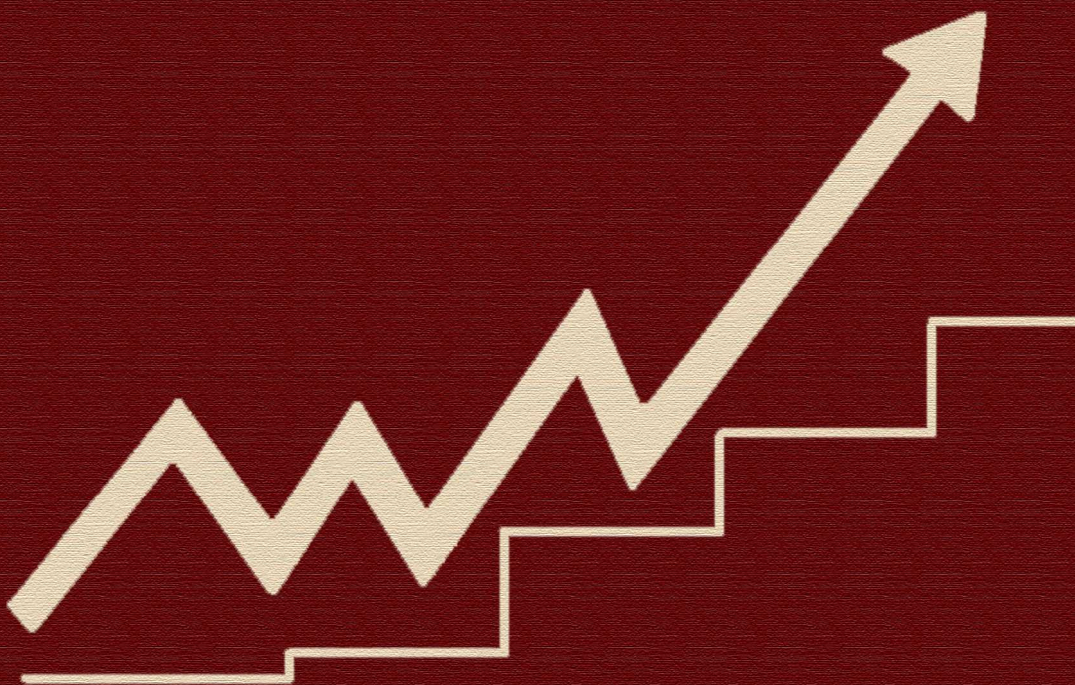


E-CONOM

Online tudományos folyóirat
Online Scientific Journal

Tanulmányok a gazdaság- és társadalomtudományok területéről
Studies on the Economic and Social Sciences



ISSN 2063-644X

Főszerkesztő / Editor:
Juhász Lajos

Szerkesztőbizottság / Editorial Board:
Czeglédy Tamás
Jankó Ferenc
Kolozsár László
Szóka Károly

Technikai szerkesztő / Technical Assistant:
Tarró Adrienn

Web: <http://www.e-conom.hu>; <http://e-conom.nyme.hu>
E-mail: e-conom@nyme.hu

I./1.
2012

Változtatásmenedzsment stratégiák a hazai gyakorlatban ¹

MOLNÁR Imre²

Változás és változtatás mindannyiunk életének szerves része. Ha már belekényszerülünk a változások elviselésébe, akkor célszerű azokra felkészülni.

Noha a hazai vállalkozások vezetői tudják ezt, mégis az a jellemzőbb, hogy az alapos felkészültség hiánya sikertelenséghez vezet. A menedzserek az esetek többségében még az általuk egyébként kívánatosnak ítélt változtatási folyamat eredményes lefolytatásához sem kérnek külső segítséget. 2011 során végzett kutatásomban megvizsgált 50 cég esete azt a furcsa jelenséget mutatja, hogy a vállalkozások ugyan gyakran döntenek tanácsadó cég bevonása mellett, mégsem ítélik munkájukat fontosnak a végső célállapot elérésében.

Az anyaghoz kapcsolódó néhány fontos további megállapítás:

- A hazai vállalkozások elenyésző arányban követnek bevált, bizonyított változtatásmenedzsment módszertant az általuk kezdeményezett és kívánatos változtatások lebonyolításához.
- Nagyon hiányzik egy konkrét kommunikációs és akcióterv a megfelelő cél érdekében.
- A hazai cégvezetők jelentős része nem tud különbséget tenni a valódi tettvágy és az annak imitálása között.

Kulcsszavak: változtatásmenedzsment, kommunikáció, tettvágy, elkötelezettség

JEL-kódok: M10, O21

Change Management Strategies in Practice

Changes are happening to us and we are making changes but today changes are part of our lives at any moment. Although leaders of Hungarian enterprises are aware of this, typically the lack of appropriate preparation is the most common source of failure to reach the desired target of the change. Examination of 50 case organizations suggests that even though professional services firms are often involved in the change process their contribution in achieving the desired outcome is typically considered negligible.

Some additional relevant findings related to the topic:

- Only a handful of the leaders follows any theoretic change management model during their desired change process.
- Only a few enterprises believe the precise and consequent communication is key in order to effectively manage a change management process.
- It is my firm belief that most leaders do not and perhaps cannot distinguish between real and fake initiatives and that raising their awareness about the spuriousness of some initiative would take us a step closer to successful changes.

Keywords: change management, communication, initiative, commitment

JEL Codes: M10, O21

¹ A kutatás a Talentum – Hallgatói tehetséggondozás feltételrendszerének fejlesztése a Nyugat-magyarországi Egyetemen c. TÁMOP – 4.2.2. B – 10/1 – 2010 – 0018 számú projekt keretében, az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.

² A szerző a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karának MA hallgatója (molnar.imre AT gsconsulting.hu)

Bevezetés, célok

Tanulmányomban arra kívánok rámutatni, hogy a hazai vállalkozások mennyire tudatosan kezelik a cégüket érintő változtatásokat. Változtatásmenedzsment szakirodalom részletes áttanulmányozása után egy 2011-ben összeállított kutatásom eredményeinek legfontosabb tanulságait szeretném bemutatni. Részletes elemzésre a tanulmány terjedelmi korlátai miatt nincs lehetőség, ugyanakkor az általam kiemelt legfontosabb megállapításoknak mindannyiunk számára aktualitása lehet.

Céлом az, hogy rávilágítsak az alapos felkészülés, felkészültség fontosságára.

Különösen érdekelt, hogy a vállalatok megerősítik-e azt a feltételezést, miszerint a változtatás szempontjából kulcs munkakörökben dolgozóknak érdemes egyedi kommunikációs-, és akciótervet kidolgozni. Ehhez kérdőíves felmérést végeztem 2011 folyamán, 50 cég körében, és 3 személyes interjún mélyebbre ástam a változtatás, vezetői attitűd témakörében. Bár továbbra is hiszem, hogy a jól ismert Kotter-féle nyolclépcsés modell kiegészítésre vár, a válaszadók csak elenyésző része értett velem egyet.

Tanulmányomban részletesebben bemutatom a kutatás eredményét, nagyobb hangsúlyt fektetve az imént leírt megdőlt hipotézisre, és arra a megerősítésre, hogy habár négy jól kidolgozott stratégia és szép számú változtatási folyamat modell áll rendelkezésre, a cégek jellemzően semmiféle módszertant nem követnek, sok esetben még egy bevont tanácsadócéggel kiegészülve sem. Leginkább saját belső szervezeti modelljünkben és felhalmozott tapasztalati módszereinkben bízunk.

Fogalmak

Nemcsak az üzleti életben, de a magánszférában is megtapasztaltuk, mit jelentenek azok a sokat hangoztatott közhelyek, mint erősen felgyorsult körülöttünk a világ, „csak a változás állandó”, stb. A változások általában tőlünk teljesen függetlenül, általunk nem irányítható módon következnek be. Ilyen például a globális felmelegedés, az évszakok változása vagy a gazdasági válság. Ugyanakkor egyes változásokat mi magunk kezdeményezünk, sőt, ha jól csináljuk, általunk irányított módon történnek: fogyókúra, új termék bevezetése, felvásárlások. A két változás között lényeges a különbség, noha a köznapi nyelvben sokszor ugyanazt a szót használjuk: változás.

Ezért fontos tisztázni néhány fogalmat: változás, változtatás, válság, illetve ezek kezelése.

Változás: a történés általunk nem irányítható módon, tőlünk függetlenül megy végbe, és mivel irányítani nem tudjuk, a legfontosabb, hogy megfelelően válaszoljunk rá.

A változást menedzselni nem lehet, reagálni rá annál inkább szükséges.

„A cégen belülről nézve a környezetben zajló eseményeket változásoknak nevezzük.”
(Mintzberg, 1996)

Változtatás, változtatásmenedzsment: a történést mi magunk indítjuk, tudatában vagyunk annak, mit, hogyan és milyen eredmény eléréséért teszünk. Egy vállalkozás életében a változtatás kifejezés jelzi a kezdeményező, ha úgy tetszik akcióban maradás képességét.

„A változás történhet tőlünk függetlenül, valamint tudatos cselekvés, aktivitás eredményeként. Ennek hatására a cégnél hozott tudatos döntéseket és az azokat követő lépéseket, cselekedeteket változtatásoknak hívjuk. A változtatás lényeges eleme az időtényező, és ez stratégiai kérdés, mivel a piac igényeit megelőző változtatás nem kap üzleti eredményben realizálódó megerősítést, és ezáltal önmaga a változtatás okozhat krízisszituációt a vállalatnál.” (Mintzberg, 1996)

Válság, válságmenedzsment: a veszélybe került jövő által kikényszerített változtatás. Rendszerint nagyon kevés idő áll rendelkezésre a helyzet elemzésére, és a cselekvésre, viszont a szervezet egésze érzi a változtatás szükségességét, a válság helyzet okozta terheket, nehézségeket. Mindenki ugyanazt szeretné: változtatni, hogy megszűnjön a veszély.

A továbbiakban kizárólag a változtatással és annak kezelésével foglalkozom, azzal a valódi, tudatos, irányított és menedzselhető akcióval, aminek kezelése kemény – például a hatékonyság vizsgálata, pénzügyi eredmények monitorozása -, és puha elemeket – kommunikáció, csoport együttműködés, kompetenciafejlesztés – egyaránt érint, tartalmaz.

Céлом az, hogy rávilágítsak az alapos felkészülés fontosságára, és a tudomány kínálta stratégiák, modellek, módszerek mellé felsorakoztassam azok gyakorlati megvalósulási formáit, megtaláljam az újdonságokat, ha léteznek ilyenek. Megnézem, van-e cégméret szerinti vagy iparági sajátosságból fakadó egyedi gyakorlati módszertan, amit leginkább követnek vagy csak egyszerűen ösztönösen, zsigerből, vagy sehogyan sem tudatos a cégvezetők számára a változtatás lefolytatása.

A módszerről

Közel 50 cég körében önkitöltő, online kérdőíves megkérdezést folytattam, és három vállalkozás vezetőjével mélyinterjút készítettem, hogy részletesen feltárjam a vezetők attitűdjét, szakmai hozzáállását a lezajlott változtatások kezelésével kapcsolatban.

Néhány fontos állítás az elején:

- A hazai vállalkozások elenyésző arányban követnek bevált, bizonyított változtatásmenedzsment módszertant az általuk kezdeményezett és kívánatos változtatások lebonyolításához. Amennyiben nagyvállalatról van szó, akkor az esetlegesen bevont külső tanácsadókon múlik leginkább, hogy követnek-e valamilyen módszereket. Kisvállalkozások esetén a tulajdonos-vezető leginkább „zsigerből” igyekszik megoldani a vállalkozás problémáit, és nemigen néz utána, hogy mit mond a szakirodalom erről. Ahol érdemi felkészülésről lehetne szó, azok a közepes méretű vállalatok, ahol a tulajdonos-vezető szerep már különválva teret adhat a tanult vezetők tevékenységeinek, és ezzel a módszerek alkalmazásának.
- Azon cégek körében, amelyek szakirodalmi alapokon, vagy külső tanácsadók bevonásával követnek valamilyen módszertant, a Kotter – féle nyolclépéses változáskezelési koncepció a legnépszerűbb.
- Meggyőződésem, hogy a hazai cégvezetők jelentős része nem tud különbséget tenni a valódi tettvágy és az annak imitálása között. Ennek azért látom jelentőségét, mert – ahogy a kutatási eredmények is visszaigazolták – sok változtatási kezdeményezés a valódi vezetői elkötelezettség hiányában vall kudarcot. Ha ezen változtatni tudnánk, közelebb kerülnénk a sikerhez.

A hipotéziseim igazolására vagy cáfolására egy kilenc kérdésből álló kérdőívet állítottam össze. A kérdőív típusa és az adatgyűjtés módszertana alapján az online, önkitöltő kérdőív kitöltésre támaszkodtam, de három cég esetében személyes, mélyinterjúk formájában általam kitöltött kérdőív alapján a részletekbe is sikerült betekintést nyernem.

Összesen 47 online kitöltött kérdőív érkezett vissza, melyek részben a LinkedIn és Facebook személyes üzleti kapcsolataim között szereplő cégvezetőktől érkeztek, és részben egyedi célirányos email-ben küldött felkérésemre érkezett válasz.

Ezek egészültek ki a három személyes interjú eredményeivel.

Kiinduló hipotéziseim alapján a változtatást kiváltó okokat az alábbiak szerint csoportosítottam:

- Gazdasági kényszerek:
 - Fizetéképtelenség
 - Veszteségesség
 - Csökkenő bevételek
 - Piaci részarány csökkenése
 - Szűkülő erőforrások
 - Iparági konszolidáció

- Gazdasági válság hatása
- Új lehetőségek kiaknázásának hatékonyabb kezelése
- Folyamatbeli kényszerek:
 - Hatékonyabb versenytársak
 - Mennyiségi és minőségi hiányosságok
 - Nem megfelelő rendszerbevezetések
 - Stratégia alkotás szükségessége
 - Reagálási kényszer a válságra
- Szervezeti kényszerek:
 - Növekvő fluktuáció
 - Elidegenedett vagy összeomló vállalati kultúra
 - Csökkenő dolgozói elkötelezettség
 - Összeomló értékek és elképzelések
 - Elkötelezettség hiánya minden szinten

A szakirodalom régóta és alaposan kifejtett folyamatmodelleket ismer az egyensúlyelmélettől, a kongruencia modellen át akár a legelterjedtebb Kotter féle nyolclépcsés változtatáskezelési modellig. Emellett jól elkülönülő változtatási stratégiákat ismerünk és azok alkalmaz-hatóságáról is számos értekezés született már. Mindezek ellenére a vállalkozások vezetői valamiért mégsem követik ezeket.

Vajon milyen okok állnak valójában a sikertelen változtatásmenedzsment kezdeményezések mögött?

Kutatási eredmények

A kutatás teljes és részletes anyagának kifejtésére ezen sorok között nincs lehetőség, ezért kiemeltem néhány fontos eredményt.

A válaszadók

A vizsgált vállalatok méretét tekintve nagyjából egyforma arányban kerültek be kis-, közepes és nagyvállalatok. A válaszadók 38%-a első számú vezető, 33%-a felsővezető, 25%-a középsővezető. Megállapíthatjuk, hogy jelentős többségében a válaszadók döntéshozók, a témában illetékes és releváns tapasztalattal bírók.

Változtatások megítélése

2008 óta a vizsgált vállalatok 96%-ánál volt tudatosan megtervezett változtatás. Ha más nem is, akkor a gazdasági válság biztosan rákényszerítette a vállalkozások jelentős részét tevékenységeik, folyamataik újragondolására. A válaszadók 88%-a sikeresnek, vagy részben sikeresnek ítélte a megtörtént változtatásokat.

Az *alkalmazott módszertant* illetően, a felmérésben részt vevő vállalatok mindösszesen 10%-a alkalmazott valamilyen szakirodalomban fellelhető változtatásmenedzsment modellt. Egy 2002-ben végzett másik, 288 vállalatra kiterjedő nemzetközi kutatás alapján a vállalkozások több mint fele nem alkalmazott semmiféle módszertant változtatásai lebonyolításánál (Farkas, 2005). Azon cégek, melyek alkalmaztak változtatásmenedzsment módszertant, ott viszont a cégek fele esetében a szakirodalomban fellelhető valamely modellt használták.

A válaszadók közel 48%-a valamilyen meglévő, belső szervezeti modellt használt a kívánt változtatási eredmény eléréséhez. A belső szervezeti modell jelentheti pl. a vállalatnál használt, és megszokott belső folyamatokat, beleértve a hierarchikus utat, a HR közreműködését – ott, ahol van ilyen. A belső szervezeti modell használata azt is jelenti, hogy a változtatási cél érdekében nem dolgoztak ki egyedi, vagy nem követtek bevált

módszertanokat, hanem a megszokott üzletmenet („Business as usual”) keretében próbálták végrehajtani a sok esetben drasztikus változtatási folyamatot. Eddigi, több mint 10 éves vezetői tapasztalatom, melyet elsősorban informatikai és telekommunikációs cégek menedzsmentjében ülve szereztem, is mondatja velem azt, hogy sok esetben a cégek bátran mondják ki a projekt szót olyan tevékenységekre is, amelyek bőven a „business as usual” kategóriájába tartoznak. Nem beszélhetünk projektekről olyan esetekben, amikor a napi üzletmenet részét képezi egyébként is a tevékenység, mint pl. egy üzletági pénzügyi tervezés vagy egy újabb szoftververzió piacra dobása.

A változtatás folyamata sok tekintetben hasonlóságot mutat a projektmenedzsment folyamatával. Ahogyan sok cég esetében nem beszélhetünk érdemi projekt kultúráról, úgy változtatási kultúráról sem. A személyes mélyinterjúk alkalmával ez a tény további megerősítést nyert és alátámasztja azt az eredményt, hogy a változtatás kívánt eredménye érdekében a cégvezetők a napi rutin válaszokban keresik a megoldást, azaz többnyire nem tesznek semmit.

Nagyon hiányzik a valódi felsővezetői elköteleződés a kívánt változtatások eléréséhez. „Túlságosan elégedettek vagyunk magunkkal. Ráadásul erről fogalmunk sincs.” (Kotter, 2008) Kotter markánsan megkülönbözteti az önelégült nyugalmat, az áltettvágyat és a valódi tettvágyat.

1. táblázat: Az önelégült nyugalom, az ál – és valódi tettvágy

	<i>Önelégült nyugalom</i>	<i>Áltettvágy</i>	<i>Valódi tettvágy</i>
Jellemzők	Elterjedtebb, mint gondolnánk, alattomos, az érintettek nem veszik észre.	Szintén elterjedt, alattomos és gyakran összetévesztik a valódi tettvágygal.	Ritka, felbecsülhetetlen értékű kincs a gyorsan változó világban.
Gyökere	A siker, az elmúlt időszak valós vagy vélt győzelmei.	A hibák: rövid távú következményekkel járó közelmúltbeli gondok, illetve tartós nyereségcsökkenés.	A vezetés: nemcsak a felső vezetők, hanem minden vezető aki megteremti és szükség esetén újra megteremti a tettvágyat.
Ezt gondolják	„Tudjuk mi a dolgunk, és azt is tesszük!”	„Jó nagy pácban vagyunk!”	„Nagy lehetőségek és veszélyek vesznek körül bennünket!”
Ezt érzik	Elégedettek a Status Quoval és félnek az ismeretlentől.	Idegesek, dühösesek, frusztráltak.	Erős vágy, hogy azonnal tehessenek valamit és sikert érjenek el.
Jellemző viselkedés	Változatlan, a cég nem veszi figyelembe az új lehetőségeket és veszélyeket, befelé figyel, igyekszik betartani a múltbeli normákat.	Nagy sürgés-forgás: az értekezletek egymást érik, mindenki jegyzetel, rohan, projektek egymás után, munkacsoportok, powerpoint kifulladásig. Mindez igen kimerítő és nagy stresszel jár.	Éber, gyors, célirányos, a külvilágból érkező fontos jelekre figyel, hajthatatlan, a lényegtelen tennivalóktól megszabadul, hogy időt teremtsen a fontosak számára és megelőzze a kiegészítést.

Forrás: Kotter (2008)

Ahogyan a vállalati stratégiák, úgy a változtatási folyamatok sikertelenségének az egyik fő oka a nem valódi felsővezetői elköteleződés. Azaz a vezetők csak látszólag állnak a változtatások mellé, amikor már a vezető személye vagy pozíciója is érintetté válik, akkor sokszor már elzárkóznak, sőt szabotálhatják is a változtatásokat.

Arra a kérdésre, hogy mi volt a *változtatás kiváltó oka* a felkínált válasz lehetőségek közül legnagyobb arányban a „mennyiségi és minőségi hiányosságok” lett kiválasztva. Rögtön ezután a szűkülő erőforrások válasz jelenik meg második helyen. Mindezek mellett olyan

egyéb, nem felkínált kiváltó okok is felmerültek, mint jelentős pénzügyi veszteség, sikertelen SAP bevezetés, tőzsdei kényszer, vagy talán meglepő módon a növekedés.

Érdekes eredmény még, hogy a vártnál magasabb arányban vontak be külső tanácsadókat, és bízták a bevont tanácsadó cégre, hogy milyen modellt alkalmaznak.

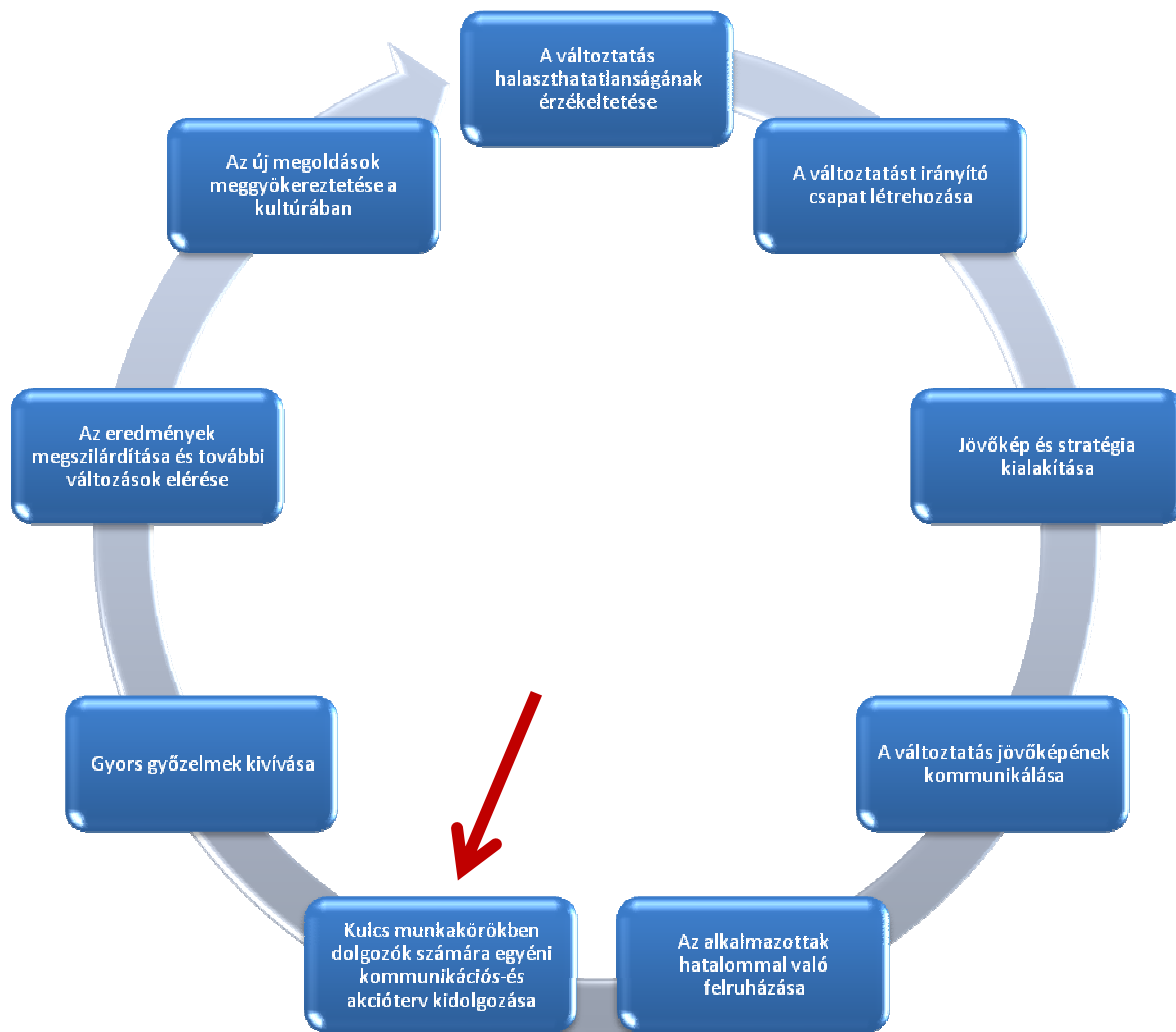
Ugyanakkor az is jól látható, hogy noha korábban a külső tanácsadók bevonása a válaszadók között gyakran előfordul, a későbbiekben a külső szakértők bevonása már a legkevésbé *fontos sikertényező*. A válaszadók közel 70%-a választotta ezt, mint a legkevésbé fontos sikertényezőt!

Tehát a folyamat elején a vállalkozások közel egyharmada bevon külső szakértőket, de a későbbiekben nem ítélik fontosnak a munkájukat a sikeresség érdekében. Vajon miért? Elfogy a türelem és a vezetők az alaposág helyett a gyorsaságra helyezik a hangsúlyt? A kezdeti külső lökés után úgy érzik, jobban megy ez önállóan? Nem azt hallják a vezetők a tanácsadótól, amit szerettek volna? Vagy a tanácsadó cégek megközelítésével van gond?

Úgy gondolom, a válasz összetett, a jelenség mögött egyszerre több okot is találunk, de mindenképpen hasznos visszajelzés azon tanácsadó cégeknek, akik változtatásmenedzsment szolgáltatást kínálnak. Érdemes alapjairól újragondolniuk, miként is szólíthatják meg igazán ügyfeleiket, milyen módon érhetik el szolgáltatásuk jelentőségének érzékeltetését, amivel nem utolsó sorban további üzleti lehetőségeket teremtenének saját maguk számára. Ez a tény meglehetősen más megvilágításba helyezi a tanácsadó cégek munkáját és megítélését a piacon.

Az egyik eredeti kiinduló hipotézisem az volt, hogy a Kotter-féle nyolclépéses változtatáskezelési modell a nagyobb eredményesség érdekében kiegészülhet egy kilencedik lépéssel, mégpedig a változtatás szempontjából kulcs munkakörökben dolgozók számára egyéni kommunikációs és akciótervvel.

Ezt a válaszadók mindössze 10%-a tartotta fontosnak és összesen 71%-uk számára kevésbé lényeges vagy a legkevésbé fontosnak értékelt. Ezek alapján nem nyert visszaigazolást a hipotézisem, miszerint a változtatás szempontjából kulcsfontosságú munkakörökben dolgozók számára fontos egy egyéni kommunikációs-és akcióterv kidolgozása annak érdekében, hogy minden érintett pontosan tudja, hogy mit várnak tőle személy szerint.



1. ábra: Kotter-féle nyolclépéses modell kiegészítése
Forrás: A szerző saját összeállítása Kotter (1999) alapján

Ugyanakkor továbbra is meggyőződésem, hogy ezen lépés rendkívül fontos lehet a sikeres változtatáskezelés során. Személyes interjúim során kiderült, hogy amikor a vezetőkkel erről a pontról beszélünk, számukra egyértelmű volt, hogy ők maguk végzik ezt, sőt el is várják az alattuk dolgozó vezetőktől. Így valóban fontos pont. Ezzel együtt a gyakorlat azt mutatja, hogy számos esetben a vezetők csak azt gondolják, hogy egy nyelvet beszélnek beosztottaikkal, és ami számukra evidens, egyértelmű, az a vezetőtársak számára is ugyanazt jelenti. A személyes interjúk kapcsán is felmerült az a tapasztalat, hogy a vezetők gyakran elfelejtkeznek arról, hogy „le kell fordítani” az alattuk dolgozók nyelvezetére a kívánt üzenetet. Ez a kiegészítő pont is leginkább ezt kívánja megcélolni. Azaz biztosítani azt, hogy a kívánt üzenet a kellő formában jusson el az érintettekhez.

Összefoglalóan

A kiértékelés alapján összefoglalóan elmondható, hogy egy vezető számára a legfontosabb tényező a konkrét, világos küldetés a sikeres változtatáskezelés során, míg a mások oldalán a külső tanácsadók, szakértők bevonása szerepel, mint kifejezetten nem fontos tényező.

Rendkívül fontos szerepet játszik még a következetes kommunikáció és cselekedet, valamint a belső szervezeti ellenállás helyes felmérése és kezelése. Ugyanakkor az emberek változtatásokkal szembeni érzéseivel való egyetértés nem tűnik fontos tényezőnek, azaz

hajlamosak lehetnek a válaszoló vezetők a coercive (kényszerítő) stratégiát előszeretettel használni tervezett változtatáskezeléseik során.

- *Kényszerítő (coercive) változtatás*

Alapvetően akkor alkalmazzák, ha rövid az idő a változtatás lebonyolításához, de elegendő hatalom áll a menedzsment rendelkezésére az ellenállás leküzdésére, és annak erőforrás igényeinek fedezésére is.

Akkor lehet sikeres, ha helyesen mérik fel az erőforrás szükségleteket.

Klasszikus területe az üzleti folyamatok újratervezésének (Business Process Reengineering)

A kényszerítő stratégia gyenge pontjai:

- Ha az erő és hatalom hiánya frusztrációhoz vezet, és a változtatási folyamat félbeszakad.
- Ha eredményes szabotázs történik.
- Ha nem megfelelően ismerik fel az új kompetenciák és kapacitások iránti igényt.
- Ha a „vállalati gyökerek” megtámadásával következik be ellenállás.

Hogyan lehet helyesen felmérni és leküzdni az emberekben kialakult félelmet és ellenállást? Meggyőződésem, hogy szükség van valódi tettvágyra, egy jó irányító csapatra, markáns jövőképre, helyes kommunikációra, és a megfelelő bevonásra a változtatási folyamatba a megoldás. Nem árt az sem, ha tisztában vagyunk a változtatás várható folyamatával és felkészülünk tudatosan minden egyes lépésre.

Nem gondolom, hogy a vizsgált vállalkozások egy kivételesen válogatott halmazát képezik a hazai vállalkozásoknak, azaz hiszem, hogy nagyjából ezzel az eredménnyel találkozhatnánk bármekkora merítés esetén.

Merre tovább?

A későbbiekben határozott célom a most elkezdett kutatást kiszélesíteni. A teljes országra kiterjedő kutatást folytatnék, melyben legalább 200 vállalatvezetőt kérdeznék meg részletesen az általa kívánatosnak ítélt változtatások érdekében folytatott gyakorlatáról.

Ezen felül szeretném megvizsgálni, hogy a Henry Mintzberg által kidolgozott és 2010-ben a *Menedzsment Művészete* című könyvében publikált “Az eredményes szervezet: erők és szervezeti formák” című elgondolása szerint vajon milyen képet mutatnak a megvizsgálandó cégek. Vajon ami ezen szervezetekben történik valóban leírható hét fő erő kölcsönhatásaként? Ezek az erők a következők: iránymutatás, hatékonyság, szakértelem, koncentráció, innováció, együttműködés és verseny.

Későbbi kutatásaimban szeretném megvizsgálni, hogy a hazai gyakorlatban mely erők dominálnak és azok miként hatnak a változtatáshoz való hozzáállásra és a vezetői kultúrára.

Irodalom

Farkas F. (2005): *Változásmenedzsment*. Akadémia Kiadó, Budapest

Kotter, J. P. (1999): *A változások irányítása*. Kossuth Kiadó, Budapest

Kotter, J. P. (2008): *A Sense of Urgency*. Harward Business Press

Mintzberg, H. (1996): The desing School. *Strategic Management Journal*

Mintzberg, H. (2010): *A menedzsment művészete*. Alinea Kiadó, Budapest