

KOLOSSA László

## A HADERŐÁTALAKÍTÁS EMBERI OLDALA

### THE HUMAN SIDE OF THE RECONSTRUCTION OF ARMIES

A környezeti körülmények behatárolják a társadalmi-gazdasági szféra mozgásterét, s ez döntően meghatározza a szervezetek működésének feltételrendszerét. A társadalom, értékrendjének megfelelő mértékben bocsátja a működésében résztvevő szervezetek rendelkezésére szűkös erőforrásait. A magyar közgondolkodásban a prioritások kialakításának metodikáját jellemzően befolyásolja a gazdasági függőség és az ennek következményeként jelentkező „rövidlátás”. A haderőről történő gondolkodás és gondoskodás is ennek a szemléletnek az áldozata, annak ellenére, hogy a haderő képességét a szuverenitás egyik zálogának tekinti. Ezt a képességet azok az emberek hordozzák, akik valamiképp kapcsolatba kerültek, vagy potenciálisan kapcsolatba kerülhetnek a szervezettel, vagyis szélesen értelmezve az egész társadalom.

Environmental circumstances hedge in social-economic sphere latitude, which decisively determines the function case maps of organizations. The society places their narrow resources at the participants' disposal at the standard of social values. In the Hungarian way of thinking the priority formation method is affected by economical dependence and due to it a so-called "short sight" appears. Taking thought for the armies is also the victim of this aspect in spite of the fact that the abilities of armies are regarded as a token of sovereignty. Those who have already come into contact of the organization or can come into contact later, so virtually the whole of the society, carry this ability.

### A SZERVEZETI ÁTALAKÍTÁS KÖRNYEZETE

A Magyar Honvédség kapcsolódva az államigazgatás reformjához, folytatja saját szervezeti reformjait. A változások továbbra is a professzionalitás elérésének jegyében lettek meghirdetve, a szervezet vezetése ennek eszközeként a haderő racionalizálását, mennyiségi és minőségi mutatóinak javítását használja fel. Ennek értelmében a változások a szervezet minden szegmensére hatnak, a kérdés persze az, hogy ezekben zajló részfolyamatok mennyiben vannak összhangban a szervezeten és a társadalmon belül?

Az átalakítás folyamatában más-más szempontból priorizálnak az egyes érintettek, az állam a gazdaságosságot, a társadalom a biztonságot, a politika a megbízhatóságot, a NATO és a nemzeti haderő a képességeket, a szervezeti tagok egyre inkább az életminőséget helyezik előtérbe. Az érintettek és érdekeik szoros kapcsolatban állnak egymással, így szempontjaik összessége minden egyes érintettnél közvetlenül vagy közvetve, de megjelenik, megfogalmazódik.

Mivel a haderő fenntartása állami privilégium és kötelezettség, így az egyes, eltérő indíttatású priorizált szempontok közül a gazdasági feltételrendszer meghatározásával az állam korlátok közé szorítja a többi elvárás megvalósításának minőségét. A Magyar Köztársaság gazdasági potenciáljáról nem csak a médiából tájékozódhatunk, érezzük saját bőrünkön, élet és munkakörülményeinken. Nem vitatható a gazdaság helyzete miatti megszorítások szükségessége, azonban senkinek sem mindegy, mely területeken és milyen mértékben jutnak ezek érvényre. Valós és érdembeli beleszólási lehetőségek hiányában tényként kell tudomásul venni a kialakult feltételrendszert.

A társadalom, a biztonság kérdéskörét a haderő vonatkozásában, időben és térben szűkre szabottan értelmezi. Figyelembe véve az ország földrajzi környezetét, a társadalom nem számol közvetlen katonai fenyegetettséggel, területének veszélyeztetettségével. Különösen igaz ez, ha mindezt csak az elkövetkező né-

hány évre vonatkozólag vizsgálja. Ebből a szempontból valójában nem a haderő fenntartása garantálja számára a biztonságot. A társadalom átlagos tagját nyugtalanítja, de érdemben nem érdekli a fegyverek proliferációja, a terrorcselekmények elterjedése, a kábítószer-kereskedelem és szervezett bűnözés globalissá válása, az atomfegyverek elterjedése. Sokkal nagyobb biztonsági kockázatot jelent számára a gazdasági instabilitás, ami egyéni érvényesülését korlátozhatja, lehetetlenné teheti, vagy lakóhelye közbiztonságának romlása. A társadalmat nyugtalanító kérdések megoldása nem közvetlenül a haderőhöz kapcsolódik, így szemében a haderő fenntartása az a szükséges „rossz”, amelyhez csak a szükséges minimális mértékben kell erőforrást biztosítani.

A politika olyan haderőt szeretne, amely kellő képességeket biztosít céljai megvalósításához, emellett a mindenkorai politikai vezetés megbízható partnereként nem él vissza speciális képességeivel. Ez utóbbi biztosítékeként, a haderőben egyrészt érvényre juttatja a civil kontroll elvét, másrészt olyan politikai lojalitást kíván, elsősorban a haderő felső vezetői szintjétől, amelynek révén megvalósíthatja napi szintű és távlatokra kitűzött céljait. Ez a lojalitás a katonai szervezet vezetésénél ideológiamentes elkötelezettségként kell, hogy jelentkezzen, ennek garanciáját jelenti a semlegességet biztosító, jogszabályokkal biztosított szervezeti depolitizálás. A politikai vezetés beavatkozása előtt a haderőt, mint komplex társadalmi szervezetet sokrétűen elemzi, ezek közül meghatározó, egymással szorosan összefüggő szempontcsoport a szervezeti működőképesség fenntartása illetve a képességek szinten tartása, fejlesztése.

A NATO szervezetének leginkább a képességek biztosítottsága, a felvállalt és teljesített feladatok mennyiségi és minőségi mutatói lényegesek. A NATO igények kielégítése valamilyen módon minden szegmensnek fontos, még akkor is, ha ez más szempontok pillanatnyi megvalósulási minőségének rovására megy. Sajnos a szervezetbe történő belépés óta (az elismerések ellenére) folyamatosak a NATO által emelt kifogások, azonban ez leginkább az állami és politikai vezetésnek lett címezve, a nemzeti „áldozatvállalási hajlandóság” általuk alacsonynak tekintett szintje okán. A médiákban megjelentek alapján arra lehet következtetni, hogy a szövetségi feladatokban résztvevő személyek, szervezetek, kontingensek tevékenysége megfelel az elvárásoknak, így nem a szakmát reprezentáló végrehajtó állományt érte kritika, hanem a feladatrendszer meghatározó és feltételrendszerrel biztosító állami és politikai vezetést.

A Magyar Honvédség, mint szervezet nem kíván mást, mint tenni a dolgát, ehhez pedig megfogalmazott célokra és elvárásokra, valamint az ezek elérését biztosító működési feltételrendszerre van szüksége. Annak ellenére, hogy a haderő alaprendeltetése a fegyveres küzdelem megvívása, békeidőszakban is meg van a saját feladatrendszere, amelynek végrehajtásával bizonyíthatja önmagának és környezetének általános és szervezet specifikus képességeit. A mindennapi és rendkívüli feladatok végrehajtása biztosítja az állomány számára azt a lehetőséget, amelyen keresztül felmérheti képességeit, önmaga előtt igazolva saját munkája jelentőségét.

Az előző gondolatból reményeim szerint kitűnik, hogy a haderő személyi állományának már csak az önbecsülés szempontjából is fontos a teljesítmény nyújtása, ezen keresztül az elvárt képességek teljesítése.

Természetesen valamilyen szinten elfogadva az egyes érvek jogosságát, vitába lehetne szállni azok fontossági sorrendjét illetően, de feltételezve, hogy a költségvetési döntéseknél minden szempont és érdek a neki megfelelő súllyal figyelembevételre kerül, érintettségem okán szubjektivitásomat nem tudnám kirekeszteni, így nem látom értelmét, hogy ebben a kérdésben állást foglaljak.

A Magyar Honvédség szervezetében végrehajtandó alapvető változások már nem odázhatóak el, a szervezet vezetésére már nem csak a külső környezet gyakorol nyomást, a belső erők is egyre intenzívebben igénylik a struktúra átalakítását, a feladatok végrehajtási feltételrendszerének letisztázását, biztosítását. Ennek kiemelkedően fontos szerepe van a szervezeti képességek szintjének emelésében egyrészt, mert a szervezet célirányos átalakításával hatékonyabb munkavégzést tenne lehetővé, másrészt, mert az állomány számára egyfajta stabil pontot jelenthetne, biztonságot kölcsönözhetne a folyamatos változást elszenvedő szervezetben.

Úgy tűnik, a szervezeti átalakítások az eredetileg tervezett tartalommal, kissé gyorsított ütemben zajlanak, amely abból a szempontból nem rossz, hogy hamarabb túleszünk a nehezén, az alapok megteremtésével korábban lehet nekiállni a rendszer újraépítésének. A kérdés persze az, hogy a „gyorsítás” üteme, megfelel-e a szervezet teherbíró képességének, az ehhez szükséges energia a szervezet rendelkezésére áll-e? Mondhatnánk azt, hogy igen, rendelkezésre áll, sőt könnyű helyzetben van, hiszen a szervezeti átalakítás a meglévő struktúrák átalakításával, csökkentésével kerül végrehajtásra, így lehetőség van az értékesnek ítélt szervezeti elemek, eljárásmodok és erőforrások kiszűrésére, megtartására. Mivel a haderő szakmai feladatrendszerének markáns változásai már régebben életbe léptek, a mostani időszakra már le kellett tisztázódnia annak, hogy mit is jelent, mit tartalmaz a szervezet szempontjából az „értékes” kifejezés. Amennyiben az elmúlt évek honi katonai vezetői nyilatkozatait vizsgáljuk, alapvetően már akkor is minden rendben volt. A nyilatkozatokból kiderült, hogy vannak még anomáliák a szervezeten belül, de alapvetően a haderő egyaránt képes megfelelni a külső és belső elvárásoknak. Mára kiderült, hogy ami akkor megfelelt, ma már nem elfogadható, tehát tovább kell folytatni a szervezeti átalakítást a hatékonyság növelése érdekében. Lefordítva az állomány szintjére az előző megállapítást, csak a bizonytalan a biztos, tehát az, amit ma jónak ítélnék meg, nem biztos, hogy holnap is az lesz. Tehát, el kell fogadni azt, hogy rövid időn belül olyan újabb változások történhetnek, amelyek a személyi állomány egy részének egzisztenciális biztonságát veszélyeztetheti. Tulajdonképp, ebben a jelenségben semmi új nincs, ezt tapasztalhattuk a szervezeten belül már évekkel ezelőtt is, és kitekintve a társadalomba, ezt láthatjuk a gazdasági és az állami szférában is. Mivel a jelenség általánosnak tekinthető, a személyi állománynak meg kell tanulnia a „túlélést”, ehhez ki kell alakítania a „több lábon állás” képességét.

#### A SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK HATÁSA AZ EGYÉNRE

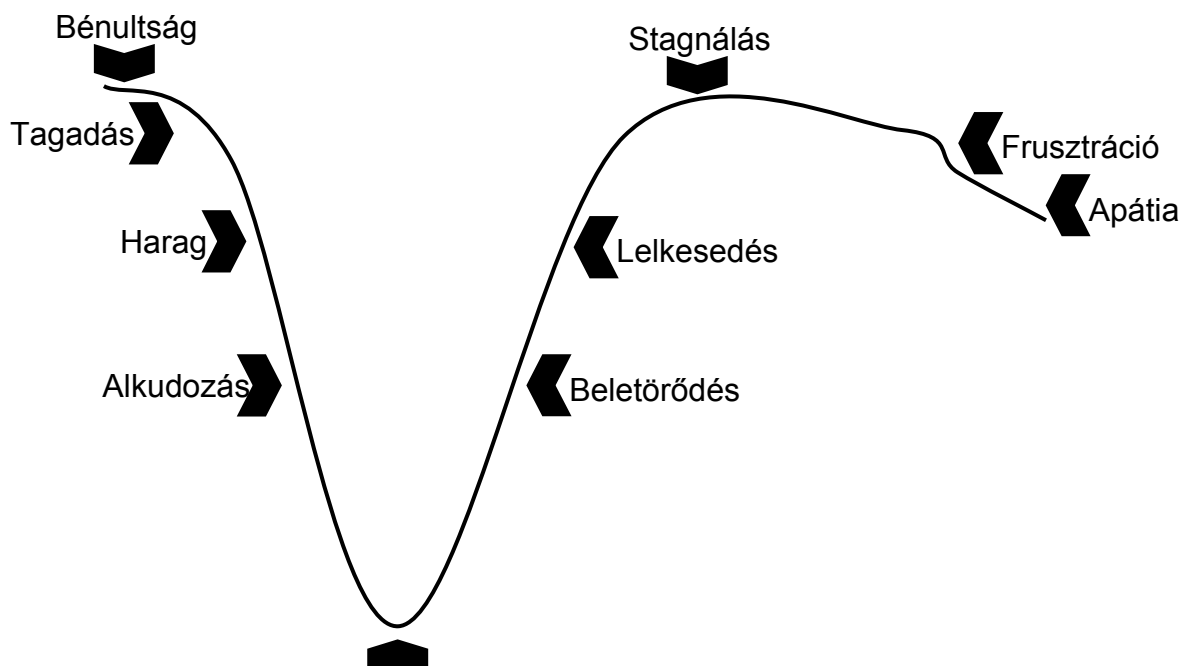
A változásokhoz való egyéni hozzáállást jól szemlélteti az úgynevezett Borgen–Amundson modell<sup>1</sup>, amely folyamatként kezeli a jelenséget. Az egyes állapotok sajátos magatartással jellemezhetők, a „görbe” vonalvezetése, pedig a magatartásváltozás általános tendenciáját szemlélteti. Amennyiben a haderőre, mint társadalmi szervezetre tekintünk, vitathatatlan a modell alkalmazhatósága, még akkor is, ha a szervezetben a foglalkoztatás biztonsága még mindig nagyobbnak tekinthető, mint általában véve a magyar társadalomban.

A szervezet sikeressége nagyban függ attól, hogy a vezető mennyire képes az egyének magatartásából kikövetkeztetni a görbén elfoglalt pozíciókat, illetve a szervezet számára kulcsfontosságú személyek esetén, ezeket milyen módon képes kezelni. Ahhoz, hogy ezt sikeresen meg tudja tenni, nem csak a beosztottait kell ismernie, hanem tisztában kell lennie az általa vezetett szervezeti egységen belüli hatalmi viszonyokkal, a szervezeti mikro-kultúra elemeivel, azok kapcsolataival. A modell alapvetően homogén és egyszeri változást szemléltet, azonban a valóságban a változások egymást követő ütemei pozitív illetve negatív irányban is torzíthatják a görbét, „átugorva” vagy tartósabbá téve egyes fázisokat.

---

<sup>1</sup> Keszi Roland: Magatartástudományi szervezetedinamika – a változással szembeni ellenállás stádiumainak vizsgálata. -pp. 16-35.

Általánosságban az alábbi tartalommal bírnak az egyes „állapotok”:



1. ábra A Borgen - Amundson modell fázisai  
(szerző által készített ábra)

**Bénultság:** a változással való szembesülés viszonylag rövid időszaka, amelyben az egyén nem tudja megítélni, milyen hatásai vannak a változásnak a személyes sorsát illetően. Jellemző az információk rendszerezetlen és szüretlen gyűjtése, a „vákum” okozta befolyásolhatóság. Ebben az időszakban meghatározó a jelentősége a korrekt informálásnak, amellyel „átugorhatók” a szervezet szempontjából negatív jelenségek, vagy negatív érintettség esetén csökkenthető azok erőssége, időtartama.

**Tagadás:** az ismeretlentől való ösztönös félelem az alapja, hiszen a változás az információk korlátozott volta miatt előre nem látható (nem, vagy alig becsülhető) következményekkel járhat, így (legalábbis időnyerés célzattal) kézenfekvő reakció a jelenlegi állapot megtartására, illetve a változás szükségességének tagadására törekvés. Jellemző, hogy az automatikus tagadás időszaka a tájékozódás (információgyűjtés és elemzés) folyamatának előrehaladtával válik ketté: pozitív érintettség esetén lelkesedéssé, negatív érintettség esetén haraggá. Az, hogy a személy milyen időtávlatban gondolkodik, alapvetően tapasztalatai által befolyásolt gondolkodásmódjától függ, s nem mindegy, az egyes lehetséges következményeket hogyan, milyen módon képes előrelátni illetve értékelni. A parancsnok részéről fontos a korrekt tájékoztatás, még akkor is, ha ezek a tények nem kedvezőek a beosztott szempontjából. Ebben az esetben a parancsnok tapasztalata és tájékozottsága sokat segíthet abban, hogy a „szükséges rossz” az alternatívák és lehetőségek feltárásával elfogadható legyen.

**Harag:** akkor alakul ki, ha a változás következtében a személyt ért veszteségek a saját értékelés szerint meghaladják az elérhető nyereséget. Jellemző, hogy a következmények bekövetkezési valószínűsége illetve hordereje a valóshoz képest torzul: a veszteségek bekövetkezési esélyeit és súlyát felnagyítják, szemben a nyereség esélyének és jelentőségének csökkenésével. A „harag” fázisa érzelmmel telített, így a parancsnok részéről semmiképpen sem szabad együttérzést, megértést, érzelmekre ható meggyőzést alkalmazni, viszont kifejezetten hatásos, ha szembesíti beosztottját a tényekkel, egyben „mentorként” előremutató jelleggel segít az egyéni képességek és a szervezeti (vagy azon kívüli) lehetőségek összehangolásában.

**Alkudozás:** vélt vagy valós információk birtokában a lehető legjobbat kihozni a már elkerülhetetlennek ítélt helyzetből. Az alku két fél között zajlik, így mindkét félnek tisztáznia kell a pozícióját és a lehetőségeit. Valós tárgyalá-

si helyzet a haderő szigorú hierarchiája miatt nem alakulhat ki, a szolgálati érintkezés szabályai a formát is meghatározzák. A hatalmi különbségek miatt értelemszerűen a vezető akarata érvényesül, azonban az alkudozás folyamata még a haderőben is kialakulhat. Ebben az értelmezésben a tét ugyanaz, mint a polgári munkaerőpiacon: mit adok, és mit kapok érte cserébe? Egy jelentős és egyben meghatározó különbség van, ez pedig a lojalitás.

Ez nem lehet alku tárgya, s erre különösen figyelnie kell a parancsnoknak. A szaktudást és a képességeket meg lehet vásárolni, azonban a lojalitást ki kell alakítani. Mivel ez egy folyamaton keresztül történik, a parancsnoknak emberismeretére és a személyre vonatkozó tapasztalataira hagyatkozva kell megítélnie azt, hogy kritikus helyzetben mennyire számíthat beosztottjára. A lojalitás, nem érdekez kapcsolódik, hanem érzelmi viszonyt jelenít meg, ezért csak abban az esetben szabad számolni meglétére, ha a tárgyaló felek között az őszinteségre és nyíltságra alapozott „együttműködő” viszony van.

Az alkudozás előtt tisztázni kell mindkét félnek azt, hogy milyen időtávtatban gondolkodik, s milyen célokat szeretne a másik révén megvalósítani, valamint ezek beteljesülésével milyen további együttműködésre lehet (szeretne) számítani.

*Depresszió:* a sikertelennek tekintett alkudozás eredménye. Elsősorban a munkavállalónál (beosztottnál) jelentkező, jó esetben rövid ideig tartó lelki állapot. Jellemzője a bezárkózottság, lehangoltság, a kommunikáció kerülése és az általános borúlátás. A fázison való mihamarabbi túljutás elősegítésében elsősorban az alegységnek, a közösségnek van nagy szerepe, de a vezető is elősegítheti azzal, hogy lehetőséget teremtsen az önálló felelősségvállalásra. Amennyiben tartósan bizonyul az állapot, segíthet a vezető által (kötetlen formában) lefolytatott, a kialakult helyzetet és a lehetőségeket közösen értelmező megbeszélés.

*Beletörődés:* a helyzet illetve a változások tényének tudomásul vétele, a személyt érintő kedvezőtlen elemek látszólagos elfogadása. A beletörődés leginkább nem a helyzetre, hanem annak megváltoztathatatlanságára vonatkozik, ezért tévedés lenne azt hinni, hogy az érintett személy ténylegesen elfogadja a „vereséget”. Amennyiben nem lát a várakozásainak megfelelő változásokat, keresi a saját érdekeinek megfelelő alternatívákat illetve azok megvalósításának lehetőségeit. Amennyiben értékes a szervezet vezetésének a munkatárs, úgy a szervezeten belüli alternatívák megteremtésével illetve feltárásával elősegíthetik a számára (és a szervezet számára egyaránt) kedvező beosztásváltást.

*Lelkesedés:* a változások előnyös vonzatainak felismerése illetve a szervezet felépítésére és működésére vonatkozó egyéni elképzelések megvalósulásának reménye és lehetősége váltja ki. Átmeneti állapotról lévén szó, a vezetőnek fel kell ismernie és ki kell használnia a lehetőséget arra, hogy a beosztottat mielőbb és minél mélyebben bevonja a változások végrehajtásába, irányításába. Amennyiben a beosztott referenciaszemélynek minősül az alegységnél, segítségével a teljes szervezeti egység (még a „negatív” stádiumban levők is) támogatóvá, de legalábbis elfogadóvá tehető. Célszerű őket bevonni a döntéshozatalba, a változások végrehajtásával kapcsolatban önálló, lehetőleg kreatív feladatokat adni nekik.

*Stagnálás:* a lelkesedés elmúltával, az immár megváltozott helyzetbe történő teljes mértékű beilleszkedés időszaka. A feladatok végrehajtása az új helyzetnek megfelelő normális ütemben zajlik, az esetleges fennakadásokat a beosztottak a munka természetes velejárójának tekintik. Ebben az időszakban a parancsnoknak kiemelt figyelmet kell fordítania a változások közötti oksági kapcsolatok megértetésére, hiszen ezzel azt érzékelteti, minden az előre megtervezettek szerint alakul, tehát „kézben tartja a dolgokat”. A biztonságérzet visszafelé is hat, a beosztottak megbízható munkavégzésükkel, fegyelmettségükkel fejezik ki elkötelezettségüket.

*Frusztráció:* ebbe a stádiumba akkor kerülhet a beosztott, amikor a megítélése szerint jól működő szervezetre számára megmagyarázhatatlan okokból külső, negatív következményű, változást serkentő behatást gyakorolnak. Ugyanilyen következményekhez vezet az is, ha az eddig köz-megelégedettséggel általa végzett munkát éri kritika, s ennek okát nem képes feltárni. A frusztráció jelenségét folyamatos és korrekt tájékoztatással, a segítő jellegű ellenőrzésekkel és az ahhoz kapcsolódó tárgyilagos értékelésekkel lehet leginkább elkerülni. Itt ismételt szerepet kap a vezetői hitelesség, a kiadott utasítások és parancsok megalapozottsága. Tudomásul kell venni azt a tényt, hogy sok esetben olyan okai vannak a változásoknak, amelyeket az alacsonyabb beoszt-

tású személyek a hierarchiában elfoglalt helyüknek betudhatóan nem ismerhetnek, vagy nem kell, hogy ismerjenek. A parancsnok pozitív személyisége és alárendeltekkel kialakított kapcsolata teremti meg azt a bizalmat, amellyel az ilyen jellegű információs „úr” kitölthető.

*Apátia:* az egymást követő intenzív kihatású, a beosztott számára összefüggések nélküli, kiszámíthatatlan változások eredménye. Az eddigi állapotok sokszori átélése és a jellemzően negatív következményekbe való beletörődés során „elfásul” a munkavállaló. Valójában már nem érdekli mi történik a szervezetben, célja a „szükséges minimális” teljesítménnyel a túlélés, valós és érdemi célok nélkül. A haderőben az utóbbi években elterjedt mondás jól jellemzi ezt az állapotot: „mindegy, mi történik, csak arra figyelj, hogy rajta legyen a fizetési listán!”

Az állapot a változásokkal szembeni teljes körű semlegességet jelenti, a kötelességtudat, a morál és a fegyelem a szervezeti tagság küszöbfeltételének szintjéig egyre gyengül. Jobb esetben a beosztott legalább a szervezeten kívül tájékozódik új lehetőségek iránt, rosszabb esetben még ezt sem teszi meg. Az apatikus állapotból elsősorban a közösség képes „kirángatni” a beosztottat, de sokat lendíthet, ha a parancsnok az egyes teljesítményekért (ha az indokolt), nyilvánosan elismerésben részesíti. A passzívvá vált beosztott a szervezeti innovativitásra gyakorolt hatása negatív, ezért lehetőleg tájékoztatással, személyes foglalkozással, közösségépítéssel és a pozitív szervezeti kultúra erősítésével kialakulását meg kell előzni.

Bár a fentiekben foglaltak több tényezőt jelenítenek meg, mégis, a folyamat lezajlását a legjelentősebben befolyásoló tényezőnek a vezetői hitelességet kell tekinteni, amely a gyakorlatban a szavahihetőséggel azonosítható. Ennek erkölcsi jelentősége egy katonai szervezetben hatalmas, mégis azt kell mondani, a mai viszonyok között ez az egyik leggyengébb terület, itt kell a legtöbbet tenni a szervezet egésze érdekében. Nem a katonai vezetők jellembeli hiányosságáról van szó (bár, minden bizonnyal találhatnánk erre is példát), hanem a haderő és talán az egész társadalom működési problémájáról. A bizonytalanság miatt nincs igazán hiteles forrás, így azok a parancsnokok, akik nem tudják megmondani beosztottaiknak mi vár rájuk a következő időszakban (sajnos ez akár napokra és órákra is érhető) leginkább a kommunikációs rendszer hiányosságaiból adódó alulinformáltságuk áldozata.<sup>2</sup> Mivel az emberi természet nem szereti a bizonytalant, az információ hiányát mindenki a maga lehetőségeinek megfelelően próbálja meg kiküszöbölni, s ennek következménye az információk torzulása, a pletyka, a rémhír és ez teremt lehetőséget a dezinformációk elterjesztésére. Mivel az így terjedő információk és a megtapasztalt valóság ritkán fedik egymást teljesen, a parancsnok és beosztottai egyaránt „megzavarodnak”, nem látnak összefüggést az egyes események között.

Katonai szervezetet úgy vezetni, hogy csak arra a „vakfegyelemre” helyezzük a hangsúlyt, amely automatikus követővé teszi a beosztottat, csak akkor lehet, ha a vezetői állomány tetteivel szerzi meg, és bizonyítja folyamatosan szakismereteit, megbízhatóságát és hitelességét. A parancs abszolút érvényessége a beosztottak számára annyit jelent, hogy annak tartalma a lehető legjobban szolgálja a szervezet érdekeit, vagyis nem pazarolja feleslegesen az erőforrásokat, ideértve a személyi állományt is. A haderők alkalmazási környezetét jellemző „bizonytalanságban” kiadott parancsok hitelességét a béke illetve felkészítési időszakban kell megalapozni, hiszen, ha a katona a megszerzett tapasztalatai alapján azt szokja meg, hogy valóban az történik, amit parancsnoka előre jelzett (amire parancsát alapozta), eszébe sem jut kétségbe vonni a harcban kiadott parancs ésszerűségét.

*Kulcsszavak: átalakulás, humán tényező, változás, képesség*

*Keywords: transformation, human factor, change, ability*

<sup>2</sup> Ezen a helyzeten remélhetőleg a [www.parbeszed.hm.gov.hu](http://www.parbeszed.hm.gov.hu) címen elérhető „Párbeszédlap” jelentősen változtatni fog. Az ígéretes kezdeményezés reményeim szerint megteremti a lehetőséget (a megfelelő szabályok betartásával) a közvetlen információcserére, a vélemények megosztására.

FELHASZNÁLT IRODALOM

KESZI Roland: *Magatartástudományi szervezetedinamika – a változással szembeni ellenállás stádiumainak vizsgálata.*

= Vezetéstudomány 2002. évi 4. szám. - pp. 16-35.