

## **Reakcióink a külső világ történéseire – változáskezelés, változásvezetés vezetőknek - I**

A körülöttünk lévő világ állandóan változik. Ezekben a változásokban vannak ciklusok, amiket előre betervezhetünk és vannak hirtelen fellépő események, amikre lehetőleg azonnal reagálnunk kell. Gyakran nagyon nehéz kimozdulni a megszokottból, de az üzleti élet kikényszeríti belőlünk, hogy együtt mozogjunk az eseményekkel, jobb esetben előre felkészülünk rájuk, rosszabb esetben csak követjük őket. De mindenképpen változni kell, mert aki bemerevedik egy pozícióba az hamar vesztes helyzetbe kerül. Ebben a dokumentumsorozatban, amely eredetileg tréning anyagnak készült, összefoglaltam, hogy én mit tanultam a változásról és mit tapasztaltam a változásokkal kapcsolatban.

Ez a több részből álló sorozat segíti a munkatársakat, embereket irányító vezetőket, hogy megértsék a változások természetét, gyorsabban tudjanak reagálni, és fel tudjanak készülni a változásokra. A sorozat részei:

- I. Változásvezetési alapok
- II. A változás folyamata
- III. Akadályok a változással szemben
- IV. Változáskezelés, változásvezetés

Az I. rész elméleti összefoglalója után a II., III. és IV. rész a változáskezelés gyakorlatát mutatja be.

### **I. Változásvezetési alapok**

Ez a dokumentum egy több részes sorozat első tagja, ami néhány a változáskezeléssel kapcsolatos alapfogalmakat tisztáz. Ezek a fogalmak elsősorban a változásokat saját munkahelyi szervezetükben végrehajtható vezetők számára lényegesek.

- 1. A változáskezelés alapelvei**
- 2. A változás fontossága**
- 3. Változásmenedzselés**

#### **1. A változáskezelés alapelvei**

- + Miért fontos a változás egy szervezet számára?
- + Egy szervezetnek milyen szintjein történhetnek változtatások?
- + Változással kapcsolatos tévhitek
  - A változás nem más, mint a problémákra történő reakció
  - A változás csak a szervezetek felépítésére, struktúrájára hat
  - A változások maguktól létrejönnek

#### **Miért fontos a változás egy szervezet számára?**

A változás az élet meghatározó része. A szervezeteknek, intézményeknek is van életgörbéjük, meg akkor is, ha ezt a benne lévők, a szervezet részei nem érzékelik, vagy éppen nem szeretik. Elég, ha arra gondolunk, hogy egy új ötlet megvalósításakor, egy új részleg létrehozásakor az alapítók milyen nagy lelkesedéssel vetik bele magukat a tevékenységbe. Néhány éves működés után azonban, ugyanezek az emberek már lecsökkent a vehemenciával működnek. Multinacionális cégek gyakorlata, hogy bizonyos időnként működést, az üzletágakat, a részlegeket átszervezik azért, hogy új lendületet, új gondolatokat, új ötleteket vigyenek a működésbe és ezzel nagyobb vagy új piaci részesedést szerezzenek.

A változás szerves része kell legyen a szervezetek életének is. Akkor működik hetékonyan egy szervezet ha ezeket a külső és BELSŐ változásokat lehetőségként tekintik. Lehetőségnek a fejlődésre, ez előrejutásra és a növekedésre. Nyitottnak maradva a változásokkal szemben a

üzleti környezetben a szervezetek könnyebben alkalmazkodhatnak az új elvárásokhoz, az új igényekhez. Nem utolsósorban új fegyvereket vehetnek be a konkurenciával folytatott harcban.

### **Egy szervezetnek milyen szintjein történhetnek változtatások?**

Egy szervezetben a változások több szinten történhetnek változások:

1. **Egyéni szintű változások.** Egyéni, emberi, résztvevői szinten történő változások a munkateljesítményt vagy motiválják vagy teljesítményt csökkentő feszültséget, stresszt okoznak. Egy vezetőnek tudni kell, hogy munkatársai, beosztottai hogyan élik meg a változást és milyen előzetes tapasztalataik vannak a változásokkal kapcsolatban. Ez a tudás segít megérteni a munkatermelékenységben bekövetkező változásokat és lehetőséget ad a változások megtervezésére oly módon, hogy a lehető legkisebb legyen a termelékenység csökkenés. A termelékenység szó ne tévesszen meg senkit. Nem kapcsolódik szorosan a fizikai gyártómunkához, hiszen adminisztratív, kereskedő, vagy kiszolgáló munkatársaknak is meg van a napi elvégzendő feladatuk.
2. **Csoport szintű változások.** A csoport szinten zajló változások hatással vannak a csoport tagok egymással kapcsolatos és gyakran a csoporton kívüli személyekkel kapcsolatos tevékenységeire. A vezetőnek segíteni kell a tagokat, hogy a változás ne okozzon törést ezekben a kapcsolatokban, és feladata az, hogy fenntartsa a termelékenységet és teljesítőképességet.
3. **Szervezeti szintű változások.** Ha a változás egy teljes szervezetre kihat, akkor az mindenkinek, a ki ahhoz a szervezethez tartozik befolyásolja a tevékenységét. A vezetőnek a sikeres változáshoz meg kell szereznie a tagok támogatását ezért informálnia kell a szervezet tagjait, arról, hogy miért előnyös a változás.
4. **Környezet szintjén zajló változások.** A változtatásnak lehet regionális, országos vagy akár globális hatása és ahhoz, hogy sikeres legyen a résztvevő szervezetek együttműködése szükséges.

### **Változással kapcsolatos tévhitek**

Elfogadott nézet, hogy egy szervezetben bármikor történhet változás. Ennek ellenére vannak tévhitek a szervezeti változásokkal kapcsolatban:

- + A változás nem más, mint a problémákra történő reakció.
- + A változás csak a szervezetek felépítésére, struktúrájára hat.
- + A változások maguktól létrejönnek.

#### A változás nem más, mint a problémákra történő reakció

Régóta fennálló tévhit, hogy egy változásnak csak akkor kell megtörténni, amikor a szervezetnek reagálni kell valamilyen problémára. A tapasztalat az, hogy egy változtatáshoz nem szükséges probléma, csak egy elköteleződés, hogy javítsuk a dolgokat. Például, ahhoz, hogy a piacon növekedjen, folyamatosan meg kell haladja a korábbi állapotokat.

#### A változás csak a szervezetek felépítésére, struktúrájára hat

Egy másik nagyon gyakori tévhit, hogy csak az számít jelentős változásnak, ami a szervezet felépítését, struktúráját érinti. Mai állandóan változó világban, a sikeres szervezetek minden területe folyamatos változásban van. Ahhoz, hogy egy szervezet versenyképes maradjon piacán, a szervezetnek különféle területeken kell alkalmazkodni a piaci elvárásokhoz. Néhány nem szervezeti változás, pl. további, akár nagy számú dolgozó felvétele, új belső szabályozás vagy információs rendszer bevezetése, változtatások az éves üzleti tervben, stb.

#### A változások maguktól létrejönnek

Sokan hiszik, hogy a szervezeteknek csak reagálni kell a változásokra. Ezzel szemben a sikeres vezetők megtapasztalták, hogy a proaktív, a megelőző megközelítés hatékonyságát, és

végrehajtanak egy változtatást, bármikor, amikor úgy érzik, hogy az javíthatja a szervezetet. Természetesen a vezetőnek irányítani kell tudni a változtatást, és ellenőriznie kell annak hatását a megfelelő változáskezelési tervvel.

## **2. A változás fontossága**

- + Mi történik, ha nem törődünk a változásokkal?
- + Mik a változás előnyei
  - A változások segítik a szervezeteket, hogy elérjék hosszú távú céljaikat
  - A változások növelik a teljesítőképességet
  - A változás fokozza az előrehaladási, növekedési képességet
- + Miért fontosak a változások
  - Ügyfélkapcsolat
  - Piaci jelenlét
  - Munkatársak
  - Technológia

### **Mi történik, ha nem törődünk a változásokkal?**

Amikor egy szervezet elmulasztja figyelembe venni a változások, változtatások szükségességét, akkor belenyugszik a jelenlegi állapotokba, vagy önelégülten „belekényelmesedik” a korábbi állapotokba. Tapasztalat szerint a korábbi állapotok, a korlátok, a korlátaink feszegetése, meghaladása nélkül egy szervezet elérni céljait.

A változásokhoz történő alkalmazkodás lehetővé teszi egy szervezet számára, hogy alakuljon, növekedjen mind technológiai, mind az emberekkel kapcsolatos területeken és előrehaladjon. Ha nem törődünk a változásokkal, ha elmulasztjuk a figyelembe venni a változtatási lehetőségeket, igényeket, akkor a versenytársak gyorsabban fognak növekedni és elveszik piacainkat.

### **Mik a változás előnyei**

Egy szervezet számára a változások 3 fontos haszna van:

- + A változások segítik a szervezeteket, hogy elérjék hosszú távú céljaikat
- + A változások növelik a teljesítőképességet
- + A változás fokozza az előrehaladási, növekedési képességet

### A változások segítik a szervezeteket, hogy elérjék hosszú távú céljaikat

Ha a változás szerves része a vállalati kultúrának, akkor a szervezet alkalmazkodni tud az igények ingadozásához. Ha a szervezet (a felépítés, a munkatársak, a folyamatok, a vezetés, stb.) rugalmas marad, akkor olyan változásokat tud végrehajtani, amik segítik a szervezetet, hogy elérje hosszú távú céljait, megvalósítsa terveit.

### A változás növeli a teljesítőképességet

Ha a vezetés folyamatosan keresi az innovatív utakat, az újítási lehetőségeket, ahhoz, hogy javítsa a munkatársak, a folyamatok termelékenységét, akkor hasznosan alkalmazza a változásokat. A működés költség hatékony javítása növeli a teljes vállalat, a teljes intézmény teljesítőképességét és segíti a szervezetet, hogy elérje céljait.

### A változás fokozza az előrehaladási, növekedési képességet

A változások elősegítik mind a szervezet, mind az egyének fejlődését, minőségi növekedését. Egy szervezet fejlődéséhez szükség van új folyamatok és újítások bevezetésére. A változások, a munkatársak szakmai és emberi fejlődését új ismeretek megszerzésével, képzésekkel és új feladatkörök, felelősségek és így eddig nem ismert területekre való behatolással segítik.

### **Miért fontosak a változások?**

Általánosságban elmondható, hogy egy szervezet minden részét célszerű bizonyos időnként valamilyen fajta változásnak kitenni. Van azonban 4 terület, ahol változások, változtatások végrehajtása időről időre elengedhetetlen, ahhoz, hogy a szervezet sikeres legyen:

- + Az ügyfélkapcsolat
- + A piaci jelenlét
- + A munkatársak
- + A technológia

### Az ügyfélkapcsolat

Ahhoz, hogy fenntartsuk az ügyfelek érdeklődését és elégedettségét szükségünk van a változások. Minőségi termékek vagy szolgáltatások nélkül egy szervezet elveszti jelenlegi és jövőbeli ügyfeleit.

Ahhoz, hogy javítsuk az ügyfeleinkkel kapcsolatunkat, összhangban az ügyfelek elvárásaival, igényeivel szervezetünknek változni kell. A vezetők különböző módokon informálódhatnak az ügyfelek elvárásairól, igényeiről. Például kérdőívek, elégedettségi vizsgálatok, különböző vélemény vizsgálatok és kutatások, és személyes kapcsolatokon keresztül nyerhetők információk, visszacsatolások arról, hogy mit kívánnak meg az ügyfelek az adott szervezettől.

### Piaci jelenlét

A mai üzleti és szolgáltatói környezetben a változások hirtelen következnek be. Azok a szervezetek, akik nem tudnak, vagy nem akarnak alkalmazkodni a változásokhoz, nem tudnak versenyben maradni piacaikon, területükön. Ahhoz, hogy egy szervezet fenntartsa pozícióját a piacon meg kell különböztetnie magát versenytársaitól, amihez folyamatos értékelés és változtatási készség járul.

A termékek és szolgáltatások továbbfejlesztése, javítása, változtatása a versenytársak ellenében térnyerésre ad lehetőséget és segíti a szervezetet, hogy saját piacára, vagy akár piaci résekre koncentráljon. Ha egy szervezet „begyepesedik”, önelégültté válik, akkor versenytársai elfoglalják piacait és elveszti piaci lehetőségeit.

### Technológia

A technológia alapvetően meghatározza a világban folyó üzletmenetet. A technológiai fejlődés, fejlesztés növeli az üzlet sebességét, rugalmasságát, javítja minőségét és megváltoztatja a szervezetek működését.

A vezetőknek érzékelnük kell a technológiai fejlődés sebességét, és értékelniük kell hozniuk, hogy szervezetük miként tudja legjobban hasznosítani az új technológiákat. A technológia és bevezetési hasznosulásának megfelelő ismerete nélkül a vezetők elveszthetik azokat az előnyöket, amiket ezen technológiák alkalmazása nyújt.

### Munkatársak

Minden szervezet költség hatékonyan kell előállítsa termékeit és nyújtsa szolgáltatásait, ha versenyben akar maradni piacán. Ahhoz, hogy fenntartsuk a gazdasági fejlődést, a szervezet a lehető leghatékonyabban kell működjön és ehhez néha csökkentenie kell az élőköltséget.

A létszámcsökkentés és a vele járó költségcsökkentés lehetővé teszi a szervezet számára, hogy továbbtevékenykedjen piacán. A szükségtelen álláspozíciók megszüntetése vagy pozíciók összevonása növeli a szervezet hatékonyságát és így versenyképességét.

### **3. Változásmenedzselés**

#### **Mikor történhet változtatás?**

A változtatás motivációja általában egy kívánság, egy óhaj, vagy akár egy kényszer, hogy javítsunk a dolgokon. Ez alapján azonban egy szervezetben bármikor kezdeményezhetünk változást. A változás mindig azzal kezdődik, hogy javítani szeretnénk a jelenlegi állapoton, attól függetlenül, hogy a változtatással egy problémát szeretnénk megoldani, vagy egy korábbi állapotot kívánunk tökéletesíteni vagy megváltoztatni.

#### **Mi a sikeres változtatás előfeltétele?**

A vezető elsősorban irányít és a változással kapcsolatos teendőket többnyire munkatársaink végzik.

A sikeres változtatásnak 2 fontos alapfeltétele van:

1. A vezetőnek megfelelő képességekkel és hatalommal kell rendelkeznie, ahhoz, hogy végre tudja hajtani a változtatást. Ha a munkatársak megértik, hogy a vezető rendelkezik tudással és tapasztalattal és a szervezet érdekeinek ismeretében kezdeményez továbbfejlesztéseket, akkor az esetek többségében támogatják és segítik a változtatásokat.
2. A sikerességhez a munkatársak segítő támogatása is szükséges. Ezt a változtatás hasznával, a munkatársak számára nyújtott előnyök megosztásával lehet elérni.

#### **Vezetőként hogyan kell viselkednem a változtatások bevezetése alatt?**

Aktivnak kell lenni azokkal az alkalmazottakkal, akik résztvevői a változtatásnak. A vezető aktív részvétel a változtatási tevékenységekben a változtatás fontosságát demonstrálja és a résztvevők munkájához önbizalmat ad.

Figyelj oda a munkatársakkal bonyolított 2 oldalú kommunikációra. A munkatársak ohajainak, aggodalmainak és ötleteinek megvitatása kivédi a potenciális ellenkezéseket, ellenállásokat megakadályozza a potenciális problémák feletti átsiklást.

Coachold munkatársaidat azért, hogy sikeresen vezesd át őket a változás folyamatán. A coacholás lehetőséget ad számodra, hogy befolyásold, kalauzold és irányítsd a munkatársaidat és így közvetlen hatást gyakorolj a munkatársak változtatással kapcsolatos tevékenységének eredményére.

Becsüld meg, értékeld munkatársaidat és tevékenységüket, azért, hogy elnyerd támogatásukat a változtatáshoz. A munkatársak változást elősegítő tevékenységének elismerése bátorítást ad nekik a további erőfeszítésekhez.

#### **Milyen jellegzetességek segítenek engem a változás megvalósításában**

3 fő jellegzetesség segíti a változások végrehajtását a vezető irányítása alatt álló szervezetben:

1. Rugalmasnak maradni. Ez segít nekem, a változási igényekhez alkalmazkodni anélkül, hogy zavarokat okozna szervezetem tagjai között. A változás megvalósítása közben a vezető rugalmasságának demonstrálása jelzi a munkatársaknak a változásban való hitedet.

2. A változás iránti kérielhetetlen elkötelezettség demonstrálása megmutatja a változás fontosságát a beosztottaknak. A változás iránti elkötelezettség segít téged és beosztottaidat, hogy a szervezet igényei maradjanak a középpontban.
3. A változási folyamat alatt, időnként képzéseket kell tartani a munkatársaknak további útmutatás céljából. Neked, mint vezetőnek kell felügyelni a képzési folyamatot, sőt időnként tartani képzést, azért, hogy a munkatársak megismerjék a te változás pillanatnyi és jövőbeli állapotával kapcsolatos elvárásaidat.

### **Mi az a változtatási rugalmasság?**

A változtatási rugalmasság a munkatársaknak és a szervezetnek az a képessége, hogy egy változási folyamat után, gyorsan visszaálljon az eredeti teljesítmény. Minden változás valamilyen mértékű teljesítménycsökkenéssel jár. A nagy változási rugalmassággal rendelkező munkatársak könnyebben néznek szembe a változtatásokkal kapcsolatos problémáknak, és gyorsabban jutnak túl a változás által létrehozott akadályon. Ezek a munkatársak időt és költséget takarítanak meg a szervezetnek, mivel náluk kicsi teljesítmény csökkenés és képesek gyorsan visszaállítani eredeti teljesítményüket.

### **Milyen szerepe van a változtatási rugalmasságnak a változási folyamat alatt?**

A szervezet vezetése felelős azért, hogy a munkatársait „beoltsa” a változtatási rugalmassággal. Csak a rugalmasan viselkedő és az alkalmazkodó munkakörnyezetet elősegítő, „propagáló” vezető tudja ezt a végrehajtani beosztottaival.

A változtatási rugalmasság kifejlesztése a munkatársakban nyitott és rugalmas légkört hoz létre a szervezetben. Ha a teljes szervezetnek nagy a változtatási rugalmassága, akkor a változtatások nagyon könnyen hajódnak végre és a szervezetbe beépül egy gyors adaptálódási képesség.