintű innovációkból eredő tantervi reformot valósítanak meg.” (Halász 2010:2)

A felülről jövő kezdeményezések előnye, hogy kezdettől fogva meg van a változáshoz szükséges támogatás és erőforrások. Ugyanakkor előfordulhat, hogy a vezetés által kezdeményezett változás a dolgozók ellenállása miatt nem valósul meg teljes mértékben, különösen akkor, ha a kezdeményezés nem valós problémákat old meg, vagy nem tényleges lehetőségekből indul ki (vagy erről nem sikerül meggyőzni a dolgozókat), esetleg az újonnan bevezetendő rendszer nem illeszkedik megfelelően a napi gyakorlathoz, idegen az akadémiai kultúrától, értékrendtől, az adott felsőoktatási intézmény hagyományaitól. A top-down változásvezetési megközelítéssel kapcsolatban nehézséget jelent, hogy a változási lendület nehezen adható át a szervezet alacsonyabb szintjeire, mert a tényleges végrehajtási folyamatban már olyanok is részt vesznek, akik a tervezési folyamatban nem, vagy csak érintőlegesen működtek közre (Dobák – Kováts 2009).

Az alulról induló kezdeményezések általában a dolgozók által (is) érzékelt valós problémákra vagy lehetőségekre reagálnak, és előnyös az is, hogy csak alapos mérlegelés után születik meg a döntés. Az is elmondható, hogy az emberek általában szívesebben hajtanak végre valamit, amit maguk kezdeményeztek. Ezekhez az átalakításokhoz azonban először meg kell nyerni a vezetők támogatását és meg kell szerezni a szükséges erőforrásokat. A felsőoktatási intézmény fejlődése, dinamikája szempontjából rendkívül fontos, hogy a menedzsment teret engedjen az ésszerű dolgozói, hallgatói kezdeményezéseknek, innovációknak, felkarolja azokat és – a kezdeményezés jellegétől függően – a szervezet többi részében elterjessze, intézményesítse azokat.

A tervezett változásokat akkor alkalmazzák, amikor a külső körülményekhez való alkalmazkodás a cél, és amikor az idő és az erőforrások korlátozottan állnak rendelkezésre. A felmerülő változások ezzel szemben általában az innováción és kreativitáson alapulnak, és akkor alkalmazhatóak, amikor a bizalom jelen van a szervezetben. (Bess – Dee 2007) A kétféle változás természetesen nem zárja ki egymást. A változások sikeres megvalósítása a két megközelítés megfelelő arányának (esetleg: sorrendjének) megtalálásán és a hangsúlyok megfelelő kiválasztásán múlik; az erről való döntés során pedig figyelembe kell venni a szervezet adottságait és a külső körülményeket. (részletelesen lásd Dobák – Kováts 2009; Bess – Dee 2007)

Mértéke szerint a szervezeti változás lehet inkrementális (más néven evolúciós), amely kiterjedését tekintve kisebb, mélységét tekintve részleges, lefolyását tekintve fokozatos átalakulást jelent; vagy lehet radikális (más néven: transzformatív), amely kiterjedését tekintve nagy, mélységét tekintve gyökeres, lefolyását tekintve hirt-

**Felülről jövő
kezdeménye-
zések**

**Alulról induló
kezdeménye-
zések**

**Inkrementális
és radikális
változások**

len átalakulás (Farkas 2004 és Csath 2001 alapján). Az inkrementális változások professzionális menedzselése is fontos, de a radikális változások megvalósítása jóval nagyobb felkészültséget igényel és egyúttal nagyobb felelősséget is ró a vezetőkre. A kettő közötti különbséget az alábbi táblázat foglalja össze.

11.2. táblázat: Inkrementális és radikális változások összehasonlítása

Inkrementális változás	Szemponatok	Radikális változás
egy vagy néhány lényeges szervezeti jellemző változik	a változás terjedelme	számos vagy az összes lényeges szervezeti jellemző változik
a megváltozó szervezeti jellemzők kismértékű módosulása	a változás mértéke	a szervezeti jellemzők nagymértékű változása
adott szervezeti egységre korlátozódó változások	a változás hatóköre	a szervezet egészét érintő változások
a szervezet egy vagy néhány hierarchikus szintjét érintő változások	a változás szintje	a szervezet minden hierarchikus szintjét érintő változások
lépésről lépésre bekövetkező, kevésbé látványos változások	a változás módja	nagyobb, látványos „ugrások” révén bekövetkező változások
viszonylag lassan bekövetkező változások	a változás sebessége	a változások viszonylag gyorsan következnek be
a szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/ vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok belső illeszkedésének szabályozása	a változás alapvető célja	a szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/ vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok új konfigurációjának létrehozása
az alsóbb szintű vezetők vagy a felső vezetés irányítja	a változás irányítása	a felső vezetés irányítja

Forrás: Belényesi 2014:23

Inkrementális változás egy képzési program hálótervének módosítása vagy egy tanszéki szintű szervezeti átalakítás. Radikális változás az intézmény küldetésének módosítása és az ebből következő alapvető, egész szervezetet érintő változások vagy olyan mértékű strukturális átalakítás, mint például a karok megszüntetése.

Több szerző is rámutat, hogy az egyetemek szervezeti jellemzőiből és kultúrájából adódóan a felsőoktatási intézményekre inkább az inkrementális változások jellemzőek, ezek állnak közelebb az egyetemek „természetéhez” (Dobák – Kovács 2009; Bess – Dee 2007)

A változás szintje szerint beszélhetünk egyéni, interperszonális és szervezeti szintű változásról (Goodman 1982 idézi Kezar 2001), és fontos megérteni e három szint egymásra hatását. Az oktatói teljesítményértékelés bevezetése például ugyan szervezeti szintű intézkedés, de hatással lesz az interperszonális viszonyokra és az egyének működésére is. Bizonyos szervezeti szintű változások – például a távoktatás

A változás szintjei

bevezetése – egyéni szintű megvalósítást feltételez. Egyéni szintű kezdeményezések pedig szervezeti szintű változássá bővíülhetnek.

11.6. Szereplők és szerepek a változási folyamatban

A szervezeti változások során különböző aktorok különböző szerepeket töltenek be. Ezek megértése szükséges ahhoz, hogy a változás menedzselése hatékony legyen. A szerepek a következők lehetnek (Diamond 2002 alapján):

- a változás szponzora: az a szereplő, amelyiknek megvan a hatásköre ahhoz, hogy legitimálja a változást (például irányítótestület, kancellár, elnök, dékán, tanszékvezető, szenátus);
- a változás ügynöke: az elhatározott változás végrehajtásáért felelős egyén vagy csoport (például adminisztratív egység vagy dolgozók, oktatói közösség);
- a változás célcsoportja: azok a személyek vagy csoportok, akiknek a változást meg kell valósítaniuk, azaz, akiknek meg kell változtatniuk a működésük valamely aspektusát (például oktatók, hallgatók);
- a változás támogatója: azok a személyek vagy csoportok, akik támogatják a változást, de nincs hatáskörük a változási folyamatot illetően (például oktatók, hallgatók, intézményen kívüli szereplők, öregdiákok).

Ugyanaz a személy vagy csoport többféle szerepet is betölthet a változási folyamatban akár egyidőben, akár a folyamat különböző szakaszaiban. Erőteljes szponzori támogatás nélkül nincs esélye a változtatási kezdeményezésnek. A kezdeményező szponzor gyakran további, úgynevezett fenntartó szponzorokat keres a változtatási folyamat végigvitelének biztosítása érdekében. Ugyanilyen fontos, hogy a változás szponzora és a változás célcsoportja között ne legyen jelentős különbség a változás céljai iránti elkötelezettségben. (Diamond 2002) A változás célcsoportján múlik, hogy a változás tartós lesz-e.

A szereplők és szerepek jelentősége

11.7. A szervezeti változás megvalósításának folyamata

A szervezeti változások számos folyamatmodellje közül Lewin és Kotter elméletét mutatjuk be.

11.7.1 Lewin modellje

Lewin szerint a sikeres változáshoz három egymást követő lépés megtételére van szükség, melyek a következők:

1. felolvasztás (unfreezing),
2. változás (change/movement/transition),
3. visszafagyasztás (refreezing).

Felolvasztás

A felolvasztás a régi állapottól, gyakorlattól való elszakadás feltételeinek és motivációjának megteremtését, a változással szembeni ellenállás csökkentését jelenti. Az érintetteket (dolgozók, hallgatók, egyéb érintettek) tájékoztatják, világossá teszik számukra, hogy a status quo fenntartása a továbbiakban nem lehetséges és a változás szükséges. Ez a szakasz magában foglalja a változás emocionális, magatartási, intellektuális, gyakorlati, akadályainak megszüntetését. A dolgozók előzetes felkészítése – például továbbképzéssel – jelentősen hozzájárulhat ennek eredményességéhez. Ez a fázis különösen akkor fontos, ha az érintettek jól érzik magukat a jelenlegi helyzetben, és az attól való eltérés nem kívánatos számukra. A változás a szükséges átalakítások megvalósítása, melynek során kialakul az új status quo. Ennek során

Változás

Vissza- fagyasztás

szükséges lehet az érintettek mentorálására, támogatására. A visszafagyasztás annak biztosítása, hogy a változás tartós maradjon. Akkor tekinthetjük a változást befejezettnek, ha az új állapot a rendszer és a szereplők működésének természetes részévé, rutinná válik. Ha ez nem történik meg, előfordulhat, hogy a rendszer és az emberek egy idő után visszatérnek a régi gyakorlathoz. Ebben a szakaszban a tréningnek (begyakoroltatás) ismét szerepe lehet. (Gomez-Meija – Balkin 2012)

A változási sokk

Fontos, hogy a következő változás ne kezdődjön el addig, amíg az előző meg nem szilárdul. Ellenkező esetben „változási sokk”, azaz az állandó változás tartósan bizonytalan állapota alakulhat ki a szervezetben. A felsőoktatásban dolgozók gyakran tapasztalják a külső feltételrendszer folyamatos módosítását, illetve bizonyos modellváltott intézményekben a belső átalakítások egymást követő sorozatát, ez pedig csökkenti az újabb változások be- és elfogadásának képességét és hajlandóságát.

Lewin modelljét több kritika is érte, elsősorban leegyszerűsítő jellege, top-down megközelítése és kontroll-orientációja miatt (Bess – Dee 2007).

11.7.2. Kotter modellje

A változás egyik legismertebb folyamatmodellje John P. Kotter nevéhez fűződik.

Eszerint a változás folyamata nyolc szakaszból áll:

1. Az egészséges veszélyérzet felkeltése, a változás halaszthatatlanságának érzékeltetése
2. A változást irányító csapat létrehozása
3. A változás jövőképének és stratégiájának kialakítása
4. A változás jövőképének kommunikálása
5. Az alkalmazottak felhatalmazása a cselekvésre
6. Eredmények elérése rövid távon, gyors sikerek kivívása
7. Az eredmények megszilárdítása és további változások kezdeményezése
8. Az új megoldások meggyökereztetése a szervezeti kultúrában

Az alábbiakban ezt a nyolc lépést mutatjuk be részletesen Kotter (1999) alapján.

1. Az egészséges veszélyérzet felkeltése, a változás halaszthatatlanságának érzékeltetése

Ha nincs meg a „sürgősen változtatni kell” érzés, akkor az emberek szükségtelennek fogják érezni a változásra irányuló kezdeményezést és mint ilyet, elszabotálják. Ha az első fázist, azaz a változás szükségességéről való meggyőzést a változás kezdeményezői kihagyják, akkor vagy azonnal falakba ütköznek a változási törekvések, vagy csak hosszú idő után derül ki, hogy nem történtek valós és alapvető változások, csak látszat-cselekvések és felszínes módosítások. Emellett a veszélyhelyzet fel nem ismerése egy idő után válsághoz vezethet, amikor az elsődleges cél már nem egy jobb helyzetbe kerülés, hanem a kárenyhítés vagy a fennmaradás.

Az egyik ok, ami miatt a szervezet vezetőiben és/vagy tagjaiban nem alakul ki az egészséges veszélyérzet és a változás szükségességének belátása, az úgynevezett szervezeti önelégültség. Gyakran ez a változások legfőbb akadálya, amely mellett vagy el sem kezdődnek a szükséges változások, vagy kifulladás. A szervezeti önelégültségnek számos oka lehet, a leggyakoribb okok a következők:

- Nincs nagy és látványos válsághelyzet, nem alakul ki a veszélyérzet. Az apróbb működési zavarokat, a lassú pozícióvesztést, néhány érintett (dolgozó, hallgató) elégedetlenségét stb. nem tekintik intő jelnek.
- A vezetők körül mindig több a pénz, mint máshol a szervezetben, a megszorítások nem érnek fel hozzájuk, ezért nem érzik a bőrukön, milyen helyzetben van valójában a szervezet.

**Szervezeti
önelégültség**

- Hiányzik a teljesítmény valódi értékelése. Vagy alacsony teljesítmény-követelményeket határoznak meg, amelyeket rosszul működve is teljesíteni lehet, vagy az elvárásokat igazítják a teljesítményhez és nem fordítva, ahogyan kellene.
- Ha szűk, funkcionális célokat határoznak meg (például csak a pénzügyi helyzetre, vagy csak a hallgatói létszámról, esetleg csak a publikációk számára figyelnek), nem pedig átfogó szervezeti mutatókat használnak, akkor olyan fontos területeket nem értékelnek, mint a dolgozók, hallgatók elégedettsége, a szervezeti folyamatok hatékonysága vagy a fejlődés képessége.
- Ha a külső érdekcsoportok (például munkáltatók) véleményét figyelmen kívül hagyják, ha nincs visszacsatolás, akkor az intézmény belső világára szűkülő korlátoltság akadályozhatja a veszélyhelyzet felismerését.
- Ha a szervezeti kultúrára jellemző az „öld meg a rossz hír hozóját” szemlélet, azaz a vezetők nem viselik el a szókimondást, a problémafelvetést és a vélemények ütköztetését, és ha valaki mégis firtatni kezdi a valós teljesítményt, azt sértőnek tartják, akkor az intézmény tagjai nem merik jelezni az általuk érzékelt problémákat.
- A vezetés hamis biztonságérzetet keltő sikerpropagandája, túlzóan bizakodó nyilatkozatai hamis biztonságérzetet kelthetnek.

Mindez olyan szilárd rendszerré állhat össze, amely a status quo fenntartására ösztönöz még akkor is, amikor már józan ésszel elkerülhetetlennek tűnne a változás. Sokszor éppen a szervezet múltbéli nagysága, korábbi sikerei (például egy-egy Nobel-díjas tudósnak köszönhető előkelő helyezés a rangsorokban) idézik elő a hamis biztonságérzetet – ez különösen igaz lehet a nagymúltú tudományegyetemekre. Allen és Fifield (1999) szerint az egyetemekre jellemző tehetetlenség az évek óta sikeresen működő felsőoktatás mellékterméke: a változással szemben feltett kérdés az, hogy „miért változtassunk meg valamit, ami oly sokáig működött?”.

2. A változást irányító csapat létrehozása

Gyökeres átalakulás gyakran kapcsolódik nagy formátumú vezetőkhöz. Egyetlen ember azonban nem elég a változás menedzseléséhez, szükséges egy irányító csapat létrehozása. A változást irányító csapat feladata az átalakulási jövőkép megalkotása, széles körben történő kommunikálása, felhatalmazás biztosítása másoknak az önálló cselekvéshez és a változás menedzselése.

A bizalom az irányító csapat egyik legfontosabb jellemzője kell, hogy legyen. A szervezetekben gyakran hiányzik a bizalom, mert az

egymástól elkülönülő szervezeti egységek – különösen az erősen tagolt és lazán összekapcsolt egységekből álló nagy egyetemeken – gyanakvással kezelik egymást. Az ilyen szervezetben, amikor a különböző szervezeti egységekből egy irányító csapatba kerülnek az emberek, hiányozhat a bizalom és a szűklátókörűen részrehajló viselkedés lehet a jellemző. Mindenki csak arra figyel, hogy a változás az ő egységének jó lesz-e, nem az egész szervezet érdekeit tartja szem előtt. Ez vagy ellehetetleníti, vagy kényszerpályára tereli a szervezeti változást.

A másik feltétele a változást irányító csapat megfelelő működésének a közös cél, amelyet a csapat minden tagja erősen akar. Ha a tagok csak saját maguk, a közvetlen kollégáik vagy a szervezeti egységük iránt elkötelezettek, akkor nem hajtja őket a vágy, hogy a szervezet teljesítményét a lehető legmagasabb szintre emeljék. Így nem lesznek elkötelezett motorjai a változásnak. E mögött gyakran a bizalomhiány áll: nem hiszik, hogy mások komoly teljesítményre képesek/hajlandók, ezért a saját maguk részéről fölösleges erőfeszítésnek érzik a jobb szervezeti teljesítményre törekvést. Vagyis a bizalom ebből a szempontból is kulcsfontosságú.

3. A változás jövőképének és stratégiájának kialakítása

A változásokat tekintélyre alapozott, indoklás és jövőkép nélküli utasítással rendkívül nehéz megvalósítani. Autokratikus parancsokkal ritkán lehet magatartásbeli változást elérni, különösen a felsőoktatási intézményekben, ahol a szervezeti kultúrától és az autonóm szakemberekből álló munkaerő-állománytól is idegen az autokratikus vezetés elfogadása. Az autokratikusan kikényszerített változási program vagy nyílt ellenállást vált ki, vagy a szervezet tagjai látszólag együttműködnek, valójában azonban elszabotálják a változást. Az üzleti életből a felsőoktatásba kerülő döntéshozók gyakran szembesülnek ezzel a jelenséggel. Ezért fontos meghatározni azt a jövőképet, elérendő jövőbeli állapotot, amelybe a szervezet a változással el kíván jutni, valamint azt a stratégiát, melynek segítségével a szervezet eléri a kitűzött jövőbeli állapotot. Egy reális és vonzó jövőkép elérése érdekében szívesebben dolgoznak az emberek, mint ha indoklás, magyarázat nélkül fogalmaznak meg feljűk elvárásokat.

A változás jövőképe három célt szolgál:

- Világossá teszi a változás célját. Leírja a változás kiváltó okát és levezeti, hogy abból milyen átalakítások következnek, valamint, hogy az átalakítások milyen jövőbeli állapotot rajzolnak ki.
- Reményt ébreszt azzal, hogy bemutatja, a problémás helyzetből van kiút, vagy azt, hogy egy adott lehetőség kihasználása, megragadása milyen kedvező fejleményekkel jár.

**A jövőkép
szerepe és
jellemzői**

- Koordinálja az emberek tevékenységét. A világos jövőkép lehetővé teszi, hogy az emberek önállóan, de koordináltan, az eltervezett jövőkép megvalósítása érdekében cselekedjenek.

A jó változási jövőkép jellemzői:

- Elképzelhető: szemléletesen bemutatja a jövőt, és a szervezet minden tagja látja benne a saját helyét, szerepét.
- Kíváncsító: megfelel a kulcsszereplők hosszú távú érdekeinek. A változás sértheti egyes szereplők érdekeit, de a kulcsszereplők (tulajdonos/fenntartó, vezetők, dolgozók, hallgatók, partnerek) hosszú távú érdekeit figyelmen kívül hagyó szervezet az önpusztítás útján halad. A jövőkép feladata, hogy összehangolja a kulcsszereplők érdekeit.
- Megvalósítható: elérhető, de kihívást jelentő stratégia áll mögötte. Az a jövőkép, ami teljesíthetetlennek tűnik, nem ösztönöz cselekvésre. De az sem fog alapvető változást előidézni, amelyik csak minimális elvárásokat fogalmaz meg.
- Erőforrást rendel a célokhoz: A változási stratégiának tartalmaznia kell a változáshoz szükséges erőforrások előteremtésére vonatkozó elképzeléseket is. Különösen fontos ez a felsőoktatási intézmények esetében, amelyek gyakran az alapműködésüket illetően is forráshiánnyal küzdenek.
- Egyértelmű: útmutatást ad, érthető. A jó jövőkép iránymutatást ad a szereplőknek arra vonatkozóan, hogy mit várnak tőlük, mit kell csinálniuk. Azok az elvárások, amelyeket az emberek nem tudnak összefüggésbe hozni a napi tevékenységükkel, hasznavehetetlenek.
- Rugalmas: teret ad az egyéni kezdeményezéseknek, a körülményeknek megfelelően változtatható.
- Kommunikálható: a jó jövőkép könnyen elmagyarázható. A használhatatlan általánosság és az aggályos részletezettség egyaránt elkerülendő.

4. A változás jövőképeének kommunikálása

A változás jövőképe semmit nem ér, ha a kommunikációja nem megfelelő. A sikertelen kommunikáció oka azonban gyakran nem a kommunikációs aktusban, hanem a megelőző lépések során elkövetett hibákban keresendő.

- Ha az embereknek nincs veszélyérzetük, nem érzik, hogy tenni kell valamit, akkor nincs „fűlök” az új jövőképre.
- Ha a változást irányító csapat nem megfelelő, akkor vagy nem tudnak megfelelően kommunikálni, vagy hiteltelenek.
- Ha a változás jövőképe nem megfelelő, akkor azt nem is lehet megfelelően kommunikálni.

A JÖVŐKÉP KOMMUNIKÁLÁSA

A változás jövőképét racionálisan és emocionálisan is „el kell adni” az embereknek a kommunikáció során. A racionális érvelés általában egyszerűbb: a jelenbeli állapot tarthatatlanságát vagy a jövőbeli állapot előnyeit tényekkel alá lehet támasztani. Az emocionális meggyőzés nehezebb feladat: arra akarjuk rávenni az embereket, hogy hagyjanak fel a szokásaikkal és hozzanak áldozatot a változás érdekében. Gyakori hiba, hogy az emocionális meggyőzés elmarad, és az is jellemző, hogy a vezetők, illetve az irányító csapat azt várja el az emberektől, hogy azonnal értsék meg és fogadják el a változási törekvéseket – azokat a tényeket és elképzeléseket, amelyekkel ők maguk már hetek-hónapok óta foglalkoznak. Téves az is, ha abból az elavult vezetői felfogásból indulnak ki, hogy „a beosztottnak nem kell mindent értenie”, és a kommunikáció során a tényközlésre szorítkoznak, az indoklás, a magyarázat elmarad. Különösen igaz ez a felsőoktatási intézményekben, ahol a dolgozók esetében követelmény, a hallgatók esetében pedig a képzésük elvárt eredménye az önálló gondolkodás, rendszerszemlélet, elemzési képesség stb.

Fontos tisztában lenni azzal, hogy a vezetőség magatartása is a változási jövőképet „kommunikálja”. A változás célkitűzéseinek ellentmondó vezetői magatartás teljesen aláássa a változási törekvést. Úgy nem lehet költségcsökkentést hitelesen kommunikálni, ha közben milliókért újíttják fel a felsővezetők irodáját, úgy nem lehet hallgatóközpontúságot hirdetni, ha a vezetőket nem érdeklik a hallgatói vélemények.

Fontos az is, hogy a változási jövőkép kommunikálása kétirányú folyamat; a dolgozóknak, hallgatóknak legyen lehetőségük a visszacsatolásra. Ezzel egyrészt megfogalmazhatják kételyeiket, félelmeiket, a vezetés pedig tud ezekre reagálni. Másrészt kontrollt is jelent: vajon jók-e a vezetői elképzelések.

**A vezetői
viselkedés
jelentősége**

5. Az alkalmazottak felhatalmazása a cselekvésre

A változás végrehajtóinak képeseknek kell lenniük arra, hogy önállóan cselekedhessenek a változás végrehajtása érdekében. Ehhez el kell távolítani azokat a korlátokat, amelyek megakadályozzák őket ebben. A leggyakoribb korlátok a következők:

- Szervezeti struktúra: A régi szervezeti struktúra gyakran nem kompatibilis a változási törekvésekkel. Ilyenkor a változás előtt vagy azzal együtt a szervezeti struktúrát is át kell alakítani. Ilyen lehet új adminisztratív egységek létrehozása (például nemzetközi iroda a külföldi hallgatók fogadása érdekében) vagy a hagyományos szervezeti egységek (például a karok) megszüntetése.
- Készségek, képességek hiánya: Az újfajta munkavégzés gyakran nem (csak) új készségeket, hanem új attitűdöt – hozzá-

**A változás
korlátai**

állást, szemléletet – igényel. A távoktatás például nem csak technológiai kompetenciákat igényel az oktatók és a hallgatók részéről, hanem eltérő tanítási-tanulási felfogást is. Ezek elszámításáról is gondoskodni kell.

- Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata: Gyakori hiba, hogy az emberi erőforrás menedzsment tevékenységei – az új tagok kiválasztása, a teljesítményértékelés, az ösztönzési rendszer, az előléptetések – nem az új elvárásokat tükrözik. Például az új tagok felvételénél nem szempont, hogy alkalmas-e az újszerű munkavégzésre, a teljesítményértékelésnél, javadalmazásnál és előléptetésnél nem szempont a változáshoz kapcsolódó új elvárások teljesítése. Az EEM rendszert úgy kell átalakítani, hogy a maga eszközeivel támogassa, ösztönözze a változást.
- A vezetési stílus: Ha a közvetlen vezetők nem ösztönzik, vagy egyenesen akadályozzák a beosztottaikat az újszerű munkavégzésben, a beosztottak a közvetlen vezetőjükhez fognak idomulni. Az ilyen vezetőket vagy meg kell győzni, vagy ha ez nem megy, le kell váltani és el kell távolítani.

6. Eredmények elérése rövid távon

A gyors sikerek jelentősége

A változáshoz, csakúgy, mint a kiemelkedő sportteljesítményhez sok idő, munka, erőfeszítés szükséges. Az emberek többsége egy idő után biztató jeleket, ígéretes részeredményeket vár, amelyek meggyőzik őket arról, hogy az erőfeszítésnek van értelme. A változást ezért úgy kell megtervezni, hogy gyors sikereket lehessen elérni. Ellenkező esetben az emberek kételkedni kezdenek a változás megvalósíthatóságában és értelmében, és csökken a lelkesedésük, elkötelezettségük. A gyors sikerek arra is jók, hogy az ellenzők vitorlájából kifogják a szelet.

7. Az eredmények megszilárdítása és további változások kezdeményezése

Ha a vezetés túl hamar „hátradől”, a tradíció erői gyorsan felülkerekedhetnek, és elkezdődik a visszarendeződés. Különösen igaz ez a felsőoktatási intézményekben, ahol a hagyományoknak jelentős szerepe van. Mindent meg kell tenni annak érdekében, hogy az eredmények megszilárduljanak és a visszarendeződés ne legyen lehetséges. Ehhez szükséges, hogy minden olyan területet átalakítsanak, amely összefüggésben van a változással. Ha például a szervezet módosítja a küldetését, akkor minden olyan területet át kell alakítani, amely hozzájárul az új küldetés megvalósításához.

8. Az új megoldások meggyökereztetése a szervezeti kultúrában

Ha egy új felsővezető forradalmian új szemléletet és módszereket hoz a szervezetbe, de a többi, alsóbb szintű vezető, illetve a szervezet tagjai nem veszik át ezt a szemléletet és a régi módon végzik az munkát, az új szemlélet nem válik a szervezeti kultúra részévé.

A változás implementálása a felsőoktatási intézményekben csak akkor lehet sikeres, „ha a változásban érintett oktatók, adminisztrátorok ténylegesen elsajátítják az új gondolkodásmódot, valóban alkalmazzák az új ötleteket, eljárásokat, módszereket és képességeket, azaz a változási folyamat az intézmény oktatóinak, adminisztrátorainak, hallgatóinak magatartását is megváltoztatja”. (Dobák – Kovács 2009:231)

Fontos azonban az is, hogy a viselkedés nem azonos az meggyőződéssel; ha a viselkedés meg is változik, nem biztos, hogy a meggyőződés is. A változás csak akkor gyökerezik meg a szervezeti kultúrában, ha a változás közben az emberek meggyőződése, szemlélete is átalakul. Amíg a változás nyomán kialakuló gyakorlat nem lesz szerves része a kultúrának, fennáll a visszarendeződés veszélye.

Az új megoldások vállalati kultúrában való meggyökerezését segítik a következők:

- A vezetők sokat beszélnek az új eredményekről és hangsúlyozzák, hogy azok a változás eredményei, sokszor elmondják, milyen körülmények között alakultak ki a régi meggyőződések és azok ma már miért nem érvényesek.
- Az új dolgozók felvételénél nem a régi értékrendet keresik, hanem az újat.
- A meggyőződésüket megváltoztatni nem tudó embereket háttérbe szorítják, előléptetik azokat, akik az új értékrendet vallják.

A meggyökerezést segítő módszerek

11.8. A változás ütemezése

A változások ütemezéséről a vezetőnek kell döntenie. Háromféle ütemezés lehetséges, melyek mindegyikének megvannak az előnyei és a hátrányai, és a helyzettől, a változás jellegétől függ, hogy melyik a megfelelőbb. Ezeket Farkas (2004) alapján mutatjuk be.

Az úgynevezett bigbang (nagy bummm) típusú ütemezés esetében a régi rendszert egyszerre és teljesen leváltja az új a szervezet egészében, és ettől kezdve a régi rendszer nem él tovább. Ilyen volt például a modellváltás jogi aktusa az érintett intézményekben és annak azok a következményei, amelyek egy lépésben valósultak meg, például a közalkalmazotti státus megszűnése. Ennek a megoldásnak a legnagyobb hátránya a jelentős kockázat, hiszen, ha az új rendszer nem válik be,

Bigbang ütemezés

akkor az a szervezet egészét érinti, és rendkívül körülményes a visszatérés a régi állapothoz. Éppen ezért a bigbang típusú ütemezés komoly előkészítést igényel, és ennél a megoldásnál lehet számítani a legnagyobb ellenállásra az érintettek részéről.

Pilot ütemezés

Az úgynevezett pilot (próba) típusú ütemezésnél az új rendszert próbajelleggel kipróbáljuk a szervezet egy részében, egységében, és ha beválik, bevezetjük a szervezet egészében is. Ilyen lehet például az adminisztratív dolgozók esetében a rugalmas munkaidő kipróbálása egy egységben. Ez óvatosabb megoldás, mint a bigbang, de fontos, hogy körültekintően válasszuk ki a pilot egységet, hogy az ott szerzett tapasztalatok iránymutatóak legyenek a rendszer egészére nézve. Ha ugyanis a legelkötelezettebb emberek csoportján próbáljuk ki a rugalmas munkaidőt, akkor a kedvező tapasztalatok (például, hogy a munkateljesítmény nem csökken) nem feltétlenül lesznek érvényesek a kevésbé elkötelezett emberekre. Az is lényeges, hogy a pilot tapasztalatait fel kell használnunk az új rendszer finomhangolása és bevezetése során – hiszen ez a kipróbálás értelme. Ennek az ütemezésnek a legnagyobb előnye a próbajellegből adódó kis kockázat, hátránya, hogy a kétféle rendszer (a régi és a szervezet egy részében bevezetett új) együtélése, együttműködése konfliktusokat, illeszkedési zavarokat eredményezhet. Különösen olyan esetekben jelentkeznek kompatibilitási zavarok, amikor egy összefüggő munkafolyamat egy részében alkalmazunk valamilyen új technológiát vagy számítástechnikai megoldást.

Párhuzamos ütemezés

A harmadik lehetséges ütemezés a párhuzamos bevezetés. Ebben az esetben a régi és az új rendszer addig működik egymás mellett, amíg a régi biztonságosan elhagyható. Tipikus példa erre a digitális adatkezelésre történő áttérés, melynek során a hagyományos, papíralapú adatkezelést is megtartják addig, amíg a digitális rendszer már jól működik. Ilyen volt például az indexkönyv megszüntetése bizonyos idő elteltével az elektronikus tanulmányi rendszerben való jegyrögzítés bevezetése után. Ennek a megoldásnak az előnye, hogy teljesen biztonságos, ugyanakkor a két rendszer párhuzamos működtetése erőforrás-igényes. Ha a párhuzamos ütemezés mellett döntünk, fontos, hogy előre rögzítsük a párhuzamos működés időtartamát, ellenkező esetben a váltás, a régi rendszer elhagyása túlságosan elhúzódhat.

11.9. A változással szembeni ellenállás és kezelése

Azok a szervezetek vagy vezetők, akik azt hiszik, hogy sikeresen tudnak változtatásokat végrehajtani anélkül, hogy figyelembe vennék, hogy az emberek hogyan fognak reagálni egy-egy kezdeményezésre, becsapják önmagukat (Jick – Peiperl 2003). Ezért az ellenállás okainak megér-

tése és megfelelő kezelése a változásmenedzserek egyik legfontosabb képessége. Clark találóan állapította meg a felsőoktatási intézményekben bekövetkező változásokról, hogy „a változás nem azért következik be, mert egy bizottság vagy egy elnök új ötletet terjeszt elő. A központban hozott intézkedésekhez az oktatói kar bevonása és jóváhagyása szükséges” (Clark 2004:92).

Az ellenállás egyéni és szervezeti szinten is értelmezhető.

11.9.1. A változással szembeni egyéni ellenállás

A változással szembeni ellenállás az egyén részéről lehet racionális vagy emocionális alapú elutasító attitűd, aktív vagy passzív magatartás, valós vagy vélt fenyegetettség miatt (Kinicki – Williams 2012). Racionális alapon utasítja el valaki a változást akkor, ha az átalakítás hátrányosan érinti, az érdekei sérülnek. Ilyen például, ha valakinek a korábbi fizetéséért több munkát kell végeznie. Emocionális alapú elutasításról akkor beszélünk, ha nincs tényszerű alapja a negatív hozzáállásnak, csak az állandósághoz, stabilitáshoz, megszokotthoz való ragaszkodás miatt utasítja el valaki a változást még akkor is, ha a változás számára előnyös lenne. A felsőoktatási integráció során az intézményi önállóság, a szervezeti struktúra átalakítása során a karok megszüntetése gyakran érzelmi kérdés is az ott dolgozók számára. Az aktív ellenállás a változási törekvésekkel szembeni tevőleges fellépést jelenti, a passzív ellenállás az új rendszer alkalmazásának halogatását, lassítását. Ez utóbbi különösen releváns az egyetemeken; a felsőoktatással foglalkozó szakirodalomban gyakran találkozunk a professzorok informális hatalmának leírásával, amely akár a passzív ellenálláson keresztül is hatással lehet az intézményi folyamatokra; a viszonylag nagy autonómiával rendelkező oktatóknak pedig lehetőségük van bizonyos intézkedések „szabotálására”. Valós fenyegetés akkor áll fent, ha a valakit ténylegesen hátrányosan érint a változás (például, ha a közalkalmazotti státus megszűnésével csökken a fizetett szabadnapok száma), vélt fenyegetésről pedig akkor beszélünk, ha valaki nincs tisztában a változás következményeivel, ennek ellenére úgy gondolja, hogy az rá nézve hátrányos.

Ami az egyéni ellenállás fenti változatainak kezelését illeti, az emocionális ellenállás kezelése jóval nehezebb, mint a racionális ellenállásé, hiszen tényekkel és észérvekkel nemigen csökkenthető. Ilyenkor először meg kell érteni az ellenállás mögött húzódó, gyakran irracionális motívumokat, és azokat kell eliminálni. Ehhez a vezető részéről jelentős empátiára van szükség. A passzív ellenállás veszélyesebb, mint az aktív, mert kevésbé nyilvánvaló, kevésbé érhető tetten. A vélt és a valós fenyegetés kezelési módja eltérő: vélt fenyegetés esetén a

**Az egyéni
ellenállás
típusai**

**Az ellenállás
konkrét okai**

változási jövőkép alapján lehet a félelmet csökkenteni; valós fenyegetés esetén pedig a változás szükségességének hangsúlyozásával, illetve kompenzációval lehet az ellenállást legyőzni.

Ahhoz, hogy a változással szembeni egyéni ellenállást le lehessen küzdeni, a vezetőknek tehát ismerniük kell az ellenállás konkrét okait. Ezek lehetnek:

- **Önérdek:** A tervezett változás ellentétes a dolgozó érdekeivel (például többet kell dolgozni). Az elkötelezett dolgozók önként is hajlandók a saját érdekeikkel ellentétes változást végrehajtani a szervezet sikere érdekében – bizonyos mértékig. Azzal azonban számolni kell, hogy ha szervezet nem tudta kialakítani a tagok elkötelezettségét, arra a változtatás során már kicsi az esélye. A szervezeti változások sokszor felszínre hoznak már korábban kialakult problémákat, működési zavarokat.
- **Bizalomhiány:** A dolgozók nem bíznak a vezetőkben, mert korábban azt tapasztalták, hogy nem őszinték (ezért például nem hiszik el, hogy az átszervezés nem jár létszámleépítéssel), vagy nem veszik komolyan a vezetés változási törekvéseit (mert a vezetés többször adott már fel változási kezdeményezéseket), vagy nem hiszik el, hogy a tervezett változás megoldja a problémákat (mert többször voltak már olyan „reformok”, amelyek nem oldották meg a problémákat, hanem esetleg még újabbakat is generáltak).
- **Bizonytalanság:** A dolgozók félnek az ismeretlentől. Ennek oka lehet, hogy nincs kellő információjuk a változásról, nem tudják, hogyan érinti majd őket.
- **Önbizalomhiány:** Az érintettek attól félnek, hogy nem lesznek képesek megfelelni az új elvárásoknak. A kudarcból való félelem az egyik legerősebb visszatartó erő.
- **Eltérő érzékelés:** A dolgozók nem úgy érzékelik a helyzetet, mint a menedzsment. Például nem érzik a változás szükségességét, vagy nem úgy látják a következményeket.
- **Megszerzett pozíciók, kapcsolatok elvesztése:** A status quo felbomlása mindent átrendezhet. Van, aki elveszíti a hatalmát, más a kivívott előnyöket.
- **Motiválatlanság, a szervezettel való azonosulás, az elkötelezettség hiánya, kiégés:** Ha a szervezet tagjai már a változás előtt motiválatlanok voltak, akkor nem fognak késztetést érezni arra, hogy erőfeszítéseket tegyenek az átalakulás érdekében különösen akkor, ha az áldozatvállalását nem jutalmazák. Az elkötelezetlen dolgozók nem törekednek arra, hogy megfeleljenek az új elvárásoknak. A szervezettel nem azonosuló dolgozók a saját, egyéni céljaik megvalósítására töreked-

nek, és nem támogatják a változást, ha az saját céljaik megvalósításához nem viszi közelebb őket. A kiégés (burnout) is oka lehet a változással szembeni ellenállásnak, de a változás csökkentheti is a kiégést, ha a dolgozó új lehetőséget, inspirációt kap, kihívással szembesül.

- Kényelmesség, megszokotthoz való ragaszkodás: Az emberek általában ragaszkodnak a megszokott munkakörnyezethez, a közvetlen munkatársakhoz, a szokásokhoz, normákhoz, a kapcsolatokhoz, a napi rutinhoz, és a változás kimotozhatja őket ebből a komfortzónából. (Farkas 2004; Daft 2010; Buchanan – Huczynski 1997)

VÁLTOZÁSOK ÉS AZ AKADÉMIAI SZABADSÁG

A felsőoktatási intézményekben kezdeményezett szervezeti változások esetében mindig figyelembe kell venni, hogy a változás milyen hatással lesz az akadémiai gyakorlatra, a tanulásra, a munkára, és arra, hogy a szereplők milyennek érzékelik az akadémiai lét változását (Middlehurst 1999 idézi Pundyke 2020). Az akadémiai szabadság is rendkívül fontos kérdés, amikor a tanítás és tanulás újratervezését mérlegelik. Az oktatók általában elvárják, hogy bizonyos fokú szabadságot kapjanak a szakterületüknek legmegfelelőbbnek tartott tanítási technikák alkalmazásában. Az akadémiai szabadság olyan erős érték a felsőoktatási intézményekben, hogy a tanítás és a tanulás megváltozása az akadémiai szereplők támogatása nélkül nem könnyen érhető el. Így a tanulás és a tanítás újratervezésére irányuló intézményi szintű kezdeményezés csak fokozatos lehet. (Allen – Fifield 1999)

Az egyéni ellenállás okai és megnyilvánulásai tehát rendkívül sokfélék lehetnek, így kezelésük is különböző menedzsment-technikákat igényel. Vannak azonban olyan módszerek, amelyek általánosságban jól alkalmazhatók az ellenállás csökkentésére. Az alábbi táblázat ezek közül ismertet néhányat, bemutatva azt is, hogy az egyes módszerek milyen cselekvést, képességet és attitűdöt igényelnek a vezető részéről.

11.3. táblázat: Az ellenállás pszichológiai okainak kezelésére általánosan használható módszerek

MÓDSZER	A VEZETŐ RÉSZÉRŐL
az érintettek bevonása a rájuk vonatkozó változási döntésekbe, ötleteik figyelembe vétele	bizalom, képesség a részvételi vezetésre
idő az érintetteknek a változás elfogadására, a felkészülésre, a kezdeti hibázás megengedése	megfelelő előkészítés és ütemezés, türelem, tolerancia
az ellenállás emocionális okainak, pszichés fázisainak elfogadása	érzelmi intelligencia, empátia, aktív figyelem
a változás erkölcsi és anyagi ösztönzése, motiválás	motiváció fontosságának fel- és elismerése, eszközeinek ismerete, szükséges erőforrások biztosítása
telítődés elkerülése	a túl gyakori változásoktól való tartózkodás, stabilitás biztosítása
meggyőző kommunikáció	hitelesség, kommunikációs képesség
támogatás, „biztonsági háló” az ugráshoz	előzetes felkészítés, állandó jelenlét, segítőkészség, empátia

Forrás: Saját szerkesztés Csath (1999); Daft (2010); Farkas (2004) alapján

Jóllehet a változásokkal szembeni egyéni ellenállással minden esetben – de különösen a felülről induló, tervezett változtatásoknál – számolni kell, fontosnak tartjuk azt a megközelítést, hogy az emberek nem feltétlenül ellenzik a változásokat, nem minden esetben passzív elszenvedői a menedzsment változtatási kezdeményezéseinek, hanem gyakran maguk is törekednek arra, hogy változtatásokat hajtsanak végre a saját munkájukat illetően – ez a korábban bemutatott alulról felfelé irányuló, ún. felmerülő típusú változások kiindulópontja. (Bess – Dee 2007)

11.9.2. A változással szembeni ellenállás szervezeti megközelítése

Adaptáció és inercia

A változással szembeni ellenállás nem csak egyéni, hanem szervezeti szinten is értelmezhető. A szervezetek alkalmazkodási képességét adaptációnak nevezzük; a rugalmatlanság, a változásra való képesség hiánya a szervezeti tehetetlenség, inercia.

Az, hogy egy szervezet mennyire adaptív, számos tényezőtől függ, ilyen például a szervezeti struktúra, a vezetési stílus és a szervezeti kultúra is.

- A szervezeti struktúra befolyásolja a szervezet rugalmasságát: a több hierarchia-szintből álló, magas szervezetek, mint például a nagy tudományegyetemek általában lassabban reagálnak a környezet változásaira, mert az információknak, a dön-

téseknek és az utasításoknak több szinten kell áthaladniuk. A lapos szervezetek, mint például a kisebb magánfőiskolák általában rugalmasabbak.

- A centralizáció mértéke és az irányítás módja is befolyásolja az adaptációs képességet. Centralizált, autokratikus vezetés mellett általában könnyebb top-down típusú változásokat végrehajtani, az alsóbb szinteknek és a dolgozóknak nagyobb önállóságot biztosító szervezetekben viszont több az alulról jövő kezdeményezés, és így jobb a szervezet adaptációs képessége. (A felsőoktatási intézmények esetében is érdemes megkülönböztetni a szervezeti változásoknak, mint tervezett és irányított folyamatoknak a felfogását és a szervezet folyamatos változását, alkalmazkodását a körülményekhez – részletesen lásd Pundyke 2020).
- A szervezeti kultúra egyfelől hatással van a szervezet rugalmasságára, adaptációs képességére, másfelől minden változási szándéknak figyelembe kell venni az elképzelések kompatibilitását a meglévő szervezeti kultúrával. Vizsgáljuk meg először a szervezeti kultúra hatását az adaptációs képességre!

Slevin és Covin organikus és mechanikus szervezeteket különböztet meg. Az organikus szervezet „szerves” fejlődéssel fejlődik, nyitott, rugalmas, kevésbé szabályozott, decentralizált, önként és jól alkalmazkodik a külső feltételekhez, ezért gyorsan változó környezetben is megállja a helyét. A mechanikus szervezetet „mesterségesen” fejlesztik, zárt rendszer, uniformizáltság, merev előírások, centralizáltság jellemzi, kényszerűen és nehezen alkalmazkodik a külső feltételekhez, ezért gyorsan változó környezetben nem mutat kellő adaptivitást. (Heidrich 2001) Cameron és Quinn két dimenzió mentén értékeli a szervezeteket: dinamizmus versus stabilitás, valamint külső orientáció versus belső orientáció. Azok a szervezetek (az úgynevezett adhokráciák), amelyekre a dinamizmus, a rugalmasság és a külső orientáció jellemző jóval fogékonyabbak a változásra, mint azok (az úgynevezett hierarchiák), amelyekre a stabilitás, a kontroll és a belső orientáció jellemző. (Heidrich 2001) Hofstede többek között a bizonytalanságkerülés mértéke alapján osztályozza a kultúrákat. A magas bizonytalanságkerülésű kultúrák általában negatívan viszonyulnak a változásokhoz, mint azok, amelyek a kockázatot jobban elfogadják. Az időhöz való viszony több kultúramodellben (például Schein, Trompenaars, Hall, Kluckhohn) is megjelenik valamilyen formában. Ezek annak alapján értékelik a szervezeteket, hogy inkább a múltra, a jelenre vagy a jövőre koncentrálnak. Azok a szervezetek, amelyek a múltra figyelnek, nem veszik észre a jelen kihívásait és nem készülnek a jövőre. A tradíciók,

A szervezeti kultúra és a változások összefüggései

bár fontosak, meggátolhatják egy szervezet fejlődését. (Gomez-Meija – Balkin 2012)

Bár a felsőoktatási intézmények között rendkívül sokféle szervezettípus megtalálható, bizonyos egyetemekre jellemző lehet a következő megállapítás. A felsőoktatási intézmények eredete olyan kultúrát alakított ki, amely természetsszerűleg ellenáll a változásnak, és inkább a status quo kényelmét részesíti előnyben (Freed et al. 1997 idézi Craig 2004). A változásokkal szembeni ellenállás ezeken az egyetemeken az intézményi kultúra szerves része, amely a régóta fennálló hagyományokon és a szervezeti szerep, az intézményi pozíció vagy a diszciplináris hovatartozás mentén kialakult szubkultúrák széles skáláján alapul (Keup et al. 2001 idézi Craig 2004). Más intézmények inkább jövőorientáltak; jóval nyitottabbak a változásokra és jellemző rájuk a folyamatos tanulás, az evolúció.

A szervezeti kultúra azonban nem csak a felsőoktatási intézmények általános alkalmazkodóképességét befolyásolja, hanem egy-egy változási kezdeményezés sikerére és kudarcára is hatással lehet. Ha egy változás megsérti a kulturális normákat, akkor a változás megghiúsulhat, ugyanakkor egy kulturálisan érzékeny stratégia növeli a változás sikerének esélyét (Bergquist 1992 idézi Kezar – Eckel 2002). Különösen az erős és mélyen gyökerező értékrenddel rendelkező felsőoktatási intézményekben igaz Elton megállapítása, mely szerint szervezeti változás akkor érhető el, ha az összhangban van a szervezeti paradigmával – a munkavállalók alapvető hiedelmeivel és attitűdjeivel -- és a szervezet normáival. A problémák akkor kezdődnek, amikor egy radikális változás megpróbálja eltávolítani az embereket az alapvető meggyőződésüktől: attól, „ahogyan mi itt a dolgokat csináljuk”. A felsőoktatási intézményekben az organikus jellegű változás, amely nem megy szembe a szokásokkal nagyobb valószínűséggel lesz sikeres (Elton 1997 idézi Allen – Fifield 1999).

11.9.3. A változás erőtere

A szervezeti változások sikeres menedzseléséhez fontos megérteni a változás pillanatnyi erőterét, azaz a változás ellen és mellett ható tényezőket.

Hajtóerők és fékezőerők

Lewin szerint a változással kapcsolatban a szervezetben hajtóerők és fékezőerők hatnak. A hajtóerők azok a problémák vagy lehetőségek, amelyek arra ösztönzik a szervezetet, hogy változzanak. Ezeket a szervezeti változások kiváltó okairól szóló alfejezetben részletesen bemutatunk. A fékezőerők pedig mindazok a szervezeti és egyéni szintű tényezők, amelyek akadályozzák a változást. Ezeket a szervezeti önteltség, valamint az ellenállás okainak bemutatása során ismer-

tűk meg. A sikeres változás feltétele, hogy a hajtóerők kerüljenek túlsúlyba. Ennek érdekében a változást menedzselő vezetőknek egyszerre kell koncentrálniuk a fékezőerők csökkentésére és a hajtóerők növelésére. (Daft 2010)

HAJTÓERŐK ÉS FÉKEZŐERŐK

A teljesítményalapú bérrendszer bevezetésével kapcsolatban például a következő hajtóerők és fékezőerők lehetségesek.

11.4. táblázat: Hajtóerők és fékezőerők a teljesítményalapú bérezés bevezetésében

Hajtóerők	Fékezőerők
támogatás azoknak az oktatóknak a részéről, akik úgy vélik, előnyösebb lesz nekik az új rendszer	ellenzés olyan oktatók részéről, akiknek előnyös a fix bérezés
a béremelés elmaradása az utóbbi években	a teljesítményalapú bérezés bonyolultsága és adminisztrációs költségei
a vezetők igénye, hogy gyenge teljesítményű oktatók ne kapjanak béremelést	bizalmatlanság az oktatói kar részéről a tekintetben, hogy a vezetés képes lesz megfelelően értékelni a teljesítményeket
újonnan belépő, jobb teljesítményt nyújtó oktatók számának növekedése	aggodalom, hogy a bérkülönbségek feszültséghez, sértődöttséghez vezetnek
más egyetemek jó gyakorlata	aggodalom, hogy az egyéni teljesítmény fókuszba állítása miatt csökken az együttműködési hajlandóság

Forrás: Saját szerkesztés Bess – Dee (2007) alapján

Gleicher képlete ugyanezt így írja le: $E \times V \times I > K$, ahol:

E: elégedetlenség a jelenlegi állapottal

V: vonzó jövőkép

I: annak ismerete, hogy a jövőkép eléréséhez milyen lépések, cselekvések szükségesek

E három tényező együttesen adja a változás energiáját

K: a változás anyagi és pszichológiai költségei

**Gleicher
képlete**

Ennek megfelelően ahhoz, hogy a változás erőterében a hajtóerők kerüljenek előtérbe az szükséges, hogy az egyén vagy a szervezet elégedetlen legyen a jelenlegi állapottal, ismert és vonzó legyen számára a változással elért kívánt állapot, tudatában legyen annak, hogy milyen konkrét lépéseket kell tennie ahhoz, hogy eljusson a jelenlegi helyzetből a jövőbeli állapotba, és mindennek felül kell múlnia a változás anyagi költségeit és pszichológiai terheit. (Buchanan – Huczynski 1997)

11.10. Változásmenedzszment stratégiák és taktikák

A változások menedzselése többféle módszerrel, különböző stratégiák és taktikák alkalmazásával történhet. Az alábbiakban táblázatban foglaljuk össze három szerző egy-egy modelljét. Mint látható, mindhárom modellben négyféle módszert különítenek el, melyek közül az első a résztvevők bevonásán, meggyerésén, a második a részleges bevonáson, illetve meggyőzésén, a harmadik valamilyen irányítási-bevolyásolási módszeren, a negyedik pedig hatalmi megoldáson alapul.

11.4. táblázat: A változások menedzselése során alkalmazható megközelítések

Stace és Dunphy (2001)	Kocsis (1994)	Zaltman és Duncan (1977)
kollaboratív	meggyeréssel	rássegítő
konzultatív	normatív meggyőzéssel	felvilágosító
irányító	racionális érveléssel	manipulatív
kényszerítő	hatalmi ráhatással	hatalmi

Forrás: Buchanan – Huczynski (1997) és Belényesi (2014) alapján saját szerkesztés

Felsőoktatás-kompatibilis változásmenedzszment

Az, hogy milyen módszert érdemes alkalmazni, számos tényezőtől függ, így a változás jellegétől, mértékétől, a rendelkezésre álló időtől, a kezdeményezés támogatottságától vagy elutasítottságától stb. A felsőoktatási intézményekben megvalósítandó változások esetében azonban mindenképpen figyelembe kell venni a felsőoktatási intézmények szervezeti és kulturális jellemzőit, hagyományait, a dolgozók státusát és jellemzőit is. „A felsőoktatási intézmények sajátosságaiból adódóan rendkívül ritka, hogy a tisztán felülről lefelé irányuló változási modell alkalmazása eredményes legyen. Amint azt számos sikeres változás bizonyítja, az akadémiai szervezetekben a változások végrehajtásának leghatékonyabb módja az, amit egyes szerzők stratégiai inkrementalizmusnak neveznek³, vagyis az alulról felfelé irányuló megközelítés alkalmazása, amely a változás céljai iránti különösen erős és tartós elkötelezettséggel és a végrehajtás során kellő rugalmassággal párosul, és olyan értelmes kompromisszumok megkötésére való képességgel, amelyek nem veszélyeztetik a stratégiai célokat.” (Halász 2010:6)

Ez azonban a felsőoktatási intézményekben nem könnyű feladat. Egyfelől azért, mert – az egyetemek szervezeti jellemzőiből adódóan – a változtatást kezdeményező oktatók, adminisztratív dolgozók előfeltevései, helyzetértékelése, problémaértelmezése is különböző, így más-más megoldást tartanak kívánatosnak. A vezetőknek ezért nagy

³ Evans – Henrichsen (2008)

gondot kell fordítaniuk arra, hogy a szervezet tagjaiban viszonylag egységes meggyőződés alakuljon ki az intézmény működését, problémáit és jövőképét illetően. Ez biztosítja ugyanis, hogy az alulról jövő kezdeményezések „egy irányba húzzanak”. (Dobák – Kováts 2009:235) A felsőoktatási intézmények különböző egységeiben (kar, tanszék) kialakuló, úgynevezett helyi változások természetesen töredezetten és széttagoltan (Bess – Dee 2007), és a vezetőknek olyan módszereket kell találniuk, amelyekkel ezeket össze tudják hangolni az egyetem stratégiájával. Mindez kollaboratív, illetve konzultatív változásmenedzsmenttel biztosítható a leginkább.

11.11. A szervezeti változások értékelése, sikere és kudarca

A változtatási program értékelése egyike a legnehezebb feladatoknak. A reális értékeléshez már a folyamat elején el kell döntenünk, hogy a változtatások eredményeként az intézmény működésének mely dimenzióiban várunk javulást. Célszerű rögzíteni olyan indikátorokat is, amelyek segítségével a változtatások hatása nyomon követhető. A felsőoktatási intézményekben bekövetkező változások értékelését nehezíti, hogy nincs olyan, a teljesítményt összetett módon értékelő indikátor, mint az üzleti vállalkozásokban a profit. A felsőoktatási intézmények teljesítménye igen összetett, a legegyszerűbben mérhető input (pl. hallgatói létszám, elnyert kutatási támogatás) és output (pl. diplomázók száma, publikációk száma) adatok nem feltétlenül tükröznek valódi teljesítményjavulást vagy romlást, és a külső körülményektől is erőteljesen függenek. (Dobák – Kováts 2009)

Fontos kérdés, hogy a szervezeti teljesítmény pozitív vagy negatív irányú módosulása mennyiben múltott a változtatási elképzelés helyességén, és mennyiben a megvalósítás megfelelő módján. Azt is figyelembe kell vennünk, hogy a szervezeti változtatások rövid távon általában másfajta hatást gyakorolnak a teljesítményre, mint hosszabb távon, ezért körültekintően kell megválasztanunk, hogy mikor végezzük el az értékelést (Dobák et al. 1999 idézi Dobák – Kováts 2009). Különösen a radikális változásoknál jellemző, hogy a szervezet teljesítménye a változást követő időszakban romlik, és a szervezet csak egy idő után, a változások intézményesülését követően képes a változtatást megelőző időszak teljesítményét meghaladni (Dobák – Kováts 2009).

A változások sikere és kudarca számos tényezőn múlik. Az emberi sikertényezők leírására szolgál az angol szavak kezdőbetűjéről elnevezett ADKAR modell. Eszerint a változás emberi sikertényezői következők:

A változások értékelése

ADKAR modell

- Awareness of the need for change: a változás szükségességének felismerése,
- Desire to participate in the change: vágy a változásban való részvételre,
- Knowledge of how to change: annak ismerete, hogy hogyan kell változni,
- Ability to implement required skills and behaviours: a szükséges képességek és magatartásformák megléte,
- Reinforcement to sustain the change: megerősítés a változás fenntartására. (Farkas 2010)

Sikertényezők és sikerfeltételek

Ha kifejezetten a felsőoktatási intézményekben keressük a változások sikertényezőit, érdemes figyelembe vennünk Eckel et al. (2001 idézi Halász 2010) megállapításait, amelyek a kedvező külső környezet és a belső feltételeken túl három, a vezetők kompetenciáival kapcsolatos tényezőre mutattak rá:

- a változást elősegítő attitűd és megközelítések,
- azon képesség, hogy segítsék az embereket új gondolkodásmódok kialakításában,
- azon képesség, hogy tanuljanak a változás során.

Halász (2010) szerint fontos még egy tényezőt hozzátenni, ez pedig a változás menedzseléséhez szükséges eszközökhöz való hozzáférés és azok használata.

Diamondnak (2002) az akadémiai szférában dolgozó vezetőknek szóló útmutatója szerint a sikeres változtatáshoz négy előfeltételnek kell teljesülnie:

- nyomós ok: a legtöbb ember nem szívesen kötelezi el magát a változás iránt akkor, ha nem lát rá nyomós okot és ha nem biztos abban, hogy az erőfeszítéseit elismerik majd;
- egyértelmű célok: ezek nélkül lehetetlen meggyőzni a szkeptikusokat és helyesen értékelni az elért eredményeket;
- kellő nagyságrend: a kicsi, jelentéktelen változtatások nem fognak valódi változást előidézni az intézményben;
- támogató intézményi környezet: a legtöbb intézményben számos szervezeti akadálya van a változásnak; ezeknek az azonosítása elengedhetetlen.

A kudarc lehetséges okai

A sikertényezők mellett fontos tisztában lenni a sikertelenség esetleges okaival is annak érdekében, hogy a változást irányító vezetők lehetőség szerint elkerüljék vagy korrigálják azokat.

Noszkey (2004) szerint a változások sikertelensége háromféle problémára vezethető vissza.

- Szélességi probléma: A szélességi probléma abból adódik, hogy a változásnál nem veszik figyelembe a rendszerösszefüggéseket, és bár a változással megcélzott területen előrelépés következik be, a szervezet egészének hatékonysága nem javul.
- Mélységi probléma: A mélységi probléma azt jelenti, hogy a változás nem hatol le az alsóbb rétegekig, ezért nem hozza a remélt eredményt.
- Intézményesítési probléma: A változás nem épül be a szervezetbe, nem válik a napi gyakorlat részévé. Ez még a szélességében és mélységében körütekintően megkomponált változás esetén is kudarcot okozhat.

Összességében elmondható, hogy a leggyakoribb változásmenedzsment-hibák a következők:

**Változás-
menedzsment
hibák**

- A szervezet nem változtat, amikor szükséges lenne. Vagy azért, mert nem ismeri fel a változás szükségességét, vagy mert nem mer/akar belevágni a változásba.
- Akkor is változtat, amikor nem lenne szükséges. A változás csak akkor indokolt, ha a szervezet kedvezőbb helyzetbe kerül általa: megold valamilyen problémát, kihasznál valamilyen lehetőséget, előrelép, fejlődik, működése eredményesebbé válik. Az indokolatlan változás feleslegesen erőforrásokat emészt fel, stresszt jelent a szervezetnek, azaz pazarlás. A gyakori változások túltelítődést okozhatnak és növelhetik az indokolt változásokkal szembeni ellenállást is.
- Nem azt változtatja meg, amit kell. A célzott változáshoz a probléma okának azonosítására, a lehetőség pontos definiálására, az ok-okozati összefüggések felismerésére van szükség. Az a változás, amelyik egy jól működő területbe avatkozik be a problémás helyett, vagy az okozatot próbálja megváltoztatni az ok megszüntetése helyett, több kárt okoz, amint amennyit használ.
- Rosszul menedzseli a változást. Ha a változásmenedzsment nem ismerik a változások elméletét és gyakorlatát vagy nem veszik figyelembe, nem alkalmazzák azokat a változások megvalósítása során, számos olyan menedzsment hibát elkövethetnek, amelyek miatt egyébként ígéretes törekvések is kudarcba fulladhatnak.
- Nem értékeli a változás eredményét. A változás nem cél, hanem eszköz; akkor tekinthető sikeresnek, ha a változás révén a szervezet eléri azt a jövőképet, amelyet kitűzött.

„ÚTRAVALÓ”

Kezar (2001) a következő tanácsokat adja a felsőoktatási intézményekben változást irányítóknak. Ha sikeres változást szeretnének megvalósítani, figyelembe kell venniük a felsőoktatás sajátosságait. Tisztában kell lenniük azzal, hogy a szervezeti kultúra hatással lesz a teljes változási folyamatra, és a változás tervezése során szem előtt kell tartaniuk az adott intézmény történetét, hagyományait és normáit. Törekedniük kell a folytonosság biztosítására, el kell kerülniük, hogy a változás megsértse az olyan alapvető értékeket, mint az akadémiai szabadság. Fel kell mérniük az intézményen belüli erőviszonyokat, szövetségeket és koalíciókat, tudniuk kell, hogyan használhatják az informális folyamatokat, ismerniük kell a lehetséges konfliktusforrásokat, a változás támogatásának vagy az azzal szembeni ellenállásnak a motivációit. Segíteniük kell az embereknek, hogy azok megértsék a változást, kialakíthassák a szükséges új gondolkodásmódot, és ezt integrálják a meglévő mentális modellbe. Az intézmények hatalmi és döntéshozatali jellemzőinek megfelelően kell megválasztaniuk a megfelelő változásmenedzselési módszereket, egy-egybe bevonva az akadémiai és az adminisztratív dolgozókat is.

11.12. Hivatkozások

- Allen D. K. – Fifield N. (1999) Re-engineering change in higher education. *Information Research*, 4(3)
- Belényesi, E. (2014) *Változásmenedzsmet a közigazgatásban*. Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem.
- Bergquist, W. (1992) *The four cultures of the academy*. San Francisco: Jossey Bass.
- Bess J. L. – Dee J. R. (2007) *Understanding college and university organization. Volume I*. Sterling: Stylish Publishing.
- Birnbaum, R. (1991) *How colleges work. The cybernetics of academic organization and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass
- Buchanan, D. – Huczynski, A. (1997) *Organizational Behaviour*. New Jersey, Prentice Hall.
- Checkland, P. (1981) *Systems Thinking, Systems Practice*. Chicester, John Wiley and Sons.
- Clark, B. R. (1991) Faculty organization and authority. In: Peterson, M. W. (szerk.) *ASHE Reader on Leadership and Governance*. Needham Heights, Ginn Press. pp. 449–458.
- Clark, B. R. (2004) *Sustaining Change in Universities*. Maidenhead, McGraw-Hill Education.
- Craig, C. M. (2004) Higher education culture and organizational change in the 21st century. *The Community College Enterprise* 10(1)
- Csath, M. (1999) Sikeres változásmenedzsmet. In: *Marketing & Manager*, 1999(2) pp. 4–9.

- Csath, M. (2001) *Stratégiai változtatásmenedzsment*. Budapest, Aula Kiadó.
- Daft, R. L. (2010): *Management*. Mason, Cengage Learning.
- Diamond, R. M. (szerk.) (2002) *Field Guide to Academic Leadership*. San Francisco, Jossey Bass.
- Dobák, M. – Antal, Zs. – Balaton, K. – Bodnár, V. – Bokor, A. – Császár, Cs. – Drótos, Gy. – Gelei, A. – Mészáros, Á. – Tari, E. (1999) *Szervezeti formák és vezetés*. 4. kiadás. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Dobák, M. – Kováts, G. (2009) Változásvezetés felsőoktatási intézményekben. In: Hrubos I., Török I. (szerk.) *Intézményi menedzsment a felsőoktatásban*. Budapest, Műegyetem Kiadó. pp. 227–238.
- Eckel, P. – Green, M. – Hill, B. (2001) *Riding the Waves of Change: Insights from Transforming Institutions*. Washington, ACE.
- Elton, L. (1997) Review of: 'Ford, P., Goodyear, P., Heseltine, R., Lewis, R., Darby, J., Graves, J., Sartorius, P., Harwood, D., King, T. (1996) Managing Change in Higher Education, Buckingham, SRHE & Open University Press', *Studies in Higher Education*, 22(2) pp. 249–250.
- Encyclopaedia (2009) *Encyclopaedia of management*. Michigan, Gale Cengage Learning.
- Evans, N. – Henrichsen, L. (2008) Long-term Strategic Incrementalism: An Approach and a Model for Bringing About Change in Higher Education. *Innovative Higher Education*, Vol. 33, pp. III–124.
- Farkas, F. (2004) *Változásmenedzsment*. Budapest, KJK Kerszöv Kiadó,
- Freed, J. – Klugman, M. – Fife, J. (1997) *A culture for academic excellence: Implementing the quality principles in higher education*. (ASHE-ERIC Higher Education Report, Volume 25, No. 1.) Washington, The George Washington University, Graduate School of Education and Human Development.
- Gomez-Meija, L. R. – Balkin, D. B. (2012) *Management*. New Jersey, Prentice Hall.
- Goodman, P. S. (1982) *Change in organizations: New perspectives on theory, research and practice*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Halász, G. (2010) Organisational Change and Development in Higher Education. In: Jeroen, H. – Attila Pausits (szerk.) *Higher Education Management and Development*. Münster, Waxmann. pp. 51–65
- Hartley, M. (2003) There is no way without a because: Revitalization of purpose at three liberal arts colleges. *Review of Higher Education*, 27(1) pp. 75–102.
- Heidrich, B. (2001) *Szervezeti kultúra és interkulturális management*. Budapest, Human Telex Consulting.

- Jick, T. D. – Peiperl, M. A. (2002) *Managing Change. Cases and Concepts*. McGraw-Hill Higher Education.
- Keczer, G. (2015) Vátozásmenedzsmnt. In: Farkas et al. *A menedzsment alapjai*. Szeged, SZTE GTK.
- Keup, J. – Walker, A. – Astin, H. – Lindholm, J. (2001) *Organizational Culture and Institutional Transformation*. ERIC Digest.
- Kezar, A. J. (2001) *Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st Century*. John Wiley&Sons.
- Kezar, A. J. – Eckel, P. D. (2002) The Effect of Institutional Culture on Change Strategies in Higher Education. Universal Principles or Culturally Responsive Concepts? *The Journal of Higher Education*, Vol. 73, No. 4. pp. 435-460.
- Kinicki, A. – Williams, B. K. (2012) *Management*. New York, McGraw-Hill.
- Kotter J. P. (1999): *A változások irányítása*. Budapest, Kossuth Kiadó.
- Middlehurst, R. (1999) Quality Enhancement in Principle and Practice: A Case Study in Leading Change. *Tertiary Education and Management* 5 (1) pp. 25-48.
- Noszkay, E. (2004): *Változás- és válságmenedzsmnt*. Gödöllő, Szent István Egyetem.
- Pundtke, O. S. (2020) Change management in higher education: an introductory literature review. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*. pp. 1-6.
- Schroeder, C. (2011) *Coming in from the margins: Faculty development's emerging organizational development role in institutional change*. Sterling, Stylus.
- Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, Doubleday.
- Weick K. E. (1976) Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, pp. 1-19.
- Weston C. – Ferris J. – Finkelstein A. (2017) Leading Change: An Organizational Development Role for Educational Developers. *The International Journal of Teaching and Learning in Higher Education* Vol 29. pp. 270-280.

11.13. További ajánlott olvasmányok

- Horváth, L. (2016) Organizational Change in Higher Education. In: Jiri, Vopava; Vladimir, Douda; Radek, Kratochvil; Mario, Konecki (szerk.) *Proceedings of The 8th MAC 2016 Prague*. MAC Prague Consulting pp. 217-226.