

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Doktori Iskola

Pulinka Ágnes

Dialógus a változásmenedzsmentben
A megértés, az együtt-cselekvés és a változás feltételei és lehetőségei az
európai légiforgalmi irányításban

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Témavezető: dr. Gelei András
egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet

Budapest, 2019

TARTALOM

ÁBRAJEGYZÉK.....	4
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	5
1 BEVEZETÉS	6
2 VÁLTOZÁSMENEDZSMENT ELMÉLETEK	8
2.1 A VÁLTOZÁS TÍPUSAI A SZAKIRODALOMBAN	10
2.1.1 A változás üteme szerinti dichotómia.....	10
2.1.2 A változások szándék szerinti dichotómiája	13
2.1.3 Az ismert változásmenedzsment elméletek a változás típusai szerint	15
2.2 AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS SZINTJEI AZ ISMERT VÁLTOZÁSMENEDZSMENT ELMÉLETEKBEN	21
2.2.1 Megoldás-fókuszú változásmenedzsment iskolák.....	22
2.2.2 Probléma-orientált változásmenedzsment iskolák	23
2.2.3 Kultúra-orientált változásmenedzsment iskolák	27
3 A DIALÓGUS	37
3.1 A DIALÓGUS SZÜKSÉGES DE NEM ELÉGÉSES FELTÉTELEI	38
3.1.1 A résztvevők közötti viszony és interakció.....	39
3.1.2 Az egyes résztvevők és a dialógus tárgya közötti viszony és interakció	46
3.1.3 Az egyes résztvevők és a médium közötti viszony és interakció.....	47
3.2 A DIALÓGUS LÉNYEGE: MEGÉRTÉS, „SZÓT ÉRTÉS”, „KIJÖNNI VALAKIVEL”	52
4 VÁLTOZÁSMENEDZSMENT ELMÉLETEK ÉS DIALÓGUS-FILOZÓFIÁK: SZINTÉZIS.....	57
4.1 DIALÓGUS A SZERVEZETFEJLESZTÉSBEN ÉS AZ AKCIÓKUTATÁSBAN	57
4.2 DIALÓGUS A SZERVEZETI TANULÁSBAN	61
4.2.1 A dialógus Edgar Schein elméleteiben.....	61
4.2.2 A dialógus Chris Argyris elméleteiben	68
4.2.3 Bouwen és Fry: dialógus mint interakciós stratégia.....	73
4.3 DIALÓGUS A TANULÓ SZERVEZETBEN	76
4.4 ÖSSZEFOGLALÁS	82
5 AZ EMPIRIKUS KUTATÁS	89
5.1 A KUTATÁSI TÉMA, ELŐFELTÉVÉSEK, ÉS A KUTATÁS CÉLJA.....	89
5.2 KUTATÁSI KÉRDÉSEK	91
5.3 A KUTATÁS MÓDSZERTANA (CASE STUDY) ÉS A VÁLASZTOTT ESET	93
5.3.1 A kutatási terep	93
5.3.2 A kutatási tereptől az esetig.....	99
5.3.3 Az eset időhorizontja	101
5.3.4 Az konkrét eset fényében újra: a kutatási kérdések	102

5.4	RÉSZLETES KUTATÁSI BESZÁMOLÓ.....	103
5.5	MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS: A VALIDITÁS PROBLÉMÁJA ÉS MEGOLDÁSAI	112
6	EREDMÉNYEK.....	114
6.1	A MUNKAVÁLLALÓK (ÁLLOMÁNY) SZEREPE A PÁRBESZÉDES FOLYAMATBAN	115
6.2	A PANTHER TEAM SZEREPE A PÁRBESZÉDES FOLYAMATBAN	121
6.3	A KÖZÉPVEZETŐK SZEREPE A PÁRBESZÉDES FOLYAMATBAN	126
6.4	A PROJEKTVEZETŐK SZEREPE A PÁRBESZÉDES FOLYAMATBAN.....	130
6.5	A FELSZÓVEZETŐK HATÁSA A PÁRBESZÉDES FOLYAMATRA (NEM TELJESKÖRŰ OLVASAT).....	133
6.6	A SZAKSZERVEZET SZEREPE A PÁRBESZÉDES FOLYAMATBAN	138
7	SZINTÉZIS: VÁLASZOK A KUTATÁSI KÉRDÉSEKRE	141
7.1	AZ ELSŐRENDŰ KONSTRUKCIÓK: A P-SHIFT PROJEKT SZEREPLŐINEK HELYI ÉRTELMEZÉSE A PÁRBESZÉDRŐL ÉS A PÁRBESZÉDES VISZONYRÓL	141
7.2	AZ ELSŐRENDŰ-KONSTRUKCIÓK ÉS A MÁSODRENDŰ - KONSTRUKCIÓK TALÁLKOZÁSA.....	147
8	BIBLIOGRÁFIA	153
1	SZÁMÚ MELLÉKLET: ZALTMAN ÉS DUNCAN BEFOLYÁSOLÁSI STRATÉGIÁI	164
2	SZÁMÚ MELLÉKLET: NUTT IMPLEMENTÁCIÓS STRATÉGIÁI.....	165
3	SZÁMÚ MELLÉKLET: BOUWEN ÉS FRY NÉGY INNOVÁCIÓS MODELL ÖSSZEHASONLÍTÁSA	166
4	SZÁMÚ MELLÉKLET: A SZAKSZERVEZET ÁLTAL KÉSZÍTETT KÉRDŐÍV.....	167

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A változás üteme.	11
2. ábra: A szakaszos és folyamatos változás összehasonlítása.....	13
3. ábra: Az ismert változásmenedzsment elméletek a változások üteme és a változás feletti kontroll szempontjából.....	19
4. ábra: Kotter kettős működési modelljének alaplogikája.	26
5. ábra: A hagyományos hierarchia és a stratégiai hálózat kapcsolata.....	26
6. ábra: A szervezeti tanulás akadályozó tényezői.	28
7. ábra: A Tanuló Szervezet 5 alapelve.....	33
8. ábra: Az öt alapelv.....	33
9. ábra: A változásmenedzsment elméletek a változás típusa és a változásmenedzsment fókusz szerint.	35
10. ábra: A dialógus alapmodellje.....	39
11. ábra: A dialógus hermeneutikai szerephármasa.	48
12. ábra: A megértés összefüggései a dialógus peremfeltételeivel és az együttműködés lehetőségével.	55
13. ábra: Összehangolódás (alignment) a dialógus során.	76
14. ábra: Participatív és reflektív nyitottság.	77
15. ábra: Partnerség a dialógusban.	79
16. ábra: Induktív és deduktív logika.	90
17. Ábra. Elsőrendű és másodrendű konstrukciók.	90
18. ábra: A kutatás társadalmi - gazdasági és szervezeti kontextusa	100
19. ábra: Az eset és a kutatás időhorizontja	101
20. ábra: A kutatási kérdések és az interjú kérdések összefüggései.....	108
21. ábra: az empirikus kutatás fókuszpontjai	109
22. ábra: A p-SHIFT projekt mögöttes szférái, és az egyes kvázi-közösségek elhelyezkedése ebben	144
23. ábra: A p-SHIFT esetben a dialógus-feltételek megvalósulása. A résztvevőkre, a dialógus tárgyára és a médiumra vonatkozó feltételek vizsgálata.....	148
24. ábra: A p-SHIFT esetben a dialógus-feltételek megvalósulása. A viszonyokra vonatkozó feltételek vizsgálata.....	149
25. ábra: A p-SHIFT esetben a dialógus-feltételek megvalósulása. Az interakciókra vonatkozó feltételek vizsgálata.....	151

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A magatartást meghatározó elvek: MODEL I és MODEL II.	30
2. táblázat: Bouwen – Fry konfrontatív – tanulási modelljének (dialógus-modell) főbb jellemzői.....	31
3. táblázat: A dialógus elemeire vonatkozó peremfeltételek.....	51
4. táblázat: A dialógus kapcsolatiságára vonatkozó peremfeltételek	52
5. táblázat: Schein dialógus-konceptiója a dialógus-filozófiák tükrében	67
6. táblázat: Argyris dialógus feltételei a dialógus-filozófiákkal összevetve	71
7. táblázat: Bouwen és Fry konfrontatív-tanulási stratégia modellje (dialógus modell) a dialógus-filozófiák tükrében.....	75
8. táblázat: A dialógus-filozófiák kritériumai a Tanuló Szervezet koncepcióban.	81
9. táblázat: A változásmenedzsment elméletek dialógus-konceptiói: összehasonlítás.....	84
10. táblázat: A változásmenedzsment elméletek dialógus koncepcióinak dilemmái, és az dialógus-filozófiák válaszai.....	87
14. táblázat: Kvalitatív kutatás validitásának ellenőrzésének kérdései	113
15. táblázat: Zaltman és Duncan befolyásolási stratégiák.	164
16. táblázat: Nutt implementációs stratégiák.	165
17. táblázat: A négy innovációs modell.	166

1 BEVEZETÉS

A kutatásom központi témája a dialógus. Ha szétnézek az engem körülvevő világban, mind a szűkebb, mind a tágabb környezetemet elnézve nem is tudok elképzelni ennél adekvátabb témát. Szervezetfejlesztőként dolgoztam, s ennek során több projektet, fejlesztést, változást kellett változásmenedzsment szakértőként kísérem különböző szervezetekben. Az én szervezetfejlesztési megközelítem kritikus eleme a változásban érintettek közötti dialógus, ahogy azt a mestereimtől megtanultam. Azt gondoltam munkáim során, hogy e nélkül bármilyen változás minimum középtávon halálra van ítéelve. A meglepő tapasztalatom az volt, hogy ez a hozzáállás nem evidens. Nem csak vezetőikkel dolgozva, de a saját szakmám akár prominens képviselőivel együtt dolgozva is azzal szembesültem, hogy ez felelős döntéshozók, jó nevű tanácsadók számára nem triviális. Sőt, a párbeszédre irányuló kezdeményezéseim esetenként ellenérzést, ellenállást vált ki. Elbizonytalanodtam. Lehetséges, hogy az én koncepciómmal van probléma? Nekem kell újra definiálnom magam OD szakértőként? Első lépésben, még gyakorlati szakemberként elkezdtem tanulmányozni a változásmenedzsment elméleteket. Később úgy alakult az életem, hogy ezt már főállású egyetemi munkavállalóként tehettem. Ekkor már megfogalmaztam a kutatás tágabb témakörét: mit mondanak a változásmenedzsment elméletek, mi a helyes változásmenedzsment? Az nem volt kérdéses számomra a mögöttem álló szakmai tapasztalatok alapján, hogy univerzális válasz nincs. Általános válasz, ami minden helyzetben, helyen és időben helyes megoldásokhoz vezet – nem létezik. Minden szervezetfüggő: az adott szervezet, adott időben, adott viszonyok közötti valóságától függ a válasz.

Kutatóként tehát a fókuszpontom alapvetően a változásmenedzsmentből indult. Megnéztem, milyen típusú változásokkal foglalkoznak az ismert változásmenedzsment elméletek¹. Arra a megállapításra jutottam, hogy minél komplexebb változásokra adnak megoldásokat, annál inkább lesz központi elem ezekben a modellekben a vezetők és munkavállalók közötti partnerség, együttműködés, és dialógus. Minél mélyebbre ható változásokkal operálnak, minél jobban érinti a változás a szervezetek kulturális mélyrétegeit, annál inkább megkerülhetetlen eleme a modelleknek a dialógus.

Kutatásomnak ezen a pontján merült fel bennem az igény, hogy részletesebben megvizsgáljam, az elméletek pontosan mit értenek dialógus alatt? Egyáltalán, menedzsmenttanoktól függetlenül, mi az a dialógus? A változásmenedzsment elméletek dialógus – koncepciójának feltárásával párhuzamosan kiléptem a változásmenedzsment és úgy általában a menedzsment diszciplína keretei közül, és megvizsgáltam, más tudományterületek mit értenek dialógus alatt. Ez a párhuzamos kutatás később sokkal jelentősebbnek és meghatározóbbnak bizonyult, mint azt korábban vártam. A filozófia, a teológia, az irodalomtudomány és a kulturális antropológia (szociológia) dialógus-elméleteit hívtam segítségül, és ezeknek egyfajta összeolvasásával felállítottam egy dialógus-modellt. Kijelenthető, hogy ezek a diszciplínák sokkal előrébb tartanak a dialógus megértésében és meghatározásában, mint a saját tudományterületünk. Válaszaik (és kérdéseik) gazdagítják és terelik a menedzsmenttanok jelenlegi próbálkozásait.

¹ A vezető business school-okban oktatott elméleteket tekintettem tipikus elméleteknek.

Az elméleti kutatás eredményeként kijelenthető, hogy a szervezeti változás akkor tud valódi és tartós lenni, ha kulturális mélyrétegeket is érint, vagyis nem hagyja érintés nélkül a szervezeti magatartások mögött meghúzódó értékeket, feltevéseket, logikákat. Ez az *érintés* a dialógus-filozófiák fogalmi rendszerében a *megértés*. Nem egyetértés, nem kényszerű-kényszerített módosítás, hanem kölcsönös és közös megértés – ami viszont paradox módon szükségszerűen változással jár (lásd hatás-elv).

A megértésnek szervezeti kontextusban több rétege van. A szervezeti valóságot úgy hozzák létre az egyének közösen, hogy ami létrejön, az ugyan közös, de mindenki a saját világában tud csak mozogni (megérteni, változni, fejlődni). A „kulturális önmegértés” egyéni tett, s ezek összjátékából, összehangolásából (alignment) áll elő a közös(ségi) önmegértés. Ez az állandó mozgás, az egyéni – közös – közösségi tengely mentén való ide-oda mozgás, valamint a megértés – összehangoltság (alignment)– együtt-cselekvés dinamika adja a változás lényegét, s az a dialógus esszenciája is. A dialógus feltételei egyben a megértés, az együtt-cselekvés és a változás feltételei is.

A kutatásom empirikus szakaszában azt vizsgálom, mindez hogyan történik a szervezeti valóságban. Fontosnak tartottam olyan kutatási terepet választani, ahol a téma (változás, változásmenedzsment, dialógus) aktuális, kiemelkedő jelentőséggel bír. Így esett a választásom az európai légiközlekedési iparágra, azon belül is a légiforgalmi irányításra. A téma és a kutatási kérdés összefüggéseit részletesen ismertetem disszertációmban.

2 VÁLTOZÁSMENEDZSMENT ELMÉLETEK

Ma már szinte evidens az a megállapítás, hogy a szervezetek életében a változás mindennapos, állandósult jelenség lett (Barnard és Stoll, 2010; Burnes és Jackson, 2011; Drucker, 1999), megkerülhetetlenül jelen van minden szervezetben és minden iparágban (By, 2005; Cummings és Worley, 2001). A változás oka a turbulens üzleti- gazdasági környezet által kényszerített adaptáció a túlélésért (Dobák, 1996; Bakacsi, 2005; Robbins et al., 2010), a folyamatos növekedési kényszer mint elsődleges üzleti cél (Karp, 2005; Drucker, 1999) és mint a szervezetek működési közegét jelentő kapitalizmus immanens sajátja (Zizek, 2014), továbbá a mindig jelen lévő, valamilyen általános üzleti divathullámok. Ilyen divathullám volt a hetvenes években útjára indult TQM, a nyolcvanas évek IT fejlesztései, a kilencvenes években elterjedő BPR, az ezredfordulót követő általános szervezeti kultúraváltási és kultúra-fejlesztési törekvések (Burnes, 2011). Napjainkban a folyamatos változás a cél, amely már nem a versenyelőny forrása, hanem a szervezeti túlélés egyetlen biztosítéka. „Változni nem feltétlenül szükséges. A túlélés nem kötelező.” – idézi Armenakis és Harris az amerikai polichisztor, W. Edwards Deming megállapítását (Armenakis és Harris, 2009, p. 127, saját fordítás). Mindezzel együtt, és érthetően az utóbbi 40 évben robbanásszerűen megnőtt a szervezeti változással és a változásmenedzsmenttel foglalkozó kutatások, empirikus alapokon álló vagy tisztán elméleti szakcikkek száma (Kerber és Buono, 2005; Gelei, 1996; Dobák, 1996). Ahogy Gelei fogalmaz egy 1996-os cikkében: „szinte a tárgyalt témakörök száma is áttekinthetetlen” (Gelei, 1996, p. 55), s 1996 óta a helyzet inkább csak „romlott”.

Azzal együtt, hogy ennyire szerves és szükségszerű része a változás, a változási képesség a szervezetek életének, valamint sokat kutatott és publikált szervezeti jelenségről van szó, egy 2008-as McKinsey és Company által végzett felmérés szerint a szervezeti változási programok közel kétharmada² mégsem éri el a szándékolt eredményeket (Burnes és Jackson, 2011; Burnes, 2011; Sirkin és Keenan és Jackson, 2005; By, 2005; Beer és Nohria, 2000).

By (2005) és az általa idézett szerzők több magyarázattal is szolgálnak erre. Meglátásuk szerint a menedzsment szakirodalom is hozzájárult ehhez a gyenge eredményhez, mivel egymásnak ellentmondó, zavaros elméletek és megközelítések vannak a szakirodalomban. Sok a felszínes elemzés, és néhány kivételtől eltekintve a szervezeti változásokra és változásmenedzsmentre vonatkozó gyakorlati és elméleti megállapítások, modellek olyan előfeltevésekkel élnek, amelyeket egyáltalán nem vizsgáltak a szerzők (By, 2005), és így alkalmazásuk a későbbiekben esetleg nem megfelelő helyen, módon és időben történt (Kerber és Buono, 2005). Ezek az előfeltevések vonatkoznak a változás természetére (mit tekinthetünk egyáltalán változásnak), a vezetők szerepére, a változási folyamat kulcstényezőire (mi azonosítható kulcstényezőként), a vezető és beosztott közötti kapcsolat természetére, stb.

A legfrissebb publikációk már igyekeznek előfeltevéseiket tisztán kezelni (Cummings és Worley, 2001; Armenakis és Harris, 2009). Illetve megjelentek azok a szakcikkek, amelyek

² A hivatkozott hibaarányok általános szervezeti változási programokra vonatkoznak. Például a kultúra váltási programoknál ez a hibaarány 90%. (Burnes, 2011)

ezen rejtett előfeltevések mentén tipologizálják a változásmenedzsment megközelítéseket (Kerber és Buono, 2005, 2011; By, 2005; Burnes, 2011; Pettigrew et al., 2001).

Összességében megállapíthatjuk, hogy a különböző változás- és változásmenedzsment megközelítések alapfeltevéseikben olyannyira diverzifikáltak, hogy az egyetlen közös alap, amelyik mindegyikben azonos a változás meghatározásakor az, hogy **a változás során végül valamit máshogy csinálunk** (Robbins et al., 2010).

Szervezeti keretek között konkretizálva és tovább árnyalva ezt a definíciót, **szervezeti változásnak tekintjük azt, amelynek eredményeképpen megváltozik a szervezetek valamely lényeges jellemzője**. Lényeges jellemző praktikusán bármi lehet: a technológia, a működési folyamatok, az outputok, a struktúra, a hatalmi viszonyok, a kultúra (Sz. Kis nyomán Dobák, 1996). *De ki, mi alapján, milyen alapon (joggal, legitimációval, felhatalmazással) dönti el, hogy az adott szervezetben mi tekinthető lényegesnek?* Az erre adandó válaszok már erősen paradigma-függőek; vagyis a válasz attól függ, hogy a válaszoló milyen paradigmátikus alapokon áll. A hagyományos vagy mainstream iskolák a szervezeteket kontingenciaelméleti (Dobák, 2006; Bakacsi, 2004) alapon közelítik meg, s a szervezeti változás és a szervezet környezete közötti összefüggés alapján megkülönböztetik a szervezetek *proaktív* (környezet által definiált feltételrendszer megváltoztatását célzó), *preaktív* (környezeti változásoknak elébe menő) és *reaktív* (környezeti változásokhoz alkalmazkodó, adaptív) változásokat (Bakacsi, 2004; Csedő, 2006).

A változások tartalma kapcsán ezek a hagyományos iskolák különbséget tesznek a változás szervezeten belüli terjedelme, mértéke, hatóköre, és az érintett hierarchikus szintek³ alapján az *inkrementális* és *radikális* változások között (Dobák, 1996; Bakacsi, 2004; Csedő, 2006). Ezek közül az előbbi egyfajta fokozatosságot, lépésről lépésre történő változást jelent, míg a radikális több szervezeti jellemző alapján is nagyobb kiterjedésű változást takar.

A változás folyamatát tekintve a különbségtétel leggyakoribb alapja a változás két alaptermészete: a változás *tempója/sebessége* alapján megkülönböztethető az epizodikus és a folyamatos változás, a mögöttes *szándék* (vagy a változás feletti *kontroll*) alapján pedig a szándékolt és a nem szándékolt változás.

Dolgozatomban a változás folyamatának eme két alaptermészete mentén veszem végig a változás alapvető típusait, hogy aztán a legismertebb változásmenedzsment elméleteket azonosítani tudjam, melyik milyen típusú változásról beszél. Abban azonosak, hogy arra keresik a választ, az adott változási folyamatban milyen eszköz(tár) vezet(i a vezetőt) sikerre. Fókuszukban a vezetők állnak; amennyiben munkavállalói perspektívából vizsgálódnak (lásd Armenakis és Harris, 2009), annak konklúziói a vezetőknek nyújtanak támpontokat. Azért akarják megérteni a munkavállalókat, hogy a megértéssel a változásmenedzsment *vezetői* eszközeit tegyék hatékonyabbá, a vezető minél sikeresebben érje el az *általa* kitűzött célokat. A paradigmátikus különbség, amely a szervezetekről való gondolkodást megosztja (Burrell és Morgan, 1979; Blaikie, 2007), nyilvánvalóan jellemzi a szervezeti változások elméleteit is. Az,

³ További szempontokért és a részletes különbségért lásd Dobák, 1996, p.191.; Bakacsi, 2004, p. 287.; Csedő, 2006, p. 23.

hogy mit feltételezünk az egyes emberről (egyénekről), illetve a szervezeti valóságról, meghatározza a fennálló szervezeti változás diskurzushoz való hozzáállásunkat és a kapcsolódásunk módját.

Annyiban van eltérés a saját kutatásom alapállása és a mainstream iskolák között, hogy számomra nem az az érdekes, hogy a vezető a kitűzött céljait hogyan és miért (nem) éri el, hanem hogy az, ami a szervezeti változás során történik, hogyan jön létre a vezetők – beosztottak közötti együtt-cselekvésből. Megközelitésem tehát alapvetően konstruktivista (interpretatív).

Amennyiben elfogadjuk azt az állítást, hogy napjaink szervezeteiben a munkavállalók egyre többet visznek be magukból a szervezetekbe (ötletek, érzések, személyiségük egyre nagyobb része), vagyis pszichológiai jelenlétük egyre nagyobb a szervezetekben (Hirschhorn, 1997), akkor a szervezeti jelenségek (pl. változások) közösségi alkotásként való értelmezése egyáltalán nem egy tudományos játék. A munkavállalók önmagukat viszik be a szervezeti keretek közé, részesei, alkotói a szervezeteknek és nem elszenvedői (Tsoukas, 2002). Egy szervezeti változás eredményeképpen valamit máshogy csinálunk – s ebből számomra a többes szám a fontos. *Mi* együtt, közösen csinálunk valamit máshogy, s ennek kialakulása az, ami számomra érdekes.

Ezzel együtt nem hunyhatok szemet a kutatási területem mainstream iskolái felett, és nem szabad átsiklanom felettük. Kutatóként nem csupán az a feladatom, hogy pontos és releváns kérdéseket tegyek fel, majd megpróbáljak adekvát és valid válaszokat adni rájuk, de mind a kérdéseimet, mind a válaszaimat el kell tudnom helyezni a választott diszciplínám diskurzusában. Ezért részletezem itt a szakirodalom által azonosított változás típusokat, majd azonosítom, hogy a vezető és ismert változásmenedzsment elméletek melyik típushoz állnak legközelebb.

2.1 A változás típusai a szakirodalomban

2.1.1 A változás üteme szerinti dichotómia

A korai változásmenedzsment elméletek egyetértettek abban, hogy a szervezeteknek a hatékony működésük érdekében szükségük van olyan időszakokra, amikor nagyjából egyensúlyi állapotban vannak, amikor alapvetően nem változnak (Rieley és Clarkson, 2001; By, 2005). Ez nem jelent egy teljesen változás nélküli állapotot, hiszen nincs olyan élő szervezet, legyen az egyén, csoport, szervezet, vagy bármilyen olyan rendszer, amelyet bizonyos számú alrendszer alkot (Schein, 2002), amelyik ne lenne semmilyen változási állapotban, még alrendszerek szintjén sem. Egyfajta homeosztázis minden élő organizmust jellemez, ami az állandóan változó környezethez való folyamatos alkalmazkodás állapotát jelenti (Schein, 2002⁴). Változatlanság alatt egy kvázi-egyensúlyi állapotot értünk, ami az adott rendszer (egyén,

⁴ Az organizmusok változásának ilyen felfogása Kurt Lewin munkásságán alapszik. Lásd Schein, 1993, 1996, 1999, 2002.

csoport, szervezet, stb.) integritását, működésének kiszámíthatóságát jelenti, ezzel együtt biztonság-érzetet, stabilitást és identitást ad annak a rendszernek (Schein, 1996).

Napjaink szervezeti változás megközelítései aszerint csoportosíthatóak két nagyobb alrendszerbe, hogy hogyan tekintenek a változás és kvázi-állandó állapot viszonyára: szekvenciális kapcsolatot feltételeznek közöttük: amikor időről-időre, *epizodikusan*, *bizonyos szakaszokra* kibillen a rendszer, a szervezet ebből a kvázi-egyensúlyi állapotból, és valamilyen változás folyamatába kerül, vagy azt állítják, hogy ma már a hatékonyan működő szervezetekben nem is létezik ez a kvázi-egyensúlyi állapot.



1. ábra: A változás üteme. Forrás: By (2005) alapján készített saját ábra

Az epizodikus/szakaszos – folyamatos változás tengelyen további finomhangolások tehetőek, By (2005) alapján a következő típusokat mutatom be: szakaszos, inkrementális, egyenetlen („bumpy”) inkrementális, folyamatos, valamint egyenetlenül folyamatos változás.

A **szakaszos változás** fő jellemzője, hogy nagyobb belső problémák, vagy komolyabb külső kényszerítő erők miatt jelentős, gyors, a mindennapi működésről jól leválasztható váltások történnek stratégiai, strukturális, kulturális szinten, vagy ezek tetszőleges kombinációját érintve. A váltásokat azután a konszolidáció és nyugalom hosszabb periódusai követik. Ezek a típusú változások a múlttal való hirtelen, egyszeri, ritka (Pettigrew et al., 2001) szakításként is felfoghatóak, amikor a szervezet vezetőinek a fókusza egy nagyobb projektre vagy a változás egy jól megragadható tárgyára irányul (Kotter, 2008).

Az **inkrementális változás** olyan folyamatos változás, amely jól leszűkíthető szakaszokra bontható időben, terjedelemben, és tárgyában. A szervezet egyes részei időben egyszerre csak egy problémával, csak egy változással foglalkoznak, de mindig van mivel foglalkozni, mindig van mit változtatni. A változás oka származhat a szervezeten kívülről, vagy a szervezeten belülről is. Ide tartoznak a folyamatos stratégiai felülvizsgálatból eredő kisebb-nagyobb stratégiai váltások, amelyek a teljes szervezetet érintik, és minden szervezeti egységtől, alrendszerétől megkövetelik a kisebb-nagyobb változást. Az inkrementális változáson belül két alkategória különböztethető meg aszerint, hogy a változások tárgyai mennyire egyenletesek, rendszerezettek, megjósolhatóak. Napjainkban szinte nem létezik *egyenletes eloszlást követő változás*, inkább csak *egyenletlen inkrementális változások*ról, vagy, ahogy By (2005) által idézett szerzők fogalmazzák, újra és újra megszakított egyensúlyi állapotokról beszélhetünk.

Folyamatos változásra több definíció is létezik a szakirodalomban. A fenti tipológiát követve, By **folyamatos változás** alatt az inkrementális változás felfogástól annyiban különböző

értelmezésről beszél, hogy ebben a típusú változásban nem beszél teljes szervezetet érintő, többé-kevésbé egységes folyamatról. A folyamatos változás alatt olyan folyamatos adaptációt ért, amely operatív, szervezeti egység szinten értelmezhető változásokat jelent. Bizonyos szerzők (pl. Luecke, idézi By, 2005) épp ezért nem is igazán tekintik különbözőnek ezt a két kategóriát, a (by-i értelemben vett) folyamatos és inkrementális változás összeolvasztását javasolják. By érvelésében ez azonban nem venné figyelembe a változás terjedelmét, azt hogy szervezeti szintű vagy alrendszer szintű, stratégia vagy lokális változásról van szó. Ahogy az inkrementális változás esetében, úgy By a folyamatos változás estében is megkülönböztet egyenletlenül folyamatos változást. Ez a finomítás azt tükrözi, hogy a folyamatos változás sebessége változékony: vannak intenzívebb és kevésbé intenzív időszakok az operatív változási folyamatokban.

Pettigrew és szerzőtársai (2001) By fogalomhasználatával némileg szemben **folyamatos változás** alatt olyan változásokat értenek, amelyek megszakítás nélküliek, magában a folyamatban bontakoznak és alakulnak ki, vagyis „nélkülözi az explicit, a priori szándékot.” (Pettigrew et al., 2001, p. 704, saját fordítás). A folyamatos változás eme két különböző felfogásában már megjelenik a változások másik jellegzetessége alapján történő megkülönböztetés: a változások szándékoltság szerinti dichotómiája. Azonban Pettigrew-nál van kezdeti szándék, magára a változásra vonatkozóan. A szándék nélkülség a változás konkrét tartalmára, céljára vonatkozik.

Kotter (2008) szintén azon sajátosság köré építi fel a folyamatos változás definícióját, miszerint az nem egy alkalmi, nagy projekt, hanem folyamatos változás, ami magába foglalja azon szervezeti elemek folyamatos adaptációját, mint a kompetenciák, vagy a szervezeti kultúra.

Ebben az értelemben *a továbbiakban folyamatos változás alatt a tartalmilag folyamatában kibontakozó, konkretizálódó, teljes szervezetet magába foglaló változást értem.*

Mind a szakaszos, mind a folyamatos változásnak megvannak a maga előnyei és költségei. Értelemszerűen, ami az egyik típus előnye, az a másik fajta változás hiányossága vagy hátrányaként fogható fel, és fordítva.

A szakaszos változás előnye, hogy nélkülözi a folyamatos változással járó folyamatos nyugtalanságot, zűrzavart, sérülékenységet, s költségeit tekintve is elmarad a véget nem érő változási folyamatoktól. Szerzők tucatja világít rá azonban arra, hogy az egyszeri, nagy változások eredményei nehezen (ha egyáltalán) fenntarthatóak. Továbbra is folyamatos belső fókuszot teremtenek és tartanak fenn, alapvetően reaktív és defenzív magatartást alakítanak ki a környezettel szemben, és csak új rutinokat termelnek ki, amelyekről majd előbb-utóbb úgymint kiderül, hogy meg kell őket változtatni. (By, 2005)

SZAKASZOS VÁLTOZÁS	FOLYAMATOS VÁLTOZÁS
Vannak nyugalmi, bizonytalanság nélküli időszakok Kisebb költségek Kevésbé sérülékeny szervezet	Eredmények jobban (hosszú távon, stabilan) rögzülnek Környezettel aktív, proaktív viszony Kevésbé rutinszerű működést eredményez
Az eredmények nehezen rögzíthetők Környezettel reaktív, defenzív kapcsolat Rutinszerű működést támogat	Folyamatos bizonytalanság Sérülékenyebb szervezet Magas költségek

2. ábra: A szakaszos és folyamatos változás összehasonlítása. Forrás: saját ábra

A látható előnyök-hátrányok tudatosítása nem feltételezi automatikusan, hogy a változás kezdeményezői, végigvivői, felelősei tudatosan választhatnak a két típusú változás között. Ez a fajta kontroll, annak lehetősége a változások másik alapvető megkülönböztetésének alapja.

2.1.2 A változások szándék szerinti dichotómiája

A szándékolt-nem szándékolt dichotómia az alapján különböztethető meg, hogy a szervezeti szereplők⁵ tudják-e tervezni, irányítani, menedzselni, tudatosan kontrollálni a változási folyamatot.

A **nem szándékolt változás** az, amelyik nem tervezett módon, nem tudatosan, szervezeti szinten nem koordinált vagy kontrollált módon következik be. Nem szándékolt változás alatt tehát olyan változást értek, amely egyszerűen csak *megtörténik* a szervezettel (Cummings és Worley, 2001). Ezek lehetnek kisebb vagy nagyobb szervezeti változások, lehetnek radikálisak (pl. válság), vagy a mindennapos munkavégzésből eredő, alapvetően a próba-hiba módszeren alapuló, folyamatos módosítások, amelyek esetenként elterjedhetnek az egész szervezetben (Kerber és Buono, 2005). Ezek a mindennapos, folytonos változások szervezeteink természetes részei (Wheatley, 2006), természetes fejlődés eredményei, „természetes evolúciós változások” (Schein, 2002, p. 34, saját fordítás), amelyek nem feltétlenül a szervezeti hatékonyság előmozdítását támogatják (Schein, 2002).

A **szándékolt változásnak** három alaptípusa különböztethető meg. Kerber és Buono (2005, 2011) megkülönböztet irányított, tervezett, és kísért változási folyamatokat.

Irányított változási folyamatok a szervezet legfelsőbb szintjeiről indított és vezetett folyamatok. A vezetők hatalmán alapszik, és azon, hogy a beosztottak mennyire

⁵ Szándékosan nem emelek ki egy vagy több szervezeti szereplőt, vagy azok csoportjait (pl. vezetők, a változás kezdeményezői, változási ügynökök, munkavállalók, etc.), mert az már változás-menedzsment iskola kérdése, hogy mely szereplőket tekinti a szervezeti változás motorjának, és/vagy központi szereplőjének.

alkalmazkodnak a változáshoz, mennyire fogadják el azokat. Így aztán a vezetők legfontosabb feladata a meggyőzés, a szervezeti tagok érzelmi reakcióinak kezelése.

Tervezett változási folyamatok esetében maga a változás a szervezet bármely szintjéről indulhat, a szervezet bármely szereplője lehet a változás kezdeményezője; egyetlen kitétele, hogy a legfelsőbb szintű vezetésnek támogatnia kell a folyamatot. A tervezett változási folyamatokra kidolgozott változásmenedzsment elméletek a legelterjedtebbek és legnépszerűbbek. Térképként, projekt menedzsment eszközként szolgálnak a változások vezetői számára. Egyaránt hangsúlyozzák, hogy a változásvezetők legfontosabb feladata az érintett szervezeti szereplők azonosítása, bevonása, elkötelezettségük megteremtése. A participáció ilyen fontossága mellett is, a kezdeményezés és a változási eredmények fenntartása stratégiai feladat és felelősség; a legfelsőbb stratégiai szinten dől el, hogy van-e szükség változásra, mi a vágyott cél, mi a változás víziója, és mely változások tekinthetők megvalósíthatónak.

A **kísért (facilitált) szervezeti változás** kontextusa olyan turbulens üzleti-gazdasági-társadalmi környezet, amikor sok, egymással átfedésben is lévő változás történik egyszerre a szervezetben: ezek a változások felbukkannak, kibontakoznak, átalakítanak meglévő gyakorlatokat, működési modelleket, vagy új ötleteket tesztelnek. A kísért változás megpróbálja kihasználni a szervezeti tagokban lévő szakértelmet és kreativitást, szebb terminussal kifejezve: próbál élni a bennük rejlő lehetőségekkel, és támogatja, bátorítja ezeket az önálló kezdeményezéseket. Ezek a változások szerves részei a szervezetek életének, alapvetően feltételezik a szervezeti tagok szervezet felé való elkötelezettségét, a szervezeti célokhoz való hozzájárulását. A megközelítés nem akarja megmondani a szervezeti szereplőknek, hogy mit kell tenni és miért, hanem inspirálja őket, hogy éljenek a változás lehetőségével, és maguk találják ki a azokat.

A sajátos, belső feszültsége ennek a változásnak az, hogy maga a változás ugyan szándékolt, de annak megvalósítása már nem. A változási folyamat minimálisan kontrollált, a célok nem meghatározottak előre, nem is lehet őket előre definiálni. Az irány, a cél a folyamat során alakul, s már változásmenedzsment felfogás kérdése, hogy végleges formát ölt-e (pl. akciókutatás, Coghlan és Brannick, 2014) vagy sem (pl. tanuló szervezet, Senge, 1990 ab, 1993, 2006).

Összefoglalóan tehát a szakirodalomban a változásnak több típusát is azonosították már a kutatók. Az egyik törésvonal, amely mentén ezek a kutatások két nagyobb csoportba sorolhatóak a mentén alakul, hogy a szerzők hogyan tekintenek a változás és a szervezeteket jellemző kvázi-állandó állapot viszonyára: szakaszosnak, inkrementálisnak vagy folyamatosnak tekintik a változási állapotot. A másik törésvonal a változási folyamat feletti kontrollra vonatkozatható: a változás kezdeményezői és/vagy vezetői mennyire tudják és/vagy akarják saját szándékaikat érvényesíteni a folyamat során.

Vannak nem szándékolt szervezeti változások. Ezek lényege, hogy nem lehet őket tervezni, kontrollálni. Ilyenek a válságok, vagy a természetes, nem szándékolt innovációs folyamatok. A nem szándékolt változások, mint a válságok, a természetes (nem szándékolt) innováció, vagy a szervezetek mindennapjaiban jelen lévő, evolúciós fejlődések bár rendkívül érdekes, színes

részei a szervezetek életének, nem részei a kutatásomnak. Ha egy szervezeti innovációt a szervezet elkezd szándékosan, tudatosan kibontakoztatni és elterjeszteni önnön keretein belül, akkor már nem „természetes” innovációról, hanem vagy szervezeti tanulásról, vagy tervezett változtatásról beszélünk, s ebben az esetben már a kutatásom során vizsgált jelenségek tárgykörében is értelmezhető.

2.1.3 Az ismert változásmenedzsment elméletek a változás típusai szerint

Ebben a fejezetben azonosítom, hogy az ismert változásmenedzsment elméletek milyen típusú változásokkal foglalkoznak. Fontos dilemmája volt a kutatásomnak, hogy mennyire mélyedjek el a változásmenedzsment elméletek tengerében. A „tenger” kifejezés egyáltalán nem túlzó. Ahogy korábban fogalmaztam, az utóbbi 40 évben robbanásszerűen megnőtt a szervezeti változással és a változásmenedzsmenttel foglalkozó kutatások száma, nem csak a rész-témák köre áttekinthetetlen (Gelei, 1996), hanem a nyomukban burjánzó változási modellek is. Ma már nincs magára valamit is adó tanácsadó cég⁶ saját változásmenedzsment modell nélkül. Így az, hogy a változásmenedzsment elméleteket és modelleket feltérképezzem, lehetetlen küldetésnek bizonyult. Viszont ha elkezdjük ezeket az elméleteket sorra venni, előbb-utóbb ráébredünk, hogy nincsen új a nap alatt. Valójában nem mondanak újat azokhoz az ismert változásmenedzsment elméletekhez képest, amelyeket mint mainstream a business school-okban oktatnak, oktatunk. Azzal az egyszerűsítéssel éltem, hogy ezek az általunk oktatott elméletek olyan általános ideák, amelyeknek vagy megfeleltethető bármilyen új modell, vagy ezek tetszőleges kombinációiként állnak elő.

A SZAKASZOS szervezeti változások menedzsmentje a legutóbbi időkig a legelterjedtebb, legnépszerűbb megközelítések voltak. Népszerűségük oka a szervezetek vezetésében uralkodó funkcionista menedzsment felfogás és az elméletek által ígért gyors, hatékony célérés voltak. Alapvetően olyan fogalmak határozták meg a változáshoz, szervezetekhez, szervezeti tagokhoz való hozzáállásukat, mint ellenállás, információ-források, kulcsemberek, stakeholderek, hatalom.

A SZAKASZOS – IRÁNYÍTOTT változásmenedzsment felfogás kiváló demonstrációját adják a **Zaltman – Duncan** (1977) szerzőpáros által, gyakorlati tapasztalataik alapján, a hetvenes évek végén kidolgozott változási stratégiák. A modellt alkotó négy stratégia célja a vezetők támogatása annak elérésében, hogy a szervezeti szereplők viselkedését a szervezeti változás irányába mozdítsák el. Tehát a szervezeti változást, annak célját és tartalmát a menedzsment, a változást vezetők határozzák meg, és a folyamatban – a modell beszédes elnevezésű stratégiái alapján egyértelműen kimondható, hogy- a munkavállalók egy „kezelendő rossz”. A négy különböző változásvezetési megközelítés között választása van a vezetőnek, de választásában figyelembe kell vennie a változás szituációját, annak fontosabb sajátosságait. Ezek a

⁶ Néhány hazai példáért lásd: Flow Csoport (<http://flowcsoport.hu/services#valtozasvezetes-es-kulturafejlesztes>), ICG (<http://integratedconsulting.hu/filozofiank/valtozasmenedzsment/>), Grow (<http://grow-group.com/valtozas-menedzsment-tanacsadas/>) tanácsadó cégek változásmenedzsment modelljeit.

figyelembe veendő, ún. szituatív tényezők a következők: mekkora ellenállás várható, milyen a kapcsolat a hatalommal rendelkező szervezeti szereplők és a változás között (támogatják, felismerték, stb.), a változás kezdeményezői mekkora hatalommal rendelkeznek, a kulcsérintettek mennyire elkötelezettek a változásban, a szervezet adaptációját tekintve mennyire sürgős, nélkülözhetetlen a változás, illetve mekkora kockázata van a sikertelenségnek a szervezet jövőjét tekintve. Ezek alapján kell eldönteni, hogy az adott helyzetben melyik stratégia a megfelelő: a rásegítő, a felvilágosító-oktató, a manipulatív vagy a hatalmi-kényszerítő⁷.

Vannak olyan szerzők a szakirodalomban, akik kifejezetten azt hangsúlyozzák, hogy szervezeti változás és vállalati stratégia egymástól el nem választható fogalmak (By, 2005). Ma már univerzális igazsággént elfogadjuk szervezeti körökben, hogy a szervezetek túlélésnek alapvető feltétele a változás képessége. „Változz, vagy meghalsz!” (Robbins et al., 2010, p. 516, saját fordítás). Ebben az esetben stratégiai kompetenciának és egyben stratégiai célnak is tekinthető a változás, ugyanakkor a stratégia egy folyamatos megrendelést is jelent a változásmenedzsment számára.

Ahogy korábban kifejtettem, az **INKREMENTÁLIS** változás olyan jól leszűkíthető szakaszokra bontható időben, terjedelemben, és tárgyában, amikor a szervezet egyes részei egyszerre csak egy problémával, csak egy változással foglalkoznak. A folyamatos és rendszeres stratégiai felülvizsgálatból pontosan ilyen változási szakaszok definiálódnak a szervezetek számára. De ilyen időszakok az innováció által indukált változások is (Bouwen és Fry, 1991). Ezek a stratégiai változások, legyenek akár nagyobb váltások, akár kisebb finomhangolások, a teljes szervezetet érintik, és minden szervezeti egységtől, alrendszerétől megkövetelik a kisebb-nagyobb változást.

A *stratégia-implementációhoz* illeszkedő változásmenedzsment tipológia **Nutt** (1987) nevéhez kötődő. A négy implementációs stratégia (beavatkozási, részvételi, szakértői és kényszerítő stratégia) alapvetően abban különbözik, hogy a stratégiaalkotás, a stratégiai célok, elvárások meghatározásába, és a stratégiai akciótervek elkészítésébe mennyire von be másokat, ha igen, akkor kiket, az első számú vezető⁸.

Az *innovációhoz* köthető változásmenedzsment tipológia a **Bouwen és Fry** szerzőpáros nevéhez kötődik. Cikkükben (1991) alapvetően innovációs stratégiákat ismertetnek. Fogalomhasználatukban az innováció „új ötletek kidolgozása és megvalósítása, olyan emberek által, akik időn átívelő tranzakciókat bonyolítanak le másokkal egy intézményi kereten belül” (Bouwen és Fry, 1991, p. 37, saját fordítás). Értelmezésükben az innováció és a változás egy és ugyanaz. A változás során a régi működés logikája, a domináns logika megkérdőjeleződik egy új logika (a változás logikája) által. Az innováció sikere azon múlik, hogy a két logika között milyen minőségű interakció jön létre. Kutatásaik során a két logika találkozására négy alap stratégiát azonosítottak. Ezek közül az első három (hatalmi, eladó, szakértő modell⁹) szinte egy

⁷ Részletes összehasonlításért lásd 1. számú mellékletet.

⁸ Részletes összehasonlításért lásd 2. számú mellékletet.

⁹ Részletes összehasonlításért lásd 3. számú mellékletet.

az egyben megfeleltethető egyrészt a Zaltman – Duncan páros hatalmi-kényszerítő, manipulatív és felvilágosító-oktató stratégiáinak, valamint Nutt kényszerítő, beavatkozási, és részvételi-szakértői stratégiáinak (Gelei, 2011). Egyedül a negyedik nem illeszkedik a sorba. A konfrontatív – tanulási stratégia kulturális szinteket mozgat meg, a két logika találkozásának egy teljesen más minőségi szintjét kínálja (lásd 2.2.3. fejezet). Miután véget ért a folyamat, a konszolidáció és nyugalom hosszabb periódusa következik, amikor is a változási folyamatban új vagy innovációs logika válik a domináns logikává.

Beer és Nohria (2000) alapvetően két faktor mentén különböztet meg két alapvető változást, és változás menedzsment megközelítést. Az egyik a szervezet hard elemeire fókuszáló „E”, a másik a szervezet soft elemeire hangsúlyt tevő „O” típusú változás. Nem csak a változás fókusza adja a különbségtételt, mert ez a dichotómia a változásmenedzsment stílusában és folyamatában is tetten érhető. Az „E” típusú változásmenedzsment mögött meghúzódó változás-felfogás egy az egyben megfelel az *irányított és szakaszos* változásoknak, míg az „O” típusú változás már *tervezett és szakaszos* változásmenedzsmentnek tekinthető. Legfontosabb különbség ugyanis közöttük, hogy az „E” típusú változásmenedzsment top-down, míg az „O” alapvetően participatív szemlélettel áll hozzá a változási folyamathoz. A meggyőzés és hatalmi eszközökkel való kényszerítés áll szemben a bevonással, elkötelezettség megteremtésének szándékával.

A szerzőpáros „O” típusú változási modelljével rokon a talán legismertebb változásmenedzsment modell, **Kotter** 8 lépés modellje (Kotter, 2007ab, 2008). Kotter közel 20 évvel ezelőtt alkotta meg hamar népszerűvé vált (a Harvard Business Review Szerkesztőjének előszava Kotter cikkéhez: Kotter, 2007b) modelljét. Ezek a lépcsők vagy lépések szigorú egymásutániséget feltételeznek, s egy esetleges sikertelen változási folyamat oka nem csak az, ha egy vezető nem hajtja végre mind a nyolcat, hanem az is, ha nem a megfelelő sorrendben teszi ezt (Kotter, 2007b).

Kotter a sikeres változásmenedzsment kulcstényezőinek a motivációt, elkötelezettséget, a változás mögött felsorakozó, megfelelő hatalmi erőt, a jövőképet és a kommunikációt tartja, valamint az elért eredmények szervezeti mindennapokban való rögzítését. Kotter később saját maga ismerte fel, hogy az általa kialakított változásmenedzsment forgatókönyv és az azonosított kulcstényezők további kiegészítésre szorulnak. Ennek egyik oka, hogy még ahhoz képest is, amikor a fenti modellt megalkotta (kilencvenes évek második fele) tovább fokozódott az üzleti-gazdasági világ turbulenciája (Kotter, 2008, 2012). Így aztán nagyobb stratégiai irányváltásokra és ezek nyomán a nagyobb szervezeti változásokra nem ritkán, néhány évente van szükség, hanem annál sokkal gyakrabban. Ehhez a gyakori változáshoz a fenti modell önmagában szerintem sem alkalmas módszertan, a szervezeti struktúrába kell beépíteni olyan rugalmas megoldásokat, amelyek tulajdonképpen a folyamatos adaptációt teszik lehetővé. Ez

vezetett el Kotter **ún. kettős működési rendszer elméletéhez**¹⁰, amely viszont már egy **FOLYAMATOS, TERVEZETT** változást jelent.

Szintén FOLYAMATOS, TERVEZETT változást hoz a szervezetek életébe az Akciókutatás (Action Research, AR). AR-nek tekinthető minden olyan változási folyamat, amelyik célja kettős: valamilyen valós szervezeti problémát megoldani és egyben hozzájárulni a szervezetről való tudományos ismeretekhez (Grasselli, 2009). A tudomány, az akadémia világának perspektívájából nézve az AR (Lewin-i¹¹) alaptézise, hogy csak azt ismerhetjük meg igazán, amit megpróbálunk megváltoztatni. Ebben az összefüggésben a változás csak apropó, mint egy ideális közeg jelenik meg. A tudományos fejlődés, a tudás tudományos szintű gyarapításával együtt az AR explicit célja, hogy valós problémák megoldásához járuljon hozzá.

Az akciókutatást a valós problémákhoz való érdemi hozzájárulás mikéntje, vagyis a gyakorlat (ha úgy tetszik, a változásmenedzsment) szemszögéből nézve árnyalatokban lehet csak megkülönböztetni az akciókutatást a szervezetfejlesztéstől. Coghlan és Brannick (2014) például a szervezetfejlesztést (OD-t) az Action Research (AR) egyik megvalósulási lehetőségeként azonosítják. Bakacsi épp fordítva, a szervezetfejlesztés „domináns folyamat modellje”-ként (Bakacsi, 2005, p. 75.) aposztrofálja az akciókutatást. A Szervezeti Magatartás alapszakirodalma azonban külön kezeli a kettőt (lásd Robbins et al, 2010; Cummings és Worley, 2001).

A tudományos ismeretekhez való hozzájárulás mint explicit cél mellett, ami megkülönbözteti az akciókutatást a szervezetfejlesztéstől az az, hogy az akciókutatás folyamatában dinamikusan fejlődik (Coghlan és Brannick, 2014), ezáltal a szervezetfejlesztésnél *sokkal tudatosabban* kezeli a változások iterativitását, azt, hogy az egyik változás generálja a következőt. Az egyik folyamat akció-cselekvése generálja a következő akciót, vagyis a változási folyamat következő lépését (Grasselli, 2009). Vagyis az akciókutatás folyamatos, míg a szervezetfejlesztés inkább inkrementális változást hoz a szervezetek életébe.

¹⁰ Azt Kotter is hangsúlyozza, hogy a szervezetek mindennapos irányítása megkíván egyfajta stabil működést (s ezekre megfelelnek a tradicionális hierarchiák, az ismert menedzsment folyamatok), de létre kell hozni azokat a strukturális kiegészítő elemeket, amelyek feladata a szervezeti környezetben lévő veszélyek és lehetőségek felismerése, azonosítása. Ez a másodlagos struktúra (second operating system) az a strukturális elem, amely biztosítja, hogy a szervezet kellő gyorsasággal reagáljon a környezeti változásokra. Fókuszában a környezet (üzleti, iparági környezet) és a szervezet, valamint a kettő közötti összefüggések, kapcsolódások folyamatos monitoringja áll, ezt elemzi és értékeli, majd fordítja át stratégiává és stratégiai akciókká. A „másod” kifejezés azt jelenti, hogy kiegészíti a szervezet hagyományos (hierarchikus) működési rendjét, ettől lesz a szervezet működése kettős. (Kotter, 2012)

A hálózatos jelleg és a stratégiai fókusz miatt nevezi Kotter ezt a kiegészítő struktúrát stratégiai hálózatként. (Kotter, 2012) Kotter a stratégiai hálózatokban az egyszerű szervezetek, mint például a start-upok (Dobák és Antal, 2010) olyan előnyeit próbálja hasznosítani nagyobb, strukturáltabb szervezetekben, mint az ilyen kisebb szervezetek hálózatos működéséből adódó rugalmasság.

¹¹ „Nem érthetsz meg egy rendszert addig, amíg nem próbálsz meg megváltoztatni.” (Kurt Lewin alapján Edgar Schein, 1996, p.64, saját fordítás)

A változás feletti kontroll szerinti dichotómia

		szándékolt			nem szándékolt
		Irányított	Tervezett	Kísért	
A változások üteme szerinti dichotómia	Szakaszos	Beer és Nohria „E” típusú változás Zaltman és Duncan modellje	Beer és Nohria „O” típusú változás Kotter 8 lépés modell		Válságmenedzsment
	Inkrementális	Nutt stratégia- implementációs taktikák Bouwen és Fry hatalmi, eladói és szakértői stratégiák	Szervezetfejlesztés (OD)	Szervezeti tanulás (Argyris, Schein) Bouwen és Fry: konfrontációs-tanulási stratégia	Nincs változás- menedzsment
	Folyamatos		Akciókutatás (AR) Kotter kettős működés modellje	Tanuló Szervezet (Senge)	Nincs változás- menedzsment

kutatási fókuszon kívül esik
 nem értelmezhető

3. ábra: Az ismert változásmenedzsment elméletek a változások üteme és a változás feletti kontroll szempontjából.
Forrás: saját ábra

A legkomplexebb változásmenedzsment felfogások önmagukat nem változásmenedzsment iskolaként definiálják. Számukra a változás és a tanulás elválaszthatatlan ikerfogalmak. A megközelítéseik szerint a változás immanens része a XXI. századi szervezetek életének, a hosszú távú fennmaradást biztosító szervezeti kompetencia: a szervezeti tanulás kompetenciája. Több **szervezeti tanulás** megközelítés van (lásd Edmonson és Moingeon tipológiáját, Edmonson és Moingeon, 1998), én azokkal az elméletekkel foglalkoztam, amelyekre vonatkozik ez a tanulás – változás párhuzam (legismertebb szerzői Edgar **Schein** és Chris **Argyris**). Ez az irányzat abban különbözik a többitől, hogy kifejezetten az egyén áll a kutatások fókuszában, illetve nem egyszerűen magatartás (egyéni vagy szervezeti) változást sürget, hanem a magatartás mögött meghúzódó előfeltevések, a gondolkodásmód megváltoztatásában látják a megoldást. Az elméletek közös előfeltevése, hogy a humán rendszerekben történő, valódi változás megmutatkozik az egyén magatartásának megváltozásában. A magatartásváltozás mögött pedig van egy kognitív változás is: az egyén máshogy észleli, érti, látja, értelmezi a világot: a (humán) rendszer maga változik meg (Watzlawick et al., 1989), s ez mutatkozik meg, érhető tetten a magatartás megváltozásában is (ami így csak egy tünet, következmény). Ezt nevezik még másodfokú változásnak (Watzlawick et al., 1989; Palmer et al., 2009) vagy kéthurkos tanulásnak (Argyris és Schön, 1978) is.

A szervezeti tanulás ebben az értelemben „egy olyan szervezeti önmegismerő folyamatot jelent, amelynek lényege, hogy a szervezet – reflektálva a felhalmozott kollektív tapasztalatokra, és rákérdezve az adottnak vett dolgokra – egyre nagyobb tudatosságra tesz szert saját helyzetét, céljait és működését illetően, ezért egyre nagyobb hatékonysággal és eredményességgel tud működni.” (Gelei, 2002, 6. oldal) Ez a folyamat természetéből adódóan csak **KÍSÉRT**, **FACILITÁLT** folyamat lehet. S előfordulhat egyes szervezetek esetében, hogy ez az önmegismerő folyamat állandósul, a mindennapok szerves része lesz. Ebben az esetben már egy

FOLYAMATOS változási *állapot*ról: a **tanuló szervezeti** működésről beszélünk (Senge 1990ab, 1993; Senge és Koffman, 1993).

A fentiekben bemutatásra került, hogy milyen típusú változásokat azonosított a szakirodalom, valamint az ismertebb változásmenedzsment elméleteket besoroltam aszerint, milyen típusú változásokra adnak megoldást. Amit nagyon fontos észrevenni ebben az egész megközelítésben, hogy az külső, pseudo-objektív¹² kutatói perspektíva. A kutató ugyan saját maga is kategorizálhatja és elemezheti a változásokat a maga által meghatározott kategóriák szerint, a gyakorlatban viszont nem ő, hanem a szervezeti tagok szubjektív megítélésén dől el, hogy az adott folyamat szervezeti változás volt-e vagy sem. Abban is lehet különbség a kutató és a szervezeti tagok között, hogy a kutatói – szakértői definíciótól függetlenül a szervezeti tagok milyen típusú változásnak ítélték meg az adott folyamatot.

A szervezeti változás definíciója egy más paradigma mentén lehet az, hogy szervezeti változás nem más, mint az adott szervezet interpretációs folyamatainak eredménye. A konstruktivista paradigma (Blaikie, 2007) szerint „a szervezet többé már nem tekinthető entitásnak, külső, meghatározott dolognak (...). A szervezet sokkal inkább egy bizonyos mértékű közös jelentéssel bíró, egyeztetett társadalmi valóság.” (Bouwen és Fry, 1991, p. 38, saját fordítás)

Változásmenedzsmentre értelmezve ezt a megközelítést: „A szervezetek maguk rendelkeznek többé-kevésbé közös értelmezéssel arra nézve, mit tekintsenek fontos szervezeti jellemzőnek, és mit az adott szervezet megváltozásának (...). 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.” (Gelei, 1996, p. 72)

A változásmenedzsment megközelítések döntő többsége nem ezt az interpretatív - konstruktivista irányt követi, hanem alapvetően funkcionalista hozzáállással arra keresi a választ, hogy egy adott változási folyamatban milyen eszköz(tár) vezet(i a vezetőt) sikerre. Fókuszukban a vezetők állnak; amennyiben munkavállalói perspektívából vizsgálódnak (lásd Armenakis és Harris, 2009), annak konklúziói a vezetőknek nyújtanak támpontokat. Azért akarják megérteni a munkavállalókat, hogy a megértéssel a változásmenedzsment vezetői eszközeit tegyék hatékonyabbá, a vezető minél sikeresebben érje el az általa kitűzött célokat.

A paradigmatis különbség, amely a szervezetekről való gondolkodást megosztja (Burrell és Morgan, 1979; Scherer, 2002; Blaikie, 2007), nyilvánvalóan jellemzi a szervezeti változások elméleteit is. Az, hogy mit feltételezünk az egyes emberről (egyénéről), illetve a szervezeti valóságról, meghatározza a fennálló szervezeti változás diskurzushoz való hozzáállásunkat és a kapcsolódásunk módját.

¹² Ebben a kifejezésben már implicite benne van a saját paradigmatis álláspontom. Nem éreztem volna hitelesnek az objektív kifejezés használatát, mert nem hiszek a kutatói független, külső nézőpontban. Objektív – szubjektív különbségről bővebben lásd Scherer, 2002.

Nézzük a saját, jelen kutatásban meghatározott kutatói alapállásomat! Ez az alapállás a szervezeti változás elméleteinek feltérképezése során, a kutatási folyamat során alakult ki. Számomra nem az az érdekes, hogy a vezető a kitűzött céljait hogyan és miért (nem) éri el, hanem hogy az, ami a szervezeti változás során történik, hogyan jön létre a vezetők – beosztottak közötti együtt-cselekvésből. A változás eredményeképpen valamit máshogy csinálunk – s ebből számomra a *többes szám* a fontos. Mi együtt, közösen csinálunk valamit máshogy, s ennek kialakulása az igazán érdekes.

Ezzel együtt nem hunyhattam szemet a kutatási területem mainstream iskolái felett, és nem volt szabad átsiklanom felettük. Kutatóként nem csupán az a feladatom, hogy pontos és releváns kérdéseket tegyek fel, majd megpróbáljak adekvát és valid válaszokat adni rájuk, de mind a kérdéseimet, mind a válaszaimat el kell tudnom helyezni a választott diszciplínám diskurzusában. Amint megszületett bennem annak a felismerése, hogy milyen kutatói perspektívából érdeklődöm a téma iránt, már tudatosan, ezzel a szemüveggel is újra vizsgáltam az ismert változásmenedzsment elméleteket. Ezt az olvasatot a következő fejezetben ismertetem.

2.2 Az együttműködés szintjei az ismert változásmenedzsment elméletekben

Mint említettem, a változásmenedzsment elméletek döntő többsége funkcionista, s ehhez képest a konstruktivizmus egy teljesen más paradigma (Blaikie, 2007). Vizsgálódásom a továbbiakban arra irányult a létező és ismert változásmenedzsment iskolák között, hogy egyáltalán közösségben gondolkodnak-e? Funkcionista nyelvhasználattal: milyen viszonyt, az együttműködés és együtt-cselekvés milyen fajtáját feltételezik vagy írják elő a változási folyamatokban? Vezetői perspektívából feltéve ugyanezt a kérdést (csak ebben már rejtve van sok előfeltevés is!): az ismert változásmenedzsment elméletek szerint a munkavállalók bevonásának milyen szintje az ideális (sikerre vivő)?

A korai (ugyanakkor leginkább ismert) változásmenedzsment elméletek fókuszában a munkavállalói (szervezeti tagok felől érkező) ellenállás van. A változás azt jelenti, hogy a status quo-ban valami megváltozik, és ebből biztosan adódik az ellenállás megjelenése (Zaltman és Duncan, 1977; Bouwen és Fry, 1991; Nutt, 1987). Ez magában rejti azt az előfeltevést, hogy a munkavállaló nem szükségszerűen együttműködő partner, a munkavállaló ebben a megközelítésben nem része a „mi”-nek. S akit emiatt kényszeríteni, manipulálni, esetleg felvilágosítani, de minimum rásegíteni kell (Zaltman és Duncan, 1977; Nutt, 1987). Esetleg ösztönözni, motiválni, elkötelezetté kell tenni (Beer és Nohria, 2001; Kotter, 2006, 2007ab, 2008), s ezért olykor be kell vonni a folyamat különböző szakaszaiba.

A munkavállalókban ha nem is ellenséget, de valamifajta kívülálló aktort látó felfogások nyilván távol állnak attól a felfogástól, hogy vezetők és beosztottak közösen alakítják a szervezeti változást, hogy a változás közös együttműködésük nyomán bontakozik ki. Ezekben az elméletekben a munkavállaló szükséges rossz a vezetői célelézési folyamatban. Azonban a participatívabb megközelítések is egyvalamit adottnak vesznek: azt, hogy a változás szükséges, vezetői szinten kell kimondani és onnan *lefelé* kommunikálni, majd bevonni a „lentieket”. Így

ezek a megközelítések is, ha nem is eszközként, de semmiképpen nem egyenrangú partnerekként tekintenek a beosztottakra.

Robbins és társai (2010) alapján a változásmenedzsment elméleteket az alapján is meg lehet különböztetni, hogy miből indulnak ki, mit vesznek alapul (adottnak). A fókuszpont megválasztása magával hozza, hogy a vezetők a változási folyamatban milyen szerephez juttatják a szervezeti tagokat (munkavállalókat).

A **megoldás-fókuszú iskolák** számára *adott (a vezetés vagy a külső szakértő által meghatározott) a probléma, s ezzel a változás célja, és ehhez biztosítanak megoldásokat, a konkrét változás sikeres menedzseléséhez taktikákat, stratégiákat, vonalvezetőket.* A **probléma-orientált** megközelítések alapvető feltételezése, hogy a probléma természete meghatározza a probléma megoldását, a szükséges akciókat. Egy lépéssel hátrébb állva elsőként a problémák azonosítását tűzik ki célul, s ebben a probléma meghatározásban aktív szerephez juttatják a szervezeti tagokat is. A **kultúra-orientált** változásmenedzsment iskolák a változást egy folyamatos, közösségi, önreflektív folyamatnak tekintik, ahol a változás sikere azon múlik, milyen mélyre, és mennyire közösen tekintünk.

2.2.1 Megoldás-fókuszú változásmenedzsment iskolák

A megoldás-fókuszú változásmenedzsment iskolák (pl. Zaltman és Duncan, 1977; Nutt, 1987; Beer és Nohria, 2000; Kotter, 2006, 2007ab, 2008; részben Bouwen és Fry, 1991) ***kimondják, hogy a vezető(k) határozzák meg a célokat, irányokat (megoldandó problémát), s ehhez valahogyan kezelni kell azt a tényt, hogy a szervezetben vannak munkavállalók is.*** Az, hogy ennek a kezelésnek mi a módja, már iskolánként változó.

ZALTMAN ÉS DUNCAN (1977) nyíltan beszél manipulációról, hatalmi eszközökkel való kényszerítésről, puhább verzióban felvilágosításról, rásegítésről. NUTT (1987) négy implementációs stratégiája alapvetően abban különbözik egymástól, hogy az első számú vezető a stratégiaalkotás, a stratégiai célok meghatározásába, az akciótervek elkészítésébe mennyire von be másokat, s ha igen, akkor kiket (külső szakértőn, kulcsérintetteken, választott bizottságon túl más csoportok elő sem kerülnek).¹³

A Zaltman – Duncan szerzőpáros, és a Nutt-féle tipológiájához nagyon hasonló a BOUWEN ÉS FRY (1991; magyarul összefoglalóját lásd Gelei, 2011) által meghatározott négy, ún. innovációs modell közül az első három. A hatalmi, eladó, szakértő és konfrontációs - tanulási stratégiák Beuwen és Fry elméletében arra vonatkoznak, hogy egy szervezeti innováció, vagyis egy szervezeti változás során a jelent meghatározó domináns logika és az újat, a változást hozó innovációs/változási logika hogyan találkoznak. A találkozás, az interakció megnevezésére a szerzőpáros a dialógus szót alkalmazza, de célszerűbb az alku (negotiation) használata. A négy innovációs modell¹⁴ azt különbözteti meg, hogy az eltérő valóság-értelmezések, logikák, „illetve az eltérő logikák tulajdonosaiként különböző szervezeti szereplők” (Gelei, 2011, p. 148) hogyan alkudoznak egymással.

¹³ Részletekért lásd 1. és 2. számú mellékleteket.

¹⁴ Részletes összehasonlítást lásd 3. számú mellékletben.

Az első három stratégia egyoldalú kontrollt ad a változást, az új logikát hozó, jellemzően a (stratégiát meghatározó) felsővezetés kezébe. A kontroll a résztvevő felek közötti diskurzus, a változás tárgyára vonatkozik. A hatalmi stratégia esetén az erősebb fél, jellemzően a felsővezetés egyoldalúan kényszeríti rá a „saját valóság-definícióját és cselekvési logikáját a másik félre.” (Gelei, 2011, p. 149) Az eladó stratégia esetében kisebb a kényszer, barátságosabb a kapcsolódás (Bouwen és Fry, 1991), a szakértői stratégia esetében kognitív meggyőzés történik (Bouwen és Fry, 1991). Egyedül a negyedik, konfrontációs-tanulási stratégia különbözik a Zaltman-Duncan vagy a Nutt-féle tipológiáktól, mivel itt a domináns (rég) és a változás (új) logika találkozása az „egyenlő részvételen alapuló őszinte, tabuk és torzítások nélküli dialógusa” (Gelei, 2011, p. 150)

BEER ÉS NOHRIA (2000) szerzőpáros az ún. „E” és „O” típusú változás megközelítések szekvenciális váltogatásában látják a sikeres változás kulcsát, de kiemelik, hogy az „E” típusúval kell kezdeni, amelyik a szervezet kemény (hard) elemeire fókuszáló, *top-down* megközelítés. Csak a vezetők által legfontosabbnak definiált kemény elemek megváltoztatását követheti a munkavállalók participációja a további folyamatba. Az magától értetődő, hogy a változás iránya, célja a vezető(k) által kerül meghatározásra.

KOTTER bár szemléletes példájában (a pingvinek esetében, Kotter, 2006, 2007a) a változás szükségességének felismerője egy nem vezető szervezeti tag, de az ő szerepe addig terjed, amíg erről a szükségességről meggyőzi a vezetőket, s onnantól a vezetők irányítják a változást. Feladatuk például a munkavállalókban a sürgetettség érzés megteremtése, hiszen ez teremt részükről motivációt. Információval kell őket ellátni a piacról, a versenytársakról, a piaci versenyhelyezetről, a pénzügyi teljesítményről, a várható trendekről, s mindezeket oly módon kell számukra kommunikálni, hogy világos legyen, „a status quo veszélyesebbnek tűnjön, mint az ugrás a semmibe.” (Kotter, 2007b, p. 98, saját fordítás). Fontos, hogy ne csak észérvekkel teremtsük meg ezt az érzést a munkatársakban, hanem hassunk „az agyunk nem analitikus részeire” is (Kotter, 2008, p. 35, saját fordítás), arra, hogyan *éreznek*. Ez a hatásgyakorlás erősen emlékeztet Zaltman és Duncan szerzőpáros által még nyíltan kezelt manipulációra.

Kotter minden egyes javasolt lépése (sürgetettség-érzés kialakítása, irányító csapat létrehozása, jövőkép kialakítása) vezetői feladat. Ugyan beszél a folyamatot vezérlő koalíció felállításáról (amely a vezetővel együttműködve irányítja a változásokat), de a koalíció egyik alapvető ismérve, hogy tagjainak egyet kell érteni a szervezet jelenlegi helyzetével, a kihívásokkal, a lehetőségekkel, azzal, hogy miért és milyen jellegű változásokra van szükség (Kotter, 1999, 2006, 2007ab; 2008, Bakacsi, 2004) – vagyis a vezető álláspontjával. Tehát Kotter modellje erősen participatívnak tűnhet, de a vezető által kiválasztott, a vezető céljaival és elvárásaival egyetértő csapattal való együttműködés meglátásom szerint nem tiszta együttműködés. Hiszen ők együttműködnek a vezetővel – egyoldalúan. Az együttműködés bizonyosan nem kölcsönös.

2.2.2 Probléma-orientált változásmenedzsment iskolák

A **probléma-orientált változásmenedzsment megközelítések** közé sorolja Robbins (2010) a szervezetfejlesztést és az akciókutatást. De ide sorolható Kotter (2012) kettős működési modellje is. Ezek az iskolák az előzőekhez képest eggyel hátrébb lépnek, és nem tekintik evidensnek, hogy a vezető(k) pontosan látják, min kellene változtatni a szervezetben az

eredményesség javítása érdekében. A *visszalépés* azt jelenti ebben az esetben, hogy felülvizsgálják, diagnosztizálják a szervezetet, *közös(ségi) értelmezést keresve azokra a kérdésekre, hogy „Mi van most?”, „Mi a probléma?”, „Hogyan lehetne jobb az, ami van?”*. Ezek a kérdések olyan jelenségeket hoznak felszínre, amelyek valóban *az adott szervezetről, és a teljes szervezetről (nem csak a vezető(k)ről) szólnak, a valódi és valóban közösen értelmezett problémákat tárják fel*.

A probléma-orientált változásmenedzsment megközelítések explicitté teszik humanisztikus-demokratikus értékeiket, amelyek mentén gondolkodnak a szervezetekről, változási folyamatokról, a szervezeti tagok együtt-cselekvéséről.

1. **Emberek tisztelete:** az egyénekre úgy kell tekinteni, mint akik képesek felelősséget vállalni, lelkiismeretesek, gondoskodóak.
2. **Bizalom és támogatás:** az egészséges és hatékony szervezet alapvető jellemzője a bizalom, hitelesség, nyitott és támogató légkör.
3. **Hatalommegosztás:** a hatékonysághoz fontos a szervezeti hierarchiához köthető hatalom és kontroll csökkentése.
4. **Konfrontáció:** ha a problémákat a szőnyeg alá söpörjük, esélyünk sincs valódi fejlődésre, változásra. Fontos a valódi problémákkal való őszinte, nyílt szembenézés.
5. **Participáció, részvétel:** minél több, a változásban érintett embert vonunk be a döntési folyamatba, annál valószínűbb, hogy elkötelezettek lesznek a megoldások megvalósításában (Robbins et al., 2010).

A legfontosabb érték azonban a fentieken alapuló **együttműködés**, amely együttműködés vonatkozik a szervezeti tagok közötti kapcsolatra, és a külső szakértők szervezethez való kapcsolódására is (Robbins et al., 2010; Coghlan és Brannick, 2014).

A SZERVEZETFEJLESZTÉS (OD) beavatkozásának egyszerre *célja* a szervezeti tagok közötti együttműködés fejlesztése, de ugyanúgy *eszköze* is, hiszen az OD által alkalmazott lépések feltételezik és szükségszerűvé teszik a tanácsadók és szervezeti tagok közötti együttműködést (Cummings és Worley, 2001).

A szervezeten belüli és a tanácsadók-szervezeti tagok közötti kapcsolat, az együttműködésük alapja az ún. **demokratikus dialógus** (Coghlan és Brannick, 2014). A szóösszetételben a „demokratikus” jelző magában foglalja a fent ismertetett alapvető értékeket. A dialógus pedig ebben az esetben a szervezeti problémákról, nehézségekről, vagy akár erősségekről, pozitívumokról való őszinte, nyílt párbeszédet jelenti, amely során kialakításra kerül egy közös értelmezés. Ez a párbeszéd sokkal fontosabb minden másnál a folyamatban, „a párbeszéd az, amin keresztül a dolgok elkezdnek változni” (Robbins et al., 2010, p. 529, saját fordítás).

Ebben a felfogásban már megjelenik az, hogy a változás annak meghatározásától (célok, irányok, jövőkép, stb.) kezdve, és folyamatában is *közösségi alkotás*. S kimondják, hogy a közösségi alkotás folyamata a *dialógus*. A szervezetfejlesztési folyamat minden lépésében megjelenő elem a párbeszéd, a demokratikus dialógus, amely így tulajdonképpen a sarokköve a folyamat eredményességének, sikerességének.

Ugyanakkor a diagnózis és a változást eredményező beavatkozások *limitáltak*, az előre, vezetőkkel közösen meghatározott célokra fókuszáltak. A diagnózis során feltárulhat, ha a valódi problémák máshol rejlenek, de a szerződés ügyfél és külső szakértő között határokat szab a probléma feltárás és a megoldások, beavatkozások fókuszának. (Cummings és Worley,

2001) A szerződés ugyan folyamatos reflexió, felülvizsgálat tárgya, de a legfelsőbb vezetés a folyamat végső megrendelője (French és Bell, 1993, 1999; Bakacsi, 2005), ami korlátot is definiál a szervezetfejlesztés számára. A demokratikus dialógus tehát mindenképpen ki van szolgáltatva a felsővezetés akaratának (döntésének), jóindulatának és elkötelezettségének.

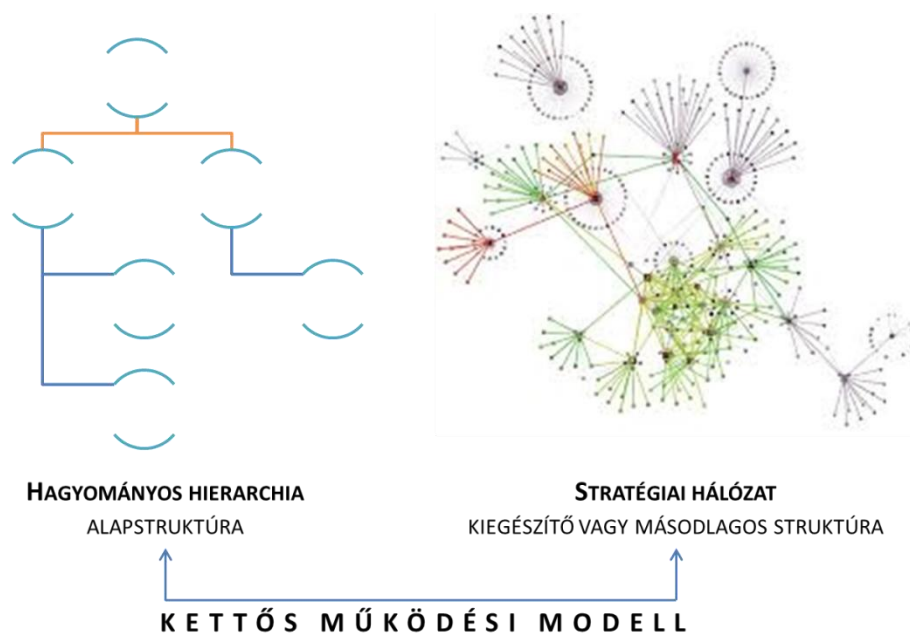
Az AKCIÓKUTATÁS (AR) lépései annyiban egyeznek a szervezetfejlesztéssel, hogy ez a folyamat is diagnózison alapszik, ezen a diagnózison alapul az akció, a beavatkozási lépés, amelyet a kiértékelés követ. Azonban „az értékelés a helyzet újradiagnosztizálásához vezet az előző cselekvési ciklusból tanultak alapján.” (Elden-t idézi Grasselli, 2009, p. 66.) A szervezetfejlesztéshez hasonlóan érdemi megrendelést, kutatási kérdést csak a diagnózis után lehet definiálni, a megrendelővel közösen.

A szervezetfejlesztéshez hasonló, a folyamatot alapjaiban meghatározó karakterisztika a **kollaboratív demokratikus partnerség** (Coghlan és Brannick, 2014), amely annyiban több a szervezetfejlesztést jellemző demokratikus dialógustól, hogy még erőteljesebben épít a szervezeti változásban érintett PanTeam tagjainak bevonására a folyamat *minden egyes* lépésébe. A szervezetfejlesztésben tehát a döntés *mindig* a szervezet legfelsőbb vezetőinél van, arról is, hogy a diagnózis során azonosított eredményeket a szervezet mely tagjainak, ki és mikor, hogyan jelzi vissza, valamint a diagnózis alapján milyen konkrét megrendelés szülessen, illetve milyen akció, cselekvési lépések induljanak. Ezzel szemben az akciókutatásban a partnerség áthatja a teljes folyamatot, ezáltal minden döntés még demokratikusabbá válik, együtt-döntés születik (Robbins et al., 2010; Bakacsi, 2005) minden érintettekkel közösen a fenti témák mindegyikében. Ezért *az együttműködésért az akciókutató (tanácsadó) felel, a folyamat fontos minőségi jellemzője, ellentétben a szervezetfejlesztéssel, ahol a bevonás, együttműködés mértéke és minősége a megrendelő, a folyamatért felelős legfelsőbb szintű szervezeti vezető felel.*

A nyilvánvaló hasonlóságok szervezetfejlesztés és akciókutatás között nem teszik egyszerűvé és egyértelművé a két irányzat közötti különbségtételt. Vannak, akik épp emiatt az akciókutatás egyik alirányzatának tekintik a szervezetfejlesztést, míg mások fordítva, az akciókutatást a szervezetfejlesztés domináns modelljeként nevesítik. A különbségük lehetséges magyarázata a jelen fejezetben tárgyalt téma szempontjából irreleváns, és egy korábbi fejezetben már ismertettem (lásd 2.1.1. fejezet).

Az OD és AR mellett a harmadik példa problémaorientált változásmenedzsment megközelítésre KOTTER KETTŐS MŰKÖDÉSI MODELLJE (Kotter, 2012). Ebben a modellben az egyszerű szervezetek, mint például a start-upok (Dobák és Antal, 2010) olyan előnyeit próbálja hasznosítani nagyobb, strukturáltabb szervezetekben, mint az ilyen kisebb szervezetek hálózatos működéséből adódó rugalmasság.

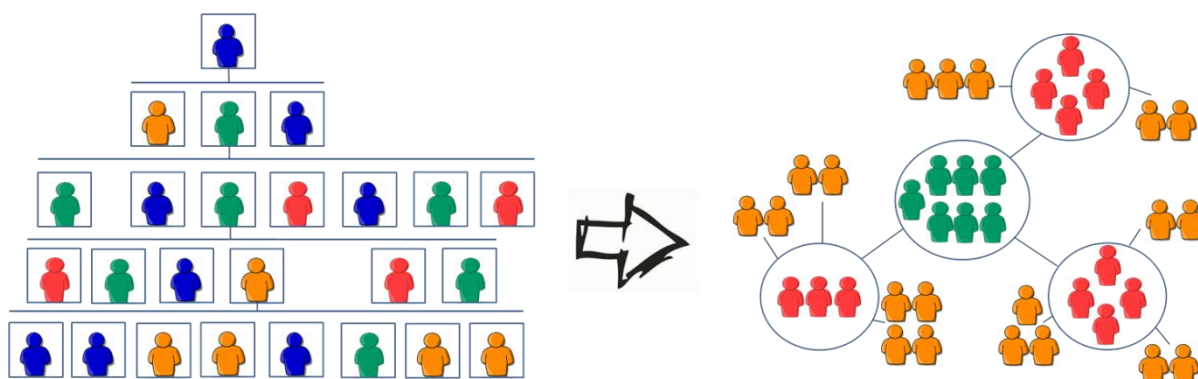
Kotter szerint egy másodlagos struktúra (second operating system) az a strukturális elem, amely biztosítja, hogy a szervezet kellő gyorsasággal reagáljon a környezeti változásokra. Fókuszában a környezet (üzleti, iparági környezet) és a szervezet, valamint a kettő közötti összefüggések, kapcsolódások folyamatos monitoringja áll, ezt elemzi és értékeli, majd fordítja át *stratégiává* és *stratégiai akciókká*. A „másod” kifejezés azt jelenti, hogy *kiegészíti* a szervezet hagyományos (hierarchikus) működési rendjét, ettől lesz a szervezet működése *kettős*.



4. ábra: Kotter kettős működési modelljének alaplogikája. Forrás: Kotter, 2012 alapján készített saját ábra

A kiegészítő vagy másodlagos struktúra jellegét tekintve *hálózatos*, ami működésére és a hierarchikus szervezeti struktúrával való kapcsolódására is vonatkozik. A hálózatos jelleg és a stratégiai fókusz miatt nevezi Kotter ezt a kiegészítő struktúrát **stratégiai hálózatnak**.

- Tagjai a szervezet minden szintjéről képviseltetik magukat: a legfelsőbb szinttől a legalsó szintekig mindenhol „érkeznek” munkavállalók a stratégiai hálózatba.
- Felépítése egy naprendszerhez hasonló: van egy *irányító koalíció*, akik mint a Nap, központi és meghatározó szerepet foglalnak el a rendszerben. Az irányító koalíció *stratégiai döntéseit előkészítő csoportok* a Naprendszer bolygói, és vannak az ő *munkájukat támogató* munkavállalók, akik a rendszer holdjaiként vagy még inkább műholdjaiként azonosíthatóak. Utóbbiak szerepe elsősorban az információk közvetítésében van: a döntéseket, problémákat előkészítő csoportokhoz épp úgy, mint a döntések, irányvonalak megszületését követően ezektől a csoportoktól szállít információt a szervezet többi tagja felé. Konkrét témától, problémától függően ezek a „műholdak” és „bolygók” dinamikusan alakulnak: újak jönnek létre, a korábbiak felbomlanak; ez biztosítja a rendszer nagyfokú rugalmasságát, adaptációs képességét.



5. ábra: A hagyományos hierarchia és a stratégiai hálózat kapcsolata. Forrás: Kotter, 2012, p. 49.

Kotter 8 lépés modelljének tehát egy részben módosított, és a szervezeti struktúrába kódolt verziójáról beszélünk. A korábbi modell sarokkövei (önkéntesség, irányító koalíció, csoportmunkák, leader típusú vezetés, vízió, közös cél, folyamatos kommunikáció, stb.) mint

alapelvek, itt is felfedezhetőek, de strukturális megoldással garantálja, hogy a szervezet *minden* szintje, a munkavállalók korábbi modelljéhez képes sokkal szélesebb rétegei részt vegyenek a célok, a változás irányának és kiváltó okainak meghatározásában, a közös értelmezésében. Tulajdonképpen itt már a folyamatos, minden munkavállalói réteget bevonó, intézményesített együtt gondolkodásról és *valamilyen szintű* együtt-döntésről (párbeszédéről) van szó. De erre a „valamilyen szintre” vonatkozóan Kotter nem ad részletesebb útmutatót, a kivitelezés, a megvalósítás így erősen szervezet-, még inkább vezető-függő.

2.2.3 Kultúra-orientált változásmenedzsment iskolák

Robbins (2010) tipológiájában a változásmenedzsment iskolák harmadik típusa az ún. **kultúra-orientált változásmenedzsment megközelítések**. Ezek a megközelítések önmagukat nem változásmenedzsment iskolaként definiálják, aminek oka az, ahogyan a változásra tekintenek. A valódi változás meglátásuk szerint két szintet érint: a kognitív és a magatartási szintet egyaránt. Nincs változás, ha csak kognitív felismerés történik, de akkor sincs változás, ha a magatartás anélkül változik, hogy a mögöttes vezérlő elvek, a mentális modellek (Argyris és Schön, 1978; Argyris, 1977, 1991, 1994; Senge, 1990 ab, 2006), szervezeti szinten a kultúra mélyrétegei (Schein, 1981) vagy a domináns logika (Bouwen és Fry, 1991) érintetlenek maradnak.

A (valódi) változás számukra a másodfokú változással (Watzlawick et al., 1989; Palmer et al., 2009) vagy kéthurkos tanulással (Argyris és Schön, 1978; Argyris, 1977; 1991; 1994) azonos, s szervezeti szinten és egyéni szinten is meg kell valósítani. Szervezeti szinten ezt a *szervezeti tanulást* a kultúra részévé kell tenni, ez az alapja a *Tanuló Szervezet* koncepciónak (Senge, 1990 ab, 2006). A koncepciók kidolgozása során az elmélet nagyjai olyan tágabb, komplex, egyéni-személyiségbeli, kulturális és tágabb társadalmi problémákat azonosítottak, amelyek lebontása nélkül nem tartják reálisnak ezeket a nagy ívű ideákat.

A SZERVEZETI TANULÁS¹⁵ irányzatának nagy atyjai (Edgar Schein, Chris Argyris) elsősorban azokat az egyéni és szervezeti kulturális akadályozó tényezőket elemezték, vették sorra, amelyek gátolják ezeket a valódi (kognitív és magatartási szinten is megvalósuló) változási folyamatokat. Az akadályok lebontására megfogalmazott javaslataik tekinthetőek egyfajta változásmenedzsment felfogásnak, hiszen *akciókat definiálnak a tanulni, fejlődni, változni akaró szervezetek számára*. Az akadályozó tényezőket, valamint a rájuk adandó, adekvát

¹⁵ A szervezeti tanulásnak több irányzata van (Edmonson és Moingeon, 1998), változásmenedzsment szempontból közülük azok a megközelítések relevánsak, amelyek a szervezeti tanulást változási folyamatként tekintik értelmezik (Edmonson és Moingeon, 1998; Gelei, 2002; Pulinka, 2015).

válaszokat (végső soron a változásmenedzsment akciókat) összefoglalóan bemutatja a következő táblázat:

	Mögöttes hipotézis: a szervezeti tanulás főbb gátjai	A tanulást akadályozó tényezők lebontásánál mire kell fókuszálni?	Mi a szükséges feltétele a szervezeti tanulásnak?
Edgar SCHEIN	A szervezeti kultúrába mélyen beágyazott <i>közösen osztott, tacit előfeltevések</i> , ezek inkonzisztenciája.	Az alapvető, osztott előfeltevésekre, hiedelmekre, értékekre.	Dialógus: közös előfeltevések azonosítása közösen.
Chris ARGYRIS	A szervezeti tagok <i>közötti interakciók</i> , az azokat irányító, tacit elvek (ún. követett gyakorlatok), védekező stratégiák, az interperszonális kompetenciák hiánya.	Interperszonális interakciókra, azok fejlesztésére kell legelőször fókuszálni.	Egyéni és közös reflexió (dialógus): érvényes információk, szabad és megalapozott választás.
Rene BOUWEN és Ronald FRY	A szervezeti tagok <i>közötti interakciók</i> minősége (egyoldalú kontroll, dialógus hiánya).	A domináns logika és az új/változási logika közötti interakció minőségére (nyílt konfrontáció, egyenlőség, konszenzus, érvényes és közös információk)	Dialógus: közös értelmezés kialakítása.

6. ábra: A szervezeti tanulás akadályozó tényezői. Forrás: Pulinka, 2007, p. 41 alapján, módosítással

Edgar SCHEIN a szervezeti kultúra mélyen fekvő alapfeltevéseiben, paradigmáiban látja a szervezeti tanulás fő gátjait. Ha ezek között inkonzisztencia, ellentmondás van, akkor azok megakadályozzák a szervezeti tanulást. De lehetnek olyan elemei is a kultúra mély dimenzióinak, amelyek önmagukban gátjai a szervezeti fejlődésnek, esetleg mert a szervezeti célokkal, vagy annak megvalósításának módjával állnak ellentétben. (Schein, 1981; Edmonson, 1996)

A feladat a fent kifejtett mélyen fekvő, tacit rutinoknak, előfeltevéseknek, hiedelmeknek a felszínre hozása, **a kulturális önmegértés**. (Schein, 1981; Edmonson, 1996) Az önmegértés **feltétele a dialógus egymással**, szubkultúrákon belül, és más kultúrával bíró csoportokkal is (Schein, 1993), Schein szerint a dialógus „a változásmenedzsment igazi művészete” (Schein, 1996, p. 61, saját fordítás).

Chris ARGYRIS kiindulópontja, hogy „a szervezeti tanulás egy, a hibák felderítésére és kijavítására irányuló folyamat” (Argyris, 1977, p. 116, saját fordítás). Azt vizsgálta kutatásai és tanácsadói munkái során, hogy milyen szervezeti és egyéni akadályozó tényezők vannak ebben a folyamatban. Arra a megállapításra jutott, hogy már kisgyerekkorunktól kezdve kifejlesztünk magunkban bizonyos *mentális modelleket*, amelyek segítenek nekünk a felmerülő problémák gyors és hatékony megoldásában. Ezek a modellek szabályok összességei, amelyek nem csak saját viselkedésünket határozzák meg, de azt is, ahogy mások viselkedését értelmezzük, interpretáljuk. Akárhányszor akadályba, problémába ütközünk, mindig ezekhez a modellekhez térünk vissza. (Argyris és Schön, 1978; Argyris, 1977, 1991, 1994) Az igazán érdekes dolog ezekkel a modellekkel az, hogy amikor egy problémát megoldunk, vagy egy veszélyt leküzdünk, akkor nem azok alapján a szabályok alapján járunk el valójában, amelyekről hisszük, hogy irányítanak bennünket. Ezeket **vallott elméleteknek** (espoused

theories) nevezi, s sokszor ellentétben vannak azokkal, amelyek igazából meghatározzák cselekedeteinket (**követett gyakorlat; theories-in-use**). (Argyris és Schön, 1978; Argyris, 1977, 1991, 1994) A kettő közötti ellentmondásnak nagyon kevesen vannak tudatában. (Argyris, 1994)

A vallott elméletek nagyon különbözőek az egyes embereknél, a követett gyakorlat ezzel szemben mindenkinél nagyjából 4 *alapvető motívumra* vezethető vissza. Ezek a következők: saját kontrollunk egyoldalú érvényesítése (1), nyereségek maximalizálása és veszteségek minimalizálása (2), negatív érzések elnyomása (3), valamint olyan racionálisnak lenni (tűnni), amennyire csak lehetséges, illetve a lehető legkevésbé tűnjünk érzelmesnek (4)¹⁶. Ez utóbbi azt jelenti, hogy jól szabott célokat állítunk, majd attól függetlenül értékeljük teljesítményünket, viselkedésünket, hogy elértük-e ezeket a célokat vagy sem. Ezt nevezhetjük önvédő érvelésnek, vagy **védekező érvelésnek**. (Argyris és Schön, 1978; Argyris, 1977, 1994)

A fenti stratégiának a célja a sebezhetőség, a kockázat, illetve a hozzá nem értés látszatának, a kínos helyzeteknek az elkerülése. Ez a **védekező stratégia** gátat szab annak, hogy felülvizsgáljuk saját magatartásunkat, valamint a mögöttük meghúzódó előfeltevéseket. (Argyris és Schön, 1978; Argyris, 1977, 1994) Minél inkább bizonyítani akarjuk, hogy valaki védekezik, annál inkább válik még védekezőbbé. (Bakacsi, 1996)¹⁷

Argyris szerint leginkább azok az emberek vannak birtokában ennek a tanulási gátnak, akik a legképzettebbek, legsikeresebbek, hiszen annál jobb magyarázatokat tudnak adni saját viselkedésükre, valamint a korábbi sikereik, eredményeik igazoltnak láttatják előfeltevéseiket, mentális modelljeiket. (Argyris, 1991, 1994)¹⁸

A **védekező rutinok** szervezeti szinten is léteznek. „Ezek mindazokból a normákból, szokásokból és akciókból állnak, amelyek megvédik az embereket a kínos és fenyegető helyzetek megtapasztalásától, és egyszersmind megakadályozzák, hogy az emberek megvizsgálhassák ezeknek a kínos vagy fenyegető helyzeteknek a természetét és okait” (Argyris, 1994, 81. oldal, saját fordítás) Nem szokásos például olyan kérdéseket feltenni kollegáknak/beosztottaknak/vezetőknek, amelyek a magatartást vezérlő előfeltevésekre, értékekre irányulnak. A magatartás kialakulásának, fennmaradásának okait ritkán elemezzük, helyette a hatékonyságát, eredményességét vizsgáljuk, és próbáljuk meg javítani. Ha valaki mégis mögé kérdez a dolgoknak, azt kekeckedésnek, bizalmaskodásnak tekintik. (Bakacsi, 1996)

A rövid távú nyereség érdekében (pl. kompetensnek látszani, rossz érzések elkerülése) azonban megfosztjuk magunkat attól a lehetőségtől, hogy tanuljunk – egyéni vagy szervezeti szinten egyaránt.

¹⁶ Az ún. Model I részletesebb bemutatását lásd a 1. számú táblázatban.

¹⁷ Az egyéni magatartásokat meghatározó elvek [az alapmodell (Model I) és a kíváncsi modell (Model II)] bemutatását részletesebben lásd 1. számú táblázatban.

¹⁸ Salman Rushdie önéletrajzi könyvében, a Joseph Antonban a következőképpen írja ugyanezt: „Eszébe jutott valami, amit Günter Grass mondott neki egyszer a veszteségről: hogy az sokkal alaposabb leckékre tanítja az embert, mint a nyereség. A győzők igazoltnak és érvényesnek hiszik magukat meg a világképüket, és nem tanulnak semmit. A veszteségeknek át kell értékelnük mindent, amit igaznak vélték, amiről úgy hitték, érdemes küzdeni érte, ezért lehetőségük van a nehezebb úton megtanulni azokat a legsúlyosabb leckéket, amelyeket az élet tanít.” (Rushdie, 2012, p. 329)

1. táblázat: A magatartást meghatározó elvek: MODEL I és MODEL II. Forrás: Argyris, 1977, p. 118, kisebb módosítással

Cselekvés elméletek				
A cselekvést meghatározó változók	A cselekvő cselekvési stratégiái	A cselekvő és társai által viselt következmények	A tanulással kapcsolatos következmények	Hatékonyság
I	II	III	IV	V
I. MODEL				
Az általam fontosnak tartott célok elérése	Olyan környezet kialakítása és fenntartása, amelyben a cselekvő ellenőrzése alatt állnak a számára releváns tényezők	Cselekvő védekezőnek tűnik	Önmagam beszűkítése	
Győzelem maximalizálása, vereség elkerülése	Feladat feletti rendelkezés és ellenőrzés	Védekező interperszonális és csoportos kapcsolatok	Egyhurkos tanulás	Csökken
Negatív érzelmek keltésének elkerülése	Egyoldalú önvédelem	Védekező normák	Elméletek nyilvános tesztelése elenyésző	
Racionalitás; az érzelmesség minimalizálása	Mások egyoldalú védelme a sérelmekkel szemben	Csekély mozgástér, belső elköteleződés és kockázatvállalás	Elméletek nyilvános tesztelése elenyésző	
II. MODEL				
Érvényes információ	Olyan helyzetek és öaazekapcsolódások kialakítása, ahol a résztvevők érdemi információt vihetnek be, és hatást tudnak gyakorolni	Cselekvő minimálisan védekezőnek tűnik	Tesztelhető folyamatok	
Szabad és megalapozott választás	Feladat közös ellenőrzés alatt	Minimálisan védekező személyes kapcsolatok és csoport dinamikák	Kéthurkos tanulás	Növekszik
Az elköteleződés és a megvalósítás folyamatos figyelemmel kísérése	Az egyén védelme közös feladat, és a növekedés, fejlődés irányába mutat	Tanulásra irányuló normák	Az elméletek gyakori nyilvános tesztelése	
	Mások kétoldalú védelme	Nagy mozgástér, belső elköteleződés és kockázatvállalási hajlandóság		

A tanulás effajta gátjainak lebontására Argyris elsősorban az **interperszonális kompetenciák fejlesztését** javasolja. Ehhez rá kell döbbsenteni az egyéneket arra, hogyan is működnek, milyen tacit feltevések húzódnak a cselekvéseik mögött, mindez **önmegértést** jelent. Ezek után ki kell alakítani az új működési elveiket (MODEL II). (Argyris, 1977) Vagyis a követett elvek (MODEL I) felülvizsgálata is kéthurkos tanulás, illetve egyéni szinten és szervezeti szinten is állandósítani kell ezt a reflexiós folyamatot (MODEL II). Ez az intézményesített reflexió már a tanuló szervezeti működésről szól. Argyris ebben a működésben nem mélyed el, munkái és munkássága (Smith, 2001; McLain Smith, 2013) az ehhez vezető útról szólnak, az ide vezető úton fekvő akadályok felszámolásáról.

Érdekes, hogy Argyris munkáiban explicit nem találkoztam azzal, hogy ezt az önreflektív folyamatot dialógusnak nevezte volna. Egyéni és közösségi önmegértésről beszél; arról, hogy hogyan segítsünk egymásnak kölcsönösen abban, hogy megértsük, hogyan működünk valójában és min kell változtatni ahhoz, hogy a védekezés helyett az együttműködés vezéreljen bennünket. Fontos megállapítása Argyrisnek, hogy az önmegértéshez szükség van másokra (Argyris, 1977). Csoportos szintű együttműködés kialakításához pedig folyamatos, közös reflexióra van szükség. A csoportos reflexió két irányú: a csoport mint közösség reflektál a működésére, működését meghatározó mentális térképekre (előfeltevések, előítéletek, hiedelmek, stb.), illetve a csoport mint közösség segíti az egyes egyént abban, hogy

szembesüljön a saját egyéni mentális modelljével. Ez az értelmezésben ugyanaz az önmegértő párbeszédes folyamat, amit Schein dialógusnak nevez.

A szervezeti változás irodalmához a fenti két szerzőnél sokkal explicitebben kapcsolódik **Bouwen és Fry**, esettanulmányokon alapuló elmélete (1991). A szerzőpáros a szervezeti innovációs folyamatokat vizsgálva arra a megállapításra jutottak, hogy valódi innováció, változás csak akkor tud létrejönni egy szervezetben, ha a régi (domináns) logika képviselői érdemi *dialógust* folytatnak az új változást hozó logika képviselőivel, és közös együttműködés során alakítják ki az új működési logikát.

A *logika* ebben az esetben az uralkodó szellemiséget, cselekvési paradigmát (Gelei, 2011) jelenti, amely meghatározza, hogyan látják a szervezeti szereplők a környezetet, a szervezet – környezet viszonyát, a szükséges és adekvát lépéseket, célokat, s az ezeknek megfelelő belső működéseket, magatartásokat.

Bouwen és Fry szerint a szervezeti változási folyamatok arról szólnak, hogy érkezik egy új logika, amelyik megkérdőjelezi a régi (domináns) logika létjogosultságát (helyességét). A két logika között kialakuló interakció minőségétől függ, hogy a tanulás milyen szintje jön létre: passzív megvalósítás, utánzás, tisztán kognitív változás, vagy érdemi dialógus mentén kialakuló kommunikáció és közös cselekvés, Bouwen és Fry, 1991, p. 42). Ahogy a korábbi 2.1.1. fejezetben említettem, az első három interakciót modellező stratégiában az új logika egyoldalú kontrollal bír a változás tartalmában, irányában, és így a kialakuló új működési logikában is. Bouwen és Fry épp ezért azt hangsúlyozzák, hogy az így kialakuló innováció (változás) nem tud hosszú távon rögzülni a szervezetben, mert az nem alapul a szervezeti tagok egyetemes, közös belátásán, valódi tanulásán, kognitív és magatartási változásán (Bouwen et al., 1992). Egyedül a **konfrontációs – tanulási stratégia** az, amelyik érdemi szervezeti változás és tanulást eredményez, s ennek a stratégiának a folyamata, a két logika közötti interakció megvalósulásának magas minősége a dialógus (Bouwen és Fry, 1991). Ezt a stratégiát a szerzők maguk is megfigyelték az Argyris-i Model II. működésnek, emiatt is mertem Argyris elméletének a bemutatásában használni a dialógus kifejezést, noha Argyris maga nem használja ezt a terminust.

A konfrontációs-tanulási stratégia főbb jellemzőit mutatja be a következő táblázat.

2. táblázat: Bouwen – Fry konfrontatív – tanulási modelljének (dialógus-modell) főbb jellemzői. Forrás: Bouwen és Fry, 1991, p. 42, kiegészítésekkel.

	Konfrontációs – tanulási stratégia
1. A vezető szerepe	Támogató – fejlesztő (coach) szerep; folyamat-tudás
2. A kommunikáció (folyamat) jellemzői	Konfrontáció, annak facilitálása; kétoldalú folyamat: kognitív és érzelmi feldolgozás is
3. A döntéshozatal alapja	Folyamatos egyeztetés, konszenzusos validáció
4. A folyamatot jellemző legfőbb feszültség (kritikus sikertényező)	Minden résztvevő érdekének figyelembe vétele
5. A hatékonyság kritériuma	Közös értelmezés és jelentés
6. A folyamat lépései	Tanulási kör: kísérletezés – kiértékelés – rákérdezés
7. Szervezeti tanulásra / alkalmazkodásra gyakorolt hatás	Hiteles információkra, érvényes adatokra épülő kommunikáció és cselekvés
8. Megfelelő szervezeti környezet	A célok elérése miatt fontos a közös erőfeszítés

Ahogy Argyris szinte minden írásában, úgy Bouwen és Fry is rendkívüli módon hangsúlyozza a dialógusban rejlő belső feszültségeket, és hogy egy időigényes, fárasztó folyamatról van szó. *A szervezeti tanulás elméletekről összefoglalóan ki lehet mondani, hogy Edgar Schein, Chris Argyris és a Bouwen – Fry szerzőpáros is ad megoldást arra, mi segíti elő az egyéni, a közösségi és így a szervezeti tanulást, fejlődést. A vissza-visszatérő elem ezekben a javaslatokban a dialógus, a párbeszéd. A fenti szerzők számára a dialógus közös(ségi) reflexió és értelmezési folyamatot jelent. A közösen osztott gondolkodási sémák, logikák, előfeltevések feltárásának, megértésének, módosításának fontos eszközeként tekintenek a dialógus folyamatára. Ez a közös önmegértés mindegyik elméletben a jövőbeni, közös döntések és cselekvések, az érdemi együttműködés alapja.*

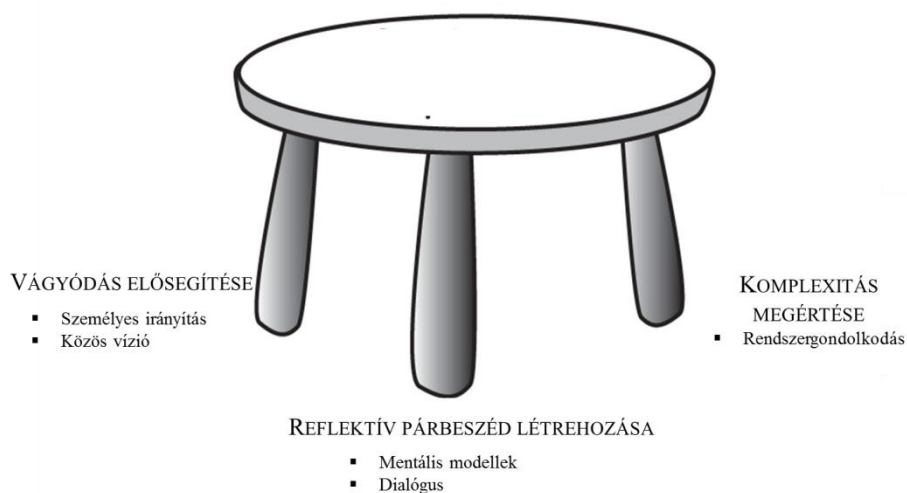
Ehhez kapcsolódik Tsoukas (2002) meglátása, miszerint a poszt-bürokratikus, posztmodern szervezetek egyik fő jellemzője, hogy a munkavállalók önmagukból sokkal több mindent visznek „be” ezen szervezetekbe. Már nem csak tudást, vagy fizikai erőt jelentenek a munkahelyeken, de érzelmi-pszichológiai jelenlétük sokkal intenzívebb. Ennek két következménye van: egyre kevésbé autoritás-vezéreltek, egyre inkább belülről irányítottak, belülről vezéreltek. Illetve ezzel párhuzamosan jobban meg kell mutatkozniuk a munkahelyeiken, a munkatársak előtt. Ez sokkal kiszolgáltatottabbá, sérülékenyebbé teszi őket. Feladata tehát mind a tudományos közegnek, mind a gyakorlatnak, hogy ebből a szempontból is minél biztonságosabbá tegyük a szervezeteket. Olyan helyekké, ahol meg lehet, érdemes önmagunkat valójában megmutatni. A gondolat szorosan átkapcsol a következő változásmenedzsment iskolához, a Tanuló Szervezet koncepcióhoz.

A kultúra-orientált változásmenedzsment megközelítések másik jól ismert (és igen divatos) irányzata a TANULÓ SZERVEZETI MODELL. A Tanuló Szervezet koncepció atyjának tekinthető Peter M. Senge Argyrishez és Scheinhez hasonlóan azokat az akadályozó tényezőket vette sorra, amelyek az egyéni és szervezeti fejlődés, tanulás útjában állnak. Azonban Senge ezeket a gátakat egy tágabb, társadalmi-kulturális dimenzióban értelmezi. Több társadalmi-kulturális diszfunkciót azonosít (pl. a menedzsment egyet jelent a kontrollal, diverzitás problémaként való azonosítása, túlzott versengés, bizalmatlanság, stb.), de három tényezőt kiemelten kezel, mint a változás legfőbb gátjait: a fragmentációt, a versenyközpontúságot és a reaktivitás problémáját. (Senge, 1990ab; 1993; Kofman és Senge, 1993)

Senge a fenti problémák megoldását a Tanuló Szervezetek kialakításában látja – hiszen szükségünk van olyan közegre, amelyik lehetőséget biztosít a gondolkodásmód-váltásra, ahol maga a közeg is másként gondolkodik, egy megváltozott működési mód, *kultúra* jellemzi.

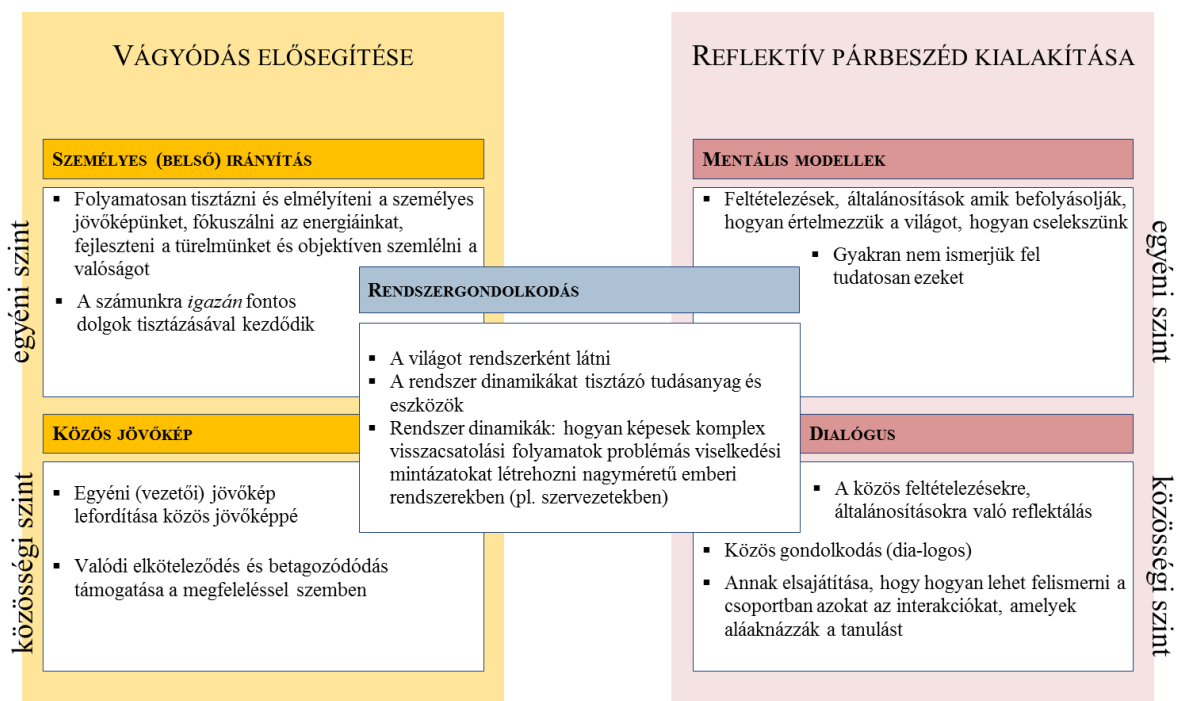
A Tanuló Szervezet legfontosabb jellemzője, hogy **folyamatos változásban van, mert folyamatos tanulás jellemzi**. Rendelkezik a folyamatos tanulás és megújulás képességével: az öndiagnosztizálás (önmegértés) és erre alapozódó (tartós) működésfejlesztés képességével.

Ez a működés nem könnyű, kialakítása időbe és sok energiába kerül. Senge könyvében lefektette azokat az alapokat, amelyek nélkülözhetetlenek egy ilyen, a változásnak a folyamatos megújulással proaktív módon elébe menő szervezet kialakításához. Az 5 alapelv a következő: személyes irányítás; mentális modellek feltárása, közös jövőkép, csoportos tanulás és dialógus, valamint a rendszergondolkodás (Senge, 2006).



7. ábra: A Tanuló Szervezet 5 alapelve. Forrás: Senge, 1990a, p. xi

Az alapkoncepció arra a paradoxonra épül, hogy a szervezeti tanulás nem lehetséges az azt alkotó egyének nélkül, de több mint az egyéni tanulások összessége. Nem elég, hogy az egyén tanul, ahhoz egyrészt a többiekre is szükség van, másrészt a tanulás közösségi szintű megvalósítása is szükséges a tanuló szervezeti létehez. „A három alapvető tanulási képesség: a készítés elősegítése, a reflektív párbeszéd kialakítása és a komplexitás megértése.” (Senge, 1990a, p. x, saját fordítás) mindegyike értelmezhető egyéni is közösségi szinten is. Ezek mentén, összefoglalóan a következő ábra ismerteti röviden az öt alapelvet.



8. ábra: Az öt alapelv. Forrás: Senge, 1990ab, 2006 alapján készített saját ábra

Senge értelmezésében tehát a fenti öt alapelv az előfeltétele a tanuló szervezeti létnek. Ennek a létnek a lényege nem más, mint elhagyni a régi gondolkodási módokat, megtanulni nyitottnak

lenni egymásra, erőfeszítéseket tenni azért, hogy mind jobban megértsük, hogyan működünk mi mint egyének és mi mint közösség, mint szervezet, akiket közös célok és irányok vezetnek, és ezekért a célokért közösen, együtt dolgozunk. **Ennek a létnek is elválaszthatatlan része az önmegértő, közös értelmezés kialakítására törekvő dialógus.** Ezekben a gondolatokban nem mond sem mást, sem többet a szervezeti tanulás elméleteinél, ő maga is folyamatosan hivatkozik Argyris vagy Schein munkáira (Senge, 1990 ab, 2006). Alapvetően a megközelítése más: társadalmi- és szervezeti aspektusból indul ki, innen jut el az egyénhez.

Változásmenedzsment szemmel értelmezve a fenti elméleteket, két dolgot kell kiemelni: a kontroll nélküliséget és az önkéntességet. Az elméletekben változásként meghatározott kéthurkos tanulás egyéni és szervezeti szinten is mélyrétegeket érint, s ezért magát a tanulási-változási folyamatot nem lehet előre kirajzolni. Ezek a mélyrétegek eleve tacitak, nehezen hozzáférhetőek, és persze még nehezebben lehet őket megkérdőjelezni és megváltoztatni. A változási folyamat így minimálisan kontrollált, a célok nem meghatározottak előre, nem lehet őket előre definiálni. Az irány, a cél a folyamat során, az *együtt-cselekvések* során alakul.

A másik fontos, immanens sajátja ezeknek az elméleteknek, hogy szervezeti és egyéni tanulás szorosan összefüggnek: szervezeti tanulás nincs a szervezetet alkotó egyének tanulása nélkül.¹⁹ A tanulás pedig mind az egyén mind a szervezet szintjén a mélyen fekvő, cselekvéseinket, döntéseinket alapjaiban meghatározó elveket érinti (kognitív sémák/mentális modellek/kulturális mélyrétegek). Ezeknek a feltárása, vizsgálata, megkérdőjelezése nem történhet „kívülről”, kényszerítve, előírva, csak önkéntes alapon, önmagunkkal való őszinte szembenézéssel. Vagyis maga a tanulási folyamat egy *önkéntes* önmegismerő folyamat, szervezeti szinten pedig önkéntes közösségi tett. Ez semelyik szinten nem lehet kikényszeríthető, előírható. De azt is jelenti, hogy nem történhet a szervezeti tagok nélkül. A munkatársak bevonása és partnerként kezelése ezért ezeknek a modelleknek, elméleteknek nélkülözhetetlen, szükséges alapeleme²⁰.

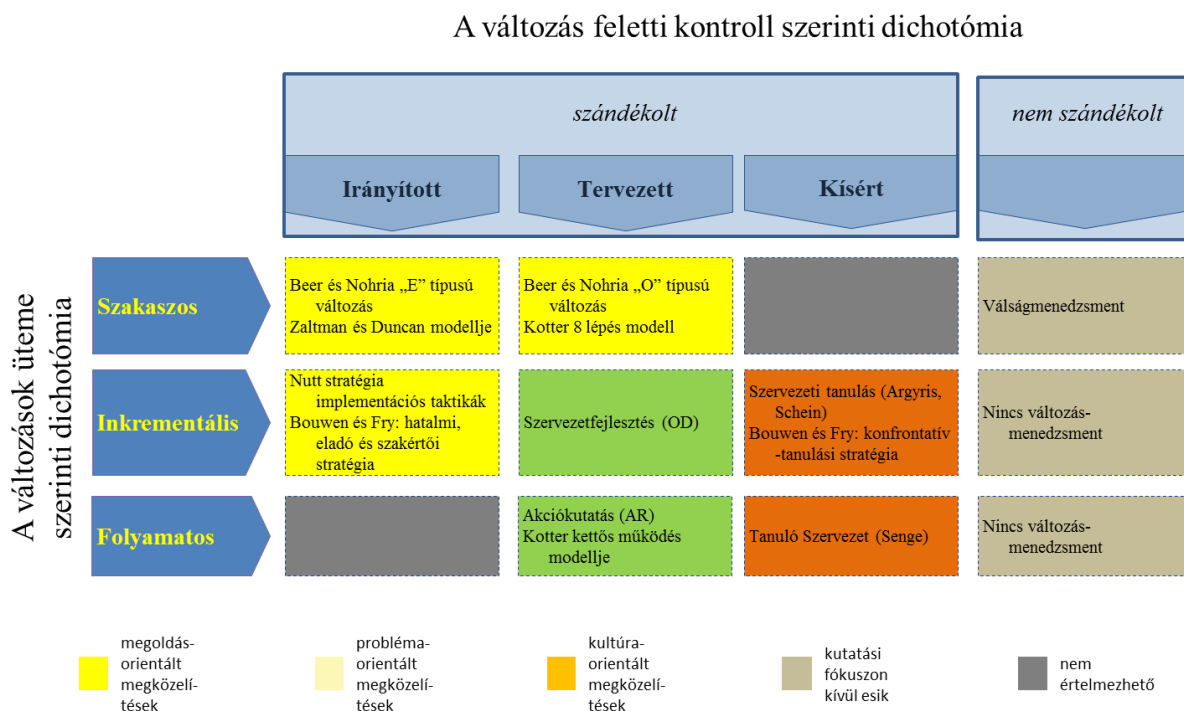
Összefoglalásként kimondhatjuk, hogy a korai változásmenedzsment elméletek nem tekintettek együttműködő partnerként a munkavállalókra, a biztosan várható ellenállásuk kezelésében látták a változásmenedzsment főbb feladatát (s ennek lehet eszköze a manipuláció, kommunikáció, látszat- vagy kontrollált bevonás, motiváció, ösztönzés). A probléma-orientált iskolák már az együttműködést teszik a változásmenedzsment kulcsává, s ezekben a megközelítésekben már központi elem a dialógus. A kultúra-orientált elméletek pedig explicit a dialógust nevesítik a

¹⁹ Ennek inverze már kevésbé egyértelmű: van-e egyéni tanulás szervezeti tanulás nélkül? Senge pont azért tartja fontosnak a Tanuló Szervezetek kialakítását, mert meggyőződése szerint az egyéni önreflektív tanuláshoz szükséges az ezt támogató, szintén reflektív közeg (kultúra). Mivel a nyugati zsidó-keresztény kultúrkör (Huntington, 1998) alapvetően más értékek mentén működik, szervezeti keretek között kell megvalósítani ezeket a tanulás-változás szempontjából ideális körülményeket. Más elgondolás szerint nem a nyugati zsidó-keresztény kultúrkör a meghatározó, hanem a szervezetek működési közege, a kapitalizmus (Zizek, 2014). De akár a tágabb civilizációt, akár a kapitalizmust tekintjük működési közegnek, annak megváltoztatása valóban nagyobb kihívás, mint Tanuló Szervezeteket létrehozni. Pedig az sem egyszerű feladat.

²⁰ Azért akad itt egy érdekes dilemma, t.i. hogy ki dönt a Tanuló Szervezetté válásról egy szervezetben? Dönthet-e a felsővezetés a munkatársak bevonása nélkül? Az elmélet alapértékeit tekintve erre a válasz nem. Továbblepve: reális-e feltételeznünk, hogy a munkatársaknak joga, lehetősége van egy ilyen döntési szituációban nemet mondani a tanulásra? Ezekre a dilemmákra nem adnak explicit választ az elmélet, és egy későbbi fejezetben vissza is térek a problémához.

változásmenedzsment kulcsaként. A partnerség, az együttműködés, az együtt-cselekvés kritikus részei ezeknek a változásmenedzsment iskoláknak.

Adódik itt még egy érdekes észrevétel. Amennyiben aszerint tekintjük a változásmenedzsment iskolákat, hogy milyen típusú változásokra adnak megoldást, nem lehet nem észrevenni, hogy minél bonyolultabb, komplexebb változásokban gondolkodnak, annál inkább beszélnek dialógusról, a szervezeti tagok közötti érdemi, valós, kölcsönös (!) együttműködésről.



9. ábra: A változásmenedzsment elméletek a változás típusa és a változásmenedzsment fókusza szerint. Forrás: saját ábra.

Minél inkább szerves részének tekinti egy elmélet a változást az adott szervezet mindennapi életének, annál nagyobb jelentőséget kap a valódi partnerség, együttműködés, párbeszéd.

A partnerség, az együttműködés, az együtt-cselekvés és a dialógus hogyan viszonyul egymáshoz ezekben a változásmenedzsment megközelítésekben? Kutatásomnak ezen a pontján merült fel bennem az igény, hogy részletesebben megvizsgáljam, *pontosan mit értenek dialógus alatt?* Egyáltalán, menedzsmenttanoktól függetlenül, *mi az a dialógus?*

Ezen a ponton el fogok térni a kutatásom során bejárt úttól. Ugyanis a változásmenedzsment elméletek dialógus – koncepciójának feltárásával párhuzamosan kiléptem a változásmenedzsment és úgy általában a menedzsment diszciplína keretei közül, és megvizsgáltam, más tudományterületek mit értenek dialógus alatt.

Ez a párhuzamos kutatás később sokkal jelentősebbnek és meghatározóbbnak bizonyult, mint azt korábban vártam. Az irodalomtudomány, a teológia és a filozófia ugyanis sokkal előrébb tart a dialógus megértésében és meghatározásában, mint a saját tudományterületünk. Válaszaik (és kérdéseik) gazdagítják és terelik a menedzsmenttanok jelenlegi, -meglátásom szerint- kezdetleges próbálkozásait. Ezért most egy éles váltással (töréssel), a változás- és úgy általában a menedzsment szakirodalmat félretéve, azt mutatom be, hogy más diszciplínák mit értenek dialógus alatt. Ezt követően térek vissza a saját tudományterületemhez, és kötöm össze a többi tudománnyal. A későbbiekben kerül bemutatásra, hogy a saját tudományterületünk dialógus-

konceptiói hogyan viszonyulnak a dialógus általánosabb, más diszciplínákban (filozófia, irodalomtudomány, nyelvészet) meghatározott felfogásához.

3 A DIALÓGUS

A dialógus vagy párbeszéd tudományterületek határán helyezkedik el; foglalkozik a jelenséggel a filozófia [az ókori görögök, elsősorban Szókratész, Platon, Arisztotelész, In Störig, 2006, Török, 2009; Martin Buber (1994); Hans G. Gadamer (1984)], az irodalomtudomány (Bahtyin, 1985, 1986ab), a teológia (Török, 2013; Patsch, 2013; Nagypál, 2013), a szociológia (McDermott, 2009; Eisenberg, 2009), a kommunikációelmélet (Horányi, 2013), az antropológia (Geertz, 1994ab). Attól függően, milyen társadalomtudományi vizsgálódást folytatnak, a dialógus más és más aspektusai kerülnek a vizsgálódások fókuszpontjába. Kutatásom során mindezeket átnézve arra jutottam, hogy nem mondanak érdemben ellent egymásnak az elméletek, sőt, kiegészítik és helyenként felerősítik egymást. Jelen fejezetben az általam folytatott interdiszciplináris kutatás eredményét, az olvasottakat összegző sajátos dialógus modellt mutatom be.

Három dologban mutatkozik erős egyetértés a különféle megközelítésekben. Az egyik, hogy **a dialógust speciális kommunikációnak tekintik.**

A *kommunikáció* legtágabb értelemben „magába foglalja mindazokat a folyamatokat, amelyek révén egyik tudat érintkezésbe léphet a másikkal” (Weaver, 1977, p. 71). Ha elfogadjuk azt az állítást, hogy a kommunikáció nem csak emberek, de állatok között (Wilson, 1978), sőt, sejtek (Stent, 1978) szintjén is értelmezhető, akkor szerencsésebb a *tudat* helyett a *létforma* kifejezés használata. Ezen túl lehet tovább pontosítani a kommunikáció jelentését, de a további finomítások már tudományos érdeklődés (Horányi, 1978), és paradigmátikus alapállás kérdése is (Griffin, 2003).²¹ Jelen dolgozat fókuszában nem kommunikációelméleti probléma vizsgálata áll, így ezeknek a bővebb bemutatásától eltekintek.

A kommunikáció tehát olyan folyamat, amelyen keresztül a létformák kapcsolatba kerülnek egymással. A kapcsolatba kerülés *minősége* az, ami meghatározza, hogy adott kommunikációs aktus dialógusnak tekinthető-e vagy sem. A különböző tudományterületek dialógus-elméletei ezt a minőséget bontják ki eltérő aspektusokból. A különböző minőségi kritériumokat tekintem a dialógus szükséges de nem elégséges feltételeinek, melyeket a későbbiekben (3.1. alfejezet) részletesen ismertetek.

A másik egyetértés a dialógus-elméletek között a dialógus kimenetére, lényegére, eredményére vonatkozik. Minden egyes elmélet egyetért abban, az irodalomtudománytól a szociológián át a filozófiáig, hogy **a dialógus lényege az abban részt vevők közötti megértés.** A megértés jelenségére önálló tudományág létesült, az irodalomtudomány és a filozófia határán, teológiai és jogtudományi gyökereken: a hermeneutika (Török, 2009; Grondin, 2002).

A hermeneutika óriási témakörén belül annyiban mélyedek el, amennyiben annak megállapításai, sőt, hermeneutika mivolta miatt leginkább kérdései a dialógusra mint beszédaktusra vonatkoztathatóak, arról, ahhoz kapcsolódóan mondanak valamit. A dialógusban történő megértést a jelen fejezet második része (3.2. alfejezet) járja körbe.

A habermas-i kommunikatív cselekvés elmélet mutat rá arra az implicit előfeltevésre, amely minden ún. dialógus filozófia mögött ott húzódik, s ez a harmadik elem, amelyik azonos minden

²¹ Pl. a kibernetikai alapokon álló kommunikáció – felfogás azt üzenet- vagy információátvitelként definiálja (Watzlawick, 1977); a szociálpszichológia interperszonális befolyásolásként tekint rá; a szemiotika a jelentésátviteli folyamatokra fókuszál, ezt tekinti a kommunikáció lényegének; fenomenológia alapokon állva a hangsúly a közös jelentéskonstrukción lenne, stb. (Griffin, 2003).

elméletben. Ahogy Habermas fogalmaz, „a szociológiai fogalmak megválasztásával általában bizonyos ontológiai előfeltevésekbe bocsátkozunk” (Habermas, 2011, p. 77), vagyis amikor a dialógus szót használjuk, implicit feltételezünk valamit a dialógusban részt vevő felek egymáshoz és a világhoz való viszonyáról. Ez a feltevés az, hogy a résztvevők azért lépnek személyközi viszonyba, hogy kölcsönösen megértsék egymást, ami azt szolgálja, „hogyan cselekvési terveiket –s ezzel cselekvéseiket- egyetértően összehangolhassák. Az értelmezés központi fogalma elsősorban a konszenzusképes helyzetmeghatározások kialakulására szolgál.” (Habermas, 2011, p.78) A cselekvések valamilyen összehangolása minden, Habermas által azonosított cselekvés típusra jellemző (teleológiai/stratégiai, normavezérelt, dramaturgiai), de a kommunikatív cselekvésben jelenik meg egyedül *a szembenálló fél együttműködő partnerként, társként, együtt-cselekvőként*, és nem valamiféle ellenlábasként, befolyásolni való ellenfélként (teleológiai/stratégiai cselekvés), közönségként (dramaturgiai cselekvés) vagy a közös normarendszert hordozó társadalmi csoport egyik tetszőleges elemeként (normavezérelt cselekvés). A kommunikatív cselekvésben az alany nem magányos cselekvő, *nem értelmezhető a másik, a társ nélkül*. Mondhatjuk, hogy az interakció szereplője feltételezi a másikat, a másik nélkül nem létezik, vagyis a fókusz nem a magányos aktoron van, hanem az interakcióban részt vevők közti viszonyon.

Összefoglalóan (és előzetesen) tehát **a dialógus olyan speciális kommunikáció, amelyben az egymást feltételező létformák kapcsolódásának egy speciális minősége jön létre; s a kapcsolódás célja a létformák közötti kölcsönös megértés**. A kapcsolódás minőségi kritériumai a dialógus szükséges, a megértés létrejötte a dialógus elégséges feltétele. Amennyiben a létformák közötti kapcsolódás speciális minőségben megvalósul, még csak **dialógikus (beszéd)helyzetről** beszélünk. Amennyiben a megértés valamilyen foka²² létrejön, akkor pedig tiszta **dialógusról**.

3.1 A dialógus szükséges de nem elégséges feltételei

A dialógus során a kommunikációs aktus (általában) két **alany** között bontakozik ki. A dialógus résztvevő alanya nem csak ember lehet, az elméletek szuperhumán (pl. szervezetek, csoportok), szubhumán (állatok, növények) és transzcendens (pl. az egyes vallások istensége) létformákat is azonosítanak résztvevőként (Buber, 1994; Horányi, 2013). Engem a kutatásomban az emberek közötti dialógus érdekel, azért a továbbiakban eltekintek a további létformák közötti, egyébként nagyon érdekes kommunikációs aktusok vizsgálatától.

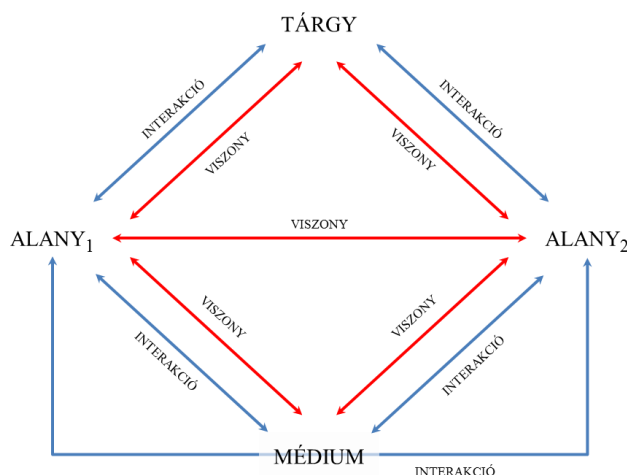
A dialógus nem csak két alany között értelmezhető, de „nincs olyan dialógus, amelynek nincsenek résztvevői” (Horányi, 2013, p. 23). Dialogizálhatunk önmagunkkal, és többekkel, csoportban is²³. Horányi (2013) hangsúlyozza, hogy a résztvevők számosságában az emberi figyelem kognitív korlátai miatt mindenképpen számolnunk kell egy felső határral, Miller

²² Különbséget fogok tenni az egyetértés, a megértés, a megismerés, a szót értés és az „egymással kijönni” meghatározások között. Lásd 3.2. fejezetet. Ezeket nevezem előjáróban a megértés különböző fokainak.

²³ És ahogy már említettem, dialógust folytathatunk dologi, természeti, és transzcendens létformákkal is, mint pl. egy fa, egy dór oszlop, vagy egy istenség. Ezek a kapcsolatok kívül esnek a vizsgálatom körén, de példaként lásd Buber, 1994, p. 80 – 82, 149 – 155.

ismert 7+/-2 tétele alapján 9 főnél látja ezt a határt. Bohm (2011) csoportokkal való együtt dolgozásainak tapasztalatai alapján 30 főben látja ugyanezt a korlátot²⁴.

A dialógusnak van **tárgya**, amiről a résztvevők párbeszédet folytatnak. A résztvevő alanyok között zajlik egy párbeszédes folyamat, egy **interakció**, de van közöttük egy kapcsolat, egy **viszony**²⁵ is. Tehát a dialógus kommunikációs aktusa egy interakcióból (folyamatból) és egy viszonyból (kapcsolat) tevődik össze. A két (vagy több) résztvevő közötti interakció nem közvetlen, hanem egy **médium**, egy közvetítő közeg által közvetett. Ilyen médium pl. a leírt szöveg, vagy a beszélt nyelv. Az interakció/viszony nem csak a dialógusban résztvevők között értelmezhető, hanem a médium és az egyes alanyok, illetve az alanyok és a dialógus tárgya között is.



10. ábra: A dialógus alapmodellje. Forrás: saját ábra

Ebben a modellben a hangsúly tehát a különböző elemek (alany(ok), tárgy, médium) közötti interakciókon és viszonyokon van. A dialógus ezektől a kapcsolódásoktól, a kapcsolódások speciális megvalósulásaitól lesz több, más mint pusztán kommunikáció. Ezeket a speciális vonásokat kell egyenként áttekinteni ahhoz, hogy helyesen tudjuk értelmezni a különböző dialógus definíciókat.

3.1.1 A résztvevők közötti viszony és interakció

Függetlenül attól, hogy hány résztvevője van a dialógusnak, nem csak kommunikációs aktus (folyamat) zajlik közöttük, hanem valamilyen viszony is van az alanyok között.

Az **INTERAKCIÓ** egy olyan beszéd folyam(at), ahol egy adott időpillanatban az egyik résztvevő beszél, a másik pedig hallgatja és figyel rá. A résztvevők közötti interakció csak közvetett lehet: a médium szerepéről a 3.1.3. fejezetben lesz bővebben szó.

²⁴ Ennek a korlátnak szerinte elsősorban fizikai okai vannak: „körülbelül 30 fő még kényelmesen elhelyezkedhet kör alakban” (Bohm, 2011, p. 22).

²⁵ A továbbiakban a *viszony* szót használom, mert bár a magyar nyelvben van némi mellékönggége ennek a szónak, ezzel együtt is sokkal jobban kifejezi a kapcsolatnak azt a sajátosságát, hogy az egyáltalán nem semleges, nem steril, és dinamikus is (ezeknek a bővebb kifejtéséről, valamint a két alany közötti viszony további sajátosságait a későbbiekben részletezem).

Az interakció során az egyik résztvevő jelek segítségével (egy médiumon keresztül) megmutat önmagából valamit a többi résztvevőnek. Ebbe a meghatározásba a beszélt nyelven túl, a leírt szöveg és az olvasó között is értelmezhetővé válik a dialógus. A megmutatkozás, önmaga kifejezése aktív szerep, az adott pillanatban szemben álló, befogadó fél ellenben passzívabb szerep. Nagyon fontos kitétele a dialógusnak, hogy az **aktív – passzív vagy beszélő – hallgató szerep szekvenciális** (Habermas, 2011; Török, 2013; Fehér M., 2013), a szerepek folyamatos cserélődése a dialógus ún. **szimmetria-feltétele** (P. Szilcz, 2013). A passzív kifejezést relatívan kell értelmezni, hiszen nem teljes passzivitásról beszélünk, ugyanis a passzív(abb) szerepben álló résztvevő „nagyon intenzív energiával figyel” a másikra (Bohm, 2011, p. 10).

Fehér M. (2013) Gadamer és Derrida²⁶ 1981-es párizsi vitájának vizsgálata alapján teszi a szimmetria feltételhez hozzá, hogy a szekvencialitás nem pusztán egymásutániséget jelent. **Érdemi reakció** is kell az elhangzottakra, érdemi kapcsolatot kell tartalmában is teremteni az elhangzó szövegek között. Ellenkező esetben „süketek párbeszéde” zajlik csupán (Fehér M., 2013, p. 42), a résztvevők elbeszélnek egymás mellett.²⁷ Az érdemi reakció, érdemi kapcsolat azt jelenti, hogy az elhangzottakra, az elhangzottak alapján reagálok, amikor az aktív szerep rám kerül.

A reagálás alkalmazkodást, tehát bizonyos **kiszolgáltatottságot** eredményez. Ahogy ugyanis nem mindegy egy szövegben a mondatok sorrendje²⁸ (Pléh, 2014), úgy nem mindegy egy beszédaktusban sem, ki szólal meg először. Nem mindegy, mert máshova vezethet a beszédaktus, illetve Fehér M. (2013) Kant nyomán hívja fel a figyelmet a **hatalmi pozícióra**, ami a **sorrendiségben** található. Aki kezdi, vagy aki befejezi a párbeszédet, az előnyben van a többiekhez (másikhoz) képest. Aki először megszólal, vagy aki kezdeményez, előnyben van, hiszen a következő már rá kell, hogy reagáljon, így alkalmazkodnia kell. Dönthet úgy, hogy nem reagál, és csak elmondja a maga gondolatait, de ez a már említett süketek párbeszédéhez vezet.

Ezt a **hatalmi aszimmetriát** csak a résztvevők közötti viszony képes feloldani: többek között az az attitűd, amellyel a dialógusba belépő résztvevők viszonyulnak egymáshoz és a párbeszédes helyzethez, s amely megakadályozza a visszaélést a hatalmi pozícióval. Később bővebben kifejtem, most csak vázlatosan felvillantva: ha a másikhoz nyitottan, valódi figyelemmel fordulok oda, mert a célom nem a másik feletti kontroll, vagy uralom, hanem az,

²⁶ Fehér M.(2013) további példaként Cassirer és Heidegger davosi, 1929-es vitáját említi, ami hasonló eredménytelenségre vezetett. Bohm (2011) ehhez hasonló példaként említi Albert Einstein és Niels Bohr kapcsolatát, akik pedig pályájuk elején kifejezetten jó viszonyban voltak egymással. Ellenpéldaként szeretném hozni Adorno és Goldmann 1973-mas royaumont-i vitáját (Adorno – Goldmann, 1978), ahol ugyan Adorno kezdi a beszélgetést, de az egymásra és önmagukra való folyamatos reflexió folyamatosan bontja ki a résztvevők (Adorno és Goldmann) számára nem csak önmaguk pontosabb megértését, de a köztük lévő egyetértéseket, azonosságokat, és a különbségeket is. Sőt, a vita (párbeszéd) nagyon szép példáját mutatja annak, hogy az egyet nem értésekben milyen lehetőségek jelennek meg. Erről még ejtek szót a 3.2. fejezetben.

²⁷ Az irodalomelmélet *csehovi párbeszédként* jellemzi ezt a szituációt. Anton P. Csehov drámaiban a szereplők annyira el vannak foglalva saját világukkal, érzelmeikkel, hogy ami látszólag párbeszéd a színműben, az valójában párhuzamos monológból összeálló folyamat; a szereplők nem kapnak, de nem is várnak választ, érdemi reakciót egymástól. A beszélgetések emiatt szerteágaznak, széttartanak, nem vezetnek sehová, nincs egy közös tárgya a beszélgetéseknek, s nem is történik a drámában, a szereplők életében semmilyen változás. (Gereben, 1980)

²⁸ Pléh (2014, p. 987) a következő példát hozza: „(a) Feri földhöz csapta a macskát. A macska elkeseredetten nyávogott. (b) A macska elkeseredetten nyávogott. Feri földhöz csapta a macskát. A kétféle sorrendben nem ugyanazt jelenti a szöveg.”

hogy vele együttműködve feltáruljon az igazság, akkor nem is fogok visszaélni a sorrendiség által esetlegesen rám juttatott hatalmi előnnyel.

A dialógus előfeltételeként fennálló sajátos viszony a résztvevők között, valamint az egyes résztvevők és a dialógus-helyzet között tehát nem szünteti meg a sorrendiségben rejlő hatalmi helyzetet, csupán orvosolja azt.

Mielőtt kibontom a résztvevők közötti sajátos viszonyt, sorba veszem azt, hogy a dialógusba belépő egyes **R É S Z T V E V Ő K N E K** hogyan, milyen állapotban kell belépniük a viszonyba.

A dialógusban résztvevő felek mindegyike szituált, elfogult, ugyanakkor szabad, autonóm és autentikus. Ezek nagy ívű szavak, de a mögöttük meghúzódó jelentés súlya miatt nagyon fontos kifejtetni, itt és most, a dialógus értelmezése kapcsán mit is jelentenek pontosan.

A megértés alanya, a megismerő alany, a dialógus résztvevője szituált és elfogult. Az **elfogultság** azt jelenti, hogy a megértés mögött, a dialógusba való belépés mögött **motivációk** és **előzetes koncepciók, előfeltevések, előítéletek, elvárások** vannak (Gadamer, 1984). A dialogikus viszonyba céllal (Bohm, 2011), okkal (Buber, 1994) és előzetes, sokszor implicit vagy tacit előfeltevésekkel, valamilyen szintű informáltsággal (Habermas, 1997, 2011) lép bele minden résztvevő. Látszólag ezek korlátozzák a megértést, hiszen „a megértés pályáit már előre meghatározzák” (Grondin, 2002, p. 165). Valójában „feltételei a megértésnek” (Gadamer, 1984, p. 198), hiszen „azért értünk meg és azért törekszünk az igazságra, mert értelemelvárások vezetnek bennünket” (Grondin, 2002, p. 158), és kérdéseink vannak.

Az értelemelvárások, vagy előzetes koncepciók kapcsán felmerül, hogy vannak olyanok, amelyek segítik a megértést, és vannak, amelyek félreértésekhez vezetnek. A hermeneutika központi problémája, hogy hogyan lehet megkülönböztetni az „igaz” előítéleteket azoktól, amik félreértésekhez vezetnek. Gadamer szerint leggyakrabban „az időbeli távolság segítségével” (Gadamer, 1984, p. 212). Ez az időbeli távolság abban segít, hogy el tudjunk távolodni előfeltevéseinktől, s a távolsággal megszülessen annak lehetősége, hogy kritikai felülvizsgálatnak, reflexiónak vessük alá azokat.

Bohm (2011) szintúgy az előzetes célrendszer felülvizsgálatát és „felfüggesztését” (Bohm, 2011, p. 52) tartja megoldásnak. Átmenetileg fel kell függeszteni a motivációkat, célokat, okságainkat: **szabaddá** kell válnunk tőlük. „Én és Te szabadon áll átellenben egymással, kölcsönhatásban, melyet nem foglal magában és nem is színez semmiféle okság.” (Buber, 1994, p. 62) „Azt az embert, akinek szabadsága biztos, immár nem nyomasztja az okság” (uo, p. 64), „önkény nélkül akar” (uo, p. 72), az „okság viharai a sarkában meglapulnak” (uo, p. 12). Gadamer szavaival (1994, p. 108): „Minden valódi szó, amit mondanak nekünk, nyilvánvalóan egy készséget feltételez a részünkről: hogy magunk mögött hagyjuk minden magunkkal hozott előítéletünket és előzetes beállítottságunkat, és nyitottá váljunk a jövő határozatlan nyitottságába mutató intésre, amit minden hozzánk intézett szó hordoz.” Hiszen a „...fel nem ismert előítéletek hatalma az, ami süketté tesz bennünket.” (Gadamer, 1984, p. 194)

Egy fontos paradoxona ez a dialógusnak: elvárások és előítéletek nélkül kell belépni, szabadon a folyamatba, miközben motiváció, személyes ok, cél nélkül nincs valódi, személyes elköteleződés a dialógus felé, s nem is bocsátkozunk akkor dialogikus viszonyba.

Az előfeltevések kapcsán fontos megállapítani, hogy ezek, akár tacitak, akár nem, megmérettetésre kerülhetnek a párbeszéd folyamat során. Ehhez kapcsolódik Habermas

(2011) által azonosított négy érvényességi igény²⁹ közül az **igazság-igény**. Ez azt jelenti, hogy az aktuálisan beszélő által mondottak igazat mondanak a világról, azzal a kitételrel, hogy a beszélő birtokában lévő információk, a már említett előfeltevései alapján állítja. Egyet nem értés esetén ezeket az előfeltevéseket kell felszínre hozni, felülvizsgálni. De a beszélő szempontjából azt jelenti, hogy ezek az előfeltevések léteznek és még fontosabb, hogy megvizsgálhatóak, felülbírálhatóak, módosíthatóak. A szabadság az ok-, cél-, és motiváció-felfüggesztésen és az előfeltevések megmérettetésén túl azt is jelenti, hogy a folyamatban benne lévő egyén(ek) kényszer nélkül lépnek a párbeszéd helyzetbe (Habermas, 2011). A dialógusba nem léphetek kényszerből, az „két szabadság találkozása a szabadságban.” (Mazgon, 2013, p. 138)

A megértő alany **szituáltsága** azt jelenti, hogy az alany történelmileg (Gadamer, 1984) és társadalmilag (Bahtyin, 1985, 1986a; Bourdieu, 1978) meghatározott.

A **társadalmi meghatározottság**ot nem igazán kell cizellálni: az a társadalmi réteg, amelynek tagja vagyok, sajátos látásmóddal ruház fel engem. Másként értelmez egy szöveget, egy helyzetet, egy műalkotást egy fehérgalléros értelmiségi és egy kékgalléros munkás (Bahtyin, 1986a; Bourdieu, 1978).

Gadamer értelmezésében a szituáltság a történelmi meghatározottságra vonatkozik (Gadamer, 1984; Grondin, 2002). Az ún. hatástörténeti elv azon alapszik, hogy ahogy egy irodalmi művet máshogyan értelmeznek a különböző történelmi korokban, „a művek a különböző korszakokban eltérő interpretációkat váltanak ki” (Grondin, 2002, p. 161).

A **történelmi meghatározottság** minden megértő alanyra vonatkozik, függetlenül attól hogy egy szöveggel vagy egy beszélővel áll szemben, vagy az értelmező szöveg hozzá képest milyen történelmi korszakban született. Mi is részesei vagyunk egy adott történelmi kontextusnak, s „a hatástörténet első szinten a saját hermeneutikai szituáltság tudatosításának követelményét fejezi ki” (Grondin, 2002, p. 161). Másrészt nekünk magunknak is van egy saját történeti-történelmi ívünk, s nem mindegy, éppen hol tartunk benne. Az ókori görög filozófusok jól ismert frázisában tükröződik ez: „Nem léphetünk kétszer ugyanabba a folyóba.” Nem csak a folyó nem ugyanaz már a második (többedik) alkalommal, de mi magunk sem (Gaarder, 2012). Ennek a megértésre vonatkozóan lesznek fontos következményei (3.2. fejezet), hiszen ebből az következik, hogy megértés mindig csak az adott dialogikus viszonyra vonatkoztatva jön létre, mindig csak itt és most, az adott résztvevők között születik megértés a dialógusban.

A szituáltság, az elfoglaltság, előítélettel telítettség szoros összefüggésben van a szabadsággal. Hiszen szabadok akkor vagyunk egy viszonyban, ha mindezekről távolságot tudunk tartani (Gadamer, 1984), képesek vagyunk felfüggeszteni őket (Bohm, 2011).

Az **autonómia** jelentése szintén a szabadsághoz kapcsolódik: „gátak nélküli szabadság, (...) önvédelmi visszafogottság” (Bohm, 2011, p. 10). A szabadság identitásunk védelme alól való felszabadulást is (Bohm, 2011) jelent. Érdemi párbeszéd esetén hamar lényegi dolgokról kezdenek a résztvevők beszélni, jellemzően olyan tacit előfeltevésekről, amelyek alapjaikban

²⁹ A jelenleg bemutatott dialógus modellbe nehezebben illeszthetőek Habermas által azonosított érvényességi igények. Habermas azt állítja, hogy a kommunikatív cselekvés (mint amilyen a dialógus) során „a résztvevők (...) egymással kölcsönösen elfogadható és bírálható érvényességi igényeket támasztanak” (Habermas, 2011, p. 88) Ezek az elvárások konkrétan a „beszélő nyilatkozatához” (Habermas, 2011, p. 216), vagyis az elhangzottakhoz kötődnek. Kissé erőltetetten, de emiatt más-más, de a jelen fejezetben ismertetett dialógus kritériumokhoz tudom őket kötni.

határozzák meg a világról alkotott elképzeléseiket, tulajdon identitásukat is. Az identitás védelme ösztönös reakció. Ha a legalapvetőbb meggyőződéseinket kérdőjelezi meg, azt személyes támadásként éljük meg, amelyek ellen rutinszerű védekezésbe kezdünk (Bohm, 2011; Argyris és Schön, 1978). Ezek a védekező mechanizmusok ösztönösek, természetesek, de meg kell tanulnunk felismerni és felfüggeszteni őket. Az igazán autonóm ember önnön identitásától is szabad, miközben ezzel az identitással lép bele a dialógus folyamatába, a dialógus viszonyába – ami újabb paradoxon.

A dialógus résztvevői **autentikusak**, „önazonosságukban gyökerezettek” (Ádám, 1998, p. 46). Nem semleges a viszonyulásuk sem a dialógushoz, sem a dialógus tárgyához, sem a másik (többi) résztvevőhöz (P. Szilcz, 2013; Fehér M., 2013). Ezzel az elfogultsággal önreflektív módon tisztában van a dialógusba belépő résztvevő. Ez az elfogultság teszi valódivá a dialógust, hiszen azért bocsátkozom a folyamatba, mert fontos számomra, mert van valódi viszony köztem és a dialógus tárgya között (erről a viszonyról a tárgy és a résztvevő között bővebben a 3.1.2. fejezetben lesz szó).

Az elfogultság nem teszi zárttá az alanyt. Nem csak elfogadom a másik résztvevőt, annak identitásával, elfogultságával együtt, de **nyitott** vagyok rá (Fehér M., 2013). „Nyitottságra van szükség a másik személy vagy a szöveg véleménye iránt.” (Gadamer, 1984, p. 193) A „másikat a velem való ellentétességében fogadom el, (...) éppen mint másikat, mint különbözőt fogadom el.” (Hankovszky, 2013, p. 86). A nyitottság tehát vonatkozik saját előfeltevéseim megváltoztatására, és a másik világának megértésére is. Felfüggesztem saját előfeltevéseimet és céljaimat, valóban megmutatkozom a másik előtt, és egyben be is fogadom a másikat valódi megmutatkozásában.

A dialógusba való belépéskor vannak előfeltevéseink a többi résztvevővel kapcsolatban. Egyrészt vannak a résztvevőnek elképzelései (előfeltevései) a másiktól, a másik alany hozzáállásáról, szándékairól, illetve arról is, hogy a másik milyen előfeltevésekkel bír(hat) öröla (Pléh, 2014). A viszonyulást itt alapvetően a **jóindulat hermeneutikája** kell, hogy jellemezze (Fehér M., 2013).

A jóindulat hermeneutikája a passzív(abb) résztvevő felől azt a feltételezést jelenti, hogy a másik félnek igaza lehet. Megengedjük azt a feltételezést, hogy az, amit állít, a saját világában igaz, de legalábbis *koherens* (Adorno, 1978; Bohm, 2011). Önmaga véleményét „felfüggesztve” nyitottan áll tehát a másik elé, és befogadja azt, amit a másik közöl. Sőt, ellentmondás vagy nem értés esetén kérdez; nem a gyengeséget látja az ellentmondásokban, és így a tetten érés lehetőségét, hanem azokat a lehetőségeket, amelyeket pontosítva, árnyalva, esetleg módosítva erősebb lehet a másik közlése. „Ha megpróbálunk megérteni (...), akkor (...) megpróbáljuk érvényre juttatni a tárgyi jogosságát annak, amit a másik mond. Sőt (...) arra is törekszünk, hogy megerősítsük az érveit.” (Gadamer, 1984, p. 208)

Ez nem azt jelenti, hogy szemet hunyunk az esetleges ellentmondások felett! „A koherencia megragadása csak a koherencia és az inkoherenca közötti különbségtétel révén lehetséges, az igazságtartalom megragadása pedig mindig azt jelenti: megkülönböztetni az igazságtartalmat attól, ami hamis.” (Adorno, 1978, p. 78) Megint a cél, az ellentmondásra, az inkohereenciára, a hamisságra való rámutatás *oka* a lényeg: ha az egyik résztvevő célja a másik mélyebb megértése, a másik véleménynek, gondolatának tisztább látása, és nem az, hogy az ellentmondásra, inkohereenciára, hamisságra való rámutatással legyőzze, de legalábbis kontrollálja a másikat, akkor ez a tett, t.i. a rámutatás közös érdekük. Valódi megértés nincs a

kritika ezen mozzanata nélkül (Adorno, 1978). A kritika, a rámutatás a másik másságának tökéletesítésére, pontosítására irányul.

Az aktív résztvevő oldaláról szemlélve a jóindulat hermeneutikája azt jelenti, hogy feltételezi, a másik (befogadó) fél meg akarja őt érteni, azért figyel „intenzív energiákkal” (Bohm, 2011, p. 10). Ellentétben a gyanú hermeneutikájával, ahol a cél a dekonstrukció, a tettenérés (Fehér M., 2013), a leleplezés, vagy az aktív résztvevő oldaláról az elleplezés. A gyanú hermeneutikája aláássa a dialógust, hiszen ha gyanakvással tekintek a másik félre, akkor valójában nem hiszek abban, de legalábbis erős kétségeim vannak afelől, hogy lehetséges bármilyen megértés közöttünk, s „e deklaráció önverifikáló jellegű: előállítja azt, amit állít.” (Fehér M., 2013, p. 55) Ha gyanakszom, a gyanúmat erősítő elemekre fókuszálok, a gyengeségben bizonyítékot és nem lehetőséget látok.

A gyanú hermeneutikája tehát alapjaiban lehetetleníti el, kizárja a dialógust. Azonban az inverze sem igaz, a jóindulat hermeneutikája még nem biztosítja automatikusan a megértést. „Ha azt mondom, lehetséges a megértés közöttünk, akkor ezzel megnyitom az utat a megértés létrehozása felé, de a megértés maga ezzel még nem jön létre.” (Fehér M., 2013, p. 55) A jóindulat hermeneutikája szükséges de nem elégséges a dialógushoz.

A jóindulat – gyanú hermeneutikájához fontos részlet, hogy el hisszük-e, amit látunk. Ha résztvevőként gyanakvást érzékelünk a másikban, akkor nincs kétségünk arról, hogy az valóban gyanakszik. Ezzel ellentétben a jóindulat verifikálásra szorul, „önmagában alkalmas arra, hogy gyanakvást ébresszen” (Bauer, 2013, p. 65). Tanulmányában Bauer (2013) részletezi ennek okait: a tapasztalaton alapuló sajátos világszemléletet, a társadalmi normákat, és az érzékek szerepét.

Számos filozófus írt arról, hogy a jóindulat ritka, szokatlan, meglepő jelenség a mindenkorai társadalmakban. Ez „természetesen meghatározott világ- és emberképet vesz alapul (Bauer, 2013, p. 66), de az, hogy ez a sajátos szemlélete a világunknak, jelen van emberek bizonyos hányadánál, vitán felül áll. Mindebből az következik, hogy ha valaki jóindulattal lép egy párbeszédre viszonyba, számíthat a másik fél részéről meglepődésre, bizonytalanságra (bizalmatlanságra). „Csak a jóindulat bekebelező, lefegyverző erejével szemben kell taktikusan, azaz gyanakodva védekezni” (Bauer, 2013, p. 68).

A jóindulattal szembeni gyanú másik oka arra a bizonytalanságra vezethető vissza, amely magára a jóindulatra vonatkozik. Elhihetem-e a jóindulatot? Hihetem-e, hogy aki jóindulatot mutat, annak valóban jók a szándékai? A jóindulat lehet álca, amely mögött párbeszédre viszonyban nem megértő, hanem manipulatív szándékok, a kommunikatív cselekvéssel szemben rejtett stratégiai cselekvés húzódhat (Habermas, 2011). A rosszindulat, ha megmutatkozik, bizonyosan őszinte. A jóindulat már nem feltétlenül az. Ennek oka az a társadalmi norma, miszerint a jóindulat helyes magatartás, míg a rosszindulat helytelen – tehát rejtegetni, takargatni kell (Bauer, 2013).

Bauer (2013) utolsó érve a jóindulattal szembeni gyanúval kapcsolatban, hogy a jóindulat érzékileg nem hozzáférhető; érzékszerveink alapján nem tudunk bizonyosságot szerezni róla, kiszolgáltatottak vagyunk a jóindulatot mutató másoknak, a közvetett (de tettethető) jeleknek. Ez is a bizonytalanságot növeli.

Számomra a jóindulat hermeneutikájához és a résztvevők autentikusságához egyaránt kapcsolódik Habermas által azonosított négy, az aktív/beszélő résztvevő által támasztott ún. érvényességi igények (igazság, érthetőség, helyesség, hitelesség) közül a **hitelesség-őszinteség**

igénye. Ez azt jelenti, hogy „a beszélő ugyanazt érti a szándékán, mint ahogyan azt kinyilvánította” (Habermas, 2011, p. 88), vagyis hogy valóban megmutat magából valamit (Habermas, 2011). A hitelesség kérdésének nehézségét az mutatja, hogy a négy érvényességi igény közül ez az egyetlen, amelyről nem lehet racionálisan vitatkozni a dialógus során; csak hosszú idő után, viselkedésünk állhatatosságával lehet bizonyítani (Felkai, 1993). A Habermas-i érvényességi igények közül a negyedik, az **érthetőségi igény** a legtriviálisabb, ugyanakkor a jelen dialógus modellbe a legnehezebben illeszthető. Ez az igény pusztán arra vonatkozik, hogy amit a dialógusban részt vevő felek mondanak, az a többi résztvevő számára érthető; szóbeli beszédhelyzet esetében pl. elég hangos, tiszta, stb. Az elvárás mögött olyan előzetes, a résztvevőkkel szemben támasztott követelmények húzódnak, amelyek miatt a modellben ezen a ponton a leglogikusabb illeszteni őket: az érthetőség feltételezi, hogy a résztvevők rendelkeznek nyelvi és kommunikatív kompetenciával. A nyelvi kompetencia a nyelvvel, szavakkal való önkifejezés képességére vonatkozik (Felkai, 1993), a kommunikatív kompetencia pedig a szavakon túli, „a dialógust konstituáló univerzálék uralásának” képességére (Felkai, 1993, p. 377).

Tehát a dialógus helyzetbe belépő felek mindegyike szituált, elfogult, ugyanakkor szabad, autonóm és autentikus; a jóindulat vezérli őket, őszinték, érthetőek (rendelkeznek nyelvi és kommunikatív kompetenciával), s várhatóan létrejön a hitelesség is. Most rátérek a felek közti viszony bemutatására.

A dialógusban résztvevő felek közötti **V I S Z O N Y** alapvetően a buber-i ételemben vett **Én-Te viszony**. Az Én-Te viszony az Én-Az viszonyból érthető meg. Az Én-Az viszonyban az Én ego, amely a másikat tárgyként tekinti, használata és/vagy tapasztalata tárgyakként. Ebben a viszonyban Az az Én kontrollja alatt áll. Ezzel szemben az Én-Te kapcsolat Én-je személyként jelenik meg, úgy, hogy más személyekkel viszonyba lép, s a „viszony célja a Te megérintése” (Buber, 1994, p. 77), a kölcsönös, oda-vissza hatás. „A Te egyszerre hatóként és hatást befogadóként jelenik meg” (Buber, 1994, p. 38).

Bahtyin ezt a viszonyt „**ember és ember közötti** rendkívül érdekes szociológiai dokumentumként” nevezi, „a másik embernek mint másinak és a saját énnak mint pusztán énnak az éles érzékelése” (Bahtyin, 1986a, p. 355) megvalósulásaként azonosítja.

A viszony mindig **kölcsönös**, a másik „hat rám, ahogy én is hatok rá” (Buber, 1994, p. 14, 20). A kölcsönösség nevezhető kétoldalúságnak is (Fehér M., 2013). Olyan nem fordulhat elő dialogikus viszonyban, hogy én hatok a másik félre, de ő nincs hatással rám³⁰. A dialógus résztvevőiként egyszerre vagyunk ható és befogadó tényezők mindannyian. A hatástól lesz a viszony valóságos (Buber, 1994), hiszen ha hat rám, akkor valóban történik *valami*. A viszonyból nem jövünk ki változatlanul, ugyanúgy, mint ahogyan belementünk.

A viszony **közvetlen**, ami két dolgot jelent. Egyrészt közvetítőn keresztül nem létesülhet (pl. mediátor, tolmács, békéltető), ellentétben az interakcióval, ami mindig közvetett egy médium által. Másrészt a viszonybeli közvetlenség tiszta kapcsolódást jelent, „Én és Te között nem áll cél, sem vágy, sem pedig előrevetítése annak, ami következik” (Buber, 1994, p. 15-16). Ez a buber-i követelmény összhangban áll azzal, amit Bohm előfeltevések, célok, vágyak

³⁰ Érdekes dilemma, hogy akkor hogyan beszélhet Buber dolog (tárgy) és ember közötti dialógusról. Buber azt mondja, hogy amikor tárgy áll velem szemközt a dialógusban, az eleve az én értelmezésemben, a velem való viszonyban kel életre, tehát hatással vagyok rá. Pl. egy műalkotást ugyan az alkotó formál, de ha viszonyba, dialogikus kapcsolatba kerülök vele, az a valódi alkotás. (Buber, 1994)

felfüggesztésének hív. Buber úgy tekint ezekre, hogy ha jelen vannak, akkor a résztvevők közé állnak, s ezzel megszűnik a viszony közvetlensége. Bahtyin (1986a) ezt a közvetlenséget ahhoz köti, hogy a dialógusba bocsátkozó alany minden társadalmi meghatározottságát el kell vesztse, „minden társadalmi közösségtől –tartozzon bárhova is- függetlenül” (Bahtyin, 1986a, p. 355), „pusztán” kell a kapcsolatban lennie.

Önmagunkat, előfeltevéseinket, céljainkat felfüggesztve lépünk tehát egy kölcsönös, közvetlen Én-Te viszonyba a másik résztvevővel. Az ilyenfajta viszony idealizmusát nem vonják kétségbe a szerzők. „A teljes kölcsönösség **kegyelem**, mindig készen kell lenned rá, és sohasem lehetsz biztos benne, hogy eléred” (Buber, 1994, p. 157).

A viszony a **teljesség** igényével lép fel. Önmagunkat annak teljességében visszük bele a játékba (Buber, 1994; Bohm, 2011; Török, 2013), az önfeltárulkozás transzparens (P. Szilcz, 2013). Ha vannak területek, amik tabut képeznek a dialogikus viszonyban, akkor ezek a közvetlenséget sértik (Buber, 1994), és olyan tiltott zónákat képeznek, amelyek működésbe hozzák a védekező rutinokat, s ezzel szintén aláássák a dialógust (Bohm, 2011). Az önfeltárulkozás azonban mindig **kockázatos** és feszültséggel jár. „A kockázat: az [Te –a szrz.] alapszót az ember csak egész lényével mondhatja ki; aki elszánja magát, semmit sem tarthat vissza önmagából” (Buber, 1994, p. 13). Kockázatos amiatt is, mert sosem lehetünk abban egészen biztosak, hogy a másik valóban, őszintén lép-e dialogikus viszonyba velünk, vagy csak úgy tesz, mintha abba lépne, hogy ezzel érje el a célját. Vagyis tettet a partneri, együttműködő, „Én-Te” viszonyt, de valójában „Én-Az” viszonyban, (öntudatlanul vagy tudatosan rejtett) stratégiai cselekvés paradigmájában áll (Habermas, 2011).

Az a folyamat, amelyben önmagunk teljességével, teljes identitásunkkal lépünk be a dialogikus viszonyba, s nyitottak is vagyunk identitásunk alapjait képező (tacit) előfeltevéseink, meggyőződéseink felülvizsgálatára, egyáltalán nem **feszültségmentes** (Patsch, 2013). Bohm (2011) kifejezetten hangsúlyozza, hogy ez természetes velejárója a dialógusnak, megszüntetni nem lehet, csak elfogadni, s „ha képesek vagyunk a dialógust valódi fontosságában megérteni, akkor nehézségei ellenére is kitartunk mellette” (Bohm, 2011, p. 40).

3.1.2 Az egyes résztvevők és a dialógus tárgya közötti viszony és interakció

A dialógus tárgyához a dialógus résztvevőinek személyes (**szubjektív**) kapcsolódása van, **nem függetlenek** egymástól. Tehát a tárgy és alany között elsősorban létezik **V I S Z O N Y**

, a tárgy megmozgatja (Török, 2013) a dialógus résztvevőjét³¹, az **nem semleges** a tárgy vonatkozásában (Fehér M., 2013).

A dialógus tárgya nem független a résztvevőktől, de nem is függ egyiktől sem, **nem áll semelyik résztvevő hatalma, kontrollja alatt**, egyáltalában nem is birtokolható. Ez azt is jelenti, hogy **előre nem rögzített**, hiszen a meghatározás már hatalmi pozícióba helyezné azokat a résztvevőket, akik definiálják a dialógus tárgyat. Más megfogalmazásban a dialógus tárgya a **résztvevők között bontakozik ki**, egyben dinamikus, **nem állandó sem térben, sem időben** (Buber, 1994; Bohm, 2011; Török, 2013).

³¹ Ide kapcsolódik Aquinói Szent Tamás azon gondolata, hogy kétféle kommunikáció létezik, az egyik szóáradat (locutio), amikor a hallgatóságot valójában nem érdeklik az elhangzottak. A másik az a beszéd (illuminatio), ami „mond valamit” (P. Szilcz, 2013, p. 59) a hallgatónak.

A **sztuáltság**, amely már jellemezte a párbeszéd résztvevőit is, a megértett tartalomra is vonatkozik. A megértett kijelentés sem „oldható ki a beszélgetésből, melybe ágyazódik, s mely az egyedüli hely, ahol értelemmel bír.” (Grondin, 2002, p. 166) A megértés az adott szituációban, az „itt és most”-ban történik. Ha kilépek a szituációból (dialógusból), akkor a saját múltbeli tapasztalataim közé épül, s válik egy későbbi dialógus előfeltevés-rendszerének részévé. A megértett tartalom így **nem** lesz **objektíválható**, tárgyasítható, az adott szituációtól elvonatkoztatva önállóan nem létezik. S még valami nem lesz ezáltal: **nem** lesz **uralható**, kontrollálható. A megértés ugyanis *személyes részesedés* a szituációból, jelen esetben a párbeszédből, a dialogikus kapcsolatból.

A párbeszéd tárgya és résztvevője között, a résztvevők között folyó dialógussal párhuzamosan, folyamatos párbeszéd, **INTERAKCIÓ** zajlik. Ez a szubjektív viszonyból, a személyes érintettségéből eleve adódik. Számomra, mint résztvevő számára folyamatos reflexió tárgya a dialógus tárgya és az ahhoz fűződő viszonyom. (Török, 2013)

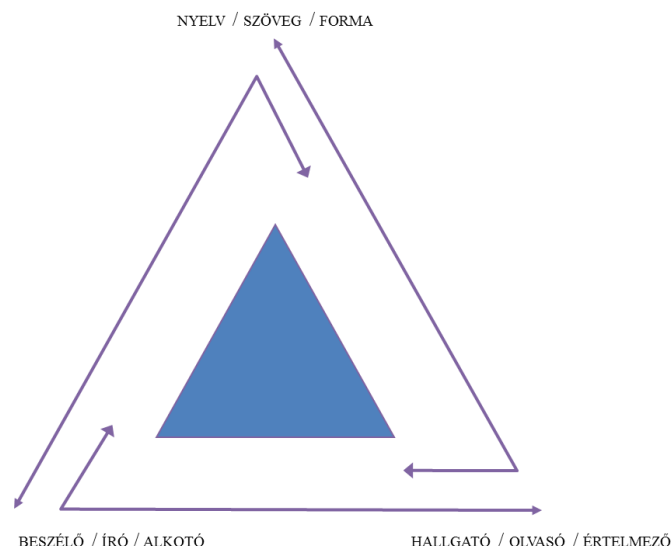
3.1.3 Az egyes résztvevők és a médium közötti viszony és interakció

A dialógus résztvevői között zajló folyamat közvetett, közvetítő közege a médium, ami lehet a **beszélt** vagy az **írott nyelv** (Fehér M., 2013; Sárvári, 1999; Török, 2013), de médiumként értelmezhető a **kultúra** is (Geertz, 1994b).

A médium, legyen az a nyelv vagy a kultúra, **dinamikus**, állandó változásban van. A változás általánosan igaz rá (Jakab, 2014), gondoljunk pl. a magyar nyelv vagy a bennünket körülvevő és meghatározó kultúra folyamatos változására, de a párbeszéd folyamatában is egyfajta lokális, helyi dinamika jellemzi (Sárvári, 1999).

A nyelvet használó alany, vagyis a dialógus résztvevője, és a médium közötti **INTERAKCIÓ ÉS VISZONY** tanulmányozása szintén a hermeneutika területéhez tartozik. A hermeneutika vonatkozó, és igen szerteágazó gondolatait nem célok jelen dolgozatban mélységeiben bemutatni, hiszen a dolgozat nem hermeneutikai problémák magyarázatára (megértésére) született. De felvázolom a legfontosabb, dialógus modellt érintő hermeneutikai problémákat.

A párbeszédes helyzet résztvevői között elhelyezkedő médiummal tehát előáll a szituáció hermeneutikai szerephármasa: beszélő/író/alkotó – hallgató/befogadó/olvasó/értelmező és a nyelv/szöveg/forma.



11. ábra: A dialógus hermeneutikai szerephármasa. Forrás: saját ábra

Alapvető hermeneutikai dilemma, hogy **ki határoz meg kit a fenti hármasból?** A nyelv a beszélőt (szöveg az olvasót)? Vagy a beszélő a nyelvet (olvasó a szöveget)? Esetleg mind a beszélőt-írót, mind a hallgatót-olvasót a nyelv határozza meg? Buber szavaival „nem a nyelv lakik az emberben, hanem az ember áll a nyelvben” (1994, p. 47)? Egy párbeszédes helyzetben a szöveget létrehozó alkotónak (írónak) mennyiben van befolyása az azt befogadó (olvasó) értelmezésére³²? Nekem, mint beszélőnek milyen hatásom van arra, hogy a hallgató hogyan értelmezi az elhangzottakat?

Egyáltalán létezik-e **egyetlen helyes olvasat**? Ha a szöveget (műalkotást) a befogadó (néző, olvasó, értelmező) nem úgy értelmezi, mint az alkotó szánta, akkor *félreértés* vagy „illuzórikus megértés” történik (Bourdieu, 1978, p. 176)? Netalán **olvasatok végtelen lehetősége** áll fenn, ahogy állítja a szélsőséges hermetizmus (Pogonyi, 2003), hiszen az olyannyira az egyes értelmezőktől függ? Vagy vannak az **értelmezésnek határai**, amelyek a szöveg (és annak alkotója) intenciójából adódhatnak? (Eco, 1998, 2013)

Meglátásom szerint mind a hermeneutikai szerephármas egymásra-hatására, egymás kölcsönös meghatározottságára, valamint az értelmezési lehetőségek kérdésére a dialógus azon feltétele ad megoldást, ami a résztvevők közötti viszonyra vonatkoznak. Nevezetesen a szimmetria-feltétel (aktív-passzív szerepek váltakozása), és az érdemi tartalmi reagálás követelménye. A másik (helyes) megértésének garanciái ezek a feltételek, még inkább olyan párbeszédes helyzetet teremtenek, amely nem is annyira a másik szavainak, gondolatainak helyes értelmezését támogatják, hanem egy közös megértés előállítását. Ha arra a problémára fókuszálunk, hogy én mint résztvevő hogyan értelmezem helyesen a másik résztvevő szavait, akkor az én-másik viszonyrendszerét máris tárgyiasítottuk. A másik résztvevőből pusztá szöveg

³² Az alkotó (író vagy beszélő) szemszögéből érzékeltetve a problémát idézek egy Esterházy Péter interjúból: „Más és más viszonyuk van az ún. valósághoz a könyveknek. Tehát más a viszonya a Javított kiadásnak meg más a viszonya mondjuk a Harmonia Caelestisnek. De hiába más ez a viszony, azért ebből mindig bizonyos értelemben fikcionális mű keletkezik az én felfogásomban. Tehát abban a pillanatban, amikor formát adunk neki, akkor ez a forma önmagában jelent egy fikciós státuszt. Ez persze nem szünteti meg azt a különbséget, ami van egyes szövegek között, ami fűzi őt az ún. valósághoz. De hiába erőlködik az ember, nem biztos, hogy hisznek neki. Tehát éppen amiatt előfordult, hogy a Javítottnak a recepciójában is, mint regényt kezdték el olvasni. Ugye én akkor személyes okoknál fogva ezt nagyon nem akartam. Azt akartam, hogy akkor az a pucér valóság. De papíron nincs pucér valóság. Nincsen pucér valóság.” (Esterházy, 2015)

keletkezik, s ez ellentétben áll a dialogikus viszony feltételeként szabott, már ismertetett Én-Te viszonytal.

A buberi dialogikus viszony nem ad azonban megoldást egy másik hermeneutikai problémára, nevezetesen arra, hogy **kinek a nyelvén is beszélgetünk**, s hogy ebből milyen **hatalmi problémák** adódnak.

Ha közös, minden résztvevő által egyformán birtokolt nyelven történik a párbeszéd, akkor feltételezhetjük, hogy maga a médium csak **közvetítő**, valóban tisztán **mediatív** a funkciója (Török, 2013). Eleve kétséges, mennyire beszélhetünk ilyen tiszta mediatív szituációról, hiszen ha a résztvevők közös anyanyelvükön folytatják a dialógust, akkor is ritka, hogy az adott nyelvet egyforma mélységben ismerik, vagy egyforma a nyelvhez való attitűdjük az egyes résztvevőknek. Vannak, akik írásban jobban ki tudják magukat fejezni, mint szóban – ők hátrányban vannak azokkal szemben egy beszélt párbeszédhelyzetben, mint azok, akik szóbeli kifejezésben jobbak.

Az egyazon anyanyelvet beszélők között is különbség van a nyelvhasználat mélységét tekintve. Bourdieu példájában az értelmiségieket „a magaskultúra bennszülöttjeinek” nevezi (Bourdieu, 1978, p. 177), akikkel ellentétben a „... legkevésbé műveltek a magaskultúrával szembekerülve majdnem ugyanolyan helyzetben vannak, mint az etnológus, aki egy idegen társadalomban pl. végignézi egy olyan rítust, amelynek nem ismeri a kulcsát. (...) a művek nyújtotta információ meghaladja a néző deszifizációs [észlelési – a szerz.] képességét, e néző úgy látja, hogy a műveknek nincs jelentésük, (...) mert nem tudja dekódolni, azaz érthető formára hozni őket.” (Bourdieu, 1978, p. 178). Ugyanez a meg nem értés áll elő, ha a magaskultúra bennszülöttei és a kevésbé iskolázott, kevésbé művelt emberek próbálnak párbeszédet folytatni, hiszen *lehet, hogy ugyanaz az anyanyelvük, de mégsem beszélnek egy nyelvet*. Ezek a törésvonalak nem csak az értelmiség és a „kevésbé iskolázott” (Bourdieu, 1978, p. 178) társadalmi csoportok között figyelhető meg, de találhatunk példát generációk közötti (Becton et al., 2014; Benson et al., 2011; Brunetto et al., 2012; McCann és Giles, 2006; Rosnati et al., 2007), szervezeteken belüli, pl. szakmakultúrák, szubkultúrák (Schein, 2003; Gay, 2005) között is arra, hogy bár ugyanazt a nyelvet használják, mégis teljes megértés közöttük.

Csak nagyon kivételes esetekben lehet a médium tisztán közvetítő szerepben, az általánosabb az, amikor (így vagy úgy) nem egy nyelvet beszélnek a résztvevők. Ebben az esetben a további lehetőségek (és még további problémák) jöhetnek számításba:

- (1) *kiválasztják egyikük nyelvét*, és azon próbálnak párbeszédet folytatni. Ebben egyértelmű az, hogy az, akinek a nyelvét kiválasztják behozhatatlan előnyre, hatalomra tesz szert.
- (2) kiválasztanak egy semleges nyelvet, egy „senki földjét” (Fehér M., 2013, p. 40). Ez lehet egy harmadik nyelv, minden résztvevő számára idegen, vagy egy közösen létrehozott új „egyetemes közvetítő” (Eco, 1998, p. 326) nyelv.
 - a. *A közösen létrehozott új nyelv* azonban ismerős problémát vet fel: „a nyelvek nem születhetnek megegyezés útján, hiszen az embereknek egy már létező nyelven kellett volna megállapodniuk a szabályokban” (Eco, 1998, p. 332), vagyis az (1) pont hatalmi aszimmetriája állna elő újra.
 - b. Az egyetemes nyelv keresése olyan „utópia”, ami közel kétezer éves történelemmel rendelkezik. Utópia, mert ha egy újonnan létrehozott vagy felfedezett nyelvet értjük alatta, akkor sem szünt meg egy, nyelvvel

kapcsolatos alapvető problémát, a fordítás problémáját. Ha pedig olyan *ős-nyelv* vagy *eredendő nyelv* megtalálását feltételezzük, amely egyfajta Bábel előtti nyelv, és „magában foglalja az összes többi” (Eco, 1998, p. 332), akkor azzal nem számolunk, hogy az ősz-nyelv óta eltelt idő mennyi mindennel gazdagította az egyes nyelveket. „...földrészünk [*Európa*-a szerző megj.] nyelvek sokaságának a bölcsője, melyek mindegyike, még a legtávolabbi is egy népcsoport „szellemét” fejezi ki, és ezeréves hagyományt hordoz” (Eco, 1998, p. 326). A nyelv nem állandó, hanem élő jelenség; az ősz-nyelv, ha létezik is, számos, mai jelenséget nem lenne képes kifejezni.

- c. Megoldás lehetne, ha létezne olyan egyetemes nyelv, amely *minden ma ismert nyelv felett áll*, s minden nyelv specialitását, árnyalatát ki tudja fejezni. Egy jezsuita szerzetes írt először olyan nyelvről, amelyet Peruban és Bolíviában még ma is beszélnek, s amelynek évszázados tanulmányozása újabb és újabb csodálkozást váltott ki a nyelvészekből. Ez a nyelv, az *ajmara*, „végtelenül hajlékony, hihetetlen újítási lehetőségeket rejtő, elvont fogalmak kifejezésére különösen alkalmas(...) [*Egyfajta*] ádami nyelv, (...) filozófiai nyelv (...), logikája trivalens³³, ezért képes olyan módbeli árnyalatok kifejezésére, melyeket a mi nyelveink csak bonyolult körülírások árán tudnak megragadni. (...) mondattana algoritmikus természeténél fogva nagyban megkönnyíti bármely más nyelvnek erre való lefordítását” (Eco, 1998, p. 327). Ez a tökéletes nyelv sem oldja meg a fordítás minden problémáját, ugyanis a mi nyelveinket kifejezett gondolatokat le lehet fordítani ajmarára, de fordítva már nem igaz, „amit a tökéletes nyelv a maga szavaival elmondhat, nem volna visszafordítható a mi természetes nyelveinkre” (Eco, 1998, p. 328). A fordítás ugyanis feltételezi, hogy a különféle nyelvek szavaival kifejezett tartalmak, s e tartalom mögötti szellemiség megfeleltethető egymásnak. Ez azonban nem szükségképpen igaz, s ez adja a fordítás már említett fő problémáját. A szavak csak nyelvenként térnek el, de a szavakkal kifejezett gondolatok (tartalmak, szellemiségek) már egyénről-egyévre különböznek. Mindaz, amit gondolunk a világról, múltunk, egyedi, személyes tapasztalatunk által meghatározott. „A szemüveges ember számára a saját szemüvege, annak ellenére, hogy szinte kiveri a szemét, a környező világ részeként messzebb van, mint a szemközti falra akasztott festmény. (...) nem látják azt, ami lehetővé teszi számukra, hogy lássanak, aminthogy azt sem látják, hogy egyáltalán nem látnának akkor, ha megfosztanák őket attól, ami lehetővé teszi számukra, hogy lássanak” (Bourdieu, 1978, p. 177).

Összefoglalóan az eddig elmondottakat: **nincs valódi közös nyelv**, ritkán beszélünk közös nyelvet, még akkor is, ha egy az anyanyelvünk. Minden próbálkozás, ami egy „senki földje” nyelv megteremtését venné célba, hasztalan volna, nem vezetne eredményre, mert az érdemi különbség abból adódik, hogy a dialógus résztvevőinek a gondolatai, a nyelvvel (jelekkel) kifejezett tartalom és szellem egyszerűen *mások*. **Az érdemi párbeszédet tehát nem a nyelvi**

³³ A bivalens logika alapja a kettősség: igaz/hamis, fekete/fehér.

különbségek fel- vagy megoldása jelenti, hanem valami más, az, ami pont a dialógus lényege, célja: a megértés, a szavakkal kifejezett tartalmak kapcsolódása, a „szellemi összekapcsolódás (Buber, 1994, p. 33).

Az érdemi megértéshez nem kell közös nyelv, vagy bármilyen jelrendszer, ami egyértelműen közvetíti a kibocsátott jeleket. Mert nem a jeleken, a médiumon van a hangsúly, hanem a jelölteken, a gondolatokon, véleményeken. Hogy ezekben jussanak a résztvevők érdemi megértésre, ehhez vezető út (a folyamat) a dialógus.

Ebben a fejezetben mindazokat a kritériumokat vettem sorra, amelyek a résztvevők között, a résztvevők – tárgy, résztvevő – médium közötti interakcióra és viszonyra, összefoglalóan kapcsolódására vonatkoznak, s amelyek nélkül nincs *esély* sem érdemi párbeszédre. Meglétük ugyanakkor még nem garancia a dialógusra.

A következő két táblázat összefoglalja a fejezetben tárgyaltakat:

3. táblázat: A dialógus elemeire vonatkozó peremfeltételek

RÉSZTVEVŐ ALANY(OK)	A DIALÓGUS TÁRGYA	A DIALÓGUS MÉDIUMA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Szükségszerűen elfogult (<i>előfeltevések, előítéletek, motivációk, elvárások, előzetes koncepciók</i>) ▪ Szabad (<i>előzőektől függetlenedni tud és akar</i>) ▪ Önkéntesség (<i>kényszermentesség</i>) ▪ Szituált: társadalmilag és történelmileg ▪ Igazság-igény (<i>valódit megmutat</i>) ▪ Autonómia (<i>önvédelemmentesség</i>) ▪ Autentikus (<i>fontos neki a tárgy</i>) ▪ Nyitott (<i>változásra, másik résztvevőre</i>) ▪ Jóindulat hermeneutikája (<i>1. másinak igaza lehet; 2. segíti a másikat a minél pontosabb, igazabb megmutatkozásban; 3. önmaga nyílt megmutatása</i>) ▪ Hitelesség (<i>idő!</i>) ▪ Érthető (<i>nyelvi és kommunikatív kompetencia</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Független (<i>nem áll senki kontrollja alatt</i>) ▪ Előre nem rögzített; a résztvevők közt bontakozik ki ▪ Nem állandó sem időben sem térben ▪ Szituált (<i>dialógusban jön létre, attól függetlenül nem létezik</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lehet beszélt vagy írott nyelv, ill. a kultúra ▪ Dinamikus, állandó változásban van ▪ Független (<i>nem áll senki kontrollja alatt</i>) ▪ Hatalmi probléma (<i>kinek van előnye; ki van otthon jobban benne; kinek a nyelvén beszélünk</i>) ▪ Ritkán tisztán mediatív ▪ Inkább: nincs valódi, közös, semleges nyelv

4. táblázat: A dialógus kapcsolatiságára vonatkozó peremfeltételek

Kik közötti kapcsolódásról van szó?	
	Résztevők között
Résztevő(k) és a dialógus tárgya között	Résztevő(k) és a médium között
A kapcsolódás dimenziója	Viszony
	Interakció
	<ul style="list-style-type: none"> Szimmetria-feltétel (aktív-passzív szerepek szekvenciálisak) Reakció = érdemi reagálás Szükségszerű hatalmi aszimmetria (hatalmi pozíció és kiszolgáltatottság)
	<ul style="list-style-type: none"> Szubjektív, nem semleges Dinamikus
	<ul style="list-style-type: none"> Dinamikus Lokális, helyi dinamika Elfogultság (<i>a másik résztvevő(k)höz viszonyítva mindenképpen azonosítható</i>)
	<ul style="list-style-type: none"> Én – Te viszony Partnerség Kölcsönös, kétoldalú Oda-vissza hatás Megváltoztatja a szereplőket (<i>hatás-elv</i>) Közvetlen (<i>1. nem közvetített; 2. tiszta kapcsolódás</i>) Teljesség igénye (<i>nincsenek tabuk</i>) Kockázatos Feszültség van benne
	<ul style="list-style-type: none"> Folyamatos reflexió a résztvevő részéről a tárgyra vonatkozóan
	<ul style="list-style-type: none"> Egymásra-hatás (<i>hatás-elv</i>) Egymás kölcsönös meghatározása

A dialógus peremfeltételei tehát csak dialogikus viszonyt teremtenek, de nem hozzák létre magát a dialógust. A dialógushoz a megértés szükségeltetik. A következő fejezetben ezt a megértést, annak miben-létét fejtem ki.

3.2 A dialógus lényege: megértés, „szót értés”, „kijönni valakivel”

A különböző tudományterületek képviselői diszciplínájuknak megfelelő, különböző elnevezést adtak ugyanannak a jelenségnek: a dialógus lényegének, eredményének, és egyben elégséges feltételének. A dialógus lényege a kölcsönös megértés, a másik megértése és viszont: a megértve levés. A megértés problematikájára önálló filozófiai iskola jött létre, a filozófiai **hermeneutika**. Két korlátot kell szabni a kutatásom hermeneutikai vonalának.

Az egyik, mivel kutatásom nem a filozófia diszciplínán belül folyik, ezért a hermeneutika témakörén belül csak annyiban mélyedek el, amennyiben annak megállapításai a dialógusra mint beszédaktusra vonatkoztathatóak, arról, ahhoz kapcsolódóan mondanak valamit. *Amikor megértésről beszélek, a dialógusban történő megértésről beszélek.*

Továbbá filozófiai megközelítésből felvetődik, hogy megérteni csak azt tudom, amit valamennyire megismerek. De ez a gondolati ív már tovább visz az ismeretelmélet, a megismerés filozófiája felé (Bolberitz, 2005; Török, 2009). Ez messze túlmutat kutatásom és követett diszciplínám hatókörén, így csak utalok rá, de meg sem kíséreltem ilyen távlatban (ha úgy tetszik, mélységben) kibontani a megértés problémakörét.

A hermeneutika Heidegger előtti korszakában a megértés elsősorban teológiai és jogtudományi problémaként merült fel. Ezekben a filozófiai iskolákban a megértés, és a megértett alkalmazása időben elváltak egymástól: az applikáció utólagos volt. Heidegger és vele egyetértésben Gadamer is arra jutottak, hogy **a megértés maga is szituált: a szituált alany szituált megértése**

történik. De emiatt **nem válik külön a megértés az alkalmazástól.** Mivel kérdéssel, motivációval és előzetes koncepciókkal lépünk a dialógusba, „már minden megértésbe belevonjuk magunkat” s „a megértés egyúttal mindig önmegértés, sőt önmagunkkal való szembesülést foglal magában. A megértés során így szituációnkra, kérdéseinkre *alkalmazunk* valamely értelmet.” (Grondin, 2002, p. 163, kiemelés tőlem) A megértés *személyes* részesedés a szituációból, jelen esetben a párbeszédéből, a dialogikus kapcsolatból (Gadamer, 1984). Ehhez kapcsolódik a dialógushoz köthető általános félreértés³⁴ (Fehér M., 2013), t.i. a dialógus célja *nem az egyetértés*. Egyrészt nincs kényszer a dialógusban: „aki meg akar érteni, annak nem kell elfogadnia, amit megért.” (Gadamer, 1984, p. 381). Továbbá alkalmazó megértés születik, s az alkalmazás személyes és önmagunkra vonatkozik. Én sohasem válok a másikká – a megértés nem lehet teljesen tökéletes.

Az egyetértés során a résztvevők a kommunikációs aktus (szándékosan nem nevezem dialógusnak) tárgyához kapcsolódó gondolataikban eggyé válnak, vagyis megszűnik a szemben álló felek *mássága*. Ezzel ellentétben, ahogy a jóindulat hermeneutikája kapcsán már kifejtettem, a dialógus során a cél a másik másságának tökéletesítése, pontosítása. Azáltal segítem a másikat önmaga kibontakoztatásában, hogy kritikát gyakorlok (Adorno, 1978); a gyengeségekben, inkohereenciában, az ellentmondásokban ugyanis annak a lehetőségét ragadom meg, hogy a másik a mássága még inkább kibontakozásra kerüljön. Ki menne bele olyan szituációba, ami önnön lényegét, a másikkal viszonyított másságát számolja fel? „A trükk abban rejlik, hogy ne akarjunk adatközlőinkkel [*t.i. a másikkal – a szerző megj.*] valamifajta belső lelki megfelelésbe kerülni. Nem fognak ugyanis hozzájárulni ilyen irányú erőfeszítéseinkhez, mert mint minden ember, úgy ők is jobban szeretik lelküket sajátjuknak tekinteni.” (Geertz, 1994a, p. 203)

A másik másságának elfogadása és kibontakoztatása odáig terjed, hogy egyik résztvevő, ha szükséges, engedje a másiknak, hogy ne lépjen bele a dialógusba, vagy kilépjen onnan, ha ez a másik számára kívánatos lépés. Ez összefüggésben van a résztvevők szabadságával: a dialógus sem szabad, hogy gúzsba kössön, a dialógus kényszer-mentes. Ilyen esetben annak a résztvevőnek, aki benne maradt volna a párbeszédhelyzetben „...készenlétben kell maradnia a vita vagy dialógus folytatása vagy újrafelvétele számára, amennyiben erre alkalom kínálkozik vagy a másik fél hajlandóságot mutat. Így tisztelheti leginkább annak másságát...” (Fehér M., 2013, p. 63).

A másik másságának kibontása kölcsönös; a dialógus nem csupán az egyik résztvevő másságát helyezi a fókuszba, ez olyan egyoldalúságot hozna létre, amely ellentmond a dialógus kölcsönösségre vonatkozó, már korábban kifejtett követelményének. Amikor csak az egyik fél van kizárólagosan a kommunikációs aktus fókuszában, akkor „az egyik fél a másikra célt követő módon hat – minden ilyen viszony olyan kölcsönösség által létezik, amelynek az a sorsa, hogy nem emelkedhet tökéletes kölcsönösséggé.” (Buber, 1994, p. 160) Ilyen példa a lelki vezetőik és az általuk vezetett vallási közösségek tagjai, a terapeuták és betegeik, valamint az „igazi nevelők” (Buber, 1994, p. 157) és tanítványaik közti viszony, de részben ellentmondva Clifford Geertz-nek, én az antropológust is ezen foglalkozások közé sorolom.

Clifford Geertz az antropológus feladatát a párbeszédhez hasonlítja: „az antropológia célja az emberi beszéd világának bővítése (...) azzal, hogy megpróbálunk beszélni velük [*t.i. a*

³⁴ Gadamert ezen a ponton érte támadás elsősorban Derrida, de Habermas részéről is (Fehér M., 2013).

bennszülöttekkel – a szerző megj.] (...), társalogni” (Geertz, 1994b, p. 181). A fenti kölcsönösségi kritériumnak azonban nehezen megfeleltethető az antropológus és bennszülött közti viszony, hiszen a bennszülött nem (szükségszerűen) kíváncsi az őt megfigyelő, őt „sűrűn leíró” (Geertz, 1994b), vele beszélgetni igyekvő antropológusra.

Az antropológus célja megérteni a bennszülöttek nyelvét, elsősorban nem a szavak szintjén. A dialógusban létrejövő megértés tehát azt eredményezi, hogy kölcsönösen megértik a résztvevők egymást, de nem feltétlenül értnek egyet. A megértés nem nyelvi, nem egyenlő azzal, hogy értjük a másik résztvevő által használt szavakat. Attól még, hogy értjük (inkább: ismerjük) a szavaikat, a használt nyelvüket, még „nem jövünk ki velük, (...) nem értjük az embereket” (Geertz, 1994b, p. 180). A megértés antropológiai értelmezésben tehát azt jelenti, hogy „ki tudunk velük jönni”, vagyis együtt tudunk működni bizonyos dolgokban, tudunk közösen cselekedni.

A megértés, együttműködés, az, hogy kijövünk egymással, kölcsönösséget feltételez. Olyan nincs, hogy én kijövök a másikkal, de ő nem jön ki velem; hogy én szót értek vele, ő viszont nem ért szót velem (Fehér M., 2013). Ez egyoldalú, Én – Az viszonyt eredményez, ami egy antropológusi munkában elfogadható, de a valódi dialógusban nem. „A szó voltaképpen kétoldalú aktus. Éppúgy függ attól, akié, mint attól, akihez szól. A beszélő és a hallgató kölcsönviszonyának terméke. (...) A szó híd köztem és a másik között. A híd innenső vége rám támaszkodik, a túlsó a beszédpartnerre. A szó a beszélő és a beszélgetőpartner között fekvő közös terület.” (Bahtyin, 1986b, p. 244-245)

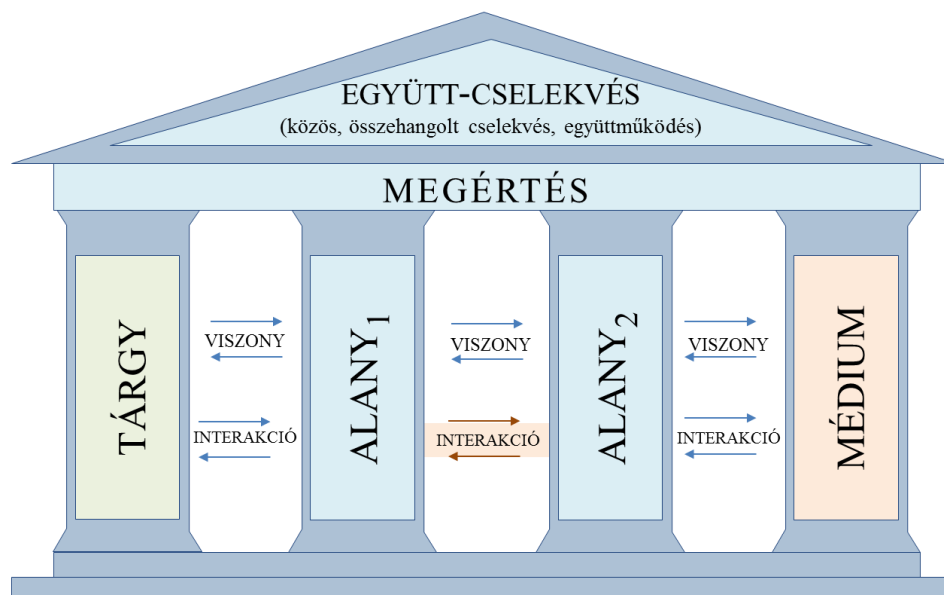
„Minden olyan szó, amely nem szótárak lapjain szunnyad, hanem valóságosan kiejtve (vagy értelmesen elírva) él, három személy szociális kölcsönhatásának kifejeződése és terméke: a beszélőé (a szerzőé), a hallgatóé (az olvasóé) és azé, akiről (vagy amiről) beszélnek (hős). **A szó szociális esemény.** (...) A megnyilatkozás (...) a megnyilatkozás résztvevői közötti **szociális kölcsönhatás folyamatában születik, él és hal el.** (...) Ha a megnyilatkozást kiszakítjuk ebből a reális talajból, elveszítjük mind formájának, mind értelmének a kulcsát, s kezünkben nem marad egyéb, mint egy absztrakt lingvisztikai burok vagy egy hasonlóan absztrakt jelentésséma.” (Bahtyin, 1985, p. 30-31, kiemelés tőlem).

A megértés kölcsönös, a megértés a közös, a résztvevők között, az „Én és Te között” (Buber, 1994, p. 47), „a közöttség mezőjében bontakozik ki” (Veress, 2001, p. 28).

Fehér M. (2013) nagyon fontos árnyalatra hívja fel a figyelmet, amikor a megértést a szót értéssel azonosítja. A „szót érteni a megértéshez hasonlóan –minden kölcsönösség ellenére– nem jelent feltétlenül egyetértést. Megértettem őt: ez nem egyjelentésű azzal, hogy egyetértettem vele. (...) Szót értettünk egymással, noha sok mindenben nem értettünk egyet.” (Fehér M., 2013, p. 24). Vagyis ha legalább annyiban megértették a résztvevők kölcsönösen egymást, hogy látják, miben nincs megértés, akkor már dialógus történt közöttük. Mert ebben az esetben egyvalami megtörtént: ha kis mértékben is, de elmozdulás történt a diszenzus felől egy konszenzus, még inkább egy konszenzusosabb állapot felé. Ebben a diszenzus-konszenzus mozgásban látta Habermas a gadamer-i megértés univerzalitás igényét³⁵ (Fehér M., 2013; Grondin, 2002).

³⁵ Derrida is a diszenzus – konszenzus mozgást kritizálja, s arra hívja fel a figyelmet, hogy ez az asszimilációhoz közelítés, ami a másság megszüntetésére irányul (Fehér M., 2013).

Összefoglalva az eddigieket: a **dialógus célja és lényege (esszenciája)** nem az egyetértés, az egység elérése, hanem a **másság kölcsönös kibontása, a kölcsönös megértés, a szót értés, és végeredményben az, hogy a közös megértés által képessé válunk az összehangolt cselekvésre, az együttműködésre.** A dialógus esszenciája ez a kölcsönös megismerés, amikor „az átellenben álló szemlélése által a megismerő előtt feltárul a lényeg.” (Buber, 1994, p. 48) S az, amire ez a kölcsönös és közös megértés vezet, az az összehangolt cselekvés, az együttműködés magas foka (Habermas, 2011).



12. ábra: A megértés összefüggései a dialógus peremfeltételeivel és az együttműködés lehetőségével. Forrás: saját ábra

A feltárlás nincs egyik résztvevő hatalma, kontrollja alatt sem; a megértés, ahogy Buber (1994) fogalmaz, **kegyelem kérdése**. „Valami, ami megtörténik, nem csináljuk.” (Fehér M., 2013, p. 28) Valami, amire törekedni kell, de mivel nincs semmilyen módon a résztvevők kontrollja alatt, ezért **nem is garantálható**. Ez meglátásom szerint a legnagyobb paradoxona a dialógusnak.

Összefoglalásként tehát a **dialógus olyan speciális kommunikáció, amelyben a résztvevők között egy minőségében speciális kapcsolat (kapcsolódás) jön létre, azzal a céllal, hogy kölcsönös, de személyes megértésre jussanak, ami lehetővé teszi az összehangolt cselekvést, egy érdemi, valódi együttműködést.**

Az elméleti kutatásomnak azon a pontján, amikor számomra világossá váltak a dialógus fenti kritériumai, elbizonytalanodtam, hogy van-e értelme dialógusról beszélni, amikor ennyire nem magától értetődő, rendkívül nagy kihívást jelentő feltételei vannak a folyamatnak. Ezzel a dilemmával explicit Martin Buber (1994) és David Bohm (2011) is foglalkoznak. Mindketten hangsúlyozzák a folyamat, és a kialakítandó viszonyrendszerek nehézségét. De a világ előbbre vitele, fejlődése érdekében mindketten arra jutnak, hogy a nehézségek ellenére egyszerűen „nincs visszaút – még a legmélyebb szükség idején sincs visszaút, sőt akkor igaz mindenestül, hogy csak addig nem is sejtett *túl* és *tovább* van.” (Buber, 1994, p. 60, kiemelés az eredetiben). Ha reflektálunk erre, akkor világossá válik, hogy alapvető világ- és emberszemléleten múlik az, hogy a nehézségek, a dialógus idealisztikus feltételei ellenére hiszünk-e vagy sem az értelmében. Ha hiszünk (remélünk, bízunk, hinni akarunk) abban, hogy az ember jó, és az

emberiség képes egy pozitív jövő kibontakoztatására, felépítésére, akkor hiszünk (remélünk, bízunk, hinni akarunk) a dialógusban. Ez döntés, választás kérdése, racionális észérvek nem szólnak mellette (sem ellene).

4 VÁLTOZÁSMENEDZSMENT ELMÉLETEK ÉS DIALÓGUS-FILOZÓFIÁK: SZINTÉZIS

Kutatóként a fókuszpontom alapvetően a változásmenedzsmentből indult. Megnéztem, az ütemezés és a változás feletti kontroll szerint milyen típusú változásokkal foglalkoznak az ismert változásmenedzsment elméletek. Ezután megnéztem, mit tekintenek a változásmenedzsment alapegységének, vagyis az alapvető fókuszuk mire irányul (megoldás, probléma vagy kultúra). Ez utóbbi tipológia egyben azt is meghatározza, hogy az egyes modellek milyen mélyen nyúlnak a szervezetbe, milyen mély változásokat visznek tudatosan egy szervezet életébe. Arra a megállapításra jutottam, hogy minél komplexebb változásokra adnak megoldásokat (minél inkább folyamatosnak tekintett a változás, minél kevésbé lehet a mindennapok szintjén kontrollálni azt), annál inkább lesz központi elem ezekben a modellekben a vezetők és munkavállalók közötti partnerség, együttműködés, és dialógus. A fókuszukat tekintve is elmondható ugyanez: minél mélyebbre ható változásokkal operálnak, minél jobban érinti a változás a szervezetek kulturális mélyrétegeit, annál inkább megkerülhetetlen eleme a modelleknek a dialógus.

Kutatásomnak ezen a pontján, eltávolodva a menedzsment elméletektől, tágabb diszciplináris perspektívával fordultam a dialógus felé. A filozófia, a teológia, az irodalomtudomány és a kulturális antropológia dialógus-elméleteit hívtam segítségül, és ezeknek egyfajta összeolvasásával felállítottam egy dialógus-modellt.

Most következő fejezetemben azt vizsgálom meg, hogy a változásmenedzsment elméletek közül azok, amelyek explicit foglalkoznak a dialógussal, mennyiben mondanak ellent, mennyiben egyeznek megállapításaik más diszciplinák dialógus-elméleteivel. Messze jár a változásmenedzsment ezektől a tudományágaktól? Más megállapításokra jutnak? Máshova helyezik a hangsúlyt? Milyen egyezőségek és ellentmondások vannak közöttük? Az összehasonlításához a 3. fejezetben bemutatott dialógus modellt fogom alapul venni.

A változásmenedzsment elméletek között a következőknél van nevesítve a dialógus: szervezetfejlesztés (OD), akciókutatás (AR), szervezeti tanulás (Argyris, Schein munkássága, valamint Bouwen és Fry elméletének negyedik modellje), Tanuló Szervezet (Senge koncepciója). Ezek mentén haladok a továbbiakban.

4.1 Dialógus a szervezetfejlesztésben és az akciókutatásban

Ahogy a 2.1.1. fejezetben kifejtettem, nagyon vékony határvonal húzódik a szervezetfejlesztés és az akciókutatás között. A határvonal, amennyiben felállítható a két irányzat között, elsősorban a mentén húzódik, hogy mennyire folyamatos vagy inkább inkrementális a változás folyamata. Ez önmagában nem érinti a dialógus jelenségét. A dialógus konkrét értelmezésében nincs különbség a két irányzat között. Ugyanazok a humanisztikus – demokratikus értékek vezetik mindkettőt: emberek tisztelete; bizalom és támogatás; hatalommegosztás; konfrontáció; participáció, részvétel. Ezek, ha más szavakkal is, de megjelennek a dialógus-filozófiákban. A nagy különbség, hogy *a dialógus-filozófiák mélyebben, lételméleti – ismeretelméleti szinteken értelmezik ezeket a jelenségeket, míg a szervezetfejlesztés és akciókutatás nem taglalja ezeket mélységeiben.*

Összességében elmondható, hogy nehéz ezeket megfeleltetni a dialógus-filozófiák kategóriáinak, mert nem értelmezik az OD/AR szakirodalomban részletesen, mit értenek pl. hitelesség alatt. Az értékek, amiket az OD/AR képvisel, inkább arról szólnak, hogy ezen értékek megvalósítása *felé* mozdítják a szervezeteket.

A szervezeten belüli és a tanácsadók-szervezeti tagok közötti kapcsolat, az együttműködésük alapja mindkét irányzatban a demokratikus dialógus. A szóösszetételben a „demokratikus” jelző magában foglalja a fenti értékeket. A *dialógus* pedig a szervezeti problémákról, nehézségekről, vagy akár erősségekről, pozitívumokról való *őszinte, nyílt párbeszédet* jelenti, amely során *kialakításra kerül egy közös értelmezés*. Kimondják, hogy a dialógus egy interpretációs folyamat, amelyben a tanácsadó feladata nem csak az, hogy a különböző nézőpontokat begyűjtse és összesítse, de az interjúk során szembesítse a résztvevőket azzal, ők maguk hogyan járultak hozzá ahhoz, ami a szervezeti valósággént azonosítható. Ebben megjelenik egy erőteljes önreflexiós elem.

OD és AR között azonban észrevehető egy különbség: a folyamat egyes lépéseiben a szervezet szintjeiben mennyire kiterjedt, kik között értelmezhető ez a párbeszéd, a dialógus? A szervezetfejlesztésben a diagnózis és a változást eredményező beavatkozások limitáltak, az előre, vezetőkkel közösen meghatározott célokra fókuszáltak. A diagnózis során feltárulhat, ha a valódi problémák máshol rejlenek, de a szerződés, **a megrendelő egyoldalú kontroll alatt tartja** a diagnózist, és a teljes fejlesztési folyamatot, ezzel tehát **a dialógus tárgyát**. A megrendelő pedig a legtöbb esetben **a szervezet legfelsőbb vezetése**.

Az önmagában, hogy a vezetés megrendelőként lép fel a folyamatban, még nem lenne problémás, hiszen egy párbeszédes szituációt is kezdeményez valaki; egy dialógust is elkezd valaki; az első mondatot is kimondja valaki. A résztvevők között, szükségszerűen létezik hatalmi aszimmetria és kiszolgáltatottság, ezt a dialógus – filozófiák is megállapítják. Az aszimmetria kódolva van a dialógusban. A szervezetfejlesztés azonban sokkal kiszolgáltatottabb a vezető(k)nek, illetve a vezetők elkötelezettségének – ellentétben az akciókutatással. „A szervezetfejlesztésben való részvétel mögöttes menedzsment paradigmája a hatalom kiegyenlítésén alapult. Az erősebb fél valamilyen mértékben felhatalmazza a gyengébb felet. (...) Egy ilyen meglehetősen paternalisztikus menedzseri gyakorlatban való részvétel mindig egy olyan dolog, amit az előljárók felkínálnak a beosztottnak, de *bármikor vissza is vonhatják*.” (Bouwen és Taillien, 2004, p. 139, kiemelés tőlem, saját fordítás).

Az akciókutatás átfogóbban, kollaboratív demokratikus partnerségről beszél. Ez, ahogy korábban kifejtettem, sokkal erőteljesebben épít a szervezeti változásban érintett PanTeam tagjainak bevonására a folyamat *minden egyes* lépésébe. Amíg a szervezetfejlesztésben a döntés *mindig* a szervezet legfelsőbb vezetőinél van, és így a folyamat kiszolgáltatott ennek a vezetésnek, addig az akciókutatásban a partnerség áthatja a *teljes folyamatot*, és –itt a lényegéért a *tanácsadó* felel. Neki kell garantálnia ezt a kollektív partnerséget. Ilyen szempontból a **dialógus tárgya** nem lesz továbbra sem független, inkább **kvázi-független**. Azért kvázi-független, mert a tanácsadó nagyobb kontrollal bír felette. De ha a jóindulat hermeneutikájával állunk a tanácsadó felé, akkor feltételezhetjük, hogy a függetlenség megvalósul. A **hatalmi aszimmetria** azonban létezik ebben a kapcsolódásban is, a tanácsadó javára. Ahogy a dialógus-filozófiák hangsúlyozzák: dialógusba belépő egyes résztvevők hozzáállása, és a kapcsolódásuk minősége feloldhatja az ebben rejlő kockázatot.

Miért élünk inkább a jóindulat hermeneutikájával az akciókutatást vezető kutató-tanácsadó felé, mint a szervezetfejlesztést végző tanácsadó felé? Először is, az akciókutatás szakértője saját hitelességét kockáztatja, ha nem garantálja a kollaboratív demokratikus partnerséget a folyamat minden egyes lépésében. Másodszor, a külső szakértő a szervezeti hierarchiától független. „A dialógusban a hierarchia nem etikus, a szervezetekben viszont nehéz szabadulni a hierarchiától. (...) Képesek lehetnek-e a hatalommal bírók ténylegesen egy szintre kerülni azokkal, akik alárendelt pozícióban vannak?” (Bohm-t idézi Senge, 2006, p. 228, saját fordítás) A hierarchia jelentősége nem csak a vezetőkre igaz. A beosztottak is sokszor nem mernek megnyilatkozni őszintén, nyíltan egy párbeszédese folyamatban, a félelmeik visszatartják őket (Senge, 2006). A partnerség megteremtése közös feladat szervezeti keretek között, de ebben is nagyobb felelőssége van a vezető(k)nek. Neki(k) kell olyan mikroklímát teremteni, amelyben a beosztottak el *merik hinni* a kibontakozó partnerséget.

Az OD és AR dialógusban felmerülő további dilemma, hogy az abban való ***részvétel mennyire önkéntes***. Mondhatok-e munkavállalóként nemet a tanácsadókkal, szervezeti vezetőkkel való párbeszédre? Van-e valódi kényszermentesség a folyamatban? A kérdésre az OD/AR elméletek nem adnak explicit választ. Ez szerintem összefüggésben van a már említett hierarchia – partnerség ellentmondással. Ha van partnerség, amit első lépésben a vezetőknek kell megteremtenie, akkor lehet nemet mondani munkavállalóként. Itt egy fontos kiegészítés: ha munkavállalóként mondok nemet, akkor az nem ássa alá a teljes dialógus folyamatot. Maximum én mint egyedi munkavállaló nem veszek benne részt, vagy ha a kollektív munkavállalói réteg mond nemet, akkor esetleg „szünetel” a dialógus, de a dialogikus viszony továbbra is fennáll. Ellenben ha a vezető mond nemet, azzal teljesen aláássa a dialógust, maga a dialogikus viszony szűnik meg.

A szervezeti, hierarchikus szituáltság kiegészíti a dialógus-filozófiák szituáltságra vonatkozó megállapításait. A filozófusok megállapítják, hogy a dialógus résztvevői történelmileg és társadalmilag szituáltak. Egy szervezeti változás esetén ez kiegészül azzal, hogy ***szervezetileg is szituáltak a résztvevők***. Nem csak a *formális*, de az *informális hierarchia*, *hatalmi hálózat* is valamilyen pozícióba helyezi a résztvevőket, valamilyen erőviszony fennáll közöttük. Mit lehet tenni ezzel? Mit mondanak a dialógus-filozófiák? A vezetők és munkavállalók közös erőfeszítésével teremtdjön partnerség, s ebben a vezetőknek hangsúlyos a szerepe, kezdeményezésük jelentősége. A folyamat során, akárcsak valami előzetes koncepciót, ezt a szituáltságot is ki kell tenni az asztalra, és ha elakadást, problémát okoz, akkor reflektálni kell rá. Törekedni kell arra, hogy az adott dialogikus viszonyban függetlenítsük magunkat és egymást tőle. Ez a résztvevők közös felelőssége, feladata.

A másik problémás terület mind a szervezetfejlesztés, mind az akciókutatás során a résztvevők közötti interakcióban az ún. ***teljesség igénye***. A teljesség arra vonatkozik, hogy önmagamat teljes valójában megmutatom. Nem zárom el, nincsenek tabuk. Szervezeti változások során elvárható-e ez a teljesség? Erről az egzisztenciális kockázatról a dialógus-filozófiák nyíltan beszélnek, és hogy emiatt szükségszerűen van feszültség egy dialogikus helyzetben. *Szervezeti változások során az egyének hogyan reagálnak az érdemi párbeszéd teljesség-igényére?* Erre a tanuló szervezeti koncepció ad választ. Ha létrejön a kapcsolódás, a dialógus, és ez tartósan fennáll, akkor az egyes résztvevők teljes mivoltukban állnak bele ebbe a kapcsolatrendszerbe – ez viszont már egy olyan légkört teremt, amit Tanuló Szervezetnek hívunk (Senge, 2006).

A következő problémás elem mind a szervezetfejlesztésre, mind az akciókutatásra igaz, és a **résztevők közötti interakció közvetlenségére** vonatkozik. A közvetlenség elve két dolgot jelent: 1. a kapcsolódás nem közvetített, 2. a kapcsolódás tiszta, nem áll a résztvevők között semmi tabu, rejtett szándék, rejtett előfeltevés, rejtett motiváció, stb. Itt kell feltenni a kérdést: egy OD/AR viszonyrendszer kikerül is szól? Kik folytatnak dialógust ezekben a folyamatokban? A tanácsadó – vezetők – munkatársak viszonyrendszerben ki beszélget kivel? Miért is van szükség diagnózisra, interjúkra, a vezetőknek való visszajelzésre?

A legjobb esetben is elmondható, hogy a diagnózis eredményeiről való visszajelzés tartalma lehet a szervezeti tagok közötti dialógus tárgya. És mint olyan, így lehet egy független (senkinek az egyoldalú kontrollja alatt nem álló), közös alkotás. Ebben az esetben a tanácsadó szerepe véget ér? A válasz az, hogy vagy véget ér, vagy olyan fejlesztő akciók végrehajtására marad, amelyek abban segítik a szervezeti tagokat, hogy közelebb kerüljenek a dialógushoz. Olyan egyéni és/vagy közösségi fejlesztést kapjanak, amelyek kompetensebbé teszik őket egy párbeszédre. Egy példa: olyan kommunikációs tréning (közösségi fejlesztés), vagy egy coaching folyamat (egyéni fejlesztés), amelyek a jóindulat hermeneutikáját, a védekező rutinok felszámolását, a tacit előfeltevésekre való reflexiót erősíti. Ezek a konkrét fejlesztő helyzetek azonban már *nem párbeszédre alkalmas helyzetek*.

A fenti gondolatmenet után új értelmezése és mélysége van a következő két OD definíciónak is:

"A szervezetfejlesztés nem más, mint a legfelsőbb menedzsment szintjén támogatott, hosszú távú erőfeszítés arra, hogy javítsuk a szervezet problémamegoldó és megújulási folyamatait, főleg a szervezet kultúrájának egy hatékonyabb és együttműködő diagnózisán és menedzselésén keresztül, (...) egy konzulens-segítő közreműködésével, az alkalmazott magatartástudományi elméletek és technikák alkalmazásával."
(Fench és Bell, 1993; p. 1)

„A szervezetfejlesztés lényegét tekintve a szervezetek humán dinamikájának, magatartás-fejlesztésének, a szervezeti változtatások folyamatának értékvezérelt filozófiára, szemléletre alapozott támogatása: világos alapelveken ('dogmarendszeren') nyugvó, szervezeti beavatkozási elmélet és módszertan.”
(Bakacsi, 2005, p. 74-75.)

A fenti két idézet szerint a szervezetfejlesztés implicit előfeltevése, hogy a szervezetek még nem állnak készen a dialógusra, az érdemi, valós együtt-cselekvésre, és épp ez adja a szervezetfejlesztés létjogosultságát. Ez a hiány az OD immanens jellemzője. **A szervezetfejlesztés tehát egyszerre szól a dialógusról, és a dialógusra való szervezeti képtelenségről.** Amikor az OD dialógusról beszél, az arra való képesség hiányáról és az ebben való fejlődésről beszél. Amikor az OD az általa képviselt humanisztikus értékekről beszél, arról beszél, hogy ezek fejlesztendő értékek napjaink szervezeteiben, tehát rendszerint valamilyen hiány mutatkozik bennük. Ugyanez igaz az akciókutatásra. Miért lenne szükség akcióra, ha minden rendben lenne? Ha a vizsgált terepen (szervezetben) valódi párbeszédre alapuló, érdemi együttműködés van, akkor nincs szükség a fejlesztő kutatóra.

Összefoglalásként tehát elmondhatjuk, hogy az OD/AR számára a dialógus egy párbeszédre alkalmas folyamat, aminek több célja van. (1) A szervezet lehetőség szerint minden szintje mutassa meg

magát, t.i. hogy hogyan látja azt, ami akkor épp jellemzi az adott szervezetet, annak viszonyait. (2) A folyamatban részt vevő szervezeti tag értse meg, valamilyen módon reflektáljon a külső tanácsadó segítségével arra, hogy ami kialakult, abban neki milyen szerepe volt. (3) Lehetőség szerint a szervezet minden szintje lássa a teljes képet, hogy úgy általában a szereplők meglátásai alapján mi van a szervezetben. Ugyan az OD azt hangsúlyozza, hogy célja a közös értelmezés kialakítása, vegyük észre, hogy az (1) – (3) pontok alapján előállt kép nem közös értelmezés, hanem közösségi értelmezés! Nincs benne ugyanis a dialógus-filozófiák által részletezett kölcsönösség, kétoldalúság, oda-vissza hatás, reakció, reagálás, stb. – vagyis nem dialógus. **Az OD/AR elsődleges célja tehát a valódival, a szervezeti jelen igazság-tartalmához való közelebb kerülés, szembesülés, a szervezet minél több szintje által, de nem közös folyamatként.**

Az OD/AR másik fontos eleme, hogy képviseli azokat a humanisztikus célokat, amelyek a dialógus alapjai, de nem tekinti evidenciának azokat. Sőt, az OD/AR létezésének alapja ezeknek az alapértékeknek, a dialógus peremfeltételeinek a hiánya. Az OD/AR célja a valódival való szembesítés mellett **a dialogikus viszony megteremtése**. S a dialógus-filozófiáknak köszönhetően tudjuk, a dialogikus viszony még nem dialógus. Az OD/AR ezért **a legkezdetlesebb dialógus modell** a változásmenedzsment elméletek között.

4.2 Dialógus a szervezeti tanulásban

A szervezeti tanulásnak több irányzata van, változásmenedzsment szempontból azok a relevánsak számomra, amelyek azt tekintik valódi változásnak, amely *kognitív és magatartási szinten is megtörténik*. Ennek a szűkített szervezeti tanulás irányzatnak az atyjaiként Chris Argyrist és Edgar Scheint szokták emlegetni (Edmonson és Moingeon, 1998; Senge, 1990a, 2006). Jelen fejezetben azt veszem át, hogy ez a két szerző munkáiban mit ért dialógus alatt, milyen kritériumokat szab a dialógusnak, és ezek hogyan viszonyulnak a dialógus-filozófiák koncepciójához. Rögtön érdekességgként megjegyzem, hogy a szerzők közül Argyris nem nevesíti a dialógust. Személyek közötti interakcióról, kommunikációs folyamatról beszél. Ezt az interakciót azok a szerzők nevezik dialógusnak később, akik Argyris munkáira építkeznek (pl. Bouwen és Fry, Peter Senge).

4.2.1 A dialógus Edgar Schein elméleteiben

Edgar Schein egész munkássága az egyéni, személyes változás témája körül forgott. Minden, amit életében kutatott, ebből az alapproblémából bukkant elő, erre adott valamilyen rész-választ. Az egyéni változás modelljét Kurt Lewin jól ismert kiolvasztás (unfreezing) – kognitív újraértelmezés (cognitive redefinition) – visszafagyasztás (refreezing) alapmodelljére építi (Schein, 1993, 1996, 2002, 2006a). Azonban már korai kutatásai során világossá vált számára, hogy az egyéni változás szorosan összefügg az egyén mikro-közösségével. „Hiedelmekben és hitekben csak akkor állhat be változás, ha az egyén fizikailag és lelkileg is el van választva referencia csoportjától, csoport tagságától, vagy ha a változási program a csoport szintjét célozza” (Schein, 2006a, p. 46, saját fordítás)

Központi elem a munkáiban, hogy az egyén magatartását (döntéseit, ítéleteit, stb.) alapvetően a nagyon mélyen fekvő *normák és sokszor eleve adottnak tekintett, tacit előfeltevések* határozzák meg. Ezeknek nem csupán a megkérdőjelezése, de egyáltalán a felszínre hozása is rendkívül nehéz folyamat. És megint: a közösség normarendszerének befolyása az egyéni érték- és előfeltevés-rendszerre rendkívül jelentőségű. „Minél tovább élünk egy adott kultúrában, és minél öregebb ez a kultúra, annál inkább befolyásolja az észlelésünket, gondolatainkat, érzéseinket.” (Schein, 1981, p. 380, saját fordítás)

Az értékek, normák rendszere közösségi szinten is létezik: amikor hosszabb ideig egy közösséget alkotó egyének kialakítják a saját norma- és előfeltevés-rendszerüket. Ez az adott közösség (pl. szervezet) **kultúrája** (Schein, 1981, 1985, 1993). A kultúra, tehát a norma- és feltevés-rendszer kialakulásában három tényező játszik szerepet: (1) a közösség alapításában vezető szerepet betöltő egyének értékei, hitrendszere, előfeltevései, normái; (2) a közösség múltbeli tapasztalatai, az azokból levont következtetések; (3) új tagok által behozott új értékek, normák, előfeltevések (Schein, 1985).

Mi következik mindebből a szervezeti tanulásra vonatkozóan? Egyrészt (1) a kultúra maga egy tanulási folyamat eredménye. Másrészt (2) ez a kultúra folyamatosan változásban van, nem állandó, és megváltoztatása egy igen fájdalmas tanulási folyamat (Schein, 1981, 1999). Harmadik, nagyon fontos megállapítás, hogy (3) egyéni tanulás nem lehetséges közösségi tanulás nélkül. Valójában **a tanulás elsősorban közösségi tett**. Negyedik, a kutatásom szempontjából legfontosabb, hogy (4) ez a közösségi folyamat **egy önreflektív, önmegismerő folyamat**. Közösén, egy külső szakértő (5) segítségével felszínre hozzuk a közös, rejtett előfeltevéseinket. Mind a felszínre hozás, mind az előfeltevések megváltoztatása egy **párbeszédes folyamat**. A párbeszédes folyamat során három módon lehet a változást létrehozni: szerepmóddal (role model), próba-hiba módszerrel (trial-and-error) vagy spontán felismeréssel. (Schein, 1996, 2002). **Az önmegismerő, önreflektív, közösségi párbeszédes folyamatot nevezi Schein dialógusnak** (Schein, 1993, 2003).

Schein még további érveket is sorol a dialógus mellett azon túl, hogy az egy közösségi önreflektív folyamat, és az egyén közösségi beágyazottsága (meghatározottsága) miatt egyéni tanulás nem lehetséges közösségi tanulás nélkül. „A folyamat esszenciája két szorongás menedzselése(...): a *túlélési szorongásé* (ha elfogadom a velem, vagy a helyzetemmel kapcsolatos kellemetlen adatokat, akkor elveszíthetem a hatalmam, identitásomat, csoport tagságomat, ezért változnom vagy tanulnom kell) és a *tanulási szorongásé* (esetleg nem tudok új dolgokat tanulni, mert nincs meg a motivációm, vagy a képességem, vagy az új dolgok megtanulása miatt elveszítem a hatalmam, identitásomat, csoport tagságomat.)” (Schein, 2006a, p. 48, kiemelés az eredetiben, saját fordítás) „Az alapelv az, hogy tanulásra csak akkor kerül sor, ha a túlélési szorongás erősebb, mint a tanulási szorongás.” (Schein, 2002, p. 105, saját fordítás) A túlélési szorongást úgy lehet erősíteni, hogy minél pontosabb és nagyobb mennyiségű információkat adunk az egyénnek a helyzetéről, a változás szükségességének okairól. A legtöbb változásmenedzsment modell ezt a „Miért sztori”-ként határozza meg. Kell a teljes történet, ami kontextusba helyezi és világosan láttatja az előállt helyzetet.

A tanulási félelem csökkentése pedig úgy lehetséges, hogy olyan közeget teremtünk az érintettnek, amelyben pszichológiai biztonságban érzi magát. „Így aztán a hatékony változásmenedzsment kulcsává az a képesség válik, hogy a kiegyensúlyozzuk a kellemetlen adatok által okozott fenyegetést elegendő pszichológiai biztonsággal annak érdekében, hogy a

változás célpontja be tudja fogadni az információt, érezze a túlélési szorongást, és motiválttá váljon a változásra.” (Schein, 1996, p. 61, saját fordítás). Schein azt állítja, hogy bár a dialógus fókusza az önreflexión van, a **folyamat során megteremtődik a változáshoz szükséges pszichológiai biztonság** (Schein, 1993), s ennek pszichológiai jelentősége rendkívüli.

Schein tehát a következőképpen definiálja a dialógust:

- a **közös megértés** létrehozásának **alapfolyamata**, amennyiben láthatóvá teszi a szavak rejtett értelmét
- a következőkre **fókuszál**:
 - kapcsolatba kerülni a *mögöttes feltételezésekkel* (elsősorban a saját feltételezéseinkkel)
 - *gondolkodási folyamatra*
 - hogyan alakítják múltbéli tapasztalataink az észlelésünket és megértésünket
- **technika**, amely lehetővé teszi az emberek számára, hogy felfedezzék: **különféleképpen használják a nyelvet, különféle mentális modellekkel** dolgoznak, és hogy a kategóriák, amiket alkalmaznak végső soron a **valóság tanult társas konstrukciói**, és ennél fogva **önkéntesek**
- egy **módszer**, amely segít csoportoknak elérni *a tudatosság magasabb szintjét*.

A dialógus tehát elsősorban facilitálja és nem garantálja a változást. Egyszerre **módszer és filozófia** (Schein, 1993); hatékonyabb, tudatosabban működő csoportot (közösséget) hoz létre, ahol a problémamegoldás, a kommunikáció és a konfliktusok megoldása egészen egyszerűen jobb lesz (eredményesebb, hatékonyabb). A dialógus során, a közös megértés és értelmezés hatására közös nyelv, közös mentális modell jön létre a csoportban. Ez az, ami segít a pszichológiai biztonság megteremtésében.

A közös megértés mint a dialógus lényege: ebben a felfogásban tisztán visszaköszönnék a dialógus-filozófiák megállapításai. Nem hallgatja el, hogy **rendkívüli idősükséglete** van a dialógusnak, ez is összhangban van a már ismertetett dialógus filozófiák megállapításaival.

Kiemeli, hogy **fontos az aktív figyelem** a másikra, de míg az aktív figyelem során eredendően a másik személy van a fókuszban, addig értelmezésében „a dialógus arra fókuszál, hogy kapcsolatba kerüljünk a mögöttes feltételezésekkel, különösen a saját feltételezéseinkkel. (...) Azt vettem észre, hogy sokkal több időt töltöttem önelemzéssel és saját mögöttes feltételezéseim megértésére tett kísérletekkel, és viszonylag kevésbé fókuszáltam a másokra való aktív figyelemre.” (Schein, 2003, p. 30, saját fordítás) Ebben a megállapításban érzek hangsúlyeltolódást a dialógus-filozófiák és Schein dialógus felfogása között. A dialógus-filozófiák szerint a lényeg a résztvevők közötti viszonyban és az interakcióban kibontakozó, közös megértésen van. **Schein dialógus-felfogása egy belső, kognitív folyamat, amihez szükséges a másik fél. És létrejön valami közös megértés a végére, de az egyén, az Én és nem az Én-Te viszony van a fókuszban.** Ezzel együtt a Te, a másik fél nem válik Az-zá Schein dialógus-felfogásában. De a Te-Én viszony helyett az Én van a fókuszában.

Fontos modelljében a kulturális meghatározottság. A kulturálisan belénk kódolt viselkedési, értelmezési szabályok, amelyek észlelésünket, értelmezésünket, s így magatartásunkat is alapvetően befolyásolják (Schein, 1993, 1996, 2003, 2006ab). Ezek a kulturális kódok Argyris munkáiban közösen osztott előfeltevésekként vagy közös mentális modellekként jelennek meg (az összehasonlításért bővebben lásd a jelen fejezet Argyris-ról szóló, lentebbi részét). Schein

ezzel kapcsolatban azt hangsúlyozza, hogy minden mikroközösségnek vannak ilyen saját, és csak saját magára jellemző kulturális kódjai. A mikroközösség pedig nem egyenlő feltétlenül egy szervezettel, amiben az egyén dolgozik. Sőt, minél nagyobb egy szervezet, annál erősebbek a szervezeten belüli, ún. szubkultúrák, amelyek esetenként nagyon erős, saját mentális modellekkel rendelkeznek. A szubkultúrák az egyén több pszichológiai igényét is kielégítik: a valahova tartozást, amivel együtt jár valamilyen státusz és identitás is (Schein, 1993, 2003).

A szubkultúrák a saját identitásuk kifejezéseként kifejlesztik saját nyelvezetet is. Ez az, ami a leginkább kifejezi a fenti pszichológiai határokat: aki érti ezt a nyelvet, akivel egy nyelvet beszélünk, az hozzánk tartozik. Ahogy vannak pl. egy szervezetben funkcionális, földrajzi szubkultúrák, ennek megfelelően vannak ezekre, és csak ezekre a szubkultúrákra jellemző zsargon vagy nyelvezet. Schein hangsúlyozza, hogy az összes törésvonal (földrajzi-fizikai elhelyezkedés, funkciók szerinti tagoltság) közül a legerősebb és ugyanakkor a legnehezebben azonosítható a hierarchikus tagozódás; a hierarchia szerinti szubkultúrák. Ez egészen a tulajdonosi szubkultúrától, a felsővezetés szubkultúráján át egészen a hierarchia aljáig azonosítható. „A hierarchia-alapú szubkultúrák nem csak nehezebben leleplezhetők, de a hatásaik sokkal rombolóbbak” (Schein, 2003, p. 36, saját fordítás) Példaként említi, hogy CEO-k rendszeresen panaszkodnak tanácsadóknak, hogy bármekkora erőfeszítéseket is tettek azért, hogy a tervezett változásokat elérjék, nem sikerült. Mert a beosztottak nem értették, amiről ők beszélnek; vagy elrontották, mert kiderült, hogy nem jól értették, amit a vezetés akart. Schein szerint nem arról van szó, hogy a beosztottak mentális fejlettsége elmaradna a vezetésétől, hanem arról, hogy még ha ugyanaz is az anyanyelvük, valójában nem beszélnek egy nyelvet. Bizonyos szempontból szerencsésebb, ha valóban nem egy az anyanyelvük, mert „az azonos nyelv használata (...) növeli annak kockázatát, hogy az emberek nem veszik észre a gondolati kategóriák valódi különbségeit.” (Schein, 2003, p. 36, saját fordítás)

Ha úgy vesszük, a szubkultúrák általi meghatározottság, amiről Schein beszél, azt is jelenti, hogy ***a nyelvhasználatban az egyének szervezeti, hierarchia-beli, történelmi, földrajzi meghatározottsága jelenik meg.*** A nyelv a résztvevők szituáltságának egyik megjelenítője.

A nyelv Schein meglátása szerint ugyan segít bennünket abban, hogy kifejezzük magunkat és megértessük magunkat másokkal, de ugyanennyire korlátot és meghatározottságot is jelent. A párbeszédes helyzetben a résztvevők „különbözően használják a szavakat, különböző mentális modelljeik vannak, anélkül, hogy ezt észrevennék. (...) Szükségünk lesz olyan technikákra és mechanizmusokra, amik lehetővé teszik az emberek számára, hogy felfedezzék: különféleképpen használják a nyelvet, különféle mentális modellekkel dolgoznak, és hogy a kategóriák, amiket alkalmazunk, végső soron a valóság tanult társas konstrukciói, és ennél fogva önkényesek. A dialógus egyike ezeknek a technikáknak.” (Schein, 2003, p. 29, saját fordítás)

Az, hogy ***a nyelv ennyire meghatározó és ugyanakkor egymástól elválasztó tényező,*** a változásmenedzsment elméletek között ***egyedül Schein dialógus modelljében szerepel.*** Mivel a nyelv számára kulturális elem, erre is igaz, hogy ***dinamikus, állandó változásban van.***

Schein szerint a dialógus ***célja egy közös, senki kontrollja alatt nem álló nyelv létrehozása:*** ez teremti meg azt a pszichológiai biztonságot, ami egyáltalán a lehetőségét megteremti az érdemi összekapcsolódásnak, és a változásnak. Szükséges, de nem elégséges feltétel. Míg a dialógus-filozófiák arra jutnak, hogy ne erőltessük a közös, független nyelvet, a senki földje megteremtését, addig Schein hisz ebben, és lényegesnek találja a közös cselekvéshez.

Schein dialógus-modelljének további, nem annyira részletezett elmei a következők:

- a résztvevők közötti **egyenlőség** (pl. javasolja, hogy mindig körben helyezkedjenek el a résztvevők egy dialógusos helyzetben)
- **nincs korlátja a csoportlétszámnak**; akár több mint 100 fő is képes dialógust folytatni. Ebben ellent mond Bohm-nak, aki definiál maximális létszámot (30 fő). Azt Schein is elismeri, hogy a csoportméret növekedésével nő az időszükséglet, és lesz egyre inkább az egyének belső, egyéni folyamatán a fókusz.

Schein felhívja a figyelmet arra, hogy **az önreflexió fókusza a múlton van** (előfeltevéseinken, múltbeli meghatározottságainkon); **az érdemi dialógusban viszont ez a fókusz áttevődik a jelenre**, az itt és most történésre. Ez látszólag ellent mond annak, amit korábban már említettem, hogy szerinte az elsődleges fókusz önmagunkon van: amikor befelé figyelünk, és azonosítjuk ezeket az előfeltevéseket, előzetes koncepciókat. Valójában Schein arról beszél, hogy **kulturálisan annyira nem vagyunk felkészülve a dialógusra, hogy első lépésben meg kell tanulnunk, mi akadályoz bennünket a dialógusban, s ezért a dialógus első lépései elsősorban önmagunkra fognak irányulni**. „Meg kell tanulnunk meghallgatni magunkat, mielőtt ténylegesen meg tudnánk érteni másokat.” (Schein, 2003, p. 33, saját fordítás) Ha már megtanuljuk felismerni a működésbe lépő, tudattalan mechanizmusokat, el fogunk tudni távolodni tőlük, és képesek leszünk zárójelbe tenni azokat. Képesek leszünk teljes egyéniségünkkel jelen lenni, de mégis úgy, hogy felfüggesztjük önmagunkat. (Schein, 1993, 2003) Ezzel a gondolattal már sokkal közelebb áll a dialógus-filozófiák koncepciójához.

Számomra a legfontosabb Schein munkásságában mégis az, hogy **a változásmenedzsment elméletek dialógussal foglalkozó tudósai közül ő az egyetlen, aki kritikusan tudott szembenézni saját megállapításaikkal**. Ő az egyetlen, aki konkrétan és mélységében tette fel azt a kérdést, mennyire önkéntes szervezeti keretek között pl. egy dialógus folyamatban való részvétel? Egyrészt tegyük nyilvánvalóvá, hogy **a nemet mondás sokszor együtt jár a szervezet elhagyásával**. Nem feltétlenül azért, mert ezzel büntetik a nemet mondó munkavállalót, hanem mert „elmegy mellettünk” a szervezet, nem leszünk képesek tartani a lépést, és érdemi munkavállalók lenni. Vagy olyan belső értékek megváltoztatásával kellene együtt járnia egy tanulási, változási folyamatnak, amely érték annyira az identitásunk része, hogy túl nagy áldozatot jelentene számunkra. A munkahelyi maradás vagy elhagyás kérdésével kapcsolatban Schein ezeket az alapvető, egzisztenciális értékeket nevezi karrier-horgonynak³⁶ (Schein, 1977, 1978, 1985, 1990, 2006c). Minél mélyebb rétegeket (előfeltevések, értékek) érint a változás, annál erősebb a tanulási szorongás, és a változás annál nagyobb **fájdalommal jár** együtt (Schein, 1999). Ekkor a legegyszerűbb lépés a munkavállaló számára a fájdalmas helyzetből való kilépés, a szervezet elhagyása lenne. Viszont napjainkban egyre inkább **azok a munkaerő-piaci körülmények a jellemzőek** (Schein, 2002), amikor **a szabad kilépést nem engedheti meg magának a munkavállaló**. Tehát **az a mondás, hogy a munkavállalónak szabad a választása a tekintetben, hogy részt vesz-e a változási folyamatban, és az ehhez vezető dialógusban, jó esetben is álszent, de leginkább álságos**.

³⁶ „... olyan elemek épültek be ismétlődő tapasztalásokon keresztül az önképbe, amelyek kezdték korlátozni a karrier döntéseket, irányítani a karriert és meghatározni a preferált szervezeti és munkaviszonyokat. Amint egy ilyen önkép elkezdett megszilárdulni, horgonyként működött, amely az egyes öregdiákokat [t.i. a kutatás résztvevőit – a szerző megj.] a saját, biztonságos kikötőikben tartotta. (Schein, 2006a p. 47, saját fordítás)

Ami ezzel szemben történik, azt Schein a háborús átnevelő táborokhoz (brainwashing program) és az erőszakos meggyőzéshez (coercive persuasion) hasonlítja (Schein, 1961, 1999, 2002, 2006ab). „Ha ki tudod kényszeríteni, hogy egy személy benne maradjon a helyzetben, előbb-utóbb rá tudod venni, hogy nyitottá váljon egy témával kapcsolatos alternatív nézőpontok megfontolására. Más szóval, ha egy személy a foglyod, előbb-utóbb motiválni tudod a változásra.” (Schein, 2006a, p. 43, saját fordítás) Ebben az értelemben a munkaerő-piaci és gazdasági (kapitalista) viszonyok miatt egy munkavállaló kiszolgáltatott foglya a munkáltatónak. S a választás nem alapszik valódi szabadságon.

„Nem kerülhetjük el a morális döntést, amit meg kell majd hoznunk. (...) A szervezet legtöbb tagja számára a korábbi hiedelmekhez való ragaszkodás és az új hiedelmek, értékek, koncepciók, és viselkedések elsajátítása közötti választás nem igazi választás. Tanulás nélkül elveszítik munkájukat, előre lépési lehetőségüket. A tanulás így aztán erőszakos meggyőzőési folyamat, akár elismerjük ezt, akár nem.”
(Schein, 1999, p. 166, saját fordítás)

Összefoglalóan a következő táblázat mutatja be Schein és a dialógus-filozófiák összehasonlítását.

5. táblázat: Schein dialógus-koncepciója a dialógus-filozófiák tükrében

A DIALÓGUS MODELL ELEMEI		A DIALÓGUS-FILOZÓFIÁK KRITÉRIUMAI		
Résztevő alany(ok)		Szükségszerűen elfogult (előfeltevések, előítéletek, motivációk, elvárások, előzetes koncepciók)		
		Szabad (előzőektől függetlennedni tud és akar)		
VISZONY		Önkéntesség (kényszer-mentesség)		
		Szituált: társadalmilag és történelmileg		
		Igazság-igény (valódit megmutat)		
		Autonómia (önvédelem-mentesség)		
		Autentikus (fontos neki a tárgy)		
		Nyitott (változásra, másik résztvevőre)		
		Jóindulat hermeneutikája (1. másinak igaza lehet; 2. segíti a másikat a minél pontosabb, igazabb megmutatkozásban; 3. ön maga nyílt megmutatása)		
		Hitelesség (idő!)		
		Érthető (nyelvi és kommunikatív kompetencia)		
	A dialógus tárgya		Független (nem áll senki kontrollja alatt)	
		Előre nem rögzített; a résztvevők közt bontakozik ki		
		Nem állandó sem időben sem térben		
		Szituált (dialógusban jön létre, attól függetlenül nem létezik)		
A dialógus médiuma		Lehet beszélt vagy írott nyelv, ill. a kultúra		
		Dinamikus,állandó változásban van		
		Független (nem áll senki kontrollja alatt)		
		Hatalmi probléma (kinek van előnye; ki van otthon jobban benne; kinek a nyelvén beszélünk)		
		Ritkán tisztán mediatív		
		Inkább: nincs valódi, közös, semleges nyelv		
Résztevők között		Szimmetria-feltétel (aktív-passzív szerepek szekvenciálisak)		
		Reakció = érdemi reagálás		
		Szükségszerű hatalmi aszimmetria (hatalmi pozíció és kiszolgáltatottság)		
Résztevő(k) és a tárgy között		Szubjektív, nem semleges		
		Dinamikus		
		Dinamikus		
		Lokális, helyi dinamika		
Résztevő(k) és a médium között		Elfogultság (a másik résztvevő(k)höz viszonyítva mindenképpen azonosítható)		
INTERAKCIÓ	Résztevők között		Én – Te viszony	
			Partnerség	
			Kölcsönös, kétoldalú	
			Oda-vissza hatás	
			Megváltoztatja a szereplőket (hatás-elv)	
			Közvetlen (1. nem közvetített; 2. tiszta kapcsolódás)	
			Teljesség igénye (nincsenek tabuk)	
			Kockázatos	
			Feszültség van benne	
	Résztevő(k) és a tárgy között		Folyamatos reflexió a résztvevő részéről a tárgyra vonatkozóan	
Résztevő(k) és a médium között		Egymásra-hatás (hatás-elv)		
		Egymás kölcsönös meghatározása		

Két dolgot még egyszer kiemelnék. Az egyik, hogy a változásmenedzsment elméletek között Schein az egyetlen, aki a nyelvvel (az interakció, a kommunikáció médiumával) kitüntetett módon foglalkozik. A másik pedig az a kritikai reflexió, amivel kétségbe vonja azt, hogy a

munkavállalók szabad döntése, önkéntes elhatározása, hogy akarnak-e egy változási, tanulási, dialogikus folyamatban részt venni.

4.2.2 A dialógus Chris Argyris elméleteiben

Chris Argyris nem nevesíti a dialógust. *Egyéni és közösségi önmegértés*ről beszél; arról, hogy hogyan segítsünk egymásnak kölcsönösen abban, hogy megértsük, hogyan működünk valójában és min kell változtatni ahhoz, hogy a *védekezés helyett az együttműködés* vezéreljen bennünket. Ezt az egyéni és közösségi önreflektív folyamatot azok nevezik dialógusnak, akik már Argyris munkáit összegzik, arra építkeznek, pl. Bouwen és Fry vagy Peter M. Senge.

Argyris két modellt állít elénk: azt, ahogyan jellemzően működnek az emberek (szervezetben és azon kívül; Model – I), illetve egy normatív modellt, ahogyan kellene működni (Model – II., lásd 1. táblázatban). Az utóbbi modell szól az önreflektív folyamatról, és magába foglalja a kéthurkos tanulást. A Model II több, mint a kéthurkos tanulás, több további feltételt definiál. Ezek együttesen képezik tulajdonképpen Argyris dialógus modelljét.

Argyris alapvetése, hogy a szervezeti szintű, helyes döntéshozatalhoz megfelelő minőségű és mennyiségű információkra van szükség. A szervezetek tökéletlen működése, a tökéletlen problémamegoldás oka, hogy az érintett szereplők nem osztanak meg egymással elegendő, megfelelő mélységű, megfelelő mennyiségű és minőségű információt. S ennek oka részben tacit: nem is vagyunk tudatában annak a működésnek (Model I), ami miatt nem adunk át jól és jó információkat. A cél, hogy mind az információk, mind az ötletek, mind azok hordozói minél tisztábban látszódjanak, *minél jobban meg tudjanak mutatkozni*. Ebben a megmutatkozásban kell egymást segíteni, ehhez eszköz a dialógus. A következőkben bemutatom, a dialógus-filozófiák mely megállapításai jelennek meg Argyris dialógus jellemzői között.

A legdominánsabb Argyris munkásságában az, amit a dialógus-filozófiák a résztvevők *autonómiájának* neveznek. Ez az *önvédelem-mentesség elve*, s ennek az önvédelemnek –ahogy Argyris hangsúlyozza– nem vagyunk tudatában. Ez az önvédelem Schein munkáiban *arcvesztéstől való félelemként* jelenik meg (Schein, 1993). Ő azt mondja, hogy az arc (face) „az a közösségi érték, amelyet a személyek maguknak tulajdonítanak, amikor bármilyen személyközi helyzetbe lépnek. (...) Mindig valamilyennek mutatjuk magunkat (...) És ezáltal mindig igénylünk magunknak bizonyos mértékű többlet-értéket a szituáció más résztvevőihöz képest. A többieknek ezután azonnal döntenünk kell: megadják igényünket, vagy nem, illetve ténylegesen konfrontálódnak velünk.” (Schein, 1993, p. 28, saját fordítás). Tulajdonképpen kisgyerekkorunktól azt nevelik belénk, hogy ne sértsük meg egymást; hogy a békés egymás mellett élés érdekében egyfajta közös arc-védelem vezessen bennünket, amikor mindenki nem csak önmaga arcát, de a többiek arcát is védelmezi (*mutual face-saving*). Ezzel Schein azt hangsúlyozza, hogy amit Argyris védekező rutinként azonosít, az valójában *egy kulturális kódoltság, kulturális hiedelem*. (Schein, 1993) Ami még ennél is fontosabb mögöttes gondolat, összevetve a dialógus-filozófiákkal, hogy ha önmagammat „csak” az arcommal azonosítom, vagy bármi olyannal, ami „valami”, legyen az név, pozíció, titulus, viselkedés, hit, stb., akkor azzal tulajdonképpen *önmagamat is tárgyasítom*. Az Én – Te viszonyban nem csak a másik lesz közönség, aki tapsol és megerősít (vesd össze dramaturgiai cselekvés!), de az Én is megszűnik, és Az-zá válik.

A védekező rutin működésének megértésében minden szerző (Schein, Senge, Bouwen és Fry) Argyris munkáira építkeznek. Ugyanis azt, hogy ez a tudattalan mechanizmus hogyan működik a gyakorlatban, Argyris *rendkívül pontossággal* részletezi. Sokkal *árnyaltabban, mint a dialógus-filozófiák*. A védekező érveléssel szemben (defensive reasoning) szemben állítja fel a **produktív érvelést** (productive reasoning): amikor az érveléssel megmutatom magam, s nyitott vagyok arra, hogy az akár önmagam előtt is rejtett, de inkohérens, vagy téves előfeltevéseimet megváltoztassam. Távolság teremődik, egyben többé válik az Én az Arc-tól. Ebben már megjelennek a dialógus-filozófiák további kritériumai: **igazság-igény** (valódit megmutatni), **nyitottság** a másakra, arra, hogy a másiknak igaza lehet, nyitottság a változásra. Az a paradoxon is megjelenik ebben, hogy bár immanens részeim a mögöttes előfeltevések, de nem vagyok egy velük. Amikor ezeket a koncepciókat tesszük közösen vizsgálat tárgyává, nem azt vizsgáljuk, aki kimondta, hordozza azokat. A másik nézőpontja, véleménye, érvelése van a fókuszban, de nem maga a személy. Miközben a dialógus tárgya a valamelyik résztvevő által hordozott (behozott) feltevés, gondolat, bármi, addig a résztvevők maguk **teljességében** állnak az interakcióban. Nincs tabu, nincs érzések, vélemények elhallgatása, elrejtése.

Azonban van egy nagyon fontos hangsúlybeli eltérés. Argyris arra fókuszál, hogy a kritika, a megmutatkozás, a változásra való nyitottság mind azért történik, hogy az egyén és a közösség is minél magasabb minőségű tudással bírjon, ami alapján jobb döntést és adekvátabb magatartást lehessen megvalósítani. **Érvelése távolságtartó, és hatékonyság-elven nyugszik. Kevésbé hangsúlyozza, hogy mennyiben történik személyek összetalálkozása, összekapcsolódása.** Számára ez nem fontos. A dialógus-filozófiák ezzel szemben a személyességet kifejezetten hangsúlyozzák: az Én – Te viszonyt. Számomra Argyris elméletében ez a hangsúlyeltolódás (még inkább hangsúly-vesztés) akkor vált élessé, amikor Peter Senge munkáit tanulmányoztam. Senge nagyon nagymértékben épít Argyris elméletére, de tovább lép azon. Alapművének utolsó fejezeteiben (Senge, 2006) már explicit szeretetkapcsolatról és barátságról beszél.

Az a két alapvetés, amire Argyris építi az elméletét, a dialógus-filozófiák alapvetései között is jelentős: (1) **előfeltevések**, előzetes, de mégis sokszor rejtett **koncepciók, előítéletek** határoznak meg bennünket; (2) az egyén dönthet úgy, hogy ezektől függetlenedni szeretne, s **szabaddá válhat ezektől**. Ami még fontos hasonlóság, hogy Argyris is beszél a résztvevők közötti **oda-visszahatásról**; a résztvevők kölcsönösen befolyásolják egymást, a közös önreflektív folyamat megváltoztatja a szereplőket (**hatás-elv**).

A résztvevők és a dialógus tárgya közötti viszonyrendszerre vonatkozóan az a meglátása Argyrisnak, hogy van közöttük **szubjektív kapcsolat**; az egyén elkötelezett a folyamat eredményében. Az önreflektív folyamat eredménye jellemzősen egy közös döntés arról, hogy a (szervezeti) magatartást vezérlő (közös) mögöttes, követett elvekben, normákban valamit megváltoztatunk. Azt is hangsúlyozza, hogy sem a folyamat, sem annak tárgya **nem áll senki egyoldalú kontrollja alatt**. A nyelvvel, a dialógus médiumával Argyris nem foglalkozik.

Megjelenik még elméletében a dialógus **teljesség-igénye**, t.i. nem lehetnek tabuk: nincs rejtegetés, nyílttá kell tenni a konfliktusokat, egyet nem értéseket, véleményeket, értékelő megállapításokat. Szintén megjelenik annak hangsúlyozása, hogy ez az önreflektív folyamat **hosszú időt** igényel, tele van **konfliktusokkal, kockázatokkal**; a résztvevők azáltal, hogy belépnek ebbe a szituációba, **kiszolgáltatottabbá, sérülékenyebbé válnak**; s soha nem lehet garancia arra, hogy ezzel a helyzettel egyik vagy másik szereplő nem él vissza. Több kutató

ezen a ponton hívják fel a figyelmet arra a dilemmára, hogy **a nyíltság és kiszolgáltatottság kritériumai mentén egyáltalán lehetséges-e szervezeti szintű önreflektív (tanulási) folyamatról, tehát dialógusról beszélni** (Easterby-Smith és Araujo, 1999; Smith, 2001)? A szervezeti politika színterén lehetünk-e ennyire naivak? Megoldást nem kínálnak ezek a szerzők, csak hangsúlyozzák, hogy „a cél inkább az kellene, hogy legyen, hogy beépítsük a politikát a szervezeti tanulás elméleteibe, mintsem hogy eltüntessük belőle.” (Easterby-Smith és Araujo, 1999, p. 13, saját fordítás).

6. táblázat: Argyris dialógus feltételei a dialógus-filozófiákkal összevetve

A DIALÓGUS MODELL ELEMEI		A DIALÓGUS-FILOZÓFIÁK KRITÉRIUMAI
Résztevő alany(ok)		Szükségszerűen elfogult (előfeltevések, előítéletek, motivációk, elvárások, előzetes koncepciók) Szabad (előzőektől függetlenedni tud és akar) Önkéntesség (kényszer-mentesség) Sziuált: társadalmilag és történelmileg Igazság-igény (valódit megmutat) Autonómia (önvédelem-mentesség, védekező rutinok, védekező érvelés) Autentikus (fontos neki a tárgy) Nyitott (változásra, másik résztvevőre) Jóindulat hermeneutikája (1. másinak igaza lehet; 2. segíti a másikat a minél pontosabb, igazabb megmutatkozásban; 3. önmaga nyílt megmutatása) Hitelesség (idő!) Érthető (nyelvi és kommunikatív kompetencia)
	A dialógus tárgya	Független (nem áll senki kontrollja alatt) Előre nem rögzített; a résztvevők közt bontakozik ki Nem állandó sem időben sem térben Sziuált (dialógusban jön létre, attól függetlenül nem létezik)
A dialógus médiuma		Lehet beszélt vagy írott nyelv, ill. a kultúra Dinamikus, állandó változásban van Független (nem áll senki kontrollja alatt) Hatalmi probléma (kinek van előnye; ki van otthon jobban benne; kinek a nyelvén beszélünk) Ritkán tisztán mediatív Inkább: nincs valódi, közös, semleges nyelv
VISZONY	Résztvevők között	Szimmetria-feltétel (aktív-passzív szerepek szekvenciálisak) Reakció = érdemi reagálás Szükségszerű hatalmi aszimmetria (hatalmi pozíció és kiszolgáltatottság)
	Résztvevő(k) és a tárgy között	Szubjektív, nem semleges Dinamikus
	Résztvevő(k) és a médium között	Dinamikus Lokális, helyi dinamika Elfogultság (a másik résztvevő(k)höz viszonyítva mindenképpen azonosítható)
INTERAKCIÓ	Résztvevők között	Én – Te viszony Partnerség Kölcsönös, kétoldalú Oda-vissza hatás Megváltoztatja a szereplőket (hatás-elv) Közvetlen (1. nem közvetített; 2. tiszta kapcsolódás) Teljesség igénye (nincsenek tabuk) Kockázatos Feszültség van benne
	Résztvevő(k) és a tárgy között	Folyamatos reflexió a résztvevő részéről a tárgyra vonatkozóan
	Résztvevő(k) és a médium között	Egymásra-hatás (hatás-elv) Egymás kölcsönös meghatározása

A dialógus-filozófiák sem adnak erre a paradoxonra választ, csak kibontják azt. **A jóindulat hermeneutikája mindig ki lesz szolgáltatva a gyanú hermeneutikájának.** „...az is lehetséges, hogy az, aki (...) a kérdezés és igazságkeresés művészetét gyakorolja, a hallgatóság előtt a rövidebbet húzza.” (Gadamer, 1984, p. 257) A jóindulat – gyanú közötti viszony

ellentmondásosságából további dilemmák következnek, főleg, ha azt vesszük alapul, hogy a szervezetek politikai terek.

„A jóindulat önmagában alkalmas arra, hogy gyanakvást ébresszen. (...) Ilyen kétségek a rosszindulat iránt furcsa mód nem merülnek fel. A rosszindulat, úgy tűnik, mindig őszinte, míg a jóindulat *lehet* őszinte is. (Bauer, 2013, p. 64, kiemelés az eredetiben). Ennek okai Bauer szerint, hogy ez a megállapítás tapasztalatra épül, valamint társadalmi normákra. A normák alapján a rosszindulatot rejtegetni kell, ha viszont egyszer megnyilvánul, akkor az biztosan őszinte. Ráadásul a jóindulat, „a jó, a jóakarat érzékileg nem hozzáférhető” (Bauer, 2013, p. 69), ellentétben pl. a széppel, ami nem választható el a szép érzéki megjelenésétől.

Mi következik mindebből? Az, hogy **a jóindulattal szemben mindig lesz gyanakvás a szervezeti politika színterén**. Mindig, folyamatosan bizonyítani kell a jóindulatot, s viszont: a jóindulatért mindig és folyamatosan meg kell küzdeni. Ez némileg **ellentmond Habermas hitelesség-igényével**. Habermas megállapítja ugyan, hogy erről nem lehet racionálisan vitatkozni a dialógus során; csak hosszú idő után, viselkedésünk állhatatosságával lehet bizonyítani - de pont itt a lényeg: nincs olyan a szervezeti politikai színterén, hogy *elég idő* telt el a hitelességhez. Ez egy **véget nem érő bizonyítási kényszer**.

A másik, szervezeti politikai játszmák által felerősített, dialógussal kapcsolatos dilemma a következő. Alapvetés, hogy a dialógus résztvevői szituáltak. Történelmileg, társadalmilag, és mint korábban bemutatam, szervezetiileg. A dialógus-filozófiák sem mondanak ennek ellent, hangsúlyozzák, hogy ezt meg kell mutatni, reflexió tárgyává kell tenni a folyamat során. De **mi van akkor, ha egy szervezetben a múltbeli sérelmek akkorák, olyan mélyek, hogy ez a szervezeti szituáltság a gyanú olyan mértékét hozza létre a résztvevők között, ami lehetetlenné teszi a dialógust?** Mit mondanak erre a dialógus-filozófiák? A legfontosabb, hogy van válaszuk. Az, hogy a válasz mennyiben nyugtat meg bennünket, szervezetkutatókat, már mindenkinek egyéni döntése. „A **jóindulat hermeneutikája (...)** maga is véges. A feltépett sebek begyógyítása nemes célkitűzés, de – bármilyen fájdalmas tudomásul venni – e szándéknak nem áll hatalmában önmagát tetszőleges-szuverén módon megvalósítani. Vannak sebek, amelyek gyógyíthatók, s vannak, amelyek nem – még ha ez utóbbiak idővel talán gyógyulnak is. Ilyenkor nem marad más hátra, mint a megértés elől való csendes visszahúzódás.” (Fehér M., 2013, p. 61)

Személyesen megint elbizonytalanodtam ezen a ponton. **Most akkor van értelme szervezeti közegben dialógusról beszélni?** Ide megint Buber-t tudom idézni: „nincs visszaút – még a legmélyebb szükség idején sincs visszaút, sőt akkor igaz mindenestül, hogy csak addig nem is sejtett *túl és tovább* van.” (Buber, 1994, p. 60, kiemelés az eredetiben).

Ahogy a dialógus-filozófiákról szóló fejezetet zártam: **alapvető világ- és emberszemléleten múlik** az, hogy a nehézségek, a dialógus idealisztikus feltételei ellenére hiszünk-e vagy sem az értelmében. Ha hiszünk (remélünk, bízunk, hinni akarunk) abban, hogy az ember jó, és az emberiség képes egy pozitív jövő kibontakoztatására, felépítésére, akkor hiszünk (remélünk, bízunk, hinni akarunk) a dialógusban. **Ez döntés, választás kérdése, racionális észérvek nem szólnak mellette (sem ellene).**

4.2.3 Bouwen és Fry: dialógus mint interakciós stratégia

Bouwen és Fry négy stratégiáról beszél szervezeti változások kapcsán. A négy stratégia arra vonatkozik, hogy a régi és új logika milyen minőségben találkozik. Az első három stratégiában a változási (új) stratégiának egyoldalú kontrollja van a régi (domináns) logika felett. Egyedül a negyedik modellben van érdemi interakció. A dialógus-filozófiák által nevesített **oda-vissza hatás** létezik a két logika között, és emiatt a **kölcsönösség** miatt *egyedül ebben az esetben használja a szerzőpáros az interakcióra a dialógus kifejezést.*

A dialógus megfogalmazásukban „egy megértést segítő keretrendszer, egy út ahhoz, hogy felfedezzünk, közvetítsünk, valamint megbirkózzunk azzal, amit egy innovációs helyzet magjának tartunk: a domináns és az új szervezeti logikák közötti feszültséggel.” (Bouwen and Fry, 1991, p. 38, saját fordítás) A dialógus tehát egy keret a **közös megértéshez**.

A dialógus sikerfaktora az, hogy a kapott eredmény mennyire közös; ki mennyire érzi azt egyrészt magáénak, másrészt közösségi alkotásnak. Hangsúlyozzák, hogy ez nem csak kognitív egyetértést jelent, hanem **érzelmi elkötelezettséget** is. Nem csak egyetértek azzal, ami született, hanem a többiekkel közösen alkottam valamit. Nem kompromisszum születik, hanem valódi megegyezés. Ebben tisztán megjelenik a dialógusfilozófiák megállapítása, miszerint a megértés az összehangolt cselekvés alapja, több mint megérteni a másik szavait, vagy pusztán egyetérteni a másik álláspontjával. Mert benne van a *személyes részesedés*, benne-lét is. A dialógus-filozófiák megközelítéséből nézve ez azt is jelenti, hogy **a résztvevő nem semleges** az eredményt illetően, és **fontos neki a dialógus tárgya**, ezért vesz részt a folyamatban.

A közös megértésen alapuló megegyezéshez vezető útnak több kritériuma is van. Az egyik az információkra, adatokra vonatkozik, s ezen a ponton a modell egy az egyben átveszi Argyris vonatkozó feltételeit. Bouwen és Fry saját maguk is explicit kimondják, hogy a konfrontatív – tanulási modell az Argyris II. típusú modellnek felel meg. Tehát szükség van érvényes adatokra, információkra, és azok tesztelésére is. Ehhez szükséges:

- mindenki **nyíltan, torzítás- és játszământes** megossza a többiekkel a nála lévő információkat; ezeket a dialógus-filozófiák is nevesítik; amit hozzátesznek a filozófusok, hogy ahhoz, hogy nyíltan, önmagunkat vigyük be a játékba, bizalom kell. Ez a bizalom a résztvevők között idővel épül ki, azzal párhuzamosan, ahogy a résztvevők egyéni hitelessége épül.
- a megosztott információk, adatok konkrétak, illusztráltak, érthetőek és tesztelhetőek (vagyis **nyitott bármilyen és bárkitől érkező reakcióra**); ez a kritérium megjelenik a résztvevőre vonatkozó érthetőség kritériumában, a szimmetria-feltételben, igazságigényben és nyitottságban is.
- egymást folyamatosan **kérdezni** kell (sok információ lehet tacit); ahogy Sárvári fogalmaz: a dialógus a kérdés művészete (Sárvári, 1999, p. 39).
- **nincsenek tabuk**, teljes nyíltság jellemzi a folyamatot,
- **mindenkinek lehetősége van elmondani ötleteit, aggályait, feltenni a kérdéseit**. Ezek a feltételek mind-mind megjelennek a dialógus-filozófiákban.

Az információk folyamatos áramoltatásából, teszteléséből az következik, hogy maga **a cél is folyamatában bontakozik ki**: mozgásban van, alakul, változik, fejlődik – a közösségi térben. Alternatívák bukkannak fel, s ezeket folyamatosan tesztelik, kísérleteznek velük. Ezért lesz

fontos a hibázás lehetősége, vagyis a hibázás lehetőségének elfogadása. Ez teljesen megfelel a dialógus tárgyára vonatkozó peremfeltételeknek: előre nem rögzített, a résztvevők között bontakozik ki, nem állandó sem időben, sem térben.

A folyamatnak természetesen vannak árnyoldalai is: rendkívül **kimerítő** ez a fajta közös cselekvés, és rengeteg **feszültséggel, konfrontációval** jár. A szerzőpáros a konfrontációt elsősorban a résztvevők között látja, valamint abban, hogy az információkat nyitottá tegyék egymás előtt, hozzáférjünk és hozzá engedjenek férni az információkhoz. Ők is hangsúlyozzák a részvétel **önkéntességének** fontosságát: ez minden egyes résztvevő egyéni, **személyes döntése** kell legyen. Az önkéntesség (kényszermentesség) fontos a dialógus-filozófiákban. A konfrontáció, a feszültség is szintén mindegyikben explicit megjelenik.

Ahhoz, hogy a végeredményt mindenki közösségi alkotásnak érezze, szükséges, hogy a folyamatot végigkísérje egy párhuzamos, reflexiós folyamat. Ennek során a résztvevők együtt, közösen ránéznek újra és újra arra, hogy ki hogy érzi magát a folyamatban, ki mennyire érzi a közösséget benne, magát a közösség részeként, stb. A szerzőpáros által ismertetett esetben a résztvevők erre külön felelőst határoztak meg.

7. táblázat: Bouwen és Fry konfrontatív-tanulási stratégia modellje (dialógus modell) a dialógus-filozófiák tükrében.

A DIALÓGUS MODELL ELEMEI		A DIALÓGUS-FILOZÓFIÁK KRITÉRIUMAI
Résztevő alany(ok)		<p>Szükségszerűen elfogult (előfeltevések, előítéletek, motivációk, elvárások, előzetes koncepciók)</p> <p>Szabad (előzőektől függetlennedni tud és akar)</p> <p>Önkéntesség (kényszer-mentesség)</p> <p>Szituált: társadalmilag és történelmileg</p> <p>Igazság-igény (valódit megmutat)</p> <p>Autonómia (önvédelem-mentesség)</p> <p>Autentikus (fontos neki a tárgy)</p> <p>Nyitott (változásra, másik résztvevőre)</p> <p>Jóindulat hermeneutikája (1. másinak igaza lehet; 2. segíti a másikat a minél pontosabb, igazabb megmutatkozásban; 3. önmaga nyílt megmutatása)</p> <p>Hitelesség (idő!)</p> <p>Érthető (nyelvi és kommunikatív kompetencia)</p>
A dialógus tárgya		<p>Független (nem áll senki kontrollja alatt)</p> <p>Előre nem rögzített; a résztvevők közt bontakozik ki</p> <p>Nem állandó sem időben sem térben</p> <p>Szituált (dialógusban jön létre, attól függetlenül nem létezik)</p>
A dialógus médiuma		<p>Lehet beszélt vagy írott nyelv, ill. a kultúra</p> <p>Dinamikus, állandó változásban van</p> <p>Független (nem áll senki kontrollja alatt)</p> <p>Hatalmi probléma (kinek van előnye; ki van otthon jobban benne; kinek a nyelvén beszélünk)</p> <p>Ritkán tisztán mediatív</p> <p>Inkább: nincs valódi, közös, semleges nyelv</p>
VISZONY	Résztevők között	<p>Szimmetria-feltétel (aktív-passzív szerepek szekvenciálisak)</p> <p>Reakció = érdemi reagálás</p> <p>Szükségszerű hatalmi aszimmetria (hatalmi pozíció és kiszolgáltatottság)</p>
	Résztevő(k) és a tárgy között	<p>Szubjektív, nem semleges</p> <p>Dinamikus</p>
	Résztevő(k) és a médium között	<p>Dinamikus</p> <p>Lokális, helyi dinamika</p> <p>Elfogultság (a másik résztvevő(k)höz viszonyítva mindenképpen azonosítható)</p>
INTERAKCIÓ	Résztevők között	<p>Én – Te viszony</p> <p>Partnerség</p> <p>Kölcsönös, kétoldalú</p> <p>Oda-vissza hatás</p> <p>Megváltoztatja a szereplőket (hatás-elv)</p> <p>Közvetlen (1. nem közvetített; 2. tiszta kapcsolódás)</p> <p>Teljesség igénye (nincsenek tabuk)</p> <p>Kockázatos</p> <p>Feszültség van benne</p>
	Résztevő(k) és a tárgy között	<p>Folyamatos reflexió a résztvevő részéről a tárgyra vonatkozóan</p>
	Résztevő(k) és a médium között	<p>Egymásra-hatás (hatás-elv)</p> <p>Egymás kölcsönös meghatározása</p>

Összefoglalásként az előző ábra szemlélteti, a dialógus-filozófiák mely elemei jelennek meg explicit a Bouwen-Fry dialógus-modelljében (konfrontatív-tanulási stratégiában). Az ábra implicit azt is bemutatja, miről nem beszél a változási modell. Ezek közül a legfontosabb a

résztevők előzetes elfogultsága, szervezeti (társadalmi) szituáltsága, a hitelesség kérdése, a részttevők és tárgy közötti viszony (elfogultság), és az erre való folyamatos reflexió fontossága. Implicit beszélnek az önvédelem-mentességről, hiszen Argyrisre hivatkozva fektetik le a modelljüket. Nem részletezik a partnerséget. Nem beszélnek arról, mennyiben hat ez az egész részvétel, megmutatkozás az egyénekre (hatás-elv). A médium (a nyelv) mint probléma egyáltalán nem jelenik meg a modellben.

4.3 Dialógus a Tanuló Szervezetben

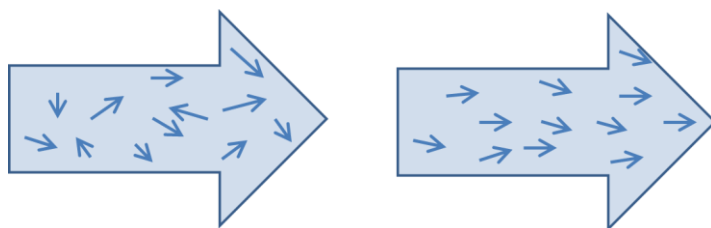
A Tanuló Szervezet (TSZ) koncepció a legkomplexebb változás elmélet. Bár az 5 alapelv egyike a dialógus, annyira összefüggnek egymással az alapelvek, hogy mindegyikben megtalálhatóak a dialógusra vonatkozó meglátások. A legnagyobb kihívás számomra a TSZ koncepció dialógus-olvasatának koherens, strukturált interpretálása.

Senge a dialógus elméletét nagyban David Bohm munkásságára, de leginkább Bohm-mal való közös beszélgetésekre, együttgondolkodásokra alapozza. Ezért talán nem meglepő, hogy Senge dialógus-koncepciója a legkomplexebb, és ez áll a legközelebb a tágabb értelemben vett dialógus-filozófiák koncepcióihoz.

A dialógus Senge megközelítésében egy olyan **interakció**, amely során „egy csoport a közös megértés olyan készletéhez fér hozzá, amelyhez egyénileg nem lehet hozzáférni.” (Senge, 2006, p. 223, saját fordítás) „Egy dialógus során az egyének olyan meglátásra jutnak, amely egyszerűen elérhetetlen önállóan. Egy új típusú tudat jön létre, amely egy közös értelmezés kialakításán alapul.” (Senge, 2006, p. 224, saját fordítás)

Tehát explicit kimondja, hogy **a dialógus egy közösségi értelmezési, jelentés-generálási folyamat**. Kifejti, hogy az interakció nem csak az egyének között zajlik, hanem „a gondolataink és belső mentális modelljeink között is.” (Senge, 2006, p. 224, saját fordítás). Ezzel mutat némi rokonságot Buber elgondolásával, miszerint **a dialógus nem csak egyének között értelmezhető**. Dialógus során nem csak egyéni, de közösségi szinten is reflektálunk a gondolkodásunkat meghatározó, előzetes feltevésekre, mentális modelljeinkre. Mivel a legtöbb előfeltevésünk kulturálisan van belénk kódolva, ezért kulturális önmegértésről, és a kultúra szintjén történő, tudatos beavatkozásról és változásról is beszélünk. Ebben erőteljesen Schein gondolatai jelennek meg.

Senge-nél tehát **a dialógus egyrészt (1) egy egyéni és közösségi, önreflektív, önmegismerő, tanulási folyamat, másrészt (2) egy „annak a jövőnek a felfedezése, amit igazán szeretnénk létrehozni.”** (Senge, 2006, p. 212, saját fordítás). A dialógus során a részttevők között egyfajta összerendeződés, összehangolódás (alignment), egy irányba terelődés történik. Senge ezt a csapatsportot vagy zenét magasan művelők hasonlatával illusztrálja.



13. ábra: Összehangolódás (alignment) a dialógus során. Forrás: Senge, 2006, p. 217-218

Jazz zenészeknél megfigyelhető, hogy mindenkinek megvan a maga szólama, a maga helye és funkciója a csapatban, de mindez végeredményét tekintve több lesz mint a szólamok pusztá együtthangzása. Olyan összehangoltság jön létre, ami a zenével való játékot, az improvizációnak egy olyan magas szintjét hozza létre, ami egy egészen varázslatos újat hoz ki (hoz létre) a zenedarabból. **Egyedi, ott és akkor létrejövő**, pontosan meg nem ismételhető, közös alkotás jön létre. „Amikor emberek csoportja egységes egészként funkcionál (...), egyként működik.” (Senge, 2006, p. 218, saját fordítás). Nem annyira az összehangoltságon van itt a hangsúly, hanem **az együtt-cselekvésnek egy olyan szintjéről**, ami valami újat, valami kreatívat hoz létre, **ami túlmutat a funkcionalitáson, amelynek esztétikai értéke van**. A közösségi teremtő erő, és annak egyedisége, az „ott és akkor” - érvényesség hangsúlyozása a dialógus-filozófiákban kivétel nélkül megjelenik. Fontos hangsúlyozni Habermas nyomán, hogy a cselekvések valamilyen szintű összehangolása minden habermas-i cselekvés típusra jellemző (teleológiai/stratégiai, normavezérelt, dramaturgiai), de csak a kommunikatív cselekvésben értelmeződik a cselekvés többi résztvevője társként, együtt-cselekvő, valódi partnerként. Az interakció szereplője feltételezi a másikat, a másik nélkül nem létezik. **S ami előáll, az erősen szituatív, a dialógusban jön létre, attól függetlenül nem létezik** (lásd dialógus tárgyára vonatkozó feltételeket).

Mint ahogyan az is, hogy ez az összerendeződés **nem jelenti azt, hogy az egyénnek fel kellene áldoznia egyéni érdekeit**. De az egyéni érdek kiszélesedik, része lesz a közös érdeknek. „Van közös vonás, hasonlóság a célokban, a közös jövőképekben, és az arról való megértésben, hogy hogyan egészítjük ki egymás erőfeszítését.” (Senge, 2006, p. 217, saját fordítás). Azt, hogy pontosan mit jelent az együtt-cselekvés, ennyire pontosan nem illusztrálják a dialógus-filozófiák.

Senge kiemeli, hogy ehhez két dologra van szükség a résztvevőktől: extrém nyitottságra, valamint hatalmas toleranciára. A diverzitás, a sokszínűség miatt először káosz alakul ki, idő kell az összehangolódáshoz. Ezt **a káoszt tolerálni komoly kihívás**, a kontrollra trenírozott menedzserek, vezetők számára kifejezetten frusztrálóan hathat. A frusztráció mint a dialógus szükségszerű velejárója a dialógus-filozófiákban is megjelenik.

A nyitottság Senge-nél egy összetett fogalom. Különbséget tesz **reflektív nyitottság és participatív/expresszív nyitottság között**, a kettő összehasonlítását a következő ábra szemlélteti.

RÉSZTVEVŐ/KIFEJEZŐ NYITOTTSÁG	REFLEKTÍV NYITOTTSÁG
<ul style="list-style-type: none"> • Nyíltan beszélni a személyes véleményünkről • Megosztani a véleményemet annak érdekében, hogy mások tudják, hogy én mit gondolok • Beszélni a másikhoz • Egyoldalú: saját magunk kifejezésére fókuszál • Pl.: fókuszcsoporthoz, szervezeti kérdőívek • Nem teremtenek valódi elkötelezettséget és közös megértést • Problémákért való felelősségvállalás hiánya! 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nyíltan beszélni a személyes véleményünkről ▪ Megosztani a véleményünket annak érdekében, hogy jobban tudatában legyünk annak, hogy a saját gondolkodásunk ellentmondásai és határai hogyan járulnak hozzá a problémákhoz ▪ Meghallgatni a másikat ▪ Kétoldalú: egymás megértésére fókuszál ▪ Fontos: visszajelzések; vélemények próbára tétele ▪ Sérülékenység!

14. ábra: Participatív és reflektív nyitottság. Forrás: Argyris, 1994 és Senge, 2006 alapján készített saját ábra

A kettő közötti különbség arra vezethető vissza, amit Habermas cselekvéstípusokként határozott meg. A participatív nyitottság alapvetően dramaturgiai cselekvésként azonosítható:

a másik fél tulajdonképpen néző, hallgató, egyoldalú értelmezője és befogadója annak, amit én megosztok. A cél, hogy ő megértse engem. Ezzel szemben **a reflektív nyitottság feltételezi a másikat**, a hallgató/befogadó nélkül nem értelmezhető. Együtt tárjuk fel, mi az, amiről beszélek, közösen értelmezzük, a megértés közös, **az interakció kétoldalú**. Ez a kommunikatív cselekvés lényege! Itt röviden visszacsatolnék a szervezetfejlesztés dilemmájához. Az OD által fontosnak tartott diagnózis gyengesége ebben a szemléletben azonosítható. A diagnózisban a munkavállalók a külső tanácsadónak elmondják, ők hogyan látják a szervezetet. Ez egy egyoldalú megosztás, egyoldalú megmutatkozás; egy dramaturgiai cselekvés. Az akciókutatás annyiban lép túl ezen, hogy közösen próbálja meg értelmezni a megosztott tartalmat. Ennyivel közelebb áll az akciókutatás diagnózis-feltáró szakasza a valódi dialógushoz.

A kommunikatív és dramaturgiai cselekvés ellentéte húzódik meg amögött is, amikor Senge összehasonlítja a dialógust a diszkusszióval. A *diszkusszió* során különböző nézetek ütköztetése történik; fontos a saját nézetünk védelme; a folyamat arra fut ki, hogy válasszunk, döntsünk az alternatív nézetek között. Ezzel szemben a *dialógusban* különböző nézetek azért kerülnek megosztásra, hogy valami közös, valami új, a megosztott nézeteken túlmutató szülessen. Versenyhelyzet a **megosztással – részesedéssel**, döntés az **alkotással** áll szemben egymással. A diszkusszió – dialógus különbsége, annak jelentősége Schein munkáiban is megjelenik (Schein, 1993; 2003), de nem akkora hangsúllyal, mint Senge írásaiban.

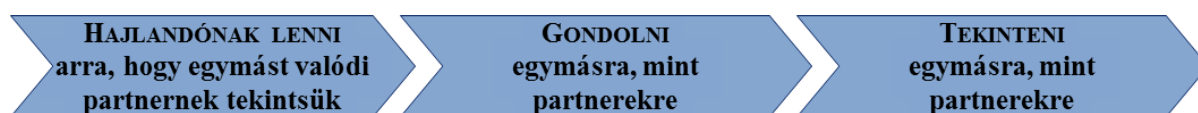
Látni kell, hogy ahhoz, hogy ez megvalósuljon, tudnunk kell függetlenedni – ahogy a dialógus-filozófiák mondják – **szabaddá válni a saját meglátásainktól, véleményünkötől**. Egyrészt nyitottnak kell lennünk az ezek mögött meghúzódó előfeltevéseinkre, azok közösségi felülvizsgálatára, másrészt azok megváltoztatására is. Ehhez **le kell bontani azokat a védekező rutinokat**, amelyeket Argyris korábban már ismertetett munkái részleteznek. Amivel Senge többet mond Argyrisnél, az az, hogy nem csak egyéni előfeltevésekről, védekező rutinokról beszél, hanem hangsúlyozza, hogy ezek közösségi szinten is léteznek. Argyrist tulajdonképpen Schein elméletével egészíti ki: **a kultúra az a közösségi programozottság**, amely meghatározza, mi mint közösség (szervezet) mit és hogyan teszünk. Ezt a meghatározottságot **kell felülvizsgálat tárgyává tenni**. Tehát a dialógus-filozófiák azon megállapítása is explicit megjelenik, hogy a résztvevők nem csak előzetes koncepciókkal érkeznek a dialogikus viszonyba, de történelmileg – társadalmilag, közösségileg meghatározottak.

Az előzetes koncepciók felfüggesztése és felülvizsgálata mellett két további feltételt szab Senge a dialógusnak: egy facilitátor részvételét (legalábbis a folyamat elején), valamint egymás valódi kollegaként való értelmezését.

A **facilitátor** alatt Senge olyan folyamat-facilitátort ért, aki egy kicsit több, mint a Schein-i (Schein, 1987) értelemben vett folyamat tanácsadó (process consultant). A folyamat-tanácsadó feladata, hogy fenntartsa a folyamatban való közös részesedést, hogy mindenki magáénak érezze azt, részesének érezze magát; hogy mindenki magáénak érezze a végeredményt; hogy fenntartsa a folyamatot. Eszközei a pontosító - feltáró kérdezés, fejlesztő kérdezés, tükrözés, visszajelzések, konfrontáció. A lényege, hogy nem veszi át a felelősséget a megértési-értelmezési folyamatban a résztvevőktől (ellentétben pl. egy orvossal vagy külső szakértővel). Annyiban mégis több ennél egy dialógus facilitátor, hogy vállaltan befolyásolja a dialogikus folyamat minőségét tudása, részvétele alapján. Viszont a mód, ahogy befolyásolja, demonstrációját adja magának a dialógusnak. Ez egy **hatalmi aszimmetria**. De a dialógus-filozófiák alapján tudjuk, hogy ez egy természetes, létező, immanens sajátossága a dialógusnak.

Nem megszüntetni kell, hanem tudatosítani és reflektálni rá. Ráadásul a facilitátor szerepe idővel csökken, ahogy a tanuló csoport halad előre és lesz rutinosabb a dialógusban (Senge, 1990a, 2006). A hatalmi aszimmetriára megoldás a mögöttes attitűd, ahogyan a résztvevők egymáshoz, a folyamathoz hozzáállnak. Ahogy a dialógus-filozófiák megállapítják: *a hatalmi aszimmetriát csak a résztvevők közötti viszony képes feloldani*. Ha a másikkal nyitottan, valódi figyelemmel fordulok oda, mert a célom nem a másik feletti kontroll, vagy uralom, hanem az, hogy vele együttműködve *feltáruljon az igazság*, akkor nem is fogok visszaélni az esetlegesen rám bízott hatalmi előnnyel.

A facilitátornak van tehát az a funkciója, hogy reflektáltassa a résztvevőket arra, hogy a folyamatot, a folyamat során kibontakozó megértést a résztvevők mennyire érzik magukénak. Ez implicit magában rejti azt a feltételt, amit a dialógus-filozófiák a résztvevők és a dialógus tárgya közötti interakcióra vonatkozóan szabnak. Tudniillik ***a résztvevőknek folyamatosan reflektálni kell a dialógus tárgyára, a tárggyal való viszonyukra. S ez a viszony nem semleges.*** Amennyire triviálisnak tűnik a **kollegialitás**ra vonatkozó előfeltétel Senge-nél, annyira lesz egy bonyolult kérdéskör. Merthogy ez nem egyértelmű, nem magától értetődő. Senge szerint ahhoz, hogy valójában kollegaként kapcsolódjunk egymáshoz, elszántság és önmagunk folyamatos trenírozása szükséges.



15. ábra: Partnerség a dialógusban. Forrás: Senge, 2006, p.227-229 alapján készített saját ábra

Az első lépés, hogy egyáltalán akarjuk ezt a fajta együttműködést, a partnerség ilyen szintjét. Figyelni kell arra, hogy egymásra kollegaként, egyenrangú partnerként³⁷ gondoljunk. Ez el fog vezetni a partnerséghez, az egyenrangúsághoz. Hogy hogyan, és miért szükséges ez, azt Senge nem részletezi. Meglátásom szerint ide kapcsolódik Buber kegyelemre vonatkozó kritériuma: t.i. ***a dialógushoz, a dialogikus viszonyhoz kegyelem is kell***, mint egy ismeretlen és hatalmunkon kívül álló X faktor.

A partnerség vagy kollegialitás tehát egyenrangúságot jelent. Ebben még csak a résztvevők közötti **partnerségre** vonatkozó dialógus-feltétel érhető tetten, a buber-i Én-Te viszony nem. Viszont Az ötödik alapelv legújabb kiadásában (lásd Senge, 2006) Senge eseteken keresztül mutatja be, hol hogyan építették fel a tanuló szervezeteket (vagy tanuló mikroközösségeket). És ezekben a beszámolókból az érintettek már a résztvevők közötti kapcsolódásnak egy másfajta, általuk is nehezen értelmezhető minőségéről beszéltek. Leginkább valamilyenfajta **barátság**hoz, baráti viszonyhoz tudták hasonlítani azokat az érzéseket, amelyek az idő előrehaladtával a résztvevők között kialakultak és felerősödtek. Számomra ez ***az Én-Te viszony megjelenését mutatja.***

A partnerségre visszatérve, annál nagyobb kihívás lesz ennek a fenntartása, minél kevésbé van egyetértés a csoportban. Viszont az önmagunk megmutatkozásával, a participatív nyitottsággal

³⁷ Senge következetesen a kollega (colleague, collegaueship) kifejezéseket használja. Ezzel arra hívja fel a figyelmet, hogy a folyamatban a résztvevők egyenrangú felek, a feladat, a hozzájárulásuk és a felelősség közös. A magyarban nagyon erőltetett a kollega, kollegialitás szavak használata, ráadásul van némi poszt-szocialista konnotációja is. Ezért inkább a partner, partnerség kifejezéseket használom.

járó sebezhetőség legerősebb ellensúlyozója. Pszichológiai biztonságot teremt a résztvevők számára, jóllehet még távol esik a baráti viszonytól. Ez a pszichológiai biztonság, emlékezzünk, központi jelentőségű Schein írásaiban. Nála a tanulási-változási folyamatban ez a dialógus, a dialogikus viszony egyik legfontosabb hozadéka.

Senge ezen a ponton explicitté teszi, hogy itt nem értettek egyet David Bohm professzorral, akinek emiatt a kritérium miatt voltak fenntartásai azzal szemben, hogy szervezetekben lehetséges-e dialogikus folyamatokat folytatni. „A dialógusban a hierarchia nem etikus, a szervezetekben viszont nehéz szabadulni a hierarchiától. (...) Képesek lehetnek-e a hatalommal bírók ténylegesen egy szintre kerülni azokkal, akik alárendelt pozícióban vannak?” (Bohm-t idézi³⁸ Senge, 2006, p. 228, saját fordítás) Vezetői oldalról a pozíció védelme, az alkalmatlanság látszatának kerülése komoly mozgatóerők. Ennek az inverze munkavállalói szinten is azonosítható. Ha egy dialogikus viszonyban a felettesemmel közösen veszek részt, a félelem komoly visszatartó erő. A már sokat hivatkozott védekező rutinok, az inkompetencia látszatának kerülése erős motivációk az egyén számára a szervezet minden szintjén! Tulajdonképpen az a kérdés, hogy **a szervezeti szituáltságot felül tudja-e írni a dialógus felé való elkötelezettség?**

A védekező rutinok mellett a másik mögöttes koncepció a jóindulat – gyanú hermeneutikája. Ha gyanúval viszonyulok a felettesemhez, hogy visszaél saját magam megmutatásával, kiszolgáltatásával, akkor nem fogok merni megmutatkozni. Nem fogom elhinni, hogy lehet érdemi partnerség (colleagueship) a viszonyunkban. Ahogy korábban már kimondtam, a jóindulat hermeneutikája mindig ki lesz szolgáltatva a gyanú hermeneutikájának. „...az is lehetséges, hogy az, aki (...) a kérdezés és igazságkeresés művészetét gyakorolja, a hallgatóság előtt a rövidebbet húzza.” (Gadamer, 1984, p. 257)

A szervezeti szituáltság olyan erős, hogy ráadásul a jóindulat folyamatos bizonyítást igényel szervezeti keretek között. Sőt, olyan kulturális – társadalmi közegben, ahol a bizalom szintje kiemelkedően alacsony, ez külön kihívást jelent. Az, hogy a magyar viszonyok ilyenek, már több kutató, több tudományterületről igazolta (Muraközy, 2012; Cserne, 2012; Györffy, 2012; Chikán, 2012). A helyzet tehát semmiképpen nem egyszerű, de újra csak azt lehet elmondani, ami a téma kapcsán újra és újra előjön: **alapvető világ- és emberszemléleten múlik az, hogy a nehézségek, a dialógus idealisztikus feltételei ellenére hiszünk-e vagy sem az értelmében.** Ez mindenki számára egyéni, személyes döntés.

A következő táblázat összefoglalóan bemutatja, Senge Tanuló Szervezet koncepciójában a dialógus mennyiben egyezik a dialógus-filozófiák kritériumaival.

³⁸ Senge több helyen idézi úgy Bohm-t, hogy nem valamilyen művéből idéz, hanem a közös munkáik során folytatott dialógusból. Ez az idézet is ilyen. (Senge, 2006, p. 414)

8. táblázat: A dialógus-filozófiák kritériumai a Tanuló Szervezet koncepcióban.

A DIALÓGUS MODELL ELEMEI		A DIALÓGUS-FILOZÓFIÁK KRITÉRIUMAI
Résztevő alany(ok)		<p>Szükségszerűen elfogult (előfeltevések, előítéletek, motivációk, elvárások, előzetes koncepciók)</p> <p>Szabad (előzőektől függetlenedni tud és akar)</p> <p>Önkéntesség (kényszer-mentesség)</p> <p>Szituált: társadalmilag és történelmileg</p> <p>Igazság-igény (valódit megmutat)</p> <p>Autonómia (önvédelem-mentesség)</p> <p>Autentikus (fontos neki a tárgy)</p> <p>Nyitott (változásra, másik résztvevőre)</p> <p>Jóindulat hermeneutikája (1. másinak igaza lehet; 2. segíti a másikat a minél pontosabb, igazabb megmutatkozásban; 3. önmaga nyílt megmutatása)</p> <p>Hitelesség (idő!)</p> <p>Érthető (nyelvi és kommunikatív kompetencia)</p>
	A dialógus tárgya	<p>Független (nem áll senki kontrollja alatt)</p> <p>Előre nem rögzített; a résztvevők közt bontakozik ki</p> <p>Nem állandó sem időben sem térben</p> <p>Szituált (dialógusban jön létre, attól függetlenül nem létezik)</p>
A dialógus médiuma		<p>Lehet beszélt vagy írott nyelv, ill. a kultúra</p> <p>Dinamikus, állandó változásban van</p> <p>Független (nem áll senki kontrollja alatt)</p> <p>Hatalmi probléma (kinek van előnye; ki van otthon jobban benne; kinek a nyelvén beszélünk)</p> <p>Ritkán tisztán mediatív</p> <p>Inkább: nincs valódi, közös, semleges nyelv</p>
VISZONY	Résztevők között	<p>Szimmetria-feltétel (aktív-passzív szerepek szekvenciálisak)</p> <p>Reakció = érdemi reagálás</p> <p>Szükségszerű hatalmi aszimmetria (hatalmi pozíció és kiszolgáltatottság)</p>
	Résztevő(k) és a tárgy között	<p>Szubjektív, nem semleges</p> <p>Dinamikus</p>
	Résztevő(k) és a médium között	<p>Dinamikus</p> <p>Lokális, helyi dinamika</p> <p>Elfogultság (a másik résztvevő(k)höz viszonyítva mindenképpen azonosítható)</p>
INTERAKCIÓ	Résztevők között	<p>Én – Te viszony</p> <p>Partnerség</p> <p>Kölcsönös, kétoldalú</p> <p>Oda-vissza hatás</p> <p>Megváltoztatja a szereplőket (hatás-elv)</p> <p>Közvetlen (1. nem közvetített; 2. tiszta kapcsolódás)</p> <p>Teljesség igénye (nincsenek tabuk)</p> <p>Kockázatos</p> <p>Feszültség van benne</p>
	Résztevő(k) és a tárgy között	<p>Folyamatos reflexió a résztvevő részéről a tárgyra vonatkozóan</p>
	Résztevő(k) és a médium között	<p>Egymásra-hatás (hatás-elv)</p> <p>Egymás kölcsönös meghatározása</p>

Senge sem foglalkozik a közvetítő közeggel (médiummal); valamint nem említi a tárgy és résztvevő közötti viszony dinamikáját. Pedig a közös jövőkép kialakítása során magától értetődő ennek a dinamikának a megléte. Ami mégis a legfeltűnőbb, hogy a kényszer-

mentességről vagy önkéntes részvételről nem beszél. Pedig ez a Tanuló Szervezeti koncepció egyik legnagyobb belső dilemmája: ki kezdeményezi a Tanuló Szervezetté válást? **Dönthet-e a felsővezetés a munkatársak bevonása nélkül?** Lehet-e, hogy egy diszkusszió folyamatban dönt a szervezet a Tanuló Szervezetté válásról? Az elmélet alapértékeit tekintve erre a válasz nem. Tovább lépve: **reális-e feltételeznünk, hogy a munkatársaknak joga, lehetősége van egy ilyen döntési szituációban nemet mondani a tanulásra?** Ezekre a dilemmákra nem ad explicit választ az elmélet.

És itt merül fel egy olyan dilemma, ami már a médiumra vonatkozik, és erősen visszaidézi a Schein által azonosított problémát. A felsővezetés elkezd tanuló szervezetről, mentális modellekről, közös jövőképről, dialógusról, stb. beszélni, azzal *egy sajátos nyelven kezd el beszélni*. Olyan nyelven, ami mögött meghatározott világ- emberkép van. És legyünk reálisak, ez a mainstream szervezeti léttől idegen, új gondolkodásmód. Ha meg is nyeri magának (de nagy dilemma a megnyerés módja) a munkavállalókat, akkor is *ebben a nyelvvezetben óriási előnye van* a munkavállalóhoz képest. A Tanuló Szervezeti modell nyelvrendszere ráadásul vezetői, üzleti nyelvvezet, amiben eleve otthonosabban mozognak a felsővezetők, mint a nem vezető beosztású kollegák. Ahogy Schein fogalmaz, a hierarchiában lévő szubkulturális különbségek a legkevésbé láthatóak, a legerősebbek, egyben legpusztítóbbak. Schein hangsúlyozza a legélesebben ezt a nyelvi különbséget, s az abban rejlő veszélyeket is. **Hogyan lehet a nyelvi aszimmetriát kiegyensúlyozni?**

Schein válasza, hogy a dialogikus folyamat során közös nyelvet kell kialakítani, valódi partnerekként, ahol nincs hatalmi alá-fölé rendeltség a résztvevők között. A dialógus-filozófiák ezzel ellentétben azt mondják, hogy **a nyelvi különbségek fel- vagy megoldása nem lehetséges**. Megoldást erre a hatalmi aszimmetriára valami más ad, az, ami pont a dialógus lényege, célja: a megértés, a szavakkal kifejezett tartalmak kapcsolódása, a „szellemi összekapcsolódás” (Buber, 1994, p. 33). **Az érdemi megértéshez ugyanis nem kell közös nyelv**, vagy bármilyen jelrendszer, ami egyértelműen közvetíti a kibocsátott jeleket. **Mert nem a jeleken, nem a médiumon van a hangsúly, hanem a jelölteken, a gondolatokon, véleményeken**. Igen, explicité kell tenni, hogy a kezdeményező előnyben van; a hatalmi aszimmetria létezik, a résztvevők közötti viszony és interakció minősége oldhatja csak fel. Ha létrejön a megértés, akkor a nyelvi hatalmi aszimmetria lényegtelenné válik. **Ezt a megértést** márpedig kiemelten kezeli, **a dialógus lényegének tekinti nem csak a Tanuló Szervezet koncepció, de a szervezeti tanulás nagy atyjai is**. Az, ha a megértést mindennek elejébe tesszük, a legtöbb, folyamatban benne rejlő paradoxont, ellentmondást vagy buktatót feloldja.

4.4 Összefoglalás

A dialógus-filozófiák alapján a dialógus olyan speciális kommunikáció, amelyben a résztvevők között egy minőségében speciális kapcsolat (kapcsolódás) jön létre, azzal a céllal, hogy kölcsönös, közös de egyben személyes megértésre jussanak, ami lehetővé teszi az összehangolt cselekvést, egy érdemi, valódi együttműködést. A változásmenedzsment azon elméletei, amelyek a változási folyamatban kritikusnak tekintik a dialógust, ezzel a meghatározással teljesen összhangban vannak.

Hiszen a változásban a cél, hogy a szervezeti tagok egy irányban, összehangoltan haladjanak: együtt- cselekedjenek. Ezt az összehangoltságot Senge fejt ki legrészletesebben. Az összehangoltsághoz azonban közös megértés és közös értelmezés kell arról, kik vagyunk, hogyan működünk és merre tartunk. Személyes és közösségi önmegértés kell. Bouwen és Frey közös logikában (gondolkodási keretben) látja manifesztálódni a közös megértést és értelmezést, Schein közös nyelvben.

A szervezetfejlesztés, az akciókutatás irányzatok, valamint Schein és Argyris arra helyezik a hangsúlyt, hogy egyéni és szervezeti szinten nagyon távol vagyunk attól a tiszta kapcsolódástól, amit egy dialogikus viszony feltételez. Ezért inkább arról beszélnek, melyek azok az első lépések, amelyeket meg kell tennünk a dialogikus viszony kialakításához. A dialogikus viszony pedig még csak szükséges, de nem elégséges feltétele a dialógusnak. A dialogikus viszonyhoz a legfontosabb az egyéni és közösségi önreflektív folyamat. Argyris szerint ennek a reflexiónak a fókuszja a működésünket alapvetően meghatározó, tudattalan védekező rutinok. Schein ugyanezeknek a rutinoknak az akadályozását hangsúlyozza, csak közösségi szinten értelmezi azokat, illetve azt hangsúlyozza, hogy amíg a közösség nem teremt pszichológiai biztonságot az egyén számára, addig az egyén nem fog elindulni ezen az önreflektív úton.

Összességében tehát ugyanarról beszélnek, mint a dialógus-filozófiák, csak azt mondják ki, hogy az építkezés első lépése a rombolás: a rossz, rögzült magatartások felismerése és lebontása. Az egyén viszont nem tud reflektálni és változni a közösség segítségével, közreműködése nélkül.

A másik, amiben eltérnek, hogy a dialogikus viszony kialakításában a dialógus mely peremfeltételéről beszélnek. Nem beszélnek olyan átfogóan ezekről a feltételekről, mint a dialógus-filozófiák. Inkább, és ez nagyon fontos, gyakorlati tapasztalatuk alapján helyezik valamelyikre a hangsúlyt. Az OD/AR az igazság-igényre, Schein a nyelvre, az előzetes koncepciókra, Argyris a mentális modellekre, és az egyén autonómiájára (vagyis az önvédelemmentességre), Bouwen és Fry az érzelmi jelenlét fontosságára, valamint az egész folyamat társas konstrukciós jellegére. Részletesebb összehasonlításért lásd a 9. táblázatot

9. táblázat: A változásmenedzsment elméletek dialógus-koncepciói: összehasonlítás

	MI A DIALÓGUS?	FÓKUSZPONTOK	KIÉLESÍTETT DILEMMÁK
OD/AR	Őszinte, nyílt párbeszéd, amely során kialakításra kerül egy közösségi értelmezés a jelen helyzetről; illetve megteremtődnek a dialogikus viszony alapjai.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Igazság-igény (valódit megmutatni; szembesíteni; reflektálni) ▪ Közelebb kerülni a dialogikus viszonyhoz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Szervezeti szituáltság ▪ Mondhatok-e nemet munkavállalóként? ▪ Van-e valódi kényszermentesség? ▪ Kik folytatják valóban a párbeszédet a folyamat különböző szakaszaiban? ▪ Szervezeti hétköznapi szintjén még messze vagyunk a dialógustól; alapoknál kell kezdeni, a dialogikus viszony felépítésével.
SCHEIN	Önmegismerő, önreflektív, közösségi párbeszédes folyamat, célja a közös megértés és a közös nyelv kialakítása (ami lehetővé teszi az összehangolt cselekvést).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Egyéni tanulás nincs közösségi tanulás nélkül ▪ Mögöttes koncepciók (kultúra mélyrétegei) ▪ Nyelv jelentősége ▪ Védekező rutinok kulturálisan kódoltak és közösségi szinten is léteznek ▪ Első lépésben Én-fókuszú a folyamat ▪ Együtt-cselekvés helyett a lényeg, hogy megteremtődjön az a pszichológiai biztonság az egyén számára, ami lehetővé teszi a változást (egyén fókusz!) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kulturálisan még nem vagyunk felkészülve a dialógusra; első lépésben önmagunkat kell alkalmassá tenni erre, a közösség segítségével ▪ Kell-e közös nyelv az együtt-cselekvéshez? ▪ Van-e valódi döntési szabadsága a munkavállalónak?
ARGYRIS	Egyéni és közösségi önreflektív folyamat, aminek a célja a magasabb minőségű tudás, annak érdekében, hogy jobb döntés, hatékonyabb magatartást lehessen megvalósítani.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonómia, önvédelem-mentesség, önmegmutatás és produktív érvelés az öntakargatás és védekezés helyett ▪ Első lépésben Én-fókuszú a folyamat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Szervezeti politikát lehet-e figyelmen kívül hagyni? ▪ El lehet-e várni a dialógus által diktált nyíltságot és kiszolgáltatottságot szervezeti keretek között? ▪ Mi van akkor, ha a múltbeli sérelmek olyan mélyek, hogy a gyanú oly mértékét hozzák létre, ami lehetetlenné teszi a dialógust? ▪ Szervezeti hétköznapi szintjén még

			messze vagyunk a dialógustól; alapoknál kell kezdeni, első lépésben önmagunkat kell alkalmassá tenni erre, a közösség segítségével
BOUWEN ÉS FRY	Új és régi szervezeti logika interakciója, amely során közös megértés és új, közösen kialakított logika kerül kialakításra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A társas konstrukciós folyamat jelentősége ▪ Az érzelmi jelenlét fontossága ▪ Folyamatos reflexió a folyamatra 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A folyamatra való folyamatos reflexió, mint párhuzamos folyamat jelentősége
SENGE	Interakció, amelynek során a csoport egy olyan közös megértésre, értelmezésre jut, ahova a tagok egyénileg nem lettek volna képesek eljutni; ez a közös megértés teremti meg az összehangolt együtt-cselekvés alapjait.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Együtt-cselekvés kibontása <ul style="list-style-type: none"> ▫ összehangoltság (alignment) ▫ egyéni érdek kiszélesedése ▫ reflektív nyitottság 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A szervezeti szituáltságot felül tudja-e írni a dialógus felé való elkötelezettség? Mikor? Mikor nem? Hogyan? ▪ Dönthet-e a felsővezetés a munkavállalók nélkül pl. a Tanuló Szervezetté válásról? ▪ Van-e valódi döntési szabadsága a munkavállalónak? Mondhat-e nemet? ▪ Hogyan lehet a szervezeti hierarchiában kódolt nyelvi aszimmetriát feloldani?

Mind közül Peter Senge közelíti meg a dialógust a legkomplexebben és a dialógus-filozófiákhoz legközelebb jutva. Sőt, a dialógus-filozófiák sem részletezik olyan árnyaltan, **mit is jelent az együtt-cselekvés,** mint Senge. Az együtt-cselekvés lényege, amire az egész dialógus irányul, hogy az *összehangoltság* egy nagyon magas minőségi szintje jöjjön létre (1). Az egyéni érdek nem feloldódik a közös érdekekben, nem megszűnik és nem is alárendelődik a dialógus folyamatában. Ahogy a dialógus-filozófiák hangsúlyozzák: a másság nem szűnik meg, de kiélesedik. Senge úgy fogalmaz, hogy *az egyéni érdek kiszélesedik* (2). A harmadik eleme az együtt-cselekvésnek az *Én-Te viszony* (3).

Schein, Argyris, az OD és AR irányzatok egy lépéssel hátrébb lépnek a dialógustól, és arra helyezik a hangsúlyt, hogy milyen kulturálisan kódolt (Schein), tanult (Argyris) viselkedéseket kell felszámolnunk egyénileg, a közösség támogatásával ahhoz, hogy a dialogikus viszony létrejöhessen. Ezekben a kezdeti folyamatokban a fókusz az Én-en van. Nem feltétlen lesz a másik Az-zá, de az Én többet figyel befelé, és kevesebbet az Én-Te viszonyra. Az Én-Te interakció Bouwen és Fry modelljében, és Senge-nél lesz központi elem. És ez az a két koncepció, amiben már explicit érzelmi elköteleződésről, érzelmek fontosságáról is szó esik. Mert az Én-Te viszony nem hagyja érzelmileg érintetlenül a résztvevőket. Az OD, az AR, Argyris és Schein ettől távolságtartóbb, a kognitív – mentális folyamatokat inkább hangsúlyozó kutatók, irányzatok. Alapvetően ez a viszony dönti el, hogy habermas-i értelemben milyen cselekvéstípusról beszélünk. Az együtt-cselekvés kommunikatív cselekvés, ahol a másik fél Te, ahol Én-Te viszony van. Az összes többi cselekvéstípusban (dramaturgiai, stratégiai, normavezérelt) a másik fél Az, a viszony pedig Én-Az viszony.

Ez a viszonyrendszer szervezeti keretek között alapvetően az Én-Az viszonyra van kódolva. Hiszen miért csatlakozik az egyén a szervezethez? Mert valamit el akar érni, ami neki személyesen fontos (pénz, önmegvalósítás, valahova tartozás, stb.), amihez kellenek a többiek. Ez tisztán Én-Az viszony. Kalkulálni kell a többiekkel (stratégiai cselekvés viszonyrendszere), meg kell felelnem nekik ahhoz, hogy tag maradhassak (normavezérelt cselekvés), vagy ők a közönség az egyén önmegmutatkozásához (dramaturgiai cselekvés). **Elvárható-e egyéntől, hogy ezt a bizalmas, személyes, mély Én-Te viszonyt ki akarja alakítani a munkahelyén? Ennek a kérdésnek az erkölcsi súlyát egyedül Schein teszi világossá,** de azon túl, hogy mintegy lerántja a leplet, ő sem ad valódi megoldást.

Összességében elmondható, hogy **elsősorban a dialógus-filozófiák egészíti ki a változásmenedzsment elméleteket.** A részletesebb dialogikus viszonyt, és a megértés egzisztenciális – ontológiai mélységeiben való értelmezésével teszik teljessé a dialógusról alkotott képet. Egyben választ adnak a változásmenedzsment elméletek dilemmáira: a hatalmi aszimmetria, a szituáltság, a nyelv mint problematika, a kiszolgáltatottság, a jóindulat, a feloldhatatlan múltbeli sérelmek dilemmáira. Az egyes irányzatok által kiélejtett dilemmákat bemutatja az előző, 9. táblázat. Hogy a dilemmákra a dialógus-filozófiák milyen választ adnak, a következő táblázatban összesítem.

10. táblázat: A változásmenedzsment elméletek dialógus koncepcióinak dilemmái, és az dialógus-filozófiák válaszai.

VÁLTOZÁSMENEDZSMENT ELMÉLETEK DILEMMÁI	A DIALÓGUS-FILOZÓFIÁK VÁLASZA
A nyelvhasználatból, sorrendiségből (pl. ki kezdeményez, ki a megrendelő), dialógusban való jártasságból (lásd tanácsadó szerepe) adódó hatalmi aszimmetriát hogyan lehet feloldani?	A hatalmi aszimmetria immanens sajátossága a dialógusnak. A résztvevők közötti viszony képes csak feloldani: a mögöttes attitűd, ahogyan a résztvevők egymáshoz, a folyamathoz hozzáállnak. Ha a másikhoz nyitottan, valódi figyelemmel fordulok, mert céloom nem a felette való kontroll vagy uralom, hanem az együttműködés, együtt-cselekvés, akkor nem élek vissza a hatalmammal.
A nyelv mint probléma (elválaszt és összeköt, meghatároz és korlátoz, stb.) : kell-e közös nyelv?	Nem kell közös, vagy független nyelv, senki földje. Az érdemi megértéshez nem kell közös nyelv, vagy bármilyen jelrendszer, ami egyértelműen közvetíti a kibocsátott jeleket. Mert nem a jeleken, a médiumon van a hangsúly, hanem a jelölteken, a gondolatokon, véleményeken - azok közös és kölcsönös megértésén.
A nyíltság és kiszolgáltatottság mentén lehetséges-e dialógus szervezeti keretek között?	A jóindulat hermeneutikája mindig kiszolgáltatott. Racionális észérvek nem szólnak mellette. Egyéni döntésen, és alapvető világ- és emberszemléleten múlik, hogy a nehézségek és nyilvánvaló kockázatok ellenére hiszünk-e a dialógus értelmében.
Hogyan oldható fel a jóindulattal szembeni gyanakvás?	A jóindulattal szemben mindig lesz gyanakvás szervezeti keretek között; folyamatosan kell bizonyítani, s a jóindulatért mindig és folyamatosan küzdeni kell. A hitelesség egy véget nem érő bizonyítási kényszer.
Mi van, ha egy szervezetben a múltbeli sérelmek olyan mélyek, hogy ez a gyanú oly mértékét hozza létre, amely ellehetetleníti a dialógust?	A jóindulat hermeneutikája maga is véges. Vannak sebek, amiket nem lehet begyógyítani, ilyenkor nem marad más hátra, mint a megértés elől való visszahúzóadás.
Szervezeti szituáltságot felül tudja-e írni a dialógus felé való elkötelezettség?	Egyéni döntésen, és alapvető világ- és emberszemléleten múlik, hogy a nehézségek és nyilvánvaló kockázatok ellenére hiszünk-e a dialógus értelmében.

A változásmenedzsment elméletek legnagyobb erőssége, hogy mindegyik **gyakorlati tapasztalatokból építkezett**. Scheinnek közel 50 év kutatói – tanácsadói tapasztalata jelenik meg írásaiban (Schein, 2006ab). Argyris több mint 6000 vállalati eset alapján dolgozta ki modelljeit (Dixon, 1996). Bouwen és Frey 13 innovációs projektet elemzett és követett 8-18 hónapon keresztül (Bouwen és Frey, 1991). Senge könyveiben (1990a, 2006) egymást érik a konkrét esettanulmányok. Ez a gyakorlatból való építkezés fontos, mivel hasonlóra jutnak, mint a dialógus-filozófiák, ezzel megerősítve azokat. További hozzájárulása ma változásmenedzsment elméleteknek a dialógus filozófiájához, hogy **feltárják a szervezeti szituáltság jelentőségét és bemutatják működési mechanizmusát** (Schein, Senge munkáiban

elsősorban). Jelentős **Argyris elmélete a védekező rutinokról**; a dialógus-filozófiáknál mélyebben mutatja be az önvédelem működési mechanizmusát egyéni szinten, Schein kiegészíti ezt a közösségi szintű mechanizmus bemutatásával. További fontos hozzájárulás a változási elméleteknek **Senge munkájában az együtt-cselekvés kibontása**, bár azt gondolom, ezt mindenképpen **ki kell egészíteni Buber Én-Te viszony koncepciójával és Habermas kommunikatív cselekvés elméletével, hogy teljes legyen.**

Összességében tehát nem járnak sem rossz úton, sem távol a változásmenedzsment elméletek, amikor a dialógust próbálják értelmezni. Elméleti kutatásom azonban számomra azt mutatta meg, hogy van értelme kiemelni fejünket saját diszciplínánkból és szétnézni, más tudományterületek az általunk fontosnak vélt jelenségekről mit mondanak. Nem csak hiszek az interdiszciplináris dialógusban, hanem azt gondolom, elméleti kutatásommal demonstráltam azt, és megmutattam annak értékét.

5 Az empirikus kutatás

5.1 A kutatási téma, előfeltevések, és a kutatás célja

A **kutatási témám** a dialógus a szervezeti változási folyamatban. Ennek elméleti-szakirodalmi háttérét mutattam be az első fejezetekben. Az elméleti konstrukcióknak az esszenciája, hogy a valódi szervezeti változáshoz együtt-cselekvés kell, aminek viszont előfeltétele a kölcsönös és közös megértés (de nem az egyetértés). Részletesen bemutattam, hogy az elméletek milyen további előfeltevésekkel bírnak akár a dialogikus viszonyra, akár a résztvevőkre, a médiumra (közvetítő elem), s az ezek közötti kapcsolatok minőségére vonatkozóan. Ezek mind tekinthetők **a kutatásom előfeltevéseinek** is, t.i. akkor beszélhetünk dialogikus viszonyról, ha ezek az előfeltevések létrejönnek. Dialógusról pedig akkor, ha a kölcsönös és közös megértés is létrejön.

Ezen a ponton felmerül egy, a témámtól független, általános kutatói dilemma. A mindennapi szervezeti valóságban hogyan van jelentősége annak, hogy az elméleti konstrukciók szerint van-e dialogikus viszony vagy dialógus a szervezeti tagok közt? Mit akarok kezdeni az elméleti konstrukciók és a szervezeti valóságot *valójában* alkotó erők között fennálló távolsággal? Hogyan lehet őket összekötni? Hogyan tekintek az elméleti konstrukciókra? Milyen funkcióban látom őket a szervezeti valóság, és a kutatás során? Ezek fontos tudományelméleti kérdések, a válaszokból pedig a kutatói paradigmám (előfeltevéseim, céljaim) világlik ki.

A kutatásom célja több rétegű. Először is szeretném megérteni, hogy egy *konkrét* változási folyamatban (esetben) milyen dialógus folyik (1). **Interpretatív** alapokon állva ezt csak úgy tudom elképzelni, hogy a vizsgált eset szereplőinek a megélésein, értelmezésein, magyarázatain keresztül tárom fel és mutatom be a *helyi jelentést* (2). Ezt a helyi, időben és térben lokális, társas konstrukciót aztán összevetem a szakirodalom által képviselt elméleti konstrukcióval. A *lokális, társas konstrukciót és az elméleti konstrukciót tulajdonképpen dialógusba kell hoznom* egymással (3). S mindez mire fut ki? Az elméleti konstrukció a helyi, társas konstrukció megértése által változik (bővül, árnyalódik, tovább-fejlesztésre, esetleg korrekcióra kerül, esetleg elemei megkérdőjeleződnek); mindenképpen reflexió tárgya lesz (4). A dialógusból ismert hatás –elv kölcsönössége azonban itt is megjelenik: nem csak a helyi, lokális jelentésből építkezik az elmélet, hanem fordítva, a kutatás, és az elméleti konstrukciók kutatásban játszott szerepe nem hagyja érintetlenül a helyi jelentéseket, megértéseket, értelmezéseket. „Az elmélet segítségével ’észrevehetünk’ korábban nem észlelt jelenségeket, új dolgok válhatnak érdekessé és jelentőség-telivé, s a megnevezés révén kommunikálni tudunk azokról” (Gelei, 2003, p. 137). Kutatásom során nem állítok fel hipotéziseket, ez nem illeszkedik a kvalitatív/interpretatív megközelítéshez (Gelei, 2003). Valójában arról van szó, hogy **a kutatásom logikája máshogyan tekint a hagyományos értelemben vett hipotézisekre.**

Egyrészt az előfeltevésekkel, amelyek tekinthetők hipotéziseknek, tudatosan bánok, azokat explicitté, és folyamatos reflexió tárgyává teszem az empirikus kutatás során. Másrészt a

hagyományos kutatási logikák (deduktív, induktív) által hipotézis-generálásra alkalmasnak tekintett abduktív logika válik a kutatás alaplogikájává (Blaikie, 2007).

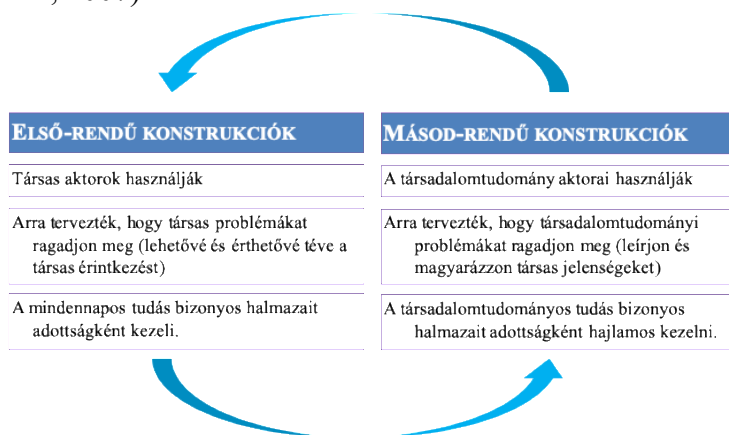
A *deduktív* logika lényege, hogy adott egy előzetes elméleti modell, amit tesztelni kell. Ezzel szemben az *induktív* logika előzetesen adatot gyűjt és elemez, s kellő számú megfigyelés, adat és elemzés után áll elő az elmélet.



16. ábra: Induktív és deduktív logika. Forrás: Blaikie, 2007, p.81, módosításokkal

Az *abduktív* logikában e kettő: az elmélet és a megfigyelésből levont következtetések viszonya szekvenciális, iteratív. Ami ettől sokkal fontosabb ebben a logikában, s itt azonosítható egy paradigmatis különbség az előző két logika és az abduktív logika között, hogy beemeli a kutatásba azt, amit az induktív és deduktív logikák figyelmen kívül hagynak: t.i. a társas szereplők (social actors) jelentéseit, értelmezéseit, motivációit és szándékait.

Az egyéni és közösségi értelmezéseket *elsőrendű konstrukcióknak* (first-order construction) tekinti, az ezekből építkező társadalomtudományi konstrukciókat, vagyis a hagyományos értelemben vett elméleteket pedig *másodrendű konstrukcióknak* (second-order construction) (Schütz, 1963; Blaikie, 2007).



17. Ábra. Elsőrendű és másodrendű konstrukciók. Saját ábra. Forrás: Schütz, 1963b, p. 337-339

Az abduktív logika azt tartja helyesnek, ha a másodrendű konstrukciók az elsőrendű konstrukciókból származnak. Ehhez első lépésben azt kell megérteni és leírni, hogy az aktorok hogyan látják és értelmezik a világnak azt a szeletét, ami a kutató számára releváns, mik a mögöttes motivációk és szándékok, illetve milyen közösségi értelmező és megértő folyamatok zajlanak. A második lépés ezeknek az elsőrendű konstrukciónak a másod-rendű konstrukcióvá emelése. Az abduktív logika hívei hangsúlyozzák, hogy a kutató ekkor ugyan saját, technikai (mesterséges) nyelvet használ, de ennek a nyelvnek a „lay language”-ből (Winch, 1958) kell származnia, és olyan közel kell maradnia a mindennapok nyelvezetéhez, amennyire csak lehetséges (Blaikie, 2007).

Leegyszerűsítve, az elméletek által meghatározott elméleti konstrukciókat *felfüggesztve*, első lépésben a vizsgálati egység lokális, helyi megértéseit, értelmezéseit kell megérteni, és leírni, s ehhez a leíráshoz annak saját nyelvi konstrukcióit kell megértenünk, elsajátítanunk és használnunk. A térben és időben lokális elsőrendű konstrukciók absztrakt szintre emeléséhez (korlátozott általánosításához) már segítségül hívjuk a korábbi (esetemben pl. irodalomelméleti, antropológiai, filozófiai, teológiai, menedzsment tudományok által folytatott) kutatások által létrehozott másodrendű (elméleti) koncepciókat. „Az abduktív logika megköveteli a hermeneutikai dialógust az elsőrendű konstrukciók kifejezései, értelmezései és a másodrendű konstrukciók technikai koncepciói és azok interpretációi között.” (Blaikie, 2007, p. 101, saját fordítás)

5.2 Kutatási kérdések

A kutatásom témája a dialógus a szervezeti változási folyamatban. Az elméleti kutatás eredményeként kijelenthető, hogy a szervezeti változás akkor tud valódi és tartós lenni, ha kulturális mélyrétegeket is érint, vagyis nem hagyja érintés nélkül a szervezeti magatartások mögött meghúzódó értékeket, feltevéseket, logikákat. Ez az *érintés* a dialógus-filozófiák fogalmi rendszerében a *megértés*. Nem egyetértés, nem kényszerű-kényszerített módosítás, hanem kölcsönös és közös megértés – ami viszont paradox módon szükségszerűen változással jár (lásd hatás-elv).

A megértésnek szervezeti kontextusban több rétege van. A szervezeti valóságot úgy hozzák létre az egyének közösen, hogy ami létrejön, az ugyan közös, de mindenki a saját világában tud csak mozogni (megérteni, változni, fejlődni). A „kulturális önmegértés” egyéni tett, s ezek összjátékából, összehangolásából (alignment) áll elő a közös(ségi) önmegértés. Ez az állandó mozgás, az egyéni – közös – közösségi tengely mentén való ide-oda mozgás, valamint a megértés – összehangoltság (alignment)– együtt-cselekvés dinamika adja a változás lényegét, s az a dialógus esszenciája is. A dialógus feltételei egyben a megértés, az együtt-cselekvés és a változás feltételei is.

A kutatásom empirikus szakaszában azt vizsgálom, mindez hogyan történik a szervezeti valóságban. Ahhoz, hogy ezt az általános szintet meg tudjuk ragadni, az egyedi, lokális helyzetek mélységi megértésén keresztül vezet az út. Nem az induktív logika értelmében, hanem a dialógus filozófiájához (paradigmájához) hűen az elmélet (másodrendű konstrukció)

és a gyakorlat/szervezeti valóság (elsőrendű konstrukció) dialógusba hozásával. Fő kutatási kérdéseim tehát a következők.

I. Mit jelent a konkrét változási folyamatban, a változásban érintett szervezeti szereplők számára a dialógus egyénileg és közösségileg?

Az elméleti, másodrendű konstrukcióktól függetlenül, azokat „felfüggesztve” azt kell első lépésben megértenem, mi a helyi, itt-és most létező, közös értelmezés arról, hogy mi a dialógus.

Mi az elsőrendű dialógus-konstrukció a választott kutatási terepen? Miért? Hogyan alakult ki?

Egyéni értelmezésekből indulok ki, és azt vizsgálom, vannak-e *mintázatok*. Létrejönnek-e a kis-közösségi, esetleg *szakmakultúra szintű (szervezeti egység szintű) értelmezések? Hogyan? Kialakul-e egy, helyi, közös értelmezés? Esetleg milyen fragmentált, kis-közösségi jelentésvilágok vannak a dialógusról?* Ha ezek a mikro-jentésvilágok léteznek, egybeesnek-e a szakma-, vagy egyéb szubkultúrákkal? További kérdések merülhetnek fel a vizsgálat során: Ezek a mikro-jentésvilágok, amennyiben vannak, hogyan viszonyulnak egymáshoz. Hogyan hatnak egymásra, mi tartja fenn őket, mi tartja fenn a különbözőségeket, a fragmentációt? Kinek milyen nyílt vagy rejtett érdeke van ebben a fragmentációban?

II. Mi jellemzi a változásban érintett szervezeti szereplők közötti viszonyokat? Miért? Milyen (minőségű) megértés jön létre a változásban érintett szervezeti szereplők között? Miért? Tehát milyen minőségű dialógus jön létre ezáltal?

Maguk a változásban érintett szervezeti szereplők hogyan jellemzik a közöttük lévő viszonyokat, kapcsolódásokat? Hogyan élik meg a kapcsolatokat, azok jellemzőit? Megértve érzik-e magukat? Miért? Mitől (nem) érzik magukat megértve? Mit gondolnak arról, hogy ők megértik-e a többi szereplőt? Miért?

Ezek a kérdések már beemelik az elméleti, ún. másod-rendű konstrukciókat. Ezen a ponton mozdulok majd el a lokális jelentésvilágtól az általános felé. A dialógus elméletei a dialógust tovább bontják dialogikus viszony-rendszerekre és a megértésre. Létezik dialogikus viszony megértés nélkül, ezt azonban az elméletek nem tekintik dialógusnak. Az elméletek perspektívájából, és az ő fogalmi készletüket használva tulajdonképpen újra-értelmezem a lokális jelentésvilágot, beemelve azt ezzel a (társadalom-)tudományi diskurzusba. Dialógusba hozom az elsőrendű konstrukciókat a másodrendű konstrukciókkal.

III. A már létező másodrendű konstrukciók milyen viszonyban vannak a lokális elsőrendű konstrukciókkal: mit erősítenek meg az elsőrendű konstrukciók, mit gyengítenek, mivel bővítik, árnyalják, pontosítják, esetleg rombolják a társadalomtudományi elméleteket? És viszont: elméleti szempontból tekinthetjük-e dialógusnak azt, ami a szereplők között létrejött? Lehetséges-e olyan, hogy ugyan ők itt és most dialógusnak élik meg a közöttük lévő viszonyokat

és folyamatokat, de az mégsem felel meg az elméletek által felállított követelményeknek?

A kutatásom alapvetően a változásmenedzsmentből indul ki. Azért akartam elméleti szinten és egy konkrét eset kapcsán jobban megérteni a dialógus változásmenedzsmentben elfoglalt helyét, hogy a szervezeti változásról való megértést gazdagítsam. Fontos lesz ezért külön is reflektálni a fenti kérdések megválaszolását követően arra a kérdésre, hogy **mit tudtam meg a szervezeti változásról, mint jelenségről? Mit mondok a szervezeti változásról annak a megértésnek a tükrében, amit az empirikus kutatás hozott? (IV.)**

5.3 A kutatás módszertana (case study) és a választott eset

A kutatási kérdések pontos meghatározását már a módszertani kérdések követik. Melyik kutatás módszertan, és melyik adatgenerálási módszer a leginkább illeszkedő ezekhez a kérdésekhez? A kutatási témából (dialógus), és a kutatási kérdésekből számomra egyértelműen következett, hogy **a kutatás legmegfelelőbb módszertana az esettanulmány (case study) módszertan.** „Az esettanulmány módszertant olyankor kell előnyben részesíteni, amikor „hogyan” és „miért” kérdéseink vannak, amikor a kutatónak kevés kontrollja van az események felett, amikor a fókusz jelenkori problémán van (...) és amikor a határok a vizsgált jelenség és a kontextus között nem egyértelműek.” (Yin, 2003, p. 1, saját fordítás). Gelei (2002) hangsúlyozza, hogy bár népszerű a módszertan, de egyáltalán nem egységes. Különbséget lehet tenni az alapján, hogy mi a célja a kutatásoknak: elméletépítés, általánosítás, vagy „a helyi kontextus alapos feltárása és megértése” (Gelei, 2002, p. 163). Ahogy korábban kifejtettem, az én célom az utóbbi, ami a kutatói alapállásomból, de a kutatási témám sajátosságaiból is adódik. Huws és Dahlmann (2007) tipológiája szerint feltáró, magyarázó és példaértékű eseteket lehet megkülönböztetni az alapján, hogy mi a célja az esettanulmány elkészítésének, illetve miből indul ki, mi az alapja.

Mivel a célom az elméleti dialógus modell megvizsgálása egy konkrét eseten keresztül, t.i. annak megértése, hogy egy konkrét, valós helyzetben hogyan jön létre a dialogikus helyzet és esetleg a dialógus maga, ezért számomra egyértelmű a **magyarázó esettanulmány** használata. Azzal együtt, hogy egy ilyen leíró esetnek kell bírnia jelentőséggel, használhatósággal a gyakorlati oldal számára is – ennyiben biztosan **értelmezhető példaként is**. Az esettanulmányhoz keresnem kellett egy olyan terepet, ahol a kutatási téma aktuális, élő. Majd ezen a terepen kellett definiálnom azt a határokkal rendelkező rendszert (Stake, 1996), ami maga az eset.

5.3.1 A kutatási terep

Fontosnak tartottam tehát olyan kutatási terepet választani, ahol a téma (változás, változásmenedzsment, dialógus) aktuális, kiemelkedő jelentőséggel bír. Így esett a választásom az európai légiközlekedési iparágra, azon belül is a légiforgalmi irányításra. De miért ennyire aktuális, sürgető mindez a légiforgalmi irányításban, Európában, ma?

5.3.1.1 Az iparági háttér és annak kapcsolódása a kutatási témához

Az Európai Unió 2004-ben fogadott el egy olyan új jogszabály csomagot (ún. SES, Single European Sky), amely alapjaiban változtatja meg az európai légiközlekedést, kiemelten a légiforgalmi irányítást. Az elsődleges cél a fragmentáció felszámolásából adódó hatékonyságnövelés, a légitársaságok számára egyértelmű költség-csökkentés. (Crespo és Fenoulhet, 2011) Mindezt egy eleve nagyon turbulensen fejlődő technológiai környezetben, ahol már az iparág normál technológiai fejlődéséhez való folyamatos alkalmazkodás is komoly kihívás a légiforgalmi szolgáltatóknak (ANSP, Air Navigation Service Provider), ugyanakkor a légiközlekedés sajátosságai miatt nem opció a lemaradás vagy a kimaradás a fejlődésből, a változásból.

Az, hogy ezt a változást egy átfogó, kiterjedt, komplex változásmenedzsment nélkül lehetetlen kivitelezni, nem volt kérdés az európai döntéshozók előtt. Mint ahogyan az sem, hogy az olyan fogalmak, ideológiák fontosak és a gyakorlatban megvalósítandók, mint munkavállalói elkötelezettség, az érintettek bevonása, a változást magukban hordozó munkavállalók megnyerése, a partnerség (Bakker, 2011). Ennek egyik letéteményeseként az Európai Unió európai, regionális, és nemzeti szinten is arra kötelezte a munkáltatókat, hogy intézményesült keretek között hozzák létre és működtessék a párbeszédet folyamatokat (Ballester, 2011). Ezek a párbeszédet folyamatok intézményesített szociális párbeszédet jelentenek.

A szociális párbeszéd egy sajátos dialógus, önálló szakirodalma van (Bácsi, 2012). Elnevezésében használja a dialógus szót, de ez sokkal inkább jogi kategóriát takar, semmit filozófiai értelemben vett dialógust. „A szociális párbeszéd felölel minden tárgyalást, konzultációt, illetve információcserét a kormányzat, a munkavállalók, és a munkaadók képviselői között, minden olyan témakörben, amely közös érdek, mind a társadalom- mind a gazdaságpolitika területén.” (Bácsi, 2012, p. 14)

Fontos észrevenni, hogy a fogalomhasználat okozhat zavart a fejekben. A szociális párbeszéd a munkaügyi kapcsolatok témaköréhez tartozik, ahol „...a szereplők, a szakszervezetek (...), a munkáltatók valamint a kormányzat közötti érdekellentétek, konfliktusok vizsgálatával foglalkozik. Ez kiterjed a kapcsolatukat meghatározó gazdasági, társadalmi, és politikai környezetre, a konfliktusmegoldás folyamatára, intézményeire, szabályira és szabályalkotóira, valamint mindezen tényezők munkaerőpiacra, munkaszervezetre gyakorolt hatásaira” (Bácsi, 2012, p. 13).

Ebből két dolog adódik. (1) Ha szakszervezetek nem vesznek részt ezekben a folyamatokban, akkor nem munkaügyről, hanem munkavállalói kapcsolatokról beszélünk (Beardwell és Holden, 1994). (2) A munkaügyi kapcsolatok jogi kategóriába tartoznak, s jogrendszerenként (tehát országonként) eltérő szabályok vonatkoznak rájuk (Ishikawa, 2003). „Az angolszász országokban a fogalom jellemzően bilaterális kapcsolatokat jelent a munkaadók és a munkavállalók között, amelyeket befolyásolnak külső szereplők is, mint például a kormányzat vagy a szakszervezetek. Míg például Franciaországban magában foglal számos érintettet és nem csak gazdasági megközelítést jelent, hanem a jogok, kötelezettségek és felelősségek komplex rendszerét, amely meghatározott státuszt ad a munkavállalóknak. A kontinentális Európában a

munkavállalói kapcsolatok kollektív szabályozása így szorosan beágyazott számos más társadalmi alrendszerbe, amely az angolszász országokban nem egy megszokott megközelítés.” (Bácsi, 2012, p. 13).

Az azonos fogalom használatából, de nagyon eltérő mögöttes logikából adódó zavar az európai légiközlekedés párbeszédeiben is tetten érhető. Leegyszerűsítve: ha az angolok dialógusról beszélnek, egyszerűen mást értenek alatta, mint a német vagy francia partnerek. Látva ezt a nem explicit félreértést, fontos rámutatnom arra, hogy én a jelenlegi kutatásomban nem a munkaügyi témakört gazdagítom. Párbeszéd alatt nem a jogi kategóriát értem, és nem a jogilag intézményesített folyamatoknak a vizsgálata a célom. Változásmenedzsment oldalról közelítettem meg a dialógus jelenségét, és szervezeti tagok közötti, formális és informális folyamatokat, együttműködési formákat értek alatta.

Adva van tehát egy nagy változásokban benne lévő, azt tudatosan menedzselni akaró európai iparág, amely felismerte a párbeszéd szükségességét, és működtet ide vonatkozó folyamatokat. A témám szempontjából tulajdonképpen egy állatorvosi ló a mai európai légiforgalmi ipar, ugyanakkor magának az iparágak is igénye van a téma (változás, változásmenedzsment, dialógus, párbeszéd) mélyebb megértésére (Baumgartner, 2011).

A másik indok a légiipar mellett, hogy ez egy olyan speciális szegmense a piacoknak, ahol a kulcs szakmák képviselői (pilóták, az ún. cabin crew, a légiforgalmi irányítók, a reptéri szolgálatokat ellátó személyzet) olyan kritikus tudás, szakismeret birtokában vannak, amely hatalmi helyzetbe helyezi ezeket a szereplőket a szervezeti hierarchiában felettük lévő menedzsmenthez viszonyítva (Lofquist, 2011). Az iparág mindig is híres volt (hírhedt?) a folyamatos munkáltató-munkavállalói vitákról és feszültségekről (Bruch és Sattelberger, 2001). De ezek a viták azért erősödhettek fel, mert van egy kényszerű partnerség munkaadók és munkavállalók között. A pilótákat nem lehet fenyegetéssel, erőszakkal lesöpörni az asztalról olyan vitákban, amelyeket ők fontosnak tekintenek. Egy esetleges sztrájkkal komoly pénzügyi és számszerűsíthető presztízsbeli veszteséget tudnak okozni az őket foglalkoztató légitársaságnak.

Az egyik, témámhoz szorosan kapcsolódó eset a **LUFTHANSA** története. 1991-ben a Lufthansa légitársaság csőd közelbe került. Mindössze 8 évvel később a társaság több mint 70 éves történetének legnagyobb eredményét realizálta az adott évben (1999). „Nyolc év alatt, a vállalat a csőd széléről a világ egyik legnyereségesebb légitársaságává vált.” (Bruch és Sattelberger, 2001, p. 250, saját fordítás) Heike Bruch és Thomas Sattelberger 2001-es cikkükben részletesen elemzik ezt a változási folyamatot, majd azonosítják a tanulási pontokat. „Központi elemei ennek a stratégiának a következők voltak: a válság nyomása ellenére teret teremteni a reflexiónak és a dialógusnak, kiépíteni a változás aktorainak a hálózatát, valamint tartós platformot teremteni az érzelmi mobilizációhoz és a folyamatos reflexióhoz.” (Bruch és Sattelberger, 2001, p. 249, saját fordítás) A dialógus, a konszenzus-építés, a bizalom kiépítése a top menedzsment és a munkavállalók között, a partnerség, kiemelten a munkavállalói érdekképviselőkkel: ezek voltak a kritikus elemek a folyamatban, amelyek a sikert elhozták.

Eric Arne Lofquist 2011-es cikkében egy negatív példát mutat be, szintén a légiiparból. Az esetet abból a szempontból mutatja be, hogy összhang kell legyen egy szervezet kultúrája és a változási folyamatban alkalmazott stratégia között. „Az olyan vezetői választások, és akciók mint: konszenzus építés, kommunikáció, participáció a szándékolt változási folyamatokban pozitívan befolyásolják a változáshoz való attitűdöket. Azonban, azt is megmutatja [az eset –a szerz. megj.], hogy hirtelen visszalépés a participatív folyamatból egy tisztán top-down implementációhoz a konszenzus és bizalom lebontásához, külső és belső ellenálláshoz, és a változási folyamat összeomlásához vezethet.” (Lofquist, 2011, p. 223, saját fordítás) A norvég repülőtéri és légiforgalmi szolgálatot ellátó szervezet, az **AVINOR** esete azt példázza, hogy a választott változási stratégia sikere attól függ, mennyiben van összhangban a változás kontextusával, jelen esetben a változásban benne lévő szervezet kultúrájával. A kultúra mélységi ismerete nélkül jó eséllyel a változás legnagyobb kerékkötője maga a kultúra lesz. A Lufthansa esetében erre a kulturális elemre a vállalat vezetői különös figyelmet fordítottak a változási folyamat során végig (ún. mentális változási program, lásd Buch és Sattelberger, 2001). A másik fontos különbség a két esetben, hogy a partnerség, a munkavállalók minden szintjének, de főleg a kritikus hatalommal bíró csoportoknak az érdemi (!) bevonása mennyiben volt része a változásmenedzsmentnek. A Lufthansánál erre nagy hangsúlyt fektettek: a változás szempontjából kritikus projekteket, ahol ugyanakkor fontos érintett csoportok érdekei is sérültek, inkább lelassította a menedzsment, „nem kockáztatva a szakszervezetekkel való konszenzust.” (Bruch és Sattelberger, 2001, p. 251, saját fordítás) Ezzel szemben az Avinornál a szervezetben kulcsfunkciót betöltő légiforgalmi irányítók hatalmi súlyát a menedzsment alulértékeltte, inkább csak tájékoztatták őket a változási eseményekről. Participációt hirdetett a menedzsment a változás elején, azonban „a vezetés [az irányítók] több döntéssel kapcsolatos ellenállását nem fogadta el.” (Lofquist, 2011, p. 238, saját fordítás). Sőt, ellenállásuk fokozódására úgy reagált a vezetés, hogy a korábban participatív változásvezetési stílust egy tisztán top-down implementáció váltotta fel. Ez a váltás, illetve a légiforgalmi irányítók súlya annak ellenére vezetett a változási folyamat, később a teljes menedzsment bukásához, hogy a menedzsment mellett a tulajdonos (a norvég kormányzat) teljes mellszélességgel kiállt.

A két eset azt üzeni számomra, hogy európai szinten a dialógus súlyosságának kommunikálása nem csupán üres szavak, hanem mögöttes, megélt tapasztalatok alapján levont következtetés. **A légiiparban menedzselt változásokban kritikus elem a dialógus, és ezzel az iparágat ismerő szakértők tisztában vannak.** Kutatásaim során nem találkoztam olyan empirikus kutatással, ami kifejezetten a légiipari változásokban megvalósított dialógus folyamatokra fókuszált volna.

5.3.1.2 A szervezet és a változási folyamat bemutatása: Az ANSP és A p-SHIFT Projekt

Az iparágon belül az határozta meg a kutatási terep további fókuszát, hogy korábbi munkám miatt tudtam egy stratégiai jelentőségű projektről, amely kellően komplex és mély változásokat tűz célul. Ugyanakkor iparági kapcsolataim elmesélése alapján az az információ volt, hogy a projektért felelős felsővezető és a projekt vezetője a kezdetektől azt kommunikálta, hogy számára személyesen fontos a résztvevők közötti párbeszéd.

A kutatási terepem egy kelet-közép európai, léginavigációs szolgáltatókat ellátó szervezet (ANSP, air navigation service provider, továbbiakban **Az ANSP**), és annak egyik stratégiai jelentőségű változási folyamata. A változási folyamat célja az egyik részleg alapvető munkavégzésének megváltoztatása, amit maguk az érintettek hívnak paradigmaváltásnak. Emiatt a projekt alias neve a disszertációmban a **p-SHIFT Projekt**.

Az ANSP-ben három részleg felel a légiforgalmi irányításért³⁹. Az anonimitás megőrzése miatt csak „A” Részleg, „B” Részleg, „C” Részleg módon fogok rájuk hivatkozni, tehát nem nevezem meg, hogy a p-SHIFT Projekt konkrétan melyik részleghez tartozik.

A változás célja hármas: a „B” Részleg infrastruktúrája fejlesztésre szorul, és egy innovatív megoldással Az ANSP nem csupán az ún. hard eszközparkot és a munkavégzés berendezéseit szeretné modernizálni, de a munkavégzés technológiai hátterét is szeretné teljesen újra gondolni (2). Minderre azért van szükség, mert ahogy bemutattam, az európai légiközlekedés átalakulóban van, és komoly hatékonyság-javításra kényszerítik a léginavigációs szolgáltatókat (3). Van tehát belső kényszer is, külső kényszer is a változás mögött; egyszerre reaktív és proaktív is a változási folyamat.

Az új technológia teljesen megváltoztatja a „B” Részleg irányítóinak munkáját. Az anonimitás védelmében nem tudok interjú alanyaimtól szó szerinti idézeteket bemutatni, de az új technológia valóban mindent megváltoztat az életükben. Nem csak az egyes irányítók munkavégzés módját, de a munkavégzés során az együtt dolgozó csapat közötti munkavégzési módokat is.

A „B” Részlegen tehát teljesen megváltozik az irányítás technológiájában is, a munkavégzés módjában is. Maguk az érintettek hívják „paradigmaváltásnak” azt, ami velük történik. Más szemléletet, más gondolkodásmódot igényel az új technológia.

„Megváltoztatták az egészet a rendszerét. (...) [*A régi „B” Részlegen*] körben ülünk, egymás mellett, kis helyen. Ott kommunikálunk egymás mellett. Ott vannak a monitorok. Itt meg ilyen elszeparált állomásokat csináltak (...). Na de a [*„B” Részleg irányítója*] nem így dolgozik. Ő neki beszélni kell a másikkal, kommunikálnia kell, koordinálnia kell. Tehát, az, ami a [*régi részlegen*] volt, munkastílus, az teljesen szétesett az által, hogy egy teljesen más koncepció valósult meg.” (Walt⁴⁰, irányító)

„Nekem a legtöbb energiámat [*bent ülve az új részlegen*] az vitte el, hogy ne higgyem el, hogy egy videó játékból vagyok. Hogy ez az igazi. És arra kellett koncentrálnom, hogy ez az igazi. (...) Egy ilyen szintetikus... nem érzed a forgalmat, a semmit. Ugye [*a régi részlegen*] mindent tudsz, hogy mi történik, hova nézel, orientálsz. Ott ül melletted a kolléga, hallod, látod. Itt pedig semmi. Teljesen el vagy szeparálva.” (Ryan, irányító)

³⁹ Három részlege van a légiforgalmi irányításnak. 1. Az ACC részleg a magaslégtér irányításért felel. Vagyis az ACC-s irányítók egy adott légtérben FL 100 és FL 660 (1 Flight Level 100 láb, de nem a földtől mérik, hanem egy elméleti referencia értéktől) közötti magasságban repülő gépeket irányítják. 2. Az APP (vagy Approach) részleg a közelségi irányításért felel. Az APP-s irányítók egy-egy repülőtér körzetében közvetítik a gépeket a „B” Részlegen dolgozó és ACC-s irányítók között, illetve irányítják a körzetben tartózkodó, fel- és leszálló gépeket. 3. A „B” Részlegben szolgáltatót ellátó irányítók a repülőtereken a repülőgépek földi mozgását, valamint fel- és leszállását irányítják.

⁴⁰ Az anonimitás érdekében az interjú alanyaiknak általános, angolszász alias neveket adtam. Az ál-nevek mellett szerepeltetem a projektben betöltött szerepüket: középvezető, projektvezető, irányító. Szerepel majd a kiemelt szakértői team tagságra utalás is: „PanTeam tag”. Erről részletesebben beszélni fogok.

Ez a többségük számára nem csak egy technológiai és alap szakmai működésbeli változás, hanem egy érzelmi törés is.

„Figyelj, 1983 óta, a [*részleg*] megnyitása óta ott vagyok (...). Még itt kezdtem az egészet (...), az első naptól kezdve ott vagyok. Az első nappalos szolgálatot mi adtuk. Éjfélkor költözték át (...), és reggel pedig az első nappalos szolgálatot mi kaptuk. Tehát azért gondolhatod, hogy hozzám van érzelmileg nőve. Biztos, hogy egy nagyon rossz érzés lesz onnan eljönni. Marad az emberben egy óriási űr.”
(Adam, irányító, PanTeam tag)

„Szoktam azt álmodni, hogy itt ülök bent [*az új részlegen*], és látom, hogy mi fog történni, hogy baj lesz, de nem tudok ellene tenni semmit. Mint egy filmben... Rémálom!” (A résztvevő megfigyelésen elhangzott mondat)

Mindezeken túl megváltozik még a „B” Részlegen dolgozó irányítók szervezeti illeszkedése, pozíciója is, hiszen (a) fizikailag sokkal közelebb kerülnek Az ANSP más részeleihez. Az eddigi, a szervezeti mindennapoktól távolabb lévő mikro-közösség a nagy szervezeti mindennapoknak sokkal intenzívebben része lesz; (b) az eddig kicsit korszerűtlen technológiával dolgozó „B” Részleg hirtelen nem csak Az ANSP, de világviszonylatban is a munkatechnológia élvonalába kerül.

A változás komplexitását növeli az is, hogy sok érintettje van. A különböző résztvevők / érintettek – felidézve a dialógus elméleteket – szükségszerűen különböznek előfeltevéseikben, előítéleteikben, motivációikban, elvárásaikban / érdekeikben. Ez mindig igaz a dialógus elméletek szerint, független a kutatási tereptől. Az már a legelején világos volt, hogy a túl sok szereplőt illetően egyszerűsítésekkel kell élnem majd, nem fogok tudni minden szereplő szempontjából vizsgálni, ez rengeteg időt venne igénybe. Hogy mire és hogyan szűkítettem a kutatásomat, a 5.3.2. fejezetben kerül részletes bemutatásra.

Miért gondoltam azt, hogy ez egy megfelelő terep a kutatásom számára? Közel 4 évig voltam a légiforgalmi iparág munkavállalója. Korábbi kollegáimtól tudtam, hogy a p-SHIFT Projektben a projekt vezető és a projektért felelős felsővezető kinyilvánított (kommunikált) szándéka, hogy a változási folyamat dialógusra épüljön. Tehát túlmutatott a párbeszédre való törekvés az iparágban megszokott elvárásoktól. A volt kollegákkal való, a kutatást megelőző beszélgetésekből azt a következtetést vontam le, hogy sikerült is ezt a párbeszédet kialakítani a résztvevők között. Ez a megértésem természetesen csak felszínes volt, nem is lehetett más. Mielőtt eldöntöttem, hogy ezt választom kutatási terepnek, két dolgot tettem.

1. Felvettem a kapcsolatot a projekt vezetőjével, és egy változásmenedzsment tanácsadóval, aki külső szakértőként támogatta a projektet. Tőlük is szereztem előzetesen információkat, amik alapján megvizsgáltam, hogy a dialógus elméleti feltételei (3. fejezet) teljesülnek-e ebben a szervezeti szituációban. Ez alapján megerősödött bennem, hogy jó kutatási terep lehet Az ANSP és annak p-SHIFT Projektje. Ez még mindig csak felszínes megértés volt, csak feltételként kezeltem a dialógus létrejöttét.

2. Felvettem újra a kapcsolatot A p-SHIFT Projekt vezetőjével, és kértem, hogy a feletteseitől kérjen jóváhagyást a kutatásra. Készítettem számukra egy összefoglalást az elméleti kutatásomról, annak eredményéről, a tervezett empirikus kutatásom fókuszairól, lehetséges interjú kérdésekről, az interjú alanyok tervezett számáról, és hogy ez mennyi időt fog igénybe venni. Kitértem a publikusság kérdésére is. A kutatást a szakmai fejlesztésekért felelős osztály osztályvezetője hagyta jóvá, engem erről a projekt vezető tájékoztatott. Viszont röviddel az első interjú elkészülését követően a projekt vezető távozott a cégtől. Ezért a további interjúk előtt felvettem a kapcsolatot a „B” Részleg vezetőjével. Jóváhagyta a kutatást, de kérte a szervezet anonimizálását.

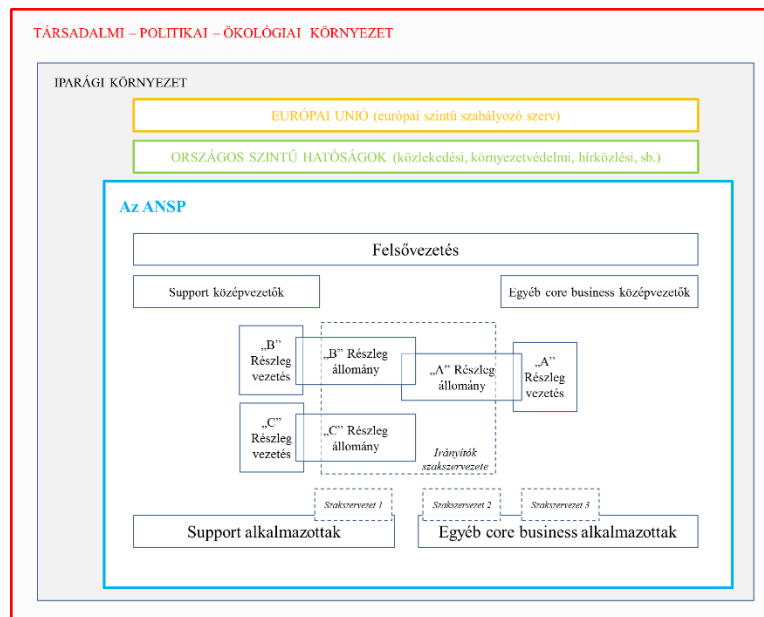
5.3.2 A kutatási tereptől az esetig

Ebben a fejezetben azt mutatom be, hogy a kutatási terepen hogyan és miért szűkült tovább a kutatás fókusza. Nem a kutatási témát tekintve, hanem a kutatási terepet illetően. Mert ezek a szűkítések egyben a megértés és a másodlagos konstrukciókra vonatkoztatott következtetések szűkítését is jelentik.

Az ANSP egy erősen szabályozott iparágban működik, mint minden ANSP (lásd előző fejezet). Semmilyen technológiai fejlesztés nem kerülhet implementálásra egy sor hatósági engedélyeztetési eljárás nélkül. Országos szintű hatósági vizsgálatok és engedélyek mellett létezhetnek európai szintű vizsgálatok is. Természetesen, mint minden szervezet, Az ANSP sem független attól a társadalmi – politikai – ökológiai kontextustól, ami az őt körülvevő szűkebb és tágabb környezet maga.

Az ANSP egy funkcionális szervezet. A funkciók között vannak hagyományos támogató (support) területek, pl. gazdasági-pénzügyi, HR, külkapcsolatokért felelős igazgatóságok. És van az ún. core business, ahova a légiforgalmi irányítás már említett 3 részlege, és az ahhoz szorosan tartozó, jellemzően műszaki területek tartoznak (műszaki fejlesztés, maintenance, IT). A támogató és core business terület között van egy hibrid terület: a repülésbiztonságért felelős szakterület. Ez az értelmezésemben támogató funkció, de mégsem tekinthető hagyományos support tevékenységnek.

A szervezet különlegessége, hogy több szakszervezet is működik, amelyek szakmák szerint jöttek létre. A kutatási területem szempontjából közülük a legfontosabb a légiforgalmi irányítók szakszervezete. Ennek a szakszervezetnek a nem vezető beosztású irányítók döntő többsége tagja; a szervezetben elfoglalt súlya, hatalmi pozíciója rendkívül erős. Ez nem Az ANSP sajátossága, hanem iparági sajátosság (lásd 3.1. fejezetet).



18. ábra: A kutatás társadalmi - gazdasági és szervezeti kontextusa (saját ábra)

Ami még fontos, hogy átfedés van a légiforgalmi irányítás területén a vezetők és az alkalmazottak között. Jellemző, hogy a területen dolgozó vezetők aktív légiforgalmi irányítók is. Az irányítói állományok között nincs átfedés, az a jellemző, hogy pl. adott irányító „A” Részleg irányítja, de nem rendelkezik „B” vagy „C” Részleghez szakszolgálati engedéllyel.

Az a kutatás elejétől kezdve egyértelmű volt, hogy **a kutatási terep a szervezeti szintet nem lépi túl**. Sem anyagi, sem időbeli lehetőségem nem látszott arra, hogy hatósági vagy európai szintű érintetteket is megszólaltassak a kutatás során.

Mivel a változás közvetlenül az irányítókat érinti, egyértelmű volt, hogy a core business területekre kell a hangsúlyt helyeznem. Megint időgazdálkodási szempontból a teljes szűkítés mellett döntöttem: **csak a core business-re, azon belül a légiforgalmi irányítás területre, azon belül is a „B” Részlegre fókuszálok**. Fontos egy repülésbiztonsági, HR vagy műszaki szakterületen dolgozó megértése és megélése is, de annak érdekében, hogy kezelhető mennyiségű adatot kapjak, a szűkítés mellett döntöttem.

A valódi dilemma ezen a ponton érkezett meg: a felsővezetést fókuszba helyezzem-e? Végül amellet döntöttem, hogy szakterületen belül maradok, vagyis a felsővezetés megértését és megglátását nem vizsgálom. Ennek oka a következő. A szervezet felsővezetése az, amelyik a legerősebben kitett a tulajdonosi háttérnek. Az ANSP tulajdonosa az állam. Ez a politikai kiszolgáltatottság olyan háttérrel jelenthetett volna esetleg a kutatásomnak, ami:

1. torzíthatta volna az eredményeket, mert a legfelsőbb vezetői szinteken egy interjún való őszinteséget az aktuális háttér-politikai játszmák határozzák meg. Ugyan feltételezés a részemről, de ennek vizsgálata a valódi kutatási kérdéseimen (és nem a témán) kívül esik. Erősen foglalkoznom kellett volna ezzel, a torzító hatás miatt, de a hozzáadott értéke a kutatásomhoz nem lett volna akkora.
2. A kutatás eredménye kiszolgáltatottá tehetné volna a felsővezetést, ha és amennyiben megmutatja magát, megéléseit, megértéseit. Ez is feltételezés, de a háttérben húzódó

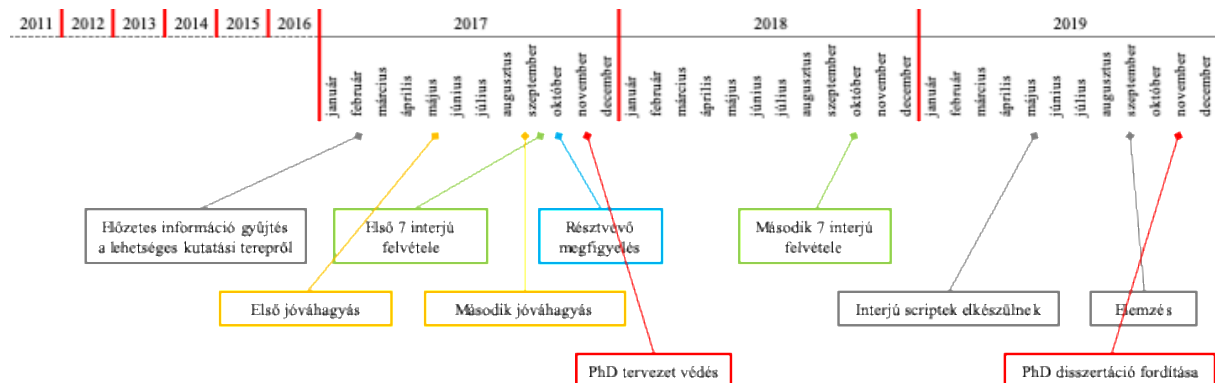
dinamikákról ennél többet nem tudhatok, viszont azzal kalkulálnom kellett, hogy milyen hatása lehet a kutatásomnak. Ilyenkor inkább a kutatás teljességét kell elengedni, ez meggyőződésem. Kutatásunkkal nem tudunk nem hatással lenni, a hatásokat pedig nem tudjuk kontrollálni. Ne okozunk kárt semmiképpen.

A kutatási terepen belül, a választott eset kapcsán a fókusz tehát Az ANSP-ben a „B” Részleg vezetők és szakszemélyzet közötti párbeszéd alakulása A p-SHIFT projekt változási folyamatában.

5.3.3 Az eset időhorizontja

A p-SHIFT ötlete 2011-ben merült fel Az ANSP-ben. Felsővezetői döntést követően A p-SHIFT Projekt 2013-ban indult el. A projektről, mint lehetséges kutatási terepről 2017. februárjában kezdtem el információkat gyűjteni. A szervezettel való kapcsolatfelvételt és a rövid, előzetes vizsgálódást követően 2017. májusában kaptam az első jóváhagyást a kutatásra. Ezt később, a már említett személyi változások miatt 2017. szeptemberében meg kellett erősítenem a „B” Részleg vezetőjével.

Az interjúkat két fázisban vettem fel: 7 interjút 2017. július 31. és október 4. között, 7 interjút 2018. október 19. és 30. között rögzítettem. 2017. október 13-án készült a résztvevő megfigyelés.



19. ábra: Az eset és a kutatás időhorizontja (saját ábra)

Bár egy évet fednek le az interjúk, sőt, az első interjú és az utolsó között több mint egy év telt el, az esetet tekintve ez nem jelentett problémát. Ugyanis *ezalatt a több mint egy év alatt változásmenedzsment szempontból jelentős változás, esemény nem történt. Az álláspontok nem változtak, a szituáció ugyanaz maradt. Erről a projekt vezetőt is megkérdeztem, aki megerősítette az interjúk alapján észlelteket számomra.*

Abban viszont tudatos döntést hoztam, hogy az esetnek a kutatásom szempontjából 2018. október 30-án van egy határa: az, hogy az azóta eltelt idő alatt ami történt, nem része a kutatásomnak, az nem az eset része. Az elemzési szakaszt úgy kezdtem el, hogy *valóban* semmi

információm nem volt az esetről, a kutatási terepről erre az időszakra nézve. Ha barátaim elkezdtek beszélni ezzel kapcsolatos témáról, vagy kimentem a szobából, vagy megkértem őket, hogy ne előttem beszéljenek róla.

A kutatási eset tehát tovább szűkült: **Az ANSP-ben a „B” Részleg vezetői és szakszemélyzet közötti párbeszéd alakulása A p-SHIFT projekt változási folyamatában a projekt indulásától (2011) 2018. október végéig.**

5.3.4 Az konkrét eset fényében újra: a kutatási kérdések

Ismerve a konkrét esetet, és annak határait, újra fogalmazom a korábbi fejezetben már bemutatott kutatási kérdéseimet. Ezek a kiindulópont az interjú kérdésekhez (lásd 5.4. fejezet), és ezek jelentették a fókuszpontjait az elemzésemnek (6. fejezet). **Kutatási kérdéseim tehát a következők.**

- I. Mit jelent Az ANSP p-SHIFT változási folyamatában, a változásban közvetlenül érintett „B” Részleg szakszemélyzete számára a dialógus egyénileg és közösségileg 2018 októberében? Mi az *elsődrendű dialógus-konstrukció* közöttük a p-SHIFT változási folyamatában?
Miért? Hogyan alakult ki?
Létrejönnek-e a kis-közösségi, esetleg *szakmakultúra szintű (szervezeti egység szintű) értelmezések*? Hogyan? Kialakul-e egy, helyi, közös értelmezés? Esetleg milyen fragmentált, *kis-közösségi jelentésvilágok* vannak a dialógusról? Ha ezek a mikro-jentésvilágok léteznek, egybeesnek-e a szakma-, vagy egyéb szubkultúrákkal (pl. vezetők – nem vezetők)?
Ezek a mikro-jentésvilágok, amennyiben vannak, *hogyan viszonyulnak egymáshoz*? Hogyan hatnak egymásra, mi tartja fenn őket, mi tartja fenn a különbözőségeket, a fragmentációt?
Kinek milyen *nyílt vagy rejtett érdeke* van ebben a fragmentációban?
- II. Mi jellemzi Az ANSP-ben a p-SHIFT változásban közvetlenül érintett szakszemélyzet közötti *viszonyokat* 2018 októberében? Miért? Milyen (minőségű) *megértés* jött létre Az ANSP-ben a p-SHIFT változásban közvetlenül érintett „B” Részlegen dolgozó szakszemélyzet között 2018 októberére? Miért?
A p-SHIFT változásban közvetlenül érintett „B” Részlegen dolgozó szakszemélyzet hogyan jellemzi a közöttük 2018 októberére kialakult viszonyokat, kapcsolódásokat? Hogyan élük meg a kapcsolatokat, azok jellemzőit? Megértve érzik-e magukat? Miért? Mitől (nem) érzik magukat megértve? Mit gondolnak arról, hogy ők megértik-e a többi szereplőt? Miért?
- III. A már létező másodrendű konstrukciók milyen viszonyban vannak a lokális elsődrendű konstrukciókkal: mit erősítenek meg az elsődrendű konstrukciók, mit gyengítenek, mivel bővítik, árnyalják, pontosítják, esetleg rombolják a társadalomtudományi elméleteket? És viszont: elméleti szempontból tekinthetjük-e dialógusnak azt, ami a szereplők között

létrejött? Lehetséges-e olyan, hogy ugyan ők itt és most dialógusnak élik meg a közöttük lévő viszonyokat és folyamatokat, de az mégsem felel meg az elméletek által felállított követelményeknek?

- IV. Mit tudtam meg a szervezeti változásról, mint jelenségről? Mit mondok a szervezeti változásról annak a megértésnek a tükrében, amit az empirikus kutatás hozott?

5.4 Részletes kutatási beszámoló

Ebben a fejezetben részletesen bemutatom, milyen *további* módszertani döntéseket hoztam és miért. Egy kvalitatív kutatás esetében a validitás legfontosabb igazolása a teljes transzparencia (Guba & Lincoln, 1996; Maxwell, 2005; Mason, 2005):

- milyen kutatási kérdések alapján milyen interjú kérdések születtek és miért (érvényesség)
- nem csak általában a kutatás, de az adatgyűjtést megelőző, vagy az adatgyűjtés közbeni előzetes feltevések, elvárások kezelésének bemutatása (megbízhatóság)
- az adatgenerálási folyamat pontos, részletes bemutatása (megbízhatóság)
- elemzési szakaszban mit tettem azért, hogy érzékeny maradjak az ellentétes, eltérő adatokra (érvényesség)
- pontosság garanciái (diktafon, trans-script-ek használata, stb.).

A kutatási témám és kérdéseim szempontjából a legalkalmasabb adatfelvételi módszernek az interjú, azon belül is a félig strukturált interjú bizonyult. A kutatási kérdéseim alapvetően a mikro-jelentésvilágokra irányulnak, célom az itt-és-most, lokális, egyedi helyzet megértése az egyéni nézőpontokból – számomra evidens a kutatási kérdés és módszertan (interjú) összhangja. „A fő oka annak, hogy ilyen interjút készítünk, az, hogy meg akarjuk érteni, (...) az egyének hogyan konstruálják a saját helyzetük értelmezését és jelentését. ...[Megérteni] egy komplex, személyes, hitekből és értékekből álló értelmezési keretből, amit ők életük során fejlesztettek, azzal a céllal, hogy segítsen nekik megmagyarázni, és előre jelezni a világuk eseményeit.” (Easterby-Smith, Thorpe és Lowe, 1993, p. 73, saját fordítás)

Számomra váratlanul **lehetőség adódott a résztvevő megfigyelésre** is. Az interjúk során vetette fel az egyik vezető, hogy megnézhetném őket munka közben. Ugyanis 2017 októberében volt először „éles üzem”, ti. amikor 5 napig az új részlegből irányították a gépeket az irányítók. Ez az első alkalom, amikor élesben tesztelték a p-SHIFT technológiai megoldásait. Fél napot töltöttem velük, külön alfejezetben mutatom be az itt szerzett módszertani tapasztalataimat.

5.4.1.1 Mintavételi stratégia, adatfelvétel: az interjúk előkészítése, lebonyolítása

Egyértelműen a **kvalitatív mintavétel** illeszkedik a kutatási módszertanhoz (Gelei, 2002): kis, kontextusba beágyazott minta, ami elméletileg orientált, szándékosan, célirányosan megválasztott. Hiszen a fókusz a jelenségen van (dialógus a változási folyamatban). Ahogy az

eset egy határokkal rendelkező rendszer (Stake, 1996), és ahogy a kutatási terepen folyamatosan, lépésről – lépésre tisztult az eset határa, ezzel párhuzamosan alakult, lépésről – lépésre a mintavétel is.

Az interjúkhoz a *mintaválasztásnál* a következőket gondoltam végig (mintavételi stratégia). Fontos volt, hogy beszéljek olyan irányítókkal, akik támogatják a változást, és olyanokkal is, akik ellenzik azt. Az egyik vezető hívta fel a figyelmem, hogy vannak köztük olyanok, akiknek megváltozott a véleménye, így ebből a populációból is szerettem volna beszélni valakivel. Az irányítók között egy további másik szempont volt megkülönböztető: a változási folyamatban kulcsszerep jutott egy, irányítókból álló testületnek. Ők voltak az a testület (a projekt vezetésétől a Panther Team nevet kapták, a továbbiakban PanTeam), akik belső projekt szakértői team-ként minden javaslatot véleményeztek, de volt, hogy nekik kellett kidolgozniuk javaslatot technológiai megvalósításra. Erre is igyekeztem figyelni: találjunk lehetőség szerint közöttük is támogató/változott/ellenző szereplőket.

Természetesen fontos volt, hogy beszéljek a vezetőkkel (a „B” Részleg vezetője és kvázi helyettese). A projekt során vezető váltás történt, így az aktuális vezető mellett interjúztam azzal a vezetővel is, aki az egész változást elindította. A vezető-helyettes ugyanaz a személy maradt, vele is készült interjú.

Interjúztam a projekt vezetővel, de mivel ő távozott a cégtől a kutatásom korai szakaszában, az ő utódjával is interjúztam. Interjút készítettem a HR területről egy olyan szakemberrel, aki a változásmenedzsment folyamatban tréninget tartott a „B” Részlegen dolgozó irányítóknak. A szakszervezet súlya miatt fontos volt számomra, hogy interjúzzak olyan „B” Részlegen dolgozó irányítóval, aki a szakszervezetben felelős pozíciót tölt be. ***Összesen 14 interjú készült, 8 „B” Részlegen dolgozó irányítóval, ez a teljes „B” Részleg negyede. Minden „B” Részleg vezetővel készült interjú.***

A neveket, hogy konkrétan kikkel interjúzzak, a „B” Részleg vezetés egyik tagjával és a projekt vezetőkkel állítottuk össze a fenti szempontok mellett. Az első interjú 2017. augusztus 8-án készült, az utolsó 2018. október 30-án. Az időbeli terjedelemtől részletesebben az előző fejezetben írtam.

Összesen tehát 14 interjút készítettem, ***átlagosan 63 perc volt egy interjú.*** A legrövidebb 31 perces volt, a leghosszabb 91 perc volt. Két páros interjú készült.

Az egyik ***páros interjút*** a megszólított interjú alanyom kérte. Eleinte tartottam attól, hogy ez az irántam való bizalmatlanságnak szól. Az interjú során megbizonyosodtam arról, hogy nagyon jó barátok, az egész változást és az ahhoz való hozzáállásukat folyamatosan megbeszélik. Később ennek a páros interjúnak külön jelentősége lesz, hiszen az interjú alanyok közötti dinamika, ami megjelent az interjú alatt, egy fontos, szervezeti szintű, változással és párbeszéddel kapcsolatos jelenséget demonstrált.

A másik páros interjút én kértem, a projekt vezetőt és a változásmenedzsmentért felelős belső szakértőt (aki később a projekt vezető távozását követően maga lett a projekt vezetője) együtt szerettem volna interjúztatni. Ez a legelső interjú volt, amit a kutatásban készítettem, és alapvetően még nem elmélyedni szerettem volna, hanem a kereteket: projekt történetét, a változási folyamatot és a szereplőket megismerni. Később mindkettővel terveztünk egy-egy

négyszemközti interjút is, de mivel a projekt vezető elment a szervezettől, így csak a változásmenedzsment szakértővel tudtam az egyéni interjút felvenni. (Ő lett az új projektvezető.)

A páros és egyéni interjúk között bizalmi légkört, mélységet tekintve nem láttam és utólag, az átiratok olvasása közben sem látok különbséget. Pergőbb volt a dinamika, egységnyi idő alatt több információ (adat) jutott a felszínre a páros interjúkon. Emiatt nehéz műfajnak tartom, a későbbiekben, ha lehet, elkerülöm.

Az interjúkról **hangfelvétel** készült, természetesen az interjú alanyok hozzájárulásával. A hangfelvételekről később **átiratok** készültek.

Minden esetben az interjú elején röviden összefoglaltam a következőket:

- (1) PhD folyamat, és hogy abban hol tartok,
- (2) a kutatási témám, vázlatosan, 2-3 mondatban, és a gyakorlati oldalára fókuszálva,
- (3) a mintavétel logikáját, miért esett az adott interjú alanyra a választásom, kikkel választottam ki a neveket, mit várok az interjúktól és az interjú alanyoktól,
- (4) hangsúlyoztam az interjúk teljes anonimitását, hogy ugyan fogok használni idézeteket a disszertációmban, de csak akkor, ha nem beazonosítható, ki mondta,
- (5) a kutatás további menete, kitérve a publikusság kérdésére is,
- (6) végül engedélyt kértem a diktafon használatára, azzal, hogy bármikor le lehet állítani.
- (7) Minden interjú előtt kitértem arra, hogy bár korábban az iparágban dolgoztam, tehát van ismeretem az ő világukról, mégis lesznek/lehetnek értelmező kérdéseim, olyanok, amikre lehet, hogy furcsán néznek majd, mert hát „ezt neked tudnod kell”. De kutatóként vagyok itt, nem tekinthetek evidenciának semmit, hiába a múltbeli tapasztalat.

Viszonylag hosszú bevezető volt ez, min. 10 perc, mert visszakérdeztek több ponton (1, 3, 5 pontoknál). Utólag viszont nagyon fontos volt ez a **bevezetés**, mert szerintem hozzájárult a bizalmi szint kialakulásához. Világos, egyértelmű keretek, érteni a szituációt, a szerepeket, önmagam és a másik határait, céljait: az őszinte és nyílt beszélgetés alapjai.

Két esetben fordult elő, hogy kérték a **diktafon** leállítását. Ami ettől még fontosabb jel: *kivétel nélkül minden interjúban előjött olyan téma, hogy azt éreztem, fel kell ajánlanom a diktafon kikapcsolását.* 5 interjú esetében percekig gondolkodtak az interjú alanyok, hogy éljenek-e a lehetőséggel. A 14 interjú felében tehát komoly dilemma volt az interjú alanyok számára a diktafon egy-egy téma kapcsán. Ezek fontos mutatói a beszélgetések feszültségének és az őszinteségnek, és megerősítettek abban, hogy helyes döntést hoztam, amikor a felsővezetői olvasat megértését elengedtem: ugyanis kivétel nélkül a felsővezetést érintő kérdések esetében álltak elő ezek a szituációk.

Az interjúk **helyszíne**, 10 esetben, Az ANSP székháza volt, jellemzően irodák, ahol négyszemközt tudtunk lenni az interjú alanyokkal. Két kivétel volt: az egyik Az ANSP könyvtárában készült, ami jóval publikusabb helyszín, de mivel üres volt a könyvtár, ezért nem befolyásolta a helyszín nyitottsága az őszinte, bizalmi légkört. A másik esetben egy nagyobb tárgyaló volt a helyszín, amit sajnos az interjú felénél elkezdtek átpakolni. Ez csak engem zavart a koncentrációban, illetve utólag az interjú átirat (script) elkészítésekor volt rettenetesen zavaró. Az interjú alanyoknak többször javasoltam, hogy menjünk és keressünk másik helységet, de annyira benne voltak a témában, hogy hallani sem akartak róla. A külső helyszínek esetében

sem a kávézó, sem a cukrászda nem bizonyult szerencsés választásnak: a hangzavar az interjú során nehezítette számomra a koncentrációt, és utólag a script készítésekor hasonlóan nagy nehézségeket okozott.

Nem éreztem különbséget a bizalmi szintet illetően a külső és belső helyszínek között, pedig előzetesen volt olyan feltételezésem, hogy semleges, külső helyszínen jobban megnyílnak. De nem volt ilyen hatás, mert minden interjú alanyom nyitott volt, és erős érzelmekkel viseltettek a téma iránt, beszélni akartak róla, teljesen függetleníteni tudták magukat a helyszínektől. Ez a **hozzáállás** kivétel nélkül minden interjú alanyomat jellemezte: beszélni *akartak* róla. Indulatok, dühök, feszültségek, csalódás, elzárkózás dilemmák, az érteni vágyás feszült nyitottsága: mind olyan erős érzelem, ami miatt maga a téma nyitotta meg őket. Ezekre az elemzés során részletesebben kitérek, most azért tartom fontosnak jelezni, mert az interjú helyzetről is szólnak. Nyitottak voltak, őszinték, néhányan egészen kendőzetlenül őszinték. Ezt az őszinteséget három dologra tudom visszavezetni: 1., a megfelelő bevezetés, 2. iparági kollegák voltunk (ennek nagy jelentősége van a légiközlekedésben), 3. az erős érzelmi töltet a p-SHIFT projekthez.

5.4.1.2 A résztvevő megfigyelés

Az esettanulmány módszertan nem követeli meg, hogy több adatgyűjtési technikát alkalmazzunk, de ajánlatos több adatforrást is választani, a megbízhatóság növelése érdekében (Stake, 1996; Yin, 1994). Nem terveztem, de lehetőségem nyílt megfigyelni a „B” Részlegben dolgozó irányítókat az új részlegükön, munka közben.

2017. július – szeptember között készítettem az első interjúkat. Ekkor interjúztam az aktuális „B” Részleg vezetőikkel. Ők vetették fel, hogy el is mehetek az új részlegre, ha kíváncsi vagyok, milyen működés közben. Fél napot töltöttem ott, 2017 októberében⁴¹.

Az elmélet, és nem az addig elkészített interjúk alapján *készítettem előre szempontokat a megfigyeléshez*, ezek megegyeztek az interjú fókuszpontjaival. Jegyzetfüzettel érkeztem (*tereptapló*), amibe a megfigyelés elején rengeteg jegyzetet készítettem, de ahogy fokozatosan bevonódtam, már csak a legerősebb mondatokat írtam fel. A nap végén, utólag még rögzítettem azokat a magatartásokat vagy mondasokat, amire emlékeztem.

Komoly repülésbiztonsági előírások szabályozzák a munkatermi (operational room) vagy kabinos (tower cabin) munkavégzést, és hogy ki, hogyan lehet bent munka közben. Alapszabály, hogy az irányítók figyelmét nem szabad elterelni munka közben. Megfigyelésként indult tehát az ott tartózkodásom. A DSV (DSV, deputy supervisor, kvázi-csoportvezető) előzetesen tájékoztatva lett érkezésemről, ő szólt az irányítóknak, hogy érkezem, és miért (*nyílt kutatói szerep*). Hátul, a munkaterem hátsó részében ültem le, jegyzetfüzettel a kezemben, de még hallótávolságra az irányítóktól. Nagyjából velem egy vonalban ült a DSV. Eleinte nem foglalkoztak velem, és nem éreztem torzító hatását a jelenlétemnek. Ahogy a jegyzeteim között

⁴¹ Ha konkrét dátumot adnék be, a szolgálatvezetésnél visszakéreshető lenne azoknak a „B” Részlegben dolgozó irányítóknak a neve, akik aznap szolgálatot láttak el. Ezzel részben sérülne az anonimitás, ezért nem adom meg a konkrét napot.

szerepel: „alapvetően jó hangulat, normál munka, egymás ugratása, viccelődés, nem jelenlévők kibeszélése”.

Nem csak az új részdzlegen ülő csoport (5 fő) közötti interakciókat volt alkalmam megfigyelni, mert folyamatos összeköttetésben voltak a régi részlegen tartózkodó kollegákkal, akik onnan ún. árnyék szolgálatot láttak el. A két csapat közötti kommunikáció tárgya alapvetően a p-SHIFT volt, jellemzően nem technológiai szempontból.

Először a DSV kezdett beszélgetni velem, halkan, hogy ne zavarjuk a forgalmat irányító kollegákat. Már ezen a ponton *résztevő megfigyeléssé* vált az ott tartózkodásom. Nem csak beszélgettünk, de bevont: elmagyarázta, mi történik, melyik eszköz hogyan működik, mi történik aktuálisan a teremben, és miért, miről beszélgetnek a kollegák. Ahogy közelebb mentünk fizikailag a munkát végző személyzethez, és ezzel párhuzamosan a forgalom jelentősen csökkent, úgy vonódott be egyre több kollega a beszélgetésbe. A végén ott ültem közöttük. A beszélgetés nagy része nem technológiáról szólt, hanem a változási folyamatról, a különböző szerepekről, és arról, ki hogyan éli meg ezt a változást. Nem én kérdeztem, ők meséltek. De nyilván tudtak a kutatásomról és annak témájáról, ez befolyásolhatta őket a témaválasztásban. Mindenesetre nagyon sok adatom lett arról, hogy egyénileg és közösségileg hogyan vannak a p-SHIFT projekttel. Sőt, a részlegen belüli, a változás által kiváltott csoport dinamikáról is jutottam megértésre. Ez a megértés, mivel csak egy szolgálatban lévő csoportot láttam, nem tekintettem általánosnak. De később, az interjúk elemzésekor kiemelkedő mintázatokra megerősítően hatottak az itt szerzett tapasztalataim.

Összességében egy nagyon eredményes és gazdag adatgyűjtési technikaként tapasztalatom meg a részttevő megfigyelést. *A valós idejűség, és az, hogy az eset kontextusában látszik*, valamint az, hogy bepillantottam a *személyközi viselkedésbe*, nagyon nagy jelentőséget adott az itt szerzett adatoknak – már csak a kutatási kérdéseim miatt is. De az is tény, hogy időigényes módszertan. (Huws és Dahlmann, 2007; Easterby-Smith, Thorpe és Lowe, 1993)

Mivel egyszeri alkalomról volt szó, csak *kiegészítő módszertanként* tekintek a részttevő megfigyelésre. Utólag úgy látom, a kutatási kérdésem miatt sokkal erőteljesebben kellett volna erre a módszertanra építkézmem: 3-4 csoportot meg kellett volna figyelnem, majd ezek alapján kellett volna csoportos és egyéni interjúkat folytatnom. Ez a módszertani építkezés illeszkedett volna a legjobban a kutatási kérdéseimhez.

5.4.1.3 Interjú kérdések: az kutatási kérdésektől az eset valóságáig

Az empirikus kutatásom a 5.2. fejezetben bemutatott elméleti kérdésekből indult ki. A konkrét eset és annak határainak az ismeretében még konkrétabban fogalmaztam meg a kutatási kérdéseimet a 5.3.4. fejezetben. Ezeket a kérdéseket tovább kellePanTeam tagolnom, kisebb rész-kérdésekké bontottam őket, tovább távolodva az elmélettől. Tulajdonképpen lefordítottam azokat a kutatási terep nyelvére.

KUTATÁSI KÉRDÉSEK	ALKÉRDÉSEK	INTERJÚ KÉRDÉSEK
MIT JELENT A KONKRÉT VÁLTOZÁSI FOLYAMATBAN, A VÁLTOZÁSBAN ÉRINTETT SZERVEZETI SZEREPLŐK SZÁMÁRA A DIALÓGUS?	Nyitás	Mikor és hogyan kerültél először kapcsolatba a p-SHIFT változással? Hogyan alakult a kapcsolódásod ehhez a változási folyamathoz? [Hogyan kapcsolódsz a változási folyamatba, -hoz? Mi lenne az ideális részvétel, kapcsolódás?] Kiket érint ez a változás? Hogyan? (Rajz!) Ők hogyan kapcsolódnak a változási folyamathoz?
	Mit jelent a konkrét változási folyamatban, a változásban érintett szervezeti szereplők számára a dialógus?	Hogyan jellemeznéd a p-SHIFT változási folyamatban zajló dialógust? Mi a p-SHIFT változási folyamatban a dialógus <i>számodra</i> ? Mit jelent <i>számodra</i> ? <i>Mit jelent az, hogy...?</i>
	Kialakul-e egy, helyi, közös értelmezés? Mi az elsőrendű dialógus-konstrukció a választott kutatási terepen?	
	Milyen fragmentált, kis-közösségi jelentésvilágok vannak a dialógusról? Ha ezek a mikro-jentésvilágok léteznek, egybeesnek-e a szubkulturákkal?	
	Hogyan hatnak egymásra, mi tartja fenn a mikro-jentésvilágokat, mi tartja fenn a különbözőségeket, a fragmentációt? Kinek milyen érdeke van ebben a fragmentációban?	Szerinted mások (rajz) hogyan viszonyulnak a dialógushoz? Ez hogyan hat rád?
MI JELLEMZI A VÁLTOZÁSBAN ÉRINTETT SZERVEZETI SZEREPLŐK KÖZÖTTI VISZONYOKAT?	Maguk a változásban érintett szervezeti szereplők hogyan jellemzik a közöttük lévő viszonyokat, kapcsolódásokat?	Hogyan jellemeznéd a p-SHIFT változási folyamatban érintettek közti kapcsolatokat (rajz)?
	Hogyan élik meg a kapcsolatokat, azok jellemzőit?	Hogyan hat rád, amiről beszéltél (t.i. ezek a kapcsolatok, azok minősége)?
	A már létező másodrendű konstrukciók milyen viszonyban vannak a lokális elsőrendű konstrukciókkal?	
MILYEN (MINŐSÉGŰ) MEGÉRTÉS JÖN LÉTRE A VÁLTOZÁSBAN ÉRINTETT SZERVEZETI SZEREPLŐK KÖZÖTT?	Megértve érzik-e magukat? Miért? Mitől (nem) érzik magukat megértve?	Hogyan látod a változásban érintett szereplők közötti megértés minőségét? Megértik egymást? Megértik magukat? Ki kit ért meg, ki kit nem ért meg? Miért?
	Mit gondolnak arról, hogy ők megértik-e a többi szereplőt? Miért?	
	A már létező másodrendű konstrukciók milyen viszonyban vannak a lokális elsőrendű konstrukciókkal? Mit erősítenek meg az elsőrendű konstrukciók, mit gyengítenek, mivel bővítik, árnyalják, pontosítják, esetleg rombolják a társadalomtudományi elméleteket?	

20. ábra: A kutatási kérdések és az interjú kérdések összefüggései (saját ábra)

Ez a fordítás nem egyszeri aktus volt, hanem egy folyamat: interjúról-interjúra tapasztaltam meg, ***hogyan kell megfogalmaznom a kérdéseimet*** úgy, hogy az interjú alany értse, jól értse, minél inkább azt értse, amire valójában a kérdésem vonatkozott. Honnan tudtam, hogy értette, jól értette? Onnan, hogy a kérdés egy párbeszédet indított el, nem kellett értelmező szakaszt a párbeszéd elé beiktatni. Az értelmező szakasz sok időt tud elvenni egy – egy interjúból: van amikor nyilvánvaló, mert az interjú alany visszakérdez, egyértelműen jelzi, hogy nem érti a

kérdést. Van, amikor kevésbé nyilvánvaló, mert elkezd ugyan válaszolni, de nekem kell rájönnöm, hogy nem a kérdésre válaszol.

Az első interjúk tapasztalata alapján **módosult a kérdések sorrendje vagy megfogalmazása**. Azok a kérdések, amik erősen alkalmaznak elméleti konstrukciókat („dialógus”, „megértés”), annyira idegennek hatottak az interjúk során, hogy az addig felépített bizalmasabb légkörre negatívan hatottak. Ezért ezeket vagy az interjú végére hagytam, vagy más szavakat használtam. Pl „kapcsolódás” helyett kapcsolatok vagy viszony, vagy átfogalmaztam a kérdést: hogyan vagytok ti egymással? „Megértés minősége” helyett: szerinted ő mit lát abból, ahogy te gondolkodsz a projektről? Mit gondolsz, megért ő téged? Te megérted őt? Azt is tapasztaltam, hogy időben távolodva az elméleti kutatásomtól, sokkal könnyebben tudtam elengedni ezeket az elméleti konstrukciókat. Könnyebb volt átfogalmazni őket, a lényeget kiemelni belőlük, és az interjú alanyok szavaiból építkezni.

Abban, hogy úgy találjak rá az engem érdeklő kérdések válaszára, hogy az interjú alanyok saját szavait használom, tehát a helyi, lokális nyelv használatával, egy további dolog is segítségemre volt. A fordítási folyamat során nem csupán a kérdések megfogalmazása változott, de jellemzően **szűkült a kérdések listája**, olyannyira, hogy az utolsó interjúimra már nem is annyira kérdés listával érkeztem, hanem 5 kifejezéssel. Ez az 5 kifejezés tulajdonképpen a kutatási fókuszpontjaim voltak.



21. ábra: az empirikus kutatás fókuszpontjai (saját ábra)

Az 5 fókuszpont funkciója a kutatásomban az volt, hogy egyszerre tudjam a kutatási céljaimat szem előtt tudtam tartani és az interjú alany jelentésvilágát is megérteni. Két dolgot is megtapasztaltam az első interjúim során. 1. Elvesztettem a kapcsolatot az interjú alannyal, az ő világával, mert erősen ható elméleti szavakat használtam, amikkel neki nem volt megélt, számára értelmezhető kapcsolata. Újra kellett építenem ezekben az esetekben az interjúalanyokkal a kapcsolatot, ami kell ahhoz, hogy őszintén megnyíljanak. Időt vesztettem (sokat). 2. Ha „elengedtem” az elméleti konstrukciókat, akkor nagyon elmerültem ugyan az interjú alanyaim valóságában, de cserében elvesztettem a kapcsolatot a kutatási érdeklődésem valódi tárgyával. Érzékeltem, hogy elsodornak magukkal az interjú alanyok, ugyan a tágabb témánál maradunk (dialógus, változás), de fogódzó nélkül. Ez a parttalan sodródás pedig nem tud átfogó, mély és valódi megértést eredményezni.

Nem csak az elméleti konstrukciók nehezítették a kutatásom során az adatfelvételt. Maga a **kutatási terep plusz nehézséget jelentett számomra, mivel éltem benne**. Figyelnem kellett, hogy bár sokszor úgy tűnhet, hogy értem azt a lokális nyelvet, ami a szervezetet jellemzi, ez egy kutatói csapda. Van ugyan egy saját tapasztalatom a helyi kultúráról, viszonyokról, kapcsolatokról, fogalmakról – de ez mind torzításhoz, tévedéshez vezethet. Ezért extra erőfeszítéseket kellett tennem az interjúk felvétele, és az elemzés során is. Nem csak a szavakat nem volt szabad evidenciaként kezelnem, hanem a helyi viszonyokra vonatkozó, bármilyen állítást sem. Konkrét technikák, amik segítettek ebben a kutatás során:

1. KUTATÁSI NAPLÓ: az első interjút megelőzően már elkezdtem írni egy személyes beszámolót, ami kifejezetten a saját feltevéseim, előzetes hiedelmeim, érzelmi viszonyulásom tükréként működött. Hogy vagyok a témával, az interjú alannyal, a szervezettel? Mit gondolok? Mit érzek? A kutatási napló írásában nem voltam kitartó, sajnos. A résztvevő megfigyelést még szorosan dokumentáltam, előtte és utána is írtam a naplóba, de utána már nem vezettem. Ennek szervezési, idő menedzsment okai voltak, döntésem nem szakmai volt. Utólag érzem a hiányát: másodlagos forrásként is használhatóak lettek volna (főleg egy-egy interjút követő benyomások is elemzés tárgyai lettek volna), illetve a validitás (érvényesség, megbízhatóság, pontosság) szempontjainak mérlegeléséhez nagyon fontosak lettek volna.
2. INTERJÚ LEIRATOK ÚJRA-, MÁSOD-OLVASATA: amikor már nem a tartalomra figyelek, hanem az interjúra mint kommunikációs folyamatra. Hogyan kérdeztem? Hogyan használtam a szavakat? Evidenciaként kezeltem-e egy-egy kulcs-szót, tétel-mondatot? Jellemző volt, hogy a 2017 őszi interjúk során, amelyek időben közel estek a tervezet védésemhez, sokkal több elméleti kifejezést használtam a kérdések feltevésekor. Ilyenkor szinte mindig visszakérdeztek az interjú alanyok. A 2018 őszi interjúk során már távolabb kerültem az elmélettől, sokkal inkább az interjú alanyok szavaiból építettem fel a beszélgetéseket. Ettől kevésbé döcögősebbek azok az interjúk. Sokkal több energiát kell fordítanom a jövőben arra, hogy interjú közben figyeljek a kérdésfeltevés minőségére: a korai interjúkban még nagyon sok zárt kérdést használtam, a későbbi interjúkon már az volt jellemző, hogy vagy korrigálok („Hadd fogalmazzam újra a kérdést”) vagy eleve nyitott kérdést használlok. Az, hogy a kutatási terep ismerős volt számomra, nem jelentett problémát. Inkább az volt jellemző, hogy ők hivatkoztak erre, ilyenkor mindig tisztáztam a helyzetet, pl.:

„Vannak sejtéseim, persze, dolgoztam ebben az iparágban. De nekem most ezekkel nem szabad foglalkoznom. Mint aki semmit nem tud.”

3. AZ INTERJÚKRA VALÓ KÉSZÜLÉS: az attitűdömet a másik emberre kell hangolnom, az kell meghatározza a magatartásomat, hogy érdekeljen a másik, a másik világa, gondolatai, érzései. Akarjam Őt Magát megérteni. Nem mint személyt, s itt lesz fontos a fókuszálás, hanem mint a dialógusban tapasztalt egyént. Ez nem csak a függetlenítés miatt volt fontos, hanem azért, hogy az adatfelvételi szakaszban az elsődleges-konstrukciók önmagukban kerüljenek a felszínre, a másodrendű konstrukciók torzító hatását csökkentve.

Ami meglepett, hogy mekkora jelentősége volt számomra a harmadik technikának. Viszonylag egyszerűnek tűnt elsőre, magától értetődőnek. De sem megteremteni nem volt könnyű, sem benne maradni. Idővel, ahogy egyre több interjú készült el, már könnyebben ment. Akkor volt nehéz, amikor zajos környezetben ültünk (cukrászda, kávézó), vagy több interjú követte szorosan egymást. Egyik interjúból beülni a másikba: nagyon nehezítette a ráhangolódást a következő alanyra. De megtapasztaltam, a legtöbb interjú esetében, hogy ha rá tudok készülni érzelmileg az interjú helyzetére, erősebb a másikra való fókuszáltságom, amivel önmagában csökkentem akár a másodlagos konstrukciók hatását, akár a korábbi tapasztaltomból adódó elfogultságot. Az interjú átiratok olvasásakor ezt is visszaigazolni láttam: tudtam, melyik interjú előtt nem volt alkalmam hangolódni, és melyeknél nem voltak adottak a körülmények. Ezekben az interjúkban többször hangzott el a részemről irányított vagy elméletieskedő kérdés, amelyeket mind javítanom kellett később (korábban értelmezési szakasznak hívtam) – vagy nem tudtam használni a válaszokat az elemzés során.

5.4.1.4 Az elemzési szakasz

Adatelemzés során, az **interpretációs szakaszban** három feladat áll a kutató előtt: az adatok strukturálása, az egyértelmű jelentések (jelentéstartalmak) összefoglalása, illetve a rejtett jelentések (mögöttes tartalom) kibontása (Kvale, 1996).

Adatelemzés során a leggyakrabban felmerülő technika a kódolás vagy címkézés: kategóriarendszer felépítése, majd az interjúleiratok mint szövegek ezen kategóriák mentén való kódolása (Easterby-Smith, Thorpe és Lowe, 1993; Kvale, 1996). Ezen túl még további adatelemzési technikák is léteznek, Gelei (2002, p. 181) és Kvale (1996, p. 187-204; 210-228) alapján a következők:

1. *Jelentés-tömörítés* (meaning-condensation): az adott szöveg/bekezdés jelentését egyre tömörebb kijelentésekbe redukálja;
2. *Jelentés-kategorizálás* (meaning categorization): ami kategóriarendszer felépítését és szisztematikus kódolást jelent;
3. *Narratív strukturálás* (narrative structuring): a szöveg (mint narratíva) időbeli és szociális szerkezetét elemzi;
4. *Jelentés-interpretálás* (meaning interpretation): a felszíni jelentések mögé hatolva mélyebb, implicit jelentéseket igyekszik kibontani, újra-értelmezve az eredeti mondanivalót;
5. *Ad hoc módszerek* (ad hoc methods): az előzők kombinációja.

Gelei (2002) szerint az interpretatív paradigmához a jelentés-interpretáció illeszkedik; ezt az adatelemzési módszert választottam, de használtam a jelentés-kategorizálást is.

A **jelentés-kategorizálás** során az interjúk szövegátiratait úgy elemeztem, hogy melyek a visszatérő témák, a mintázatok, amelyek rendre, interjúról interjúra előjöttek. Ezeket a kategóriákat utána kódként használva, újra-elemeztem az interjúkat. Ez azért volt fontos, mert *a kutatásom céljai a helyi, lokális jelentés feltárása és megértése*. Ez pedig az egyéni értelmezésekből épül fel: az p-SHIFT projekt közvetlen érintettjei, azon belül is az interjú alanyaim egyéni értelmezéseiből, illetve a közöttük lévő dinamika által jön létre.

A **jelentés-interpretáció** során ugyanez a helyi, lokális jelentés feltárása történik, csak más az építkezés módja. Ebben az esetben az interjúk átíratait úgy elemeztem, hogy először az egyes interjú alanyainak a világát értelmeztem, az ő, egyéni olvasatát vázoltam fel. Majd ahogy haladtam interjúról – interjúra, azonosítottam a mikro-jelentésvilágokat, felállítva ezeknek a mikro-világoknak a közös értelmezését. Miután megértettem a mikro-jelentésvilágokat, akkor tudtam eggyel magasabb szintről rátekinteni a közöttük zajló folyamatokra, megértve azt, *ezek a mikro-jelentésvilágok együtt hogyan hozzák létre azt, ami történik: a szervezeti valóságot.*

5.5 Minőségbiztosítás: a validitás problémája és megoldásai

Validitás szempontjából a központi kérdés, amit egy tudományos írásnak (cikk, könyv, disszertáció) nekiszegezhetünk, hogy *miért kell mindezt elhinnünk az íróknak/kutatóknak?* Honnan tudhatom én, olvasó, hogy az eredmények helyesek? (Maxwell, 2005) A validitás nem más, mint az érvényesség, megbízhatóság és pontosság garanciája. Ebben a rövid fejezetben ezeket a fogalmakat járom körül (értelmezem), és reflektálok a saját kutatásom validitására.

Rövid kitérővel jelzem, hogy ezek a minőségbiztosítási kritériumok a pozitivista paradigma, a mainstream természettudományos és humán tudományok kutatásainak az örökségei. Más paradigmák kutatásai számára komoly kihívás ezeknek a minőségi kritériumoknak (érvényesség, megbízhatóság, pontosság) az értelmezése. A konstruktivista paradigma minőségi kritériumai kapcsán például Guba és Lincoln (1996) inkább szavahihetőségről, hitelességről és félreértésről beszél, szembeállítva azt a pozitivista (vagyis hagyományos) paradigma kritériumaival (validitás, megbízhatóság, objektivitás). Tiszteletben tartva, hogy kutatásommal egy tágabb tudományos közösséghez csatlakozom, inkább a bevett, megszokott kifejezések helyi értelmezésére törekszem. Mit jelent a validitás (érvényesség, megbízhatóság és pontosság) egy kvalitatív kutatás során? Hogyan tudom garantálni azt a saját kutatásomban?

Az érvényességet sem eljárások, sem módszerek nem tudják garantálni egy kvalitatív kutatás során. (Maxwell, 2005) A kvantitatív módszer azért másabb, mert objektívnek véli magát, vagyis felteszi, hogy ha valaki más megy oda és méri ugyanazt ugyanazzal az eszközzel, akkor ugyanazt is kapja (Mason, 2005) – vagyis a kutató személyétől független a kutatás. A kvalitatív kutatás során a kutató maga is eszköz, s ezzel borul a kvantitatív eljárás során értelmezett érvényességi, megbízhatósági mérce. Ez nem jelenti azt, hogy egy kvalitatív kutatásban nem kell elvárni az érvényességet és megbízhatóságot, csupán ez is ártértelemeződik, s nehezebben lesz megragadható, számon kérhető.

Maxwell (2005) és Mason (2005) alapján a kvalitatív kutatás érvényességének és megbízhatóságának ellenőrzésére kérdéslistát állítottam össze, amely mentén a saját kutatásomban önvizsgálatot tudok tartani.

11. táblázat: Kvalitatív kutatás validitásának ellenőrzésének kérdései

KUTATÁSI SZAKASZ	Validitást ellenőrző kérdés	Bemutatásra került-e a disszertációban?
ADAT-GENERÁLÁSI SZAKASZ	Mi a kutatási kérdés?	A kutatási kérdéseim nem csak bemutatásra kerültek, de bemutattam, a kutatási eset ismeretében hogyan formálódtak, adaptálódtak a kérdések az esethez.
	Az érvényesség, a megbízhatóság a kvalitatív kutatásban relatívvá válik a kvantitatív eljáráshoz képest. Hiszen az érvényesség a kutatási célokkal, körülményekkel van összefüggésben, ezek tekintetében értékelhető.	
INTERPRETÁCIÓS SZAKASZ	Mi a kutatás célja? Mit akar mérni? Mit akar elemezni?	A kutatási beszámolóban bemutatásra került.
	Hogyan kapcsolódik a mintavétel a kutatási kérdéshez?	Bemutatásra került a mintavételi stratégia, annak oka, kapcsolódása a kutatási célhoz.
	Releváns-e a mintavétel? (Mérete, egyéb jellemzői?)	Lásd előző pont.
	Bemutatja-e a publikáció/dolgozat az adatgenerálás folyamatát?	Részletesen bemutatásra került az adatgenerálási szakasz, nehézségeivel együtt.
	Az adatgenerálás folyamata illeszkedik-e a kutatási kérdéshez?	Bemutatásra került, hogyan illeszkedik a kutatási célhoz az adatgenerálás.
	Mi garantálja az adatrögzítés pontosságát, alaposságát? Készült-e felvétel az interjúkról? Visszacsatolták-e az interjúk leiratát az interjúalanyoknak – ha készült ilyen leirat?	Készült hangfelvétel, és szó szerinti átirat. Részletesen bemutattam a nehézségeket.
	Mi garantálja az adatok teljességét? Készült-e <i>szó szerinti</i> leirat az interjúkról?	Készült szó szerinti átirat az interjúkról.
ELMÉLETALKOTÁS SZAKASZA	Az adatelemzés megkezdése, vagy akár az empirikus kutatás megkezdése előtt feltárták-e az előzetes feltevéseiket, elvárásaikat, előítéleteiket?	Reflektáltam az előfeltevésekre. Az elemzési szakaszban többször reflektálok ezekre az előfeltevésekre.
	Az interpretáció, a magyarázatkészítés alatt hogyan bántak az előzetes feltevéseikkel?	Folyamatos egyéni reflexióval biztosítottam az érvényességet. Ebben segített a kutatási napló is.
	A magyarázat összefüggése a kutatási kérdéssel: azt magyarázták, amit magyarázni akartak?	Tételesen megválaszoltam a kutatói kérdéseket az elemzések tükrében.
	Mit kezdenek az eltérő adatokkal, ellenpéldákkal?	Jellemzően csak bemutattam azokat az olvasónak, rábízva, hogy saját maga alkosson ezekről véleményt.
	Bemutatnak-e alternatív magyarázatokat, pl. korábbi kutatásaik eredményét, vagy mások kutatásainak eredményét, vagy az interjúalanyok korábbi tapasztalatait?	Részben, a légiforgalmi iparágot bemutató fejezetben.
	Kértek-e az eredményekről visszacsatolást a témához értő, abban otthonosan mozgó emberektől? Kértek-e az eredményekről visszacsatolást a témában nem otthonos emberektől?	A bírálók és a témavezető töltik be ezt a funkciót. Egyik, a légiforgalmi iparágban korábban dolgozó kollégámnak elküldtem az elemzési részt, hogy adjon visszacsatolást.

6 Eredmények

Az interjúátiratok elolvasását követően rajzolódott ki pontosan számomra, hogy melyek azok a jelentésvilágok, amelyek jól azonosíthatóak, jól elkülönülnek a többitől. Illetve ekkorra állt össze az is, hogy melyek a mintázatok, azok a témák, amelyek rendre, a legtöbb interjúban visszatérnek, vagy egy-egy jelentésvilágban fontosak.

- 1) A p-SHIFT projektben a következő **mikro-közösségek**, vagy **közös jelentésvilágok** azonosíthatóak: *felsővezetők, projektvezetés, „B” Részleg vezetés (középvezetők)*, illetve a *„B” Részlegben dolgozó állományon* belül 3 jól elkülönülő jelentésvilág azonosítható. Ezek a mikro-közösségek más téma, más változás kapcsán nem feltétlenül lennének ugyanezek. Fontos tehát, hogy ezek nem eleve adott szervezeti egységek, hanem az adatelemzés során én azonosítottam őket, és csak a p-SHIFT projekt metszetében „léteznek”, konstruálódnak épp így. Részben szubkultúrákkal azonosítható jelentésvilágokról beszélünk: vezetők és alkalmazottak, valamint egy szakértői csoport. Az eredmények ismertetésekor külön mutatom be a különböző perspektívákat. Miután megértettem a mikro-jentésvilágokat, akkor tudtam eggyel magasabb szintről rátekinteni a közöttük zajló folyamatokra, megértve azt, ezek a jelentésvilágok együtt hogyan hozzák létre azt, ami történik: a szervezeti valóságot.
- 2) A **perspektívák visszatérő fókuszpontjai a mintázatok**: amiről újra és újra beszéltek az interjú alanyaim maguktól. *Miről beszéltek, amikor a p-SHIFT változásban megélt párbeszédről kérdeztem őket?* Természetesen az is izgalmas volt, amikor elemeztem a válaszokat, és feltettem azt a kérdést: *miről nem beszéltek? Mi hiányzik? Miről hallgatnak?* A különböző jelentésvilágok máshogyan értelmezik és narrálják ezeket a mintázatokat:
 - a. *az állomány szerepe a párbeszédes folyamatban,*
 - b. *Panther Team⁴² szerepe a párbeszédes folyamatban*
 - c. *a „B” Részleg vezetés szerepe a párbeszédes folyamatban,*
 - d. *felsővezetés hatása a párbeszédes folyamatra.*
 - e. *a projektvezetés szerepe a párbeszédes folyamatban,*
 - f. *a szakszervezet szerepe a párbeszédes folyamatban.*

A követhetőség miatt döntöttem úgy, hogy a fókuszpontok mentén mutatom be az eredményeket, de az egyes témákat a különböző jelentésvilágok olvasatában járom körül.

⁴² A p-SHIFT projekt a „B” Részlegben dolgozó állomány számára akkor jött létre, amikor a projektvezetés és a „B” Részleg vezetés létrehozott egy 10 főből álló szakértői csoportot. A csoport tagjai nem vezető beosztású „B” Részlegben dolgozó irányítók, a testület a projektben a Panther Team (PanTeam) nevet kapta. Részletesebben lásd 6.2. fejezet.

6.1 A munkavállalók (állomány) szerepe a párbeszédés folyamatban

A jelenlegi „B” Részleg távol esik Az ANSP székházától, ezért a „B” Részleg elszeparált világot hoz létre. Ez az értelmezés közös, függetlenül attól, hogy vezetőikkel, „B” Részlegen dolgozó irányítóval, vagy projektvezetővel beszéltem, mindenki ugyanúgy beszélt a „B” Részlegen dolgozók helyi jelentésvilágáról.

„...ez egy sziget üzem. Reggel fél hétkor (...) elindul a [„B” Részlegen dolgozó] váltás Az ANSP-ből, és este fél nyolckor visszaérkezik. És addig a [„B” Részlegen dolgozókat] a kutya sem látta. (...) A [„B” Részlegvezetők] se voltak ott már az utóbbi években (...). Elvértve lehetett őket ott látni. Gyakorlatilag teljesen elszigetelt... egy ilyen kis állam az államban.” (Roger, irányító⁴³)

„A [„B” Részleg] az egy olyan szegény kutya kiverve (...). Időnként kapunk egy kis maradékot.” (Ryan, PanTeam tag, irányító)

„A [„B” Részlegen dolgozó] irányítók szeretik a munkájukat. Szeretnek ott lenni, egyrészt kicsit autoriterek, másrészt meg szabadság-érzés, meg függetlenek, meg mittudomén. (...) Meg magát a munkakörnyezetet. Tehát ez így nekik tök jó (...), amit ők szeretnek.” (Maurice, projektvezető)

„... nem szeretnék én sem elmenni a [régii „B” Részlegből]. (...) Más a feeling, ez az érzelmi része. Szerintem ebben majdnem, hogy száz százalékos az egyetértés. (...) Tehát ott jó lenni.” (Elijah, PanTeam tag, irányító)

„A [„B” Részlegen dolgozó] irányítónak az érzelmi kötődése a szakmához az csak részben a légiforgalmi irányítás. Egy nagyon nagy rész maga a [„B” Részleg]. A fizikai épület, az ottlét, a szabadság, a különállás. (...) Az ANPS az valahol van, ott a távolban, a látóhatár szélén – de ők a „B” Részleg.” (Ben, középvezető)

Ebben az elszeparált világban az irányítók össze vannak zárva. Kis létszámú (5-6 fő és a csoportvezető) csoportokban dolgoznak, összesen 5 csoportban. Ezek a kis csoportok állandó összetételűek, és egy-egy műszakban (12 órás nappali, vagy 12 órás éjszakai műszak) közösen dolgoznak. A „B” Részlegen dolgozó állomány tehát egy olyan elzárt világ, amelyik még kisebb, összesen 5 db mikro-team-ből áll. „B” Részlegen dolgozó irányítóként rendszeresen hosszabb időt kell együtt tölteni ugyanazzal a 4-5 fővel – akik akarva-akaratlan beszélgetnek. Ennek a témám szempontjából azért van jelentősége, mert **az összezártság miatt, erőfeszítés nélkül, külön változásmenedzsment akciók nélkül is létrejön az állományon belül egy rendszeres beszélgetés a változásról**. Nem vizsgáltam, hogy ezek a mikro team-ek külön kis jelentésvilágok-e. Ugyan minden kis csoportból volt interjúalany, de csak 1-2 csoportonként. Az interjúk alapján nem azonosítottam ezeket a kis teameket önálló, elkülönülő jelentésvilágként. A mikro-jentésvilágokat létrehozó törésvonalat máshol találtam közöttük.

„Valószínűleg mindenki beszélgetett a csoporttársaival róla. (...) A mi csoportunkban ez élénk téma volt.” (Walt, PanTeam tag, irányító)

„De nagyon sok kommunikáció [az irányítók között] az a szokásos: csak, amikor egymás között vannak.” (Christian, projektvezető)

⁴³ Az anonimitás érdekében az interjú alanyaimnak általános, angolszász alias neveket adtam. Az ál-nevek mellett szerepeltetem a projektben betöltött szerepüket: középvezető, projektvezető, irányító. Szerepel majd a kiemelt szakértői team tagságra utalás is: „PanTeam tag”.

„Beszéltek róla [*ti. a projektről*], meg ez téma, mert egymás között meg folyamatosan pörgetik, és tehát (...) bekerül egy kis info a rendszerbe, és azt egymás között kipörgetik.” (Maurice, projektvezető)

„Márpedig én nehezen tudom elképzelni, hogy akkor X vagy Y visszamegy a csoportjához úgy, hogy neki van egy tapasztalása és akkor ne beszéljen arról a többiekkel, hogy mit látott, hogy mi volt.” (Aaron, középvezető)

Ez az elszeparált „B” Részlegben dolgozó világ máshogy is hatással van a változásokra. A p-SHIFT projekt mint eset vizsgálatakor kibontakozott a mikro-világ következő sajátossága: ***létrehozna és éltetne egy domináns, „B” Részleg” olvasatot az őket körülvevő világról***, szervezetről, vezetőkről, változásról. A domináns narratíva mellett ***csak egyéni szinten tud létrejönni másodlagos-, vagy ellen-olvasat***, ezek ***nem alkotnak közösséget***. Ugyanis ***az egyet nem értőket marginalizálja a domináns narratíva közössége***, kitesztítja őket a közösségből.

„Nem értek azzal egyet, amit a nagyon ellenző kollegák [*mondanak*]. (...) Nem szoktam hangoztatni, mert megfincselnének⁴⁴ érte...” (Adam, PanTeam tag, irányító)

„Itt inkább arról van szó, ahogy én látom, hogy nem egy külső ellenséggel szembeni vagy egy külső fenyegetettséggel szembeni védelemről van szó, hanem a csoportba tartozásról. A nyáj szelleméről. Halraj. Mindenki igyekszik belül maradni.” (Tom, középvezető)

„Ha valakit ki akarnak csinálni, azt egy határon túl biztos, hogy kicsinálják. (...) Nézd meg, ki lehet nyírni. Rá lehet szállni, tudatosan vége lesz neki, ez biztos. Elkezdesz állandóan védekezni és mindenki szembejön. Ki bírja azt?” (Elijah, PanTeam tag, irányító)

„És voltak olyan kollégák ebben a csapatban, akik négyszemközt el is ismerték, hogy tulajdonképpen ezzel [*a p-SHIFT-tel*] nincsen semmi baj. Ebben lehet dolgozni. Még jó is lesz. (...) De nem vállalták fel.” (Ben, középvezető)

Ha kialakul egy domináns olvasat a csoporton belül, akkor ezzel szembeszállni nagyon nehéz. Érzelmileg megterhelő, amit nem mindenki vállal fel. Erre az ***egyének elzárkózással reagálnak***, és ***a mikro világ töredezetté válik***: létrejönnek ***az egyének kis szigetei***.

Ebben a szűk, zárt, egymással folyamatos interakcióban lévő mikro-világban, a p-SHIFT változás kapcsán azonosíthatóak ***törésvonalak***. A törésvonal a mentén húzódik, hogy ***a p-SHIFT változás kapcsán van-e (még) nyitottság az elzárkózott irányítókban egymás, a párbeszéd felé***.

Három típust tudtam azonosítani az interjúk alapján:

- irányító, aki *nyitott volt* a projekt elején a párbeszédre, de olyan tapasztalatok érték, amik bezárták

„...engem (...) ez mondjuk megütött és azóta nincs jó kedvem. És azon gondolkodom, hogy ha folytatjuk a projektet (...), akkor azt mondom, hogy én megtettem, amit lehetett eddig. Vállalom, ami nem lett jó. Viszont akkor [*más*] vegye át a helyemet és próbálja ki, hogy milyen érzés csinálni.” (Ryan, PanTeam tag, irányító)

„El kellett volna zárkózni a kezdetek kezdetétől. Már eleve az ötlettől el kellett volna zárkózni, és aztán ba...ák meg, amit megfőztek. Egyék meg.” (Walt, PanTeam tag, irányító)

⁴⁴ Komoly kutatói dilemmát okozott az eredmények bemutatásakor, hogy mit kezdjek az erős kifejezésekkel, sokszor trágár megfogalmazással. A valóban trágár szavakat kipontozom, de fontosnak tartottam bent tartani őket a szövegben. Ugyanis mutatják az erőteljes érzelmi töltetet, indulatokat, amelyek az interjú alanyokban megjelennek.

„Azt hiszem, hogy addigra [*mire bevontak minket*] már az is eldőlt, amivel az elején mindenkinek a baja volt, hogy... kijelölték a termet. Mindenki megnézte és azt mondták, hogy mi ez, hát ebben ezt nem lehet megcsinálni. [*A vezetői válasz:*] <<De itt megcsináljuk>>. És akkor ugye mindenki ott állt, hogy már az alap ennyire nem fontos? Ez van, és kész, ezt csináljuk. Akkor ki gondolja azt, hogy bármi másban majd valóban arra törekszünk, hogy olyan legyen, amilyennek lennie kell?” (Robin, irányító)

„[...*ott ment félre*], hogy amikor mondták, hogy ez az új részleg. Mi meg mondtuk, hogy nem. És mondták, hogy de. Ugye ami annyira meghatározza ezt az egészet, az maga a helység. (...) Ha már itt nem fektettek energiát és időt... [*Én értem, hogy*] az időkényszer ez nyilván borzasztóan fontos volt. Tudták, hogy valameddigre ennek késznek kell lennie. Akkor nyilván nem kommunikálhatok úgy a munkavállalóimmal, hogy akkor figyelembe veszem [*amit mondanak*].” (Roger, irányító)

- irányító, akit a többiek az elejétől fogva *bezárkózottnak érzékelnek*.

„Nagyon brutál módon látszik az érzelmi hozzáállás a „B” Részleghez. (...) van egy érzelmi megközelítés, meg van egy értelmi. Az érzelmben teljesen egyetértek, nem szeretnék én sem elmenni az „B” Részlegből. (...) És aki nem akarja, és nem szeretne átköltözni, szerintem azok többsége, (...) nem tud csinálni egy vágást, hogy most akkor arra válaszolok, hogy hogyan lehetne innen dolgozni. Amikor kérdőíveket tesznek eléjük, akkor ez az érzelm dominál a válaszokban.” (Elijah, PanTeam tag, irányító)

„Csak [*ahhoz, hogy megértsük őket*] azt kéne, hogy befogadóak legyenek. Csak addig, amíg zsigeri elutasítás van, nem biztos, hogy van befogadásra akarat.” (Ryan, PanTeam tag, irányító)

„Vannak, akik (...) első pillanatban begubóztak és eldöntötték, hogy nem alkalmas. (...) teljesen begubóztak (...) Előbb-utóbb megmérgezik az egész csoportot.” (Adam, PanTeam tag, irányító)

- irányító, aki *nyitott* valamennyire a párbeszédes folyamatra

„Egy része, belemegy ebbe a [*kommunikációs*] csatornába, hogy ha odamegyek, és ha felteszek neki egy kérdést, akkor válaszol. Ha kiküldök egy kérdőívet, akkor kitölti. Tehát egy része belemegy.” (Christian, projektvezető)

„Én úgy voltam vele, hogy ha ezt eldöntötték, akkor ez elkerülhetetlen, ezt mi nem tudjuk megváltoztatni. Viszont, ha egyszer egy ilyen változás lesz, akkor én nagyon szeretnék bennne lenni (...), kiküszöbölni olyan dolgokat, ami nem oda való.” (Adam, PanTeam tag, irányító)

Azok, **AKIKET A TÖBBIEK A p-SHIFT PROJEKT INDULÁSA ÓTA BEZÁRKÓZOTTNAK LÁTNAK**, többé-kevésbé *egységes jelentésvilágot* alkotnak. A p-SHIFT változásban zajló **interakciót** maguk és a többi szereplő között (állomány többi része, PanTeam tagok, középvezetők, felsővezetők, projektvezetők) **nem tekintik érdemi kommunikációnak**. Hiányolják az érdemi visszacsatolást, a felvetéseikre való érdemi válaszokat. **Még a kérdéseiket, a felvetett problémáikat vagy kockázatokat sem érzik megértve**. Vagy nem kapnak, vagy számukra értelmezhetetlen a kapott válasz.

„De... nem is érdekel senkit a véleményünk. Különben senkit nem is érdekel a véleményünk.” (Hans, irányító)

„És akkor lenne párbeszéd, ha.... Ha figyelembe vennék azt, amit kérünk. Az ő szempontjukból ez sikeresztori, mert dolgoztunk innen már nem egy napot. Gyakorlatilag mindent megoldottunk (...). Csak (...) a rutinunkkal, hogy itt vagyunk huszonöt éve meg ilyenek, ezzel a rutinnal megcsináljuk a munkát. (...) És amikor te dolgozol, akkor a te szakszolgálati engedéllyel játszanak. De (...) nem fogjuk elosztani a rizikót, ha valami történik.” (James, irányító)

„...mint hogyha a párod, aki hazahozott egy nőt,... És azt mondod [*neki*], hogy hogy képzeled, hogy hazahozott egy nőt? Ezt a barnát? És akkor másnap hazahoz egy szőkét: Na, most már tetszik?” (James, irányító)

Ezt az olvasatot találtam a **domináns narratívának** a p-SHIFT projekt kapcsán. A **domináns narratíva tagjai meg-nem-értettnek érzik magukat, és elzárkózással reagálnak erre – nem mint közösség, hanem mint egyének.** Bár létrejött a közös jelentésvilág, tehát közös az értelmezésük arra a helyzetre, ami őket körülveszi, de 2018 októberében *az egymás közötti beszélgetéseik sem valódi dialógusok. Sokkal inkább közös ventillációs események.* Kiváló példája volt ennek a páros interjú. Ennek során többször voltam szemtanúja ennek a jelenségnek: látszólag beszélgettek egymással az interjúalanyaim, de ezek valójában **párhuzamos monológok** voltak. Egymás között sem figyeltek arra, hogy mutassák a megértést egymás felé. Az egyéni interjúkon a szóhasználat, az egyes szám első személy következetes és kizárólagos használata volt az, ami számomra egyértelművé tette.

A **TÖBBI MUNKATÁRS** csak az elzárkózást észleli. Nem értik, hogy miért „feszülnek be”, és ebben az értelemben **valóban nem jön létre megértés.** És erre a reakció sokszor a **türelmetlenség és a viszont-elzárkózás.**

[kutató]: ...muszáj ebbe konkrétan belekérdeznem, hogy erről ti egymás között egyébként hogyan beszéltek? Amikor leülsz ezekkel a nagyon begubózós emberekkel.

Adam: Nem lehet.

Én: Miért nem?

Adam: (...) Ő ilyen ember. Vele nem lehet mit kezdeni.

Én: Hogyan jellemeznéd? Min múlik?

Adam: Egy f.sz.” (Adam, PanTeam tag, irányító)

„Ezek olyan arcok, akik nem tudom, hogy akarják-e látni az összefüggést. (...) Tényleg az, hogy értelmes emberek és nem képesek felfogni, hogy miről szólnak a dolgok. (...) Jobb, ha nem kell vele szóba állnom.” (Ryan, PanTeam tag, irányító)

„...hogya képes megérteni. De mondom, (...) hogy én azt gondolom (...), hogy senki sem felnőtt. (...) durvítuk a dolgot, egyikük sem az. (...) Nincs érzelmi intelligenciája. (...) Nincsen meg az agyi intelligenciája. (...) Mert nem érdekli. (...) Nem akarja átgondolni. Még az is lehet, hogy megijed, ha elkezd átgondolni, és akkor rájön, hogy tényleg, hát onnan is lehet nézni, meg abban is lehet igazság. És lehet, hogy megijed, (...) jön a fék.” (Elijah, PanTeam tag, irányító)

Szinte kivétel nélkül beszélnek azonban arról, hogy amit ők érzékelnek a „bezárkózókkal” kapcsolatban, az nem zsigeri elzárkózás. Hanem **ezek az emberek a változással kapcsolatban egy érzelmi fázisban vannak. míg a többiek racionális – szakmai szinten.**

„Amikor kérdőíveket tesznek eléjük, akkor ez az érzelem dominál a válaszokban. (...) nem komoly a beszélgetés. A beszélgetés, (...) azért nem komoly, mert az érzelem motiválja. (...) Azért el kellene gondolkodniuk. (...) Nem befogadóak. (...) Olyan mintha azt kérdeznéd, hogy mit csináljak, hogy a nemzeti labdarúgás jövőre világbajnoki döntőt játsszon. Semmit, mert sz.rból nem lehet várat építeni. (...) Lehet, de brutál hosszú a folyamat. (...) Nagyon sok idő. (...) Türelmetlen vagyok. Amit én megértek már, akkor azt brutál módon nem értem, hogy az a másik, hogy nem tudja felfogni.” (Elijah, PanTeam tag, irányító)

„A legtöbb embernek nem a z új technológiával van a baja, hanem azzal, hogy az új B Részlegből lesz az éles irányítás. (...) Ez azt jelenti, hogy nem magával a koncepcióval van a baj. Nem a technológiával, a rendszerrel, hanem azzal az érzelmi dologgal, hogy nem ott, hanem itt irányítunk. (...) Lehet, hogy ő sem tudja. Lehet, hogy ő maga sem tudja, hogy a félelme igazából erről szól. (...) Hogy amit ő gondol, hogy ami az ő fő problémája, hogy fél körben van a pult, de valójában az a problémája, hogy ki kéne jönni [a „B” Részlegből]. (...) Nem biztos, hogy értik saját magukat.” (Ben, középvezető)

„A „B” Részlegben dolgozó irányítónak az érzelmi kötődése a szakmához az csak részben a légiforgalmi irányítás. Egy nagyon nagy rész maga a „B” Részleg. A fizikai épület, az ottlét, a szabadság, a különállás. (...) Az ANPS az valahol van, ott a távolban, a látóhatár szélén – de ők a „B” Részleg.” (Ben, középvezető)

Ebből az következik, hogy **számukra nem jelent megértve levést, ha ők egy érzelmi állapotban vannak, de a kapott válasz reakciók egy racionális – szakmai síkból érkeznek.** Számukra ez nem adekvát reakció, és emiatt nem érzik magukat megértve.

Ez a dinamika az egyébként erős közösség, a „B” Részlegben dolgozó állomány **teljes fragmentálódásához vezetett.** 2018 októberére már a kisközösségeken belül sincs érdemi párbeszéd a változásról, nincs érdemi kapcsolódás egymáshoz.

„Egy parttalan beszélgetés. (...)” (Adam, PanTeam tag, irányító)

„Nem teszünk semmit ezért. (...) Fontos [a változás], csak mindenki a másiktól várja a megoldást. [Bennem] elszakadt a cérna...” (Hans, irányító)

„Most nem lehet tudni, hogy most mi van. (...) Ezzel így mindenki elvan, azt hiszem.” (Robin, irányító)

A fragmentálódás konkrét csoportdinamikai megvalósulását testközelből is láthattam. 2017 októberében volt alkalmam résztvevő megfigyelést folytatni, az új „B” Részlegről, éles üzem mellett. (Lás 5.4. fejezet) Alapvetően munkavégzés történt, de a forgalmilag nyugodtabb periódusokban a bent tartózkodó irányítók beszélgettek egymással. Az ott tartózkodásom alatt készített jegyzeteimből idézek:

„Alapvetően jó a hangulat, normál „B” Részlegben dolgozó munka folyik. Egymás ugratása, viccelődés, mások (nem jelenlévők) kibeszélése. A p-SHIFT kerül szóba, megjelenik egy feszültség. Bemerevedés, fókusz tartás, amikor a ragadozó szagot fog és megáll, koncentrálni, élesen figyel. Érezhetően szétesik a csoport, falak emelkednek, de nem felém, hanem egymás felé. És mindenki a saját bástyájából dumál kifelé. Érzékelhető a feszültség. Kontraszt az eddigi humorral, piszkálódással, bajtársias beszólogatással.”

A legfontosabb tanulság számomra, hogy egy erős szakmai és emberi közösség nem garancia arra, hogy érdemi párbeszéd alakuljon ki a tagok között. Mint ahogy nem elég a megértésre törekedni, de ezt láttatni is kell – ahhoz pedig **a másik állapotának adekvát reakciók** kellenek.

Az **ÁLLOMÁNY** a kialakult helyzetben való saját felelősségét úgy látta, hogy mivel létrejött a Panther Team, így a „B” Részlegben dolgozó állomány képviselve van a változás alakításában. Ezért **nekik nincs is felelősségük** a kialakult helyzetben.

„Ők dolgoztak benne. Ők tudtak bármi véleményt mondani. A többiek nem látták. Mi nem voltunk benne. Tehát az egész validáció úgy zajlott le, hogy az állomány többi része az nem látta.” (Robin, irányító)

„Az áldozati szerep az egy kényelmes álláspont.” (James, irányító)

Ebben a momentumban látok egy sajátos jelenséget: az önfelmentés, az egyéni felelősség negligálása: **képviselve vagyunk, ezért nincs felelősségünk.** A p-SHIFT projektből **hiányzik a közösségi érzés, hogy ez a mi projektünk.** Állományi oldalról nézve ez egy projekt, aminek mi az elszenvedői vagyunk, még akkor is, ha bekapcsolódva a projektbe, próbál az egyén hatással lenni rá.

A **KÖZÉPVEZETÉS** erre a narratívára rezonál, *azonosul a „másik oldal” vagy „elnyomó hatalom” szereppel*. Akkor is azonosul ezzel, ha közben keresi a saját, személyes felelősségét abban, hogy az állomány *kimaradt* a projektből, hogy *nem voltak bevonva* kollektíve a folyamatba. Ezzel **erősíti a mi – ők olvasatot**: ők – a kihagyottak, mi – akik kihagytuk őket kettősség. Ez a két, párhuzamos olvasat **erősíti egymást, egyre magasabb falakat emelve a szereplők között**.

„Tehát az állomány valójában, tényleg nem a folyamatában éli meg ezt p-SHIFT-et, hanem mindig kap egy, egy szemelvényt negyedévente belőle. És nem folyamatában éli meg. (...) Hogyan lehetett volna egy kicsit még jobbra, még folyamatabbá tenni, hogy mindenki részese legyen? (...) Mert különben ezt nem látja. (...) És akkor az állomány egy kicsit a részesévé válik a menedzsmenti folyamatoknak.” (Aaron, középvezető)

Az interjúkból kirajzolódik, hogy az **ÁLLOMÁNY** **nem egyetértésre, vagy közös érdekre, vagy közös célokra vágyik, hanem kölcsönös megértésre, összehangolt célokra**.

„Munkavállalói oldalról nyilván megérti az ember. A munkáltatónak más a szempontja. Azt is megérti az ember.” (Robin, irányító)

„...ez nem is szavazás kérdése az emberek között. Eldönti ezt a menedzsment. Magasabb szempontok játszottak itt közre. (...) Valahogy el kellett kezdeni ezt a dolgot és le kellett valahogy nyomni a torkukon. Mert most gondold el, hogyha leültették volna a „B” Részleg állományt, hogy mi a véleményetek arról, hogy bejöttek ide irányítani. Fölállt volna mindenki és haza ment volna. Tehát (...) nem lehetett közvélemény kutatást csinálni belőle. Magyarán el kellett dönteni és el kellett indulni. (...) ezt úgy kellett volna csinálni, hogy (...) akkor ezt lenyomjuk az állomány torkán és utána megkérdezzük, nem arról, hogy legyen vagy ne legyen, hanem hogy hogy legyen.” (Adam, PanTeam tag, irányító)

„Ez egy gazdasági lépés, ha azt vesszük, de nem biztos, hogy a biztonságot meg a hatékonyságot is növeli. (...) Én nagyon sok mindent megérték és elfogadok. (...) A munkaidő beosztások, az új „B” Részleg, stb., egy csomó mindenben én megérttem a gazdasági kérdéseket. Csak addig, amíg egy egyszerű egy „B” Részleg irányító vagyok, addig nem szeretném ezeket. (...) Megérteni megérttem, de nem szeretném, mert minden egyes lépéssel nekem lesz rosszabb. Nyilván, ha én lennék a nyakkendő, öltönyös, akkor én is átpasszíroznám az állományon, mert a cégnek meg ez az érdeke. Nyilván én az egyént nézem. Saját magamat. Mennyi a szabadidő, mennyi pénz van hozzá, milyen körülmények között dolgozom.” (Ryan, PanTeam tag, irányító)

Egyértelmű számukra, hogy más a fontos egy munkáltatónak / felsővezetésnek / vezetésnek, és más az alkalmazotti / irányítói / szakmai szint érdeke. Az állomány részéről ott érzékelek ellentmondást, hogy ***ha érzelmileg ennyire fontos nekik a régi „B” Részleg, akkor miért tartják magukat távol egy olyan változástól, ami ezt alapjaiban változtatja meg?*** Miért maradnak a kényelmes, „képviselve vagyunk, tehát nincs felelősségünk” magyarázatban?

„Lehet, hogy [ez a helyzet] egy jacuzzi. ... egy melegvizet medence, amiben jó ücsörögni. (...) Ülünk a jacuzziban, iszogatjuk a koktéjainkat, beszélgetünk és höbörgünk. És aztán kiszállunk a jacuzziból, haza megyünk szépen és a következő szolgáltatásban visszaülünk a jacuzziba és höbörgünk egy kicsit.” (Roger, irányító)

Ezt magamban **a tehetetlenség kényelmes illúziójaként** neveztem el, és magyarázatom nincs rá.

6.2 A Panther Team szerepe a párbeszédes folyamatban

A p-SHIFT projekt a „B” Részlegben dolgozó állomány számára akkor jött létre, amikor a projektvezetés és a „B” Részleg vezetés létrehozott egy 10 főből álló szakértői csoportot. A csoport tagjai nem vezető beosztású „B” Részlegben dolgozó irányítók, a testület a projektben a Panther Team (PanTeam) nevet kapta. Korábban szűk vezetői körön belül volt csak a p-SHIFT változásról beszéd, az állomány semmit nem tudott arról.

„Egy [nemzetközi] konferencián voltunk, ahol egy külföldi előadó [Az ANSP] p-SHIFT megoldásra hivatkozva mondott valamit. És mondom, én erről nem is tudtam. [A jelen lévő projekt tagtól] megkérdeztem, hogy ez igaz? Mondta, hogy persze, így van. (...) És akkor mondtam, hogy te ne hülyéskedj, mi erről miért nem tudunk? (...) Te, ez nagyon-nagyon gáz. Hogy itt ülünk négyen, hárman nem vagyunk benne a projektben, semmit nem tudunk róla, te mindent tudsz róla. És egy fickó, egy német vagy holland, mindegy, vagy még rosszabb, egy új-zélandi, az elmondja, hogy [Az ANSP] p-SHIFT solution-je az micsoda....” (Ben, vezető)

A Panther Teambe önkéntes jelentkezőket vártak. A PanTeam feladatát, funkcióját, felelősségét illetően rendkívül eltérő értelmezéseket találtam. Az, hogy ezek ennyire különböznek, már azt jelzi, hogy **nem volt egységes, világos, és rögzített a PanTeam szerepe.**

Mind A PROJEKTVEZETÉS, A „B” RÉSZLEGEN DOLGOZÓ VEZETÉS ÉS A „B” RÉSZLEGEN DOLGOZÓ ÁLLOMÁNY úgy látja, hogy a Panther Team **önkéntesnek indult**, de nem volt elég jelentkező, ezért egyoldalúan kijelöltek további tagokat. A **nem valódi önkéntesség** a „B” **RÉSZLEGEN DOLGOZÓ ÁLLOMÁNY** számára ellentmondás, ami már a PanTeam indulásakor **csorbított annak hitelességén**. Ezt mind a PanTeam tag irányítók, mind a nem-PanTeam-tag irányítók így látják.

„De ez nem is volt önkéntes a dolog, hanem kijelölős. Ez nem párbeszéd. Nem összedolgozás, ha ki kell erre jelölni valakit.” (Robin, irányító)

„Akkor jött, hogy kell a Panther Team. A kutya nem akart rá jelentkezni.” (James, irányító)

„...én, akiről tudtam [hogyan tag], annak mondtam, hogy ez iszonyúan fontos, hogy mit tudtok. Mindegy, hogy ők „önkéntesek”. Mert ki voltak akadva, hogy őket miért kényszerítik ilyen dologba bele. (...) És nem fogták föl sokan, hogy ennek milyen jelentősége van.” (Roger, irányító)

„...hasra ütés szerűen.... te, te, te és te. Így kijelölték a tíz embert. (...) És közölték, hogy amúgy nem gond, hogy nem érsz rá, nyáron a gyerekekkel vagy otthon szabin. Csinálj, amit akarsz, mert be lesz a rendelve.” (Ryan, PanTeam tag, irányító)

„Akkor volt ez a Panther Team nevű valami, amibe [az akkori vezető] erővel belenyomott. (...) Én ott voltam az első pillanattól kezdve, amikor dolgozni kellett vele. (...) Mondtam neki, hogy nekem ehhez semmi közöm és hagyjon engem békén. De két ember kell csoportonként és én leszek az egyik és kész. (...) Tudta ő is, hogy nem rajongok én ezért az ötletért. (...) De ő úgy gondolta, hogy én jól fogok ott mutatni, hogy lám-lám, itt van egy olyan ember, aki első pillanattól kezdve ellenezte, de a Panther Teamben ott van. (...) Szolgálati vezénylés. Ma ide mérs dolgozni és kész.” (Walt, PanTeam tag, irányító)

A **VEZETŐI INTERJÚK** is megerősítették, hogy valóban nem volt teljesen önkéntes a tagság, volt olyan vezető, akit meg is lepett, hogy a kényszernek engedtek a kijelölt emberek.

„De ezt megmondtuk nekik, hogy gyerekek a [tesztet] meg kell csinálni. (...) Kérünk két embert. Ha nem jelentkeztek, akkor sajnos oda lesztek delegálva. És egyszerűen ide voltak vezényelve. Ugyanolyan vezényléssel voltak itt mintha oktattak volna vagy oktatáson lettek volna. (...) Ez kötelesség volt részükről.” (Aaron, középvezető)

„Én nagyon büszke vagyok rájuk, hogy így mondjam, mert tényleg rengeteg időt és energiát feccöltek abba, hogy itt maradtak és irányítottak és véleményt mondtak. Még hogyha pikirtul is, de legalább véleményt mondott. Kitöltötték a papírokat és iszonyú sokat segítettek. (...) Kíváncsi vagyok, (....) hogy miért nem gátolták meg ezt a dolgot, mert sokkal, sokkal rosszabb is lehetett volna ez az egész.” (Aaron, középvezető)

„A Panther Team, amikor elindult, akkor azért tényleg [*igyekezett*] a teljes spektrumot felölelni, tehát volt támogató, volt totál ellenes, totál semleges. Fiatal, öreg, fiú, lány. [*Próbálakt*] egy reprezentatív mixet kihozni.” (Tom, középvezető)

A „B” RÉSZLEGEN DOLGOZÓ ÁLLOMÁNY körében a projekt során olyan történetek keringtek a PanTeam működéséről, amelyek *tovább rombolták szemükben a PanTeam hitelességét*. A kutatásom során nem az volt a célom, hogy ezek igazság-tartalmáról meggyőződjek, hanem, hogy azt megértssem, ezek a történetek mit jelentettek az állomány tagjainak, és az hogyan hatott a viszonyokra, a dialógus alakulására.

A történetek alapüzenete, hogy a PanTeam tagok nem kaptak *valódi* felhatalmazást arra, hogy egyenrangú partnerek legyenek a változásban a vezetők, a projektvezetés számára. A narratívák arról szóltak, hogy *valójában nem volt vezetői nyitottság a választott szakértők negatív véleményeire*, sőt, akik kritikát fogalmaztak meg, azokat elhallgattatta a vezetés. Ez azt üzenete az állomány számára, hogy *nincs valódi párbeszéd-funkciója a Panther Team működésnek*. Nincs érdemi párbeszéd, ez csak egy színház.

„Volt olyan Panther Team tag, hogy volt olyan, hogy elmondta a véleményét és többet nem hívták meg. És kivették a véleményét. De nem is kérdezték utána többet.” (Robin, irányító)

„...ugye nála volt például az az eset, ahogy én tudom, hogy [*név*] leírta azt, hogy ez meg ez szar. És akkor utána [*mondták neki, hogy*] te ne írd már ilyet le. [*Mire ő válaszolta, hogy*] Te figyelj és mi lenne, ha én nem írnék le már semmit. [*Mire mondta neki a vezető, hogy*] Persze, tök jó. És akkor a [*név*] nem írt le semmit és akkor kihagyták, mert szart ír és így az egészből kimaradt a véleménye.” (Roger, irányító)

„Megvolt neki [*a „B” Részleg vezetőnek*] egy tíz fős úgynevezett Panther Teamje. Van, akit válogatott és van, akit beletolt. Ha valaki rosszat írt, ez most már [*utólag*] kiderült, annak azt mondták, hogy ne is mondjon semmit, és a többi közül kimazsolázták azt, ami jó, és a legfőbb menedzsment felé [*csak*] az ment tovább...” (Hans, irányító)

„...azt mondták neki, hogy többet ne jöjjön. Ezt első kézből [*tudom*]. Két embernek biztos, hogy mondták, hogy te többet ne írd.” (Hans, irányító)

Az biztos, hogy *nem volt egyértelműen tisztázva a PanTeam az indulásakor a szerepe, felelőssége, funkciója*. Az **ÁLLOMÁNY SZÁMÁRA** a kezdetekben magától értetődő volt, hogy itt párbeszédbe hívják őket, vagyis lesz érdemi ráhatása a Panther Teamnek a változás irányaira, a koncepcióra, a folyamatra. A kiválasztás módja (nem valódi önkéntesség), és a menet közben kialakuló és terjedő narratívák teljesen hitelvesztetté tette a Panther Teamet.

„Ők igazából mondták azt, hogy ez így nem lesz jó [*koncepcióra, irányokra*], szerintem. Csak hogy ugye hát nem ők döntöttek. Tehát ezek a folyamatok nem úgy zajlottak, hogy akkor az a döntés, hogy az irányítók megmondják, hogy jó ez pipa és akkor mehet, hanem ők már csak tesztelték a meglévőt.” (James, irányító)

„Hát a Panther Team... egyértelműen ők voltak az állományi szakértők. Az állomány által 'önkéntesen' (*gúnyosan*) kijelölt állományi szakértők. (...) Az ő feladatuk volt az, hogy validálják ezt az egész történetet. Elmondják róla, hogy ez jó vagy nem jó.” (Roger, irányító)

„... a menedzsment eldöntötte, hogy ezt szeretné és ahhoz kerestek vezetőt, ennek az egésznek a vezetőjét és azokat az embereket, akiket lehet terelgetni. Lehet, hogy leírják, óvatosan, hogy [ez a valami] nem tökéletes, de viszont nagyon jó [benne] ez vagy az.” (Hans, irányító)

„...mondtam nekik, hogy veletek akarják validáltatni ezt a sz.rt. A ti nevetek lesz ott rajta, tehát a történelemténybe ez úgy fog bevonulni, hogy itt volt a Panther Team és ezek voltak a tagjai és ők melegeztették a pecsétet a papírhoz.” (Roger, irányító)

2018 végén már az a megértése a **NEM-PanTeam-TAG „B” RÉSZLEGEN DOLGOZÓ IRÁNYÍTÓKNAK**, hogy *a PanTeam csak egy tesztelő csapat*, nincs érdemi ráhatásuk, nincs együtt-döntés.

A PANTHER TEAM TAGOK ÉRTELMEZÉSE a saját szerepükről lényegében nem különbözik az állományi véleményétől. Ők is azt érzik, hogy *a nem valódi önkéntesség*, ami alapján összeállításra került a Panther Team, *negatívan hatott a PanTeam működésére*. Aki kényszerrel került bele ebbe a csapatba, az kevesebb felelősséggel és lelkesedéssel állt a feladatához, ami a többiekben frusztrációt okozott. Emiatt már eleve *nem dialógust kialakító, együtt gondolkodó partnerek csapataként működött a PanTeam, hanem egymás mellett dolgozó, szakértő egyének voltak*.

„...hát voltak ezek a feedback-ek és én a feedback-ekbe beleírtam az elképzeléseimet, hogy mikor, merre, meddig. És amikor rosszat írtam, akkor a [név] azt mondta, hogy javítsam már ki egyet jobbra, mert ha én csak kettőt adok erre vagy arra, akkor a [hatóság] felé még külön oldalon kell megindokolni. Mondtam, hogy jó, tudod mit? Akkor engem hagyjatok ki ebből, és akkor ettől kezdve én (...) a feedback-et nem töltöttem ki. (...)” (Walt, PanTeam tag, irányító)

[Volt, aki úgy csatlakozott a TT-hez, hogy] „nem önként és dalolva és lelkesen. Ez meglátszik a munkán is. Van, aki karba tett kézzel hátra dőlve nem csinál semmi. A másik csak szapulni tud. Szóval nincsen benne konstruktív vita.” (Ryan, PanTeam tag, irányító)

„Kényszmunka volt egy részének. Nem jelentkezett annyi ember, amennyi kellett. (...) Nem kényszmunkásokkal kellett volna feltölteni a teamet. Mert így volt feltöltve a Panther Team.” (Adam, PanTeam tag, irányító)

Nem volt *számukra sem egyértelmű*, hogy mi a *szerepük, feladatuk és felelősségük*. Aki motiváltabb volt a PanTeam tagok közül, később az is csalódottá vált, mert szeretett volna *felelősséggel* együtt gondolkodni a fejlesztéseken. Viszont a motiváltabb PanTeam tagok sem érezték úgy, hogy ebben a projektvezetés és az akkori „B” Részleg vezetés is számítana rájuk. **Nem érzik, hogy lett volna valódi tér a ráhatásra.**

„...amikor én ebbe belekerültem (...), akkor már ott volt az alapkoncepció letéve, hogy ez ilyen lesz. És ott nem volt kérdés, hogy ez most ilyen legyen, milyen legyen, hanem ezt fejlesztjük és pont. (...) Tavaly, amikor a demonstrációs üzem volt, a Panther Team felsorolt egy csomó dolgot, amik azóta sem javultak meg vagy látszódná, hogy belátható időn belül javítva lesznek.” (Ryan, PanTeam tag, irányító)

„... közben én jártam szolgálatba. Nem biztos, hogy ott tudtam lenni minden megbeszélésen. Akkor lemaradtam valamiről. Azért nem jutott el hozzám a hír. Bementem legközelebb és csodálkoztam, hogy ez miért így van és miért nem úgy, ahogy utoljára megállapodtunk. (...) Szóval szerintem egy műszaki változást, (...) csak úgy lehet végig vinni, hogy van egy állandó csapat, azok mindig együtt dolgoznak és mindenről tudnak. És következetesen végig visszük a döntéseket, miután megbeszéltük, és elhatároztuk.” (Ryan, PanTeam tag, irányító)

„Nap, mint nap [*próbálunk erről beszélni*]. A vezetéssel is próbálunk beszélni és a projektvezetéssel is, de teljes az elutasítás. Teljes az elutasítás. Tehát azon kívül, hogy a (...) technikai részletek kérdése, hogy most a három egeret összesítették egy egérbe, és a rendszerben megoldották, hogy a kurzort lehessen mozgatni, ebben partnerek. Ha azt akarom, hogy a lámpa így álljon vagy ne így álljon. (...) De azt, hogy megértenék [*miről beszélünk valójában*], szerintem olyan nincs. (...) A Panther Team is csak egy szépségtapaszt. (Walt, PanTeam tag, irányító)

Nem volt egyértelmű a PanTeam tagok számára, hogy **a saját véleményüket kell képviselniük, vagy a kiscsoportjaikat⁴⁵ kell képviselni** a megbeszéléseken. Nem volt világos számukra az sem, hogy mi a felelősségük: csak személyes véleményt mondanak, vagy felhatalmazásuk van az egyet-nem-értésre? *A PanTeam egy szakértői grénium vagy a szakmai állomány képviselője, aki felel a végtermékért?* Jellemző, hogy ebben nem egységesek.

„Próbáltuk azt, amit az állomány szeretne, azt közvetíteni és megvalósítani. (...) Ha volt valamilyen személyes ötlet, igény, akkor azt megbeszélte a [*PanTeam tag*] a többiekkel.” (Adam, PanTeam tag, irányító)

„Én azért úgy éreztem, hogy elég alap tagja vagyok a csapatnak. És voltak megbeszélések, [*ahol azt mondták nekem*] hogy én csak egy vagyok a negyven-iksz irányítóból, (...). És az én ötletem nem biztos, hogy jó.” (Ryan, PanTeam tag, irányító)

„...nem volt akár felénk, mint Panther Team, vagy felém, mint kulcsemberek felé információ. De az egész állomány nem tudott semmit. És ez szerintem hatalmas hiba volt a vezetőség részéről, hogy nem volt heti hírlevél, amiben elmondja, hogy ez történik, efelé haladunk, (...) Néha engem megkérdeztek, hogy mi van. És akkor olyanokat kérdeztek, hogy erről még én sem hallottam. (...)” (Ryan, PanTeam tag, irányító)

A PanTeam tagok elbeszélései alapján kijelenthetjük, hogy **nem jött létre egy mikro-jelentésvilág a PanTeam tagok között**. Nem lettek valódi, párbeszédben lévő, együtt gondolkodó csapat. Pedig elvileg ez a Panther Team volt az első számú párbeszédés fórum a változási folyamatban. A **fragmentálódásnak több oka** volt: a már bemutatott **kiválasztási mód** (kényszer vs. önkéntesség), és annak **hatása a PanTeam tagok motivációjára**. Ezen túl nagyon erősen hatott az Panther Teamen belüli csoportdinamikára az, **ahogyan ők észlelték az állomány hozzájuk való hozzáállását**.

„Köpködtek ránk. (...) Ők úgy látták, hogy mi ellenük vagyunk, mert mi akarjuk a p-SHIFT-et és azért veszünk részt benne. (...) volt, aki árulónak hívott minket, meg mit tudom én.” (Adam, PanTeam tag, irányító)

„Nem szoktam hangoztatni [*a véleményemet*], mert még meglincselnének érte...” (Adam, PanTeam tag, irányító)

„Egyértelműen nagyon negatív az állomány véleménye [*a p-SHIFT-ről*] és nagyon sokszor előjött az, konkrétan elhangzott az, hogy a Panther Team hazudik, mármint az állomány felé. Mi felvetettük [*korábban*] a hibákat. A mostani [*p-SHIFT*] képzés során az állomány is azt mondja, hogy ez így nem jó, ami van. És hogyha mi ezt tavaly elmondtuk, akkor még mindig ez miért ilyen? Miért nem csinált semmit a cég? És nekünk nem hiszik el, hogy ha mi ezt elmondtuk tavaly, akkor a cég nem csinált vele semmit.” (Ryan, PanTeam tag, irányító)

⁴⁵ Emlékeztetőül: A „B” Részlegben dolgozó irányítók kis létszámú (5-6 fő és a csoportvezető) csoportokban dolgoznak, összesen 5 csoportban. Ezek a kis csoportok állandó összetételűek, és egy-egy műszakban (12 órás nappal vagy 12 órás éjszakás) közösen dolgoznak. Önmagában a „B” Részlegben dolgozó állomány tehát egy elzárt, elszeparált kis világ, amelyik még kisebb, összesen 5 db mikro-team-ből áll.

„[A projektvezetők] szerveztek egy vacsorát és akkor kaptunk ilyen Panther Teames pólót meg satöbbi. Na, ezt azért nem veszem fel odabent, mert finoman szólva is csipkelődés tárgya lenne. Meg van, aki el is titkolta, hogy ilyet kaptunk.” (Ryan, PanTeam tag, irányító)

„Tisztán emlékszem rá, hogy amikor még ott semmi nem volt és beültünk oda a székekre és akkor mondták, hogy itt lesz az új „B” Részleg. (...) Mindenki röhögött rajta, ez egy baromság. Mindig eszembe szokott jutni. Én nézem a világot, hogy a vonatról nem így gondolkodtak, amikor az első vonatot a lovaskocsi lehagyta? (...) Én elfogadom, hogy ez most egy újabb lovaskocsi, amin lehet röhögni, mert rosszabb, mint a régi „B” Részleg, de ez most egy olyan [irány], aminek olyan vége lesz, hogy (...) fölül sz 300-zal száguldó vonatra. (...) Ez még lovaskocsi. Ezen nem kellene röhögni.” (Elijah, PanTeam tag, irányító)

A sorok közül egyértelműen kiolvasható, hogy **a PanTeam tagok egyáltalán nem élték meg a valódi felhatalmazottság érzését.**

Ezzel szemben, amikor **NEM-PanTeam-TAG IRÁNYÍTÓKKAL** beszélgettem, ***nem tapasztaltam dühöt vagy indulatot bennük a PanTeam tagokkal szemben.*** Ha meg is fogalmaztak kritikát, az inkább a szerep tisztázatlanságnak szólt, vagy arra vezették vissza a PanTeam tagok viselkedését.

„Nem érzett senki ilyen negatívumot velük szemben. ... föl sem merült az, hogy esetleg nem alkottak megfelelő véleményt [a projektben], ... nem volt ilyesmi.” (Robin, irányító)

„Szerintem ők tudták, hogy mi az ő szerepük, csak a jelentőségével nem voltak tisztában, hogy ennek milyen jelentősége lesz. Az, hogy ahova most eljutottunk, az lehet, hogy az ő puhaságuknak, vagy a lustaságuknak, vagy nemtörődömségüknek (...) köszönhető.” (Roger, irányító)

Miért érezték akkor magukat kitaszítottak a PanTeam tagok? Az esetet elemezve arra jutottam, hogy ez nem a PanTeam tagságuk miatt van, hanem mert a p-SHIFT Projekt domináns olvasatával nem volt azonos az egyes PanTeam tagok egyéni véleménye. Ahogy az előző fejezetben bemutattam, a „B” Részlegen dolgozó állomány erős, kis közössége a domináns narratívával egyet nem értőket marginalizálja, kitaszítja. A PanTeam tagokban ugyanaz játszódott le, mint bármely más „B” Részlegen dolgozó irányítóban: aki nem ért egyet a domináns olvasattal, az ***eleve úgy azonosítja magát, hogy ő a különutas. Az egyet nem értését vagy nem vállalja nyíltan, és bezárkózik, vagy vállalja, de azzal vállalja a kitaszítottságot és a magányt is.*** Tehát a PanTeam tagok esetében is létrejön ugyanaz: a meg-nem-értett egyének elszeparált kis szigetei.

A PROJEKTVEZETŐK ÉS A KÖZÉPVEZETŐK elbeszéléseiből jellemzően hiányzik a PanTeam. A projektvezetők is és a középvezetők is direkt kapcsolatot kerestek a „B” Részlegen dolgozó állománnyal, a Panther Team-ről ***mint szakértő testületről*** beszéltek.

„Tehát egy-egy ilyen műszaki fejlesztés kapcsán azért úgy van, hogy ki van kérve a Panther Team véleménye és akkor a többség szava alapján mondjuk elindulunk egy műszaki fejlesztésen.” (Aaron, középvezető)

„A párbeszédnek mindig arról szóltak, hogy gyertek, nézzétek meg és mondjatok véleményt róla, min változtatnátok. Ilyen nagyon, nagyon sok volt. Ez tény, hogy nagyon sok ilyen volt. A Panther Teamesekkel volt.” (Aaron, középvezető)

Összességében elmondható, hogy a Panther Team párbeszédes funkciója nagy **lehetőség volt**. Azonban a kiválasztás módja, a szereptisztázatlanság, a vezetők és a Panther Team tagok közötti eseményekről a szervezetben terjedő narratívák, a „B” Részlegben dolgozó állomány mint kis közösség belső dinamikája teljesen **aláásták ennek a dialógus – intézménynek a szerepét mind a vezetők, mind a „B” Részlegben dolgozó állomány szemében**.

6.3 A középvezetők szerepe a párbeszédes folyamatban

A „B” Részlegben dolgozó állománynak két vezetője van: a „B” Részleg vezető és annak helyettese. A vezetők vezető beosztásuk mellett légiforgalmi irányítók is, de nem akkora leterheltséggel, mint a normál „B” Részlegben dolgozó állomány (kevesebb ledolgozandó munkaórájuk van).

A p-SHIFT projekt során, 2017 tavaszán, a „B” Részleg vezetési struktúrájában két változás történt: egy strukturális és egy személyi. A „B” Részleg vezetői funkció, felsővezetői döntés nyomán, összevonásra került egy másik részleg részlegvezetői funkcióval. Ezt követően pedig egy új vezető került ebbe a funkcióba, és a „B” Részleg addigi vezetője átkerült egy másik igazgatóságra. A p-SHIFT változással kapcsolatban maradt annyiban, hogy jellemzően ő az, aki szakértőként képviseli a projektet nemzetközi eseményeken (bemutatók, konferenciák stb.). Ez nem jelent döntési jogkört, sokkal inkább reprezentációs feladatokat. A 2017 tavaszát követő eseményekről úgy beszéltek az interjú alanyaim, hogy az előző vezetőt nem is említették: A p-SHIFT projekt változásban a kapcsolata az állománnyal gyakorlatilag megszűnt.

Ami érdekes a témám szempontjából, hogy *az előző és a jelenlegi (vagyis új) „B” Részleg vezető markánsan eltérő vezetői stílust képvisel*. Lehetőség volt megvizsgálni, hogy a vezetési stílus hogyan hat a résztvevők közötti viszonyra, a dialógus alakulására egyik vagy másik vezetési stílus. Viszont ahhoz, hogy ezt bemutassam, be kellene mutatnom az egyes vezetők személyes megélését is. Vizsgáltam, elemeztem, de nem tudom úgy bemutatni, hogy ne lehessen azonosítani a szereplőket. *Az anonimitás védelme prioritás egy kutatásban, ezért úgy döntöttem, ezeket az eredményeket nem mutatom be*, és csak azokra a mintázatokra fókuszálok, amelyek közösek a középvezetők olvasataiban, valamint az állomány vagy projektvezetők részéről egészen a középvezetői rétegről szól.

A „B” RÉSZLEGEN DOLGOZÓ IRÁNYÍTÓK SZEMÉBEN A p-SHIFT projekt indulásakor hátrányban volt az akkori „B” Részlegvezető - észlelt stílusa, és a „B” Részlegben dolgozó állománnyal való észlelt kapcsolata miatt. Mégis többségében (az eleve elzárkózóakat kivéve) **elhitték, hogy a változásban lehetséges párbeszédet kialakítani**, mert hittek a változás szükségszerűségében vagy kényszerűségében.

„Én ezt azért vállaltam [a PanTeam tagságot], nem azért, mert egyetértettem a projekt lényegével, hogy költözzünk ki a régi „B” Részlegből, mert én világ életemben nem értettem ezzel egyet. (...) Amiért én beszálltam az az, hogy egy, érdekelt a lehetőség, a technika. Hogy szakmailag fejlődhetek valamire, valami olyan dologban, ami világ szinten is újdonság (...). A másik, hogy ha így is úgy is lenyomják majd a torkunkon, (...) akkor meg próbáljunk meg valamit tenni, hogy ez használható legyen. Magamat egy kicsit féknek gondolom vagy terelgetőnek.” (Ryan, PanTeam tag, irányító)

„Azért jelentkeztem [*PanTeam* tagnak], mert úgy voltam vele, hogy ha ezt eldöntötték, akkor ez elkerülhetetlen, tehát ezt mi nem tudjuk megváltoztatni. Viszont, ha egyszer egy ilyen változás lesz, akkor én nagyon szeretnék benne lenni ennek a menedzselésében, illetve kiküszöbölni olyan dolgokat, ami nem oda való.” (Adam, *PanTeam* tag, irányító)

„Ha ez kell, mert azt mondták, hogy ez kell, és a top menedzsment efelé akar menni, az ember érzi, hogy lehet szembemenni az árral, de minek. Akkor inkább (...) próbáljunk meg kihozni belőle valami használhatót, valami jót.” (Aaron, középvezető)

Az állományi többség számra tehát **mivel fontos volt maga a változás, a vezetői stílus vagy a vezető személyes elfogadottsága** sem jelentett kizáró okot, **a párbeszédre való kezdeti nyitottságukat nem sérti.**

A másik fontos megértésem a változás érzelmi töltetéhez kapcsolódik. Azt már többször bemutattam, hogy ez a változás nem csak technológiai, szervezeti, de **érzelmileg is megmozgatja az érintett szakszemélyzetet** (lásd 5.3.2. fejezet). Az egyik vezető ezt az *érzelmi jelenséget érzelmi ellenállásként határozta meg.*

„A „B” Részlegben dolgozó irányítónak az érzelmi kötődése a szakmához az csak részben a légiforgalmi irányítás. Egy nagyon nagy rész maga a „B” Részleg. A fizikai épület, az ottlét, a szabadság, a különállás. (...) Az ANPS az valahol van, ott a távolban, a látóhatár szélén – de ők a „B” Részleg. És aha ettől megfosztják őket, hogy a „B” Részleg már nem lesz többet, hogy ide bejönnek, ez egy trauma nekik. És ettől mindegyik fél. (...) Nem tudom, hogy kell [*kibillenteni ebből őket*].” (Ben, középvezető)

A kutatásom során azt találtam, hogy a **KÖZÉPVEZETÉS nem tud és nem akar ezzel az érzelmi szférával mit kezdeni.** A projekthez való **hozzáállásukat a szakmai – racionális logika határozza meg.**

„És akkor el tudod műszakilag mondani, hogy figyeljetek, ez így kuka. Hogy én megpróbálom, (...) hogy amikor ott ülök, akkor irányító vagyok. Amikor ezeket elmondom, akkor tényleg aszerint mondom, hogy én irányítás szempontjából ezt látom. (...) Nem azért, mert főnök vagyok, hanem mert tényleg ez a tapasztalatom” (Aaron, középvezető)

„A rendszernek a sikere az azon fog múlni, hogy ez mennyire használható. Én azt láttam, egyrészt mint „B” Részlegben dolgozó irányító, másrészt (...) mint középvezető, „B” Részlegben dolgozó vezető, hogy ennek a záloga a mi kezünkben van. Ezért nekünk kell nagyon komolyan megküzdeni, hogy az a rendszer jó legyen, használható legyen és számunkra legyen használható. És én előttem csak ez az egy cél lebegett.” (Tom, középvezető)

„Ezt a humán részt folyamatosan kezeljük, próbáljuk meg kezelni, de valahogy még sem mindig sikerül úgy megcsinálni vagy nem tudom. Én ehhez értek a legkevésbé. Én alapvetően egy ilyen reál vonalú, tehát technikai fejlesztéshez mindig többet értek, mint hogy a humán vonalat hogyan lehetne javítani.” (Aaron, középvezető)

„Amikor úgy gondolom, hogy a legtriviálisabb érvekre is csak egy ilyen semmitmondó reakció jön, és látszik rajta, hogy nagyon be vannak zárva, feszülve. Nem az érvek hatnak, hanem az érzelmek. Akkor már elengedem. Én érzelmekre nem tudok hatni. Érvekkel tudok érvelni, tényekkel, koncepciókkal – ezekkel tudok. De az ő érzelmi beállítottsága olyan, hogy nem nyitott, nem befogadó, akkor csak egy darabig erőltetem magam ezen.” (Ben, középvezető)

Az emberi – érzelmi oldal kezelése számukra nem más, mint a **megértés és a megértetés:**

„Nagyon fontos a felszínre hozni, hogy mik az igazi félelmek. (...) neki ott van a „B” Részlegben a szabadság...de lehet, hogy ez csak a reflektálódása annak, hogy valójában az újdonságtól, vagy [*Az ANSP*]

többi részlegéhez való] közelségtől való félelem. Ezeket kellene azonosítani, hogy ténylegesen mik a félelmei az irányítóknak. Egyéni interjúkkal. Vagy ha sikerül őket rábírní arra, hogy ők nyilatkozzák ki, de ahhoz meg az kell, hogy érezzék azt, hogy az nem egy pusztába kiáltott szó, amit ők leírnak.” (Ben, középvezető)

„Én arra vagyok a legkíváncsibb, hogy az elutasítása az egész koncepciónak... az milyen arányú, és mi az oka. Mert ezt nem tudjuk.” (Ben, középvezető)

„A kommunikációra sokkal nagyobb hangsúlyt fektetnék. (...) Megértetni [önmagam] és a körülményeket, amik miatt dönteni kell.” (Tom, középvezető)

Fontos és egységes felismerése volt a középvezetésnek, hogy ebben a megértési folyamatban **kritikus a folyamatos, rendszeres információ-áramlás**, lehetőség szerint személyes, fizikai jelenlétén keresztül.

„A „B” Részlegén dolgozókkal ugye találkozom, amikor kint dolgozok. (...) Nekik egy jelzés, hogy ott vagyok, tudnak velem beszélni, nem egy megfoghatatlan ember vagyok, hanem egy hús-vér valaki. És (...) az irányítóknál, aki ott van a közelben, azt fogadják el.” (Ben, középvezető)

„Az állomány valójában tényleg nem folyamatában éli meg ezt a p-SHIFT-et, hanem mindig kap egy-egy szemelvényt negyedévente belőle. És nem folyamatában éli meg. (...) Tehát [a Panther Team] folyamatként tudta megélni és részévé tudott válni, de az állomány nem tudott a részévé válni az egész változásnak, mert tényleg csak ilyen szemelvényeket, részeket kapott belőle.” (Aaron, középvezető)

Ami ellentmondásos számomra a vezetők narratívájában, hogy többségük felismerte, hogy ezt az érzelmi helyzetet kell elsősorban kezelni, de **túl sok energiát és időt igényel** részükről. Nem egyértelmű számukra, hogy **valóban megéri-e a befektetett energia**.

„Sokkal több energiát visz el, (...) az emberi oldalát nézve... Ez nekem sokkal-sokkal-sokkal fárasztóbb: a negatív gondolkodókat kimozdítani, vagy a negatív gondolkodókkal párbeszédet folytatni. Nem is feltétlenül akarom őket ebből kimozdítani... Persze jó lenne, ha ők ebből egy kicsivel aktívabbak, vagy újra aktívak lennének, de egy idő után már nem feccölök bele energiát, mert minek. A 80:20%-os szabály. Nem fogok 80 %-ot belefeccölni.” (Ben, vezető)

„Bele sem gondoltam, hogy ebbe belemenjek [ti. mi van az érzések mögött]. Szerintem ez nagyon sok idő, energia, nem terveztem hogy ilyen mélységben belemenjek. Lehet, hogy egy idő után kénytelen leszek, de most így azt mondom, hogy ezt nem. (...) Lehet, ha semmi mással kellene foglalkoznom, csak ezzel.” (Ben, vezető)

Azáltal, hogy nem foglalkoznak az érzelmekkel, az **ÁLLOMÁNYBAN** a meg-nem-értettség érzését keltik, amely érzés az elzárkózást váltja ki az egyes irányítókból. Ez különösen kiemelten fogalmazódik meg a vezetők irányában:

„Az irányító nehezen változik. Minden változásért sír [- mondják a vezetők]. Mert ugye a sémáit, a rutinait, a magabiztosságát érzi veszélyben, ami az ő munkájának az egyik alapja. És ezt tudják [a vezetők], és innentől kezdve ignorálva van ez a fajta félelem. (...) Mert ez egy irányítói sírás, de majd megszokják.” (Roger, irányító)

„[A vezető] azt mondta, hogy ez csak az ellenállás és majd megszokják. (...) Hát meg azért ez bezárja a másik felet. Mert ha én őszintén el akarom mondani, hogy mi bajom van, és (...) erre azt kapom reakcióként, hogy majd megszokod, vagy hogy ez csak egy ellenállás... akkor egy idő után lehet, hogy azt mondom, hogy ha lehet, hagyjatok, vagy ne kérdezzetek meg. Vagy ha megkérdezték, akkor nem fogok válaszolni, mert minek. Szóval (...) mennyire vesznek komolyan, és hogy én ezt hogyan élem meg.” (Robin, irányító)

Egyik oldalról tehát van egy erős határhúzás: érzelmekkel nem foglalkozom. Ez a másik oldalban az elzárkózást váltja ki – amire a vezetőkben az irányítóknál már említett tehetetlenség illúziója alakul ki. Léphetnének, de nem lépnek, mert túl sok erőfeszítés, energia, idő lenne. Ebben az értelemben ez is a **tehetetlenség kényelmes illúziója**.

A **KÖZÉPVEZETŐK** egyértelműen azt gondolják, hogy a tágabb értelemben vett **változás tartalmával (p-SHIFT) vezetőként azonosulniuk kell**. A részletek kidolgozásakor pedig jellemzően irányítóként vesznek részt és nyilvánítanak véleményt, tehát nem egy állományi meglátást képviselnek, hanem van véleményük, hiszen aktív irányítók.

„Ugye azzal, hogy én részlegvezető lettem, de akkor gyakorlatilag, amikor nekem az interjúm volt, akkor nekem a [*közvetlen felettesem*] feltette a kérdést, hogy tudok-e ezzel azonosulni ezzel a koncepcióval, mert hogy nekem ezt képviselnem kell nekem, mint vezető. Ez alól nem bújhatok ki, tehát én akkor vállalom el, ha mellé tudok állni és fel tudom ezt karolni. Én úgy voltam vele, akkor abban a szinten, hogy én nem zárkoztam el és a mai napig nem zárkozom el a p-SHIFT-től.” (Aaron, középvezető)

„...volt egy „B” Részleg állományi gyűlés. Én is ott hallottam először. (...) Tehát én úgy indultam ehhez az egész sztorihoz, hogy nem tetszett és ellenkező és totálisan elutasító voltam. Aztán elindult a projekt (...) és hát én gyakorlatias ember lévén... (...) tetszik, nem tetszik, meg kellett csinálni. Ugye középvezetőként az ember[*nek ez*] szendvics helyzet, hogy tetszik, nem tetszik, de azért valamit föl kell mutatni.” (Tom, középvezető)

„...arra ne számítsen senki, hogy ez egy visszafordítható folyamat. Erre ne számítsen senki. Itt földrengésnek kell lenni, vagy annál is nagyobb dolognak, hogy ezt az egészet beszántsák és a kukába dobják. Ez túl sok pénz, túl sok energia, itt fejeknek kellene hullania, nagyon soknak, még tán a „B” Részlegvezetőjének] is ahhoz, hogy ez véget érjen.” (Ben, középvezető)

„Hogy miért nem feszültem ellene a [*felsővezetésnek*]? (...) Akkor én belekerültem egy többszörös szendvics helyzetbe. Úgy hívtam ezt, hogy balettezni egy aknamezőn.” (Tom, középvezető)

AZ ÁLLOMÁNYBAN él egy feltételezés, ami ezzel teljesen megegyezik, ti. van egy **elvárás a legfelsőbb vezetés részéről**, hogy a „B” Részleg vezetőinek egyértelműen elkötelezettséget kell mutatnia a felsővezetés stratégiai irányvonalai felé. Van azonban egy sajátos másodlagos üzenete az ő narratívájuknak:

„Emberileg megérti az ember, hogy az, aki oda kerül, szakmailag is, pozícióba... az két tűz között lesz. Lehet, hogy erre föl is van készülve, meg tudja is. De szerintem [*egy idő után*] elszakadt a cérna. Felhívták [*a vezető*] a figyelmét arra, hogy ha nem ezt támogatja, akkor van arra a helyre jelölt.” (James, irányító)

„...ez is folyósói pletyka, soha nem fogjuk megtudni..., hogy [*a vezetőnek*] felhívták a figyelmét, hogy ő túl humánus a társasággal. (...) Tehát itt ez nyílt pletyka volt, hogy [*a vezetőnek*] mondták, hogy ha tervei vannak még itt, akkor neki sokkal jobban el kell köteleznie magát a menedzsment felé.” (Hans, irányító)

„Minthogyha most lenne egy fajta elvárás vele szemben. Hogy minthogyha szólhattak volna neki, hogy te figyelj, vedd már észre magadat, hogy tudjad már, hogy hol a helyed egyébként. Mielőtt még olyanokat mondasz, hogy nem tudom én micsoda.. Tudjad már, hogy ez [*a projekt*] Az ANSP-nek egy kiemelt projektje, és legyél olyan kedves, és ne add alájuk a lovat. Mit tudom én. Ez csak egy szcenárió.” (Roger, irányító)

„Ő [*ti. a vezető*] is katona a sorban. Tehát ő sem tud nagyon appellálni.” (Walt, PanTeam tag, irányító)

„[*A vezetőnek*], mint menedzsment tagnak be kellett állnia a menedzsment mellé, mert nincsen választása. De próbál egy picit azért állomány központú lenni és ez (...) maximálisan érezhető.” (Ryan, PanTeam tag, irányító)

Fontos kihallani a sorok közül az állomány egy másik, **rejtettebb üzenetét** ennek a hozzáállásnak: **ti (irányítók) – mi (felsővezetés), ők (irányítók) – mi (vezetők)**. Amiben az *ők* csak eszköz, tárgy a cél-elérésben, és nem együttgondolkodó partner. Ez számomra azt mutatja, hogy **az állomány nem érez esélyt a saját középvezetőitől a valódi partnerségre, ami áttételes: valójában a felsővezetés nem tekint rájuk valódi partnerként, és az irányítók által feltételezett elvárása, hogy a középvezetés se építsen partneri viszonyokat velük.**

Az állománnyal kapcsolatos narratívák kapcsán már bemutattam azt a dinamikát, amit az állomány és a vezetők közösen hoznak létre, és aminek az eredménye, hogy a középvezetés beleáll egyfajta „kényszerítő” szerepbe. Keresi a saját, személyes felelősségét abban, hogy az állomány *kimaradt* a projektből, hogy *nem voltak bevonva* kollektíve a folyamatba. Ezzel **erősíti a mi – ők olvasatot**: ők – a kihagyottak, mi – akik kihagytuk őket. Erre erősít rá a fenti értelmezés, a felsővezetésnek tulajdonított, rejtett elvárás arra vonatkozólag, hogy ne jöjjön létre partneri viszony („mi” érzés) a középvezetés és az állomány között. Ez a két, párhuzamos olvasat **erősíti egymást, egyre magasabb falakat emelve** a szereplők között: állomány – középvezetés – felsővezetés között.

6.4 A projektvezetők szerepe a párbeszédes folyamatban

A „B” Részleg vezető váltástól függetlenül a projektvezető személye is lecserélődött. A projektvezetés megítélése egységesnek mondható a „B” Részlegen dolgozó irányítók között, nincs különbség PanTeam tag és nem PanTeam tag interpretáció között. A projektvezetés **AZ IRÁNYÍTÓK SZEMÉBEN súlytalan** szereplő a változásban, függetlenül attól, hogy a régi vagy új projektvezetőről beszéltek. Látnak különbséget a két projektvezető között a tekintetben, hogy milyennek ítélik meg az állomány és a projektvezetés között lévő viszonyt.

„A [projektvezető] nem is hiszem, hogy kommunikált volna az állománnyal. A Panther Teammel igen. (...)” (Robin, irányító)

„A [projektvezető] nem jött be, amikor ment az [új „B” Részleg éles üzemeltetése]. Ő valahova (...) küldte a jelentéseket, írogatta azokat. (...) Ő volt az, akinek bármit mondott az ember... (...) Amúgy is olyan halk szavú. Tehát olyan sosem tudod, hogy mit gondol szerintem típus. Tehát vele teljesen felesleges volt bármiről beszélni.” (Walt, PanTeam tag, irányító)

Ami viszont általános projektvezetői észlelés, hogy az állomány úgy érzékeli, hogy nem kap visszajelzéseket vagy visszacsatolást a felvetett problémákra, kérdésekre. **Interakciót érzékelnek, de azt nem tekintik érdemi kommunikációnak. Egymás melletti elbeszélésnek tekintik.**

„De ő [a projektvezető] sem teszi fel a kérdést. Mondtam neki, hogy egy kérdést tegyen fel, hogy tudsz-e onnan dolgozni, vagy nem tudsz ott dolgozni. Most nem az, hogy szép-e a kamera vagy nem szép a kamera. Nem ez a kérdés. (...) Süketek párbeszédje folyik gyakorlatilag.” (Hans, irányító)

„Mi nem nagyon látunk már egy jó ideje párbeszédet. Ugye van, hogy a [projektvezető] küld valamilyen kérdőívet és mit tudom én (...) akkor arról mindenki leírta a véleményét. Az egyes a legrosszabb. És akkor az állomány kilencven százaléka beírta, hogy egyes vagy kettes, és utána nem történt semmi. (...) Elolvastuk egy összefoglaló jelentésben.” (Robin, irányító)

„Most is minden egyes alkalommal kell írni, ilyen felmérést, hogy mi tetszik, mi lett jobb vagy mi lett rosszabb. És aztán azokat eléggé célirányosan, tehát egyik sem olyan, hogy tudsz-e itt dolgozni vagy nem tudsz itt dolgozni. Hanem például a legutóbbiban megjavították a képminőséget. Nem az a kérdés, hogy tudsz-e itt dolgozni vagy nem, hanem hogy jobb lett-e a kép.” (James, irányító)

„A [projektvezető] az súlytalan. Ez a helyes kifejezés.” (Walt, PanTeam tag, irányító)

„...a vélemény, hogy nem hallgatják meg vagyis, hogy leírjuk, meghallgatják és utána valahogy eltűnik és nem jön hozzánk vissza. (...) Mondjuk, mondjuk, öntjük bele [a meglátásainkat] a csőbe és semmi nem jön vissza. Akkor minek tépjük a szánkat?” (Hans, irányító)

„Most oké, hogy most nagyon sok a változás menedzsment, meg Panther Team, meg megbeszélés, meg humánfaktor elemzés, stb. De ennek az összes visszacsatolásnak nem feltétlen látjuk az eredményét. (...) [Volt egy felmérés az éles üzem után] ... akkor megkérdeztem őket, hogy amúgy ennek mi lesz a végeredménye. És akkor néztek rám nagy szemekkel, hogy hát mi, hát írnak belőle egy tanulmányt. Ez nagyon jó, mondtam, csak hogy itt most negyven ember elmondta a véleményét és kíváncsiak rá, hogy mi az összvélemény. Ez eszünkbe sem jutott.” (Ryan, PanTeam tag, irányító)

Az **interakció** számukra tehát a legtöbbször **egyoldalú, jellemzően nem személyes** (kérdőíveken keresztül történik), **és nincs érdemi visszacsatolás** – nincs viszony, nincs érdemi kapcsolat.

A **KÖZÉPVEZETÉS** keresi a projektvezetés szerepét, felelősségét ebben a történetben. Nem egyetelmű számukra, hogy meddig terjed a projektvezetők felelőssége és hatása a projekt működésre (pl. az ő bevonásukban), és hol kezdődik a saját, középvezetői feladatuk.

„...például a [felsővezetőnél] volt egy egyeztetés, ahol csak azért voltam ott, mert a [másik középvezető] nem volt ott, vagy nem tudom. És akkor én elmondtam, hogy ez az irányító nagyon nagy félelme, és hogy én is támogatnám a „D” technológiát, mert, hogy a változás menedzsment szempontjából is sokkal jobb. És akkor a [felsővezető] mondta, hogy jó, akkor marad a „D” technológia. (...) De a [projektvezető], (...) azt mondta, hogy a „D” technológián ne is gondolkodjunk.” (Aaron, középvezető)

„Simább lett volna az ügymenet, hogy ha a szakterület véleményét kikéri [a projektvezetés]. Én azt gondolom, hogy egy ilyen súlyú döntésnél ez elvárható lett volna. A projekt szempontjából pedig a [projektvezető] felelőssége az abszolút. Persze, ő megkérdezte a [felsővezetést]. A [felsővezetés] döntött. Ő, mint projektvezető vagy programvezető jött egy javaslattal. Bemutattak pro és kontrákat, de ezt ő nem a szakterületi véleményekre alapozva tette meg, hanem a saját véleményére.” (Tom, középvezető)

Maga a **PROJEKTVEZETÉS** sajátos szendvics-helyzetben érzi magát. Egyrészt úgy látják, a felsővezetés – középvezetés – irányítók **eltérő szakmai és egyéb elvárásainak egyaránt meg kell feleljenek**. Közvetítő, összekötő, egyfajta híd szerepben vannak. Oda – vissza képviselik a feleket, elvárásokat, illetve feladatuk, hogy a p-SHIFT projekt ezeknek az elvárásoknak megfeleljen.

„Van egy ilyen tudathasadásos állapot az biztos. Tehát hogy én azt feladatomnak érzem, hogy mind a kettőt képviseljem valamilyen szinten. Hogy teljesen őszintén szólva, semelyikkel sem azonosulok száz százalékban.” (Christian, projektvezető)

[A felsővezetés] „...megnyilvánulásából hallok ki olyanokat, hogy neki már úgy kezd elege lenni az irányító nyavalygásával meg hisztijével. Visszaulva arra, hogy én több visszajelzést gyűjtök, meg igyekszem meghallani a [az irányítók] hangjukat. Ennek egy ilyen hozadéka is van, hogy (...) most már menjenek már az ízébe. A szelepeknek a mekkorára nyitásával vigyázni kell.” (Christian, projektvezető)

„Rengeteg szál függ össze. Ezeket nem látják át [az irányítók]. (...) Amikor azt mondja, hogy ott van az „E” technológiai megoldás és vegyük ki ezt az „E” technológiát. Hát nem tudok kivenni egy rendszer

közepéből egy ilyen. (...) Annak már masszív pénzügyi vonzatai lennének. (...) Ebben van nyilván pénzügyi korlát. Meg nyilván van közbeszerzési és jogi korlátja is.” (Christian, projektvezető)

Amellett, hogy **közvetíti a felek közti megértést**, magának a projektvezetésnek is **lenne igénye, hogy megértsék**, és jelenleg nem érzi azt, hogy őt akár a felsővezetés, akár az irányítók megértenék.

„Fogalmuk sincs [az irányítóknak] vagy nem akarják tudomásul venni, vagy nem is érdekli őket, hogy mi van a mögött, hogy egy kérdésük megvalósuljon. Kettő dolog van. Kettő folyamat. Az egyik az, hogy a kérdésnek a validálása, amit ők teljesen figyelmen kívül hagynak. Tehát neki személyesen [van egy] valid igénye, amit megfogalmaz. És nem veszi figyelembe azt, hogy nekem projektvezetőként kell egy (...) egy validációs lépés. Tehát van egy igény lista és van egy to-do lista. Nekik ez a kettő összemosódik. Hiába mondom... Én igyekszem mindig így megfogalmazni és kommunikálni feléjük. Engem tényleg érdekel a véleményed és mondd el. De attól, hogy mondd, az nem azt jelenti, hogy az száz százalékban végre is fog hajtódni. (...) Nem vagyok benne biztos, hogy ez így átmegy.” (Christian, projektvezető)

„Szakmailag nem is akarja megérteni a menedzsment [a projektet]. Nekik föl kell mutatni egy sikersztorit. [Azt mondja a menedzsment:] ’Ú, mutassatok már fel egy sikersztorit. Nem lehet? Ó, ba...átok meg.’ ” (Maurice, projektvezető)

Mindkét projektvezetővel való interjúm egyik fő konklúziója volt, hogy **ez a szerep rettenetesen fárasztó számukra**. Egy idő után motivációt vesztenek, kifáradnak, a kiégés tünetei jelentkeznek náluk. Felőrli őket ez a szituáció.

„Nem egy hálás szerep szerintem. (...) Ezt így magamban igyekszem is tudatosítani, hogy ez azért van, mert én állok pont középen, mert nekem az a dolgom, hogy tudjam ezt a két oldalt vagy tisztában legyek vele. A szerep az tudatos, de küzdök azzal, hogy ezt hogyan kéne csinálni.” (Christian, projektvezető)

„...nem kapjuk meg azt a pozitív visszacsatolást, amit az elvégzett munka megindokolna. Nincs retorzió egyébként. Csak hogy miért nem halad már ez a projekt? Már megint miért nem csináltunk semmit? (...) Mi visszük a projektet, és előre gördítjük, (...) de a top menedzsment elvárásának nem felel meg. (...) Nyilván frusztrációt okoz bennünk. (...) Egyfajta kiégettséget, csalódottságot, motiválatlanságot eredményez.” (Maurice, projektvezető)

Saját elmondásuk alapján, a projekt kezdetétől **a projektmódszerük központi eleme volt a dialógus**. Ennek a dialógusnak az egyik lényege volt, hogy a vízióhoz vezető út, vagyis a szakmai koncepció közösen kerüljön meghatározásra – legalábbis a projektvezetés szerint. **A TÖBBI PROJEKT SZEREPLŐ** úgy éli meg, hogy ezt ők már megkapták, mint eldöntött tényt a p-SHIFT indulásakor. De hogy ki döntötte el, arról csak találgatások, feltételezések élnek a fejükben. A projektvezetés ezt érzékeli, de nem ad rá magyarázatot, és az elemzés alapján azt kell mondanom, hogy nem is keres magyarázatot, elfogadja a helyzetet. Ennek egyik oka egyfajta kiégettség, amit később ki fogok fejteni a projektvezetéssel kapcsolatban.

„Kijelölte a [felsővezető] a stratégiai célt, de az oda vezető utat nem. Én azt gondolom, hogy (...) úgy is indult a projekt, hogy tanulunk, hogy (...) az odavezető út nem volt kijelölve. Azt igen, párbeszéd alapján együtt össze lehetett volna állítani. És így indult a sztori. Tehát én azt gondolom, hogy egy ilyen alapállás az mindenképpen jó és egészséges. Nyilván azért egy mozgáster az így is úgy is adott lett volna, akár... a budget, akár a szervezeti felépítésből adódó erőforrás korlátok. De azt, hogy azon belül mi és hogyan valósuljon meg, az teljesen nyitott volt.” (Tom, középvezető)

„Nekem így jött le, bennem az a kép alakult ki... hogy ott volt 3 hangadó ember, akik megmondták a tutit, és a többiek meg emellé akarták felsorakoztatni, inkább erővel mint meggyőzéssel. (...) Nekik volt egy koncepciójuk, ami EGY koncepció volt. De ez ugye nagyon különbözött attól, amit a Panther Team aztán javasolt.” (Ben, középvezető)

„Az alap koncepció nem tudom, hogy honnan jön és ez mondjuk egy lényeges pont lenne. Hogy a [projektvezetőtől] indult ki vagy a [középvezetőtől]. (...) Amikor én ebbe belekerültem, akkor már ott volt az alapkonceptió letéve, hogy ez ilyen lesz. És ott nem volt kérdés, hogy ez most ilyen legyen, milyen legyen, hanem ezt fejlesztjük és pont.” (Ryan, PanTeam tag, irányító)

„[A Panther Team] azt sem tudta, miről van szó [a projekt kezdetén]. Hogy mondjam..., ők már hirtelen a ködből előtörő hólabdát kapták a nyakukba. (...) De ott meg már ugye egyértelműen volt egy kész valami. Koncepció szinten, pult szinten, vizualizáció szinten, munkatechnológia szinten, nem tudom én milyen szinten. És akkor ők voltak az állományi szakértők. Az ő feladatuk volt az, hogy validálják ezt az egész történetet.” (Roger, irányító)

A projektvezetőkkel való interjúim során kibontakozott egy dilemma: **elbír-e egy mainstream projekt működés és egy általános szervezeti működés egy ekkora nyitottságot? Ti. hogy nincsenek konkrét projekt célok előre definiálva?** A **PROJEKTVEZETÉS** azt tapasztalta meg, hogy minden igyekezete ellenére **maguknak a szervezeti szereplőknek is idegen volt ez a fajta nyitottság.** A projektvezetés azt tapasztalta, hogy a különböző szervezeti szereplők ezzel a párbeszédessé működéssel értetlenül álltak szemben.

„Projektmenedzsment szempontból tök sz.r, nem volt határidő. A scope állandóan változott.... (...) Nyitott volt a budget, nyitott volt a scope-ja, részeredményeket tudtunk csak elérni. (...) Hát milyen projekt ez?!? (...) Nem volt koncepció. Nem volt senki, akinek víziója lett volna, kézzel fogható víziója. Csak ennek a módszertani megfogalmazását itt, [Az ANSP-ben] nem lehetett megcsinálni. Hiszen [itt elvárás, hogy] előre mondd meg, mit fogsz elkölteni, hány forintba kerül.” (Maurice, projektvezető)

„Mert hogy ez egy folyamatosan fejlődő valami volt, tehát hogy nem volt meg az elejétől fogva a teljesen konkrét válasz se műszakilag, se operatív koncepcióban. Szóval nem voltak teljesen tényyszerű válaszok, és mi próbáltuk őket [az irányítókat] bevonni a tervezésbe. És mindig visszajött azzal, hogy de hát még nincs meg a konkrétum, akkor ezzel [mit kezdjen]. Egy ilyen kétoldali nyomás, hogy amíg nem elég konkrét, addig nem mered odavinni, mert lefikázza, mert az neki nem elég. Amikor meg a konkrétat mutatod, akkor meg az a problémája, hogy mert nem voltam bevonva a tervezésbe.” (Christian, projektvezető)

A projektvezetés a változási folyamat kezdetén tudatosan foglalkozott azzal, hogy ez a fajta működés újszerű. Ebben a tudatos szakaszban több figyelem jutott a részükről csak arra, hogy a párbeszédessé kapcsolódást a felek között létrehozzák. Sajnos ezt, a kezdeti párbeszédre való törekvést később egy felsővezetői - stratégiai történés kizökkentette a jól ismert, hagyományosabb, projekt alapú működés felé. Ennek hatását a párbeszédre a következő fejezetben mutatom be.

6.5 A felsővezetők hatása a párbeszédessé folyamatra (nem teljeskörű olvasat)

Fontos újra kihangsúlyoznom, hogy nem készült interjú Az ANSP felsővezetőivel, tehát az ő narratívájukat nem ismerem. Ezért az ő hatásukat bemutató elemzés nem teljeskörű. Hatásuk fontos, erőteljes, minden interjúalanyom beszélt róluk. Jelen elemzésben a projektvezetés, középvezetés és állományi olvasatot fogom ismertetni és elemezni.

A felsővezetőkhez való **ÁLLOMÁNYI HOZZÁÁLLÁS** teljes egységet mutatott: minden irányító interjúalanyom ugyanúgy látja a felsővezetők szerepét, viszonyrendszerét a p-SHIFT projektben, függetlenül attól, hogy PanTeam tag vagy sem. A felsővezetőkéről alkotott képet

alapvetően két dolog határozza meg: a hitelesség és a távolság kérdése. Több interjúalanyom úgy beszélt a felsővezetésről, amely egyértelműen mutatta, hogy **számukra nem hitelesek** ezek a vezetők.

„[A *felsővezető*] szemmel láthatóan hisz az ilyen humbukokban. Ő neki ilyen műszaki dolgokhoz nincs köze. A mindennapi dolgokhoz nincs semmi köze. Ránézésre is úgy tűnik, hogy olyan ember, mint aki egy szöveget nem tud beverni a falba. Jelentést írni, meg projekteket vezetni, azt biztosan nagyon tud. Meg a szöszaporítást. (...) Nem gondolom, hogy fel tudna mászni egy létrára és egy szöveget be tudna verni a falba úgy, hogy az ujjára rá ne verne, és le ne essen a létráról. Ezt látni kell, hogy ők ilyen típusú emberek.” (Walt, PanTeam tag, irányító)

„... [Az egyik *felsővezető*] nem „B” Részlegben dolgozó, [a másik *felsővezető*] nem irányító.” (Robin, irányító)

„Az állomány és – úgymond – a többiek [- a *szervezet többi része*] között mindig is (...) ellentét volt. (...) Van, aki dolgozik, aki a bányában a szénét bányássza, és a másik oldalon meg egyre többen arról beszélnek, hogy hogyan kell lámpát kötni a kötélre. (...) Mint egy rákos daganat, akik azzal foglalkoznak, (...) hogy mit hogyan kéne csinálni annak, aki csinálja. Elmennek a pi.ába.” (Elijah, PanTeam tag, irányító)

A fenti idézetekből jól érzékelhető, hogy az irányítóknak rengeteg indulat gyűlt össze a felsővezetőkkel szemben. A fenti narratíva kialakulásának egyik oka a felsővezetés és a változásban érintett szakszemélyzet közötti **kapcsolat észlelt minősége**. A „B” Részlegben dolgozó irányítók **semmilyen kapcsolatot nem érzékelnek** maguk és a felsővezetés között. Elmondásuk alapján fizikailag sem jelennek meg az életterükben, a változási folyamatban. Egyik interjúalanyom sem tudott felidézni a p-SHIFT projekt folyamatából olyan alkalmat, amikor a felsővezetés megnézte volna pl. az új munkatermet. Ez nem zárja ki azt, hogy jártak benne, de ez a narratíva rögzült az állományban. **Nagyon távolinak** érzik a felsővezetést maguktól, bizalmatlanok a felsővezetéssel kapcsolatban, és feltételezik a rosszindulatot is.

Ezt két dologgal magyarázzák: 1) nem érdekli a felsővezetőket a változás, azt gondolják, hogy ez az irányítók ügye (*ti* ügyetek); 2) mindent értenek és határozottan tudják, merre kell haladni, ez a változás az *ő saját* ügyük - és valójában a párbeszéd nem érdekli őket: én – te, mi – ti viszonyrendszer áll fenn.

„... hogy nekik szerintem fogalmuk sincs róla, hogy itt most mi a baj. Vagy, hogy nem azért mondjuk, hogy nem jó, mert mi csak azt akarjuk mondani, hogy nem jó, hanem mert tényleg nem jó.” (Robin, irányító)

„...ők nem azt mondják, hogy menjünk együtt és akkor eljutunk oda. És ha eljutunk oda, akkor majd együtt ünneplünk. Nem úgy gondolják, hogy együtt sírunk és együtt nevetünk. Hanem ők úgy gondolják, hogy majd ott fenn mi mulatozunk, ti dolgoztok azzal a rendszerrel.” (Hans, irányító)

„... hogyha én az elején úgy akarom kifejleszteni, hogy tényleg bevonom az irányítókat, akkor nem így csinálom. Attól, hogy ezt így csinálom, attól mindenkinek az jön le, hogy igazándiból ki van találva, hogy meg kell csinálni és akkor kész. Ez nem egy közös fejlesztés lesz, (...) ha nem beszélgetek velük, meg nem megyek oda, amikor zajlik az irányítás, és nem kérdezem meg.” (James, irányító)

„Nem tudom, hogy mennyire kíváncsiak ránk. Csak akkor, hogy ha nagyon határozottan fellép [a *szakszervezet*]. De amúgy meg nem foglalkozik vele.” (Ryan, PanTeam tag, irányító)

„...politikai akarat van. (...) Az a politikai akarat, amikor nem azt nézik, hogy megéri vagy nem éri meg, hanem el van határozva és kész. Tehát se jobbra, se balra. Ez kell.” (Walt, PanTeam tag, irányító)

Ez a távolság a **felsővezetői szándékot és a változás valódi célját kérdőjelezi meg bennük**: nem értik, nem látják a változás célját.

„Egyébként én még mindig az mondom, hogy nem tudom, hogy ezt valaki komolyan gondolja-e, hogy mi a cél? Tényleg sokszor az van ebben, hogy nem látom, hogy ezt most komolyan gondolja valaki.” (Robin, irányító)

„Ezt meg akarják csinálni. Igazán nem tudjuk, hogy miért. Azt látjuk csak, hogy nagyon akarja valaki bármi áron. Vagy valami nagy dolognak kell történni, hogy felébredjenek.” (James, irányító)

„...nem győzték meg az állományt, nem az, hogy erőszakkal vagy bárhogy. Miért kell benne lenni és milyen sikereket milyen fejlődést hozhat. Még azt is lehet mondani, hogy gyerekek, lehet, hogy ebből még zsákutcába megyünk, de meg kéne próbálnunk. Semmi ilyesmi nem volt.” (Adam, PanTeam tag, irányító)

Szinte kivétel nélkül feltették azonban a kérdést, hogy ebben a távolságban **mi a felelőssége, sőt, mi az érdeke a felsővezetésnek**. Mert azt gondolják, hogy ez a távolság nem jó egy ekkora horderejű változás esetében, és ezt a felsővezetésnek is látnia kellene. És ha látja, akkor ebben benne maradni „ál-naivitás lenne” (ahogy egyik interjúalanyom fogalmazott).

„A kérdés az, hogy hol torzult és miért torzult el az az információ, amit megkapott a menedzsment. Ez az egyik kérdés. A másik kérdés az, hogy (...) miért nem volt visszacsatolás a menedzsment részéről, hogy te ezt az információt kaptuk, ez így oké? Hanem ők csak alágyítottak a tömjénnek, és fölszállt a füst: megmondták [nekünk, felsővezetésnek] a frankót, és mi azt gyorsan el is fogadjuk.” (Roger, irányító)

Az interjúk alapján azt látom, hogy a „B” Részlegben dolgozó állomány az ál-naivitás mögött egy **félelem kultúrárt lát**, ahol a felsővezetés olyan működési közeget alakított ki, ahol a rossz híreket, a negatív véleményt nem merik megmutatni a felsővezetésnek.

„Egyébként, amikor ilyen találkozások vannak [állomány és felsővezetők között], vagy éppen ilyen bemutatók vannak, szándékosan egy válogatott csapat van ott. Szerintem azért, hogy véletlenül se találkozhassanak negatív vélemények.” (James, irányító)

„Sztálinnak is csak a jó híreket mondták. (...) Neki rosszat nem mondtak el. Neki csak jót mondtak el, mert, ha rosszat mondtak, akkor azokat kivégezték... Ők [-ti. a felsővezetés] ezt [a projektet] nagyon szeretnék, ők nagyon akarják.” (Hans, irányító)

„Amíg félnek, remegnek az emberek, hogy mit csináljanak, mert nem mernek nemet mondani és nem mernek rossz híreket közölni. Addig nem lesz változás.” (James, irányító)

„[„A” felsővezető] ki van szolgáltatva a [„B” felsővezetőnek]. Ő élet és halál ura a cégnél. Ő elvárja azt, hogy legyenek projektek. Nagyot mondások. Az [„A” felsővezetőnek] bele kellett ebbe állnia.” (Walt, PanTeam tag, irányító)

Az irányítók megélése szerint a távolságtartással a felsővezetés nem teremt kapcsolatot önmaga és az állomány, önmaga és a változás között. **Nemhogy dialógus de annak esélye sincs.**

„A nevét sem tudom, mert nem érdekel isten igazából. Kit érdekel, hogy ki ül ott? (...) Hát ezeket cserélgetik. Holnapután majd jön egy másik. Lesz egy politikai váltás és jön egy másik. Ki az? Senki az. Engem nem érdekel.” (Elijah, PanTeam tag, irányító)

A **KÖZÉPVEZETÉS** úgy látja, hogy az állomány nem érti a felsővezetést, de a **felsővezetés sem tett semmit azért, hogy a munkavállalók értsék, hogy miért is van szükség erre a változásra**. Kaptak egy *Miért sztori-t*, de ez számukra nem elég érthető, nem elég részletes és

átfogó. Nem érzik magukat mozgósítva, és nem érzik, hogy hitelesen tudnák képviselni a változást az irányítók felé.

„Tehát az irányítókban ezt [*a változás indokait*] a menedzsment próbálja elhinteni, de szerintem nem értik és nem érzik (...), és én sem tudom, hogy ez mennyire reális. (...) Mert az irányítók azt mondják, hogy ebben semmi realitás nincs, és közben mindent e mögé bújtat el [*a menedzsment*]. Minden változást és fejlesztést e mögé bújtat el. És én nem tudom megmondani, nem tudnám megmondani, hogy ez valójában mennyire reális.” (Aaron, középvezető)

„Ezeket mondják, és akkor az ember vagy elhiszi, vagy nem. Vagy elfogadja, vagy nem. (...) Ezt mondjuk így tájékoztatás szintjén tényleg levezethették volna nekünk, hogy próbáljuk meg megérteni. Én nem akarok beleszólni, csak meg akarom érteni, hogy azok a felsővezetői döntések miért úgy születnek, ahogy. Miért arra mennek ahogy.” (Aaron, középvezető)

A középvezetők között megjelenik egy másik narratíva is, ami összhangban áll a már korábban bemutatott állományi értelmezéssel is: a **félelem kultúrájával**.

„[*A felsővezetővel*] nem húzunk újat.” (Tom, középvezető)

„[*A felsővezető*] nehezen viselte és nem tolerálta azt, hogy ha nem az ő elképzelései szerint alakultak a dolgok.” (Tom, középvezető)

A **PROJEKTVEZETÉS** narratívája alapján az bontakozik ki, hogy **a felsővezetés nem érdekelt valójában az állomány megértésében** – csak annyira, amennyire ezen a megértésen keresztül *könnyebben, eredményesebben lehet a projekt célokat elérni*:

„Én: Nyitott a menedzsment az irányítói perspektívára?

Christian: Nem. A legkevésbé sem. (...) Szerintem az ő jól szabott vezetői érdekük az, hogy most foglalkozzanak vele és ne akkor, amikor a teljes befeszülés van.” (Christian, projektvezető)

„Általában van egy fajta igény a megértésre. Ha másért nem, azért, hogy challengelni tudja. Érted? Vagy vissza tudjon érdemben kérdezni, hogy értem öreg, hogy ez a bajod, de most komolyan? Biztos, hogy nincs teljesen elzárkózás, de a megértés az nem egy olyan fajta megértés, hogy meg akarlak érteni, hogy segítsék neked. Vagy, hogy meg akartalak érteni, hogy oda tudjalak vinni, ahova szerintem mennünk kéne. Nem, hanem hogy meg akarlak érteni, azért, hogy megkérdőjelezzek, hogy biztos, hogy igazad van-e.” (Christian, projektvezető)

A projektvezetés narratívája szerint a felsővezetést egyszerűen **más célok, más érdekek mozgatják: a siker felmutatása kifelé**.

„Más az érték az irányítónak és más az érték a [*felsővezetésnek*]. (...) [*A felsővezetésnek*] a siker. Az irányítóknál a szakma.” (Maurice, projektvezető)

„Nem volt [*szakmai*] iránymutatás valójában. Nem volt [*szakma*] stratégiai gondolkodás (...) nem vízionáltak. (...) Siker sztori kellett.” (Maurice, projektvezető)

„Most már nincs bizonyítási kényszer. Valamit elértünk, jó. Tehát, hogy mondjam, kifelé már tudunk mit mutatni. Most már tudunk jobban foglalkozni, hogy befelé se nagyon basszuk el a történetet, hanem akkor legyen az egy vállalható valami.” (Christian, projektvezető)

A p-SHIFT indulásakor, ahogy az előző fejezetben bemutattam, a projektműködést alapvetően határozta meg a párbeszédre való törekvés. Ezt egy későbbi felsővezetői - stratégiai történés kizökkentette a jól ismert, hagyományosabb, projekt alapú működés felé. A felsővezetői döntés eredményeként Az ANSP megpályázott egy EU-s projektet. A pályázat sikeres volt, de az

európai szinten felügyelt projektműködéssel **nagyon szigorú határidők** érkeztek. Ezt követően megváltozott a p-SHIFT projektben való működés módja.

„És akkor jött ez a határidő, ami bekorlátozta a mozgásterünket. Nem tudtuk megcsinálni azokat a kommunikációs lépéseket, azt a folyamatot, ami a mi megítélésünk szerint kellett volna (...). Amikor bejött az az időkénszer és egy csomó minden csúszott és a végén tényleg már az volt, hogy a humán faktorból kellett lecsípni, a tréningből kellett lecsípni, és az utolsó utáni pillanatokban tudtuk a képzéseket megcsinálni. (...) Tehát pont, amire a legtöbb időt szeretttük volna szánni, hogy az irányítók ismerkedjenek a rendszerrel, megbarátkozzanak, megtanulják a használatát... És a tapasztalatok alapján próbáljunk finom hangolni. Erre szántunk fél évet, és [végül] lett belőle két hét. Tehát pont a technológia csúszása miatt, ami a lényeg lett volna abból kellett levágni.” (Tom, középvezető)

„...azzal, hogy a nyakunkra tett egy időkénszert, én azt gondolom, hogy ez volt a halálos döfés.” (Tom, középvezető)

A technológiai fejlesztések időszükségletei és Az ANSP-n kívülről érkező **határidő szorítása miatt a projekt indulás központi, középvezetők és irányítók számára egyaránt kritikus párbeszédre nem jutott idő.**

Nem tudtam nem észrevenni az elemzés során azokat az **erőteljes megfogalmazásokat**, kivétel nélkül az összes interjú alanyom esetében, amelyekkel a felsővezetőket és a velük való viszonyukat fejezték ki. Ez nem csak az állományra, de a középvezetésre is igaz. A halállal, félelemmel, megsemmisüléssel kapcsolatos kifejezések rendre előjöttek. Számomra ez a felsővezetést körülvevő feszültséget, és a p-SHIFT változással kapcsolatos fokozott érzelmeket mutatja.

Mind a **KÖZÉPVEZETÉS**, mind a **PROJEKTVEZETÉS** elmondása alapján azonban **a sikeres pályázatot követően még vissza lehetett volna térni az eredeti működésmódhoz, a párbeszédre alapuló, közös koncepció kidolgozáshoz.**

„Az európai pályázat egy demonstrációt várt el. Egy élesüzemet. (...) Ezek után az egészet le lehetett volna bontani. (...) Megcsináljuk a demo-t, és a tapasztalatokat összeszedjük és utána vissza a tervező asztalhoz. (...) [A projektvezetés] azt hangsúlyozta, mert ugye ez az ő felelősségük volt, hogy a pályázat felé teljesítsünk. Tehát azt hangsúlyozta és azt kommunikálta, hogy gyerekek bármit lehet, mindegy, ez most ideiglenes. Lemegy a demo, és utána szét lehet szedni és el lehet bontani. Így is vágtunk bele.” (Tom, középvezető)

„Nem volt rajtuk időnyomás, hogy nemtudommikorra át kell adni. Egyetlen egy nyomás volt rajtuk, a pályázat, de ugye arra meg azt mondtuk (...), azt kommunikáltuk, hogy az is eredményes, ha nem tudunk [megvalósítani az új technológiát], de fel tudjuk sorolni, hogy miért nem. De föl kell sorolni, hogy miért nem. (...) Tehát, hogy ebben a fajta szabadságban gondtalanabban tudtak beleállni, nem féltek attól, hogy ha itt most validálunk, akkor életük végéig ide lesznek kötve. Hanem pont az volt benne, hogy tessék megmondani, hogy miért nem jó. (...) Most már nyilván azt mondjuk, hogy meg kell csinálni. Demonstráció után már senki nem mondhatja, hogy ezt nem lehet megcsinálni.” (Maurice, projektvezető)

„És amikor idáig eljutottunk, akkor a [felsővezetés] azt mondta, hogy mit gondoltok, ennyi pénzt beleöltünk és most akkor szedjük szét és csinálunk egy újat? Ti akartátok, hogy ilyen legyen, ilyen lett. Kész, vége. Nem fogunk újat csinálni. (...) Hát, hogy ennek mi volt a hátterében, azt nem tudom.” (Tom, középvezető)

„Ők [- ti. a felsővezetés] most már belementek egy kényszerpályába. Ők már annyi pénzt és energiát ölték bele. Ez egy iszonyú bukta lenne, hogy ha ez nem valósulna meg. Borzasztó nagy bukta lenne. Tehát ő már kényszerpályán van, tehát ő ezt nem fogja megengedni, hogy ne valósuljon meg, anélkül, hogy

tényleg valós indokok lennének mögötte. Megoldhatatlan indokok lennének mögötte.” (Aaron, középvezető)

Ebbe a feszült helyzetbe érkezett egy **párhuzamos szervezeti történet**. A p-SHIFT projekt résztvevői úgy érzékelték, hogy erős szervezeti célok feszülnek egymásnak ebben a párhuzamos szervezeti folyamatban.

„Amikor ez a szervezeti játszma bejött, az aztán még tovább torzította ezt az egész szakmai vonalat. Ez a szervezeti dolog ez inkább azt mondom, hogy torzította az egész sztorit és főleg a kommunikációt. Mert ez már nem csak a menedzsmentre hatott, hanem ez már (...) az irányítók megnyilvánulását is erőteljesen befolyásolta. (...) Voltak, akik nem azért nem álltak ki, mert ők nem úgy gondolták, hanem mert úgy gondolták, hogy ez a nagyobb játszma, ez megfogta a kezüket. (...)” (Tom, középvezető)

Később ennek a párhuzamos szervezeti folyamatnak lett az eredménye, hogy az akkori részlegvezetőt leváltották a „B” Részleg éléről, és ezzel kikerült a p-SHIFT projektből is. Az új „B” Részleg vezetővel új remény érkezett, hogy talán visszaterelhető a p-SHIFT projekt egy érdemi párbeszédre folyamatba. Azonban ez a remény 2018 októberére, amikor az utolsó interjúmat vettem fel, nagyrészt eloszlott, elsősorban a már bemutatott állományi fragmentáltság miatt. Ha az új vezető ezt a széttöredezettséget nem fogja tudni felszámolni, nem lesz olyan, egymás felé nyitott, egymással kapcsolatot létesíteni akaró egyének közössége, amiben ki tudna alakulni a dialógus.

Összességében, a **KÖZÉPVEZETŐK ÉS PROJEKTVEZETŐK** narratívája alapján azt értettem meg, hogy **a menedzsment más célok mentén mozog mint az állomány**: pénzügyi – üzleti célok, nemzetközi kapcsolatokban való helyezkedés, kifelé látványos siker. Ezek mind releváns felsővezetői motivációk. Pont annyira érvényesek, mint a középvezetők, projektvezetők és az irányítók szakmai érvei, vagy az irányítók érzelmi elfogultsága. Ezen a ponton bontakozik ki, hogy mennyire **összetett célrendszer áll a változásban részt vevő felek mögött**: van egy **érdek szféra, egy szakmai – racionális érvrendszer és egy érzelmi szféra**.

Ami fontos eredménye az elemzésemnek, hogy egy szervezet nem csak az eltérő célrendszerek miatt komplex rendszer. De egy szervezetben adott időben több változási folyamat is futhat, amelyek erősen hatnak egymásra. A párhuzamos folyamatok célrendszereinek dinamikája befolyásolja egymást. Dilemma számomra, hogy ezekkel mit lehet kezdeni egy adott változás párbeszédre folyamatai során? Hiszen maguk a dialógus elméletek is hangsúlyozzák, hogy az elfogultságunkat, a szituáltságunkat nem tudjuk felfüggeszteni egy dialógus szituációban. Az egyetlen lehetséges megoldás ezek transzparenciávé tétele. De egy szervezetben van, amikor egy vagy több fél is ellenérdekel a transzparenciában. Vagyis: amíg nem lesz a szervezeti kultúra immanens sajátja a transzparencia, addig ezek az érdekek mindig felülírják a dialógus egyik alapvető kritériumát.

6.6 A szakszervezet szerepe a párbeszédre folyamatban

Az interjúk alapján azt mondhatom, hogy **A TELJES ÁLLOMÁNY**, akár vezető, akár PanTeam tag, akár irányító, akár a szakszervezetben aktív szerepet vállaló irányító volt az interjú

alanyom, úgy látja, hogy a szakszervezet *távolról, de követi az eseményeket*. Direkt kapcsolatot, ráhatást, aktív jelenlétet nem érzékelnek, bár van „B” Részlegben dolgozó tagja a szakszervezet elnökségének.

A távoli jelenlét minősége azonban már mutat eltéréseket. A „B” Részlegben dolgozó irányítók számára ez a jelenlét egy *pozitív, óvó – megtartó erő*. A „B” Részlegben dolgozó vezetés számára egy erő, amelyre gyanúval tekintenek, egy *állandó, potenciális veszély forrásaként*. A projektvezetés megélése ezzel megegyező.

„Kérdés: Annak van jelentősége, most csak bevillant, hogy az XY szakszervezetis? Szerinted ebben a sztoriban van ennek jelentősége?

Aaron: Még nincs. Szerintem egyáltalán nincs. Majd hogyha már arra kulminálnak a dolgok, hogy be kell jönni, akkor egészen biztos, hogy a szakszervezetnek erről meg lesz a véleménye. De most egyelőre, szerintem most annyira nincs ezen a szinten a dolog, hogy abszolút nem vonódik be ebbe. Semelyik nagy vezetőtől nem hallottam, hogy a szakszervezet bármiféle hangot adott volna ez ellen [*a projekt ellen*].” (Aaron, középvezető)

„Christian: De nagyon sok kommunikáció az a szokásos, csak, amikor egymás között vagyunk, csak, amikor a szakszervezeti facebook csoportban... És nekem az az érzésem, hogy ennek csak egy része az, ami ténylegesen ebből kijön és eljut hozzánk.

Kérdés: Egyébként miért nem mondják el legalább neked?

Christian: Hát ez több dologból fakadhat. Nyilván (...) egy része taktika. (...) Hogy van egy elképzelésük arról, hogy szerintük mire megy ki ez az egész. És biztos van egy saját elképzelésük is arról, hogy hogyan tudják ők majd kezelni...” (Christian, projektvezető)

„Tehát továbbra is csak azt érzi az ember, hogy tömök le a torkán és ezt javítgatjuk, és nem tudják elengedni és nem tudják felfogni, hogy ebből nem lesz működő valami, mert legrosszabb esetben a szakszervezet fog keresztbe tenni a dolognak.” (Walt, PanTeam tag, irányító)

„...az a baj, hogy mint szakszervezet így ezen a ponton nem tudom, hogy mit lehet tennie. Túl sok mindent nem. Attól, hogy a szakszervezet ugyanazt elmondja, mint az állomány, attól nem fog más történni. Ha a menedzsment úgy dönt, hogy akkor mégis mindenén átviszi, és (*hangsúlyosan*) az állomány ellen, akkor lehet valamit tenni, de az meg már egy másmilyen történet.” (Robin, irányító)

Nem készítettem interjút a szakszervezet elnökségével, külön az ő értelmezésüket nem vizsgáltam, mert ez nem volt a kutatásom fókusz. De készült interjú több olyan „B” Részlegben dolgozó irányítóval, akik a szakszervezetben aktív szerepet vállal. Az interjúikban nem kapott különösebb hangsúlyt a szakszervezeti tagságuk. Amennyiben nem emeltem a kérdéseimmel a fókuszba a szakszervezeti státuszukat, nem is ebből a szerepükből beszéltek, hanem csak mint „B” Részlegben dolgozó irányítók – és megéléseik egybeestek egy átlagos „B” Részlegben dolgozó irányító megélésével. Ez is azt igazolja, hogy *jelenleg nem dedikálnak maguknak ebben a történetben aktív szerepet*.

A „B” Részlegben dolgozó állomány narratívája, hogy ennek egyik oka, hogy nincs egységes érdek, amit a szakszervezet képviselhetne. Ugyanis nincs egység, a „B” Részlegben dolgozó állomány nagyon fragmentált. Ezt az értelmezést a teljes „B” Részlegben dolgozó állomány osztja.

„Iszonyú gyávák vagyunk itt. Birkák. Mi nem tudunk akkora erőt bemutatni, mint [*az „A” és „C” Részlegben*]. Egységet.” (Hans, irányító)

„Én magunkban keresem a hibát, mert, ha mi határozottak vagyunk ebben, akkor abban a pillanatban *[megérkezik a szakszervezet]*. Amikor meg kellett akadályozni ezt a vezetőváltást, abban a pillanatban megállították. (...) ...bennünk van a baj.” (James, irányító)

A szakszervezet keresi ezt az egységes, p-SHIFT projektben képviselendő érdeket. Ezt támasztja alá, hogy a kutatásomat megelőzően nem sokkal készítettek egy kérdőívet, amit minden „B” Részlegen dolgozó irányítónak eljuttattak. A kérdőív azt vizsgálta, hogy hogyan viszonyul az állomány a p-SHIFT koncepcióhoz (lásd 4. számú Mellékletet), mit szeretne vagy nem szeretne ezzel kapcsolatban.

Mindebből viszont az is következik, hogy **csak részben igaz az az előfeltevésem, miszerint a kulcs szakmák képviselői hatalmi helyzetben vannak ebben az iparágban**, és emiatt van egy kényszerű partnerség munkaadók és munkavállalók között. **A p-SHIFT Projektben** ugyan megjelenik ez a hatalmi erő a munkavállalói oldalon, de **nem válik aktív, a folyamatot alakító erővé.** A magyarázatom az elemzés alapján erre az, hogy nincs fókusza a hatalmi erőnek, amire irányulhat. **A fragmentáltság szétteríti a hatalmi erőt.**

7 Szintézis: válaszok a kutatási kérdésekre

Ahogy az 5.1. fejezetben bemutattam részletesen, a kutatásomnak több rétegű célja volt. Az interpretatív megközelítésből adódóan először a vizsgált eset szereplőinek megéléseit, értelmezéseit vizsgáltam – és ezt mutattam be az előző fejezetben. Ebben a fejezetben az eredmények alapján megválaszolásra kerülnek a kutatási kérdéseim.

Az előző fejezetben bemutatottam a vizsgált eset szereplőinek a megéléseit, értelmezéseit, magyarázatait – ugyanis ezeken keresztül tárom fel a **helyi jelentést**. Először a helyi, lokális jelentésre vonatkozó kutatási kérdésekre (I., II., III. kérdések) adott válaszokat ismertetem (7.1. fejezet). Majd ezt a társas konstrukciót összevetem a szakirodalom által képviselt elméleti konstrukcióval (7.2. fejezet, IV. és V. kutatási kérdések).

7.1 Az elsőrendű konstrukciók: a p-SHIFT Projekt szereplőinek helyi értelmezése a párbeszédről és a párbeszédes viszonyról

Az I., II., III. kérdéskörbe tartozó kutatási kérdések a helyi, lokális jelentésvilágra vonatkoznak, az itt-és-most létrejövő dialógus értelmezésekre és megélésekre. Ezek a helyi, időben és térben lokális, társas konstrukciók az ún. elsőrendű konstrukciók.

I. kutatási kérdések

Mit jelent Az ANSP p-SHIFT változási folyamatában, a változásban közvetlenül érintett „B” Részlegben dolgozó szakszemélyzet számára a dialógus 2018 októberében? Mi az elsőrendű dialógus-konstrukció közöttük a p-SHIFT változási folyamatban?

Az elemzés eredményeként elmondhatjuk, hogy **Az ANSP p-SHIFT Projektjében, a résztvevők nem érzik magukat sem dialógusban, sem dialogikus viszonyban.** Az eredményeket bemutató fejezetben részletesen bemutattam, hogyan alakult ki ez a helyzet 2018 októberére, hogyan hatottak egymásra a szereplők reakciói, megnyilvánulásai.

Az egyéni narratívák alapján kirajzolódik, hogy **Az ANSP p-SHIFT változásban érintett személyei között mit jelent a párbeszéd.** Elsősorban a hiány-érzetekből lehet felépíteni ezt a helyi, lokális jelentést. Vagyis a kutatásom elsőrendű-konstrukcióját abból érthetjük meg, amit hiányoltak interjú alanyaim a párbeszédes folyamatból és viszonyokból.

- 1) **kölcsönös őszinteség:** lehetünk őszinték, és velünk is őszinték. Munkavállalói oldalról nézve ez azt jelenti, hogy a vezetők nyitottak minden, akár negatív véleményre is. Van befogadás, meghallgatás az állományt képviselő PanTeam véleményére, gondolataira – akkor is, ha az hatással lehet a célokra. Középvezetői oldalról ez inkább rejtetten és a felsővezetés felé fogalmazódik meg. Ugyan tudomásul veszik, hogy elvárás felėjük, hogy azonosuljanak a változás tartalmával, de abból, ahogyan erről beszéltek,

kiérezhető a kényszer. A „tetszik, nem tetszik” vagy „ez alól nem bújhatok ki” vagy „balettezni az aknamezőn” kifejezések nagyon beszédeseek.

- 2) **a hatással levés lehetősége** (együtt-döntés). Mind az állományi, mind PanTeam tag, mind középvezetői oldalról felmerült, hogy ha a projekt alapvető koncepciója sem tud együtt, közös alkotásként létrejönni egy ilyen mélységű, horderejű változásban, akkor magának a dialógusnak az értelme és hitelessége kérdőjeleződik meg számukra.
- 3) **személyes interakciók** fontossága: az állomány számára az igazán hiteles kommunikáció személyes. Ezt a projektvezetők, a „B” Részlegben dolgozó vezetők és a felsővezetők felé is megfogalmazták hiányként / kritikaként / elvárásként. A középvezetők maguk is kritikusan fontosnak definiálták a folyamatos, rendszeres információáramlást, lehetőség szerint személyes, fizikai jelenlétben és interakciókon keresztül.
- 4) **megértve lenni, ami nem jelent egyetértést.** Az egyének számára fontos, hogy olyan reakciókat, válaszokat, gesztusokat kapjanak az ő saját magatartásukra, reakcióikra, amely illeszkedik ahhoz.

Létrejönnek-e a kis-közösségi, esetleg *szakmakultúra szintű (szervezeti egység szintű) értelmezések? Hogyan?* Kialakul-e egy, helyi, közös értelmezés?

Esetleg milyen fragmentált, *kis-közösségi jelentésvilágok* vannak a dialógusról? Ha ezek a mikro-jentésvilágok léteznek, egybeesnek-e a szakma-, vagy egyéb szubkultúrákkal (pl. Vezetők – nem vezetők)?

Ezek a mikro-jentésvilágok, amennyiben vannak, *hogyan viszonyulnak egymáshoz?*

Az egyéni magyarázatok **kis-közösségi narratívákká válnak** amiatt, hogy Az ANSP-től mint szervezettől elzárt, mikro közösség tagjai rendszeres interakcióban vannak egymással – a munkarend és munkaszervezés miatt. A rendszeres interakció tehát nem egyéni szabad döntés függvénye, hanem egyfajta kényszer.

A kis-közösségi jelentésvilágok jellemzően egybeesnek a szervezeti hierarchiából fakadó szubkultúrákkal: **jól elkülönül a munkavállalói és a középvezetői olvasat / magyarázat.** A **munkavállalókon belül** már nem attól függően alakulnak ki a mikro jelentés-világok, hogy valaki a p-SHIFT projektben kiemelt szakértői szerepbe került (ún. PanTeam tagok) vagy sem. **A törésvonal a mentén húzódik, hogy a változás kapcsán az egyes egyéneknél van-e még nyitottság a párbeszéd felé.** Ez a törésvonal 3 típusú munkavállalót különböztet meg: (1) munkavállaló, aki nyitott volt a projekt elején, de olyan tapasztalatok érték, amik bezárták; (2) munkavállaló, akit a többiek az elejétől fogva bezárkózottnak észlelnek; (3) munkavállaló, aki még mindig nyitott a párbeszéd folyamatára. A három munkavállalói csoport közül **csak a 2. lesz mikro jelentésvilág**, közös értelmezéssel az őket körülvevő világról, a p-SHIFT projektről, és abban az egyes szereplők szerepéről. Ami érdekes, hogy **2018 októberére létrejött ez a közös jelentéshorizont, és ez vált a projekt kapcsán a domináns narratívává.** Viszont az ezt alkotó egyének nem válnak valódi közösséggé. Az egymás közötti beszélgetéseik csak párhuzamos monológok.

Ezzel együtt is a domináns narratívával szembeszállni nagyon nehéz. ***Az azzal egyet-nem-értő egyének nem alkotnak közösséget, nem alakul ki közöttük párbeszéd, és így közös jelentésvilág sem.*** Egyénileg mindannyian meg nem értettek és partvonalra sodródottnak érzik magukat. Mivel félnek a teljes kitaszítottságtól, inkább nem is vállalják fel nyíltan a véleményüket – talán nem is tudnak arról, hogy esetleg ők vannak többségben. *A meg nem értett egyének kis szigeteivé válnak.*

2018 októberére, bár létrejött közöttük egy mikro-jelentésvilág, ***már a domináns narratíva képviselői is a meg nem értett egyének kis szigeteivé váltak.*** Erős érzelmi állapotban vannak. Ez az erős érzelem, ahogy azt bemutattam, csak a p-SHIFT projekt elején szólt a régi „B” Részlegből való kiköltözésnek. Erre az érzelmi reakcióikra olyan válasz-reakciót kaptak, amelyek nem voltak az ő érzelmi állapotukkal összhangban. A vezetők, vagy azok a munkavállalók, akik szakmai – racionális alapon közelítették meg a változást, szakmai – racionális választ adtak az ő érzelmi megnyilvánulásukra. De az irányítók jelentésvilágában ez nem jelent adekvát választ. A kettősség azóta is fennáll, de az ún. elzárkózó egyének már azért elkecserepedtek vagy csalódottak, mert *nem érzik magukat megértve.* Ráadásul azok a munkavállalók, akik jellemzően a szakmai – racionális szférában vannak, *viszont-elzárkózással reagálnak* a domináns narratíva érzelmi megnyilvánulásaira. Ezzel kialakul az oda-vissza kölcsönös meg-nem-értettség érzése és a kölcsönös elzárkózás.

A „B” Részlegben dolgozó állomány a meg-nem-értett egyének kis szigeteire hullott szét. Az állomány teljesen széttöredezetté vált, és jellemző, hogy az egyének többsége már bezárkózott a saját kis egyéni világába.

A középvezetői réteg az, amelyik csak meg-nem-értettséggel reagál a tapasztalt érzelmi megnyilvánulásokra, de egyelőre nem zár be. Ennek az oka, hogy új „B” Részleg vezető került kinevezésre, és ez adott a középvezetői rétegnek egy megújulási lehetőséget. ***Az új vezető fókusza sokkal inkább a munkavállalók és az ő érzelmeik felé irányul; az előző „B” Részleg vezető elsődleges fókusza inkább a felsővezetőkön és az ő céljaik megértésén volt.*** Ezt az alapján is meg tudom állapítani, hogy az előző, illetve jelenlegi „B” Részlegben dolgozó vezető interjújában mi volt a domináns téma, miről beszéltek a legtöbbször. A jelenlegi vezető a „B” Részlegben dolgozó állományról és az ő érzelmeikről, az előző vezető a felsővezetésről és a felsővezetéssel való küzdelmeiről.



22. ábra: Az p-SHIFT projekt mögöttes szférái, és az egyes kvázi-közösségek elhelyezkedése ebben (saját ábra)

A felsővezetés és a szakszervezet csak áttételesen hatnak erre a viszonyrendszerre, viszont hatásuk erőteljes. Mind a kettő alapvetően távol marad a p-SHIFT projekttől, bár a felsővezetés interpretációit nem tudtam megismerni. A szakszervezet keresi azt az érdeket, amit képviselhet a p-SHIFT projektben.

Ami a felsővezetésben és a szakszervezetben közös, hogy a párhuzamos szervezeti folyamatokban való ütközésükkel, érdek-vezérelte játszmáikkal hatással vannak a p-SHIFT projekten belüli kapcsolódásokra is. Az állományban a felsővezetés kelt gyanút, a középvezetőkben pedig a szakszervezet. A felsővezetés felé érzett gyanú áttevődik részben a középvezetésre – a szakszervezet felé táplált gyanú pedig a középvezetés szemében tevődik át az állományra.

A felsővezetők és szakszervezet uralta érdek-szféra egy másik dilemmát is felvet, ami a dialógus mint elméleti konstrukció szervezeti megvalósíthatóságát kérdőjelezi meg. Egy szervezet nem csak az eltérő célrendszerek miatt komplex rendszer, de **adott időben több változási folyamat is futhat, és ha az egyikben az érdek-szféra dominál, az hiteltelenné teheti a másik folyamat dialogikus viszonyait.** Ezekben az esetekben a dialógus filozófiák alapján az lenne a párbeszédés kapcsolatokban a tiszta, ha transzparensen megmutatnák azt, hogy a párhuzamos érdek-harcok miatt nem érdemes folytatni a párbeszédet. Ha felfüggesztenék átmenetileg a dialógust. Viszont *az érdek-harcok egyik sajátja, hogy van, amikor magában a transzparenciában ellenérdekelt egyik, másik, vagy mindegyik fél.* Vagyis **amíg nem tud a szervezeti kultúra egyik alap értéke lenni a transzparencia, addig ezt nem lehet ilyen, az elméletek alapján egyértelműnek tűnő módon megoldani.**

Mi tartja fenn a különbözőségeket, a fragmentációt a kis-közösségi jelentésvilágok között? Kinek milyen *nyílt vagy rejtett* érdeke van ebben a fragmentációban?

Minden, a p-SHIFT projektben érintett szereplői csoport oldalán lehet azonosítani olyan tényezőt, amely fenntartja a különbségeket, ami hozzájárul ahhoz, hogy a három szféra elkülönültsége előálljon és fennmaradjon.

1. ÁLLOMÁNYI OLDALON

- **A képviselet útján való dialógus** tévedése (PanTeam tagok szerepe). A dialógus elméletek hangsúlyozzák, hogy nincs képviselet útján való dialógus. A dialógus mindig személyes, egyének közötti. Vagy biztosítani kell egyfajta hálózatos működést, amikor dialógus-közösségek és közöttük kapcsolódások vannak kialakítva (lásd Kotter, 2012, stratégiai hálózata, 2.2.2. fejezet)– vagy mindenkinek jelen kell lennie egy nagy dialógus-eseményen (lásd Bohm, 2011, nagycsoportos módszertana, 4.2.1. fejezet). Ugyanakkor kérdéses, hogy ha egyértelmű és világos lett volna a PanTeam tagok szerepe és felelőssége a p-SHIFT Projekt elején, akkor meg tudott volna-e valósulni mégis – az elméletekkel szemben – a képviselet útján való dialógus. A kutatásom alapján nem tudok egyértelműen válaszolni a kérdésre, további kutatások szükségesek a válaszhoz.
- **Az egyoldalú felelősség-hárítás.** Ha a változás aktorának valóban fontos a változás tartalma, akkor meg kellene jelennie a felelősség-érzetnek. Oda lehetne lépni egymáshoz, és lehetne erőfeszítéseket tenni azért, hogy az adott szereplőt megértsék a többiek. Hogy miért nem teszik meg, egyénileg különbözik: fásultság, egyfajta kiégettség, lustaság.

2. KÖZÉPVEZETŐI OLDALON

- **A valódi megértés nem egy egyoldalú, kognitív tett,** hanem érzelmi munka is: megérintődés, valódi odafordulás a másikhöz. Én – Te viszony (Buber, 1994).
- **Az egyoldalú felelősség-vállalás.** A középvezetés egyoldalúan magára vállalja annak a felelősségét, hogy neki kellett volna bevonnia a teljes állományt – ezzel erősíti a Mi – Ti / Ők olvasatot. Több megértés kellene arról, hogy mi, együtt hogyan hozzuk létre, ami van, vállalni kellene annak a kényelmetlenségét, hogy megmutatom a másiknak, hogy neki is van ebben felelőssége. Ez is értelmezhető egyfajta kényelmes távol maradásként a kellemetlen szituációtól.

3. FELSŐVEZETŐI OLDALON

- **A nem-hatás illúziója.** A távol maradás is hatás, jelen esetben gyanút kelt. A szervezet részeként egy változás szereplőjének tudatosan kell kezelni, hogy mindenképpen hatással van a dialógusra. Akár távolmaradással, akár a párhuzamos szervezeti folyamatokon keresztül.

4. PROJEKTVEZETŐI OLDALON

- **A közvetítő (PanTeam) szerep tisztázatlansága.** Egy jól kidolgozott és mindenki számára megfelelően kommunikált felelősséggel, feladatokkal egy Kotter-féle (2012) hálózatos párbeszédese működés lehetősége rejlett benne. De ennek eldöntéséhez további kutatás szükséges.

- *A közvetítő (projektvezető) szerep okozta távolság, mint a dialógus gátja:* a projektvezetés rosszul értelmezi a saját felelősségét és szerepét. Neki nem kell a megértő-közvetítő csatorna lenni. Az ő feladata az lenne, hogy teret és időt teremtsen a többi szereplő számára a dialógusra.

5. SZAKSZERVEZETI OLDALON

- *Az erő-demonstráció hatása.* A szakszervezet áttételesen hat erejével a p-SHIFT projektben. A párhuzamos szervezeti eseményekben nagy erővel és hatalmi súllyal lépett fel. Ennek a hatása a p-SHIFT projektre a középvezetőkön keresztül jelent meg: hiába nem avatkozik be érdemben a szakszervezet a p-SHIFT projektbe, egy állandó fenyegetettséget jelent a vezetőknek. Ugyanaz igaz rájuk is, mint a felsővezetésre: mivel része a szervezeti rendszernek, ahol a dialógust próbálják létrehozni mások, tudatosan kellene kezelnie, hogy mindenképpen hatással van. Akár a párhuzamos szervezeti folyamatokon keresztül a gyanú hermeneutikájának beemelásával a viszonyrendszerbe. Ez viszont a dialógikus viszonyokat rombolja, tehát a hatás negatív, a dialógus ellen hat.

II. kutatási kérdések:

Mi jellemzi Az ANSP-ben a p-SHIFT változásban közvetlenül érintett „B” Részlegben dolgozó szakszemélyzet közötti viszonyokat 2018 októberében? Miért?

Az eredményeket részletesen bemutató fejezetben került bemutatásra két, fenti kutatási kérdést alábontó alkérdés: a p-SHIFT változásban közvetlenül érintett „B” Részlegben dolgozó szakszemélyzet hogyan jellemzi a közöttük 2018 októberére kialakult viszonyokat, kapcsolódásokat? Hogyan élnek meg a kapcsolatokat, azok jellemzőit? Ezekre a kérdésekre az elemzési fejezetben részletes választ adtam.

Összefoglalóan kimondhatjuk, hogy **2018 októberében nem érzi magát egyik résztvevői csoport sem dialógikus viszonyban.** A domináns narratíva képviselői, akik legegységesebben egy mikro jelentésvilágot alkotnak, sem állnak dialógikus viszonyban egymással.

III. kutatási kérdések:

Milyen (minőségű) megértés jött létre Az ANSP-ben a p-SHIFT változásban közvetlenül érintett „B” Részlegben dolgozó szakszemélyzet között 2018 októberére? Miért? Megértve érzik magukat? Ők megértik a többi szereplőt?

Egymás észlelt reakcióit érdemi megértésre való törekvés *nélkül* értelmezik mindannyian, vezetők és a „B” Részlegben dolgozó állomány egyaránt. Vannak *a megértésnek csirái*, amelyek

elnagyolt, felszínes benyomások alapján születtek, de mindenképpen valamennyi *jóindulatról tesznek tanúbizonyságot*.

Ilyen a középvezetők részéről az a meglátás, hogy a „B” Részlegben dolgozó állomány részéről észlelt ellenállás valójában érzelmi elfogultságot jelent. De ilyen az is, hogy az állomány - legalábbis részben - azzal magyarázza a középvezetés reakcióit, hogy az feltételezett felsővezetői elvárásoknak való megfelelés miatt van. Ezek **az attribúciók egy észlelt (állományi / vezetői) magatartás egyéni (vezetői / munkavállalói) magyarázatai**.

A meg-nem-értettség kis szigetei jönnek létre, olyannyira fragmentáltan, hogy tulajdonképpen minden egyes egyén egy-egy különálló sziget. Vannak még, akik nyitottak lennének a párbeszédre, de bennük is érződik egyfajta kiégettség, fásultság. Ebben az energiátlan, egymás felé nyitni nem képes helyzetben az egyetlen remény az új „B” Részleg vezetőiben van. De ha az új vezető ezt a széttöredezettséget nem tudja felszámolni, nem lesz olyan, egymás felé nyitott, egymással kapcsolatot létesíteni akaró egyének közössége, amiben ki tudna alakulni a dialógus.

7.2 Az elsőrendű-konstrukciók és a másodrendű - konstrukciók találkozása

A helyi, időben és térben lokális, társas konstrukció jelen fejezetben kerül összevetésre a szakirodalom által képviselt elméleti konstrukcióval. *A lokális, társas konstrukciót és az elméleti konstrukciót dialógusba kell hoznom egymással.*

IV. kutatási kérdések:

A már létező másodrendű konstrukciók milyen viszonyban vannak a lokális elsőrendű konstrukciókkal: mit erősítenek meg az elsőrendű konstrukciók, mit gyengítenek, mivel bővítik, árnyalják, pontosítják, esetleg rombolják a társadalomtudományi elméleteket? És viszont: elméleti szempontból tekinthetjük-e dialógusnak azt, ami a szereplők között létrejött?

Lehetséges-e olyan, hogy ugyan ők itt és most dialógusnak élik meg a közöttük lévő viszonyokat és folyamatokat, de az mégsem felel meg az elméletek által felállított követelményeknek?

A IV. kérdéskör legutolsó kérdését viszonylag könnyű megválaszolni az eredmények alapján, hiszen a résztvevők nem érzik magukat sem dialógusban, sem dialogikus viszonyban. Nézzük, mit mondanak az elméletek a dialogikus viszonyról, és tétélesen vizsgáljuk meg, teljesül-e valamelyik feltétel Az ANSP a p-SHIFT Projektjében, bármelyik szereplőcsoport közötti viszonyban.

Mire vonatkoznak a kritériumok?	Dialogus kritériumok	A kutatási eset jellemzői
ELEMÉK	Szükség szerint elfogult (előítéletek, előfeltevések, motivációk, elvárások, előzetes koncepciók)	igaz
	Szabad (előzektől függetlenül tud és akar)	Az érzelmi szférában lévő irányítók nem akarnak az érzelmi motivációiktól függetlenül a projekt indulásakor. Később a bezárkózásuk oka már az, hogy nem adekvát reakciókat kaptak az érzelmi megnyilvánulásukra. Nem tudjuk meg, hogy adekvát reakciók esetén tudnának-e függetlenül az érzelmeiktől. A felsővezetés és a szakszervezet mozgását alapvetően az érdekek vezérlik. Egy érdemi párbeszédhez szükséges lenne ezeknek az érdekeknek az átmeneti felfüggesztése. Jelen szervezeti szituációban nem derül ki, képesek lennének-e erre, milyen feltételekkel, és így létre jönne-e a dialogikus viszony.
	Önkéntesség, kényszer-mentesség	Nem igaz, lásd PanTeam tagok kiválasztása; a kényszer eleve hiteltelenné tette a dialogikus viszonyt a középvezetés és a PanTeam tagok, de áttételesen az állomány között is.
	Szituált: társadalmilag és történelmileg	mindenkire igaz, kutatási tereptől függetlenül
	Igazság-igény (valódi megmutat)	Igaz, pl. múltbeli tapasztalatok (előző középvezető és állomány közötti kapcsolat) sem torzította el!
	Autonómia, önvédelem-mentesség	A múltbeli tapasztalatok (felsővezetés, középvezetés és állomány között) nem befolyásolták az autonómiát. A változás olyan egértelmű, jelentős, fontos a tornyos állománynak, hogy nem lépnek életbe az önvédelmi mechanizmusok.
	Autentikus: fontos neki a tárgy	Egértelmű, hogy a változás mértéke és téje miatt minden résztvevőnek fontos a dialógus tárgya.
	Nyitott (változásra, másik résztvevőre)	Ebben figyelhető meg alapvető különbség a "B" Részlegben belül. Vannak, akiket teljesen zártnak érzékelnek a többiek. Összességében 2018 októberére a meg-nem-értettség egymástól elzárt kis szigetei jöttek létre.
	Jóindulat hermeneutikája (1. másiktól igaz lehet; 2. segíti a másikat a minél pontosabb, igazabb megmutatkozásban; 3. önmaga nyílt megmutatása)	A szakszervezet és a középvezetés között lehetett fel egyedül a gyanú. (Megj.: a felsővezetés perspektívája, és direktben a szakszervezeti perspektíva kimaradt a kutatásból!)
	Hitelesség	A középvezetés, bár felismeri az érzelmi elfogultságot, nem segíti az érzelmi szférában lévőket, hogy önmagukat, és önmaguk meg-nem-értettségét pontosan értsék, vagyis a 2. pont ebben sérül.
	Érthetőség (nyelvi és kommunikativ kompetencia)	A PanTeam tagok kiválasztása, és a PanTeam működését övező pletykák aláásták a PanTeam párbeszéd szerepét, a tagok hitelességét. A felsővezetés vélt áttételes hatása miatt a középvezetés hitelességi hátránnyal kezd ("kényszer" a projektirányokkal való azonosulás).
	Független (nem áll senki kontrollja alatt)	Nem találtam a kutatás során erre vonatkozó negatív megállapítással. Ebből azt a következtetést vonom le, hogy érték egymást, értenék egymást nyelvi - kommunikativ kompetenciákkal nincs probléma.
	Előre nem rögzített, a résztvevők közt bontakozik ki	Nem igaz, minden résztvevő arról számolt be, hogy ami a leginkább aláasta a párbeszédet, az az, hogy nem volt érdemi együtt-döntés a változás irányairól, a dialógus valódi tárgyáról.
	Nem állandó sem időben sem térben	Folyamatosan változott a tárgy. A projekt kezdeti szakaszában igaz volt, amivel küzdöttek a szereplők, mert nem volt megszokott szervezeti működés. Az európai pályázati projekttel, illetve az azt követő, vélt felsővezetői elvárások viszont azt üzenték az állománynak, hogy a változás célját, a dialógus tárgyát nem lehet megkérdőjelezni. Az a felsővezetés által meghatározott.
	Szituált: a dialógusban jön létre, attól függetlenül nem létezik	Igaz, de az európai pályázati projektet követő időszakban a projekt minden résztvevője úgy értelmezi, hogy már a felsővezetés részéről rögzített a tárgy. (Megj.: a felsővezetői perspektívából nem vizsgáltam a változást.)
	Lehet beszélt vagy írott nyelv, ill. a kultúra	Igaz,
	Dinamikus, állandó változásban van	Nem volt a kutatásom fókuszában.
	Független, nem áll senki kontrollja alatt	Nem volt a kutatásom fókuszában.
	Hatalmi probléma: kinek van előnye, ki van otthon jobban benne, kinek a nyelvén beszélünk	Nem volt a kutatásom fókuszában.
	Ritkán tisztán mediatív	Nem volt a kutatásom fókuszában.
	Ínkább nincs valódi közös, semleges nyelv	Nem volt a kutatásom fókuszában.

23. ábra: A p-SHIFT esetben a dialógus-feltételek megvalósulása. A résztvevőkre, a dialógus tárgyára és a médiumra vonatkozó feltételek vizsgálata. (saját ábra)

Összefoglalóan kiemelhetjük, hogy a résztvevőkre vonatkozó dialógus-feltételek többsége teljesül. Egyedül az önkéntesség / kényszermentesség nem igaz a PanTeam tagok esetében. Itt dilemmaként merült fel bennem, hogy az egész projekt felsővezetői döntés értelmében jött létre, célozva a „B” Részlegben dolgozó állomány alapvető munkavégzési körülményeinek a megváltoztatását. Egy szervezeti szereplő, kivált ha nem felsővezető, mondhat-e nemet a párbeszédre? Van-e valóban önkéntes, szabad választása az egyénnek egy szervezeti helyzetben? A p-SHIFT esetet megvizsgálva azt a választ tudom erre adni, hogy az egyének számára ez valójában nem dilemma. Ha van *valódi* lehetőség arra, hogy *hatással* legyek a párbeszédben a változásra, akkor részt *akarnak* venni az egyének a párbeszédben. Ez a

párbeszéd tárgyára vonatkozó feltételre vonatkozik: nem áll senki egyoldalú kontrollja alatt. Ha ez sérül, akkor az aláássa a dialógus hitelességét, felszámolja a dialogikus viszonyokat.

Mire vonatkoznak a kritériumok?	Dialógus kritériumok	A kutatási eset jellemzői
VIZSZONYOK	Én-Te viszony	Nem áll fenn Én - Te viszony semelyik szereplő között
	Partnerség	Az állomány feltételezett valódi partnerséget A p-SHIFT projekt indulásakor; a PanTeam indulása és működése során történt események és ezek állományi narratívái miatt a partnerség megszűnt az állomány és középvezetés, az állomány és projektvezetők között.
	Kölcsönös, kétoldalú	Volt kölcsönösség, de 2018 októberére elszigetelődtek egymástól a szereplők.
	Oda-vissza hatás	A projekt indulásakor, a PanTeam tagok kiválasztásával már sérült, amikor nem lehetett kritikát megfogalmazni a projektről (vagyis nem lehetett érdemi hatást gyakorolni).
	Résztvevők közti viszony	1. Akik nyitottak voltak, de a tapasztalatok miatt csalódottak és bezárkóztak - van hatás, de a dialógus szempontjából negatív. 2. Eleve elzárkózók: nem kerültek érdemi viszonyba másokkal, nem is hatott rájuk a viszony, nem változtak. 3. Akik még mindig nyitottak a párbeszédre, azok is elzárkóztak, tehát a nyitottságuk ellenére negatívan hatott rájuk a p-SHIFT projektben létrejövő viszonyrendszer.
	Megváltoztatja a szereplőket (hatás-elv)	
	Kockázatos	Igaz
	Feszültség van benne	Igaz
	Szükségszerű hatalmi asszimmetria (hatalmi pozíció és kiszolgáltatottság)	Igaz (plusz: informális hatalom és kiszolgáltatottság is tetten érhető, lásd szakszervezet); a kutatási esetben a hatalmi asszimmetria önmagában nem volt hatással a dialógusra.
	Résztvevő - tárgy közötti viszony	Igaz. A racionális - szakmai szférában lévő is reagálnak érzelmileg a változásra, de ezt fel tudják függeszteni, zárójelbe tudják tenni. A kutatásból az derül ki, hogy akkor is lehetne dialógust folytatni, ha nem lenne mindenki a racionális - szakmai szférában. De az érzelmekre való adekvát reakciók szükségessé, hogy ne zárjanak be az egyének.
	Dinamikus	A p-SHIFT projektben egy jól azonosítható csoport viszonylag korán bezárkózott. Az ő viszonyuk stabilnak mondható a dialógus tárgyával. A többiekkel megfigyelhető a dinamizmus.
	Résztvevő - médium közti viszony	Nem volt a kutatásom fókuszában. Dinamikus Lokális, helyi dinamika Nem volt a kutatásom fókuszában. Elfogultság (a másik résztvevőhöz viszonyítva azonosíthatóan) Nem volt a kutatásom fókuszában.

24. ábra: A p-SHIFT esetben a dialógus-feltételek megvalósulása. A viszonyokra vonatkozó feltételek vizsgálata. (saját ábra)

Összefoglalva elmondhatjuk, hogy a viszonyokra vonatkozó feltételek többsége nem teljesül Az ANSP a p-SHIFT Projektjében. Volt kölcsönösség és oda-vissza hatás, jellemzően a projekt indulásakor. Ami szinte végig hiányzott, az az Én – Te viszony (Buber, 1994). A párhuzamos szervezeti események ezen a ponton tudnak legerősebben hatni egy-egy szervezeti dialógusra. Ha egy párhuzamos projektben, szervezeti történetben Én – Az viszonyok állnak fenn a felek között, nehezen tudom elképzelni, hogy létre tud jönni más fórumon Én – Te viszony. Ebből a szempontból szerencsés a felsővezetés és a szakszervezet távol maradása. Az eset elemzése alapján arra a megállapításra jutottam, hogy Az ANSP p-SHIFT Projektjében lenne lehetőség Én – Te viszony kialakítására a középvezetés és a szakszemélyzet között. A felsővezetés és szakszervezet vonatkozásában további kutatás lenne szükséges, de az érdek-szférában való erőteljes jelenlétük miatt kétséges.

Az 4. fejezetben ismertettem olyan elméleti dilemmákat, amelyek a változásmenedzsment elméletek és a dialógus filozófiák összevetése kapcsán fogalmazódtak meg. Jellemzően a dialógus filozófiák adnak válaszokat, de szeretném bemutatni, a kutatásom alapján milyen gyakorlati válaszokat tudok ezekre megfogalmazni.

- 1) A nyelvhasználatból, sorrendiségből (pl. ki kezdeményez, ki a megrendelő), dialógusban való jártasságból (pl. egy tanácsadó szerepe) adódó **hatalmi aszimmetriát hogyan lehet feloldani?**
- a. Dialógus filozófiák válasza: A hatalmi aszimmetria immanens sajátossága a dialógusnak. A résztvevők közötti viszony képes csak feloldani: a mögöttes attitűd, ahogyan a résztvevők egymáshoz, a folyamathoz hozzáállnak. Ha a másikhoz nyitottan, valódi figyelemmel fordulok, mert célom nem a felette való kontroll, vagy uralom, hanem az együttműködés, együtt-cselekvés, akkor nem élek vissza a hatalmammal.
 - b. Az eset rámutatott a formális és informális hatalmi aszimmetriára is. Mind a két esetben igaznak bizonyul a dialógus filozófiák fenti válasza: az egymáshoz való hozzáállás hatása a domináns, felül tudja írni a hatalmi viszonyokat. A p-SHIFT Projekt arra is rávilágított, hogy valóban hatalmi tényező a megrendelő, kezdeményező szerep. Mekkora teret ad a résztvevőknek? Ha van valódi mozgástér, ráhatás a dialógus, a változás tárgyára, akkor ez a hatalmi aszimmetria is fel tud oldódni a folyamatban.
- 2) **A nyíltság és kiszolgáltatottság mentén lehetséges-e dialógus szervezeti keretek között?**
- a. A dialógus filozófiák válasza: a jóindulat hermeneutikája mindig kiszolgáltatott. Racionális észérvek nem szólnak mellette. Egyéni döntésen, és alapvető világ- és emberszemléleten múlik, hogy a nehézségek és nyilvánvaló kockázatok ellenére hiszünk-e a dialógus értelmében.
 - b. Az eset elemzésekor részben kapcsolódó jelenséggel találkoztam. Azok, akik csalódtak és ezért a kezdeti nyíltságukat elzárkózással váltották fel, nem kiszolgáltatottnak élték meg magukat a párbeszédes helyzetben, hanem inkább úgy, hogy „azt hittük, ez lehetséges”. Ez inkább jelent megbánt jóindulatot, mint kiszolgáltatottságot. Erre viszont igaz a dialógus filozófiák válasza, ti. nem lehet másként, a jóindulat mindig kockázat, ha nem talál viszont-jóindulatra vagy nyílt partneri kapcsolódásra a másik félben.
- 3) **Hogyan oldható fel a jóindulattal szembeni gyanakvás?**
- a. A dialógus filozófiák válasza: a jóindulattal szemben mindig lesz gyanakvás szervezeti keretek között; folyamatosan kell bizonyítani, s a jóindulatért mindig és folyamatosan küzdeni kell. A hitelesség egy véget nem érő bizonyítási kényszer.
 - b. Ezt részben igazolva látom az eset kapcsán. A párhuzamos szervezeti folyamatok miatt, ahol nem feltétlenül lesz dialogikus viszonyrendszer, akár a dialógus átmeneti felfüggesztése is indokolt lehet. Miközben ezzel lehet együtt élni, az is biztos, hogy egy felfüggesztett párbeszédet nem lehet ott folytatni, ahol abbahagytuk. Valamilyen mértékben újra kell építeni a bizalmat minden esetben, ennek időszüksége a kérdéses. Olyan, a p-SHIFT esetben felbukkanó szereplőcsoportok, mint a felsővezetés vagy a szakszervezet, valószínűleg több erőfeszítést kell tennie, hogy hiteles legyen egy párbeszédes folyamatban. Az p-SHIFT Projekt elemzésekor pont ez a két perspektíva csak egyoldalúan került feldolgozásra, de az világosan kiolvasható akár a projektvezetés, akár a középvezetés, akár az állomány

elbeszéléseiből, hogy ennek a két szereplőnek sokat kell küzdenie, hogy hiteles legyen egy dialogikus viszonyban.

- 4) Mi van, ha egy szervezetben **a múltbeli sérelmek olyan mélyek**, hogy ez a gyanú oly mértékét hozza létre, amely ellehetetleníti a dialógust?
- A dialógus filozófiák válasza: a jóindulat hermeneutikája maga is véges. Vannak sebek, amiket nem lehet begyógyítani, ilyenkor nem marad más hátra, mint a megértés elől való visszahúzódás.
 - A p-SHIFT esetben nem találtam gyógyíthatatlan sebet. Sőt, az láttam, hogy az előző „B” Részleg vezetés és állomány nem ideális kapcsolata sem lett volna képes önmagában aláásni a dialógust! Ugyanis a dialógus tárgya, a p-SHIFT változás olyan, személyesen és egyénileg egyaránt fontos téma volt az állománynak, ami felülemelte őket a vélt vagy valós múltbeli sérelmeken.
- 5) A szervezeti **sztuáltságot felül tudja-e írni a dialógus iránti elkötelezettség**?
- A dialógus filozófiák válasza: egyéni döntésen, és alapvető világ- és emberszemléleten múlik, hogy a nehézségek és nyilvánvaló kockázatok ellenére hiszünk-e a dialógus értelmében.
 - A vizsgált eset alapján azt tudom mondani, hogy részben igen, sem múltbeli események, sem hierarchiában elfoglalt hely nem tudta befolyásolni a dialógust, mert annak tárgya személyesen fontos volt minden érintett szereplőnek. Ami árnyalja a választ, hogy a párhuzamos szervezeti folyamatok viszont el tudják lehetetleníteni a dialógust. Ebben az esetben megoldás a dialógus átmeneti felfüggesztése, ami után biztos hogy erőfeszítést kell tenni a dialogikus viszonyok újra építéséért.

Mire vonatkoznak a kritériumok?		Dialógus kritériumok	A kutatási eset jellemzői
INTERAKCIÓK	Résztevők közti interakció	Szimmetria-feltétel (aktív-passzív szerepek szekvenciálisak)	A p-SHIFT projektben addig, amíg van érdemi próbálkozás a párbeszédre, megfigyelhető a szimmetria. Később már szinte mindenki elzárkózik, nincs érdemi interakció. Az új részlegvezető részéről megfigyelhető az arra való törekvés, hogy újraépítse a kommunikációt. Számára fontos a szimmetrikus interakció.
		Reakció = érdemi reakció	A fragmentáltság egyik legfőbb oka, hogy a projekt kezdetén az érzelmi szférában lévők nem érezték érdemi reakciónak, amit a párbeszéd során tapasztaltak. Az érdemi reakció elmaradása az egyik legkritikusabb volt ebben a változásban.
		Közvetlen (1. nem közvetített; 2. tiszta kapcsolódás)	A p-SHIFT projektben közvetített interakciónak tekinthető a Panther Team működése. De a szereptisztázatlanságuk miatt nem tudok megállapítást tenni arról, működőképes lehetett volna-e ez a közvetített interakció. Az interjúk alapján nem lehet kizárni, hogy tudott volna a PanTeam így funkcionálni.
		Teljesség igénye (nincsenek tabuk)	Elsősorban a felsővezetés kapcsolódásaira nem igaz, hogy nincsenek tabuk. Ezek a tabuk, akár valóság, akár feltételezettek, alapjaiban mérgezik meg a felsővezetés és az állomány, ill. a felsővezetés és a középvezetés vagy projektvezetés közötti viszonyt, ellehetetlenítve a dialógust.
	Résztevő - tárgy közti interakció	Folyamatos reflexió a tárgyra	Nem volt a kutatásom fókuszában.
	Résztevő - médium közti interakció	Egymásra-hatás (hatás-elv) Egymás kölcsönös meghatározása	Nem volt a kutatásom fókuszában. Nem volt a kutatásom fókuszában

25. ábra: A p-SHIFT esetben a dialógus-feltételek megvalósulása. Az interakciókra vonatkozó feltételek vizsgálata. (saját ábra)

Összefoglalva elmondhatjuk, hogy az interakciókon sok múlik, de alapvetően a viszonyok rendezetlensége okozta a p-SHIFT Projektben a dialogikus viszonyok kudarcát. Hiába van

szimmetria, tabumentesség a résztvevők között, ha nem tud kialakulni Én – Te viszony, érdemi partnerség, akkor nincs esély dialogikus viszonyra sem.

Az érdemi, adekvát reakció kritikus fontosságát is demonstrálta a vizsgált eset. Hiszen a meg-nem-értett kis szigetek fragmentáltságának egyik legfontosabb oka, hogy a domináns narratíva közössége nem érezte érdeminek a reakciókat, amiket kapott vagy észlelt a projekt elején.

V. kutatási kérdések:

Mit tudtam meg a szervezeti változásról, mint jelenségről? Mit mondok a szervezeti változásról annak a megértésnek a tükrében, amit az empirikus kutatás hozott?

Amennyiben a változás valóban fontos a szervezeti szereplőknek, az önmagában olyan erővel bír, ami lehetőséget ad a párbeszédre, ami felül tud írni szervezeti múltból fakadó tapasztalatot, vagy szervezeti szituáltságot, elfogultságot. Előfordulhatnak párhuzamos szervezeti események, amelyek miatt fel kell függeszteni a dialógust, de a vizsgált esetben azt kell megállapítanom, hogy lehet újra építkezni.

A szervezet egy komplex rendszer, több esemény, folyamat zajlik benne párhuzamosan, a maguk érzelmi-, racionális cél-, vagy érdek-rendszereivel. Ezeknek az egymásra hatása nem kerülhető el, de kezelhető. Egyik vagy másik folyamatot fel lehet függeszteni egy másik, fontosabb érdekében. Ebben magától értetődő feladata van a felsővezetésnek, és fontos tudatosítania, hogy akkor is prioritásokat állít fel, ha ennek nincs tudatában. A p-SHIFT Projektben a felsővezetés hiába nevezte stratégiai projektnek a p-SHIFT projektet, ha a párhuzamos szervezeti eseményekben való mozgásakor nem figyelt azok projektre való hatására.

Egy párbeszédés viszony-rendszer, egy dialógus nem megszokott napjaink szervezeteiben. Az indításkor nagyon fontos a türelem empátia. A megértés fontos amikor kezdeti értetlenséggel szembesül a párbeszéd egyik vagy másik szereplője. És ami még fontosabb: a megértés nem csak kognitív tett! Empátiával kell érteni a másik érzelmi állapotát is. Ennek megfelelő válaszokat kell adni a kérdésekre, dilemmákra, érzelmi megnyilvánulásokra. Itt, ebben a korai szakaszban kiemelt szerepe lehet egy közvetítő szereplőnek, a vizsgált esetben a projektvezetésnek. Kvázi – függetlenként tudja segíteni a felek kölcsönös megértését, de szerepe átmeneti. Feladata a kapcsolat létrehozása, idő és tér teremtése a dialógusra.

8 BIBLIOGRÁFIA

- Ádám, János SJ (1998): Jézus Társasága a III. évezred küszöbén. In: Nemesszeghy Ervin SJ (ed.): Jezsuiták küldetése. Korda Kiadó, Kecskemét, Hungary, 1998
- Adorno, Th.W. & Goldmann, L. (1978): A második irodalomszociológiai kollokviumon (Royamont) lezajlott vita kivonatos jegyzőkönyve. In: Józsa, Péter (Eds.): Művészetszociológia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1978, p. 77 – 92
- Argyris, Chris & Schön, Donald A. (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, USA, 1978
- Argyris, Chris (1977): Double loop learning in organizations. In: Harvard Business Review Sep/Oct 1977 Vol. 55. Issue 5. p. 115-125
- Argyris, Chris (1991): Teaching Smart People How To Learn. In: Harvard Business Review May/June 1991 Vol. 69. Issue 3. p. 99- 109
- Argyris, Chris (1994): Good Communication That Blocks Learning. In: Harvard Business Review July/Aug 1994 Vol. 72. Issue 4. p. 77-85
- Armenakis, Achilles A. & Harris, Stanley G. (2009): Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. In: Journal of Change Management June 2009 Vol. 9 No. 2. p. 127 – 142
- Bácsi, Katalin (2012): Szociális párbeszéd a válság idején: innováció vagy útfüggőség? A magyarországi autóipar példája. Doktori tézis tervezet. Kézirat. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, 2012
- Bahtyin, M. M. (1985): A szó az életben és a költészetben. Európa Könyvkiadó, Budapest, 1985
- Bahtyin, M. M. (1986a): A dialógus Dosztojevszkijnél. In: Bahtyin, M. M. (1986): A beszéd és a valóság. Filozófiai és beszédelméleti írások. Gondolat Kiadó, Budapest, 1986, p. 351 – 356
- Bahtyin, M. M. (1986b): Marxizmus és nyelvfilozófia. Részletek. In: Bahtyin, M. M. (1986): A beszéd és a valóság. Filozófiai és beszédelméleti írások. Gondolat Kiadó, Budapest, 1986, p. 193 – 350
- Bakacsi, Gyula (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK Kerszöv Kiadó, Budapest, Hungary, 1996
- Bakacsi, Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest, Hungary, 2004
- Bakacsi, Gyula (2005): Változásvezetés és szervezeti magatartás. In: Bakacsi, Gyula & Balaton, Károly & Dobák, Miklós (Eds): Változás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest, 2005. p. 61-81

- Bakker, J. T. (2011): Single European Sky: The Challenge of Managing Change. In: Crespo, D. C. & De Leon, M. (2011): Achieving the Single-European Sky. Goals and Challenges. Wolters Kluwer, The Netherlands, 2011, p. 11-16
- Ballesterio, F. (2011): The Human Factor in the Single European Sky. In: Crespo, D. C. & De Leon, M. (2011): Achieving the Single-European Sky. Goals and Challenges. Wolters Kluwer, The Netherlands, 2011, p. 267 – 280
- Barnard, Matt & Stoll, Naomi (2010): Organisational Change Management: A Rapid Literature Review. Centre for Understanding Behaviour Change, Bristol, 2010.
- Bauer, Lilla (2013): Hermeneutikai jóindulat - dekonstruktív gyanú - a jóindulat keltette gyanú. In: Fehér M. István & Lengyel, Zsuzsanna Mariann & Nyíró, Mikós & Olay, Csaba (Eds.): "Szót érteni egymással." Hermeneutika, tudományok, dialógus. L'Hamattan Kiadó, Budapest, 2013, p. 64 – 70
- Baumgartner, M. (2011): The Role for the Human Being in Single European Sky. In: Crespo, D. C. & De Leon, M. (2011): Achieving the Single-European Sky. Goals and Challenges. Wolters Kluwer, The Netherlands, 2011, p. 299 – 314
- Beardwell, I. & Holden, S. (1994): Human Resource Management. A Contemporary Perspective. Pitman Publishing, London, UK, 1994
- Becton, J. B. & Walker, H. J. & Jones-Farmer, A. (2014): Generational differences in workplace behavior. In: Journal of Applied Social Psychology. Vol. 44. No. 3., p. 175-189.
- Beer, Michael & Nohria, Nitin (2000): Cracking the Code of Change In: Harvard Business Review May-June 2000 Vol. 78. Issue 3. p. 133 – 141
- Bencze, Ildikó M. (2014): Kísérleti pragmatika. In: Pléh, Cs. & Lukács, Ágnes (Eds.): Pszicholingvisztika. Magyar pszicholingvisztikai kézikönyv. 2. kötet. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2014, p. 813 – 857
- Benson, J. & Brown, M. (2011): Generations at work: are there differences and do they matter? In: The International Journal of Human Resource Management. Vol. 22. Issue 9., p. 1843–1865.
- Blaikie, Norman (2007): Approaches to Social Enquiry. 2nd Ed. Polity Press, Cambridge, UK, 2007
- Bohm, David (2011): A dialógusról. SoL Intézet, Budapest, 2011
- Bolberitz, Pál (2005): A megismerés és értelmezés filozófiája. Második kiadás. Jel Kiadó, Budapest, 2005
- Bourdieu, Pierre (1978): A művészeti észlelés szociológiai elméletének elemei. In: Józsa, Péter (Eds.): Művészetszociológia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1978, p. 175 - 200

- Bouwe, Rene & Fry, Ronald (1991): Organizational Innovation and Learning. Four Patterns of Dialogue between the Dominant Logic and the New Logic. In: International Studies of Management and Organizations Winter1991/1992 Vol. 21. No. 4. p. 37 – 51
- Bouwen, Rene & De Visch, J. & Steyaert, C. (1992): Innovation Projects in Organizations: Complementing the Dominant Logic by Organizational Learning. In: Hosking, D.M. & Anderson, N. (Eds.): Organizational Change and Innovation. Routledge, London, UK, 1992
- Bouwen, Rene & Taillieu, Tharsi (2004): Multi-party Collaboration as Social Learning for Interdependence: Developing Relational Knowing for Sustainable Natural Resource Management. In: Journal of Community & Applied Social Psychology May/June2004 Vol. 14. Issue 3. p. 137 – 153
- Bruch, Heike & Sattelberger, Thomas (2001): Lufthansa's Transformation Marathon: Process of Liberating and Focusing Change Energy. In: Human Resource Management Fall2001 Vol. 40. No. 3. p. 249 – 259
- Brunetto, Y. & Farr-Wharton, R. & Shacklock, K. (2012): Communication, training, wellbeing, and commitment across nurse generations. In: Nursing Outlook. Vol. 60. No. 1., p. 7–15.
- Bryman, A. (1992): Research methods and organization studies. Routledge, London, UK, 1992
- Buber, Martin (1994): Én és Te. Európa Könyvkiadó, Budapest, 1994
- Burnes, Bernard & Jackson, Philip (2011): Success and Failure In Organizational Change: An Exploration of the Role of Values. Journal of Change Management June 2011 Vol. 11. No. 2. p. 133- 162
- Burnes, Bernard (2011): Introduction: Why Deas Change Fail, and What Can We Do About It? In: Journal of Change Management December 2011 Vol. 11. No. 4. p. 445-450
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979): Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Heinemann, London, UK, 1971
- By, Rune Todnem (2005): Organizational Change Management: A Critical Review. In: Journal of Change Management December 2005 Vol. 5. No. 4. p. 369 – 380
- Chikán, Attila (2012): Bizalom és versenyképesség. In: Muraközy László (ed.): A bizalmatlanság hálójában. A magyar beteg. Corvina Kiadó, Budapest, Hungary, 2012, p. 102 – 114
- Coghlan, David & Brannick, Teresa (2014): Doing Action Research In Your Own Organization. 4th Ed. SAGE, London, UK, 2014
- Crespo, D. c. & Fenoulhet, T. (2011): The Single European Sky (SES): 'Buliding Europe in the Sky' In: Crespo, D. C. & De Leon, M. (2011): Achieving the Single-European Sky. Goals and Challenges. Wolters Kluwer, The Netherlands, 2011, p. 3-10

- Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher G. (2001): *Organizational Development and Change*. South-Western College Publishing, Mason, Ohio, USA, 2001
- Csedő, Zoltán (2006): *Szervezeti változás és változásvezetés a folyamatos differenciálódás és integráció tükrében: az innovatív gyógyszeripar példája*. Doktori disszertáció. Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Budapest, 2006
- Cserne, Péter (2012): Társadalmi normák, jog, közpolitika. In: Muraközy László (ed.): *A bizalmatlanság hálójában. A magyar beteg*. Corvina Kiadó, Budapest, Hungary, 2012, p. 37 – 55
- Dixon, Nancy M. (1996): *Perspectives on Dialogue*. Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina, USA, 1996
- Dobák, Miklós (1996): *Szervezeti formák és vezetés*. KJK Kerszöv Kiadó, Budapest, Hungary, 1996
- Dobák, Milós & Antal, Zsuzsanna (2010): *Vezetés és szervezés. Szervezetk kialakítása és működtetése*. Aula Kiadó, Budapest, Hungary, 2010
- Drucker, Peter F. (1999): *Management Challenges For the 21st Century*. Harper/Collins Publisher, New York, New York, USA, 1999
- Easterby-Smith, M. & Araujo, L. (1999): Current Debates and Opportunities. In: Easterby-Smith & Araujo & Burgoyne (Eds.): *Organizational Learning and the Learning Organization*. SAGE, London, UK, 1999
- Easterby-Smith, M. & Thorpe, R.G. & Lowe, A. (1993): *Management Research. An Introduction*. SAGE, London, UK, 1993
- Eco, Umberto (1998): *A tökéletes nyelv keresése*. Atlantisz Kiadó, Budapest, Hungary, 1998
- Eco, Umberto (2013): *Az értelmezés határai*. Európa Könyvkiadó, Budapest, 2013
- Edmonson, Amy & Moingeon, Bertrand (1998): From Organizational Learning to the Learning Organization. In: *Management Learning 1998 Vol. 29. Issue 1*. p. 5 – 20
- Edmonson, Amy C. (1996): Three Faces of Eden: The Persistence of Competing Theories and Multiple Diagnoses in Organizational Intervention Research. In: *Human Relations 1996 Vol. 49. No. 5*. p. 571 – 595
- Eisenberg, Eric M. (2009): Organizational Communication Theories. In: Littlejohn, Stephen W. & Foss, Karen A. (Eds.): *Encyclopedia of Communication Theory*, SAGE, London, UK, 2009, p. 700 – 705
- Esterházy, Péter (2015): Nincs pucér valóság. Interjú Esterházy Péterrel. Forrás: http://index.hu/video/2015/12/14/esterhazy_peter_szuts_miklos_konyvesblog/ Letöltés: 2016. November 13.

Fehér M., István (2013): Szót érteni egymással. Jegyzetek a Gadamer - Derrida vitához. In: Fehér M. István & Lengyel, Zsuzsanna Mariann & Nyíró, Mikós & Olay, Csaba (Eds.): "Szót érteni egymással." Hermeneutika, tudományok, dialógus. L'Hamattan Kiadó, Budapest, 2013, p. 21 – 63

Felkai, Gábor (1993): Jürgen Habermas. Áron Kiadó, Budapest, 1993

French, Wendell L. & Bell, Cecil H. (1971): A Definition and History of Organization Development. Some Comments. In: Academy of Management Proceedings, 1971, p. 146 – 153

French, Wendell L. & Bell, Cecil H. (1993): A szervezetfejlesztés meghatározása. (Ford. Tóth Béla) Elérhető: http://www.szmt.hu/letoltesek/doc_download/8-wendell-a-szervezetfejlesztes-meghatarozasa Letöltés: 2016. november 13.

Gaarder, Jostein (2012): Sofie világa. Noran Libro Kiadó, Budapest, 2012

Gadamer, Hans-Georg (1984): Igazság és módszer. Gondolat Kiadó, Budapest, 1984

Gadamer, Hans-Georg (1994): Az üres és a betöltött időről. In: Gadamer, H-G (1994): A szép aktualitása. T-Twins Kiadó, Budapest, 1994, p. 85 – 110

Geertz, Clifford (1994a): Sűrű leírás. Út a kultúra értelmező elméletéhez. In: Geertz, Clifford (1994): Az értelmezés hatalma. Antropológiai írások. Századvég Kiadó, Budapest, 1994, p. 170 – 199

Geertz, Clifford (1994b): A bennszülöttek szemszögéből. Az antropológiai megismerés természetéről. In: Geertz, Clifford (1994): Az értelmezés hatalma. Antropológiai írások. Századvég Kiadó, Budapest, 1994, p. 200 -216

Gelei, András (1996): Szervezeti keret és szervezeti változás: egy értelmezési kísérlet. In: Szociológiai Szemle 1996/3-4 p. 55- 81

Gelei, András (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése. A szervezetfejlesztés esete. Doktori disszertáció. BKÁE, Vezetési és Szervezési Tanszék, Budapest

Gelei, András (2011): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése II.: a domináns szervezeti logika és az innovációs logika dialogikus kölcsönhatása. In: Dobák, M. & Bakacsi, Gy. & Kiss, Cs. (Eds.): Stratégia és menedzsment. Tanulmányok Balaton Károly tiszteletére. Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Budapest, 2011, p. 139 – 154

Gereben, Ágnes (1980): Csehov világa. Európa Kiadó, Budapest, 1980

Grasselli, Nóra Ilona (2009): Lehet akciókutatásból doktorálni? Eszményképek kontra valóság. In: Vezetéstudomány XI. Évf. 2009 4. szám p. 65 – 71

Griffin, Em (2003): Bevezetés a kommunikációelméletbe. Harmat Kiadó, Budapest, 2003

Grondin, Jean (2002): Bevezetés a filozófiai hermeneutikába. Osiris Kiadó, Budapest, 2002

Guba, Egon G. & Lincoln, Yvonna S. (1994): Competing Paradigms in Qualitative Research. In: Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (Eds.): Handbook of Qualitative Research. SAGE, London, UK, 1994, p. 105 – 117

Györffy, Dóra (2012): Bizalmatlanság és gazdaságpolitika. Hajlamok és ellenszerek. In: Muraközy László (ed.): A bizalmatlanság hálójában. A magyar beteg. Corvina Kiadó, Budapest, Hungary, 2012, p. 56 – 81

Habermas, Jürgen (1997): Mi az egyetemes pragmatika? In: Pléh & Síklaki & Terestyéni (Eds.): Nyelv - kommunikáció - cselekvés, Osiris Kiadó, Budapest, 1997, p. 228 – 259

Habermas, Jürgen (2011): A kommunikatív cselekvés elmélete. Gondola Kiadó, Budapest, 2011

Hankovszky, Tamás (2013): Kinyilatkoztatás és kölcsönösség. Vázlat. In: Farkas, Edit (Eds.): Kezdetben van a kapcsolat. Interdiszciplináris dialógus a dialógusról. JTMR Faludi Ferenc Akadémia, Budapest, 2013, p. 77 – 90

Hirschhorn, L. (1997): Reworking Authority. Polity Press, Cambridge, UK, 1997

Horányi, Özséb (2013): A dialógusok sikerfeltételeiről. Vázlat. In: Farkas, Edit (Eds.): Kezdetben van a kapcsolat. Interdiszciplináris dialógus a dialógusról. JTMR Faludi Ferenc Akadémia, Budapest, 2013, p. 21 – 34

Huntington, Samuel P. (1998): The Clash of Civilizations and the Remaking of the World Order. Touchstone Books, New York, New York, USA, 1998

Huws, U. & Dahlmann, S. (2007): Quality Standards for Case Studies in the European Foundation. Analytica Social and Economic Research. Eurofound, Dublin, 2007

Ishikawa, J. (2003): Key Features of National Social Dialogue: A Social Dialogue Resource Book. International Labour Office, Geneva, Italy, 2003

Jakab, Zoltán (2014): Jelentés: referencia és fogalmak. In: Pléh, Cs. & Lukács, Ágnes (Eds.): Pszicholingvisztika. Magyar pszicholingvisztikai kézikönyv. 2. kötet. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2014, p. 661 – 741

Karp, Tom (2005): Unpacking the Mysteries of Change: mental modelling. In: Journal of Change Management Mar 2005 Vol. 5. Issue 1. p. 87 – 96

Kerber, Kenneth & Bouno, Anthony F. (2005): Rethinking Organizational Change. In: Organizational Development Journal. Fall 2005 Vol. 23. No. 3. p. 23 – 38

Kiss, Andrea-Laura (2013): A közös nyelv keresése. In: Fehér M. István & Lengyel, Zsuzsanna Mariann & Nyíró, Mikós & Olay, Csaba (Eds.): "Szót érteni egymással." Hermeneutika, tudományok, dialógus. L'Hamattan Kiadó, Budapest, 2013, p. 117-131

Kotter, John (1999): A változások irányítása. Kossuth Kiadó, Budapest, Hungary, 1999

Kotter, John (2006): Our Iceberg Is Melting. St. Martin's Press, USA, 2006

Kotter, John (2007a): Olvad a jéghegyünk! Trivium Kiadó, Hungary, 2007

Kotter, John (2007b): Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. In: Harvard Business Review January 2007 Vol. 85. Issue 1. p. 96 – 103

Kotter, John (2008): Developing a Change-Friendly Culture. An Interview with John P. Kotter. In: Leader to Leader Spring 2008 Issue 48. p. 33- 38

Kotter, John (2012): Accelerate! How the Most Innovative Companies Capitalize on Today's Rapid-Fire Strategic Challenges - And Still Make Their Numbers. In: Harvard Business Review November 2012 Vol. 90. Issue 11. p. 44 – 58

Kvale, S. (1996): InterViews. An introduction to qualitative research interviewing. SAGE, Thousand Oaks, California, USA, 1996

Lofquist, Eric Arne (2011): Doomed To Fail: A Case Study of Change Implementation Collapse In the Norwegian Civil Aviation Industry. In: Journal of Change Management June 2011 Vol. 11. No. 2. p. 223-243

Mason, Jennifer (2005): Kvalitatív kutatás. Jászöveg Műhely Kiadó, Budapest, Hungary, 2005

Maxwell, Joseph A. (2005): Qualitative Research Design. An Interactive Approach. SAGE, London, UK, 2005

Mazgon, Gábor (2013): A lelkivezetés mint dialógus. Vázlat. In: Farkas, Edit (Eds.): Kezdetben van a kapcsolat. Interdiszciplináris dialógus a dialógusról. JTMR Faludi Ferenc Akadémia, Budapest, 2013, p. 129 – 154

McCann, R. M. & Giles, H. (2006): Communication With People of Different Ages in the Workplace: Thai and American Data. In: Human Communication Research, Vol. 32. Issue 1., p 74–108

McDermott, Virginia M. (2009): Interpersonal Communication Theories. In: Littlejohn, Stephen W. & Foss, Karen A. (Eds.): Encyclopedia of Communication Theory, SAGE, London, UK, 2009, p. 546 – 551

McLain-Smith, Diana (2013): Chris Argyris. In: Reflections, 2013 June, Vol. 13 Issue 2., p. 5-5

Miles, M.B. & Huberman, M.A. (1994): Qualitative data analysis. SAGE, London, UK, 1994

Muraközy, László (2012): A bizalmatlanságok rendszere. Fortélyos félelem igazgat minket s nem csalóka remény. In: Muraközy László (ed.): A bizalmatlanság hálójában. A magyar beteg. Corvina Kiadó, Budapest, Hungary, 2012, p. 7 – 36

Nagypál, Szabolcs (2013): A vallásközi párbeszéd minőségének biztosítása. Vázlat. In: Farkas, Edit (Eds.): Kezdetben van a kapcsolat. Interdiszciplináris dialógus a dialógusról. JTMR Faludi Ferenc Akadémia, Budapest, 2013, p. 213 – 242

Nutt, Paul C. (1987): Identifying and Appraising How Managers Install Strategy. In: Strategic Management Journal 1987 Vol. 8. p. 1-14

Nyíró, Miklós (2013): Hermeneutika, szellemtudományok, dialógus. Az Igazság és módszer tematikus hangsúlyai Gadamer 1931-es habilitációs írása fényében. In: Fehér M. István & Lengyel, Zsuzsanna Mariann & Nyíró, Mikós & Olay, Csaba (Eds.): "Szót érteni egymással." Hermeneutika, tudományok, dialógus. L'Hamattan Kiadó, Budapest, 2013, p. 71 – 97

P. Szilcz, Dóra (2013): Nézőpontok. A dialóguskommunikáció magyarázati lehetőségeinek vizsgálata. Vázlat. In: Farkas, Edit (Eds.): Kezdetben van a kapcsolat. Interdiszciplináris dialógus a dialógusról. JTMR Faludi Ferenc Akadémia, Budapest, 2013, p. 47 – 64

Palmer, Ian & Dunford, Richard & Akin, Gib (2009): Managing Organizational Change. A Kuple Perspectives Approach. 2nd Ed. McGraw-Hill/Irwin, New York, New York, USA, 2009

Patsch, Ferenc SJ (2013): Globális sokszínűség és vallásközi dialógus. Útban a civilizációk kölcsönös párbeszéde és az inkulturáció teológiája felé. Vázlat. In: Farkas, Edit (Eds.): Kezdetben van a kapcsolat. Interdiszciplináris dialógus a dialógusról. JTMR Faludi Ferenc Akadémia, Budapest, 2013, p. 165 – 212

Patton, M.Q. (1987): How To Use Qualitative Methods in Evaluation. SAGE Publications, Newbury Park, California, USA, 1987

Pettigrew, Andrew M. & Woodman, Richard W. & Cameron, Kim. S. (2001): Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. In: Academy of Management Journal 2001 Vol. 44 No. 4. p. 697 – 713

Pléh, Csaba (2014): A társalgás pszicholingvisztikája. In: Pléh, Cs. & Lukács, Ágnes (Eds.): Pszicholingvisztika. Magyar pszicholingvisztikai kézikönyv. 2. kötet. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2014, p. 987 – 1029

Pogonyi, Szabolcs (2003): Az értelmezés szabadsága. Richard Rorty és Umberto Eco vitája. In: Világosság 2003/11-12

Pulinka, Ágnes (2007): Ignáci szervezet - ignáci tanulás. Szakdolgozat. Kézirat. Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Budapest, 2007

Pulinka, Ágnes (2015): Loyolai Szent Ignác tanulási elmélete. In: Vezetéstudomány XLVI Évf. 5. szám p. 34-44

Rieley, James B. & Clarkson, Ian (2001): The impact of change on performance. In: Journal of Change Management. Vol. 2. Issue 2. p. 160- 172

Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. & Campbell, Timothy T. (2010): Organizational Behaviour. Pearson Education Ltd., UK, 2010

Rosnati, Rosa & Iafrate, Raffaella & Scabini, Eugenia (2007): Parent–adolescent communication in foster, inter-country adoptive, and biological Italian families: Gender and

generational differences. In: International Journal of Psychology, 2007, Vol. 42, No. 1. p. 36 – 45

Rushdie, Salman (2012): Joseph Anton. Ulpius Kiadó, Hungary, 2012

Sárvári, György (1999): Metalépés. Hermeneutika - mélylélektan - rendszerszemlélet: integratív paradigma a tapasztalati tanulás értelmezési - megértési folyamatához. Animula Kiadó, Budapest, Hungary, 1999

Schein, Edgar H. & Schneier, I. & Barker, C. H. (1961): Coercive Persuasion. W. W. Norton, New York, New York, USA, 1961

Schein, Edgar H. (1977): Career Anchors and Career Paths: A Panel Study of Management School Graduates. In: Van Maanen, J. (Ed.): Organizational Careers: Some New Perspectives. Wiley&Sons, New York, New York, USA, 1977

Schein, Edgar H. (1978): Career Dynamics. Matching Individual and Organizational Needs. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, USA, 1978

Schein, Edgar H. (1981): Coming to a New Awareness of Organizational Culture. In: Sloan Management Review Winter 1981 Vol. 25. Issue 2. p. 3 – 16

Schein, Edgar H. (1985): Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, USA, 1992

Schein, Edgar H. (1987): Process Consultation. Addison-Wesley, Massachusetts, USA, 1987

Schein, Edgar H. (1990): Career Anchors. Revisited edition. Pfeiffer, San Diego, California, USA, 1990

Schein, Edgar H. (1993): On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. In: Organizational Dynamics Autumn 1991, Vol. 22. Issue 2. p. 40-51

Schein, Edgar H. (1996): Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. In: System Practice 1996 Vol. 9. No. 1. p. 27 – 47

Schein, Edgar H. (1999): Organizational Learning as Sognitive Re-definition: Coercive Persuasion Revisited. In: Learning Organization 1999 Vol. 6. No. 4. p. 163 – 170

Schein, Edgar H. (2002): Models and Tools for Stability and Change in Human Systems In: Reflections 2002 Vol. 4. No. 2. p. 34 – 46

Schein, Edgar H. (2002): The Anxiety of Learning. Interview by Diane L. Coutu. In: Harvard Business Review Marc 2002 Vol. 80. Issue 3. p. 100 – 106

Schein, Edgar H. (2003): On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. (Reprinted.) In: Reflections, Summer 2003 Vol. 4. No. 4. p. 27 – 38

Schein, Edgar H. (2006): Career Anchors. Revisited edition. 3rd Ed. Pfeiffer/Wiley, San Francisco, California, USA, 1990

- Schein, Edgar H. (2006a): From Brainwashing to Organization Therapy. The Evolution of a Model of Change Dynamics. In: Cummings, Thomas G. (Ed.): Handbook of Organizational Development. Jossey-Bass, USA, p. 39 – 52
- Schein, Edgar H. (2006b): From Brainwashing to Organizational Therapy: A Conceptual and Empirical Journey in Search of "Systemic" Health and General Model of Change Dynamics. A Drama in Five Acts. In: Organizational Studies 2006 Vol. 27. Issue 2. p. 287 – 301
- Scherer, A. G. (2002): Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? In: Kieser, Alfred (Ed.) (2002): Organisationstheorien. W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart, Germany, p. 1 – 37
- Schwandt, Thomas A. (1994): Constructivist, Interpretive Approaches to Human Inquiry. In: Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (Eds.): Handbook of Qualitative Research. SAGE, London, UK, 1994, p. 118 – 137
- Searle, John R. (1977): A beszédaktus mit kommunikáció. In: Horányi Özséb (Eds.): Kommunikáció I. A kommunikatív jelenség. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1977, p. 255 – 265
- Senge, Peter M. & Kofman, F. (1993): Communities of Commitment. The Heart of Learning Organizations. In: Organizational Dynamics 1993 Vol. 22. Issue 2. p. 5-22
- Senge, Peter M. (1990a): The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday, New York, New York, USA, 1990
- Senge, Peter M. (1990b): The Fifth Discipline Fieldbook. Doubleday, New York, New York, USA, 1990
- Senge, Peter M. (2006): The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. Random House, London, UK, 2006
- Sirkin, Harold L. & Keenan, Perry & Jackson, Alan (2005): The Hard Side of Change Management. In: Harvard Business Review October 2005 Vol. 83. Issue 10. p. 109 – 118
- Smith, M. K. (2001): Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning. Source: <http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/> Downloaded/letöltve: 13. November 2016
- Stake, Robert E. (1994): Case Studies. In: Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (Eds.): Handbook of Qualitative Research. SAGE, London, UK, 1994, p. 236 – 272
- Stent, G. S. (1977): A sejt kommunikációi. In: Horányi Özséb (Eds.): Kommunikáció II. A kommunikáció világa. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1978, p. 35 – 50
- Störig, Hans Joachim (2006): A filozófia világtörténete. Helikon Kiadó, Budapest, 2006

- Tisljár-Szabó, Eszter (2014): Érzelmek és beszéd. In: Pléh, Cs. & Lukács, Ágnes (Eds.): Pszicholingvisztika. Magyar pszicholingvisztikai kézikönyv. 2. kötet. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2014, p. 951-985
- Toda, M. (1977): A kommunikáció fogalma. In: Horányi Özséb (Eds.): Kommunikáció I. A kommunikatív jelenség. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1977, p. 83 – 102
- Török, Csaba (2013): A kultúrák lelke. Új Ember Kiadó, Budapest, 2013
- Tsoukas, Haridimos (2002): Vulnerability, Moral Responsibility and Reflexive Thinking. Commentary on Chris Argyris' Writing "Teaching Smart People How To Learn" In: Reflections Winter2002 Vol. 4. No. 2. p. 14-15
- Veress, Károly (2001): A dialógusról - kommunikációelméleti megközelítésben. In: Dávid, Gyula (Eds.): Dialógus és retorika. Erdélyi Múzeum Egyesület, Kolozsvár, 2001
- Watzlavik, P. & Beavin, J. A. & Jackson, D. D. (1977): A kommunikáció két axiómája. In: Horányi Özséb (Eds.): Kommunikáció I. A kommunikatív jelenség. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1977, p. 67 – 70
- Watzlawick, Paul & Weakland, John H. & Fisch, Richard (1989): Változás. A problémák keletkezésének és megoldásának elvei. Animula Kiadó, Budapest, 1989
- Weaver, W. (1977): A kommunikáció matematikája. In: Horányi Özséb (Eds.): Kommunikáció I. A kommunikatív jelenség. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1977, p. 71 – 82
- Wheatley, Margaret J. (2006): Leadership and the New Science. Discovering Order in a Chaotic World. 3rd Ed. Berrett-Koehler, San Francisco, USA, 2006
- Wilson, E. O. (1978): Az állati kommunikáció. In: Horányi Özséb (Eds.): Kommunikáció II. A kommunikáció világa. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1978, p. 51 – 68
- Yin, Robert K. (2003): Case Study Research Design and Methods. 3rd Ed. SAGE, Thousand Oaks, California, USA, 2003
- Zaltman, Gerald & Duncan, Robert (1977): Strategies for Planned Change. Wiley&Sons Inc., New York, New York, USA, 1977
- Zizek, Slavoj (2014): Trouble in Paradise. From the End of History to the End of Capitalism. Penguin Books, UK, 2014

1 SZÁMÚ MELLÉKLET: Zaltman és Duncan befolyásolási stratégiái

12. táblázat: Zaltman és Duncan befolyásolási stratégiák. Forrás: Zaltman és Duncan, 1977

	HATALMI - KÉNYSZERÍTŐ	MANIPULATÍV	FELVILÁGOSÍTÓ – OKTATÓ	RÁSEGÍTŐ
VÁRHATÓ ELLENÁLLÁS	Nagy ellenállás várható, de a kulcsmunkatársak „megvehetők” vagy kényszeríthetőek.	Nagy ellenállás várható.	A megfelelő felvilágosítás-tájékoztatás esetén nem várható ellenállás.	Nem várható ellenállás; az érintett munkavállalók felismerték a változás szükségességét.
HATALMI VISZONYOK	A változásvezetők rendelkeznek megfelelő hatalommal és erőforrással.	Nincs közvetlen befolyás az érintettek; nem áll rendelkezésre elegendő erőforrás, a változásvezetők hatalmi pozíciója relatíve gyenge, vagy kizsákmányoltak az érintetteknek	A hatalmi pozícióban lévők is megértik a változás szükségességét, ha rendelkeznek elegendő mélységű és minőségű információval.	A hatalommal bírók előtt is legitím a változás.
KULCSFONTOSÁGÚ ÉRINTETTEK	A kulcs érintettek alapvetően nem nyitottak a változásra, de pozitív ösztönzőkkel motiválhatóak, és/vagy nem rendelkeznek megfelelő hatalmi pozíciókkal.	Nincs közvetlen befolyás a stakeholderekre, az érintettek nem elkötelezettek a változás felé.	A nélkülözhetetlen szervezeti szereplők megfelelő tájékoztatása elegendő elkötelezettségük megteremtéséhez.	A fontos stakeholderek elkötelezettek a változás felé, csak erőforrás-szükségletük van.
A VÁLTOZÁS MÉRTEKE	A változást erős kényszer és idő-korlát jellemzi. Van elegendő erőforrás az ösztönzéshez.	Radikális és komoly kockázatokkal jár a változás, a kimenetele bizonytalan. Nincs elég erőforrás pl. az ösztönzőkhöz.	Nincs időkényszer. Egyet nem értés van a változás kezdeményezői és az érintettek között.	Nincs időkényszer. Van konszenzus a változásvezetők és az érintettek között.

2 SZÁMÚ MELLÉKLET: Nutt implementációs stratégiái

13. táblázat: Nutt implementációs stratégiák. Forrás: Nutt, 1987

	BEAVATKOZÁS I STRATÉGIA	RÉSZVÉTELI STRATÉGIA	SZAKÉRTŐ STRATÉGIA	KÉNYSZERÍTŐ STRATÉGIA
1. Kezdeményezés	VEZETŐ	VEZETŐ	VEZETŐ	VEZETŐ
2. Tervezés	VEZETŐ	VEZETŐ ÉS STRATÉGIA- ALKOTÓ CSOPORT: kulcsérintettek és szakértők	SZAKÉRTŐ	VEZETŐ
3. Akció végrehajtása	VEZETŐ, BIZOTTSÁGOK BEVONÁSÁVAL	VEZETŐ ÉS STRATÉGIA- ALKOTÓ CSOPORT	VEZETŐ	VEZETŐ
4. Kommunikáció	VEZETŐ, BIZOTTSÁGOK BEVONÁSÁVAL	VEZETŐ ÉS STRATÉGIA- ALKOTÓ CSOPORT	VEZETŐ	VEZETŐ (formális tájékoztatás)
5. Végrehajtás felelőse (nyomonkövetés, számonkérés, motiváció)	VEZETŐ	VEZETŐ	VEZETŐ	VEZETŐ

3 SZÁMÚ MELLÉKLET: Bouwen és Fry négy innovációs modell összehasonlítása

14. táblázat: A négy innovációs modell. Forrás: Gelei, 2011, p. 150

	Hatalmi stratégia	Eladó stratégia	Szakértői stratégia	Konfrontációs – tanulási stratégia
1. A vezető szerepe	Hatalmi szerep, erőforrás-birtoklásból származó hatalom.	„Ügynöki” (sales) szerep, barátságos közelítés	Szakértői tudásból származó szakértői hatalom	Támogató – fejlesztő (coach) szerep: folyamat-tudás
2. A kommunikáció (folyamat) jellemzői	A változtatás bejelentése és keresztülvitele.	A meggyőzés minden lehetséges formája	Racionális közelítés, a probléma-megoldási folyamat lépései	Konfrontáció, annak facilitálása; kétoldali folyamat: kognitív és érzelmi feldolgozás is
3. A döntéshozatal alapja	Érdekek és hatalmi viszonyok.	A figyelem fenntartása, állandó érvelés	Racionális szempontok	Folyamatos egyeztetés, konszenzusos validáció
4. A folyamatot jellemző legfőbb feszültség (kritikus sikertényező)	Az outputok és erőforrások ellenőrzése	Az alternatíva újdonságereje	A participáció lehetősége	Minden résztvevő érdekének figyelembe vétele
5. A hatékonyság kritériuma	Gyors technikai/pénzügyi eredmények	A koncepció átvétele és követése	Racionális-szakértői szempontok	Közös értelmezés és jelentés
6. A folyamat lépései	Bejelentés és nyomásgyakorlás a bevezetésre	A meggyőzés és „hagyás” megfelelő időzítése	Lineáris, lépésről-lépésre haladó folyamat (klasszikus projekt menedzsment)	Tanulási kör: kísérletezés – kiértékelés – rákérdezés
7. Szervezeti tanulásra / alkalmazkodásra gyakorolt hatás	Engedelmesség, passzív megvalósítás	Utánzásra alapuló bevezetés	Felismerések, kognitív tanulás	Hiteles információkra, érvényes adatokra épülő kommunikáció és cselekvés
8. Megfelelő szervezeti környezet	Válsághelyzet, időhiány, szándékosan fenntartott függés	A célcsoport érdektelensége, egyoldali felelősségvállalás	Előre jelezhető, ellenőrizhető körülmények	A célok elérése miatt fontos a közös erőfeszítés

4 SZÁMÚ MELLÉKLET: A szakszervezet által készített kérdőív

Kérjük, segítsd a munkánkat a következő kérdések megválaszolásával!

1. A jelenlegi p-SHIFT koncepcióra vonatkozó tapasztalataid alapján...

1.a.	Támogatom a jelenlegi p-SHIFT „A” koncepciót	
	Támogatom a jelenlegi p-SHIFT „A” koncepciót, feltételekkel	
	Ellenzem a jelenlegi p-SHIFT „A” koncepciót, de valamilyen contingency megoldás kialakítását támogatnék.	
	Teljesen ellenzem az p-SHIFT „A” koncepciót	

1.b.	Támogatom a jelenlegi p-SHIFT „B” koncepciót	
	Támogatom a jelenlegi p-SHIFT „B” koncepciót, feltételekkel	
	Ellenzem a jelenlegi p-SHIFT „B” koncepciót, de a fejlesztési irányt (megoldások keresése) jónak tartom	
	Ellenzem az p-SHIFT „B” koncepciót, de valamilyen modernizációs-fejlesztési irányt tudnék támogatni (pl. smart TWR).	
	Teljesen ellenzem mindennemű p-SHIFT „B” koncepciót	

2. Milyen aktivitást tudsz beletenni egy esetleges probléma megoldásba? (Több választ is megjelölhetsz!)

Vállalnék munkacsoportban való részvételt.	
Ha megkérdeznek, szívesen elmondom a véleményemet (pl. fókuszcsoporthoz megkérdezés).	
Ha megkérdeznek, szívesen elmondom a véleményemet (pl. egyéni interjúban).	
Ha kérdőívvel felmérést készítenek, szívesen kitöltöm.	
Nem szeretnék már semmilyen erőfeszítést tenni pluszban ebben a témában.	

