

# A változásokkal kapcsolatos nézetek, hiedelmek, beállítódások szerepe a szervezeti változásokban

Kádi Anna\* 

ELTE Pszichológiai és Pedagógiai Intézet, Budapest, Magyarország

## EREDETI KÖZLEMÉNY

Beérkezett: 2024. március 26. – Elfogadva: 2024. augusztus 15.

© 2024 A szerző(k)



*Háttér és célkitűzések:* Napjaink gyorsan változó, bizonytalan, komplex és többértelmű világában kulcsfontosságú a változások szükségességének felismerésére és a rugalmas, gyors változások megvalósítására való képesség. A változás azonban rengeteg bizonytalansággal és félelemmel jár, a szervezeti tagok változásra való nyitottsága, a változással kapcsolatos hiedelmei, felelősségvállalása és pozitív pszichológiai állapota meghatározó erőforrásoknak tekinthető a szervezeti változások során. Kutatásunkban azt vizsgáltuk, hogy az egyén beállítódása, meggyőződései, hiedelmei, változáshoz való viszonyulása és pozitív pszichológiai állapota hogyan kapcsolódik a sikeres szervezeti változásokhoz annak érdekében, hogy azok fejlesztéséhez és a változások sikeres megvalósításához megalapozott támogatást adhassunk. *Módszer:* Kutatás sorozatunkban kevert módszert alkalmaztunk, félig strukturált interjúkat és online kérdőíves vizsgálatot folytattunk. A kvalitatív interjúk keretében 182 vezetőt kérdeztünk meg, az online kérdőívet 245 fő töltötte ki. *Eredmények:* Kutatásunk eredménye alapján megállapíthatjuk, hogy a szervezeti változásban résztvevők hiedelmei pozitív kapcsolatban állnak változási készenlétükkel, és változásban vállalt szerepükkel, amely a pszichológiai tőke faktoraival és a pszichológiai tulajdonosság érzetével, valamint a szervezeti bizalommal is pozitívan korrelál. *Következtetések:* Eredményeink szerint a vezetők a tudatos változásvezetés mellett a szervezeti tagok meggyőződéseinek, hiedelmeinek alakításával, pszichológiai állapotának és változási erőforrásainak fejlesztésével segíthetik elő leginkább a szervezeti változásokat, és érhetik el azt, hogy mind szervezeti, mind egyén szinten jelentkezzen a szervezeti változások pozitív eredménye.

## KULCSSZAVAK

szervezeti változás, változással kapcsolatos hiedelmek, változási készenlét, pszichológiai tulajdonlás, szervezeti bizalom, pszichológiai tőke

\* Levelező szerző. E-mail: kadi.anna@ppk.elte.hu

## BEVEZETÉS

A 21. század a kihívások kora, ahol a szervezetek változékony, bizonytalan, komplex és többértelmű (VUCA, Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) környezetben működnek, egyre nagyobb a káosz, a világunk törékeny, szorongással teli, nem lineáris, és meglehetősen érthetetlen (BANI, Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible). A VUCA mozaikszó régóta és széles körben ismert jelzőjévé vált környezetünknek, azonban egyre kevésbé elegendő a jelenlegi helyzet leírására. A VUCA-világból a globális rendszerek és a klímaváltozás világába léptünk, ennek jellemzésére született a BANI betűszó, amely még pontosabban és még érthetőbben szemlélteti a világ legújabb változásait, új perspektívákat tartalmaz, és az emberek változó világhoz való viszonyulására is utal (Cascio, 2020).

A változás a mindennapok részévé vált, természete is jelentősen megváltozott, ahol a vezetők szinte állandóan előre nem várt akadályokkal találkozhatnak. A szervezetek fokozatosan fejlődhetnek, vagy radikálisan és gyorsan változtathatják stratégiájukat, struktúrájukat, az üzleti modelleket és a folyamatokat. Bármelyik módon is történik a szervezeti változás, az a megújulás, a fejlődés, a növekedés szükségszerű, természetes eszközeként, úttaként, de instabilitásként, rendezetlenségként, kiszámíthatatlanságként és kockázatként is érzékelhető. Kevés a kapaszkodó, ami félelmekhez, szorongáshoz, a változással szembeni ellenálláshoz vezethet.

A változást elindító, támogató, és az ellene ható erők együtt jelentkeznek. A változás szükségességének felismerése és elfogadása esetén is mind egyéni, mind szervezeti szinten erős a stabilitásra, kiszámítható működésre való igény, és szinte természetes módon jelennek meg a változással kapcsolatos félelmek, negatív gondolatok és érzelmek. Az állandó bizonytalanság és változáskezelés fáradtságos, félelmetes és kimerítő lehet, az irányítás elvesztését eredményezheti, és ezzel ördögi körbe, negatív spirálba kerülve a szervezet egyre távolabb kerülhet a vágyott pozitív jövőképtől.

Különböző nézőpontokból és eltérő tudományos keretrendszerben vizsgálódó tanulmányok sora foglalkozik a változás folyamatával, szakaszaival és tényezőivel, annak érdekében, hogy segítsen megérteni, hogyan változnak a szervezetek, és ennek során mi teszi őket sikeressé vagy sikertelenné (Lausier és mtsai, 2020; Dempsey és mtsai, 2022).

A változás folyamatmodelljei rávilágítanak a változás főbb szakaszaira és érzelmi dinamikájára, a változásmenedzsment szakirodalmában pedig számos ajánlás és empirikusan is igazolt eredmény olvasható a szervezeti változások sikeres vezetésére (Kotter, 1995, 1996). Ennek ellenére a sikeres változásokat nehéz megvalósítani, különböző becslések szerint a nagyobb változtatások egy-két harmada kudarcot vall (Beer és Nohria, 2000).

Sok tanulmány számol be arról, hogy még a tervezett, tudatos változtatási kezdeményezések megvalósításának sikerességi aránya is nagyon alacsony (Kotter, 1995; Meaney és Pung, 2008). Egyes szerzők azt állítják, hogy a sikertelen szervezeti változtatások felét a megfelelő felkészültség, a készenlét megteremtésének elmulasztása okozza (Wang és mtsai, 2020).

A szervezeti változások előkészítésében, megvalósításában, elfogadásának és megszilárdításának elősegítésében a vezetők szerepe meghatározó. A változások során a vezetők azonban nem csupán a változás vezetési és kommunikációs feladatait látják el, hanem a szervezeti tagok változáshoz való viszonyát és erőforrásait is befolyásolják. E folyamatban kulcsfontosságúak a vezetők szervezeti változásra, önmagukra és a szervezeti tagokra mint a változás meghatározó szereplőire vonatkozó hiedelmei, meggyőződései és nézetei, valamint a szervezet pszichológiai erőforrásai és jellemzői. Kutatásunk fókusza e változók és azok kapcsolatának feltárására irányul.



Kutatási munkamodellünk megalapozásaként röviden áttekintjük a modellben szereplő tényezőket, és bemutatjuk a szervezeti változáshoz és az egymáshoz fűződő kapcsolataikat.

## ELMÉLETI HÁTTÉR – A HIEDELMEK, MEGGYŐZŐDÉSEK SZEREPE A SZERVEZETI VÁLTOZÁSOKBAN

A változási folyamatot, a sikeres változást alapvetően meghatározza az, ahogyan a vezetők és a szervezetben dolgozók a saját szerepüket, lehetőségeiket és értékeiket észlelik, tudatosítják, megfogalmazzák. Meghatározó szerepet töltenek be ebben a vezetők meggyőződései, hiedelmei, változásra való nyitottsága, és az a képessége, hogy a szervezeti tagok változással kapcsolatos attitűdjeit és a változások során várható viselkedését pozitív irányba tudják befolyásolni.

Ajzen és Fishbein szándékolt cselekvés és tervezett cselekvés elmélete (Theory of Reasoned Action, Theory of Planned Behavior, Fishbein és Ajzen, 2010), illetve az ezt továbbfejlesztő integratív viselkedés-előrejelző modellek (Dai és Harrington, 2021) szerint a tényleges viselkedés legjobb előrejelzője a viselkedési szándék (intention), amelyet az adott tárggyal, magatartással szembeni attitűd, a szubjektív normák, az énhatékonyság és a kontrolléret befolyásol, mindezek pedig az egyének hiedelmeinek, meggyőződéseinek függvényében alakulnak egymásra kölcsönösen ható folyamatban.

A hiedelem olyan szubjektív vélemény, belső meggyőződés valaminek az igazságáról, amely nem feltétlenül nyilvánvaló, vagy nem áll szisztematikus ellenőrzés alatt, ami meghatározza az attitűdtárgyhoz való viszonyulást, az érzelmi és viselkedési reakciót, az elfogadás és a támogatás mértékét (Armenakis és mtsai, 2007).

A változással kapcsolatos nézetek, hiedelmek kvalitatív és kvantitatív módszerekkel is vizsgálhatók. A kvalitatív vizsgálatokban a belső reprezentációk tartalmára és az érzelmi beállítódás irányára (pozitív, semleges, negatív) is árnyalt információk nyerhetők szabad asszociációs módszerrel és szimbólumok, metaforák használatával.

Armenakis és munkatársai (2007) több tanulmány eredményeinek integrálásával egy, a változásokhoz kapcsolódó hiedelmekre vonatkozó keretrendszer kidolgozására vállalkozott. Tanulmányukban a hiedelmekről folytatott 1948–2006 között publikált 41 kutatás eredményeit dolgozták fel, amelynek eredményeként a változásokhoz kapcsolódóan a következő öt fő hiedelmet azonosították: eltérés, megfelelés, hatékonyság, vezetői támogatás és valencia, és ezt az öt hiedelmet a szervezeti változásban részt vevők hiedelmei skálában integrálták.

Az eltérés vagy diszkrepancia hiedelem a jelenlegi és a kívánt állapot vagy teljesítmény közötti különbségre vonatkozik, ami a változás szükségességének mértékét jelzi. Csak megfelelő mértékű eltérés észlelése esetén ítéltető szükségesnek és elkerülhetetlennek a változás.

A megfelelés hiedelem azt a meggyőződést tartalmazza, hogy a változás szisztematikus elemzéssel, tervezéssel, gondos előkészítéssel, a jó gyakorlatokra is támaszkodva megfelelően és eredményesen megvalósítható.

A hatékonyság hiedelem a változás megvalósítására vonatkozó, érzékelt képesség. Azt tartalmazza, hogy a változás akkor lehet eredményes, ha az egyének úgy gondolják, hogy képesek megvalósítani a szükséges viselkedésváltozást, énhatékonyságukat elegendően magasnak tartják.

A vezetői támogatás hiedelem arra irányul, hogy milyen mértékűnek ítélik meg az egyének a változásért felelős személyek és a véleményvezérek támogatásának, befolyásának mértékét az adott változással kapcsolatban, mennyire látják őket aktívnak és hitelesnek. E hiedelem



kialakulásában a kommunikáció szerepe meghatározó ugyan, azonban az explicit információkon túl az implicit információk, a nonverbális jelek és a ténylegesen tapasztalt gyakorlat is jelentősen befolyásolja azt. Csak megfelelő támogatás észlelése esetén várható a változás elfogadása és támogatása.

A valencia vagy vonzerő hiedelem extrinzik és intrinzik kategóriákra osztható. Az extrinzik valencia a változás során megvalósuló új viselkedésmódok elfogadásából származó jutalmakra vagy előnyökre irányuló, az intrinzik valencia pedig a magasabb rendű szükségletek (pl. önmegvalósítás, autonómia) várható kielégítésére és azok növekedésére vonatkozó előzetes várakozás.

## VÁLTOZÁSI KÉSZENLÉT

A változási készenlét a legáltalánosabban a szervezeti tagok változással kapcsolatos hiedelmeinek, attitűdjeinek és szándékainak együttesét jelenti (Armenakis és mtsai, 1993). A változási készenlétet az előzőekben bemutatott meggyőződések, hiedelmek befolyásolják, azon belül is elsősorban az, hogy képesnek tartják-e magukat az egyének a változtatás végrehajtására, a változtatást megfelelőnek vélik-e a szervezet számára, a vezetőket elkötelezettnek látják-e az adott változtatás mellett, illetve hogy azt előnyösnek tartják-e az érintett szervezeti tagok (Holt és mtsai, 2007). Egyéni szinten a változási készenlét három típusra osztható, ellenálló, támogató és résztvevő hozzáállásra (Wittenstein, 2008).

Az ellenálló hozzáállással jellemezhető egyének negatív érzelmeket élnek át a változással kapcsolatban, a változásra adott reakciójuk alapvetően negatív és elutasító. Az újtól való félelem, a régi, megszokott módszerekhez, eljárásokhoz való ragaszkodás jellemző rájuk.

A támogató szervezeti tagok elfogadják a változást, ahhoz pozitívan, nyitottan viszonyulnak, de aktívan nem vesznek benne részt, pozitív hozzáállásuk inkább passzív támogatást jelent.

A résztvevő hozzáállás azokat az egyéneket jellemzi, akik aktívan részt vesznek a változásban, pozitívan reagálnak rá, proaktívak, ötleteket, megoldásokat generálnak, és többletmunkát is vállalnak a változás érdekében.

## A SZERVEZETI BIZALOM SZEREPE A SZERVEZETI VÁLTOZÁSOKBAN

A bizalomnak számos meghatározása létezik, értelmezhető hozzáállásként, attitűdként, az érzések és a racionális gondolkodás keverékeként, és olyan tulajdonságként is, amely a mások megbízhatóságával, jövőbeli pozitív viselkedésével kapcsolatos általános elvárásokat, pozitív várakozásokat tükrözi. A bizalom csak az emberek közötti kapcsolatokban értelmezhető, szociálisan beágyazott jellemző (Paliszkievicz és mtsai, 2014). A szervezeti bizalom meghatározása szintén több nézőpontból lehetséges. A szervezeti változással kapcsolatos vizsgálatunkban a szervezeti bizalmat meggyőződésként, pozitív elvárásként, a szervezet szándékaira és a jövőben várható cselekedeteire vonatkozó attitűdként határozzuk meg. A szervezeti bizalom mint attitűd érzelmi, kognitív, viselkedéses komponenssel rendelkezik (Gillespie és Dietz, 2009). A szervezeti bizalom hidat jelent a múlt tapasztalatai és a várható jövő között (Paliszkievicz és mtsai, 2014). A szervezeti változások során a bizalom a változást elősegítő tényezőként értékelhető, ugyanakkor a szervezeti változás olyan kritikus bizalomépítő vagy bizalomromboló epizódként is tekinthető, amely pozitívan és negatívan is hozzájárulhat a vezetésbe vetett bizalom



változásához (Lines és mtsai, 2005). A szervezeti változások során a bizalmat fenyegető veszélyek közé tartozhat pl. az átszervezés, a létszámleépítés és az ideiglenes alkalmazottak növekvő alkalmazása, amelyek mind aláássák a munkavállalók vezetésbe vetett bizalmát. Ha a követők úgy érzik, bízhatnak vezetőikben, bízhatnak a szervezetben, akkor bátrabban vállalják a változások különféle veszélyeit, kockázatait, és hajlandóak részt venni a változásban, támogató viselkedést folytatnak, és ezzel hozzájárulnak a szervezeti változások sikeréhez. A szervezeti változás és a bizalom közötti kölcsönös kapcsolat a szervezeti változás előnyeit tovább erősítheti, vagy ellensúlyozhatja a változást kísérő bizalomváltozást. Alacsony bizalmi szint esetén azonban a szervezeti változások során is bizalmatlan viselkedés várható, ami komplex folyamatokon keresztül növeli a szervezeti kudarc valószínűségét. Szervezeti kudarc esetén a szervezeti tagok szervezetről alkotott percepciója sérül, szervezet iránti attitűdje, köztük bizalmi szintje is negatív irányba változhat. A bizalom megingásában és helyreállításban is meghatározó szerepe van a kutatásunkban is vizsgált tényezőknél, a vezetőknek, a vezetők meggyőződéseinek, hiedelmeinek és vezetői gyakorlatának, a szervezet kultúrájának, légkörének, a szervezeti értékeknek, valamint a szervezeti tagok erőforrásainak. Ezek mellett azonban számos további tényező, a stratégia; a struktúrák, politikák és folyamatok; külső irányítás; és nyilvános hírnév alakítja azt (Gillespie és Dietz, 2009).

## A SZERVEZETI VÁLTOZÁSHOZ KAPCSOLÓDÓ EGYÉNI, PSZICHOLÓGIAI ÁLLAPOT JELLEGŰ VÁLTOZÓK

### Pszichológiai tulajdonosság

Gyakran halljuk azt a vezetőktől, hogy elvárják a dolgozóiktól, hogy úgy viszonyuljanak a céghez, mintha az a sajátjuk lenne. Ez a pszichológiai tulajdonosság az egyén tulajdonérzése, pszichológiai, érzelmi kötődése, érzelmi és kognitív kapcsolata a munkájához, annak eredményeihez, az általa használt eszközökhöz, valamint a szervezetéhez (Riketta és Dick, 2005), ami hatással van a teljesítményre és a változáshoz való hozzáállásra és viselkedésre is. A pszichológiai tulajdon és a munkateljesítmény kapcsolata egyértelműen pozitív (Van Dyne és Pierce, 2004). Szervezeti változás esetén azonban a túl erős pszichológiai tulajdon érzés, az erős kötődés gyászreakciót és ellenálló hozzáállást válthat ki (Dawkins és mtsai, 2017; Cocieru és mtsai, 2019).

### Pszichológiai tőke

A pszichológiai tőke az egyén pozitív pszichológiai állapotát, pszichológiai erőforrás-kapacitását tükrözi, amelyet a pozitív szervezeti viselkedés tudományos irányzat keretében több tényező integrálásával alakítottak ki (Luthans és mtsai, 2007). Komponensei a HERO mozaikszóval írhatók le: Hope, Efficacy, Resilience, Optimisim.

A remény (Hope) a jövő tervezésére és a célok elérésére irányuló készenlét, a jövőbe, önmagam sikerességébe vetett hit, bizakodás. A célokhoz való kitartó ragaszkodás, pozitív várakozás a jelen és a jövő fejleményeivel kapcsolatban, szükség esetén az elérési útvonal módosítása a siker érdekében.

Az énhatékonyság (Self-Efficacy) a feladatok sikeres kezelésére vonatkozó hit, meggyőződés. Az egyén önmagába vetett bizalma, saját képességeibe, céljai elérésébe vetett hite, motiváltsága; arra vonatkozó meggyőződése, hogy a kihívást jelentő feladatok esetén képes megtenni a sikeres megküzdéshez szükséges erőfeszítést.



A reziliencia (Resilience) a csapásokkal, kudarcokkal szembeni rugalmas ellenálló képességet takarja. A stresszel szembeni megküzdő képességnek, kapacitásnak köszönhetően a reziliens egyén képes megőrizni egyensúlyát, és felülkerekedik a nehéz helyzeteken, rugalmas ellenálló képességgel rendelkezik.

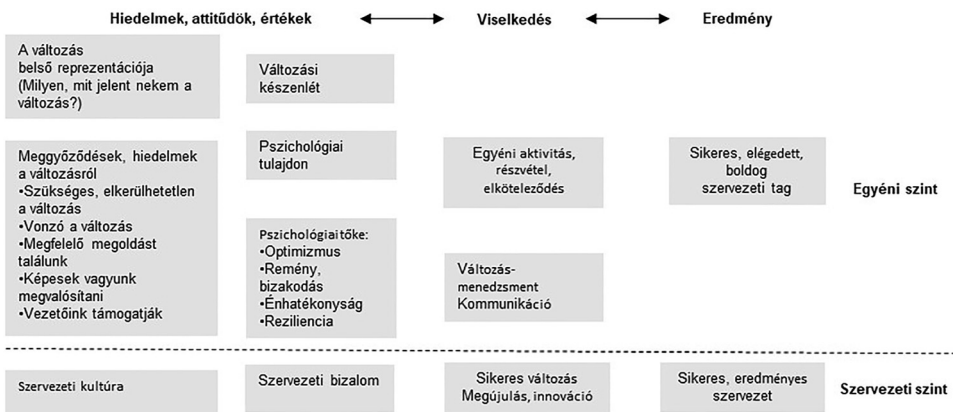
Az optimizmus (Optimism) a jövőre vonatkozó pozitív várakozás képessége, a kihívásokhoz való derűs, magabiztos hozzáállás.

A pszichológiai tőke pozitívan befolyásolja az egyének személyes és munkahelyi közérzetét, magas szintje hozzájárul az egyéni és munkahelyi jólléthez és teljesítményhez (Luthans és mtsai, 2007). Megfelelő pszichológiai tőkével rendelkező egyén hibák, negatívumok esetén is a megoldás, a fejlődés, a továbblépés lehetőségeit keresi, megoldásorientált. Az egyéni kreativitás, problémamegoldó képesség teljesebb kibontakozása a cég egészét innovatívabbá, eredményesebbé, sikeresebbé teheti. A magas pszichológiai tőke az egyéni jóllét növekedéséhez, a szervezeti teljesítményhez és elköteleződéshez is pozitívan kapcsolódik.

A pszichológiai tőke változási erőforrás-kapacitásként is értelmezhető, szerepe van a szervezeti változásban részt vevők perspektívájának szélesítésében, abban, hogy bizakodóak, nyitottak legyenek, és érhathatóan részt vegyenek a változásban. A pszichológiai tőke alapozza meg a munkavállalók számára a változással való szembenézéshez szükséges alapvető vitalitást, és adja a változás nehézségei elviselésének képességét (Luthans és mtsai, 2007).

## A KUTATÁS CÉLJA ÉS MUNKAMODELLJE

Kutatássorozatunk célja a szervezeti változással kapcsolatos nézetek és az ahhoz kapcsolódó pszichológiai változók kapcsolatainak árnyalt feltárása, és ezzel a szervezeti változások eredményes megvalósítását támogató, eddig a változáshoz kapcsolódóan kevésbé vizsgált fejlesztési lehetőségek megalapozása. Jelen tanulmányban a vezetők és a szervezeti tagok szervezeti változással kapcsolatos hiedelmeire, meggyőződéseire vonatkozó eredményeinket ismertetjük. Kutatásunk munkamodelljét az 1. ábra mutatja be.



1. ábra. A kutatás munkamodellje



Kutatásunk a következő kérdések megválaszolására irányul:

- A vezetők hogyan viszonyulnak a szervezeti változáshoz, a szervezeti változás reprezentációik milyen tartalmakat hordoznak?
- A változásban részt vevők hiedelmei, meggyőződései milyen mintázatot mutatnak, és ezek hogyan kapcsolódnak a változás sikerességéhez? Mely tartalmak kapcsolódnak leginkább a sikeres változáshoz?
- A hiedelmek, meggyőződések és a pozitív szervezeti változók hogyan és milyen módon kapcsolódnak egymáshoz és a változás sikerességéhez?

Az általunk megalkotott és vizsgált keretrendszert megalapozzák, ahhoz jól illeszkednek a szakirodalmi empirikus eredmények, azokra támaszkodva azonban előzetes hipotéziseket nem fogalmaztunk meg, mivel kutatásunkban a korábbi eredményeken túlmutató, árnyaltabb kép feltárására törekedtünk.

## A KUTATÁS MÓDSZERE

Kutatássorozatunkban kevert módszert alkalmaztunk, strukturált interjúkat és online kérdőíves vizsgálatot folytattunk. Az adatok felvételére az anonimitást védve és megőrizve, 2023. március–április folyamán került sor az ELTE kutatásetikai engedélyének megfelelő eljárásban. A kutatásban a kutatócsoportunk oktatói által vezetett kurzusokon részt vevő hallgatók is közreműködtek, a részeredményekből szakdolgozatok készültek.

A *strukturált interjúkat* a vezetők szervezeti változáshoz kapcsolódó gondolatainak, nézeteinek megismerése céljából vettük fel. A vezetői interjúk időtartama 1-1,5 óra között mozgott. Az interjúk keretében szabad asszociációs módszerrel, metaforák, képek és nyitott kérdések alkalmazásával tártuk fel a vezetők szervezeti változással kapcsolatos nézeteit. Emellett Likert-skála és szemantikus differenciál jellegű értékelésekre is sort kerítettünk. A kvalitatív interjúk keretében adott válaszokat tematikus tartalomelemzéssel értékeltük.

A *kvantitatív, kérdőíves online kutatási szakaszban* a szervezeti tagok változással kapcsolatos hiedelmeit, változási készenlétét és felelősségérzetét, a pszichológiai tőkét és a pszichológiai tulajdonosság érzetét, a szervezet iránti bizalmát és elkötelezettségét vizsgáltuk a változás sikerességének függvényében.

Kérdőíves kutatásunkban többek között a következő validált skálákkal dolgoztunk.

- Szervezeti változásban részt vevők hiedelmei (Organizational Change Recipients' Beliefs Scale, ORCB; [Armenakis és mtsai, 2007](#)). A skála 5 alskálát tartalmaz: eltérés, megfelelőség, hatékonyság, vezetői támogatás és valencia (vonzerő).
- Pszichológiai tulajdonosság (Psychological Ownership Questionnaire, POQ; [Avey és mtsai, 2009](#)).
- Pszichológiai tőke (Psychological Capital Questionnaire, PCQ; [Luthans és mtsai, 2007](#); [Kádi és mtsai, 2021](#)). A Pszichológiai tőke 4 alskálája: Remény, Énhatékonyság, Reziliencia, Optimizmus.
- Változási készenlét (Readiness for change; [Hanpachern, 1998](#)).
- Szervezeti elkötelezettség érzelmi alskála ([Meyer és Allen, 1991](#); magyar változat: [Kiss és mtsai, 2012](#)).
- Szervezeti bizalom (Organisational Trust; [Paliszkievicz és mtsai, 2014](#)).





- A szervezet változásaira (Külső kényszerekre változtat; Kiszámíthatatlan, kaotikus változások jellemzik; Innovatív, proaktívan változtat) és működésére (Sikeres; Stabilan, kiegyensúlyozottan működik) és a változásmenedzsmentre vonatkozó (Kotter változáskezelési lépéseit leíró) saját állítások.
- Az egyén jóllétére, sikerességére, elégedettségére és a változásokban való részvételére (ellenállás/támogatás, passzivitás/aktivitás) vonatkozó állítások.

A kérdőívek magyar változatát kutatócsoportunk többszörös fordítás és visszafordítás alkalmazásával készítette el. Jelen kutatásban minden instrukció és item angol és magyar változata is megjelent egyidejűleg a válaszadó előtt, ezzel lehetővé vált, hogy a magyarul nem vagy kevésbé tudó megkérdezett személyek is pontosan értelmezzék és kitölthessék a kérdőívet. Ismereteink szerint az ORCB és a POQ alkalmazására magyar mintán eddig még nem került sor, kutatásunk e két kérdőív magyar verziója kialakításának első lépéseként is tekinthető.

A kérdőíves vizsgálat adatainak statisztikai elemzését az IBM SPSS Statistics szoftver segítségével végeztük el.

## VIZSGÁLATI MINTA

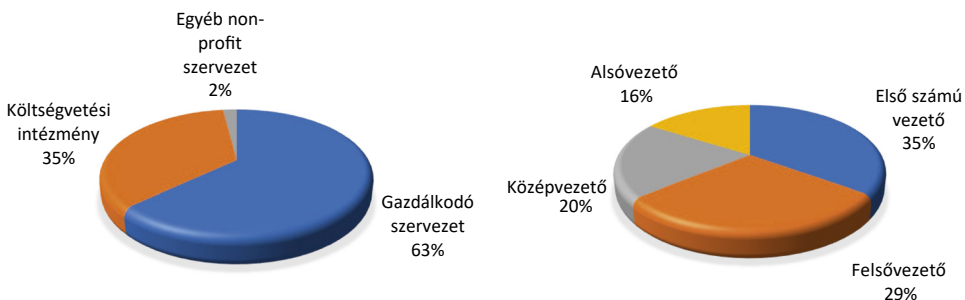
A kvalitatív interjúk keretében 182 vezetőt kérdeztünk meg, a minta összetételét a *2. ábra* szemlélteti.

A kvantitatív online kérdőívet 245 fő töltötte ki, a vezetők-beosztottak aránya 27%–73%. A kitöltőket foglalkoztató szervezetek 35%-a többségi külföldi tulajdonban, 33%-a többségi állami, 32%-a többségi magyar magántulajdonban van. A minta egyéb változók szerinti összetételét a *3. ábra* szemlélteti.

## EREDMÉNYEK

### Kvalitatív vizsgálat eredményei

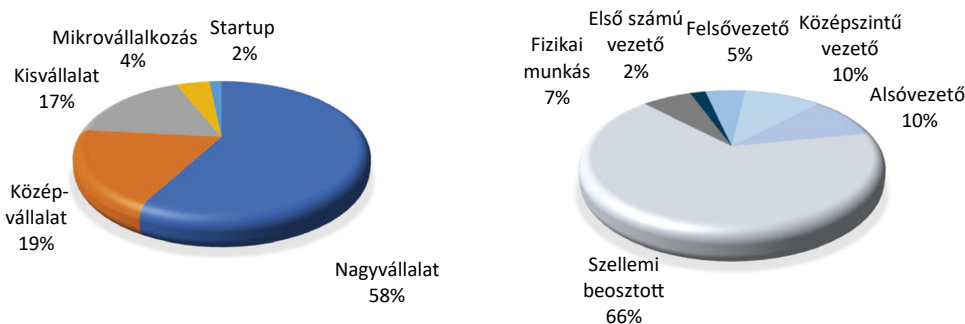
Az interjúkban elsőként szabad asszociációkat kértünk a szervezeti változásokra. A megkérdezett 182 vezető a szervezeti változáshoz kapcsolódóan összesen 1149 asszociációt mondott, egyenként



**2. ábra.** A kvalitatív interjúkban részt vevő vezetői minta összetétele







3. ábra. Az online kérdőívet kitöltők mintájának összetétele

átlagosan 7 szó hangzott el. Az asszociációk gyakoriságát a 4. ábrán látható szófelhőben szemléltetjük.

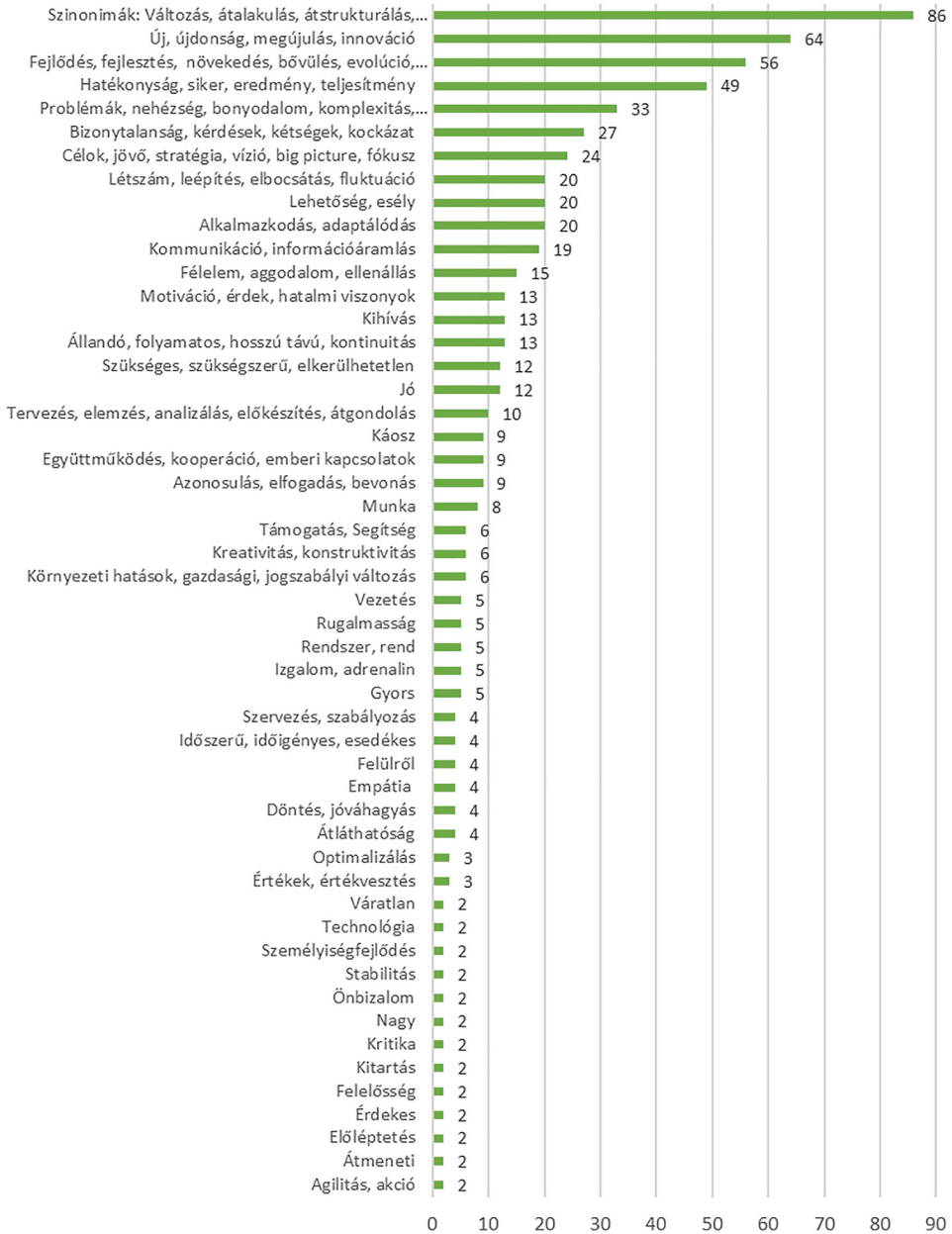
Az asszociációk között első helyen és többségben a változás szinonimái, valamint az új, megújulás, növekedés, fejlődés, eredményesség, sikeresség szavak szerepeltek. A második nagy csoportban a változással kapcsolatos problémákat, nehézségeket bizonytalanságokat említették a válaszadók. A tartalmilag azonos vagy egymáshoz nagyon közel álló tartalmú válaszokat összevonva az 5. ábrán látható gyakorisági diagram rajzolódott ki.

Az asszociációk többsége, 69%-a valamilyen kognitív tartalmat hordozott, 22%-a viselkedésre, cselekvésre utalt, és csupán 9%-a kapcsolódott a változáshoz fűződő érzelmekhez. A válaszok érzelmi töltését megvizsgálva megállapítottuk, hogy a pozitív vagy vegyes, semleges érzelmi töltetű válaszok voltak többségben. A válaszok kategóriák szerinti megoszlását a 6. ábra mutatja.



4. ábra. A szervezeti változás asszociációk szófelhője

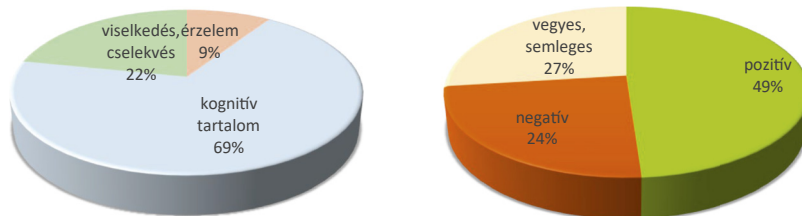




5. ábra. A szervezeti változás asszociációk gyakorisága (válaszok száma)

Emellett a változások során megélt érzelmek megnevezésére és értékelésére is megkértük a válaszadókat. A válaszok 61%-a pozitív érzelmekre, illetve tartalmakra vonatkozott (optimizmus,





6. ábra. A szervezeti változás asszociációk kategóriáinak és érzelmi töltésének megoszlása

remény, bizakodás, motiváció, kihívás stb.), 39%-a negatív tartalmú volt (stressz, feszültség, frusztráció, düh, tehetetlenség stb.).

A szervezeti változáshoz kapcsolódó szabad asszociációk mellett metafora vagy kép előhívására is buzdítottuk a megkérdezetteket. A képek és metaforák többsége pozitív tartalmú volt, amelyek szerint a változás a fejlődés, az élet természetes velejárója, kihívás, kaland és teljesítmény. Emellett mintegy egyharmad arányban megjelentek negatív tartalmú, bizonytalan-ságra, kiszámíthatatlanságra, káoszra utaló képek, metaforák is. A képek, metaforák három fő csoportját és azok megoszlását a 7. ábra szemlélteti.

A növekedés, fejlődés, az élet természetes része kategóriába a következő metaforák kerültek:

- Évszakok, természet, biológiai hasonlat (Az évszakok változása, Mint a tavasz, a megújulás, Időjárás, Az évszakok körforgása, Az éledő természet, A kertben növekvő facsemete, Nyíló tulipán, benne van a tavasz, a megújulás, Főnix, Vadludak vonulása, Hernyóból pillangó).
- Élet, születés (Maga az élet, Olyan, mint az élet, Gyermek születése, Születés, Újjászületés).
- Mozgás, aktivitás (Örökmozgó, Állandó körforgás, Építkezés az alapoktól kezdve).
- Tárgy (Egy felújított épület, Óramű, fogaskerekek).
- Egyéb, kognitív tartalom (Megújulási lehetőség, Elkerülhetetlen jelenség, Lifelong learning).

A kihívás, kaland, aktivitás, teljesítmény kategóriába sorolt metaforák, képek: Egy nagy utazás, Hegymászó, aki eljut A pontból B pontba, Maratoni hosszúságú futóverseny, Lego, kirakó, puzzle, Rubik-kocka, Mint egy új kapcsolat, Növények metszése, Orvosi vizsgálat, Mint egy lakás átrendezése, Mint egy nagy rendrakás, Takarítás, Nagytakarítás, kevesen szeretik, pedig szükség van rá.



7. ábra. A szervezeti változás metaforák, képek tartalmainak megoszlása



A kiszámíthatatlan, kaotikus képek, metaforák négy nagy téma köré szerveződtek:

- Hurrikán, földrengés, cunami (Mint a hurrikán, mindig váratlanul jön, sosem tudni, mit hagy maga után, Cunami, mert hirtelen jön és megállíthatatlan, Sodródás az árral, Földrengés, Hurrikán).
- Biológiai hasonlat, jelenség (Bebábozódás, mivel nem tudhatjuk, hogy a bábból milyen lepke lesz, Hangyaboly, Felbolydult méhkas).
- Kognitív viszonyulás, szólásmondás (Káosz, Szükséges rossz, Lassú méreg, a külső kényszer hatására bekövetkező változás, A farkas levedli báránybőrét, Lehull a lepel).
- Tárgy (Hullámvasút, Mint egy kártyavár).

### Kérdőíves, online vizsgálat eredményei

A kérdőíves vizsgálat adatbázisában szereplő adatokat megfelelő statisztikai eljárásokkal értékeltük. Elsőként a vizsgálatban alkalmazott kérdőívek reliabilitását és validitását, valamint faktorstruktúráját teszteltük. Eredményeink azt mutatják, hogy a kérdőívek megfelelő megbízhatóságúak (KMO-értékek 0,876–0,951 között, a Cronbach-alfa-értékek 0,683–0,905 között,  $p < 0,001$ ), és bár a feltáró faktoranalízis nem minden esetben illeszkedett pontosan a kérdőívet kidolgozó kutatók ajánlásaihoz, a megerősítő faktoranalízis eredményei alapján az általuk javasolt változók, faktorok a mi vizsgálatunkban is jól értékelhetők és alkalmazhatók (RMSEA értékei 0,06–0,1 között). A magyar mintán most elsőként alkalmazott skálák magyarozott varianciarányada megfelelő szintű, értéke az ORCB skála esetében 67,974%, a POQ esetében 72,9573, mindkettő meghaladja a minimumként elvárt 60%-ot.

Második lépésben a vizsgált változók közötti kapcsolatot vizsgáltuk Spearman-korrelációval, és ANOVA-vizsgálatot végeztünk a részmintaátlagok közötti eltérések értékelésére.

*A változással kapcsolatos hiedelmek és a változás, sikeresség kapcsolata.* A változással kapcsolatos hiedelmek és a változás, illetve a működés jellemzőinek kapcsolatára vonatkozó vizsgálat eredményeit az [1. táblázat](#) foglalja össze.

Az eredmények azt mutatják, hogy a változással kapcsolatos pozitív hiedelmek többsége (vonzerő, megfeleléség, hatékonyság és vezetői támogatás) szignifikánsan és kellő erősséggel kapcsolódik a sikerességhez, a stabil működéshez, az innovatív, proaktív változáshoz, és még a külső kényszerek hatására történő változásokkal is együtt jár. Az eltérés (Discrepancy) hiedelem, amely a kívánatos és a tapasztalt állapot közötti eltérésre vonatkozik, azonban csupán a kiszámíthatatlan, kaotikus változásokkal mutat kismértékű, szignifikáns kapcsolatot.

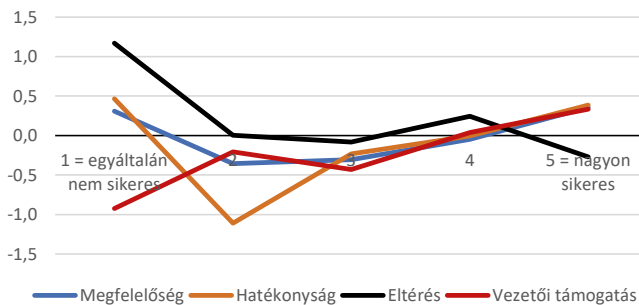
A változással kapcsolatos hiedelmek az egyéni sikeresség mentén különböző mintázattal szignifikáns eltéréseket mutatnak. A szervezeti változással kapcsolatos hiedelmek átlagtól való szignifikáns eltéréseit a szervezeti sikeresség különböző kategóriáiban a [8. ábra](#) mutatja. A Vezetői támogatás szignifikáns pozitív irányú, a hatékonyság és megfeleléség szignifikáns U alakú, az eltérés pedig szignifikáns negatív irányú eltérése figyelhető meg a sikeresség függvényében. A vonzerő hiedelemben nem mutatkozik szignifikáns különbség a sikeresség mentén.

*A bizalom szerepe a változásokban.* A szervezeti bizalom kapcsolatait három változócsoporttal kapcsolatban vizsgáltuk: a változásokkal kapcsolatos hiedelmek, a szervezet eredményessége, sikeressége és változása, valamint az egyén pszichológiai jellemzői. A szignifikáns kapcsolatokat a [2. táblázat](#)ban mutatjuk be.



**1. táblázat.** A változással kapcsolatos hiedelmek és a változás, ill. a működés jellemzőinek kapcsolata, Spearman-korrelációs mutatói ( $p < 0,001$ )

Változással kapcsolatos hiedelmek:	Változás és működés jellemzői:				
	Sikeres	Stabilan, kiegyensúlyozottan működik	Innovatív, proaktívan változik	Külső kényszerekre változtat	Kiszámíthatatlan, kaotikus
– <b>Eltérés (Discrepancy)</b>	–	–	–	–	0,126*
– <b>Vonzero (Valence)</b>	0,279**	0,205**	0,320**	0,274**	–
– <b>Megfelelőség (Appropriateness)</b>	0,348**	0,326**	<b>0,442**</b>	0,386**	–
– <b>Hatékonyág (Efficacy)</b>	<b>0,406**</b>	0,391**	0,353**	0,387**	–
– <b>Vezetői támogatás (Principal support)</b>	<b>0,428**</b>	0,352**	<b>0,496**</b>	<b>0,405**</b>	–

\*  $p < 0,005$ .\*\*  $p < 0,001$ .**8. ábra.** A szervezeti változással kapcsolatos hiedelmek átlagtól való szignifikáns eltérései a sikeresség mentén (ANOVA,  $p < 0,000$ )

A szervezeti bizalom szignifikáns, gyenge pozitív kapcsolatban áll a pozitív tartalmú változási hiedelmekkel, és szignifikáns, közepesen erős kapcsolatban áll a szervezeti és az egyéni sikerességgel, jóllétel. A változással és a változásban való részvétellel is kimutatható a bizalom szignifikáns kapcsolata, ez azonban csak gyengének értékelhető.

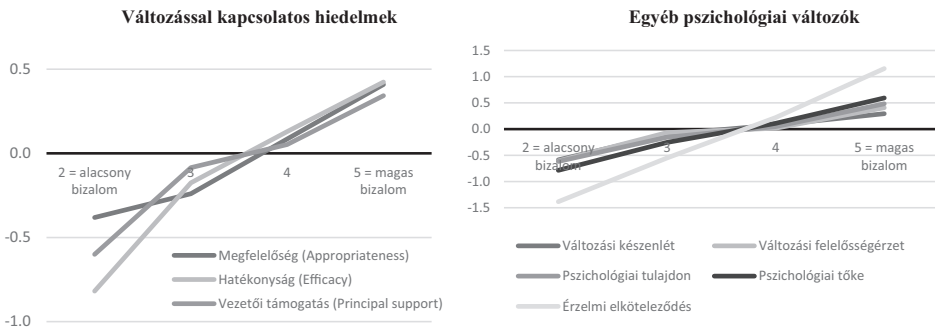
A szervezeti bizalom eltéréseit varianciaanalízissel vizsgáltuk, eredményeinket a **9. ábra** szemlélteti. A változással kapcsolatos hiedelmek és az egyéb pszichológiai változók (változási készenlét, pszichológiai tulajdon, változási felelősségérzet, érzelmi elköteleződés és a pszichológiai tőke) mentén is szignifikáns eltéréseket találtunk a szervezeti bizalom szintjében. A legalacsonyabb bizalmi szintű csoportban a változással kapcsolatos hiedelmek és az egyéb vizsgált változók szintje is szignifikáns mértékben elmarad az átlagos mértéktől. Az alacsony bizalmi szintű csoportok kevésbé gondolják, hogy a változáshoz megfelelő módszerekkel rendelkeznek, az hatékonyan megvalósítható, és a vezetői támogatás is elérhető. Az alacsony



**2. táblázat.** A szervezeti bizalom és változással kapcsolatos hiedelmek, valamint a szervezeti és az egyéni jellemzők szignifikáns kapcsolatai, Spearman-korrelációs mutatói ( $p < 0,001$ )

A bizalommal szignifikáns kapcsolatot mutató változók:	Szervezeti bizalom
Változással kapcsolatos hiedelmek	
Hatékonyság	0,363**
Megfelelőség	0,267**
Vezetői támogatás	0,240**
Szervezet eredményessége, sikeressége	
Változásmenedzsment	0,565**
Stabil	0,460**
Sikeres	0,429**
Sikeresen változik	0,392**
Egyéni pszichológiai jellemzők	
Érzelmi elkötelezettség	0,547**
Pszichológiai tőke	0,481**
Egyéni jóllét	0,439**
Változásban való részvétel, aktivitás	0,283**

\*\*  $p < 0,001$ .



**9. ábra.** A szervezeti változással kapcsolatos hiedelmek és az egyéb pszichológiai változók átlagától való szignifikáns eltérései a szervezeti bizalom mentén (ANOVA,  $p < 0,001$ )

bizalmi szintű csoportban az érzelmi elköteleződés mértéke kiugróan alacsonyabb (értéke 2,478), mint a teljes minta átlaga (értéke 3,863). A legmagasabb bizalmi szintű csoportban ennek az ellenkezője figyelhető meg.

*Az egyéni és szervezeti változók kapcsolatai.* Az egyéni és szervezeti változók szignifikáns kapcsolatait a 3. táblázat ismerteti. Az egyének változási készenléte, pszichológiai tulajdon érzete legerősebben a változásban való részvétellel, aktivitással jár együtt. A pszichológiai tőke szintén szignifikáns pozitív kapcsolatban áll ezzel, kapcsolata azonban még erősebb mértékű az egyéni szinten tapasztalt pozitív érzelmekkel, az elégedettség, boldogság, jóllét és sikeresség érzésével.

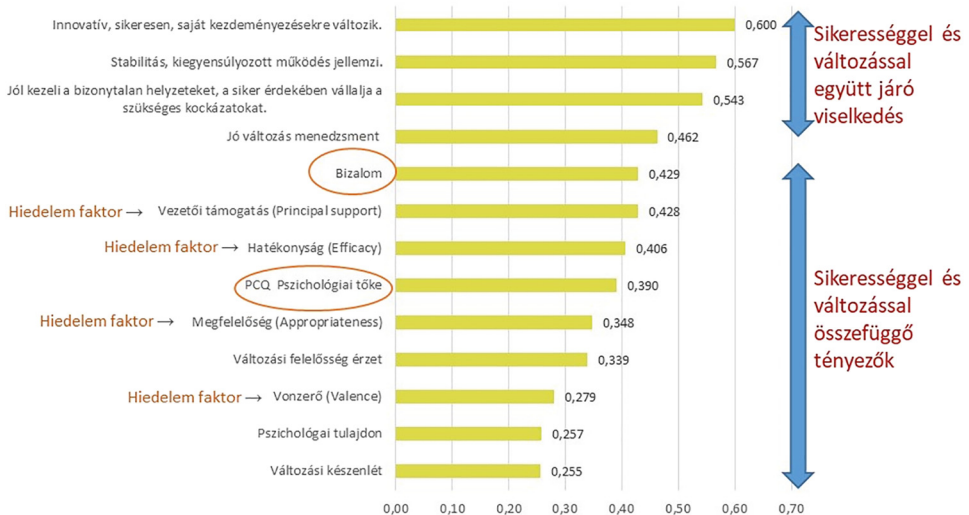
*A szervezeti sikerességgel és változással leginkább összefüggő tényezők.* Kutatási eredményeink egyszerű összegzéseként megvizsgáltuk a feltárt korrelációs kapcsolatok erősségét. A kapcsolatok erősségét csökkenő sorrendben mutatja a 10. ábra.

A korrelációs tényezők rangsora jól mutatja, hogy a szervezeti sikeresség legerősebben a szervezeti változásokhoz, a stabil, kiegyensúlyozott működéshez és a jó változásmenedzsmenthez kapcsolódik.



**3. táblázat.** Az egyéni és szervezeti változók és az egyéni jellemzők szignifikáns kapcsolatai, Spearman-korrelációs mutatói ( $p < 0,001$ )

	Egyéni sikeresség	Elégedettség, boldogság, jóllét	Stressz, negatív érzelmek, negatív attitűd	Változásban való részvétel, aktivitás
<b>Egyéni változók:</b>				
– Változási készenlét	0,272**	0,256**	0,268**	<b>0,434**</b>
– Pszichológiai tulajdon	0,255**	0,377**	–	<b>0,448**</b>
– <b>Pszichológiai tőke</b>	<b>0,390**</b>	<b>0,557**</b>	–0,287**	0,376**
<b>Szervezeti jellemzők:</b>				
– Sikeres, eredményesen változó szervezet	0,300**	0,225**	–0,225**	0,182**
– Külső kényszerek hatására változó szervezet	–	–	0,282**	–

\*\* $p < 0,001$ .**10. ábra.** A szervezeti sikerességgel és a változással kapcsolatos tényezők Spearman-korrelációs mutatói ( $p < 0,001$ )

A vizsgált pszichológiai változók közül a bizalom szerepe a legerősebb, ezt követi a vezetői támogatásra és a hatékonyságra vonatkozó hiedelem, valamint a pszichológiai tőke. A megfelelésre és a vonzerőre vonatkozó hiedelem közepes mértékben, a pszichológiai tulajdon és a változási készenlét pedig gyenge, bár szignifikáns szinten kapcsolódik a változáshoz és sikerességhez.





## EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE

Szervezetpszichológiai kutatásunkban a szervezeti változással összefüggő, fejleszthető, alakítható szervezetpszichológiai tényezők vizsgálatára vállalkoztunk annak érdekében, hogy a szervezeti változások eredményességének növeléséhez új szempontokat és fejlesztési javaslatok megfogalmazását alapozzuk meg.

Kutatásunk eredményeként megfogalmazhatjuk, hogy a vezetők összességében pozitívan, természetes módon viszonyulnak a szervezeti változáshoz, a szervezeti változásra vonatkozó reprezentációk a változás ambivalens természetéhez és változó érzelmi dinamikájához jól illeszkedő tartalmakat hordoznak. Ez az általánosan megjelenő, a változásokra nyitott, összességében pozitív kép azonban nem jelenti azt, hogy a vezetők képesek is a változások eredményes megvalósítására. A szervezeti változások eredményes megvalósítására irányuló lépéseket (Kotter, 1995, 1996) a gyakorlat igazolta, azonban még mindig nem rendelkezünk elégséges tudással arról, hogy a szervezeti változáshoz nélkülözhetetlen vezetői viselkedések hogyan valósíthatók meg, milyen tényezők szolgálják, támogatják ezeket, a vezetők hogyan tudják a teljes szervezeti potenciált a legjobban mozgósítani, fejleszteni és hasznosítani az eredményes és sikeres működés és a folyamatos megújulás érdekében. Ehhez fontos annak ismerete, hogy a viselkedés mögött álló meggyőződések, hiedelmek és érzelmek mire vonatkoznak, és ezek tudatosításával indulhat csak el a valódi mély belső átalakulás egyéni és szervezeti szinten egyaránt. A többhurkos tanulás lényege is a viselkedés mögött meghúzódó hiedelmek, gondolatok, tudatos és érzelmi tartalmak feltárása, tudatosítása, megkérdőjelezése, módosítása és/vagy hasznosítása (Senge, 1998). Ehhez nélkülözhetetlen annak általános ismerete is, hogy a változásban részt vevők hiedelmei, meggyőződései milyen tartalmakat hordoznak, milyen mintázatot mutatnak, és ezek hogyan kapcsolódnak a változás sikerességéhez, mely tartalmak kapcsolódnak leginkább a sikeres változáshoz. Kutatásunk eredménye azt mutatja, hogy a változással kapcsolatos hiedelmek szorosan együtt járnak a változás során tanúsított viselkedéssel. A legerősebb a vezetők változást támogató magatartására és a hatékonyságra irányuló hiedelmekkel, ami szorosan kapcsolódik a pszichológiai tőke faktoraihoz (remény, hatékonyság, reziliencia, optimizmus) is. Mindez a szervezeti bizalommal is összefüggésben áll, a bizalom megalapozza a szervezeti változással kapcsolatos pozitív hiedelmeket és viselkedést, az eredményes változás pedig tovább erősíti a bizalmat. Alacsony bizalom esetén a negatív tartalmú hiedelmek, félelmek, ellenállás gátolja a változások megvalósítását, a változások kudarca pedig tovább rombolja a bizalmi szintet. Az ördögi körből csak a bizalmat erősítő, példamutató, inspiráló, önmagára és a szervezetre irányuló pozitív hiedelmekkel rendelkező, kitartó vezető képes kivezetni a szervezetet.

A hiedelmek, meggyőződések a pozitív szervezeti változókkal, a pszichológiai tőkével, a változási készenléttel és a pszichológiai tulajdon érzésével is kölcsönös kapcsolatban állnak, ezek pozitív együtt járása a változás sikerességében megkérdőjelezhetetlen.

## LIMITÁCIÓK ÉS KITEKINTÉS

Kutatásunkban vezetői interjúkkal és önkitaltós kérdőívekkel vizsgáltuk a vezetők és a szervezeti tagok változással kapcsolatos vélekedéseit. Vizsgálatunk a megkérdezettek szubjektív vélekedésein alapul, amiből nem zárható ki a megkérdezettek egészséges, pozitív énbemutatóra irányuló hajlama, jóbenyomás-keltésre való tudattalan vagy tudatos törekvése, és nem szűrhetők ki az



ebből adódó esetleges torzítások sem. Eredményeink ezért nem értelmezhetők az adott mintában részt vevő szervezetek és vezetők objektív értékeléseként, ugyanakkor jól tükrözik a megkérdezettek gondolkodásmódját, ami a tényleges viselkedés hátterét jelenti.

A vizsgálatban részt vevők toborzása és kiválasztása kényelmi mintavétellel, az elérhetőséget és a rendelkezésre állást figyelembe véve történt. A minta összetétele ugyan kellően sokszínű, azonban nem tekinthető sem reprezentatívnak, sem az eredmények általánosíthatóságához szükséges méretűnek, ami korlátként értékelhető. Ezt figyelembe véve is úgy gondoljuk, hogy a megkérdezettek köre kellő mértékben megalapozza eredményeinket, érdemben hozzájárul a szakirodalmi eredményekhez, jól szolgálja a további kutatások előkészítését, és meggyőző alapot adhat a változást vezetők támogatásához. Kutatásunk hozzáadott értékének növelésére további statisztikai vizsgálatokat, útelemzést, regressziós elemzést végzünk, és kiterjesztjük a kutatást olyan eddig nem vizsgált változókra, amelyek még inkább hozzájárulhatnak a változásban részt vevők viselkedése mögött álló gondolkodásmód, hiedelmek és érzelmek megismeréséhez, és ezzel hatékonyan támogathatják a sikeres szervezeti változást szolgáló, adaptív és eredményes, szervezeti és egyéni viselkedések megvalósítását.

## IRODALOM

- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 481–505. <https://doi.org/10.1177/0021886307303654>.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 173–191. <https://doi.org/10.1002/job.583>.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cascio, J. (2020). Facing the age of chaos. Letöltve: 2022. 04. 28-án. <http://medium.com/@cascio/facing-the-age-pf-chaos-b00687b1f51d>.
- Cocieru, O. C., Lyle, M. C. B., Hindman, L. C., & McDonald, M. A. (2019). The 'dark side' of psychological ownership during times of change. *Journal of Change Management*, 19(4), 266–282. <https://doi.org/10.1080/14697017.2019.1584121>.
- Dai, M., & Harrington, N. G. (2021). The need to examine behaviors within “actual” constraints: A systematic review of research using the integrative model of behavioral prediction. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, (33), 126–142. <https://doi.org/10.1080/10911359.2021.2019166>.
- Dawkins, S., Tian, A. W., Newman, A., & Martin, A. (2017). Psychological ownership: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 163–183. <https://doi.org/10.1002/job.2057>.
- Dempsey, M., Geitner, L., Brennan, A., & McAvoy, J. A. (2022). Review of the success and failure factors for change management. *IEEE Engineering Management Review*, (50), 85–93. <http://doi.org/10.1109/EMR.2021.3130989>.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behaviour: The reasoned action approach*. New York: Psychology Press.



- Gillespie, N., & Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34(1), 127–145.
- Hanpachern, C., Morgan, G. A., & Griego, O. V. (1998). An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 339–350. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920090405>.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change, the systematic development of scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
- Kádi, A., Mittich, B., Sessler, J., & Faragó, K. (2021). A pszichológiai tőke skála (PCQ) adaptációja magyar mintán. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 75(4), 601–621. <https://doi.org/10.1556/0016.2020.00035>.
- Kiss, C., Csillag, S., Szilas, R., & Takács, S. (2012). A szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer összefüggései (The relationship between organizational commitment and work-life balance). *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 43(9), 2–14. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.09.01>.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, (3–4), 59–67.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press, MA.
- Lausier, M., Lemieux, N., Montreuil, V.-L., & Nicolas, C. (2020). On the transposability of change management research results. *Journal of Organizational Change Management*, (33), 859–881. <http://doi.org/10.1108/JOCM-12-2018-0366>.
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B., & Johansen, S. T. (2005). The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*, 5(2), 221–245.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital, developing the human competitive edge*. Oxford (UK): Oxford University Press.
- Meaney, M., & Pung, C. (2008). McKinsey global results: Creating organizational transformations. *The McKinsey Quarterly*, (7), 1–7.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Paliszkievicz, J., Koohang, A., Gołuchowski, J., & Nord, J. H. (2014). Management trust, organizational trust, and organizational performance: Advancing and measuring a theoretical model. *Management and Production Engineering Review*, 5(1), 32–41.
- Riketta, M., & Dick, R. V. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490–510.
- Senge, P. M. (1998). *Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata*. Budapest: HVG Rt.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439–459. <https://doi.org/10.1002/job.249>.
- Wang, T., Olivier, D. F., & Chen, P. (2020). Creating individual and organizational readiness for change: Conceptualization of system readiness for change in school education. *International Journal of Leadership in Education*, 26(93), 1–25. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1818131>.
- Wittenstein, R. D. (2008). *Factors influencing individual readiness for change in a health care environment*. The George Washington University ProQuest Dissertations Publishing. Letöltve 2023. 04. 05-én. <https://www.proquest.com/openview/ebe39c6596530bb1181fb702e42057ed/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>.



## The role of change beliefs, views and attitudes towards change in organisational change

Anna Kádi

*Background and Objectives:* In today's fast changing, uncertain, complex and ambiguous world, the ability to recognize the need for change and to implement change flexibly and rapidly is key. However, change comes with a lot of uncertainty and fear, and the openness to change, change-beliefs, ownership and positive psychological state of organizational members can be considered a decisive resources in organizational changes. In our research, we examined how individuals' views, beliefs, attitudes towards change and positive psychological state are related to successful organizational change in order to provide well-founded support for its development and successful implementation of changes. *Method:* In our research, we used a mixed method, semi-structured interviews with 182 managers and an online survey with 245 participants. *Results:* The results of our research suggest that organizational change participants' beliefs are positively related to their readiness for change and their role in change, which is also positively correlated with psychological capital factors and psychological ownership, as well as organizational trust. *Conclusions:* Our results show that in addition to conscious change leadership, leaders can best facilitate organizational change by shaping the beliefs of organizational members, developing their psychological capital and change resources, and achieving positive results of organizational change at both organizational and individual levels.

### KEYWORDS

organisational change, change beliefs, readiness for change, psychological ownership, psychological capital, organisational trust

---

**Open Access nyilatkozat.** A cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje és az esetlegesen végrehajtott módosítások feltüntetésre kerülnek. (SID\_1)

