

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Pulinka Ágnes

DIALÓGUS A VÁLTOZÁSMENEDZSMENTBEN

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

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

dr. Gelei András

egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet

Budapest, 2019

**Budapesti Corvinus Egyetem
Vezetéstudományi Intézet
Szervezeti Magatartás Tanszék**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Pulinka Ágnes

DIALÓGUS A VÁLTOZÁSMENEDZSMENTBEN

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

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

dr. Gelei András

egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet

Tartalomjegyzék

1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, A TÉMA INDOKLÁSA.....	4
2. FELHASZNÁLT MÓDSZEREK.....	5
3. AZ ÉRTEKEZÉS EREDMÉNYEI	7
3.1. <i>A változásmenedzsment elméletek dialógus-fókuszú olvasata.....</i>	<i>7</i>
3.2. <i>A dialógus komplex modellje.....</i>	<i>8</i>
3.3. <i>A változásmenedzsment iskolák és a dialógus-filozófiák összevetése</i>	<i>11</i>
3.4. <i>Az empirikus kutatás eredményei.....</i>	<i>13</i>
4. KÖVETKEZTETÉSEK ÖSSZEGZÉSE	14
5. FŐBB HIVATKOZÁSOK.....	18
6. TÉMAKÖRREL KAPCSOLATOS SAJÁT PUBLIKÁCIÓK.....	22

1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, A TÉMA INDOKLÁSA

A kutatásom központi témája a dialógus a változásban. Ha szétnézek az engem körülvevő világban, mind a szűkebb, mind a tágabb környezetemet elnézve nem is tudok elképzelni ennél adekvátabb témát.

Szervezetfejlesztő tanácsadóként dolgozta, és több projektet, fejlesztést, változást kellett változásmenedzsment szakértőként is 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 ítélve. A meglepő tapasztalatom az volt, hogy ez a hozzáállás nem evidens. Nem csak vezetőkkel 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? Van-e abban kiemelt szerepe a párbeszédnek? 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 elméletek. 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 felmerült bennem az igény, hogy részletesebben megvizsgáljam, az elméletek pontosan mit értenek dialógus alatt? Egyáltalán, menedzsmenttanoktól függetlenül, mi az a dialógus? 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.

Az empirikus kutatásom során fontosnak tartottam, hogy kutatási terepnek olyat válasszak, ahol a téma (változás, változásmenedzsment, dialógus) aktuális és kiemelkedő jelentőséggel bír. A választásom az európai légiközlekedési iparágra, azon belül is a légiforgalmi irányításra esett. 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 párbeszédese folyamatokat (Ballesterio, 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 erősödhetek 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 sztrájjal komoly pénzügyi és számszerűsíthető presztízsbeli veszteséget tudnak okozni az őket foglalkoztató légitársaságnak.

2. FELHASZNÁLT MÓDSZEREK

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, értelmezéseiben, 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).

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).

Mivel a céloom 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. Így esett a választásom az európai légiközlekedési iparágra, azon belül is a légiforgalmi irányításra. A Tézisgyűjtemény bevezető fejezetében ismertettem azokat az iparági sajátosságokat, amik miatt feltételeztem, hogy az európai légiközlekedés megfelelő terep a változás és dialógus téma gyakorlati vizsgálatához.

Az iparágon belül az határozta meg a kutatási terep további fókuszát, hogy korábbi munkatapasztalatom miatt tudtam egy stratégiai jelentőségű projektről, amely kellően komplex és mély változásokat tűz célul. Ugyanakkor iparági kapcsolataim elmesélése alapján az az információom 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 p-SHIFT projekt**.

A p-SHIFT Projekt nagyon komplex változás: technológia, munkaszervezés, az érintett szakszemélyzet szervezeti elhelyezkedése (fizikai és informális) egyaránt megváltozik. Az új technológia más gondolkodásmódot igényel. Maguk az érintettek hívják „paradigmaváltásnak” azt, ami velük történik. A többségük számára nem csak egy technológiai és alap szakmai működésbeli változás, hanem egy érzelmi törés is. Mindezekon túl a projekt vezető és a projektért felelős felsővezető kinyilvánított (kommunikált) szándéka, hogy a változási folyamat dialógusra épüljön. Mindezek egyértelműen azt mutatják, hogy a konkrét eset a témához tökéletesen illeszkedik.

A disszertációmban részletesen bemutatom, A p-SHIFT Projekt hogyan kap a témához illeszkedően további fókuszot. *A kutatási terepen belül, a választott eset kapcsán a fókusz Az ANSP-ben a részlegvezetők és a részleg szakszemélyzete közötti párbeszéd alakulása A p-SHIFT projekt változási folyamatában a projekt indulásától (2011) 2018. október végéig.*

A kutatási céloom az itt-és-most, lokális, egyedi helyzet megértése az egyéni nézőpontokból, vagyis alapvetően a mikro-jelentésvilágokra irányul. Ebből adódóan számomra a legalkalmasabb adatfelvételi módszernek az interjú, azon belül is a félig strukturált interjú bizonyult. De lehetőségem adódott a résztvevő megfigyelésre is. 2017 októberében volt először „éles üzem”, ti. amikor 5 napig az új helyszínről irányították a gépeket az irányítók, és a régi irányító helyen ún. árnyék üzem volt csak. Fél napot töltöttem velük.

Mivel a kutatásom fókuszában a helyi jelenség megértése van, a **kvalitatív mintavétel** illeszkedik a kutatási módszertanhoz: kis, kontextusba beágyazott minta, ami elméletileg orientált, szándékosan, célirányosan megválasztott. Összesen 14 interjú készült, átlagosan 63 perc volt egy interjú. A mintaválasztásnál figyeltem arra, hogy legyenek vezetők – alkalmazottak, projektvezetők és vonalbeli vezetők, a projektben kiemelt szerepbe került szakértők, a változást támogató és ellenző munkavállaló is (mintavételi stratégia).

Az interjúkról hangfelvétel készült, a hangfelvételekről pedig szó szerinti átiratok.

Az adatelemzés során, az interpretációs szakaszban a jelentés-interpretációs adatelemzési módszert választottam, de használtam, a jelentés-kategorizálást is. Utóbbi azért volt fontos, mert a kutatásom céljai a helyi, lokális jelentés feltárása és megértése. Ez pedig az egyéni értelmezésekből épül fel: a 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 átiratait 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.*

3. AZ ÉRTEKEZÉS EREDMÉNYEI

3.1. A változásmenedzsment elméletek dialógus-fókuszú olvasata

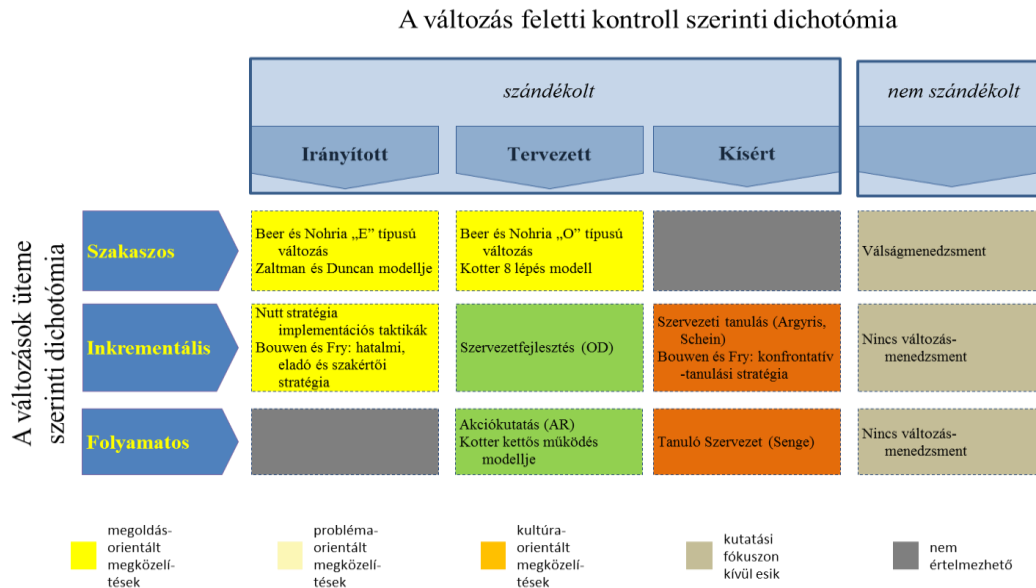
Az utóbbi 40 évben robbanásszerűen megnőtt a szervezeti változással és a változásmenedzsmenttel foglalkozó kutatások, empirikus alapokon álló vagy tisztán elméleti szakcikkék száma. A különböző változás- és változásmenedzsment megközelítések alapfeltevéseikben olyannyira diverzifikáltak, hogy az egyetlen közös alap, amelyik mindegyikben azonos a változás meghatározásakor az, hogy **a változás során végül valamit máshogy csinálunk** (Robbins et al., 2010).

A változásmenedzsment megközelítések döntő többsége 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, 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. Vizsgálódásom arra is irányult a létező és ismert változásmenedzsment iskolák között, hogy milyen viszonyt, az együttműködés és együtt-cselekvés milyen fajtáját feltételezik vagy írják elő a változási folyamatokban?

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

Minél bonyolultabb, komplexebb változásokban gondolkodnak, annál inkább beszélnek dialógusról, a szervezeti tagok közötti érdemi, valós, kölcsönös együttműködésről. Minél

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



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

Kutatásomnak ezen a pontján merült fel bennem az igény, hogy részletesebben megvizsgáljam, *pontosan mit értenek dialógus alatt?* Egyáltalán, menedzsmenttanoktól függetlenül, *mi az a dialógus?* Kiléptem a változásmenedzsment és úgy általában a menedzsment diszciplína keretei közül, és megvizsgáltam, más tudományterületek mit értenek dialógus alatt.

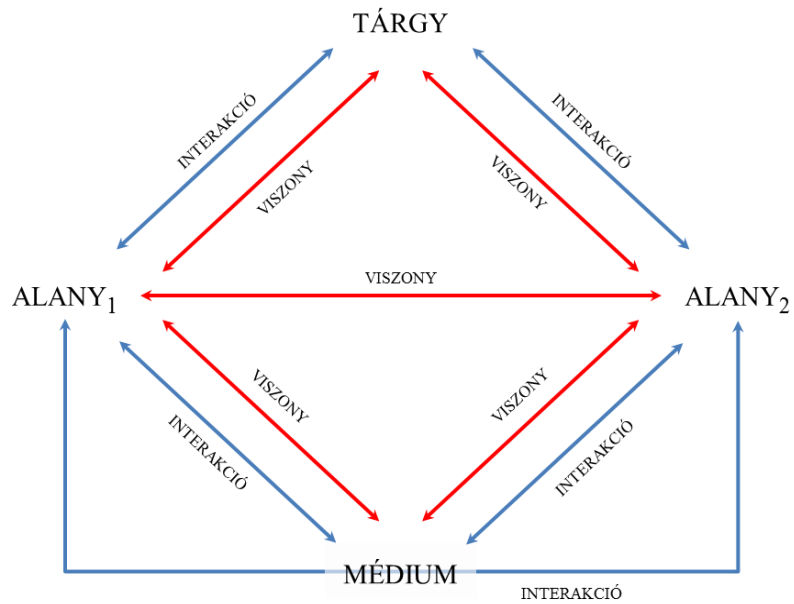
3.2. A dialógus komplex modellje

A dialógus vagy párbeszéd tudományterületek határán helyezkedik el; foglalkozik a jelenséggel a filozófia [az ókori görögök, elsősorban Szókratész, Platon, Arisztotelész; Martin Buber, Hans G. Gadamer, Jürgen Habermas], az irodalomtudomány (Bahtyin, Eco), a teológia, a szociológia, a kommunikációelmélet (Horányi), az antropológia (Geertz). 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.

A dialógus olyan speciális kommunikáció, amelyben a résztvevők kapcsolódásának egy speciális minősége jön létre; s e kapcsolódás célja a résztvevők közötti kölcsönös megértés. A kapcsolódás minőségi kritériumai a dialógus szükséges, a megértés létrejötté a dialógus elégséges feltétele. Amennyiben a résztvevők közötti kapcsolódás speciális minőségben megvalósul, még csak **dialógikus (beszéd)helyzetről** beszélünk. Amennyiben a **megértés** valamilyen foka létrejön, akkor pedig tiszta dialógusról. Ez a kölcsönös megértés teszi lehetővé az összehangolt cselekvést, egy érdemi, valódi együttműködést.

A dialógus alapmodellje a következő. A dialógikus aktus (általában) két **alany** között bontakozik ki. A dialógusnak van **tárgya**, amiről a résztvevők párbeszédet folytatnak. A résztvevő alanyok között zajlik egy párbeszédés folyamat, egy **interakció**, de van közöttük egy kapcsolat, egy **viszony** is. 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.



A dialógus alapmodellje. Forrás: saját ábra

Ebben a modellben a hangsúly 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.

A dialógus peremfeltételeit foglalja össze a következő két táblázat. A dialógus peremfeltételei csak dialogikus viszonyt teremtenek, de nem hozzák létre magát a dialógust. A dialógushoz a megértés szükséges.

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. másíknak 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

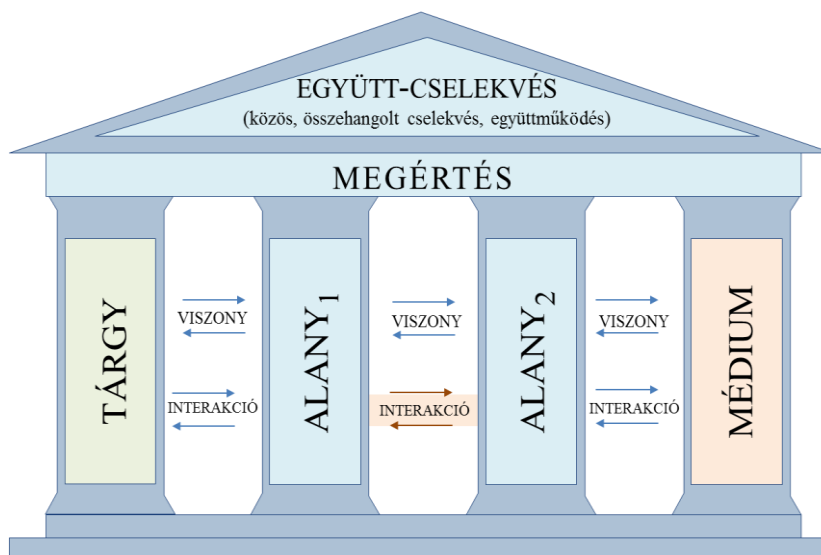
A dialógus elemeire vonatkozó peremfeltételek. Forrás: saját ábra.

Kik közötti kapcsolódásról van szó?			
	Résztevők között	Résztevő(k) és a dialógus tárgya között	Résztevő(k) és a médium között
A kapcsolódás dimenziója	Viszony <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>)
	Interakció <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 kapcsolatiságára vonatkozó peremfeltételek. Forrás: saját ábra

A dialógus célja és lényege (essenciája) 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). A feltárulás 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.



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

3.3. A változásmenedzsment iskolák és a dialógus-filozófiák összevetése

Az elméleti kutatásomban megvizsgáltam, hogy változásmenedzsment elméletek közül azok, amelyek explicit foglalkoznak a dialógussal, mennyiben mondanak ellent, mennyiben egyeznek megállapításaik más diszciplínák dialógus-elméleteivel. Más megállapításokra jutnak? Milyen egyezőségek és ellentmondások vannak közöttük?

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).

Ezen elméletek ugyanarról beszélnek, mint a dialógus-filozófiák, csak azt mondják ki, hogy az építkezés első lépése a rombolás: a rossz, rögzült magatartások felismerése és lebontása.

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.

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.

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.

Elméleti kutatásom azonban számomra azt is megmutatta, 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.

3.4. Az empirikus kutatás eredményei

Az interpretatív megközelítésből adódóan először a vizsgált eset szereplőinek megéléseit, értelmezéseit vizsgáltam, ugyanis ezeken keresztül tárom fel a *helyi jelentést*, az elsődleges konstrukciókat. Azonosítottam a mikro-jelentésvilágokat, mikro-közösségeket. A p-SHIFT projektben ezek a következők: *felsővezetők, projektvezetés, részlegvezetés (középvezetők)*, illetve *az érintett részleg állományán belül 3 jól elkülönülő jelentésvilág* azonosítható. Ezek a mikro-közösségek más téma, más változás kapcsán nem feltétlenül lennének ugyanezek. A disszertációmban az eredmények ismertetésekor külön mutattam be a különböző perspektívákat. Miután megértettem a mikro-jelentésvilágokat, 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.

Az elemzés eredményeként választ kaptam a kutatási kérdéseimre. A legfontosabb válaszok:

1. 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.
2. A kis-közösségi jelentésvilágok jellemzően **egybeesnek a szervezeti hierarchiából fakadó szubkultúrákkal**: jól elkülönül a munkavállalói és a középvezetői olvasat / magyarázat.
3. A munkavállalókon belül is kialakulnak al-rendszerek. A törésvonal a mentén húzódik, hogy a változás kapcsán az egyes egyénekben van-e még nyitottság a párbeszéd felé.
4. Kialakult **egy domináns narrativa**, amivel egyet nem érteni nagyon nehéz. *Az azzal egyet-nem-értő egyének* félnek attól, hogy a közösség kitalálja őket, ezért inkább nem is vállalják fel nyíltan a véleményüket. *A meg nem értett egyének kis szigeteivé válnak.*
5. *2018 októberére*, bár létrejött közöttük egy mikro-jelentésvilág, *már a domináns narrativa képviselői is a meg nem értett egyének kis szigeteivé váltak.* Erős érzelmi állapotban vannak. A vezetők, vagy azok a munkavállalók, akik szakmai – racionális alapon közelítették meg a változást, szakmai – racionális választ adtak az ő érzelmi megnyilvánulásukra. Ez számukra nem adekvát válasz, *nem érzik magukat megértve.* Ráadásul azok a munkavállalók, akik jellemzően a szakmai – racionális szférában vannak, *viszont-elzárkózással reagálnak a domináns narrativa érzelmi megnyilvánulásaira. Ezzel kialakul az oda-vissza kölcsönös meg-nem-értettség érzése és a kölcsönös elzárkózás.*
6. **A változásban érintett B Részleg 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.
7. **A középvezetői réteg az, amelyik csak meg-nem-értettséggel reagál a tapasztalt érzelmi megnyilvánulásokra, de egyelőre nem zár be.** Ennek az oka, hogy új részlegvezető került kinevezésre, és ez adott a középvezetői rétegnek egy megújulási lehetőséget.
8. **A felsővezetés és a szakszervezet csak áttételesen hatnak erre a viszony-rendszerre, viszont hatásuk erőteljes.** Mind a kettő alapvetően távol marad A p-SHIFT projektől, bár a felsővezetés interpretációit és a szakszervezet elnökségi értelmezéseit sem tudtam megismerni. 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.**

9. **Az ANSP p-SHIFT Projektjében, a résztvevők nem érzik magukat sem dialógusban, sem dialogikus viszonyban. A meg-nem-értettség kis szigetei jönnek létre, olyannyira fragmentáltak, hogy tulajdonképpen minden egyes egyén egy-egy különálló sziget.** Vannak még, akik nyitottak lennének a párbeszédre, de bennük is érződik egyfajta kiégettség, fásultság. Ebbe az energiátlan, egymás felé nyitni nem képes helyzetben mégis van remény, és ez meg is fogalmazódik közöttük az új részlegvezető személyével kapcsolatban. Még van hit, és még van nyitottság is! A disszertációmban részletesen bemutattam azt a folyamatot is, ahogyan ez a helyzet 2018 októberére kialakult, ahogyan egymásra hatottak a szereplők reakciói, megnyilvánulásai.

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÖSSZEGZÉSE

A valódi, mély változáshoz - ismelve a vonatkozó elméleteket, és látva Az ANSP p-SHIFT Projektjének gyakorlatát - a munkatársak gondolkodását, a munkavégzésük **paradigmáját kell megváltoztatni.** Ehhez **nélkülözhetetlen a kölcsönös megértés a változásban résztvevő felek között.** A kölcsönös megértés olyan alapot tudhatna jelenteni, **amely nem jelent egyetértést,** de jelenthet **együtt-cselekvést,** ami már változást hozhat.

Az európai légiforgalmi irányításban Az ANSP p-SHIFT Projektje az induláskor komoly lehetőséget jelentett a résztvevők számára a kölcsönös megértéshez, mert elkezdődött a felek között a dialogikus viszony kiépítése. Az ismertett okok és döntések miatt végül ezek elháltak, de újra élesztésükre van lehetőség, ugyanis maga a változás alapjaiban érinti az érintett szakszemélyzet munkavégzését – és ezért **egyénileg nagyon fontos számukra a változás,** a dialógus tárgya.

1. Összefoglalóan kiemelhetjük, hogy **A p-SHIFT Projektben a résztvevőkre vonatkozó dialógus-feltételek többsége teljesül.** Egyedül az önkéntesség / kényszermentesség nem igaz minden résztvevő esetében. Itt dilemmaként merült fel bennem, hogy az egész projekt felsővezetői döntés értelmében jött létre, célozva az állomány alapvető munkavégzési körülményeinek a megváltoztatását. Mondhatok-e munkavállalóként ebben a helyzetben 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, az viszont aláássa a dialógus hitelességét, felszámolja a dialogikus viszonyokat.
2. **A dialogikus viszonyokra vonatkozó feltételek többsége nem teljesül Az ANSP p-SHIFT Projektjében.** Volt kölcsönösség és oda-vissza hatás, jellemzően a projekt indulásakor. Ami szinte végig hiányzott, az az Én – Te viszony. A párhuzamos szervezeti események ezen a ponton tudnak legerősebben hatni egy-egy szervezeti dialógusra. Ha egy párhuzamos projektben, szervezeti történetben Én – Te viszonyok állnak fenn a felek között, a vizsgált eset alapján nem tudom elképzelni, hogy létre tud jönni más fórumon az Én – Te viszony. Az eset elemzése alapján azt mondom, 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.

3. **A dialógusban részt vevők közötti interakciókon** sok múlik, de alapvetően a viszonyok rendezetlensége okozta. A p-SHIFT Projektben a dialogikus viszonyok kudarcát. Hiába van az interakció során szimmetria, tabu mentesség, 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.
4. Amennyiben a változás valóban fontos a szervezeti szereplőknek, **nincs az a szervezeti múlt, tapasztalat, vagy szervezeti szituáltság, elfogultság ami alapjaiban tenné lehetetlenné az érdemi párbeszédet.** Előfordulhatnak párhuzamos szervezeti események, amelyek miatt fel kell függeszteni a dialógust, de a vizsgált esetben azt kell megállapítanom, hogy mindig lehet újra építkezni.
5. **A szervezet egy komplex rendszer, több esemény, folyamat zajlik benne párhuzamosan, a maguk érzelmi-, racionális cél-, vagy érdek-rendszerével. Ezeknek az egymásra hatása nem kerülhető el, de kezelhető.** Tudni kell priorizálni a párhuzamos események és rendszerek között, és egyik vagy másik folyamatot fel lehet (kell) függeszteni egy másik, fontosabb érdekében. Ebben, ti. a priorizálásban 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 projektet, ha a párhuzamos szervezeti eseményekben való mozgásakor nem figyelt azok projektre való hatására.
6. Tudatosan kell kezelni azt a tényt is, hogy **egy párbeszédés viszony-rendszer, egy dialógus nem megszokott napjaink szervezeteiben. Türelemmel, empátiával kell indítani, elfogadva a kezdeti idegenkedést.** Érteni kell a kezdeti értetlenséget, meg kell érteni, minek szól valójában. 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 kori szakaszban kiemelt szerepe lehet egy közvetítő szereplőnek, a vizsgált esetben a projektvezetésnek. Kvázi – függetlenként tudja segíteni a felek kölcsönös megértését, de tudatában kell lennie, hogy szerepe átmeneti. Feladata a kapcsolatot létrehozni, utána csak teret és időt kell teremtenie a dialógushoz.

A fenti eredményeken túl fontos eredménye a kutatásomnak, hogy a változásmenedzsment elméletek egy sor dilemmát vetnek fel a dialógus és változás témájában. Ezekre a dialógus-filozófiák adnak válaszokat, de az empirikus kutatásom eredményeként magam is kaptam rájuk helyi, lokális válaszokat.

- I. A nyelvhasználatból, sorrendiségéből (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 másikkal nyitottan, valódi figyelemmel fordulok, mert célt 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, és a megrendelés szabadsága. 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.

II. 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 párbeszédese 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.

III. 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 viszony rendszer, akár a dialógus átmeneti felfüggesztése is indokolt lehet. De ezzel lehet együtt élni, de biztos, hogy egy felfüggesztett párbeszédet nem lehet ott folytatni, ahol abba hagytuk. Valamilyen mértékben újra kell építeni a bizalmat minden esetben, ennek időszüksége a kérdéses. Olyan, az esetben felbukkanó érdek csoportoknak, mint a felsővezetés vagy a szakszervezet, valószínűleg több erőfeszítést kell tennie, hogy hiteles legyen egy párbeszédese folyamatban. A 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.

IV. Mi van, ha egy szervezetben a múltbeli sérelmek olyan mélyek, hogy ez a gyanú oly mértékét hozza létre, amely ellehetetleníti a dialógust?

- a. 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.
- b. A vizsgált esetben nem találtam gyógyíthatatlan sebet. Sőt, az láttam, hogy az előző részlegvezetés és állomány nem ideális kapcsolata sem lett volna képes önmagában aláásni a dialógust! Ugyanis a dialógus tárgya, a változás olyan

fontos, személyesen és egyénileg fontos téma volt az állománynak, ami felül emelte őket a vélt vagy valós múltbeli sérelmeken.

- V. A szervezeti **szituáltságot felül tudja-e írni a dialógus felé való elkötelezettség?**
- a. A dialógus filozófiák válasza: egyéni döntésen, és alapvető világ- és emberszemléleten múlik, hogy a nehézségek és nyilvánvaló kockázatok ellenére hiszünk-e a dialógus értelmében.
 - b. 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.

5. FŐBB HIVATKOZÁSOK

- 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
- 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
- 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
- Ballestero, 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
- Blaikie, Norman (2007): *Approaches to Social Enquiry*. 2nd Ed. Polity Press, Cambridge, UK, 2007
- Bohm, David (2011): *A dialógusról*. SoL Intézet, Budapest, 2011
- 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* Winter 1991/1992 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 125
- 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/June 2004 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

Buber, Martin (1937): I and Thou. T & T Clark, Edinburgh, UK (Reprinted by Hesperides Press, Hong Kong, 2008)

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

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 (1994): The Limits of Interpretation. Advances in Semiotic. Indiana University Press, 1994

Eco, Umberto (1995): The Search for the Perfect Language. Blackwell, Oxford, UK, 1995

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

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

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

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

Gadamer, Hans-Georg (2004): Truth and Method. 2nd Revisited Ed. Continuum, London, UK, 2004

Geertz, Clifford (1973): Ethos, World View and the Sacred Symbols. In: The Interpretation of Cultures. Basic Books, New York, New York, USA p. 126 - 141

Geertz, Clifford (1983): From the Native's Point of View. On the Nature of Antropological Understandings. In: Local Knowledge, Further Essays in Interpretive Anthropology. Basik Books, New York, New York, USA, 1983, p. 55 - 70

Gelei, András (1996): Szervezeti keret és szervezeti változás: egy értelmezési kísérlet. In: Szociológiai Szemle 1996/3-4 p. 55- 81

- Gelei, András (2002): An Interpretiv Approach to Organizational Learning: the Case of Organizational Development. PhD Dissertation. Budapest University of Economic Sciences and Public Administration (Corvinus University of Budapest), 2002, Budapest
- Grondin, Jean (2002): Bevezetés a filozófiai hermeneutikába. Osiris Kiadó, Budapest, 2002
- Habermas, Jürgen (1979): What Is Universal Pragmatics? In: Habermas, Jürgen: Communication and the Evolution of Society. Beacon, Boston, USA, 1979, p. 1 - 68
- Habermas, Jürgen (1984): The theory of communicative action. Vol.1. Reason and the rationalization of society. Beacon Press, Boston, USA, 1984
- 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
- Kotter, John (2007): 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 RapidFire 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 (2002): Qualitative Researching. 2nd Ed. SAGE, London, UK, 2002
- Maxwell, Joseph A. (2005): Qualitative Research Design. An Interactive Approach. SAGE, London, UK, 2005
- Schein, Edgar H. & Schneier, I. & Barker, C. H. (1961): Coercive Persuasion. W. W. Norton, New York, New York, USA, 1961
- 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. (1993): On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. In: Organizational Dynamics Autumn 1991, Vol. 22. Issue 2. p. 40-51 131

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. (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

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

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

Yin, Robert K. (2003): *Case Study Research Design and Methods*. 3rd Ed. SAGE, Thousand Oaks, California, USA, 2003

6. TÉMAKÖRREL KAPCSOLATOS SAJÁT PUBLIKÁCIÓK

Ágnes Pulinka (2020): *Complexity of Change and its Relationship with the Levels of Cooperation Needed During a Change Process*. In: Budapest Management Review (Vezetéstudomány) Vol. 51., Iss. 5., 2020, p. 15 - 26

Pulinka Ágnes (2015): *Loyolai Szent Ignác tanulási elmélete*. In: Vezetéstudomány Vol. 46. Iss. 5., 2015 Május, p. 34-44.

Pulinka Ágnes (2016): *A szervezeti változással szembeni ellenállás mint természetes és szükségszerű gyászfolyamat*. In: Vezetéstudomány Vol. 47 Iss. 6., 2016, pp. 41-51.

Pulinka Ágnes (2011): *Loyolai Szent Ignác tanulási elmélete*. In: Dobák M. – Bakacsi Gy. – Kiss Cs. (szerk.): *Stratégia és menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest, 2011 p. 279 – 299

Pulinka Ágnes (2009): *Ignáci tanulás*. Tavasz Szél - Doktoranduszok Országos Szövetsége, Országos Konferencia Kiadványa. Szeged, 2010, p. 337 – 344

Pulinka, Agnes (2010): *The Heritage of Ignatius of Loyola. The Ignatian Learning Model*. SCOS Workshop. Budapest, 2010. Nemzetközi konferencia paper és előadás