



Változásmenedzsment

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal





Reinhardt Éva

Gazdaságpszichológiai, üzleti etikai és szervezeti önismereti szakember

Egyéni önismereti fejlesztés
Folyamat-, és szervezetfejlesztési tanácsadás


Monstrator Consulting Kft tulajdonosa
Győri Tréning alapító társa

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

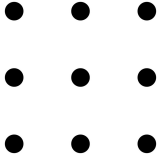


A változások alapja a szokásokból való kiszabadulás

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

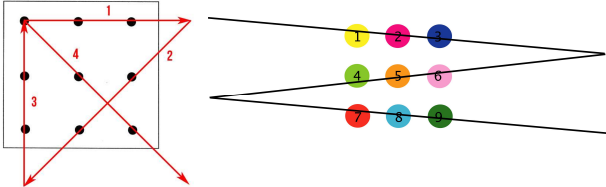


Kösszed össze a 9 pontot 4 vagy 3 egyenes vonallal úgy , hogy a tollat ne emeld fel a papírról.



Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

Megoldások




Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

Változásmenedzsment

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

Változásmenedzsment

- Hogyan jelöljük ki utat?
- A sikeres változás alapelemei
- Kontrollkörök
- A változási görbe



Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

Hogyan jelöljük ki utat?

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

MONSTRATOR Consulting

Gyakori eljárások

- Benchmarking
- Munkatársi kérdőív
- Time line
- SWOT analízis
- Ötlebörze
- „Öt miért” módszer
- Systemic Constellations

Eredetük:

- Pszichológia
- Szociológia
- Menedzsment tudományok

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

MONSTRATOR Consulting

Benchmarking

– „a legjobb gyakorlatra való törekvés”

- Összehasonlítjuk magunkat valaki mással
 - Közvetlen konkurencia
 - Hasonló szervezetek más országban
 - Más sikeres intézmények
- Szempontok
 - Miért jobbak?
 - Miben jobbak?
 - Mit tanulhatunk tőlük?

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

MONSTRATOR Consulting

SWOT analízis

– Az esélyek felmérése

- Szempontok
 - Erősségek
 - Belső erőforrások
 - Gyengeségek
 - Belső akadályok
 - Lehetőségek
 - Külső pozitív tények és fejlemények
 - Veszélyforrások
 - Külső negatív tények és fejlemények

	Helpful to achieving the objective	Harmful to achieving the objective
Internal origin organization	S	W
External origin organization	O	T


Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

MONSTRATOR Consulting

Ötlebörze

Adjunk teret a kreatitásnak

- Szempontok
 - Bármilyen ötlet jöhet
 - Nyitott problémamegközelítés
 - Vonjunk be „laikusokat”
 - Először gyűjtünk, utána elemezzünk



Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

MONSTRATOR Consulting

„Öt miért” módszer

– Ássunk a probléma mélyére!

- **Lépések**

– Azonosítsuk az egyedi problémákat – súlyozzuk őket
 – Tegyük fel minden problémánál a kérdést: miért?
 – A kapott válasznál is tegyük fel a kérdést: miért?
 – Ismételjük meg az eljárást ötször




Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

MONSTRATOR Consulting

Time line

– „A közös múlt összekötő”
 – Konstruktív értelmezési struktúra kialakítása

- **Szemponatok**
 - Egyéni idővonal
 - Mi történt velem
 - Globális idővonal
 - Mi történt a világban
 - Szervezeti idővonal
 - Mi történt a szervezetben
- **Csoportos elemzés**



Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

MONSTRATOR Consulting

Munkatársi kérdőív



Több szem többet lát
 – Munkatársak bevonása

- **Gallup Q12 program**
 - 12 nyitott kérdés
 - Válaszok kvalitatív elemzése
- **Standard kérdőívek**
 - Válaszok kvantitatív elemzése

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

MONSTRATOR Consulting

Scoping

Elemző interjú
 – Tanácsadó segítségével


- **9 témakör – strukturált kérdések**
 - A háttér elemzése
 - Célok kitűzése
 - Régebbi stratégiák elemzése
 - Veszélyek tisztázása
 - Időbeli elvárások
- **Eredmények összegzése**

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

MONSTRATOR Consulting

Systemic constellations

- Egymás közötti viszonyok vizsgálata
 - „tegyük helyre a viszonyokat”
- Alkalmazási területek
 - Személyi döntések megalapozása
 - Csoportdinamikai problémák tisztázása
 - Szervezeti kultúra vizsgálata



Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

MONSTRATOR Consulting

A sikeres változás alapelemei

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

MONSTRATOR Consulting

A változás típusai

```

graph TD
    A[A változás típusai] --> B[1. organikus]
    A --> C[1. tervezett]
    B --> D[2. elsőfokú (rendszeren belül)]
    C --> E[2. másodfokú (adott rendszer változása - transzformáció)]
  
```

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

MONSTRATOR Consulting

A változás szintjei

- A szervezetben zajló változás **különböző szinteken** jelenhet meg. Amikor úgy érezzük, hogy a változások elárasztanak bennünket, akkor ha jobban értjük, hogy mely szinte(ke)n történik a változás, ez segíthet nekünk a változás megértésében és a folyamat feletti kontroll visszaszerzésében.
- A változás folyamatának megértése abban is segít nekünk, hogy felismerjük, másoknak hogyan tudunk legjobban segíteni a zűrzavaros időkben.

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

MONSTRATOR Consulting

A változás szintjei

Változási szint	Megközelítés
Értékek, kultúra, stílus	Szervezetfejlesztés
Vállalati stratégia	Stratégiai tervezés
Szervezeti struktúra	Új szervezeti terv
Üzleti folyamatok	Üzleti folyamatok áttervezése
Feladatok, Tevékenységek, Motiváció	Munkakör gazdagítás, munkatechnológia fejlesztése

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

MONSTRATOR Consulting

A 4EL modell

ELkötelezettség =
(ELégedetlenség X ELképzelés X ELSő lépések)
> ELlendülés

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

MONSTRATOR Consulting

A sikeres változás összetevői

- Egy *CÉL*, melyet érdemes végrehajtani
- A változás iránt elköteleződött *Top Management*
- *Források*, melyek szükségesek a változás kivitelezéséhez
- A források felhasználásához egy *jó terv*
- *Vezetői készségek és kitartás* a terv kivitelezéséhez
- A folyamat közbeni *tanulás képessége*
- Az érintettek széles körű *részvétele és elköteleződése* a teljes változási folyamatban

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

MONSTRATOR Consulting

A változások kezelésének öt alapkérdése

1. Mi a változás? Mi lesz más?
2. Hogyan szervezzük meg a változás levezénylését?
3. Kit és mit fog érinteni a változás, és hogyan?
4. Mi az innen oda vezető út?
5. Hogyan tegyük meg ezt az utat?

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

A változási folyamat szakaszai (Lewin) – a sikeres változáshoz három egymást követő lépés megtételére van szükség

Szakaszok	Történések	Szervezeti támogatás
1. FELLAZÍTÁS / FELBOMLÁS	bizonytalanság	informálás
2. ÁTALAKULÁS / MOZGÁS	cselekvés, aktivitás	segítség nyújtás
3. MEGSZILÁRDÍTÁS	elismerés, elfogadás	megerősítés

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

Kontrollkörök

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

A kontrollkör

A változásokhoz kötődő egyik legnagyobb félelem, hogy elveszítjük a dolgok feletti kontrollt. Ha a saját és az emberek figyelmét arra a körre összpontosítjuk, ahol a legnagyobb ráhatásunk van, úgy visszaszerezhetjük a kontroll érzését.

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

EZ NEM AZ ÉN FELELŐSÉGEM

EZ AZ ÉN FELELŐSÉGEM

A szavaim, a viselkedésem, a tetteim, az erőfeszítéseim, az általam elkövetett hibák, az ötleteim és a tetteim következményei.

Mások szavai, Mások véleménye, Mások ötletei, Mások tettei, Mások tetteinek következményei, Mások meggyőződései, Mások által elkövetett hibák, Mások tettei.

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

MONSTRATOR Consulting

A változási görbe

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

MONSTRATOR Consulting

Változási görbe

Elizabeth Kübler-Ross elmélete alapján

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

MONSTRATOR Consulting

A Kübler-Ross-féle változási szakaszok

Tagadás

A tagadás szakaszában levő emberek lelki állapota leginkább a megdöbbenéssel, összezavarodottsággal, és a megsemmisülés érzésével jellemezhető. Ez befolyással lehet a teljesítményükre, hiszen nem veszik tudomásul a változás következményeit, és nem egyértelmű okokra hivatkozva el is utasítják azokat.

- „Azért még ezt úgy folytatjuk, ahogy eddig is csináltuk.”
- „Lehet, hogy most más a helyzet, de a dolgok nem sokára úgy folytatódnak, ahogy korábban is mentek.”

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

MONSTRATOR Consulting

A Kübler-Ross-féle változási szakaszok

Düh/szorongás

Sokan ijesztőnek érznek egy-egy változási folyamatot. Ez nem csak a munkájukra van hatással, hanem a családi életükre is. Ennek következtében megélhetnek depressziót, zaklatottságot vagy szorongást. Amikor valaki támadva érzi magát, az egyik lehetséges reakció, hogy védekező állásba vonul. Ez vezethet territórium harcokhoz, teljesítménycsökkenéshez, sőt még az új munkamódot megsemmisítési kísérlethez is.

- „Ez egy hülyeség, és úgysem fog működni.”
- „Nem lehet igaz, hogy ezt tesszük velünk!”
- „A főnökök egyáltalán nem látják át, hogy nekünk mit kéne csinálnunk!”

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal



A Kübler-Ross-féle változási szakaszok

Apátia

Amikor az emberek konstatálják, hogy a változás tényleg megtörténik, és semmit nem tehetnek a megvalósulásuk ellen, gyakran az apátia és tanácstalanság érzéseit élik meg. Feladataikat gyakran gépszerűen végzik. Munkájukat elvégzik, de nagyon kicsi a bevonódás, az energia és a lelkesedés szintje nagyon alacsony.

- *'Nem tők mindegy? Úgyse törődik senki velünk.'*
- *'Lapítsunk mint sz... a fűben.'*
- *'Engem ez teljesen hidegen hagy.'*

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal



A Kübler-Ross-féle változási szakaszok

Új lehetőségek felfedezése és kipróbálása

Ebben a szakaszban az emberek ismét lelkesedést és pozitív izgatottságot élnek meg, de ugyanakkor zavarodottságot és a koherencia hiányát, zaklatottságot is, mivel itt a régi rutinok feladásával és az új működések kipróbálásával működnek.

- *'Ahhoz, hogy ez megvalósuljon, miért nem próbáljuk ki ezt az ötletet?'*
- *'Ez a múltban lehet, hogy működött volna, de nem vagyok benne biztos, hogy most is megfelelő út.'*

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal



A Kübler-Ross-féle változási szakaszok

Elköteleződés

Az elköteleződés akkor jelenik meg, ha az emberek elfogadják a 'dolgok működésének új útját'. Egész pontosan látják, hogy mit kellene csinálniuk, a hangsúly az együttműködésre, a csapatmunkára és a cél felállítására helyeződik.

- *'Szerintem ez jól fog működni.'*
- *'Most már látjuk, hogy mit akarunk elérni.'*

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal



A csapat átsegítése a változási görbén

- Ha változás történik velünk, mindannyian átmegyünk a változási görbe szakaszain.
- Hogy kinek milyen hosszú ideig tart, illetve hogy milyen mély lesz a görbe, számos tényezőtől függ. Függ a változás nagyságától és jelentőségétől, a változást megélő személy személyiségétől és tapasztalataitól, és a változás kezelésének folyamatától.
- Vezetőként arra lehet befolyásunk, hogy a csapatunk tagjai milyen gyorsan haladnak végig a változási görbén.

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

MONSTRATOR Consulting

Mivel segíthetünk az egyes szakaszokban?

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

MONSTRATOR Consulting

Információ és kommunikáció

- Kommunikáld az elképzeléseket, és a projekt / üzletmenet jövőbeli irányát mindenki felé, még hozzá gyakran
- Adj észszerű magyarázatot
- A bejelentést személyesen tedd meg
- A változás bejelentése a top vezetők személyes felelőssége legyen
- Nyíltan és őszintén kommunikálj
- Dolgozz ki jól követhető kommunikációs stratégiát, világos feedback körökkel
- A különböző üzenetek közvetítéséhez különböző felületeket használj

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

MONSTRATOR Consulting

Egyéni támogatás és empátia

- Biztosíts az embereidnek lehetőséget arra, hogy kifejezhessék a változással kapcsolatos gondolataikat és érzéseiket
- Adj lehetőséget embereidnek, hogy egyéni akcióterveket dolgozzanak ki
- Bátorítsd a vezetőket abban, hogy a csoportjukban sokat beszéljenek a változásról
- Nyújts egyéni támogatást, ahol az szükséges

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal

MONSTRATOR Consulting

Világos útmutatás és irányelvek

- Biztosíts képzést és coachingot amilyen hamar csak lehet
- Egyértelműen körvonalazd az embereidnek, hogy a változás után mit vársz el tőlük
- Vezess be új folyamatokat, irányelveket és gyakorlatokat amilyen hamar csak lehetséges

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal



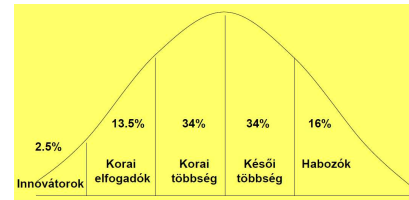
Bevonás és bátorítás

- Beszélj sokat a változásban érintett embereiddel. Amilyen gyakran csak lehetséges
- Vond be azokat az embereidet a változásba, akiket személyesen is érint
- Dicsérd meg és bátorítsd embereidet a változásban tett erőfeszítéseikért
- Válaszd ki a legjobbakat, és ők is segíthetnek a többiek támogatásában

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal



A változások elfogadása



Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal



Alkalmazói kategóriák

Innovátorok

- az új ötleteket illetően nagyon lelkesek, és szeretnek merésznek, ill. kockázatvállalóak lenni
- a változashoz kötődő bizonytalanságot jól tudják kezelni
- lehet, hogy a szervezetben sokan nem kedvelik őket

Korai elfogadók

- a változás szempontjából ők egy nagyon jelentős csoport, ők a hangadók
- ők szolgálnak példaképpéül azok számára, akik megfontolt „innovációs ötleteikért” nagyra becsülik őket
- az innovátorokhoz képest nem járnak annyira a szervezet előtt két lépéssel
- csökkentik a bizonytalanságot, amikor új ötleteket valósítanak meg

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal



Alkalmazói kategóriák

Korai többség

- a szervezet átlagához képest hamarabb használják az új ötleteket
- nem hangadók / döntéseiket lassan és megfontoltan hozzák meg
- a változás követésére körültekintő hajlandóságot mutatnak, de ritkán vállalnak benne vezető szerepet

Késői többség

- az újításokat a szervezet átlagához képest később kezdik alkalmazni
- többnyire szkeptikusok és óvatosak
- a munkatársaitól és az új szervezeti normák felől érkező nyomásra reagálnak

Habozók

- a szervezetben izoláltak vannak jelen, a többiekkel a hagyományos értékek mentén hatnak egymásra
- döntéseiket a mentén hozzák meg, ami már megtörtént a múltban
- Nincs köztük hangadó
- a változásokkal kapcsolatban gyakran gyanakvóak

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal



Az ellenállás jó vagy rossz?

Jó, amikor hibákra világít rá, vagy egy jó ötleten még tovább javít – amikor nyílt.

Az ellenállás **rossz**, ha burkolt vagy a felszín alatt történik (szabotázs, bomlasztás, stb.)

De az ellenállás jeleit fel lehet ismerni, és az egyéni támogatás sokat segíthet

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal



Az ellenállás okai

- Ellenérdekeltség
- Meg nem értés / félreértés
- Eltérő értékelés
- Intolerancia

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal



Az ellenállás kezelése

- Képzés, kommunikáció
- Részvétel, bevonás
- Segítés, támogatás
- Tárgyalás, megegyezés
- Manipulálás, kooptálás
- Nyílt vagy burkolt kényszerítés

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal



Köszönöm a figyelmet 😊

Szervezet-, és folyamatfejlesztés több mint 10 éves tapasztalattal