

OLVASMÁNYOK

VÁLTOZÁSMENEDZSMENT

1	A változásmenedzsment fontossága	2
2	A változás fázisai	2
2.1	A változás három fázisa Lewin szerint.....	3
2.2	Vahs integratív modellje.....	4
2.3	Kotter nyolclépcsős folyamata.....	5
3	Reakciók a változtatásra.....	7
3.1	Típusok Mohr és Woehe modellje szerint	8
3.2	Az érzelmi reakció fázisai Roth modellje szerint.....	9
4	Öt módszer a változás kezelésére	12
5	A megtervezett változtatás fő összetevői	14
5.1	Eredmények	14
5.2	Történet	15
5.3	Szereplők	16
5.4	A változás fázisai.....	16
5.5	Kommunikáció és értelemadás	16
5.6	Irányítás.....	18
	Hivatkozások.....	19
	1. melléklet: Diagnosztikai mátrix	20
	2. melléklet: Beavatkozási mátrix.....	21



1 A VÁLTOZÁSMENEDZSMENT FONTOSSÁGA

A változásmenedzsment egy az egyének, csapatok és szervezetek jelenlegi állapotából egy kívánt jövőbeli állapotba való átmenetét szolgáló strukturált megközelítés, amely magában foglalja a változtatások tervezését, kommunikálását és végrehajtását, miközben minimalizálja a zavarokat és maximalizálja az érdekeltek bevonását. A folyamat jellemzően magában foglalja a változtatás indokoltságának a felmérését, világos stratégia kidolgozását, a változás indokainak és előnyeinek kommunikálását, a képzés és támogatás biztosítását, valamint az intézkedések folyamatos értékelését és kiigazítását a sikeres megvalósítás érdekében. A hatékony változásmenedzsment zökkenőmentesebb átmenetet biztosít, mérsékli az ellenállást és növeli a kívánt eredmények elérésének valószínűségét. Úgy tűnhet, hogy a változásmenedzsment egy egyszeri erőfeszítés, de valójában tartós folyamat, amelyben minden elért sikert végül meghaladunk.

A nők vezetői pozícióra való törekvésének lehetővé tétele hatással lesz a vállalat kultúrájára, struktúrájára és a vállalaton belüli emberekre. A tanácsadással foglalkozó szakemberek befolyásolhatják ezeket a változásokat, és azt, hogy az érintettek nézve pozitív vagy negatív hatással lesznek-e. Ezért a változásmenedzsment alapjainak ismerete fontos eszköz a (leendő) női vezetők számára nyújtott tanácsadásban. Az alábbi anyag a változás fázisait és azok kezelését, valamint a változtatásokra adott reakciókat és azok kezelését ismerteti.

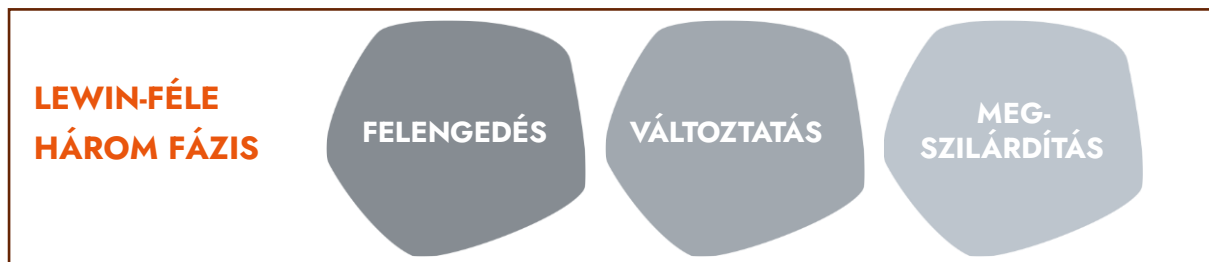
2 A VÁLTOZÁS FÁZISAI

Számos elmélet és modell rendszerezi a változás fázisait. A legismertebbek közé tartozik Kurt Lewin *három fázisa*, John Kotter *nyolclépcsős folyamata* és Dietmar Vahs *integratív modellje*. A megközelítések között vannak eltérések és átfedések, amelyek azt is meghatározzák, hogy milyen szemszögből szemlélik a változást. Lewin a változás három fázisával egyszerű megközelítés, amely elsősorban a változás pszichológiai hatását írja le. Vahs integratív modellje ezeket a pszichológiai szempontokat párhuzamba állítja a szervezetben ténylegesen végbemenő fázisokkal. Kotter viszont nagyon is az operatív szintre összpontosít, arra, hogy hogyan lehet a változtatást hatékonyan

végrehajtani a változás megszervezőjeként. Ezt a három elméletet ismertetjük a következő szakaszokban.

2.1 A változás három fázisa Lewin szerint

Lewin modellje (Lewin 1947) hangsúlyozza, hogy a változás nem pontszerű esemény, hanem folyamat, amely magában foglalja a változtatásra való felkészülést (feloldás), a változtatás végrehajtását (átmenet) és annak biztosítását, hogy a változtatás tartósan a szervezet részévé váljon (megszilárdítás). Ő elsősorban az ellenállás csökkentésére összpontosít, illetve annak hangsúlyozására, hogy szükséges változtatni a meglévő állapoton. A fázisok konkrétan a következők:



1. ábra: A változás három fázisa Kurt Lewin szerint (Lewin 1947)

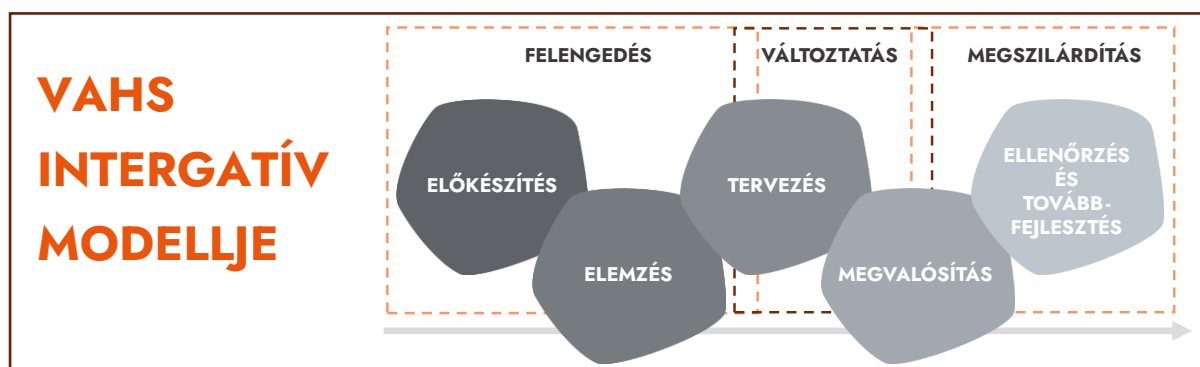
- 1. Berögzült állapot feloldása:** A kezdeti, feloldási fázis az egyének és a szervezet felkészítését jelenti a közelgő változásokra a meglévő gondolkodásmód, viselkedésmódok és folyamatok lebontásával. Ez magában foglalja a változás szükségességének tudatosítását, valamint az egyének és a szervezet támogatásában abban, hogy megértsék, miért van szükség a változásra. A feloldási fázis hatékony végrehajtásával a szervezetek leküzdhetik a változással szembeni ellenállást és segíthetnek az egyéneknek abban, hogy fogékonyabbá és nyitottabbá váljanak a közelgő átmenet elfogadására. Ez megteremti az alapot ahhoz, hogy a változás folyamatának további szakaszai zökkenőmentesen lezajlanak.
- 2. Változtatás:** Ebben a fázisban kerül sor a tényleges változtatás végrehajtására. Új folyamatok, viselkedési formák vagy struktúrák kerülnek bevezetésre, és az egyének elkezdnek átállni a régi szokásaikról újakra. Ezt a fázist a bizonytalanság, az ellenállás és

az alkalmazkodás időszakaként jellemezhető, amelyben az emberek tanulnak és alkalmazkodnak az új körülményekhez.

- 3. Megszilárdítás:** Az utolsó fázisban a változások megszilárdulnak és beépülnek a szervezet kultúrájába és gyakorlatába. Ez a fázis az új viselkedésmódok, folyamatok vagy struktúrák megerősítéséről szól, hogy azok új normává váljanak. A változások megerősítésével az egyének és a szervezet megszilárdulnak az új állapotban, és a változások nagyobb valószínűséggel maradnak fenn hosszú távon.

2.2 Vahs integratív modellje

Dietmar Vahs német közgazdász, aki innovációmenedzsmenttel, szervezeti tervezéssel és változásmenedzsmenttel foglalkozik. Integratív megközelítése a változás folyamatainak különböző dimenzióit veszi figyelembe és hangolja össze. Hangsúlyozza, hogy a szervezeteken belüli változásokat holisztikusan kell felfogni, és átfogó megközelítést kell választani. Kurt Lewin három, főleg pszichológiai fázisára épít, és azokat kiegészíti a szervezet feladatainak/fázisainak tényszerű szemléletével (Vahs/Weinand 2013; Vahs 2019). E megközelítés öt fázisa a következő:



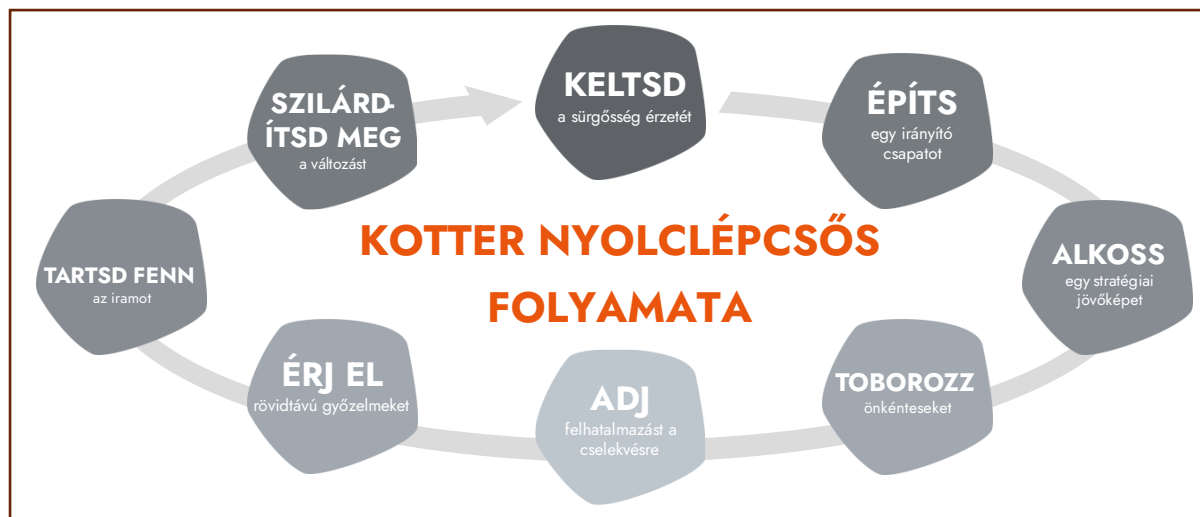
2. ábra: Vahs integratív modellje a változás fázisairól. (Vahs/Weinand 2013; Vahs 2019)

- 1. Előkészítés:** Ebben a fázisban kerül sor a változás folyamatának megalapozására. A cél a változás szükségességének felismertetése és kommunikálása, a kívánt jövőkép felvázolása, valamint a változásra való nyitottság megteremtése a szervezetben. Ez magában foglalja a változtatást kiváltó indokok és problémák azonosítását, valamint a közelgő változás tudatosítását.

2. **Elemzés:** Ebben a szakaszban a szervezetet és annak jelenlegi állapotáról készül átfogó elemzés. Felmérik például az erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és veszélyeket (SWOT-elemzéssel), hogy alapjaiban értsék a változtatás szükségességét. A diagnózis képezi a testreszabott változtatási stratégia és jövőkép kidolgozásának alapját.
3. **Tervezés:** Ebben a fázisban kerül kidolgozásra a konkrét változtatási stratégia. Ez magában foglalja a változtatás megvalósításához szükséges intézkedések, erőforrások és határidők meghatározását, továbbá egyértelmű célok és mérföldkövek megfogalmazását a változás folyamatának irányításához.
4. **Végrehajtás:** Ebben a fázisban a tervezés során felvázolt lépéseket átültetik a gyakorlatba, ami gyakran szoros együttműködést igényel az érintett dolgozókkal és csapatokkal. A kommunikáció, a képzés és a támogatás döntő fontosságú a változtatások elfogadásához és sikeréhez.
5. **Ellenőrzés és továbbfejlesztés:** A változtatások bevezetése után elengedhetetlen gondoskodni arról, hogy az új folyamatok, struktúrák és kulturális elemek tartósan integrálódjanak. A stabilizáló fázis az eredmények nyomon követését, a folyamatok tapasztalatokon alapuló kiigazítását és az új gyakorlatoknak a szervezeti kultúra részeként való megszilárdítását foglalja magában.

2.3 Kotter nyolclépcsős folyamata

John Kotter, a vezetés- és a változásmenedzsment kiemelkedő szakértője nyolclépcsős modellt dolgozott ki a sikeres szervezeti változások irányítására és levezénylésére (Kotter 2012; Kotter Inc. 2023). A nyolclépcsős folyamat inkább a Kurt Lewin által említett pszichológiai szint, mintsem a Vahs által középpontba helyezett tényszerű szint kezelésének gyakorlati útmutatójaként értelmezhető. Konkrét javaslatokat tesz arra vonatkozóan, hogy mit kell tenni a változásmenedzsernek. Ebben az 1-4. fázisok a feloldási fázist, az 5-7. fázisok a változtatási fázist, a 8. fázis pedig a Lewin-féle megszilárdítási fázist tükrözik. A nyolc szakasz a következő:



3. ábra: Kotter nyolclépcsős változási folyamata. (Kotter 2012; Kotter Inc. 2023)

- 1. Teremtse meg a „sürgősség” érzetét:** Mutasson kényszerítő erejű indokot a változtatásra. Ez magában foglalja a változás szükségességének tudatosítását a külső nyomás, a piaci trendek vagy a belső kihívások kiemelésével, amelyek miatt a jelenlegi állapot fenntarthatatlan. A sürgősség érzetének közvetítésével az érdekeltek motiválhatók a cselekvésre és a változtatás melletti kiállásra.
- 2. Építsen vezető koalíciót:** Állítson össze egy csapatot a kezdeményezés mellett elkötelezett befolyásos személyekből. Ennek a koalíciónak kellő hitelességgel és tekintéllyel kell rendelkeznie ahhoz, hogy irányítsa a változtatás folyamatát, hatékonyan kommunikáljon és leszerelje az esetleges ellenállást. Tagjait ezért a hierarchia különböző rétegeiből kell toborozni, és különböző szervezeti funkciókat kell képviselniük, hogy biztosítva legyen a többféle nézőpont és az átfogó információ.
- 3. Alakítson ki stratégiai jövőképet:** Vázzon fel világos és inspiráló jövőképet, amely körvonalazza a szervezetnek a változtatással elérendő jövőbeli állapotát. Ennek a jövőképnek érthetőnek és motiválóknak kell lennie, és összhangban kell állnia a szervezet értékeivel és céljaival. Kommunikálja a jövőképet hatékonyan az összes érdekelt félnek, és különböző kommunikációs csatornák használatával növelje az összes érdekelt fél kiállását a változtatások mellett.

4. **Toborozzon önkéntes hadsereget:** Gyűjtsön össze és mozgósítson jelentős számú érdekeltet, akik hajlandóak lelkesen támogatni a változtatási kezdeményezést. A szervezet tagjainak lehetőséget kell adni arra, hogy részt vegyenek a folyamatban és autonóm módon cselekedhessenek. Az önkéntesek erőfeszítéseinek elismerése és bátorítása segít az elkötelezettségük fenntartásában és további önkéntesek toborzásában.
5. **Hárítsa el az akadályokat:** Hozza az érdekelteket a szervezet minden szintjén abba a helyzetbe, hogy cselekedjenek a jövőkép megvalósítása érdekében. Ez magában foglalja az akadályok elhárítását, a szükséges erőforrások biztosítását, és autonómia biztosítását az egyének számára, hogy részesei lehessenek a változtatásért tett erőfeszítéseknek.
6. **Generáljon azonnali sikereket:** Ünnepelje és kommunikálja az út során elért apró győzelmeket. Ezek a (korai) sikerek bizonyítják a változtatás pozitív hatását és segítenek fenntartani az alkalmazottak lendületét és lelkesedését. A kulcs ehhez az elérhető és rendszeres mérföldkövek kiválasztása, amivel a siker láthatóvá válik.
7. **Tartsa fenn a lendületet:** Használja fel a rövid távú győzelmekből származó lendületet a további változtatások ösztönzésére. Ez magában foglalhatja az összetettebb kihívások kezelését és a visszajelzések és tapasztalatok alapján szükséges kiigazításokat.
8. **Intézményesítse a változtatást:** Biztosítani kell, hogy a változások beépüljenek a szervezet kultúrájába és működésének módjába. Ez magában foglalja az új viselkedésmódok, gyakorlatok és folyamatok összehangolását a szervezet alapértékeivel és hosszú távú céljaival.

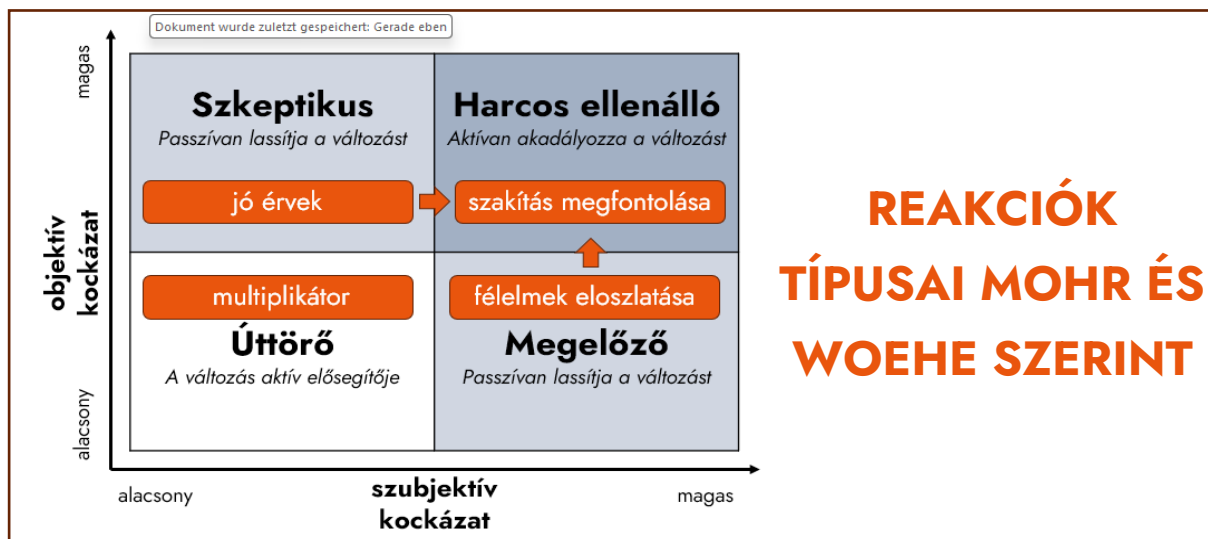
3 REAKCIÓK A VÁLTOZTATÁSRA

A változtatásra adott reakciók kezelése a lehetséges hatások ismeretét és az ezekhez a reakciókhoz való rugalmas hozzáállást igényli a vezetőktől. Ezért a vezetőnek a szerepét a változás folyamata során rugalmasan, a reakciók típusaihoz és fázisaihoz alkalmazkodva kell a mindenkori helyzethez igazítania.



3.1 Típusok Mohr és Woehe modellje szerint

A változásmenedzsment pszichoszociális szempontjait már Lewin is taglalta a három fázisában. Az érzelmeknek ezen az időbeli lefolyásán (feloldás, változás, megszilárdítás) túlmenően a munkavállalóknál különböző típusokba sorolható reakciókat lehet megfigyelni. Ezek a típusok eltérő hatással vannak a változás folyamatának menetére, ezért differenciálni kell, és a helyükön kell őket kezelni. A reakciók típusainak megkülönböztetésére Mohr és Woehe modellje az egyik, amely jól érthető logikát és alkalmazható struktúrát ad (Nemeyer/Oltmanns 2010). A reakciók típusai abban különböznek, hogy az érintettek a változást mennyire látják kockázatosnak a saját helyzetükre nézve (szubjektív kockázat) és mennyire előnyösnek az általános helyzetre nézve (objektív kockázat).



4. ábra: A változásra adott reakciók típusa Mohr és Woehe szerint (Nemeyer/Oltmanns 2010)

- **Az úttörők** jelentős lehetőségeket látnak a változásban és hajlandók aktívan tenni érte. Vezetői szempontból az ilyen alkalmazottak multiplikátorként használhatók és aktívan bevonhatók a kezdeményezésbe.
- **A szkeptikusok** nem látnak személyes kockázatot, ugyanakkor nem látják az értelmét sem a tervezett változásnak. Szkeptikusan viszonyulnak a változáshoz és nem működnek közre annak előmozdításában. A vezetés ügyes racionális érvei azonban meggyőzhetik őket a változtatás előnyeiről.

- **A megelőzők** látják a változás előnyeit, ugyanakkor személyes aggályaik vannak az eredményt illetően. Bár támogatják a változást, bizonytalanságuk megakadályozza őket az aktív részvételben. A nyílt kommunikáció és az alkalmazottak érzelmeinek megértése a vezetés szempontjából célravezető.
- **Az ellenállók** szubjektív és objektív szempontból sem győzhetők meg a változtatásról, ezért aktívan ellenállnak a változások előrehaladásának, ami potenciálisan akadályozhatja a változtatásokat. Ha az ilyen alkalmazottakat nem lehet meggyőzni a félelmek eloszlatásával és meggyőző érvek bemutatásával, a szervezetnek meg kell válnia tőlük, hogy ne veszélyeztessék a változás sikerét.

3.2 Az érzelmi reakció fázisai Roth modellje szerint

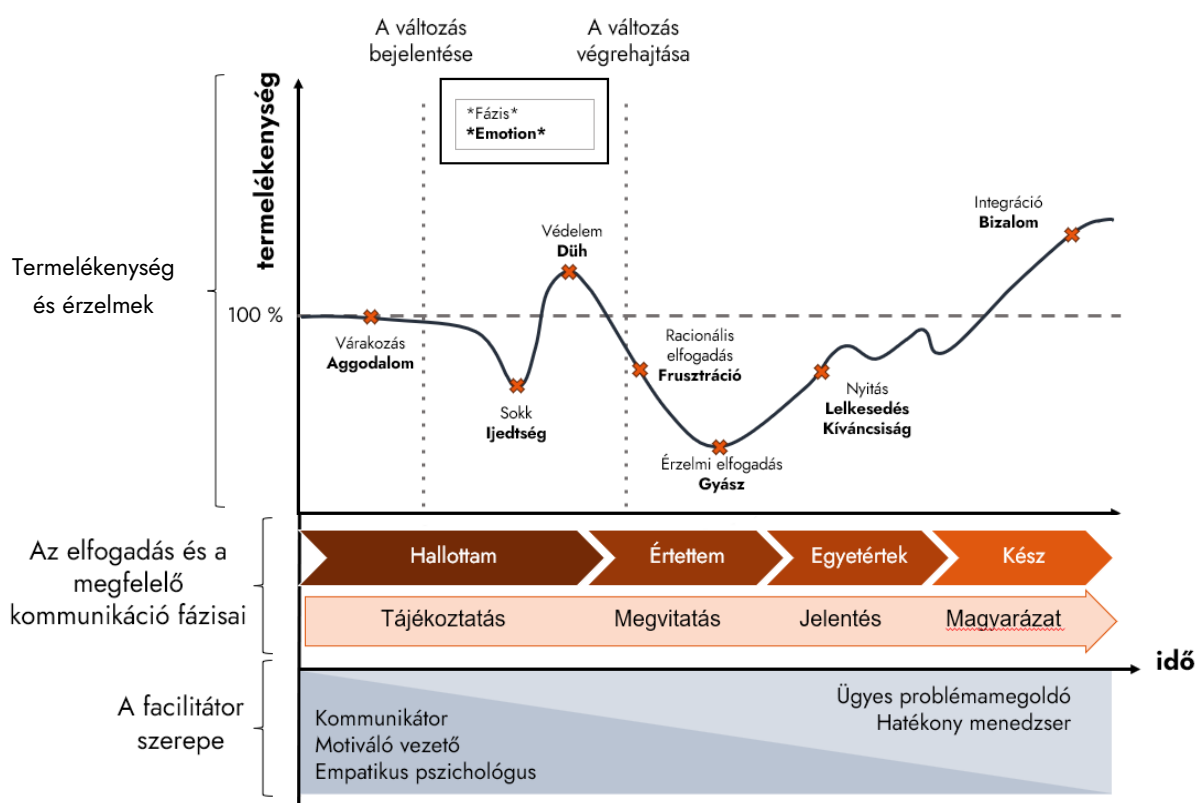
Roth a változásra adott érzelmi reakciókat hét fázisra bontja, amelyeken az egyén a változás folyamata során keresztülmehet (Roth 2000; Rank/Scheinpflug 2008). A modell segít jobban megérteni és kezelni a változásra adott pszichológiai és érzelmi reakciókat. Fontos megjegyezni, hogy az egyének ezeket a fázisokat különböző intenzitással és különböző időtartamban élik meg. A termelékenységben bekövetkező változások is a változáskezelési folyamat sikerétől függenek. Ha helyesen végezzük, a termelékenység ugyan még mindig hullámzik, de az ingadozás mértéke csökken. A hét fázis és a facilitátor ezeknek megfelelő szerepe a következő:

1. **Előérzet:** A változtatást még nem jelentették be, de a dolgozók rendszerint már sejtik, hogy hamarosan történik valami. Ez nemkívánatos pletykákhoz és szorongáshoz vezethet a munkavállalóknál, ami viszont hosszú távon kedvezőtlenül befolyásolhatja a változtatás végrehajtását. A negatív hatások ellensúlyozásához elengedhetetlen a korai és nyílt kommunikáció (Groth 2011). A vezetőknek/változtatást elősegítőknek nagyon is figyelembe kell venniük, hogy a munkavállalók milyen törékeny érzelmi helyzetben lehetnek.

2. **Sokk:** A (nem várt) változtatási kezdeményezés bejelentéskor az alkalmazottak/egyéb személyek sokkot tapasztalnak. Egy régóta ismert dolog helyébe olyasvalami lép, amit ebben a pillanatban még nem lehet előre látni a maga teljességében. Ezért a termelékenység csökken. Akárcsak az előző fázisban, itt is fontos a hatékony kommunikáció és az érintettek igényeire és aggodalmaira való reagálás (Groth 2011).
3. **Védekezés:** Közvetlenül a sokkhatás után az érintettek késztetést éreznek arra, hogy a régi cselekvések és rutinok hatékonyságának bizonyításával kivédjék a közelgő változtatást. Ez az elkötelezettségük a termelékenység átmeneti növekedéséhez vezet. A facilitátoroknak továbbra is kommunikálniuk kell a változtatás szükségét és fel kell kelteniük azt az érzést, hogy az idő sürget (Groth 2011).
4. **Racionális elfogadás:** A racionális elfogadás akkor alakul ki, amikor az alkalmazottak/egyéb személyek elismerik, hogy a bejelentett változás elkerülhetetlen. Az érintettek frusztráltak érzik magukat a helyzetük miatt és beletörődnek az új helyzetbe. A termelékenység csökken, különösen azoknál, akik tudásuk és készségeik tekintetében nem érzik magukat megfelelően felkészültnak az új feladataikhoz. A vezetőknek/változást elősegítőknél motiválóan és empatikusan kell viszonyulniuk hozzájuk, és meg kell értetniük és meg kell vitatniuk a változtatás szükségességét (Groth 2011).
5. **Érzelmi elfogadás:** Az érzelmi elfogadás a fordulópont. Az alkalmazottak felismerik, hogy a rutinokon és szokásokon változtatni kell. Az önbecsülés ebben a pillanatban van a legalacsonyabb szinten, és így a termelékenység is. Másrészt kezd kialakulni a hajlandóság az új dolgok kipróbálására, ami a következő fázisba vezet át. Mint korábban, a vezetőknek/változást elősegítőknél motiválóan és empatikusan kell hozzáállniuk, és a változtatás megvitatása révén is meg kell értetniük a változtatás elkerülhetetlenségét (Groth 2011).



6. **Nyitottság:** Az alkalmazottak/egyéb személyek nyitottá válnak az új rutinok és a változás eredményeinek kipróbálására. Érdeklődnek az előrelépések iránt, és ezért hajlandóak alkalmazkodni az új rutinokhoz. Azonban szükség van néhány tesztkörre ahhoz, hogy a dolgok rendben menjenek, ezért ebben a fázisban a termelékenység ingadozik. Mindenkit be kell vonni és fenn kell tartani a motivációt, ezért elengedhetetlen megünnepelni az apró sikereket és fenntartani a lendületet (Groth 2011).
7. **Integráció:** Végül az alkalmazottak/egyéb személyek elfogadják a változás eredményét és képesek az új rendszerben működni. A termelékenység növekszik; ha a változást jól tervezték meg, a változás hozzáadott értéket teremt és a termelékenység meghaladja a régi szintet. A kommunikáció tekintetében sok magyarázatra van szükség, hogy az alkalmazottak/más személyek megtanulják és folyamatosan elsajátítsák az új készségeket (Groth 2011).



5. ábra: A reakció fázisai és interakciós javaslatok. (Roth 2000; Rank/Scheinpflug 2008; Jachtchenko 2021; Groth 2011)

Az érzelmi reakció nyolc fázisának leírásból világossá válik, hogy Kotter modellje már a kommunikációs feladatok egy részével is foglalkozik. Kotter modellje azonban olyan szervezési feladatokat is tartalmaz, amelyek nem tartoznak közvetlenül a kommunikációhoz (pl. önkéntes hadsereg toborzása).

A változás elősegítőjének szerepköre Wladislaw Jachtchenko könyvére támaszkodik, aki a vezető öt szerepét írja le (Jachtchenko 2021). Bár könyve kifejezetten a vezetői magatartással foglalkozik – nem pedig a vezetőknek nyújtott tanácsadással –, az e szerepek mögött meghúzódó gondolat mégis releváns a változtatások kezelésének megértéséhez. A szerepek a következők:

- **Kommunikátor:** karizmatikus és hatásos; retorikai módszereket használ a meggyőzéshez; jó érvekkel rendelkezik.
- **Hatékony vezető:** hatékony és eredményes; inkább a teljesítményre és az eredményre összpontosít, mintsem a személyes szempontokra.
- **Motiváló vezető:** motiváló és lelkesítő; a motivációs technikákat minden egyes ember igényeihez igazítja.
- **Empatikus pszichológus:** empatikus és támogató; a munkavállalók egyéni jellemzőihez igazodik.
- **Ügyes problémamegoldó:** racionális és megoldásorientált; a helyzetekre és azok tényeire összpontosít.

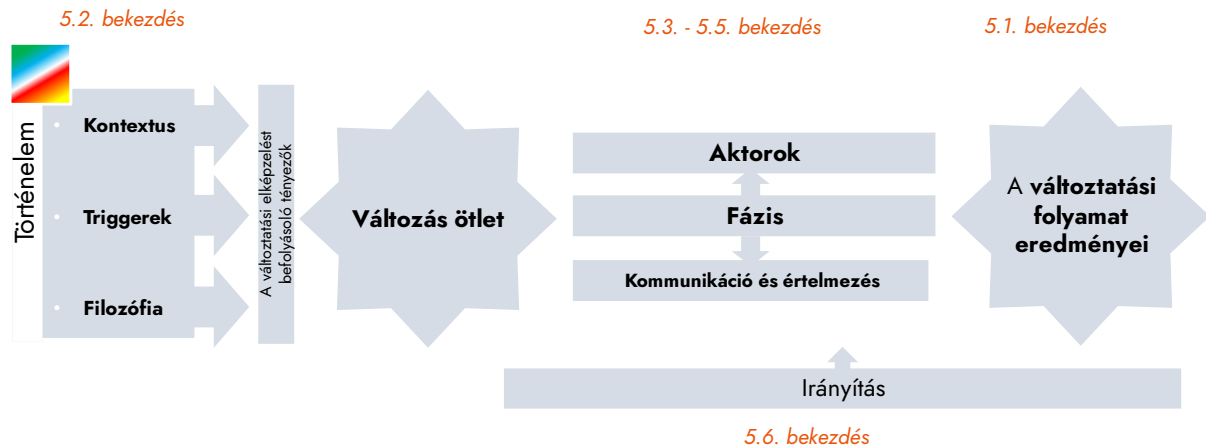
4 ÖT MÓDSZER A VÁLTOZÁS KEZELÉSÉRE

A változásra alkalmazott különböző stratégiák és megközelítések mögötti alapfeltevések között nagy különbségek vannak. Ebből kifolyólag a stratégiák gyakorlati alkalmazása is eltérő. De Caluwé és Vermaak (2003; 2018; 2019) a szervezetekben, dolgokban vagy emberekben végbemenő változásról való gondolkodás öt különböző módját igyekszik körvonalazni: a sárgát, a kéket, a pirost, a zöldet és a fehéret.

Az 1. táblázat összefoglalja az öt gondolkodásmódot, beleértve azok fő premisszáit és kulcsszavait.

A modell színe	Feltételezések	A dolgok/emberek megváltoznak, ha...	Kulcsszavak
Sárga gondolkodás	Valami csak akkor változik meg, ha azt a kulcsszereplők támogatják. A változás lehetővé tételéhez meg kell szerezni a mögötte álló erőket, akár formális pozíciójuk révén (pl. igazgatósági tagok), akár informális módon (pl. véleményvezérek) bírnak hatalommal.	... egyesítjük a fontos szereplők érdekeit / kényszerítjük az embereket (közös) álláspontok elfogadására / win-win helyzeteket hozunk létre / koalíciókat alakítunk ki	Hatalom Politika
Kék gondolkodás	Változás csak akkor történik, ha elemezzük a problémát, a lehető legjobb megoldást javasoljuk és azt a terv szerint végrehajtjuk. A változást tehát lineáris törekvésnek tekinthetők: előbb gondolkodunk, aztán cselekszünk.	... előre megfogalmazunk egy világos célt / meghatározunk egy konkrét tervet világos lépésekkel / jól nyomon követjük nyomon a lépéseket szükség esetén kiigazítjuk őket / mindent stabilan és ellenőrizés alatt tartunk / csökkentjük a komplexitást	Racionalitás Struktúra
Piros gondolkodás	A változás nem a politikákról és a tervekről, hanem a viselkedésről szól. Az emberek csak akkor változtatnak a viselkedésükön, ha erre ösztönzik őket, például jutalmazással vagy támogatással.	... megfelelő módon ösztönözzük az embereket / fejlett HR-eszközöket alkalmazunk / az embereknek cserébe adunk valamit / kezeljük az elvárásokat / jó légkört teremtünk / vonzóvá tesszük a változást	Motiváció Közösség
Zöld gondolkodás	A változás és a tanulás elválaszthatatlanul összekapcsolódik: szinte ugyanazt jelentik. Az egyetlen út előre az, hogy mélyebbre ássunk, felfedezzük a határainkat és bővítjük és elmélyítjük azt a módot, ahogyan a világban látunk és cselekszünk.	... tudatosítjuk az emberekben az új felismeréseket / motiváljuk az embereket, hogy új dolgokat tanuljanak / kollektív tanulási helyzeteket teremtünk / lehetővé tesszük az embereknek, hogy tanulási célok felé orientálódjanak	Tanulás Növekedés
Fehér gondolkodás	A változás állandó és magától történik. Az emberek akkor tudnak a legjobban hatni rá, ha megértik és katalizálják a küszöbön álló változást. Az evolúciót nem létrehozzuk, hanem támogatjuk (vagy akadályozzuk).	... az emberek indítékából és erősségeiből indulunk ki / értelmet adunk annak, amin az emberek keresztülmennek / elhárítjuk az akadályokat / szabadjára engedjük az emberek energiáját / használjuk a rituálékat	Organikus Evolúció

5 A MEGTERVEZETT VÁLTOZTATÁS FŐ ÖSSZETEVŐI



A következő forrásból felhasználva és adaptálva: De Caluwé, L., & Vermaak, H. (2003). *Learning to change: A guide for organization change agents*. SAGE Publications, inc.

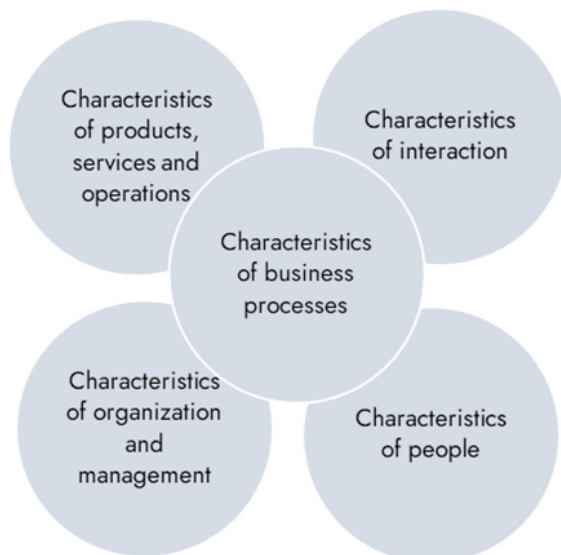
„A tervezett változtatás **kívánt eredmények** megvalósítását jelenti, a **történelmi kontextus** felismerése és az arra való építés mellett, egymást befolyásoló **szereplők** által, **fázisok** vagy lépések sorozatán keresztül, **kommunikáció és értelmezés révén**, miközben a változás folyamatát a változtatásért felelős szereplők **figyelemmel kísérik és irányítják.**”

5.1 Eredmények

A változás a kívánt eredmények megvalósításának vagy lehetővé tételének tekinthető. Az alábbi modell (1. ábra) használható az eredmények meghatározására és azonosítására. Ez a modell a lehetséges eredményeket öt különálló csoportra osztja, nevezetesen:

- **A termékek, szolgáltatások és műveletek jellemzői** (pl. rugalmasság, hatékonyság, minőség, eredményesség, bérbeadhatóság stb.)
- **Az interakció jellemzői** (pl. nyitottság, tisztelet, kezdeményezőkézség és cselekvés, tanulási képesség, inspiráció, vitalitás, közös ambíciók, stb.)
- **Az emberek jellemzői** (pl. készségek, képesség, hajlandóság, tudás)

- **A szervezet és a vezetés jellemzői** (pl. struktúra-kultúra, vezetési stílus, rendszerek stb.)
- **Az üzleti folyamatok jellemzői** (pl. K+F, termelés, marketing és értékesítés, értékelés és értékesítés utánkötése, HR, pénzügyek, logisztika, tervezés stb.)



1. ábra. A kívánt eredmények meghatározásának modellje. A következő forrásból felhasználva és alkalmazva: Vermaak, H., & De Caluwé, L. (2019). *Leren veranderen: Kennis voor veranderaars in opleiding en praktijk* (Derde, geheel herziene editie). Deventer; Vakmedianet.

Az általánosított modell segít a kívánt eredményekről való ötletelésben, az eredmények átgondolásában és újrastruktúrázásában, az előítéletek csökkentésében és a jellemzők közötti összefüggések feltárásában. Segít megvitatni, mit kell eszköznek és mit célnak tekinteni.

5.2 Történet

A tervezett változtatás nem indul el magától; kell lennie egy motornak vagy kiváltó oknak. Három dolog hajtja ezt a motort:

1. **A kontextus:**
A szervezet és a rendszert körülvevő dolgok jellemzői (történelem, iparág/ágazat, verseny, társadalom stb.)
2. **Az indíttatás:**
érzelmi jellemzők (ambíció, elégedetlenség, konfliktus, kiegyensúlyozatlanság stb.)
3. **A filozófia:**
a változtatás gondolatát megalapozó értelemadó tulajdonságok (emberekről alkotott elképzelés, értékek, politikai meggyőződések).

5.3 Szereplők

- Kezdeményezők: ők indítják el és tűzik napirendre a változtatás gondolatát.
- Pártolók: formális és informális hatalmukkal legitimálják vagy eltűrik a változtatás gondolatát.
- Szervezők: ők indítják el a változtatást, ösztönzik a végrehajtást és nyomon követik az előrehaladást.
- Támogatók: informálisan támogatják és terjesztik az ötletet.
- Bajnokok: részt vesznek a végrehajtási terv koordinálásában.
- Végrehajtók: átültetik a változtatásra irányuló beavatkozásokat a munkahelyi gyakorlatba.
- Áldozatok: elviselik a munkahelyi változásokat (boldogan vagy boldogtalanul).

5.4 A változás fázisai

A változás fázisainak meghatározásakor a szerzők egy egyszerű négyes felosztást választottak, amely a változás minden színére alkalmazhatónak tűnik (lásd a 2. ábrát). A változás fázisain belüli tevékenységek természetesen nem képeznek homogén folyamatot.



Ebben a szövegben nem tárgyaljuk meg részletesen a különböző fázisokat. A mellékletben azonban található példa egy diagnosztikai mátrixra (1. melléklet) és egy beavatkozási mátrixra (2. melléklet).

5.5 Kommunikáció és értelemadás

A kommunikáció és az értelemadás döntő fontosságú a változás folyamatában. A **változásról** és a **változáson belül** is lehetséges a kommunikáció és az értelemadás. A változásról szóló kommunikáció célja a szervezet dolgozói és a külvilág tájékoztatása és ösztönzése. A változtatáson

belüli kommunikáció a változtatás sikeressé tétele érdekében történik, például a változtatás tartalmának megvitatásával vagy más emberek részvételre való buzdításával.

A 2. táblázat néhány példát mutat be kommunikációs forrásokra.

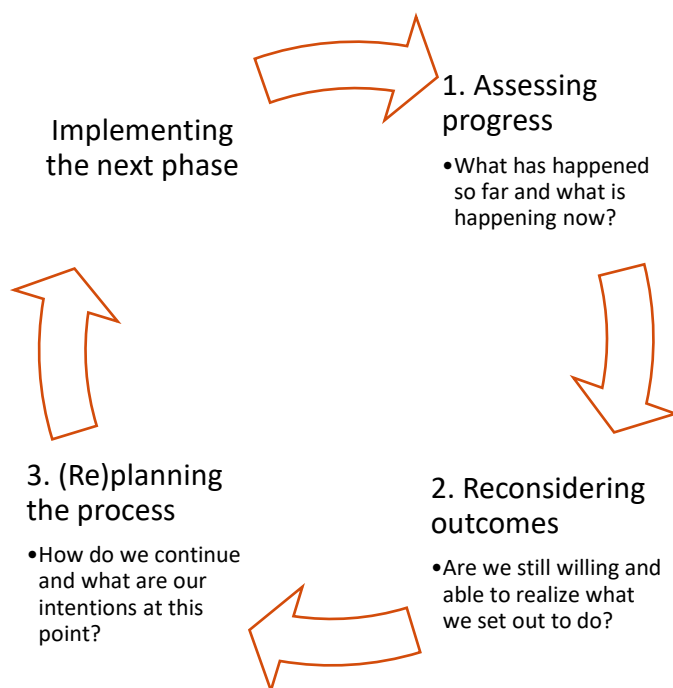
5-szín-modell	Források
Sárga gondolkodás	Források a szervezetekben zajló események megismeréséhez <ul style="list-style-type: none"> • Hivatalos és informális konzultációk, munkaülések • Konzultációs megbeszélések • Szakértői megbeszélések • A médiát befolyásoló vélemények • Lobbizás/szivárgás
Kék gondolkodás	Mindenki egy időben való tájékoztatása párhuzamos médiákkal <ul style="list-style-type: none"> • Hírlevelek/ brosúrák/ vállalati újság • Intranet és egyéb elektronikus források • Audiovizuális eszközök (film) • Diagramok, előrehaladásmérők, modellek • Személyzeti megbeszélések
Piros gondolkodás	A személyes kommunikációt elősegítő erőforrások <ul style="list-style-type: none"> • Személyzeti interjúk, munkaértekezletek • Személyzeti eszközök • Ösztönzők (jutalmak) • Tervezett beszámolók a belső médiában
Zöld gondolkodás	Olyan erőforrások, amelyek kísérletezéssel és tanulással vonják be a munkavállalókat <ul style="list-style-type: none"> • Megbeszélés és visszajelzés a működésről • Szaktársi értékelés (peer review) • Képzések, játékszimulációk • Kommunikáció példaképeken keresztül
Fehér gondolkodás	A nyílt kommunikációt elősegítő erőforrások <ul style="list-style-type: none"> • Virális üzenetek • Ellenvélemények olyan emberektől, akik nem értenek egyet • Csoportos viták • Brainstorming ülések

5.6 Irányítás

Irányítás nélkül a változás folyamata olyan, mint egy „elszabadult vonat” mozdonyvezető nélkül.

Az irányítás azt jelenti, hogy visszacsatolási és előrecsatolási ciklusokat használunk az előrehaladás értékelésére, az eredmények átgondolására és a folyamat (újra)tervezésére. Ezt a következő három kérdés megválaszolásával tehetjük meg:

1. Mi történt eddig, és mi történik most?
2. Továbbra is hajlandók és képesek vagyunk-e megvalósítani azt, amit kitűztünk magunk elé?
3. Hogyan tovább, és most mik a szándékaink?



HIVATKOZÁSOK

- De Caluwé, L., & Vermaak, H. (2003). Learning to change: A guide for organisation change agents. SAGE Publications, inc.
- Groth, A. (2011). Führungsstark im Wandel. Change Leadership für das mittlere Management (1. Ed.). Frankfurt a. M.: Campus.
- Jachtchenko, W. (2021). Die 5 Rollen einer Führungskraft (2. Ed.). Oakland Park: Remote Verlag.
- Kotter, J.P. (2012). Leading Change. Harvard Business Review Press, Boston.
- Kotter Inc. (2023). The 8 Steps for Leading Change. <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>, utolsó hozzáférés 2023.júl. 24.
- Lewin, K. (1947). Group Decision and Social Change. In T. Newcomb & E. Hartley (Ed.), Readings in Social Psychology (p. 197–211). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Nemeyer, D. & Oltmanns, T. (2010). Machtfrage Change. Warum Veränderungsprojekte meist auf Führungsebene scheitern und wie Sie es besser machen. Frankfurt, M.: Campus.
- Roth, S. (2000). Emotionen im Visier. Neue Wege des Change Managements. Organisations Entwicklung 2 (02), 14-21.
- Rank, S. & Scheinpflug, R. (2008). Change Management in der Praxis (2. Ed.). Berlin: Erich Schmidt.
- Vahs, D. & Weiland, A. (2013). Workbook Change Management. Methoden und Technik (2. Ed.) Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vahs, D. (2019). Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch (10. Ed.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vermaak, H., & de Caluwe, L. (2018). The Colors of Change Revisited: Situating and Describing the Theory and its Practical Applications. 10.1108/S0897-301620180000026005.
- Vermaak, H., & De Caluwé, L. (2019). *Leren veranderen: Kennis voor veranderaars in opleiding en praktijk* (Derde, geheel herziene editie). Deventer; Vakmedianet. **(csak holland nyelven).**



1. MELLÉKLET: DIAGNOSZTIKAI MÁTRIX

5-szín-modell	Egyéni	Csoport	Szervezet	Környezet
Sárga gondolkodás	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tudja-e ez a személy, hogy mi történik a szervezetben? 2. Mi ennek a személynek a valódi célja? 3. Kedvelik-e ezt a személyt a vezetőségben? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ki beszélget kivel és ki nem? 2. Vannak emberek, akik két csapatnak szurkolnak? 3. Ki vezet, és mekkora a mozgáster? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mekkora az esélye annak, hogy belső konszenzusra jussunk? 2. Kik a (nem hivatalos) vezetők? 3. Mit akar a legfőbb vezetőség? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hogyan szerveződik a vállalatirányítás? 2. Ki jelenti nekünk a legnagyobb fenyegetést? 3. Vannak-e szabályok és előírások, amelyek ezt befolyásolják?
Kék gondolkodás	<ol style="list-style-type: none"> 1. Milyen feladatai és felelősségei vannak ennek a személynek? 2. Mit tud és mit nem tud ez a személy? 3. Milyen színű ez a személy? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melyek a döntéshozatali szabályok? 2. Meddig terjed a hatalma? 3. Melyik fázisban vagyunk? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hogyan néz ki a szervezeti diagram? 2. Még mindig nyereséget termelünk és a pályán vagyunk? 3. Mire alapozzuk ezt? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kik a versenytársak és mekkora a piaci részesedésük? 2. Kik a partnereink a láncban? 3. Lehetséges-e franchise-modellben működni?
Piros gondolkodás	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ez a személy csapatjátékos-e? 2. Mi érdekli ezt a személyt? 3. Lojális-e ez a személy? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jó-e a munkahelyi légkör? 2. Jól kijönnek egymással az emberek? 3. Együttműködnek az emberek? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Milyen a szervezeti kultúra? 2. Milyen ambíciókat követnek? 3. Van-e karácsonyfa (karácsonykor)? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Milyen kép él rólunk a világban? 2. Jó szomszédnak számítunk a régióban? 3. Milyen a fogyasztói elégedettség?
Zöld gondolkodás	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ez a személy reflektál-e önmagára? 2. Ez a személy feszegeti-e a határait? 3. Tisztában van ez a személy azzal, hogy mi bosszantja őt? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konfrontálódnak-e az emberek egymással? 2. Az emberek kísérleteznek? 3. Az emberek bókolnak egymásnak? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hogyan őrizzük meg a tapasztalatot és a tudást? 2. Az emberek tanulnak-e munka közben? 3. Nyitva állnak-e az irodai ajtók? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meghallgatjuk az ügyfeleket? 2. Reagálunk-e a külső trendekre? 3. Szerzünk-e be és használunk-e tudományos ismereteket?
Fehér gondolkodás	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ez az ember izgalmassá teszi-e a munkáját? 2. Tudja-e ez a személy, hogy mit akar? 3. Tudja-e ez a személy kezelni a konfliktusokat? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Az emberek találnak-e benne humort? 2. Aktívan törekszenek-e a sokszínűsége? 3. Véletlen egybeesés-e, hogy ez a csoport megalakult? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mi tartja vissza az embereket? 2. Melyek a szervezet gyökerei? 3. Mi motiválja az embereket? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Van-e üzenetünk a világ számára? 2. Hogyan határozzuk meg a világunkat? 3. Mennyire fontosnak látjuk magunkat a hálózatban?

2. MELLÉKLET: BEAVATKOZÁSI MÁTRIX

Ez a mátrix példákat tartalmaz a beavatkozásokra és a beavatkozási terv végrehajtása során megvalósítható magatartásmódokra.

A beavatkozás egy szervezet hatékonyságának növelését (vagy növeléséhez való hozzájárulást) célzó, tervezett változtatási tevékenység vagy tevékenységek sorozata. A beavatkozások tehát közvetlenül és/vagy közvetve támogathatják a kívánt eredmények elérését.

5-szín-modell	Egyéni	Csoport	Szervezet
Sárga gondolkodás	<ol style="list-style-type: none"> 1. Személyes kötelezettségvállalási nyilatkozat 2. Kiszervezés 3. Protezsálás 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Szembesítő ülések 2. Harmadik fél stratégiája 3. Top strukturálás 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A munka minőségének javítása 2. Stratégiai szövetségek kialakítása 3. Tárgyalások a munkafeltételekről
Kék gondolkodás	<ol style="list-style-type: none"> 1. Célkitűzések szerinti irányítás 2. Higiénikus munkavégzés 3. Napi határidőkkel dolgozni 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projektekben való munkavégzés 2. Archiválás 3. Döntéshozatal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stratégiai elemzés 2. Üzleti folyamatok újratervezése 3. Auditálás
Piros gondolkodás	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karrierépítés 2. Toborzás és kiválasztás 3. Munkahelybővítés / gazdagítás 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Közösségi tevékenységek 2. Csapatszerepek 3. Beszéd általi irányítás 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jutalmazási rendszerek 2. A mobilitás és a sokszínűség kezelése 3. Hármás létra
Zöld gondolkodás	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coaching 2. Intensive clinic 3. Visszajelzés / tükrözés 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Csapatépítés 2. Játék 3. Intervízió 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nyílt rendszerű tervezés 2. Párhuzamos tanulási struktúrák 3. Minőségi körök
Fehér gondolkodás	<ol style="list-style-type: none"> 1. T-csoport 2. Személyes fejlődés 3. Hálózatépítés 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Önirányított csapatok 2. Nyílt térben tartott találkozók 3. Mentális modellek explicitté tétele 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Közösségi tervezés 2. Rituálék és misztikum 3. A „szent tehenek” dekonstrukciója