

SZERVEZETI KERET ÉS SZERVEZETI VÁLTOZÁS: EGY ÉRTELMEZÉSI KÍSÉRLET

*„Minél inkább változik valami, annál inkább ugyanaz marad”
(francia közmondás)*

Bevezetés helyett: a szervezeti változásról

A szervezeti változás témaköre meglehetősen szerteágazó, irodalma rendkívül nagy, a tárgyalt témakörök száma is szinte áttekinthetetlen. A szervezeti változásnak nincs széles körben elfogadott jelentése vagy definíciója, majdhogynem ahány szerző, annyiféle értelmezés. Ennek következménye is, véleményem szerint azonban sokkal inkább oka az a tény, hogy a szervezeti változással foglalkozó szerzők – kevés kivételtől eltekintve – anélkül használják a fogalmat és jutnak akár még normatív következtetésekhez is, hogy a fogalmat egyáltalán értelmezték volna az olvasó (és saját maguk) számára, azaz definiálták volna, mit is értenek szervezeti változáson.

A szervezeti változás témája abból az alapproblémából származtatható, hogy a szervezetnek illeszkednie kell külső környezetéhez, de ezzel párhuzamosan meg kell oldani a belső környezet elemeinek (alrendszer, folyamatok) egymáshoz igazítását is. A kérdés valójában az, hogy a szervezet miként képes egyszerre változni és alkalmazkodni a felgyorsult külső változásokhoz, ugyanakkor fenntartani belső stabilitását és integrációját is. Ennek tárgyalása során pedig a szerzők gyakran eljutnak a szervezeti változás természetével (Levy 1986), ütemével és átfogó jellegével (Miller–Friesen 1984), inkrementális (Quinn 1978) vagy radikális, transzformatív (Dunphy–Stace 1988) sajátosságaival kapcsolatos kérdésekhez. A konvergencia időszakára, azaz az egyensúlyi periódusra a meglévő rendszerek, folyamatok és eljárások tökéletesítése és egymáshoz illesztése, valamint a kisebb környezeti változások hatására lassú, iteratív, inkrementálisnak nevezett szervezeti változások jellemzőek (Tushman et al. 1986). A „keret-törő”, radikális vagy forradalmi változásként jellemzett nagyléptékű szervezeti változás ezzel szemben jelenthet stratégiai reorientációt (Tushman et al. 1986), a szervezeti konfiguráció megváltozását (Miller–Friesen 1984), vagy az alapve-

tő normák, politikák és célok módosulását (Argyris–Schön 1978). Egyben megváltoznak a szervezetre jellemző attitűd, norma- és értékrendszer, az észlelések, hiedelmek és a világnézet (Levy 1986), és így az „alapstruktúra” („deep-structure” – Gersick 1991), a használatban lévő elméletek (Argyris–Schön 1978), a szervezeti paradigma (Johnson 1992; Levy 1986), a rendszer lényegét képező szabályrendszer, és így végső soron maga a rendszer is (Dunphy–Stace 1988).

A felsorolásból látható, hogy míg az inkrementálisnak nevezett változások a meglévő „kereteken belül” zajlanak, addig a radikálisnak vagy forradalminak nevezett változások éppen a meglévő „kereteket” törik át. Az is látható azonban, hogy távolról sem egyértelmű, mit tekintünk „keretnek”, melyik is az a „kulcs” szervezeti jellemző, amelyen „belül” a változások stabilizálják, konzerválják a rendszert, és amelynek meg kell változnia ahhoz, hogy valóban radikális, forradalmi változásról beszélhessünk. *Van-e ilyen szervezeti jellemző egyáltalán? Több is van? Esetleg minden szervezetben más és más „szervezeti kereteket” kell áttörni, hogy a szervezet képes legyen alkalmazkodni a nagyléptékű környezeti változásokhoz?* Ezek a kérdések – nyilvánvaló jelentőségük ellenére – eddig nem kaptak elegendő figyelmet a szervezeti változás hatalmas irodalmában.

A tisztázatlanság egyik oka éppen abból ered, hogy csak elvétve kapunk választ arra az alapkérdésre, *mit jelent* maga a szervezeti változás, és *mit nem*. Ehhez hozzájárul, hogy a fenti fogalmakban keverednek a szervezeti változások *tartalmára*, illetve a *folyamatára* vonatkozó elemek. Tartalmi kérdés, ha azt vizsgáljuk, mi változik meg a szervezetekben és milyen mértékben. Folyamatra vonatkoznak azok a kérdések, melyek a változások ütemével, gyorsaságával, tervezett vagy nem tervezett jellegével, illetve az alkalmazottak (és egyéb stakeholder) részvételének mértékével függnek össze. OBár a szervezeti változások kapcsán tartalom és folyamat nem független egymástól, a különbség figyelmen kívül hagyása leegyszerűsítő megállapításokhoz vezethet. Így lehetséges, hogy Quinn (1978) logikai inkrementalizmusához a „stabilizáló”, „konzerváló” jelentéstartalom tapadt (Dunphy–Stace 1988; Stopford–Baden-Fuller 1990 [1993]), jóllehet az tartalmát tekintve éppen a nagyléptékű, stratégiai változásokra vonatkozó megközelítés.

A szervezeti változásokról szóló kutatások között mindemellett kevés a longitudinális vizsgálat, legtöbbjük viszonylag szűk időhorizontot figyelembe véve egy adott változtatási projektre, a szervezet történelmi kontextusából kiragadott egyes eseményekre, konkrét akciókra összpontosít (Pettigrew 1989). A szervezet életében bekövetkezett és „fontos”-nak nevezett események (pl. változtatási projektek) ilyen megvilágításban akkor is radikálisnak, forradalminak tűnhetnek, ha hosszabb időhorizonton, a szervezet kontextusát, a szervezetre jellemző folyamatokat, életciklusokat és történelmi mintákat is figyelembe véve azok esetleg csak jelentéktelen események, vagy éppen egy „magasabb szinten”

érvényesülő szervezeti tradíció konkrét megnyilvánulását jelentik (Pettigrew 1989).

A fenti ellentmondásokat tisztázandó, jelen tanulmány kísérletet tesz a szervezeti változások explicit értelmezésére. Véleményem szerint azonban a szervezeti változások elméleti értelmezéséhez megelőzően értelmezni kell a szervezetek mibenlétét és működését is. A tanulmány első részében szereplő, s a szervezeti változásokat látszólag „távolról közelítő” felfogások kiválasztását e kettős cél vezérelte. A szokásosnál hosszabb, bár korántsem teljességre törő bemutatásuk indoka, hogy a mondanivaló kifejtésekor – felhasználva bizonyos fogalmaikat, és integrálva egyes következtetéseiket – nagymértékben építkezem majd rájuk.

A tanulmány második részében bevezetem a „szervezeti keret” fogalmát, és erre építve lehetőség nyílik a szervezeti változás differenciált értelmezésére. Nem célom azonban, hogy a szervezeti változás általános elméletét próbáljam megfogalmazni, vagy amellet érveljek, sőt: a szervezeti változást szubjektív fogalomként és jelenséggként közelítem meg. Ennélfogva a tárgyalás során nagy hangsúlyt kap a szervezetek domináns koalíciójának valóságalakító szerepe.

Elméleti háttér

A logikai szintek (típusok) elmélete

A szervezeti változások megértéséhez némely szerző a változások általános, tehát nemcsak a szervezeti életre jellemző értelmezéséből indul ki, Gersick (1991) például a személyiségfejlődésben, a csoportdinamikában, a tudománytörténetben, a biológiában és a fizikában fedezett fel a szervezetek változásaihoz hasonló mechanizmusokat. A *logikai szintek (típusok) elmélete* általánosságban mutatja be a változásokat, és bár az elmélet a formális logika tárgykörébe tartozik (Anzenbacher 1993), mégis fontos kiindulópont lehet a szervezeti változások kifejtése szempontjából. Ezt mutatja, hogy alkalmazzák az egyéni magatartás, valamint a csoportdinamika folyamatainak megértése kapcsán is (Watzlawick et al. 1974; Smith–Berg 1987). Az elmélet egyik fő tétele a következő: „Az a fogalom (vagy fogalomrendszer), amely megfelelő az elemek vagy események valamely osztályának a leírásához, más absztrakciós szinten mozog, mint azok a fogalmak, amelyek az adott osztályt alkotó egyes elemek vagy események leírásához megfelelőek” (Smith–Berg 1987: 650. – Az én kiemelésem – G. A.).

A szerzők példaként arra utalnak, hogy egy csoport viselkedésének a leírásához más logikai absztrakciós szintű fogalmakat kell felhasználnunk, mint amikor az adott csoport egyes tagjainak a viselkedését kívánjuk leírni. Jóllehet cso-

portviselkedés és csoportbeli egyéni magatartás nem különíthető el egymástól, a csoport nem egyenlő a tagjaival, több annál. Az osztály (jelen esetben a csoport magatartása) magasabb szintet, *metaszintet* jelent az osztály egyes elemeihez (a csoporttagok magatartásához) képest. Éppen ezért az osztály leírásához megfelelő nyelv is metaszintet jelent ahhoz a nyelvhez képest, amely az osztály egyes elemeinek vagy eseményeinek a leírására szolgál.

Az osztályba, kategóriába sorolás tulajdonképpen értelmezés, jelentéstartalommal való felruházás. Egy tény vagy esemény akkor nyeri el valódi jelentőségét, amikor egy értelmezési és/vagy érzelmi keret alapján kategóriákba, osztályokba soroljuk be, valamilyen mértékű fontossággal ruházzuk fel, viszonyulunk hozzá (Watzlawick et al. 1974). Maga az értelmezés az előzőek szerint *metaszintet* jelent az értelmezés, véleményformálás és ítéletalkotás *tárgyához*, azaz az adott tényhez vagy eseményhez képest, és mindig valamilyen meglévő előfeltevés-rendszer bázisán, adott kontextusban történik.

A mottóként idézett közmondás stabilitás és változás ellentmondásos kapcsolatát jellemzi. A látszólagos paradoxon a logikai típusok elméletére támaszkodva könnyen feloldható. Az elmélet alapján különbséget tehetünk „*első-fajú*” *változás* (first-order change) és „*másod-fajú*” *változás* (second-order change) között. Az „*első-fajú*” változás az adott rendszer keretein belül történik, és magát a rendszert változatlanul hagyja; a „*másod-fajú*” változások ugyanakkor megváltoztatják magát a rendszert is (Watzlawick et al. 1974). A „*másod-fajú*” változás az „*első-fajú*” változások révén stabilizálódó rendszer megváltozását, tulajdonképpen a változások változását jelenti (ugyanott: 11).¹ Mivel pedig a rendszer az alkotó elemeihez képest metaszintet jelent, a rendszert megváltoztató „*másod-fajú*” változásról elmondható, hogy metaszintű változást jelent, amikor is az egyik logikai szintről egy másik, magasabb logikai szintre lépünk. Watzlawick és szerzőtársai érzékletes példáinál maradva, a kerékpározó olyan stabil rendszerként fogható fel, amelynek stabilitása éppen a rendszert fenntartó folyamatos cselekvésből („*első-fajú*” változásokból, a pedálozásból és az egyensúlyozásból) ered. Az autóban lévő sebességváltó viszont felfogható úgy is, mint metaszint a gázpedálhoz képest, a sebességváltás pedig mint „*másod-fajú*” változás a gázpedál nyomásához képest.

Az értelmezési mechanizmusok szempontjából a „*másod-fajú*” változás az „*elemi egységek*”-hez (pl. eseményekhez és tényekhez, cselekvésekhez, tulajdonságokhoz stb.) társított *jelentéstartalom* megváltozását jelenti. Ennek a „*minőségi ugrásnak*” az oka a vonatkoztatási (értelmezési és/vagy érzelmi) keret megváltozása, amelynek hátterében a viszonyítási keret alapját jelentő előfeltevés-rendszer megváltozása húzódik (angol megnevezése: reframing). A „*másod-fajú*” változás következtében az adott tények, események stb. egy, a korábbiól alapjaiban eltérő megvilágításba kerülnek, új értelmet nyernek, annak ellenére, hogy az adott események, tények, tulajdonságok vagy cselekedetek *maguk megváltoztak volna* (Watzlawick et al. 1974). Ilyen új alapokról szemlélve megvál-

toztatható a „valóság”, új, a korábbiakban ismeretlen lehetőségek és megoldások tárulhatnak fel.

A logikai típusok elméletét szigorúan véve „másod-fajú” változás csak az adott rendszeren kívülről eredhet, egy (viszonyítási) rendszer önállóan nem képes megváltoztatni önmagát (Watzlawick et al. 1974: 9–11). Ennek fő oka az, hogy a „másod-fajú” változás feltételezi a *másik*, a meglévő rendszer keretein kívül lévő, tehát kontextuális, sőt ahhoz képest *metaszintű* viszonyítási rendszert (amely viszont értelemszerűen nem lehet része az első, azaz a megváltoztatandó rendszernek).

A szociotechnikai rendszerelmélet

A fenti, általánosan értelmezett fogalmak – mint metaszint, kategória, rendszer, a rendszer elemei, változás – többé-kevésbé mind leképezhetők a szervezetekre is. A társas rendszerekben azonban az egyes alrendszerek illetve (logikai) szintek nem különíthetők el olyan élesen egymástól, mint a formális logikában.

A *szociotechnikai rendszerelmélet* megállapítja, hogy a szervezetek olyan komplex rendszerek, amelyekben az egyes alrendszerek és hierarchikus szintek „összecsisznak”, számos ponton találkoznak, és kölcsönösen hatnak egymásra.

A szociotechnikai rendszerelmélet a nyílt rendszer elméletből (lásd pl. Katz–Kahn 1966) kiindulva a szervezeteket komplex nyílt rendszereknek tekinti, amelyek társadalmi (szociális) és technikai rendszerből állnak. A szervezetszintű teljesítmény e két alrendszer közös optimalizációja révén maximalizálható, ez pedig általában akkor következik be, amikor az egyes részrendszerek szuboptimálisan működnek (Trist 1981; Pasmore 1988; Pasmore–Khalsa 1993). A szervezetek *társadalmi alrendszerén* egyrészt az egyént kell érteni szerepeivel, feladataival, motivációival, értékeivel, hiedelmeivel, cselekedeteivel stb. együtt, másrészt a csoportokat és kapcsolataikat, harmadrészt a szervezetet és ezen belül például a kultúráját, struktúráját, a jellemző vezetési módszereket és a szervezeti létből származó tapasztalatokat stb. (Pasmore 1988). A *technikai alrendszer* nemcsak a szűk értelemben vett technikai berendezéseket jelenti, hanem a munka elvégzéséhez szükséges valamennyi eszközt, módszert, ismeretet és tudást, tehát minden olyan tényezőt, ami része a szervezetben folyó munkavégzésnek (Pasmore 1988).

A szervezetek egyben több szintű rendszerek is, ahol az egyes szintek az egyén, a csoport és a szervezet. Munkásságának későbbi szakaszában Trist a szervezetek alkotta közösségekkel és az osztársadalmi szinttel is foglalkozott (Hackman 1981; Pasmore–Khalsa 1993). Ezen egyes alrendszerek illetve különböző szintek (1) között nem húzható egyértelmű határ, azok számos ponton „összecsisznak”,² valamint (2) *kölcsönösen függnek egymástól és befolyásolják egymást*: a szociális rendszer változásai befolyásolják a technikai rendszer kiala-

kításának és működésének feltételeit, és vice versa; az egyéni szinten lezajló változások nem hagyják érintetlenül a magasabb szinteket, amelyek maguk viszont az egyéni szint kontextusát jelentik stb. (Hackman 1981; Pasmore 1988). Valójában pedig egy szervezet nem is egy, hanem sok társadalmi rendszerből áll, éppen az eltérő szintek (egyén–csoport–szervezet), illetve az eltérő szubkultúrák miatt, és így a társadalmi rendszer maga is „túl komplex és túl gyorsan változik ahhoz, hogy képesek lennének teljes megismerésére és kontrollálására” (Pasmore 1988: 47). Ezt figyelembe kell venni bármely, a rendszerbe történő beavatkozáskor is.

Az „összecsúszás” igaz a szervezet és környezete viszonyára is: a szervezet nemcsak passzívan alkalmazkodik külső környezetéhez, de képes lehet aktívan befolyásolni is. A környezet egyszerre jelent korlátokat és lehetőségeket (Pasmore 1988): a környezet bizonyos fokig mindig külső adottság, amihez a szervezetnek alkalmazkodnia kell, ilyen értelemben a környezet a szervezet teljesítményének „végső bírója” (Pasmore 1988). A szervezet a passzív adaptáció mellett ugyanakkor aktívan befolyásolhatja, alakíthatja is környezetét. Mi több, a szervezet, mint Weick (1983) kifejti, tulajdonképpen maga „alkotja meg”, maga választja ki környezetét (Pasmore 1988).

Minél összetettebb észlelő- és szűrőrendszerrel rendelkezik a szervezet, annál változatosabb és összetettebb képet tud megalkotni környezetéről, és annál nagyobb választási és alkalmazkodási lehetőséggel ruházza fel magát.³ A szervezeteknek ugyanis választási lehetőségük van abban a tekintetben, hogy miként alakítják ki az egyes belső alrendszereket, illetve miként illesztk azokat egymáshoz és a környezethez. Éppen ezért a szociotechnikai rendszerelmélet propagálói szerint a szervezetek működésének és főleg radikális megváltoztatásának folyamatában meghatározó részvételt kell biztosítani a szervezetek – minél szélesebb értelemben vett – kritikus szereplőinek, a „stakeholder”-eknek (Pasmore 1988).

A szervezeti kultúra megközelítés

A komplex módon és dinamikusan egymásra ható, ugyanakkor „összecsúszó” szintekből és alrendszerekből álló szervezetekben nehéz elkülöníteni azokat a szervezeti jellemzőket, amelyek „metaszintként”, s amelyek megváltozása „másod-fajú” (azaz forradalmi, radikális, nagyléptékű vagy „keret-törő”) szervezeti változásként foghatók fel. A szervezeti kultúra értelmezhető ilyen szervezeti karakterisztikaként. Az egyik legelfogadottabb definíció szerint:

„A kultúra olyan közösen elfogadott alapfeltevések mintáját jelenti, amelyek – abban a tanulási folyamatban, melynek során a csoport (szervezet – G. A.) megoldotta a különböző, külső adaptációval és belső integrációval kapcsolatos problémáit – kellően jól működtek ahhoz, hogy érvényesnek tekintsék őket, és ezért megtanítsák az új tagoknak is. Az ő számukra így eligazítást nyújt a fel-

merülő problémák helyes észlelésében, a róluk való helyes gondolkodásban és érzésekben” (Schein 1992: 12).

A szervezeti kultúra tehát bonyolult, *szervezetszintű észlelési, interpretációs és érzelmi séma vagy térkép*, amely a környezeti eseményekkel együtt alapvetően befolyásolja a szervezeti tagok, és a szervezet magatartását. A szervezeti kultúra hosszú, összetett és közös tanulási folyamat során alakul ki, az idők folyamán *beágyazódik a szervezet teljes rendszerébe*, és azt teljes szélességében és mélységében áthatja. Ennek eredményeként a szervezet és tagjai számára biztosítja a stabilitást és kiszámíthatóságot, megkülönbözteti a szervezetet a környezettől és értelmet ad a környezeti eseményeknek (Schein 1992), végső soron komplex és koherens „gestalt”-ként jelentést és identitást ad a szervezetnek és tagjainak.

A szervezeti kultúrát jelentő alap- vagy előfeltevések három csoportba sorolhatók:

1. A szervezet külső környezethez való adaptációjával, a túlélésével kapcsolatos előfeltevések. Ide a küldetéséről és stratégiájáról, alaptevékenységéről, elsődleges funkciójáról, céljairól és e célok eléréséhez szükséges „eszközökről” (pl. munkamegosztás, hatáskörmegosztás, ösztönzési rendszer), teljesítményértékelési rendszeréről és alkalmazott korrekciós mechanizmusairól alkotott elképzelések tartoznak.

2. A szervezet belső integrációjára vonatkozó alapfeltevések. Az ide tartozó területek a következők: közös nyelv és fogalmi kategóriarendszer, a szervezet határai és a be-, illetve kikerülés kritériumai, a hatalom és státus elosztása, a személyes kapcsolatokra vonatkozó normák, jutalmak és büntetések definiálása és elosztása, ideológiai és vallási kérdések.

3. Az 1. és 2. pontban szereplő területek, valamint ezek kapcsolatának hátterében lévő legmélyebb szintű alapfeltevések, amelyek a szélesebb kulturális környezetből eredeztethetők, nem tudatosultak, és a kulturális kontextusban adottak, megváltoztathatatlanak számítanak. Ide olyan kérdések sorolhatók, hogy mi tekinthető létezőnek és igaznak, mi az idő és a tér lényege, mit gondolunk az emberi természetről, az emberi cselekvésekről és az emberi kapcsolatokról.

Mivel a szervezeti kultúrát jelentő alapfeltevések a szervezet érettebbé válásának folyamata során intézményesülnek és beágyazódnak a szervezetbe, ezért *több szinten megragadhatók*. A leginkább megfigyelhető, ugyanakkor legnehezebben értelmezhető első szint a *szervezet tárgyasult jellemzői* (artifacts), például a fizikai környezet, az alkalmazott technológia, az előállított termékek, az öltözködési stílus, az alkalmazott nyelv, a közszájon forgó történetek és legendák, a szervezeti ünnepek, a megfigyelhető magatartásformák és az ezeket intézményesítő folyamatok és struktúrák. A második szint a *„vallott értékek”* szintje – Argyris–Schön (1978) elnevezése (espoused values) –, amely a napi működés nyilvános elveit jelenti. Ezek a szervezet írott stratégiájában, megfo-

galmazott céljaiban, hivatalos filozófiájában, valamint a különféle szabályokban és magatartási normákban érhetők tetten. A harmadik legmélyebb szintet a tudat alatt létező, adottnak hitt, és éppen ezért megkérdőjelezhetetlen hiedelmek, gondolatok, érzelmek és előfeltevések jelentik, amelyek rendkívül összetett halmazát „kulturális paradigma”-ként foghatjuk fel. A szervezeti észlelést, interpretációt, érzelmeket és magatartást valójában ez a szint irányítja.

A fiatal szervezetben uralkodó alapfeltevések nagyrészt egybeesnek az alapító(k), illetve a kezdeti kulcsszereplők előfeltevéseivel. A szervezet érettebbé válása során változik a helyzet: egyrészt a korábbi alapfeltevések egyre inkább *intézményesülnek* és beágyazódnak a szervezetbe, aminek következtében sokkal inkább a kultúra határozza meg magukat a vezetőket, mintsem ők határoznák meg azt; másrészt a szervezet differenciációja során különböző *szubkultúrák* alakulnak ki, és ezek alapvetően különbözhetnek egymástól. A vezetők szerepe megváltozik, de nem veszít jelentőségéből: míg a kezdeti időkben maguk formálták a kultúrát, a későbbi szakaszban szerepük a szubkultúrák megismerése és integrációja, az össz-szervezeti kultúra feltárása és megismertetése a szervezet tagjaival, illetve szükség esetén megváltoztatása.

Míg a legtöbb szervezeti változás a *meglévő kultúra kontextusában*, azaz az osztott előfeltevések bázisán zajlik le, és megerősíti azokat, egyes nagymértékű változások esetleg módosíthatnak vagy akár meg is változtathatnak egyes alapfeltevéseket. A teljes kulturális paradigma megváltoztatása azonban csak a kultúra teljes lerombolásán keresztül lehetséges. Schein szerint saját kulturális kontextusunk megismerése és akár csak egyes elemeinek megváltoztatása is meglehetősen hosszú folyamat, és csak külső segítséggel történhet. Az ajánlott módszer az úgynevezett klinikai módszer, amely a szervezeti tagok és külső folyamat-tanácsadók együttműködésén alapul.

A szervezeti valóság mint társas konstrukció

A szervezeti változás fogalmának értelmezéséhez tisztázni kell, mit értünk a szervezeten magán, hogyan fogjuk fel a szervezeti valóságot. Enélkül a szervezeti változások bármely definíciója légtüres térben mozog. Ugyanakkor – amint arra többen, például Burrell és Morgan (1979), Kindler (1981), Astley és Van de Ven (1983), Morgan (1986), Pettigrew (1989) vagy Gioia és Pitre (1990) is utalnak – a szervezetről való gondolkodásunk és szervezetértelmezésünk függ a háttérben lévő előfeltevésektől, metaelméleti kiindulóponttól vagy paradigmától. Nem véletlen, hogy egyes szerzők a szervezetekről vagy a megváltozásairól alkotott nézeteik kifejtésekor explicit módon bemutatják saját szervezetképüket/valóságképüket is (pl. Bouwen et al. 1989; Pettigrew 1989; Walsh és Ungson 1991; Westenholz 1993; Bouwen 1993; Bouwen és Steyaert 1995).

A szervezeti valóság közösségi (Bokor 1994) vagy társas konstrukcióként (social construction) való felfogása szerint a szervezetek nem objektíve létező

entitások, amelyek az egyéni tettek és gondolatok közös cél felé integrálására jöttek létre; a szervezetek sokkal inkább az eltérő alapfeltevésekkel, kognitív sémákkal és világlátással rendelkező különböző szervezeti szereplők egyéni, s még inkább közös jelentésazonosító mechanizmusaiban jönnek létre (vagy testesülnek meg) (Bouwen–Fry 1991; Bouwen 1993). „A szervezet interszubjektív módon megosztott jelentéstartalmak hálózata, amely egy közös nyelv és a mindennapi társas interakciók révén marad fenn” (Walsh–Ungson 1991: 60). E megközelítés szerint (Cooperrider–Srivastva 1987; Gioia–Pitre 1990; Bouwen–Fry 1991; Bouwen 1993; Bokor 1994; Bouwen–Steyaert 1995):

1. a szervezet *társas, dinamikus és komplex rendszer*, amely a *jelentésazonosító folyamatok* során jön létre,

2. a szervezetalakítás *állandó* folyamatában részt vevő felek célja, hogy létrehozzanak egy – többé-kevésbé – *közösen elfogadott valóságképet*, amely a közös cselekvés alapja,

3. ebben a folyamatban a *nyelvnek* – amely adott kontextust és előfeltevéseket testesít meg – kitüntetett, kreatív szerepe van: nem csupán visszatükrözi, hanem maga hozza létre a valóságot, illetve eltérő értelmezéseit,

4. a közös valóságkép és az azt megtestesítő és létrehozó közös nyelv *állandó „dialógus”-ban* vagy *„diskurzus”-ban* formálódik, de ebben a különböző felek, s így az eltérő perspektívák *különböző intenzitással* vehetnek részt,

5. így a szervezeti valóság végső soron interaktív természetű és az *emberek közötti kapcsolatoktól* függ,

6. a szervezetek megváltozása pedig a *szervezeti tagok közötti viszonyok* megváltozásaként, s ebből eredően a *közös értelmezések* megváltozásaként fogható fel.

A társas konstrukció megközelítése alapján a szervezetekről származó tudás is interaktív folyamatban alakul, melyben a vizsgálat alanya (a kutató) és a vizsgálat tárgya (a szervezet) nem különíthető el élesen. A kutató (vagy bármely a szervezeti rendszerbe belépő szereplő) része a rendszernek, hiszen 1. maga is nyelvhasználó, saját nyelvezte és fogalmai adott nyelvközösségből származnak (Winch 1990), és adott előfeltevéseket jelenítenek meg, 2. belépve a szervezetbe maga is részesévé, egyik szereplőjévé válik a szervezeti valóságról szóló „diskurzus”-nak, 3. ezáltal pedig már belépésével is megváltoztatja a vizsgálandó rendszert (Cooperrider–Srivastva 1987; Bouwen 1993; Bouwen–Steyaert 1995).

A megfigyelő és a megfigyelt rendszer szoros összefüggéséből viszont az is következik, hogy (szervezet-) elmélet és gyakorlat nem választható szét élesen egymástól, hiszen 1. az általános fogalmak és elméletek mindig adott szervezeti kontextusban és konkrét interakciókban kapnak jelentést); 2. a szervezeti szereplők a szervezeti és környezeti valóságról szóló interakciókban mindig különféle előfeltevések és „logikák”, más szóval különféle elméletek „szószólói-ként” vesznek részt (Pettigrew 1989; Bouwen 1993; Bouwen–Steyaert 1995).

Saját magam – vélt, s talán valós – szervezETFelfogásához még két fontos megjegyzés szükséges:

1. Álláspontom szerint a szervezetek valósága nem tisztán (inter-)szubjektív: az interakciók folyamatában létrejövő struktúrák és a társas jelentésazonosító folyamatokban létrejövő jelentéstartalmak egyben bizonyos korlátot is jelentenek a későbbi interakciók és jelentésazonosító folyamatok számára (Astley–Van de Ven 1983). Ezt a „körkörös” kapcsolatot jól kifejezi a „strukturáció” (structuration) fogalma, mely szerint a struktúraalkotó folyamatok eredményeként olyan struktúrák jönnek létre, melyek alapvetően befolyásolják a későbbi struktúraalkotási folyamatot (Gioia–Pitre 1990).

2. Hasonlóan kölcsönös meghatározottság jellemzi környezet és szervezet kapcsolatát: a környezeti események, bár szervezeti interpretációjuk interszubjektív folyamatok során alakul ki, maguk is korlátot szabnak a szervezetben egyáltalán felmerülhető interpretációk számára (Astley–Van de Ven 1983; Pasmore 1988). Ennek alapján a szervezet egyszerre nevezhető a környezeti eseményeket értelmező és rájuk reagáló *nyílt rendszernek*, de *zárt rendszernek* is, hiszen az események értelmezésének „milyensége” mindig függ a belső, társas valóságalkotó folyamatoktól (Morgan 1986: 236).

Szervezeti keret, szervezeti változás

Már utaltam arra, hogy a szervezeti változások egyik alapvető elméleti, de a gyakorlat számára is lényeges problémája magának a fogalomnak a definiálása. Mit értsünk szervezeti változáson? A válasz korántsem egyértelmű. Nyilvánvaló, hogy mivel a szervezetek dinamikus rendszerek, a változás nemcsak a fejlődés vagy visszafejlődés időszakában, de a stagnáció periódusaiban is része a szervezetek mindennapjainak. A szervezet(ben valami) mindig változik. Vajon lehetséges-e egyáltalán különbséget tenni – legalább fogalmilag, és többé-kevésbé mindig önkényesen – szervezeti „változás” és „nem-változás” között?

Kiindulópont lehet Sz. Kis definíciója, mely szerint „Szervezeti változásnak tekintünk minden olyan átalakulást, amely a szervezetek lényeges jellemzőiben következik be...[és a]...változás meghalad egy bizonyos nagyságrendet...” (Bakcsi et al. 1991: 167–168). Mégis, a szervezetek mely jellemzőit tekintjük lényegesnek, és mekkora az a legkisebb mértékű változás, amit már „valóban” szervezeti változásnak nevezhetünk? És vajon értelmezhetjük-e az „első-fajú” (inkrementális, a rendszer keretein belül zajló) illetve a „másod-fajú” (forradalmi, nagyléptékű, radikális vagy „keret-törő”) szervezeti változást?

Pettigrew szerint „a változást középpontjába állító kutatás csak akkor lehet elméletileg megalapozott és egyben a gyakorlat számára is hasznos, ha egyaránt vizsgálja a változás kontextusát, tartalmát és folyamatát, valamint az idődimen-

zió figyelembevételével azt is, hogy ezek miként kapcsolódnak egymáshoz” (Pettigrew 1989: 3).

A fent megfogalmazott kérdések első látásra a szervezeti változás *tartalmát*, jelentését firtatják. A most bemutatásra kerülő válaszadási kísérlet szintén a tartalmi kérdésektől indul. A szervezeti változások viszonylatában azonban tartalom és folyamat szorosan összefügg. Míg azonban Pettigrew (1989) a szervezeti változás tartalmától teszi függővé a szervezeti változás folyamatát, véleményem szerint az összefüggés legalább annyira igaz az ellenkező irányban is: hogy mit jelent maga a szervezeti változás, az alapvetően függ a szervezeti változás vagy tágabban a szervezeti valóság megalkotásának folyamatától. Ilyenformán a szervezeti változás megértése csak a szervezeti *folyamatok* megértésén keresztül lehetséges. (Szeretném azonban már most felhívni a figyelmet arra, hogy mindezek alapján a szervezeti változás soron következő értelmezése a változást alapvetően „szubjektív”, illetve „interszubjektív” fogalomnak tekinti.)

A kifejtés másik kiindulópontja az a meggyőződésem, hogy a szervezeti változással kapcsolatos kérdésekre adható alapos válasz feltételezi magának a *szervezetnek*, „mibenlétének” és működésének is az értelmezését. Erre törekedve először megpróbálom integrálni a bemutatott elméletek fontos tanulságait, melynek kapcsán a szervezet „lényeges jellemzőinek” megnevezésére bevezetem a *szervezeti keret* fogalmát. Ez egyben arra is utal, hogy mitől „lényeges” egy adott szervezeti jellemző. A későbbiekben így lehetővé válik a *szervezeti változás* értelmezése, mely szerint a szervezeti változás egy vagy több szervezeti keret megváltozását jelenti. A fogalom révén „*első-fajú*” és „*másod-fajú*” *szervezeti változás* között is különbséget lehet tenni.

Szervezeti keretek

Szervezeti kereteken a szervezet azon jellemzőit értem, amelyek irányítják és korlátozzák a szervezeti interpretációt (azaz keretet jelentenek számára), és/vagy irányítják és korlátozzák a szervezeti magatartást (tehát keretet jelentenek számára).

A definíciónak kiemelten fontos eleme a „szervezeti” jelző. A *szervezeti magatartás* (amellyel szinonímként használom a szervezeti cselekvés, illetve szervezeti akció fogalmakat) a szervezeti tagok eltérő egyéni magatartásainak függvénye, ezek kölcsönös egymásra hatásának és egymástól való függésének eredőjeként alakul ki. A *szervezeti interpretáción* a „szervezeti valóság” megalkotásának folyamatát értem, vagyis azt, hogy a szervezet tagjai által egyénileg megélt események, akár a szervezet külső, akár belső környezetében történtek meg, szervezeti jelentéstartalmat kapnak, és beépülnek a szervezet alkotta korábbi jelentéstartalmak rendszerébe.⁴ A szervezeti szint mindkét esetben függvénye az egyéni szintnek, de egyben feltételez egy magasabb, egyének feletti, *közösségi, társas szintet* is (a szervezeti szint értelmezéséhez lásd Walsh–Ungson 1991).

A nagyléptékű szervezeti változások jelölésére megalkotott „keret” fogalom itt tágabb jelentéssel bír, mint a „keret-törő” változásokról szóló tanulmányokban általában: a szervezeti keret elvileg a szervezet *bármely lényeges jellemzője* lehet, nemcsak a szervezeti érték- és előfeltevésrendszer (azaz a kulturális paradigma). Ha a „szervezetiség” mint kiemelt tényező szerepel, akkor azt mondhatjuk, hogy *szervezeti keret lehet nemcsak a szervezetek összes fizikai jellemzője, de emellett mindaz a szervezetben (korábban és jelenleg) létező egyéni előfeltevés, hiedelem, érték, attitűd, viselkedés, azok a jellemző képességek, kialakult magatartásformák és problémamegoldási módok, valamint az ezek intézményesüléseként létrejött struktúrák, rendszerek, eljárások és folyamatok, amelyek „erejüknél fogva” képesek irányítani és korlátozni a szervezeti interpretációt és magatartást.* Például egy szervezet elsődleges vagy makrostruktúrája szervezeti keretként nagyobb „erővel bír”, mint valamely szervezeti egység másodlagos (mikro-) struktúrája. A „szervezetiség” szempontja miatt egy szervezet egészét érintő szervezeti és működési szabályzat vagy kollektív szerződés erősebb szervezeti keret, mint egy adott alkalmazott munkaköri leírása vagy munkaszerződése (természetesen ez attól is függ, hogy ki az az alkalmazott).

Mivel a szervezet „egymásba csúszó” alrendszerek és elemzési szintek komplex rendszereként értelmeződik, ennek alapján a szervezeti keretek sem határolhatók el élesen egymástól. Célravezetőbb, ha a szervezeti magatartást és a valóság szervezeti interpretációját kialakító szervezeti jellemzőket a *szervezeti keretek komplex rendszereként* fogjuk fel. Ennek viszont az a következménye, hogy nem tudjuk egy adott szervezeti akció „eredetét” pontosan kinyomozni, nem lehet egyértelműen feltárni az azt kialakító szervezeti kereteket. Ugyanígy nem mondhatjuk meg pontosan, mely szervezeti jellemzők vettek részt egy esemény különböző szervezeti interpretációinak és ezekből létrejövő szervezeti szintű (osztott) interpretációjának megalkotásában. Tulajdonképpen a szervezet bármely részében kialakított interpretáció vagy végrehatott akció szervezeti keretté válhat, ha irányítani és korlátozni tudja a szervezet más részeiben létrejövő interpretációkat és végrehajtott akciókat is. Nem feledkezhetünk el az idődimenzióról sem: a ma egyéni interpretációi és egyéni akciói nem választhatók el a tegnapiaktól és így a holnapiaktól sem. Így válik a mai egyéni magatartás a holnapi egyéni magatartás (és interpretáció) keretévé, a mai előfeltevés, érték vagy képesség a holnapi előfeltevés, érték vagy képesség keretévé stb. Kérdés csak az, hogy bír-e elegendő „erővel”, „hatalommal” az egyéni magatartás (előfeltevés, érték, képesség, interpretáció stb.) ahhoz, hogy *szervezetszintű* keretként értelmezheessük.

A szervezeti magatartást és az események szervezeti interpretációját – maguk az események mellett, vagy hozzájuk kapcsolódva – döntően a következő (egymástól a tárgyalhatóság kedvéért többé-kevésbé önkényes módon szétválasztott, valójában azonban egymással átfedő és egymást kölcsönösen meghatározó) tényezők alakítják:

1. a „kívülről”, a szervezet környezetéből származó különféle „logikák” (ideológiák, kulturális jellemzők, sikeres megoldásokról érkezett információk),
2. a múltbeli kulcsfigurák (pl. az alapítók) személyes és közös előfeltevései, értékrendszere, hiedelmei, attitűdje, tudása, képességei és magatartása,
3. a jelenlegi és megfigyelhető szervezeti jellemzők, amelyek múltbeli előfeltevéseket, értékeket, hiedelmeket, tudást, képességeket és sikeres problémamegoldásokat intézményesítenek (például formális struktúrák, stratégiák, célok, rendszerek, technológiák, eljárások, szabályok és normák),
4. a szervezet jelenlegi kulcsfiguráinak (együtt a domináns koalíciót alkotóják) személyes és közös előfeltevései, értékrendszere, hiedelmei, attitűdje, tudása, képességei és magatartása,
5. a szervezet egyéb tagjainak és más stakeholdereinek személyes és közös előfeltevései, értékrendszere, hiedelmei, attitűdje, tudása, képessége és magatartása,
6. a közös szervezeti előfeltevések és értékek rendszere (a kulturális paradigma): ez az 1-5. pontban szereplő elemek komplex kölcsönhatásából ered, de egyben meghatározza azokat.

Az 1. pontot kivéve a fenti felsorolás azokat a *lényeges szervezeti jellemzőket* tartalmazza, amelyek (a szervezeti tagok egyéni interpretációinak és magatartásának befolyásolásán keresztül) magát a szervezeti szintű interpretációt és/vagy magatartást képesek befolyásolni, s így adott helyen és időben szervezeti kereteknek nevezhetők.⁵ Fontos azonban megemlíteni, hogy a felsorolt szervezeti jellemzők 1. a szervezeti magatartás és interpretáció alakításakor áttekinthetetlenül bonyolult rendszert képeznek⁶; 2. csak „potenciális” szervezeti keretek, adott időben és szervezeti kontextusban vagy azok, vagy nem, és ez a megfigyelő ítéletétől is nagyban függ.

A definíció szerint tehát elvileg a szervezet minden jellemzője szervezeti keretté válhat. Hogy valóban azzá válik-e, az éppen attól függ, hogy mekkora hatással képes lenni a *szervezeti magatartásra* és/vagy *szervezeti interpretációra*. Különbséget kell azonban tennünk *szervezeti magatartás*, illetve *szervezeti interpretáció* között (és ebből következően a szervezeti magatartást befolyásoló keretek és a szervezeti interpretációt befolyásoló keretek között), és meg kell vizsgálnunk interpretáció és magatartás viszonyát.

Egyéni szint

A szervezeti szintű interpretáció és magatartás viszonya elemzésének a kapcsolat egyéni szintű elemzésétől kell elindulnia. Az eseményeket a szervezetekben csak az egyének értelmezhetik, és az egyén az is, aki cselekszik. Egyéni cselekvés és interpretáció kapcsolata, vagy tágabban, magatartás és gondolkodás, tudás és a dolgok értelmének megtalálása viszont olyan alapvető és szerteágazó

pszichológiai és filozófiai problémák, amelyek messze túlmutatnak e tanulmány keretein. A témát ezért röviden és szükségképpen leegyszerűsítve tárgyalom.

Kimonen és Nevalainen (1993) a pszichológiai (és részben filozófiai) irodalomra támaszkodva azt vallja, hogy gondolkodás és cselekvés együtt alakul ki, nem választható el egymástól. A gondolkodás ugyanakkor interpretációt is jelent, hiszen a gondolkodáshoz fogalmakra, azaz értelmező mechanizmusokra van szükségünk (Wittig–Belkin 1990). Gondolkodás és cselekvés elválaszthatatlanságát vallja például Weick (1981) is, aki szerint a vezetők a világot éppen saját cselekedeteik révén formálják olyanná, mint amilyen előfeltevésekkel még azelőtt rendelkeztek a világról, mielőtt nekifogtak volna a cselekvésnek. Így aztán nem csoda, ha a világot végül – az önbeteljesítő próféciaák logikájának megfelelően – valóban olyannak látják, amilyennek azt eredetileg elképzelték. Cselekvés és gondolkodás egységét mutatja a pszichológia fontos fogalma, a kognitív struktúra vagy séma is, amely „az egyéni cselekvés belső mintája, de egyben az egyéni cselekvést megalapozó minta is” (Kimonen–Nevalainen 1993). A sémák olyan keretet jelentenek, melyek jelentést rendelnek adott cselekedetekhez vagy eseményekhez, ugyanakkor maguk is módosulnak ezen cselekedetek és események hatására (uo.).

Cselekvés, gondolkodás és interpretáció kapcsán azonban egy másik, mondanivalónk szempontjából igen fontos téma is felmerül: *generatív gondolkodásnak* (Wittig–Belkin 1990) vagy *generatív tanulásnak* (Hedberg 1981) nevezik a pszichológiában azt a folyamatot, melynek során a valóság új interpretációja jön létre, amely aztán a korábbiakhoz képest eltérő cselekvési irányokat is lehetővé tesz. Itt valójában arról van szó, hogy az adott cselekvéshez vagy eseményhez – az ahhoz tartozó és szorosan kötődő, „bevett”, széles körben elfogadott értelmezés helyett – új, a korábbtól eltérő értelmezést társítunk, mintegy „felülírjuk” a megszokott értelmezést, és ezáltal az adott cselekedetet vagy eseményt egy korábban ismeretlen perspektívába helyezzük. Ilyen eset viszonylag ritkán, véletlenszerűen adódik, és esélyét csökkenti a pszichológiai biztonság elvesztésétől való félelem. Az esemény azonban bekövetkezhet a cselekvő aktív közreműködésével is, az úgynevezett reflektív gondolkodás ugyanis elősegíti azt (Dewey alapján Kimonen–Nevalainen 1993). A reflektív gondolkodás a magatartáshoz és elemi gondolkodáshoz képest magasabb rendű tevékenység, amikor is a cselekvő tudatosan reflektál saját cselekedeteire és kapcsolódó interpretációira, hogy feltárja mögöttes hiedelmeit és várakozásait (Kimonen–Nevalainen).

Szervezeti szint

A társas, szervezeti szinten az egyéni magatartás és az egyéni interpretációk nemcsak az egyéni tapasztalatokra alapozott és egyénileg kódolt tudás függvényei, hanem közösségi, „szociokulturális”-nak nevezhető tudásai is (Kimonen–Nevalainen 1993), amely a „kollektív memóriában” tárolódik (Walsh–Ungson 1991). A szervezeteknél *társas* kognitív sémákról vagy *társas* kognitív térképekről beszélhetünk (Sims–Gioia 1986).

A szervezeti cselekvés (magatartás) és a szervezeti értelmezés (interpretáció) kialakítása, irányítása és korlátozása kapcsán egyes szervezeti karakteristikákat fel lehet úgy fogni, hogy jellemzően inkább *cselekvési keretek*: közvetlen hatásuk van a szervezet magatartására, azaz közvetlenül befolyásolják, hogy a szervezet tagjai általában mit és hogyan csinálnak, illetve konkrét események bekövetkezésekor milyen meghatározott szervezeti válaszreakciók indulnak be (Hedberg 1981). Ugyanakkor kevésbé befolyásolják a szervezeti interpretációk kialakulását (bár az egyéni szinten kialakuló interpretációkat – cselekvés és interpretáció elválaszthatatlansága miatt – mindenképpen alakítani fogják). Ilyen, csak a *szervezeti magatartást*, de azt direkt módon meghatározó szervezeti jellemzők lehetnek például a szervezet egységeinek fizikai elhelyezkedése, az alaptechnológia, a pénzügyi tervek és rendelkezésre álló pénzügyi keretek, a különféle akciókra felszólító vezetői utasítások vagy a munkavégzés módját előíró sztenderd működési eljárások. A cselekvési keretek rendszere e megközelítésben egyfajta „magatartási térkép”-ként fogható fel. Folytatva a gondolatsort, szervezeti *értelmezési (interpretációs) keretként* foghatjuk fel azokat a szervezeti jellemzőket, amelyek közvetlenül nem alakítják a szervezeti akciókat, hanem a szervezeti interpretációkat irányítják és korlátozzák. Ide tartozhatnak például a szervezeti tagok (főleg a kulcsemberek) előfeltevései és értékrendszere, vagy a szervezetre jellemző osztott értékek, hiedelmek, érzések és alapfeltevések. E szervezeti jellemzők rendszere együtt „értelmezési térkép”-ként fogható fel. A cselekvési és értelmezési keretek e szétválasztása alapján azt mondhatjuk, hogy bár közvetett módon, *hosszú távon mégis az interpretációs szervezeti keretek határozzák meg a szervezeti magatartást és teljesítményt*, hiszen ezek befolyásolják, hogy mely események kerülnek egyáltalán értelmezésre, azok milyen jelentéstartalmat kapnak, és ezáltal milyen cselekvési alternatívák merülhetnek fel.

A fenti, cselekvési és értelmezési kereteket szétválasztó megközelítés helyett talán még célravezetőbb egy másik értelmezés, mely szerint minden egyes szervezeti jellemző *egyszerre* cselekvési és értelmezési keret, és ezek bármely szétválasztása mesterséges, a kontextus, a megfigyelő nézőpontja és az alkalmazott időhorizont által meghatározott. A megelőzően cselekvési keretként felsorolt szervezeti jellemzők például 1. az egyéni cselekvés befolyásolása révén alakítják az egyéni és így a közös értelmezési mechanizmusokat is, de emellett 2. maguk

is megtestesítenek sok múltbeli sikeres problémamegoldást (Hedberg 1981), és különféle közös hiedelmeket, értékeket, „bevett” jelentéstartalmakat és alapfeltevéseket, bár ezek többnyire nem tudatosultak. Kets de Vries és Miller például megvizsgálták a szervezeti vezetők személyisége és a létrejött vagy tudatosan kialakított szervezeti struktúra közötti összefüggéseket, és arra jutottak, hogy a szervezeti struktúrák a szervezet vezetőinek világlátását és személyiségét tükrözik. Kutatásaikból azonban az is kiderül, hogy a bürokratikus alapelveken nyugvó szervezet „háttérében” egészen különböző – bár többnyire valamilyen módon sérült – vezetői személyiségek „húzódhatnak meg”, azaz a bürokratikus szervezet eltérő vezetői személyiségek „szervezeti leképeződése” lehet. Ilyen értelemben a külső szemlélő számára hasonlónak tetsző bürokratikus jellegű szervezetek egészen eltérő jelentéstartalmakat hordozhatnak, s e jelentéstartalmak a szervezeti tagok világlátásában és konkrét viselkedésében tettenérhetőek (Kets de Vries–Miller 1991). A szervezeti struktúra, technológia vagy a szervezeti kontrollmechanizmusok mint mögöttes előfeltevések, hiedelmek és értékek kifejezői és megtestesítői nagy figyelmet kaptak az elmúlt években (Például Hedberg 1981; Morgan 1986; Schein 1992). Walsh és Ungson (1991: 79) mégis arra hívják fel a figyelmet, hogy a szervezeti változások kapcsán a szervezeti struktúra formatív jegyeinek megváltozása mindeddig sokkal nagyobb figyelmet kapott, mint tartalmi jegyeinek (azaz a közvetített jelentéstartalomnak) megváltozása.

A második megközelítés logikája alapján a szervezeti keretek egyrészt különféle osztott és elfogadott („bevett”) előfeltevéseket és jelentéstartalmakat hordoznak, amit a „beágyazódott” *szervezeti kultúrának* nevezhetünk (Schein 1992) (az előző bekezdésben 2. pont); a szervezeti keretek másrészt maguk is formálják a valóság eseményeinek szervezetben kialakuló értelmezését, azaz a *szervezeti interpretációt* (az előző bekezdésben 1. pont). E két jelentéstartalom és „logika” szorosan összefügg. Egy centralizált döntéshozattal jellemezhető szervezetben a felelősség és jogosultságok delegálásának hiánya a szervezeti tagok számára általános bizalomhiányként értelmeződhet (2); és ez a bizalomhiány minden valószínűség szerint rá fogja nyomni a bélyegét bármely, a szervezet belső és külső környezetében bekövetkező esemény egyéni és szervezeti interpretációjára is (1). Mégsem szükségszerű, hogy a két jelentéstartalom mindenképpen és mindig „egy irányba” mutasson: a külső események szervezetben megfogalmazott interpretációja egy ideig jelentősen is eltérhet a kulturális paradigmában kódolt jelentéstartalomtól és logikától, például akkor, ha új vezető lép be a szervezetbe, aki vagy nem ismeri még az elfogadott, osztott szervezeti jelentéstartalmakat, vagy éppen az a célja, hogy megváltoztassa azokat. Ezek az interpretációban mutatkozó eltérések a meglépett akciók kapcsán kerülnek a felszínre.

Fontos tehát tisztázni, hogy ki alakítja (vagy kik alakítják) közvetlenül is a valóság szervezeti képét, hogy a szervezeti keretek ki(k)től kapják meg elfoga-

dott, „bevett” jelentésüket, illetve, hogy ezek a „bevett” értelmezések hogyan, ki(k) által változtathatók meg, kaphatnak maguk is „új értelmezést”.

A szervezeti keretek formálása

A szervezeti valóság társas konstrukcióként értelmezéséből az következik, hogy a szervezeti valóság a tág értelemben vett szervezeti szereplők interakciói nyomán alakul ki, a nyelv aktív valóságalkotó szerepe révén. Felfogásom szerint hosszabb távon ezen interakció eredményeként a szervezetekben *közösen elfogadott interpretációk* alakulnak ki a világ dolgainak jelentéséről és értelméről (így például egyes eseményekről, magatartásokról, magáról a szervezetről és környezetéről, a szervezet tagjairól, és ugyanígy a szervezet fontos jellemzőiről és az ezekben tárolt jelentéstartalmakról stb.), és ez a közös szervezeti interpretáció teremti meg a közös szervezeti cselekvés lehetőségét. A közös interpretáció alapvető háttérét a közösen osztott előfeltevések rendszere, a kulturális paradigma jelenti (Schein 1992). A közös jelentéstartalom megalkotásához nélkülözhetetlen szervezeti „diskurzus”-ban így nemcsak a szervezet jelenlegi tagjainak látásmódja, tettei és ezek interakciója, de a múlt kulcsembereinek „hangja és tettei”, valamint egyéb más, a szervezet külső környezetéből származó logikák és interpretációk is részt vesznek.

A *szervezeti interpretációt* ugyanakkor nem azonosítom a szervezet kulturális paradigmájával: bár a valóságról folyamatosan kialakuló szervezeti kép főként a kulturális háttér függvénye, rövidebb időszakokra egyes események szervezeti interpretációja eltérhet a szervezet kultúrája által közvetített jelentéstartalomtól. Elég csak a korábban említett példára, egy a szervezeten kívülről származó vezetőre gondolni. Egy hatalommal rendelkező válságmenedzser egy-maga közvetlenül képes a szervezeti interpretációt megalkotni vagy befolyásolni, s így döntő hatást gyakorolni a szervezeti magatartásra. Hatalmi bázisára alapozva egy ideig figyelmen kívül hagyhatja a szervezet kultúráját, vagy „felülbírálhatja” a belőle származó jelentéstartalmakat. Hosszú távon az eltérés azért fog megszűnni, mert egy kölcsönös illeszkedési folyamat révén a vezető a szervezeti kultúra részévé válik.

A fentiek szerint a közös szervezeti értelmezés, valamint az ezek háttérében húzódó közös előfeltevések rendszere nem azt jelenti, hogy a szervezet minden tagja és mindig egyformán osztaná ezeket – már csak azért sem, mert a szubjektum szűrője miatt ezek az egyéni interpretációk sohasem egyezhetnek meg teljesen. *De főleg azért nem, mert a közös jelentéstartalom kialakításában nem mindenki vesz részt egyenlő erővel és jogosultsággal:* a domináns koalíció hatalma révén az „egyenlőknél egyenlőbbként” vehet részt ebben az „egyezkedési” folyamatban. A szervezeti keretek kapcsán a domináns koalíció az, amely 1. a fontos szervezeti kereteket megnevezi, 2. módosítja a meglévő szervezeti kere-

teket vagy újakat teremt, 3. bizonyos fokig jelentéstartalmat rendel a meglévő szervezeti keretekhez, 4. közvetlenül befolyásolja a valóság szervezeti értelmezését, és így 5. valójában maga is alapvető, meghatározó szervezeti keretté válik (igaz a domináns koalíció sem teheti ezt szabadon, hiszen számára is korlátozat szabnak más szervezeti keretek).

Mindezt figyelembe véve megkísérelhetjük kialakítani a (potenciális) szervezeti keretek egyfajta hierarchiáját:

1. *elemi szervezeti magatartás*, szervezeti akciók: a későbbi magatartások, illetve kapcsolódó gondolatok, érzések számára jelenetnek keretet,

2. *szervezeti cselekvési keretek*: a cselekvés számára iránymutatást és korlátot jelentő, és ehhez a cselekvéshez a „bevett” értelmezést hozzárendelő szervezeti jellemzők (pl. az alaptechnológia, a munkahelyek fizikai kialakítása, a szervezeti struktúra megfigyelhető, látható elemei),

3. *szervezeti interpretáció*: a környezeti események szervezetszintű interpretációja, amely az egyéni interpretációk ütközéséből alakul ki (kialakulásának feltevése, hogy a különféle egyéni, előzetes interpretációk tudatosuljanak és megmérettetésre kerüljenek; tartalmára jellemző, hogy a szervezeti interpretáció a hatalommal⁷ rendelkező domináns koalíció tagjainak egyéni, illetve közös interpretációihoz fog közelebb esni),

4. *a szervezet kulturális paradigmája*: a mélyen húzódó osztott előfeltevések rendszere, amely hosszú távon a szervezeti interpretáció, ezáltal a szervezeti magatartás hátterét képezi.

Szervezeti változás

Az előzőekben bevezetésre került a szervezeti keret fogalma, amely a szervezetnek azon lényeges jellemzőire utal, amelyek formálják a szervezeti interpretációt és a szervezeti magatartást. Reményeim szerint sikerült a definíció minden elemét pontosan értelmezni, ami azért fontos, mert a fogalomra épül a szervezeti változás soron következő definíciója és értelmezése:

Szervezeti változáson *egy vagy több szervezeti keret megváltozását értem, amely (hosszú távon) változást okoz a szervezet magatartásában is.*

A definíció alapján a szervezeti változás 1. a szervezeti keretként értelmezett lényeges szervezeti jellemzőkben bekövetkezett változás, 2. nem szükségszerűen egyenlő a szervezeti magatartás azonnali megváltozásával – bár természetesen az is szervezeti változásként értelmezendő, 3. de hatására hosszú távon a szervezeti magatartás bizonyosan megváltozik. A definíció szerint nem beszélünk szervezeti változásról, ha egyetlen szervezeti keretben sem történik módosulás.

A szervezeti változás a szervezeti keretek többszintű értelmezéséből következően differenciáltan kezelhető. A definíció alapján az tekinthető szervezeti változásnak, ha

1. közvetlenül megváltozik a *szervezeti magatartás*,
2. megváltozik egy vagy több *cselekvési keret*, azaz olyan szervezeti jellemző, mely közvetlenül és meghatározóan alakítja a szervezeti magatartást, illetve a kapcsolódó elemi interpretációkat,
3. megváltozik egy vagy több fontos eseményhez, magatartáshoz, szervezeti jellemzőhöz stb. kapcsolódó *szervezeti interpretáció*⁸,
4. megváltozik a *szervezet kultúrája*,
5. és a fentiek mindenféle kombinációja.

Az 1. esetre példa, ha egy gépipari vállalat új terméket kezd el gyártani, egy kozmetikai cég ügynökök révén kezd értékesíteni, egy biztosítótársaságnál az ügyféladatok lehívása ezentúl számítógépes rendszeren történik stb., és ezek a változások szervezeti léptékben is fontos változást jelentenek. A 2. pont az előzőekhez kapcsolódóan az új gyártósor megvételét és beállítását, az ügynöki rendszer kialakítását, illetve a számítógépes rendszer bevezetését jelenti. A 3. szint már valamilyen lényeges szemléleti változásra utal (amely sokkal mélyebb szintű változást jelent, mintha ugyanezeket a lépéseket például csak az uralkodó „divat” vagy valamilyen külső kényszer hatására tennék meg): a gépipari vállalatnál esetleg a köztudatban megjelent a minőségyszemlélet, a kozmetikai cégnél felismerték, hogy aktívan kell reagálni a környezeti változásokra és valóban tisztelni kell a vevőt, a biztosítótársaságnál pedig az új személetű vezetés egyik kulcselemének számít, hogy a jövőben pontos és naprakész információval kell ellátni azokat a munkatársakat, akiken a mindennapi működés áll vagy bukik: a fiókok és kirendeltségek munkatársait. A 4. szint ezen interpretációk kultúrába való beépülését, a szervezeti előfeltevések módosulását, végső soron akár a kultúra teljes megváltozását jelenti, de ez csak hosszú tanulási és felejtési folyamat eredménye lehet (Hedberg 1981; Schein 1992).

A szervezeti változások fenti, differenciált értelmezése lehetővé teszi, hogy a logikai szintek általános elméletét alkalmazzuk a szervezeti változások természetének leírására. Ennek alapján különbséget tehetünk „első-fajú”, azaz a szervezeti rendszeren, mint értelmezési és cselekvési kereten belül zajló, és így végső soron a rendszert magát fenntartó változás, illetve „másod-fajú”, a valóság szervezeti értelmezését, és így magát a szervezetet alapjaiban megváltoztató szervezeti változás között.

„Első-fajú” szervezeti változáson a felszíni, megfigyelhető („alacsonyabb rendű”) szervezeti keretek megváltozását értem, tehát 1. a szervezeti magatartás közvetlen megváltozását, vagy 2. a szervezeti magatartást és a cselekvők egyéni interpretációit közvetlenül formáló cselekvési keretek megváltozását, miközben a szervezeti interpretáció és a szervezeti kultúra változatlan marad.

Az „első-fajú” szervezeti változásokat „evolúciós” szervezeti változásoknak is nevezhetjük. Ez a fajta változás is nevezhető esetenként „nagyléptékű”-nek vagy „radikális”-nak, értve ezalatt, hogy alapvetően megváltozhat a szervezet külső, megfigyelhető képe, illetve a szervezeti magatartás.

„Másod-fajú” szervezeti változáson *a szervezeti interpretáció, illetve a szervezeti kultúra módosulását, megváltozását értem. A másod-fajú szervezeti változás hosszú távon alapvető változásokat okoz a szervezeti magatartásban.*

Ez a szervezeti változás a korábbiak értelmében forradalmi („metaszintű”, „paradigmatikus”) változást jelent. A „másod-fajú” szervezeti változás hatására a szervezeti valóság átalakul, hiszen új értelmezést kapnak a szervezet belső és külső környezetében bekövetkező események és jelenségek, esetleg maga a szervezet és környezete, valamint a köztük lévő viszony is. A szervezet életét alapvetően megváltoztató „forradalmi ugrás” *szükséges feltétele*, hogy a szervezeti valóság kialakításában kitüntetett szerepet játszó domináns koalíció megváltozzon, például

1. a domináns koalíció tagjainak kicserélődésével,
2. a domináns koalíció átstrukturálódásával (pl. új szereplők lépnek be vagy megváltozik a hatalmi térkép),
3. a domináns koalíció tagjainak előfeltevései, értékei és magatartásának megváltozása révén.

Elégséges feltételként arra is szükség van, hogy

1. a domináns koalíció – új előfeltevések bázisán – a valóság ténylegesen új interpretációját fogalmazza meg, és
2. a domináns koalíciónak legyen elég hatalma ezt az új értelmezést szervezeti szintre emelni.

Adott szervezeti szituáció újraértelmezése nem jelenti a szervezeti magatartás azonnali látványos megváltozását, hiszen elképzelhető, hogy a domináns koalíció még nem akarja, vagy erőforráshiány, esetleg a megfelelő szervezeti képességek hiánya miatt nem tudja azt a gyakorlatba átültetni. A magatartásváltozásra csak akkor kerül sor, ha – a mindenkori domináns koalíció értékelése szerint – a helyzet kikényszeríti, vagy elegendő erőforrás áll hozzá rendelkezésre, vagy a szervezet rendelkezik már a megfelelő képességekkel. Így a szervezeti interpretációban bekövetkező változások hosszú távon végül is alapvető magatartásváltozást eredményeznek, miközben az új interpretációk beépülnek a szervezet kultúrájába, formálva ezzel a későbbi interpretációkat és későbbi magatartásokat.

A szervezeti változás szubjektivitása

A szervezeti változás a fenti értelmezés szerint alapvetően szubjektív jelenség, hiszen a megfogalmazott definíció számos szubjektív elemet tartalmaz. Az, hogy mit nevezünk szervezeti keretnek és mit szervezeti változásnak, ezután is

függ 1. a megfigyelő nézőpontjától és ítéletétől, 2. az adott szervezeti kontextus „itt és most”-jától, valamint 3. attól, hogy milyen időtávban vizsgálódunk. Lehet, hogy az az esemény, amit adott helyen és időben alapvető szervezeti változásnak gondoltunk, nagyobb távlatból éppen egy (vagy akár több) szervezeti tradíciónak, történelmi mintának a megnyilvánulása (Pettigrew 1989; Salipante 1992). „Minél inkább mai eseményeket vizsgálunk, annál könnyebb változásokat kimutatni; minél hosszabb ideig vizsgálódunk egy kialakuló (szervezeti) folyamat mentén és minél jobban visszamegyünk az időben, hogy feltárjuk e folyamat eredetét, annál több folytonosságot fogunk felfedezni. Változás és folytonosság gyakorlatban és elméletben is feltételezik egymást” (Pettigrew 1989: 9).

Ez a szubjektivitás ugyanúgy érvényes a szervezeti szereplőkre (pl. a vezetők, alkalmazottak, tulajdonosok), mint azokra, akik tudatosan avatkoznak be a szervezet életébe (pl. a tanácsadók), és azokra is, akik a szervezeteket és változásait megfigyelik és értelmezik (pl. a kutatók). Mi több, olyan fogalmak, mint szervezeti keret, szervezeti interpretáció, szervezeti kultúra, szervezeti magatartás, szervezeti változás, vagy maga a szervezet *maguk is elméleti és fogalmi (társas) konstrukciók*, amelyek konkrét jelentésüket adott kontextusban nyerik el, és mindig valamelyest mást jelentenek a különböző megfigyelők számára. Hogy mit, az meghatározóan függ a háttérben húzódó előfeltevésektől (Burrell–Morgan, 1981; Astley–Van de Ven 1983; Gioia–Pitre 1990). A szervezeti keret fogalma és a szervezeti változás kapcsolódó definíciója is csak akkor nyerhetnek értelmet, ha megpróbáljuk használatba venni, konkrét helyzetekre értelmezni őket (Bouwen 1993; Bouwen–Steyaert 1995).

Úgy vélem, hogy mindezek mellett a szervezetek rendelkeznek többé-kevésbé közös értelmezéssel arra nézve, mit tekintsenek fontos szervezeti jellemzőknek, és mit az adott szervezet megváltozásának (mint ahogy más fogalmakra, például a teljesítményre is van közös szervezeti definíció). Ezek a szervezeti jelentéstartalmak a szervezet történelmének, a múltbeli és jelenbeli jelentésazonosító és problémamegoldó *folyamatoknak* a termékei. *A szervezeti változások megértése, de a szervezeti változás tartalmának a meghatározása is valójában csak a szervezeti folyamatok megértésén keresztül lehetséges.* Morgan (1986: 267) szerint „meg kell próbálnunk feltárni, hogy a konkrét események, amelyeket mi változásként érzékelünk (és változásnak nevezünk – G. A.) ...hogyan következnek maguk is abból a logikából, amely a változás folyamata mögött meghúzódik”. Pettigrew (1989: 12) ezt azzal egészíti ki, hogy „nemcsak az események a fontosak, de azok a mögöttes logikák (underlying logic) is, amelyek az eseményekhez jelentést és fontosságot rendelnek. A cél az, hogy a változások folyamata mögött megértsük a (visszatérő) mintákat...”

A szervezeti változások jelensége kapcsán azonban fontos újra hangsúlyozni, hogy sokszor éppen az ilyen rögzült minták és definíciók jelenthetik a legerősebb szervezeti kereteket, esetleges megváltozásuk pedig a legjelentősebb szer-

vezeti változásokat. Ezért is fontos, hogy a szervezeti valóság alakításának kulcsszereplői tisztában legyenek saját „kereteikkel”, de azzal is, hogy mindennapi működésükkel maguk miként formálják a szervezeti élet számára határokat jelentő kereteket. E tudás birtokában lehetőségük nyílna arra, hogy a szervezeti intervenciókat a korábbiaknál sokkal megalapozottabban és átgondoltabban hajtsák végre.

Jegyzetek

- ¹ Elvileg értelmezhető a változások változásának a változása is, sőt ez a folyamat a végtelenségig bonyolítható. Ebből pedig az is következik, hogy egy „másod-fajú” változás mindig csak megfelelően alacsony logikai szinthez mint viszonyítási alaphoz képest „másod-fajú”, és található hozzá olyan magasabb logikai szint, amelyhez képest „első-fajú” lesz.
- ² A hierarchia különböző szintjeit összekötő személyekről szól például Likert „linking pin” modellje, a különböző szervezeti egységek (illetve szervezetek) közötti „összekötőket” pedig az angolban „boundary spanning” szerepnek, „interface”-nek vagy „network man”-nek nevezik (Pasmore–Khalsa 1993).
- ³ A kibernetikában ezt az „elegendő változatosság elvének” (principle of requisite variety) nevezik (Beer 1972).
- ⁴ Interpretáción tulajdonképpen olyan folyamatot értek, amelynek csak egyik eleme az esemény konkrét értelmezése. Ide tartozik még magának a figyelemre érdemes eseménynek a kiválasztása, az esemény bekövetkezésének észlelése, a fontos információk szelekciója és megszerzése, valamint az értelmezett esemény tárolása. Ezek a részfolyamatok egymással párhuzamosan, illetve változatos sorrendiséggel következnek be.
- ⁵ A szervezeti keret fogalma, pontosabban a szervezeti keretek rendszere tartalmát, jelentését tekintve bár nagymértékű átfedést mutat a szervezeti kultúra (Schein 1992), illetve a szervezeti kognitív séma (Sims–Gioia 1986) fogalmakkal, mégsem egyezik meg azokkal. A szervezeti keret a szervezeti magatartás és interpretáció alakítása szempontjából „lényeges” szervezeti jellemzőket jelent, és ugyanúgy magába foglalja a szervezet struktúráját, stratégiáját vagy éppen éves költségkeretét, mint a szervezeti kultúrát. De a szervezeti keretek rendszere tágabb a szervezeti kognitív séma fogalmánál is, hiszen kognitív, interpretációhoz kötődő elemek mellett konkrét magatartási elemeket is tartalmaz (azaz nemcsak a szervezeti „valóságkép” kialakítását befolyásolja, de direkt módon a szervezeti magatartást is). Ez a látszólag jelentéktelen különbség a szervezeti változások többszintű értelmezésekor válik fontossá.
- ⁶ Smith és Berg a csoportok szintjére vonatkoztatva ezt így fogalmazzák meg: „Egy csoport viszonyítási keretei számos helyről erednek. El vannak rejtve a csoport belső életében, az egyéni tagok cselekedeteiben és interpretációiban, a tagok kapcsolatrendszerének konfigurációjában, az egyes alcsoportok valóságában és az alcsoportok közötti interakciókban. A csoport tapasztalatait értelmező interpretációs keretek ezenkívül származhatnak még a környezetből, amelyek a kívülről érkező új csoporttagok tapasztalataiban léteznek, és ezeken keresztül válnak hozzáférhetővé a csoport számára” Smith–Berg 1987: 153).
- ⁷ Érdemes megjegyezni, hogy maga a „hatalom” is társas konstrukció, hatalomról nem beszélhetünk követők, tehát azok nélkül, akik az adott személynek hatalmat tulajdonítanak. Mondhatjuk, hogy a mai hatalom a korábbi interakciók, egyezkedési folyamatok

eredménye, s hogy ma ki kerül hatalomra, az nagyrészt a szervezet kultúrájának (tehát sok múltbeli döntésnek) függvénye; egyben a ma hatalommal rendelkezők azok, akik leginkább képesek lesznek majd a holnap szervezeti kultúráját formálni, és így tovább. A hatalom jelensége azonban nemcsak ilyen lineáris vagy „spirális” oksági viszonyként, hanem párhuzamos folyamatként is elképzelhető. Az, hogy ki kerül hatalomra, és az, hogy a hatalomra jutott szava erősebben érvényesül, lehet ugyanannak a folyamatnak a két oldala: valakinek adott kérdésben a szava azért volt „erősebb”, mert hatalma volt, de éppen azért lett hatalma, mert az adott kérdésben az ő szava volt a „legerősebb”.

- ⁸ A szervezeti tanulás kapcsán a Fiol–Lyles szerzőpáros különbséget tesz kognitív változás, illetve magatartási változás között, és amellett érvelnek, hogy az egyikből nem szükségszerűen következik a másik (Fiol–Lyles 1985: 806–807). A szerzők megközelítése két ok miatt is leegyszerűsítő: 1. egyrészt elemzésükben eltekintenek attól, hogy a cselekedetek hátterében mindig valamilyen (egyéni és közös) interpretációk húzódnak – ezeket az interpretációkat „bevett”-nek nevezhetjük –, és a magatartásváltozás bizonyos fokig módosítani fogja a magatartás hátterében húzódó bevett interpretációkat is. Fiol és Lyles kognitív változások címszó alatt csak a generatív változás/tanulás révén létrejövő, „minőségi ugrást” jelentő új interpretációkról beszélnek; 2. nem veszik figyelembe, hogy a szervezetekben egyszerre beszélhetünk szervezeti szintű interpretáció(k)ról, illetve az ezek mellett (vagy sokszor ezekkel szemben) létező egyéni interpretációkról.

Hivatkozások

- Anzenbacher, Arno 1994. *Bevezetés a filozófiába*. Második kiadás, Herder, Budapest
- Argyris, C.–D. A. Schön 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Ma.: Addison–Wesley
- Astley, W. G.–A. H. Van de Ven 1983. Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 28, 245–273.
- Bakacsi Gyula et al. (szerk.) 1991. *Vezetés – szervezés I–II*. Budapest: Aula
- Beer, S. 1972. *Brain of the Firm*. London: Allen Lane
- Bokor Attila 1994. Posztmodern a menedzsmenttudományban. *Közgazdasági Szemle*, (XLI. évf.) 12, 1118–1132.
- Bouwen, R. 1993. *Inquiry and Intervention for Development in Change and Innovation Contexts: a „Learning” Methodology from a Social Constructionist Perspective*. University of Canterbury
- Bouwen, R.–J. De Visch–C. Steyaert 1989. Innovation Projects in Organizations: Complementing the Dominant Logic by Organizational Learning. Paper presented at the 4th European Congress of Work and Organizational Psychology. April 10–12, 1989, Cambridge, UK
- Bouwen, R.–R. Fry 1991. Organizational Innovation and Learning: Four Patterns of Dialog between the Dominant Logic and the New Logic. *International Studies of Management and Organization*, (Vol. 21), 4, 37–51.
- Bouwen, R.–C. Steyaert 1995. *From Dominant Frames Toward Multi-Voiced Cooperation: Mediating Metaphors for Global Change*. Paper prepared for the Academy of Management Joint Divisional Conference on „The Organization Dimensions of Global Change: No limits to cooperation”, May 3–5, 1995, Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio

- Burrell, G.–G. Morgan 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann Educational Books
- Cooperrider, D. L.–S. Srivastva 1987. Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Research in Organizational Change and Development*. JAI Press, (Vol. 1), 129–169.
- Dunphy, D. C.–D. A. Stace 1988. Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the O.D. Model. *Organization Studies*, 9/3, 317–334.
- Fiol, C. M.–M. A. Lyles 1985 Organizational Learning. *Academy of Management Review*, (Vol 10) 4, 803–813.
- Gersick, C. J. G. 1991. Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Review*, (Vol. 16), 1, 10–36.
- Gioia, D. A.–E. Pitre 1990. Multiparadigm Perspectives on Theory Building. *Academy of Management Review*, (Vol. 15), 4, 584–602.
- Hackman, R. J. 1981. *Sociotechnical Systems Theory: A Commentary*. In: Van de Ven–Joyce (eds.) 1981, 76–87.
- Hedberg, Bo 1981. How Organizations Learn and Unlearn. In: P. C. Nystrom–W. H. Starbuck (eds.) *Handbook of Organizational Design*. Vol 1. Oxford: Oxford University Press
- Johnson, G. 1992. Managing Strategic Change: Strategy, Culture and Action. *Long Range Planning*, (Vol. 25), 1, 28–36.
- Katz, D.–R. L. Kahn 1966. *Organizations and Open-Systems Theory: A Summary*. Magyar nyelven: A szervezetek és a nyílt-rendszer elmélet. In: Kovács Sándor (szerk.) Szöveggyűjtemény a szervezetelemélet történetének tanulmányozásához, I–II. Budapest: Tankönyvkiadó
- Keidel, R. W. 1994. Rethinking Organizational Design. *Academy of Management Executive*, (Vol. 8), 4, 12–27.
- Kets de Vries, M.–D. Miller 1991. Leadership Styles and Organizational Cultures: The Shaping of Neurotic Organizations. In: M. Kets de Vries et al. (eds.) *Organizations on the Couch*. San Francisco: Jossey–Bass
- Kimonen, E.–R. Nevalainen 1993. Action, Thinking, and Knowledge in the Learning Process of Outdoor Education. *Journal of Outdoor Education*, Vol. 27.
- Kindler József 1980. A pozitívista módszertan válsága. *Világosság*, augusztus–szeptember, 484–493.
- Lawler III, E. E. A. M.–Mohrman Jr.–S. A.–Mohrman–G. E. Ledford Jr.–T. G. Cummings (eds.) 1985. *Doing Research That Is Useful for Theory and Practice*. San Francisco: Jossey–Bass Publishers
- Levy, A. 1986. Second-Order Planned Change: Definition and Conceptualization. *Organizational Dynamics*, Summer, 5–20.
- Miller, D.–P. H. Friesen 1984. *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Mintzberg, H.–J. B. Quinn (eds.) 1991. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall
- Morgan, G. 1986. *Images of Organization*. Beverly Hills, CA: Sage
- Pasmore, W. A. 1988. *Designing Effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective*. New York: John Wiley and Sons
- Pasmore, W. A.–G. S. Khalsa 1993. The Contribution of Eric Trist to the Social Engagement of Social Science. *Academy of Management Review*, (Vol. 18), 3, 546–569.

- Pettigrew, A. M. 1989. *Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice*. Centre for Corporate Strategy and Change, University of Warwick, November
- Quinn, J. B. 1978. *Strategic Change: „Logical Incrementalism”*. *Sloan Management Review*. In: Mintzberg–Quinn (eds.) 1991.
- Salipante, Jr. P. F. 1992. Providing Continuity in Change: The Role of Tradition in Long-Term Adaptation. In: S. Srivastva–R. E. Fry (eds.) *Executive and Organizational Continuity: Managing the Paradoxes of Stability and Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Schein, E. H. 1987. *Process Consultation*. Volume II. *Lessons for Managers and Consultants*. Addison-Wesley Publishing Co.
- 1992. *Organizational Culture and Leadership*. (2nd. ed.) San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- 1993. On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, 40–51.
- Senge, P. 1990. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency
- Sims, Jr. H.P.–D. A. Gioia(eds.) 1986. *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Smith, K. K.–D. N. Berg 1987. *Paradoxes of Group Life*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Stopford, J. M.–C. Baden-Fuller 1990. Corporate Rejuvenation. *Journal of Management Studies*. Magyarul: Vállalati megújulás. *Vezetéstudomány*, 1993, 1–2, 21–33.
- Trist, E. L. 1981. The Evolution of Sociotechnical Systems as a Conceptual Framework and as an Action Research Program. In: Van de Ven–Joyce (eds.) 1981, 19–75.
- Tushman, M. L.–W. H. Newman–E. Romanelli 1986. *Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution*. *California Management Review*. In: Mintzberg–Quinn (eds.) 1991.
- Van de Ven, A. H.–W. F. Joyce (eds). 1981. *Perspectives on Organization Design and Behavior*. New York: John Wiley & Sons
- Walsh, J. P.–G. R. Ungson 1991. Organizational Memory. *Academy of Management Review*, (Vol. 16), 1, 57–91.
- Warner, M. 1994. Organizational Behavior Revisited. *Human Relations*, (Vol. 47), 10, 1151–1166.
- Watzlawick, P.–J. Weakland–R. Fisch 1974. *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution*. New York: Norton
- Weick, K.E. 1983. Managerial Thought in the Context of Action. In: S. Srivastva (ed.) *The Executive Mind*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Westenholz, A. 1993. Paradoxical Thinking and Change in the Frames of Reference. *Organization Studies*, 14/1, 37–58.
- Winch, P. 1990. *The Idea of a Social Science and its Relation to Philosophy*. (2nd. ed.) London: Routledge
- Wittig, A. F.–G. S. Belkin 1990. *Introduction to Psychology*. McGraw-Hill

