

52. PM Műhely –Pécs László: PM HELYE, SZEREPE A VÁLTOZÁSMENEDZSMENTBEN

A **2022. február 10-i 52. PM Műhely** (időpont : 16:00-18.00, helyszín : Bp. XI. Magyar Tudósok krt 2. BME I.ép. B.110 terem) workshopja a projektmenedzsment helyét, szerepét kívánja körbejárni a változásmenedzsmentben, ami egy nagyobb, átfogóbb és hosszabb folyamat, amelynek egy kisebb és rövidebb, de fontos része a változtatási döntést végrehajtó projekt menedzselése. Ebből következően a változásmenedzsment egyáltalán nem választható el a projektmenedzsment szakterülettől, szakértelemtől, de az illesztés figyelmet érdemel. A témát a Műhely résztvevői választották ki, és a bevezető blog megírására illetve bevezető előadás megtartására Pécs Lászlót, az Alstom Transport Hungary projekt iroda (PMO) vezetőjét kérték fel.

Blog tartalom

Pécs László : Projektmenedzsment helye, szerepe a változásmenedzsmentben

1. BEVEZETÉS

Életünk mozgatórugója a folyamatos változás, mint azt a köznyelvben is mondjuk: „minden mulandó, csak a változás örök”.

Az 52. PM Fórum előadásomban

- változásmenedzsment alapjait,
- projektmenedzsment változásmenedzsment folyamatában betöltött helyét, szerepét és kapcsolatait,
- a változásmenedzsment és a projektmenedzsment kapcsolatában szerzett tapasztalataimat,
- szakmai Szemléletemet + Látásmódomat + Gondolkodásomat, azaz a „SzeLáGo”-t szeretném megosztani.

Assisi Szent Ferenc és Kurt Vonnegut hitvallása még napjainkban is helytálló: **“Legyen derűm és türelmem, hogy elfogadjam azt, amit nem tudok megváltoztatni, legyen bátorságom és erőm ahhoz, amit meg tudok változtatni, legyen bölcsességem, hogy a kettőt meg tudjam különböztetni.”**

A változás létünk egyik fontos része, egyéni és üzleti életünk mozgatórugója. Ha a változás egy olyan fontos mozgatórugó, akkor mégis, ha az **emberek többsége meghallja azt a szót, hogy változás, összerendez.** Ennek főképpen **pszichológiai okai vannak.**

Az emberek és ennek következtében a szervezetek is nyugalmi állapotra törekednek. Ebben a kialakult **komfortzónájukban érzik jól magukat,** és minden, ami a komfortzónájukból **kimozdítani akarja félelmet és ellenállását szülhet** az emberekben. Az emberek **„tudatalattijában” nagyon sok minta, félelem, szokás, érzelem, hiedelem, érték,** található, lapul meg. Ezek a változtatás szó hallatán **előjönnek és gyorsan megszületik a „tudatos gondolatainkban”, „miért is nem kell nekünk ez a változás”,** annak ellenére, hogy még **nem is tudatosult bennünk,** hogy a változtatás akár nagyon jó lehet nekünk.

A közepes magas szintű negatív stressz a munkavégzés hatékonyságára már negatív hatással van, **a nagy és extrém stressz félelmet idéz elő.** A hosszantartó félelem-stressz akár **meg is betegítheti az embert és ezzel negatív hatást gyakorolhat a szervezetre.** Ezért is fontos a félelem felismerése, kezelése.

Ez egy kettősség, hogy a változás az egyéni és üzleti életünk mozgatórugó, fejlődésünk alapja, de mégis a **legtöbb esetben félelemmel és ellenállással kezdődik**. Ennek a kettősségről, a **kettősség feloldásáról is szeretnék majd pár gondolatot Önöknek megosztani**.

2. ALAPFOGALMAK: VÁLTOZÁS- VÁLTOZTATÁS – VÁLTOZÁSVEZETÉS - VÁLTOZÁSMENEDZSMENT

Fontos, hogy különbséget tegyünk a változás és a változtatás fogalmak között. Általánosságban a **változás** a környezeti feltételekhez való folyamatos alkalmazkodást jelenti. A környezeti feltételek módosulása kényszeríti ki a változtatást, hogy az új körülményekhez alkalmazkodni tudjanak a szervezetek (Csáth M.: Sikeres változásmenedzsment. Marketing & Manager, 1999. 2. 4–9.).

A **változtatás** olyan tudatosan alakított folyamat (beavatkozás), amelynek iránya a jövőbe mutat. Célja a jelenlegi állapothoz képest egy új (fejlettebb) egyensúlyi állapot elérése. (Németh B.: A kiegyensúlyozott vállalat. A változási folyamatok menedzseléséről. Vezetéstudomány, 1997. 12. 3–15.)

A **változásvezetés** a vezetők tudatos tevékenysége, melynek során a szervezetet a jelenlegiből egy kívánt állapotba kívánják „átvezetni” (Csáth M.: Stratégiai változtatásmenedzsment. Aula Kiadó, Bp., 2005. 18.).

Egy másik definíció a Változásvezetésre Dobák Miklóstól. Változásvezetés a szervezeti teljesítmény javítása érdekében a szervezet adottságainak, ill. külső környezeti kihívásainak megfelelően a szervezet lényeges jellemzőit megváltoztatjuk (nem spontán változás, hanem a szervezet vezetői által tudatosan változtatott).

A szervezeti **változások tartalma** (struktúra, kultúra stb.) és a megfelelő eszközök és vezetői kompetenciák segítségével menedzsel **folyamat** között fontos különbséget tenni. (Belényesi E.: Változásmenedzsment a közigazgatásban, Nemzeti Közzolgálati Egyetem Budapest, 2014).

A változások kezelésére használt folyamatok, eszközök és technikák összességével a **változásmenedzsment** foglalkozik annak érdekében, hogy a lehető legjobb eredményt érjük el. Célja a szervezet felkészítése és alkalmassá tétele valamilyen lehetőség kihasználására vagy veszély elhárítására (Farkas F.: Változásmenedzsment. KJK–Kerszöv, Bp., 2004. 41.)

A fentiekből is kiderül, hogy míg a változás akarattól független folyamat, a változtatás akaratlagos, illetve a változásvezetés vezetői tevékenység, a változásmenedzsment pedig szervezeti folyamat (Belényesi E.: Változásmenedzsment a közigazgatásban, Nemzeti Közzolgálati Egyetem Budapest, 2014).

Összefoglalva: A Változás: akarattól független folyamat, a Változtatás: tudatosan alakított beavatkozás a kívánt állapot elérése érdekében, a Változásvezetés: tudatos vezetői tevékenység a kívánt állapotba történő átvezetés érdekében, a Változásmenedzsment: a változások kezelésére használt folyamatok, eszközök és technikák összessége.

3. MELYEK A VÁLTOZTATÁST ELINDÍTÓ TÉNYEZŐK?

Folyamatos kihívások előtt állunk, nincs ez másképp az üzleti életben sem. Vannak olyan helyzetek amikor a vezetők vagy akár nem vezető munkatársak kezdeményezik a változtatást, azonban sokszor **külső tényezők**, úgymint a piac (kereslet/kínálat, vevők/ügyfelek, partnerek, szállítók, versenytársak, munkaerő), technológiai, gazdasági, jogszabályi, törvényi, versenyszabályozási, társadalmi és politikai környezet, vagy a **vállalaton belüli belső tényezők**, úgymint a személyi állomány, munkahelyi légkör, pénzügyi helyzet, innováció, az új vízió/misszió/ stratégia kialakítás igénye, alkalmazott technológia fejletlensége, szabványosítás, tulajdonosi, vezetői véleményeltérések indítják el.

Összefoglalás: Sokszor tapasztaltam, hogy az egyik tényező a változást elindítja, a másik tényező a megoldás kulcsa.

4. MILYEN TERÜLETEKRE IRÁNYULNAK A VÁLTOZÁSOK ÉS MILYEN CÉLOK ÉRDEKÉBEN INDÍTJUK MEG, VALAMINT MILYEN NEHÉZSÉGEKBE ÜTKÖZÜNK EGY VÁLTOZÁS INDÍTÁSAKOR?

A változtatások legtöbbször szervezetek, viselkedések, folyamatok, rendszerek, technológiák, projektek változtatására, vagy új termékek, szolgáltatások kidolgozására, bevezetésére irányulnak, annak érdekében, hogy a **hatékonyságot és ügyfélelégedettséget növelni, minőséget javítani, a folyamatokat fejleszteni, a költségeket csökkenteni tudjuk, vagy egy „csak” új vízióval, misszióval, stratégiával jobb irányba vezessük cégünket, szervezetünket, projektünket.**

Változtatások során nehézségeink egyik forrása, ha a változtatás előtt zavaros, nem világos, strukturálatlan problémákkal kerülünk szembe. Sokkal könnyebb egy jól körül határolható, strukturálható, bonyolult, kemény problémával szembenézni, mint egy zavaros, nem világos helyzettel.

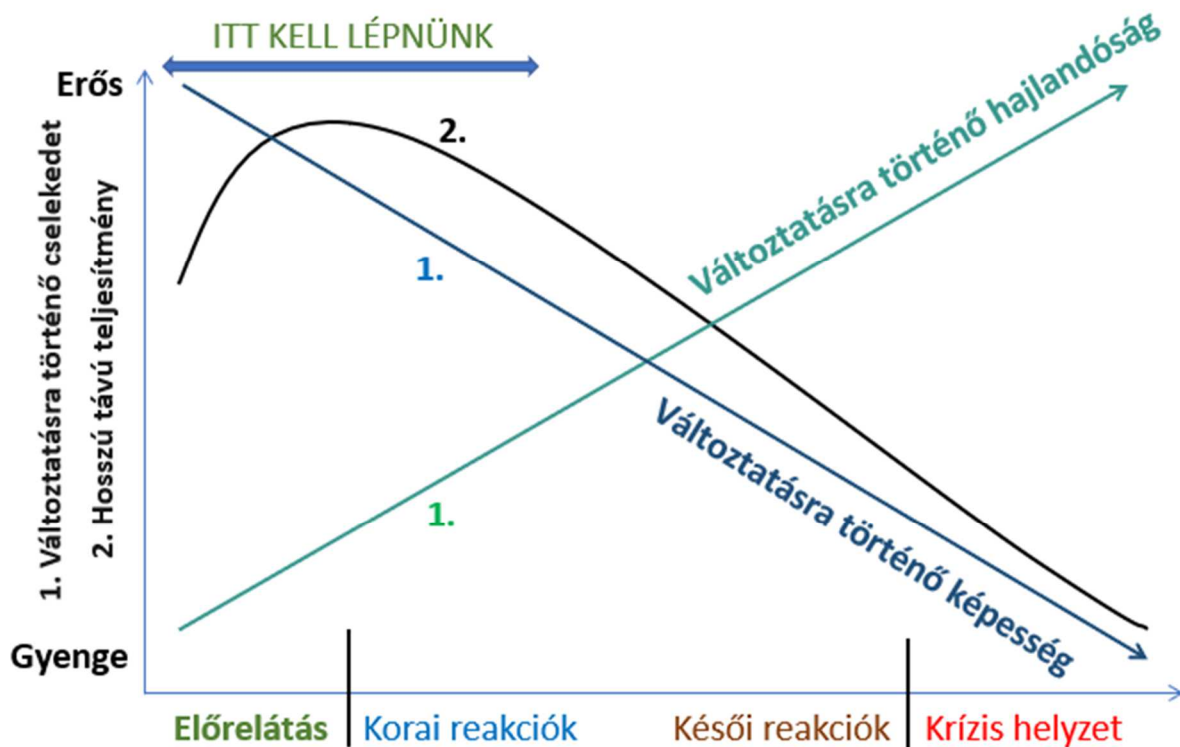
Összefoglalás: Más és más megközelítést igényelnek a nem világos és világos problémák kezelése.

5. MELYEK A VÁLTOZTATÁS TÍPUSAI?

6.

A változtatás időszerűségének felismerése sokat segít abban, hogy könnyebben, vagy nehezebben tudjunk egy változtatást végrehajtani (Lásd 1. számú ábra). Minél jobban késleltetjük a változtatást, annál nagyobb lesz a hajlandóság a változtatásra, azonban jóval nehezebb is lesz a változtatás. Egy krízishelyzetben már sokkal nehezebb feladat a változtatást időben, költségfordításban hatékonyan végrehajtani.

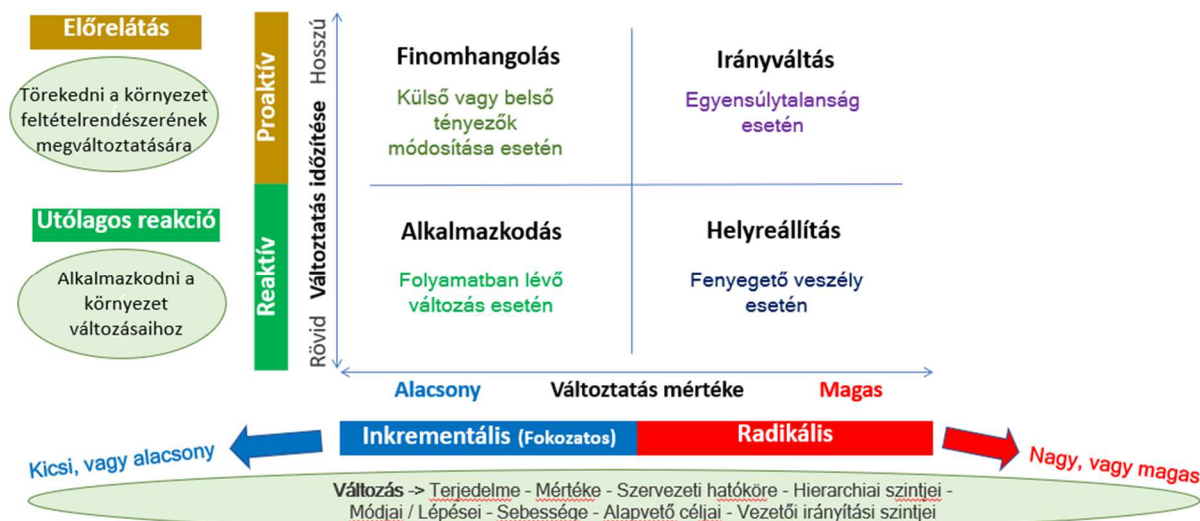
1. számú ábra – Változtatás időszerűsége



forrás: Belényesi Emese

Ha a változtatás mértéke alacsony, sokszor elegendő az alkalmazkodás, azonban már finomhangolásra van szükség a külső, belső tényezők módosítása esetén. Ha a változtatás mértéke nagy vagy radikális, szervezeti, vállalati egyensúlytalanság esetén proaktívan irányváltoztatást kell eszközölnünk. Fenyegető veszély esetén már nem marad más lehetőségünk, mint csak a helyreállítás.

Minél nagyobb a változtatás alapvető célja, terjedelme, mértéke, sebessége, hatóköre, mélysége és horizontális szintje, annál radikálisabb változtatásokra van szükségünk. (Lásd 2. számú ábrát).



2. számú ábra - Változtatás típusai

Az inkrementális (fokozatos) és a radikális változásokat jellemzőit a 1. számú táblázat foglalja össze.

1.

Inkrementális változás	Szemponatok	Radikális változás
egy vagy néhány lényeges szervezeti jellemző változik	a változás terjedelme	számos vagy az összes lényeges szervezeti jellemző változik
a megváltozó szervezeti jellemzők kismértékű módosulása	a változás mértéke	a szervezeti jellemzők nagymértékű változása
adott szervezeti egységre korlátozódó változások	a változás hatóköre	a szervezet egészét érintő változások
a szervezet egy vagy néhány hierarchikus szintjét érintő változások	a változás szintje	a szervezet minden hierarchikus szintjét érintő változások
lépésről lépésre bekövetkező, kevésbé látványos változások	a változás módja	nagyobb, látványos „ugrások” révén bekövetkező változások
viszonylag lassan bekövetkező változások	a változás sebessége	a változások viszonylag gyorsan következnek be
a szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok belső illeszkedésének továbbfejlesztése	a változás alapvető célja	a szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok új konfigurációjának létrehozása
az alsóbb szintű vezetők vagy a felső vezetés irányítja	a változás irányítása	a felső vezetés irányítja

számú

táblázat. Az inkrementális és radikális változások összehasonlítása
 Forrás: Dobák M.: Szervezeti formák és vezetés. KJK, Bp., 2006.

Összefoglalás: „*Jobb egy fájdalmas vég, mint egy végtelen fájdalom* (Pécs László, 2010)”, azaz merjünk, legyen bátorságunk a szükséges és elkerülhetetlen változáshoz, lásd bevezetőmben Assisi Szent Ferenc hitvallását.

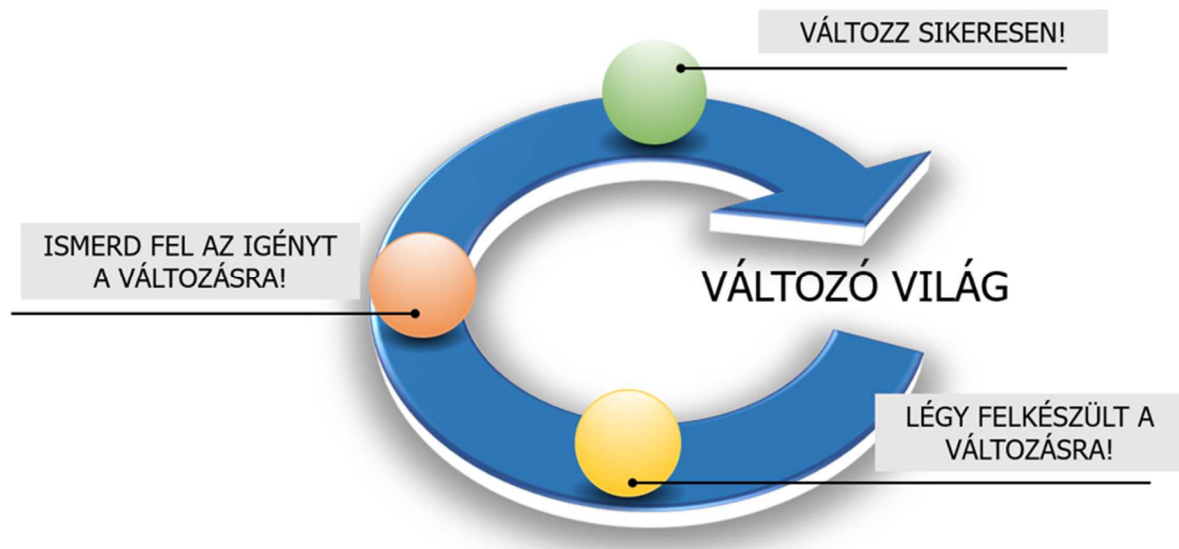
7. MELYEK A FŐBB VÁLTOZÁSMENEDZSMENT MODELLEK?

A változásmenedzsment modellek előtt feltétlenül meg kell említenünk három fontos pontot a változtatás folyamatában (alap forrás: Gedei Erika - 2021):

- 1. Legyünk felkészültek a változásra,
- 2. Időben ismerjük fel az igényt a változásra,
- 3 Változzunk sikeresen (1. számú folyamatára)

A változtatási modellek áttekintése előtt nem szabad elfeledkeznünk arról a tényről sem, hogy egy adott vállalat mennyire felkészült egy változás menedzselésére (Gedei Erika, Pécs László – 2021.). A változásra történő felkészülés sokkal könnyebb, ha:

- a vállalat szerves része a folyamatos fejlődési gondolkodás és a Lean szemlélet alkalmazása a cégen belül,
- magas szintű vállalati kultúrával és értékekkel rendelkezik a szervezet,
- megfelelő folyamatok és módszereket alkalmaz a vállalat,
- az adott folyamatokhoz a megfelelő kompetenciákkal (Vállalati / Humán / Gyakorlati)



rendelkezik a cég.

1. számú folyamatára – Változtatás folyamata
forrás: Gedei Erika – 2021

A szakirodalomban a változtatási modellek egy része egyértelműen említi, a másik része nem is beszél hangsúlyosan a változtatási döntés végrehajtásáról, azaz a változtatási döntést végrehajtó projektről. (lásd lent az 2. számú táblázat).

Lewin	Carnall	Judson	Beer	GE	Kotter	Jick
1. Felengedés / kiolvasztás (unfreezing)	1. Feltérképezés 2. Definiálás	1. A változtatás elemzése és megtervezése 2. Kommunikáció a változásról 3. A viselkedés megkívánt megváltoztatásának elfogadtatása	1. Szövetségek keresése közös helyzetelemzés által 2. Közös vízió és célállapot felvázolása 3. Konszenzus, kompetenciák és együttműködés biztosítása	1. Vezetői viselkedés 2. Közös szükségletek kreálása 3. A vízió megformálása 4. Az elkötelezettség kihasználása	1. A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése 2. A változást irányító csapat létrehozása 3. Jövőkép és stratégia kidolgozása	1. A szervezet és a szervezeti változás szükségességének elemzése 2. Közös vízió és irány megteremtése 3. Múlttal való szakítás 4. Sürgősség érzetnek keltése 5. Erős vezetői szerep támogatása 6. Politikai támogatottság felállítása
2. Változtatás / mozgás (moving)	3. Cselekvés / végrehajtás	4. A kezdeti átmenet létrehozása	4. A változás egyidejű megvalósítása	5. A változás tartóssá tétele	4. A változtatás jövőképeként kommunikálása 5. Az alkalmazottak hatalommal való felruházása 6. Gyors győzelmek kivívása	7. Kivitelezési terv felvázolása/bevetése 8. Megfelelő struktúrát létrehozása 9. Kommunikáció, emberek bevonása, ösztönzés
3. Megszilárdítás / visszafagyasztás (freezing)		5. Konzolidálás és nyomon követés	5. A változás intézményesítése minden szervezeti alrendszerben 6. Változási folyamat-monitoring	6. Az előrehaladás ellenőrzése 7. Rendszerek és struktúrák változtatása	7. Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése 8. Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában	10. Változás megerősítése, megszilárdítása, intézményesítése

Forrás: Összeállította: Dr. Belényesi Emese

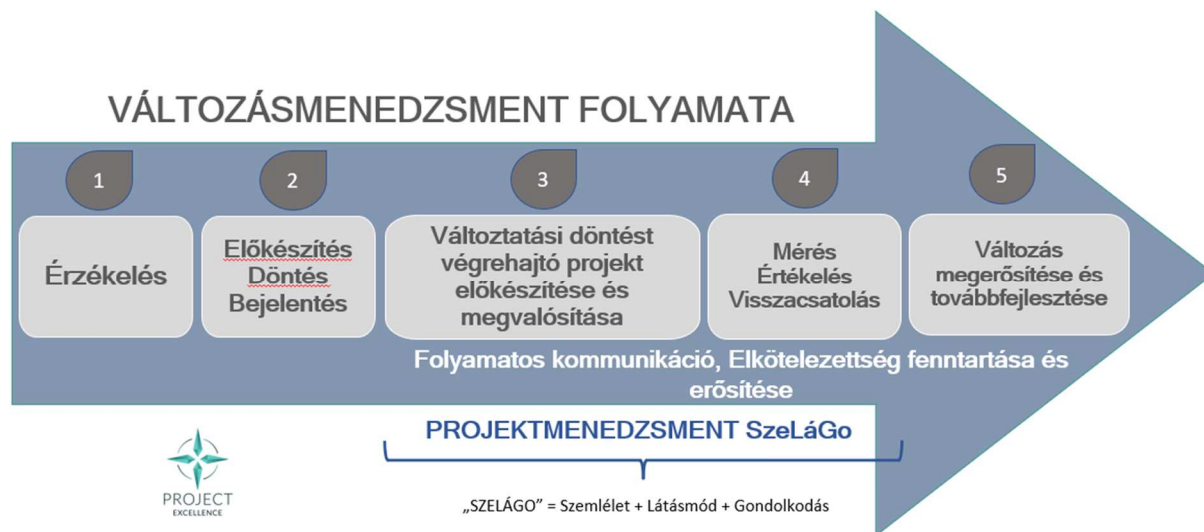
2. számú táblázat

Változtatási modellek

Forrás: Összeállította: Dr. Belényesi Emese

Egy, az általam felállított változtatási folyamat modell (lásd 2. számú folyamatábra) **öt fő szakaszból épül fel** (Pécs László – 2021).

Az első az **Érzékelés**, a második **Előkészítés, döntés és a változtatás bejelentése**, a harmadik a **Változtatási döntést megvalósító projekt**, a negyedik a **Mérés, értékelés visszacsatolás**, az ötödik a **Változtatás megerősítése és továbbfejlesztése szakasz**



2. számú folyamatábra – Öt lépéses változtatási folyamat

Forrás: Pécs László - 2020

Összefoglalás: A 2. számú folyamatábrából is jól látható, hogy a változásmenedzsment egy nagyobb, átfogóbb és hosszabb folyamat, amelynek egy kisebb és rövidebb, de fontos része a változtatási döntést végrehajtó projekt megvalósítása.

Nem szabad elfelejteni a harmadik, negyedik és ötödik szakaszokban sem a hatékony és folyamatos kommunikációt.

8. A SIKER EGYIK KULCSA A MINDENKI SZÁMÁRA ÉRTHETŐ VÁLTOZTATÁSI STRATÉGIA ÉS A MEGFELELŐ VÁLTOZÁSVEZETÉSI TAKTIKA MEGALKOTÁSA

A változtatás egyik sikertényezői a vállalati kompetenciák, amelyek közül az egyik a stratégia alkotási képesség. Gyakorlatban több **változásvezetési stratégiát** alkalmazunk, ezek közül néhányat emelnék ki.

a. Racionalitás alapú stratégia

Amikor meggyőző, ún. racionalitás alapú stratégiát alkalmaznak, a józan észre hatnak érvekkel, indokolással, a tények korrektt vagy szándékosan eltorzított bemutatásával. A tények szándékosan eltorzított bemutatása veszélyeztetheti a változtatás sikerességét.

b. Normatíva alapú stratégia

Ha a változtatást normatívák alapján végezzük, akkor az emberek gondolkodásmódját, értékrendjét, rutinját, beidegződéseit próbáljuk megváltoztatni, azaz a szervezeti kultúra alapvető elemeiben igyekszünk változtatást eszközölni.

c. Megnyerés alapú stratégia

Amennyiben a változtatást a megnyerés stratégiájára építjük, az érintetteket előzetes ígérettel, kedvezményekkel, anyagi és egyéb erőforrások juttatásával igyekszünk rávenni arra, hogy vegyenek részt, és működjenek együtt a változtatás végrehajtásában.

d. Hatalmi alapú stratégia

A legrosszabb, ha hatalmi ráhatással akarják a változtatási célokat elérni, azaz utasításokkal, vagy kényszer alkalmazásával, nem törődve az érintettek véleményével és reagálásával.

Javasolom, hogy a változtatási **jövőkép és a stratégia**:

- terveken túlmutató,
- erőfeszítés véghezvitelét elősegítő stabil,
- projekteket felsoroló,
- nem túl bonyolult,
- világos, valamint könnyen kommunikálható és vonzó legyen.

Az így felépített jövőképpel és stratégiával a szervezet tagjai is könnyebben fognak azonosulni és fogadják el majd az újat.

Néhány tanácsom, hogy a váltatási folyamatot irányító vezetők egy jól kialakított jövőkép és stratégia ellenére **se kövessenek el hibákat**:

- távolítsuk el a jövőkép megvalósításának útjában álló akadályokat,
- bátorítsuk a munkatársakat, hogy próbáljanak ki új szemléletmódokat és dolgozzanak ki új ötleteket,
- tegyünk meg mindent, hogy a munkatársak ne ütközzenek szervezeti korlátokba (például a szűk munkaköri kategóriák, alacsony felelősségek),
- nem megfelelő javadalmazási és teljesítményértékelő rendszer nem engedi meg a változtatást.

Figyeljünk oda, hogy ne csak kommunikáljuk a változtatást, hanem az új strukturális elemek már ne a régi rendszert szolgálják.

A **hibák másik forrása**, ha a változtatási folyamatot irányító vezető:

- nem látja, hogy szervezetnek a változtatással ellentétes elvárásai vannak,
- nem távolítja el a változtatást gátló akadályokat.
- nem nyúl hozzá a jövőképet súlyosan sértő rendszerekhez és struktúrákhoz
- nem támogatja a kockázatvállalást, az eredeti ötleteket, tevékenységeket és lépéseket.

A leggyakrabban használt **változásvezetési taktikák**:

- rásegítő,
- részvételi,
- beavatkozási,
- felvilágosító-oktatói,
- manipulatív,
- hatalmi/kényszerítői,
- szakértői meggyőzésen alapuló taktikák.

Amikor **ráségítői taktikát** használunk vezetőként felkaroljuk az érintettek önkéntes változtatási szándékát, és segítünk annak véghezvitelében, a **részvétel** esetén vezetőként kezdeményezzük az új elképzelés kialakítását, bevezetését és deklaráljuk az alapvető elvárásokat és a továbblépés irányokat, **beavatkozás** alkalmával a vezető egy személyben beavatkozik, kezdeményezi és bevezeti a változásokat.

Az életemben voltak olyan helyzetek amikor elég volt a **felvilágosító-oktató taktika**, amikor a munkatársak józan ésszel belátták a változás szükségességét. Nagyon helytelen taktikának tartom, amikor a változtatási folyamat vezető a változtatás szükségességét a változtatáshoz való érzelmi és tudati viszonyulásával igyekszik **manipulálni**, vagy **hatalmi rákényszerítő taktikával** a kényszerítés eszközeivel él a változás véghezvitele érdekében. Nagy és mély változtatások esetén, a változtatás sikeres véghezvitele érdekében tanácsolom, hogy támaszkodjanak **külső szakértőkre**. A külső szakértő már számos változásvezetésben vett részt szakértőként vagy irányítóként, jól ismeri milyen változásvezetési kihívások előtt az adott változtatási folyamat vezető és a szervezet. A külső szakértő, a tapasztalatának, változásvezetési módszereinek átadásával elősegítheti a sikeres változtatás megvalósítását.

Összefoglalás: Az érthető, jól kommunikálható változtatási stratégia kialakítása és a megfelelő változásvezetési taktika kiválasztása alapvető a sikeres változásmenedzsment folyamat, valamint a változtatási döntést végrehajtó projekt megvalósítása érdekében.

9. VÁLTOZTATÁS SZEREPLŐI

A vállalati külső vagy belső tényezők hatására a változtatási szándék egyik **Szószólója** vagy **Szószólói** kezdeményezik a változtatást.

A változásmenedzsmentben a cég egyik felsővezetője a **változtatás védnöke** (a változtatást jóváhagyja), és a **változtatási döntést végrehajtó projekt szponzora**. Ideális esetben a változtatás védnöke és a változtatási döntést végrehajtó projekt szponzora ugyan az a felsővezető, de láttunk már olyan példát is, amikor külön vezetőkről beszéltünk.

Személyes tapasztalatom, hogy ideális esetben a változtatás védnöke és a változtatási döntést végrehajtó projekt szponzora egy személy.

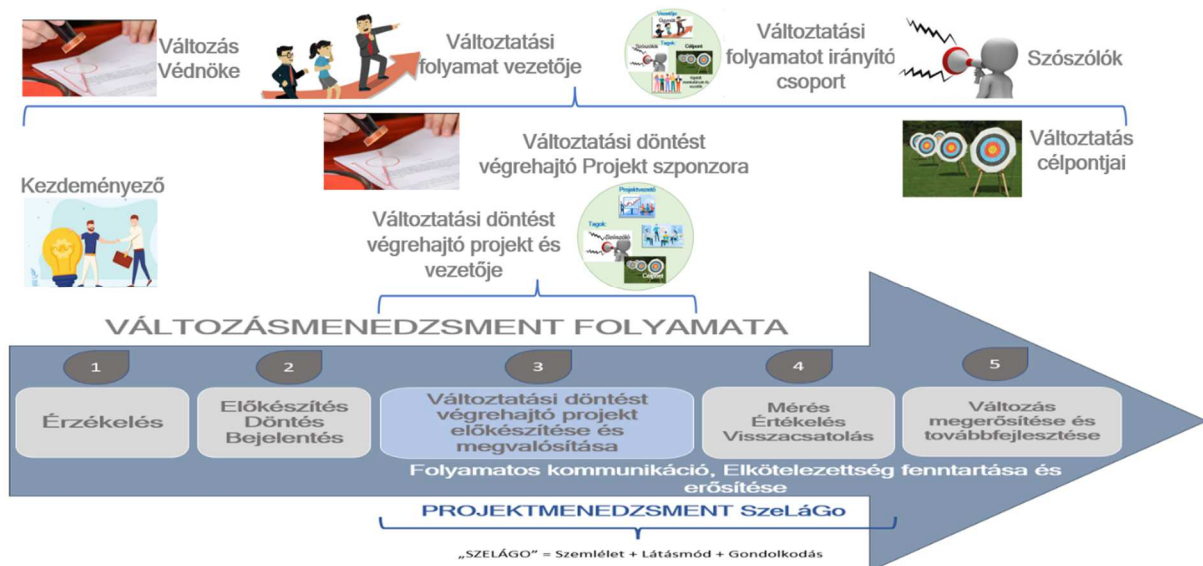
A **változtatás ügynökének** nevezzük a változtatási folyamatért felelős vezetőt.

Ideális esetben a **változtatási folyamat vezetője** és a **változtatási döntést végrehajtó projekt vezetője** egy és ugyanaz személy.

Ebben a helyzetben:

- a változtatási döntésig és a bejelentésig,
- majd ezt követően a változtatási döntést végrehajtó projekt végéig, valamint
- a változásmenedzsment folyamat lezárásáig,

ugyanazon vezető tudja irányítani a folyamatokat. (Lásd 3. számú folyamatábra)



3. számú folyamatábra – Változtatás szereplői a változtatási folyamatban

Forrás: Pécs László – 2021

Számos esetben láttuk, hogy más és más személy a változtatási folyamat és a változtatási döntést végrehajtó projekt vezetője. Az, hogy egy vagy kettő személy-e változtatási folyamat és a változtatási döntést végrehajtó projekt vezetője, nagy mértékben függ a változtatás:

- terjedelmétől,
- mértékétől,
- szervezeti hatókörétől,
- hierarchiai szintjeitől,
- lépéseitől,
- sebességétől,
- alapvető céljaitól,
- vezetői irányítási szintjeitől, valamint
- a fent megnevezett kettő vezető rendelkezik-e:
 - o megfelelő kompetenciákkal és
 - o bizalommal a felsővezetés irányából.

A változás bajnokai a változtatást aktívan támogató szószólók, akik lehetnek beosztott munkatársak vagy akár vezetők is. A szószólók egyértelműen változtatást akarnak, azonban nincs meg hozzá a hatalmuk vagy befolyásuk a döntés meghozatalához. Azon munkatársakat vagy vezetőket, akiket **közvetlenül érint a változtatás, célpontnak vagy érintetteknek szoktuk** a szakmában nevezni (Lásd 3. számú ábra).



- o **Kezdeményező(k):** *a változásra javaslatot tesz(nek),* lehet Védnök vagy Szószóló vagy Ügynök
- o **Védnök:** *a változást jóváhagyja,* elsőszámú vezető
- o **Ügynök:** *felelős a változásért,* lehet belső munkatárs vagy külső szakértő
- o **Szószólók:** *változást akarnak,* lehetnek beosztott munkatársak vagy vezetők
- o **Célpontok:** *változás érintettjei,* lehetnek Szószólók, vagy csak a változás Érintettjei, beosztott munkatársak vagy vezetők

3. számú ábra -
Változtatás
szereplői

Összefoglalás: Ideális esetben változtatás védnöke és a változtatási döntést végrehajtó projekt szponzora egy és ugyanazon felsővezető, valamint a változtatási folyamat vezetője és a változtatási döntést végrehajtó projekt vezetője is egy személy. Lehetőség szerint változtatási folyamat második fázis (előkészítés, döntés, bejelentés) csoportmunkáiban minél több leendő változtatási döntést végrehajtó projekt tagja, felelőse vegyen részt. Ezzel is meg tudjuk majd könnyíteni a gördülékeny információátadást.

10. VÁLTOZTATÁS MEGÉLÉSÉNEK FOLYAMATA, VÁLTOZTATÁS FOGADTATÁSÁNAK TÍPUSAI

Mielőtt bemutatnám a változtatás megélését, fontos újra megemlíteni, hogy a

- **változás:** akarattól független folyamat,
- **változtatás:** tudatosan alakított beavatkozás a kívánt állapot elérése érdekében,
- **változásvezetés:** tudatos vezetői tevékenység a kívánt állapotba átvezetés érdekében,
- **változásmenedzsment:** a változások kezelésére használt folyamatok, eszközök és technikák összessége.

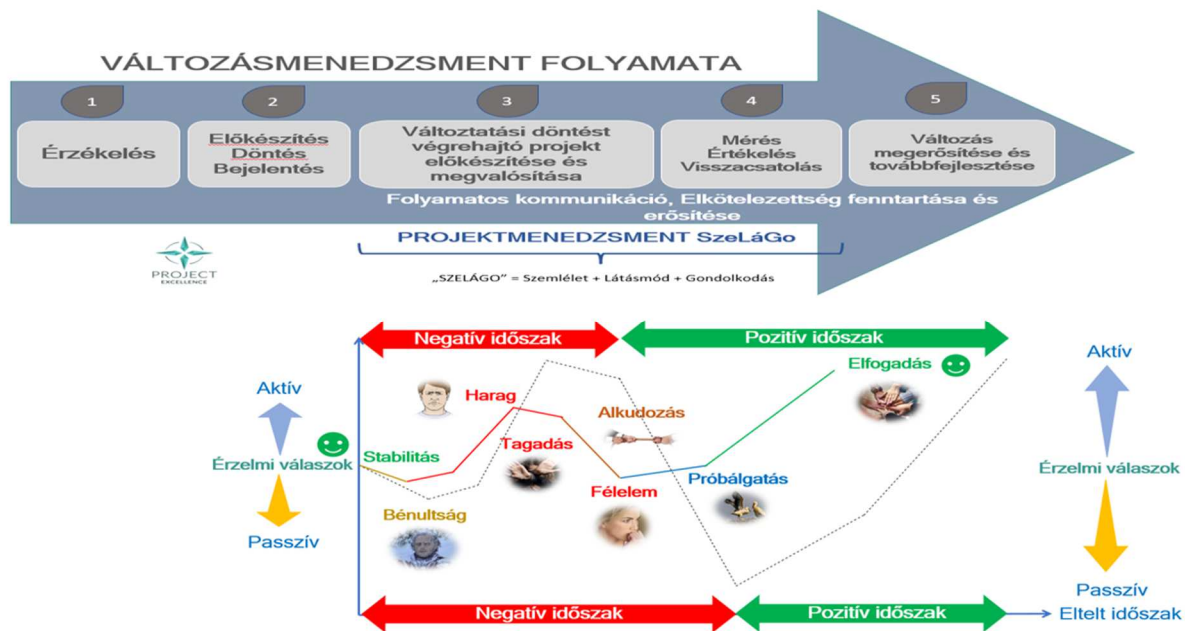
A változás megélésének folyamata az ún. „Conner” féle folyamat szerint zajlik le. A megélés folyamata a változás bejelentésével indul, amely az első **bénuultságtól** kezdve, a **tagadáson**, a **dühön**, az **alkudozáson**, a **félelmen** (néha depresszióval párosulva), majd a **próbálkozás**on, és végül **elfogadás**on keresztül megy végbe (lásd 4. számú ábra).



Saját tapasztalataim is igazolják, hogy a változtatás nagyon sok esetben a „Conner” féle ún. **változás megélés folyamat** szerint megy végbe. A változtatás folyamata a változási igény érzékelésével indul. A nehézséget az adja, hogy változás megélésének folyamata pont a változtatási folyamat 2. szakasztól kezdődik és a 4. szakasz végéig tart (lásd 4. számú folyamatábra). Ebből is látható milyen nagy kihívás egy változtatás, mert maga a változtatási döntést végrehajtó projekt előkészítése és megvalósítása alatt éljük át a változás legnehezebb időszakát. Ezért is fontos az érzelmi válasz nagyságának, valamint a változtatás megélés negatív szakasz hosszának csökkentése.

Ennek érdekében tett erőfeszítésekről az előző fejezetekben már beszéltünk, azonban jelen fejezetben továbbiakban is írok arról, hogy mit kell tennie még a változtatási folyamat vezetőjének, a változtatási döntést végrehajtó projekt vezetőjének, valamint a szervezet többi vezetőjének ahhoz, hogy érzelmi válasz nagyságát és a változtatás megélés negatív szakasz hosszát csökkenteni tudják.

Nem szabad elfeledkeznünk attól tényről sem, hogy a változásokra jól felkészült szervezetben az érzelmi válasz nagysága, valamint a változtatás megélés negatív szakasz hossza mindig kisebb (lásd MELYEK A FŐBB VÁLTOZÁSMENEDZSMENT MODELLEK? fejezetet).



4. számú folyamatábra – Változtatás végrehajtása során a megélés folyamata
 Forrás Pécs László – 2020

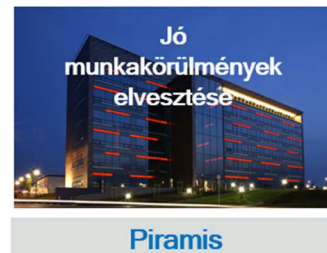
A változtatással szembeni ellenállás okait jól mutatja a 5. számú ábra. Ezek bővebb kifejtésére a Félelem síkok részben térek ki.



5. számú ábra - Változtatással szembeni ellenállás okai

A változtatást mindenki másképpen éli meg vagy fogadja el. Senkinek sem könnyű a változás megélésének folyamata, a változtatás elfogadása, gondoljunk csak arra tényre, hogy ha valaki fél az ismeretlentől, a szabadság, a tekintély, a jó munkakörülmények, a pénz, vagy a státusz elvesztésétől. (Lásd 6. számú ábra).

Félelem tünetek/szindrómák

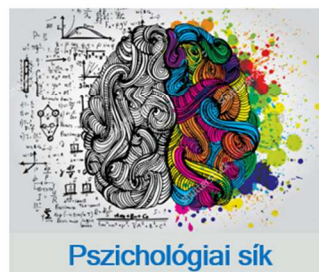


Forrás: Kets de Vries

6. számú ábra - Félelem tünetei
Forrás: Kets de Vries

A félelem három síkon valósul meg, **szervezeti, pszichológiai, és szociális síkon**, (lásd 7. számú ábra).

Félelem síkok



7. számú ábra - Félelem síkok
Forrás: Kets de Vries

Tapasztalatom szerint **szervezeti síkon** minimum ezt a három kérdést teszik fel először a változtatás célpontjai, érintettjei:

- Milyen elvárásai vannak a szervezetnek velem szemben?
- Milyen segítséget fogok kapni a munkámhoz?
- Hogyan és mikor fogják kiértékelni a teljesítményemet, és milyen formát ölt majd az értékelés?

Szervezeti síkon mindig az adott beosztásban elvégzendő feladatokkal és az ott elvárt teljesítménnyel foglalkozunk.

Pszichológiai síkon általában ezen kérdéseket tesszük fel magunknak:

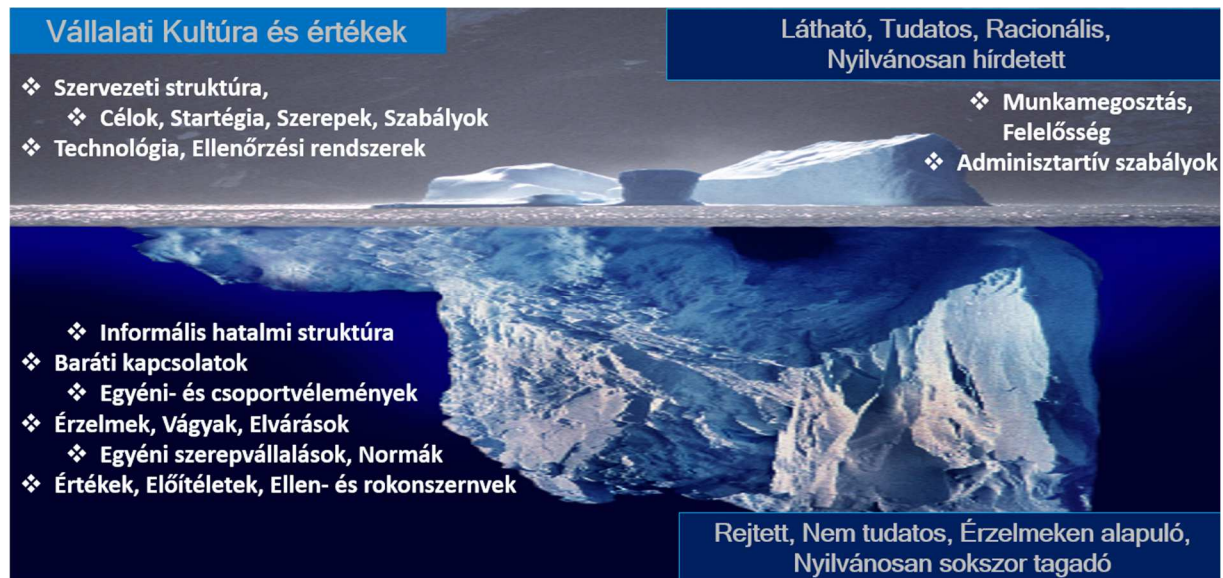
- Mennyire keményen kell majd dolgoznom?
- Milyen elismerést, anyagi juttatást vagy más személyes ellenszolgáltatást kapok majd az erőfeszítéseimért?
- Megéri ez nekem?

Pszichológiai síkon történő gondolkodásunk mindig a hallgatóságos alkalmazási feltételekre vonatkozik.

Szociális síkon történő gondolataink során a szervezeti kultúrát (lásd 8. számú ábra) mérjük le:

- azaz értékeim hasonlóak másokéhoz a szervezeten belül, vagy
- valójában milyen szabályok határozzák meg, hogy a cégnél ki mit kap?

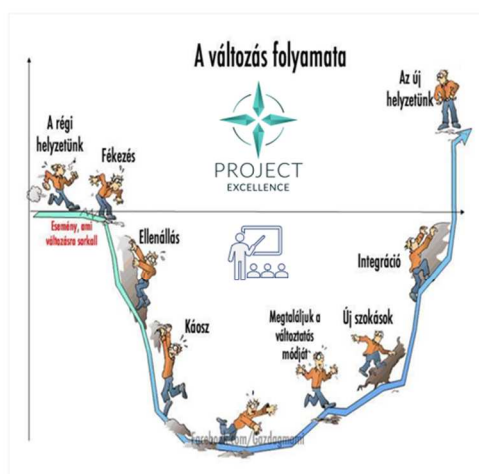
8. számú ábra - Vállalati kultúra



Az emberek alapjaiban pszichológiai okok miatt félnek az újtól, az ismeretlentől, a saját megszokott komfort zónájukból történő kizökkentéstől. A változtatás érintettjeinek célja a bizonytalanság elkerülése. Többször előfordul, amikor a munkatársak között terjed az ún. „Outsider”-effektus, „*ti akartátok csináljátok is meg*”. Az eltérő értékelések és interpretációk is hozzájárulhatnak egy változtatás iránti ellenálláshoz. A munkatársak elutasító magatartásuknak másik fő oka a **szervezeti tagokkal szembeni ellenállás**, mint például az ellenérdekeltség (egyéni érdekek féltése, félelem a státusz és a hatalom elvesztésétől), értetlenség, bizalomhiány, félreértések, eltérő érdekek, alacsony toleranciaszint (ragaszkodás a szokásokhoz), „meg nem értés”, félreértés, eltérő értékelés, intolerancia (nem tud majd helyállni). Ezekből is látható, hogy elég egy-két tényező és már meg is tudja nehezíteni a változtatást.

A változtatást mindenki másképpen éli meg először, lásd 9. számú ábrát:

- a **változtatás hívei** szerint „*Ez jó az egész szervezetnek*”,
- a **csatlakozók** „*Csatlakozom, ha nem érint hátrányosan*”,
- a **határozatlanok** „*Majd meglátjuk*”,
- a **szkeptikusok** „*Ezek valamit titkolnak*”,
- az **elutasítók** „*Ez biztos rossz lesz nekünk*” kifejezéseket „*mantrálnak*” magukban.



Változtatások fogadtatásának egyes típusai:

1. **Hívek:** „*Ez jó az egész szervezetnek*”
2. **Csatlakozók.** „*Csatlakozom, ha nem érint hátrányosan*”
3. **Határozatlanok.** „*Majd meglátjuk*”
4. **Szkeptikusok.** „*Ezek valamit titkolnak*”
5. **Elutasítók:** „*Ez biztos rossz lesz nekünk*”

Forrás: Ernst & Young

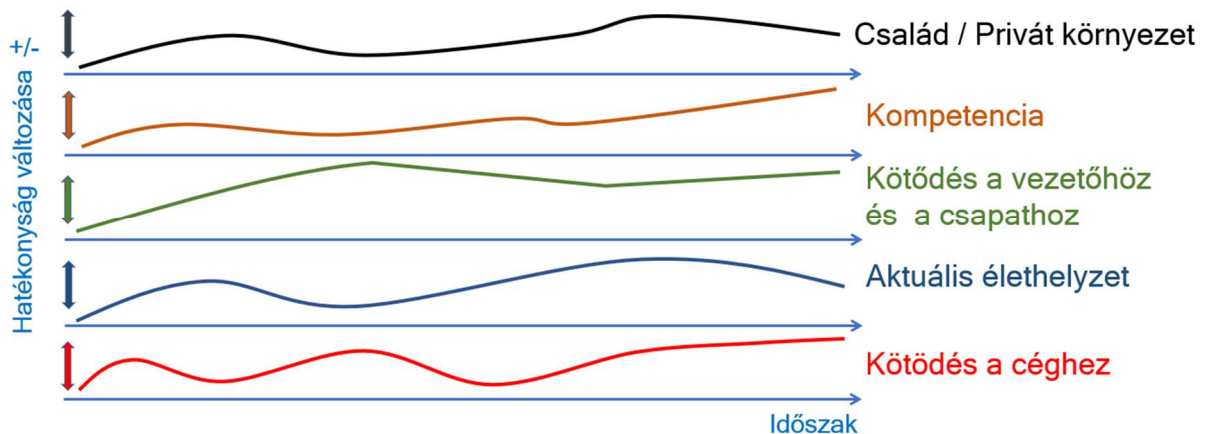
9. számú ábra - Változtatások fogadtatása
 Forrás: Conner és Ernst & Young

11. MIT KELL TENNIE A VEZETŐNEK, HOGY A HATÁROZATLANOK, A SZKEPTIKUSOK, ÉS AZ ELUTASÍTOK A VÁLTOZTATÁS MELLÉ ÁLLJANAK?

Tapasztalatom szerint a változtatás iránti elkötelezettség vagy ellenállás nagymértékben függ a munkatárs:

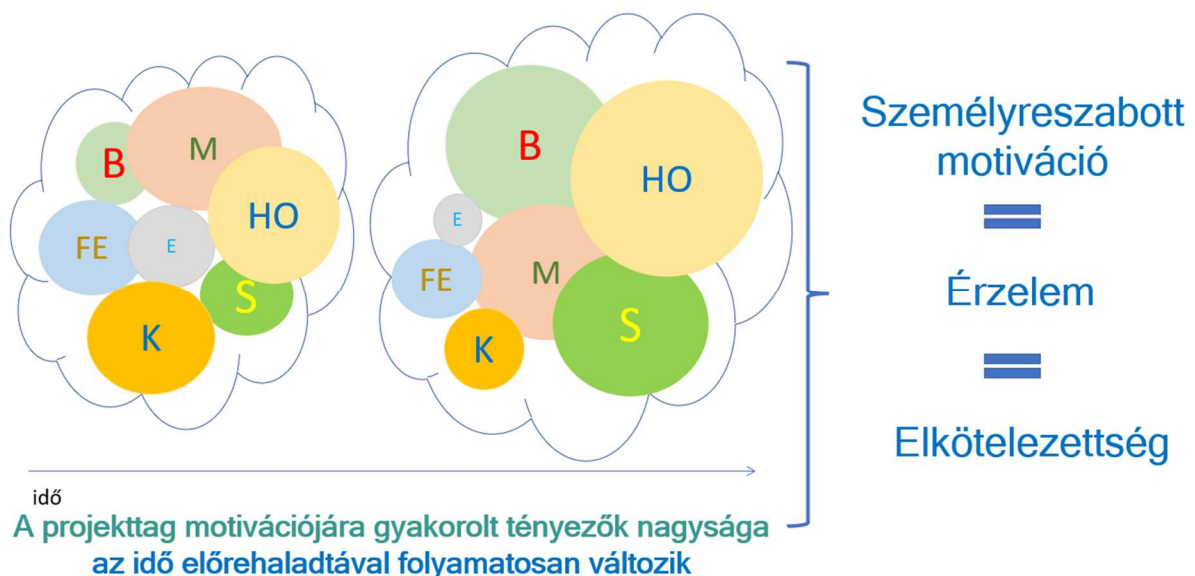
- érintettségétől,
- személyiségétől,
- céljaitól,
- motivációjától,
- kompetenciájától,
- kockázatviselési képességétől és a
- változtatás időpontjában található élethelyzetétől.

A változtatási folyamat szereplőinek hatékonyságát sok tényező befolyásolja és ennek hatására a hatékonyság az idő előrehaladtával folyamatosan változik lefelé vagy felfelé (lásd 10. számú ábra). A változtatási folyamat, a változtatási döntést végrehajtó projekt, valamint a szervezet többi vezetőinek ezen változásokat látniuk kell és a megfelelő vezetői eszközökkel kell a munkatársak motivációját a megfelelő irányba vinni.



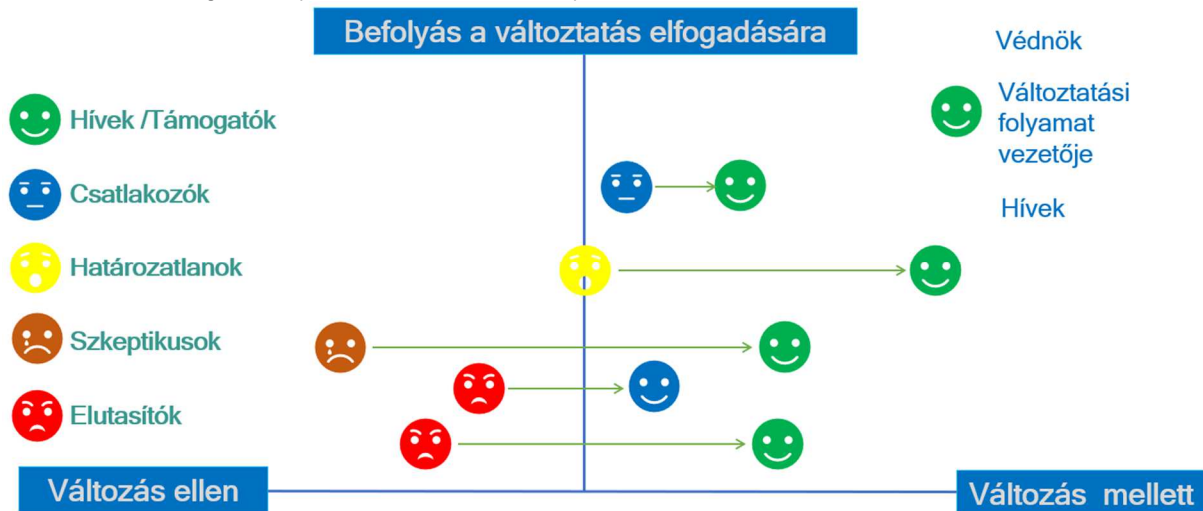
10. számú ábra – Humánszereplők hatékonyságát befolyásoló tényezők változása
 Forrás: Pécs László, 2018.

Egyértelműen kijelenthetjük, hogy az egyetlen helyes út az eredményes változtatási folyamatban a munkatársak menedzselésére, és ez nem más, mint az egyénre szabott motiváció (lásd 11. számú ábra).



11. számú ábra - Személyre szabott motiváció
 Forrás: Pécs László, 2017.

A változásmenedzsment folyamatot irányító csapat egyik fontos feladata, hogy a **határozatlanok, a szkeptikusok, az elutasítók** minimum a **változáshoz csatlakozók táborába kerüljenek** (lásd 12. számú ábra).



12. számú ábra - Befolyás a változtatás elfogadására

Sokszor halljuk, hogy „**milyenek legyünk, mit kell elérnünk, változzál, változtass**”, azonban kevesen mondják el a **HOGYAN-t, azaz a MÓDSZER-t**.

Mielőtt saját tapasztalataim alapján bemutatnék módszereket, technikákat, amelyek használatával könnyebben elérhetjük, hogy a szkeptikusok, és az elutasítók is a változtatás mellé álljanak, bemutatnék egy az általam kialakított és használt „**Fogadtatás/Szereplők mátrix**”-ot (lásd 13. számú ábra).

A mátrix felvételének célja, hogy a változtatási folyamatot irányító csoport képet kapjon a változtatás szereplőinek:

- céljairól,
- motivációjáról,
- kompetenciájáról, és a
- változtatás érintettségéről.

13. számú ábra - Fogadtatás/Szereplők mátrix
 Forrás: Pécs László - 2020

Szereplők	Fogadtatás					Változás érintettsége							
	Támogató	Csatlakozó	Határozatlan	Szkeptikus	Elutasító								
	Név 1	Név 2	Név 3	Név 4	Név 5	Név 6	Név 7	Név 8	Név 9	Név 10	Név 11	Név 12	Név 13
	Védnök	Ügynök	Szószóló/ Bajnok	Célpont	Szószóló/ Bajnok	Célpont	Célpont	Célpont	Célpont	Célpont	Célpont	Célpont	Célpont
	Támogató	Támogató	Támogató	Elutasító	Támogató	Határozatlan	Csatlakozó	Szkeptikus	Támogató	Csatlakozó	Elutasító	Szkeptikus	Határozatlan

Forrás: Pécs László (2019)

Anna Dalla Valle és Farkas Ferenc, (Farkas Ferenc, Változtatásmenedzsment, Akadémia Kiadó, 2005) nyomán változtatás folyamatát három fázisra bonthatjuk: 1. leválás, 2. idomulás, 3. Befogadás

- Az ellenállás kezelése az első, ún. „**Leválás fázisban**” (bénultság, tagadás, düh, alkudozás, félelem) nagyon fontos, hogy változtatási folyamat vezetője:
 - látható támogatást nyújtson,
 - mutassa meg a jó utat,
 - építsen a múltra,
 - keresse a közös alapokat,
 - mutassa be a változtatás pozitív oldalait,
 - gondoskodjon a stabilitásról,
 - egy valós, igazi információelosztó központként működjön, és feltétlenül alakítsa ki a kommunikációs csatornákat.
- A második, ún. „**Idomulási fázisban**” (változtatásra az első pozitív visszajelzések, előnyök és hátrányok mérlegelése, tervezés, régi szokások megváltoztatása, felfedés és kipróbálás) nem szabad elfelejtenünk, hogy:
 - továbbra is érzékenynek kell lennünk a munkatársak iránt,
 - ismertessük és ismerjük el az előrehaladást,
 - figyeljünk a biztonsági háló kialakítására mivel más és más a biztonsági igénye az egyes érintett munkatársaknak,
 - nem szabad elaludnunk, ebben a fázisban is figyelünk és látnunk kell az ellenállásokat,
 - folytatnunk kell a támogatásunkat, az információelosztást és hagyjunk időt mindenkinek a fejlődésre.
- A harmadik „**Befogadási fázisban**” (az új rutinok felépítése, kockázatvállalás, nyitottság, feszültség csökkenése) fontos, hogy:
 - kiépítsük a visszajelző csatornákat,
 - továbbiakban is folytassuk a támogatást a munkatársak felé, és
 - ne feledkezzünk meg a hatékony kommunikáció, valamint az információelosztás folytatásáról sem.

Tapasztalataim szerint a vezetők azért nem teszik meg időben a sürgető lépéseket, mert:

- alábecsülik, hogy mennyire nehéz kimotozítani az embereket a komfortzónáikból,
- nem tud tanúsítani türelmet,
- bénult a változtatásból adódó árnyoldalak lehetőségeitől,
- nem ismeri saját vezetői feladatait,
- fél a rossz, az esetleges pénzügyi eredményektől,
- fél a sürgető lépéskényszert bemutatni a munkatársaknak,
- nem méri fel jól a piaci helyzetet, a versenyt, a válságokat és komolyabb lehetőségeket,
- nem tudja kiválasztani a megfelelő szintű változásmenedzsment vezetőt,
- tart a potenciálisan kellemetlen tények őszinte megvitatásától és
- ha szükséges is lenne nem von be külső szakértőt, tanácsadót.

A fentiek közül is már néhány tényező „be nem tartása” nagy nehézségeket tud okozni, így **ne féljünk a fent említett lépések időben történő elindításától**. Természetesen a **változtatási folyamat vezetője különböző nehézségekkel állnak szemben a változtatást irányító csapat létrehozása során.**

A változtatás korai szakaszában:

- nincs elegendő támogató,
- csak az első számú vezető támogatja aktívan az ügyet,
- az esetleges koalíciónak nincs elegendő hatalma (rangokat, információkat, szakértelmet, hírnevet, kapcsolatrendszert illetően),

- a csoport megpróbál a hagyományos hierarchia alapján működni, vagy csak
- nincs meg a minimális bizalom és párbeszéd.

Azért, hogy a **változtatási folyamat vezetője ne kövessen el hibákat**, javaslom:

- időben hozzon létre kellő hatalmú iránymutató koalíciót,
- a változtatási törekvés vezetéséhez elegendő hatalmú csoportot állítson össze,
- ösztönzze a csoportot a csapatmunkában történő együttműködésre,
- megfelelően és időben reálisan becsülje meg a változtatás előidézésével járó veszélyeket,
- végül, de nem utolsó sorban erős vonalbeli vezetést alakítson ki.

A megfelelő mennyiségű, és minőségű kommunikáció elengedhetetlen a változásvezetésben. Az érintett munkatársak folyamatosan **várják a nekik fontos információkat**, mint például:

- Mennyiben érint ez engem?
- Mit jelent a változtatás a szervezet számára?
- Milyen más alternatívák kínálóznak?
- Vannak jobb opciók?
- Ha másként kell dolgoznom, képes leszek rá?
- Hogyan sajátítom el az új készségeket, amelyekre szükségem lesz?
- Kell-e áldozatokat hoznom, milyeneket?
- Ha igen, hogy érzek ezekkel kapcsolatban? Tényleg hiszek ennek a változtatásnak a szükségességében?
- Valóban elhiszem, amit a jövőbe vezető irányról mondanak?
- Tényleg ez a helyes irány számunkra?
- A többiek talán taktikáznak, csak hogy javítsák a helyzetüket az én rovásomra?

Ezen kérdések mind olyanok, amely a munkatársak bizonytalanságára, félelmeire utalhatnak. Ezért a változtatási folyamat, a változtatási döntést végrehajtó projekt, valamint a szervezet többi vezetőinek a kommunikációjuk során a fenti kérdésekre egyértelmű, egyszerűn megfogalmazott válaszokat kell adniuk, még akkor is, ha lesznek olyan munkatársak, akik nem teljesen örülnek vagy értenek egyet az adott válasszal.

A változtatási folyamat, a változtatási döntést végrehajtó projekt, valamint a szervezet többi vezetőinek a változtatás jövőképeinek és stratégiájának kommunikálása során minden lehetséges eszközt meg kell ragadniuk a rendszeres és hiteles, valamint a megfelelő mennyiségű kommunikációra. Fontos, hogy kommunikáció során felvázolásra kerüljenek a változtatás szükségességei és az új növekedési lehetőségek.

Elkerülhetetlen, hogy a változtatásért felelős vezető és változtatási döntést végrehajtó projekt vezetője - az irányadó koalíció példamutatásával - ne mutatná be az új rendszert és ne taníttatná meg az új viselkedésformákat.

Ne kövessük el azon hibákat, amikor

- a jövőkép és a stratégia kommunikálása csak egyetlen megbeszélés vagy egyetlen írásos anyag kiküldésével történik,
- a vezetők több fórumon nem érthetően kommunikálnak,
- már vannak hírlevelek és beszédek, de a vezetők ezzel ellentétes viselkedést tanúsítanak.
- Az elért sikereket nem hozzuk nyilvánosságra.

Javaslom, hogy a változtatás eredményeinek megszilárdításához és az új változtatások előkészítéséhez a következőket tartsák be a változtatásért felelős és változtatási döntést végrehajtó projekt vezetői:

- Ne hirdessenek túl korán a győzelmet!
- A változtatásokat helyesen mérjék fel (fontos, hogy jól határozzák meg a ciklust)!
- Még időben módosítsák a jövőképbe nem illeszkedő rendszereket, struktúrákat és szabályzatokat!

- Ha szükséges, a jövőképet megvalósítani képes munkatársakat vegyenek fel, léptessenek elő, fejlesszék a kompetenciákat!
- Ne értékeljük túl a teljesítmény javulásának első egyértelmű jeleit, figyeljenek arra, amíg a változtatás nem vált a vállalati kultúra részévé, mivel az új szemléletmód visszafejlődhet és el is tűnhet!
- Ne bocsátás el túl korán a tanácsadókat!
- Lelkesedésük eredményeképpen ne essenek túlzásba, és hagyják magukat meggyőzni a diadalról, közben az ellenzők komoly erőfeszítést tesznek az eredmények negatív képbe hozására. Az ellenkezés leginkább a vállalati kultúra „jéghegy aljában” (rejtett, nem tudatos, érzelmeken alapuló, nyilvánosan sokszor tagadó) jelenik meg (lásd az előzőkben bemutatott 8. ábrát).

A vezetőknek az új megoldások vállalati kultúrájába történő meggyökereztetése érdekében tudatában kell lenniük azzal a ténnyel, hogy **addig amíg nem mondjuk, hogy „nálunk ez így szokás”, addig nem került be a változtatás a szervezet vérkeringésébe.** Tudatosan törekedniük kell a változtatás pozitív hatásainak bemutatására és ne a munkatársakra bízzuk a következtetések meghozatalát. Nem szabad elfelejtenünk a tudatos utánpótlás tervezést, valamint az új megközelítések intézményesítését. **Fontos teendők az új viselkedésformák és az intézményi sikerek közötti összefüggések világossá tétele** és a vezetés fejlesztéséről és utódlásáról való gondoskodás eszközeinek kidolgozása.

12. PROJEKTMENEDZSMENT HELYE ÉS SZEREPE A VÁLTOZÁSMENEDZSMENT FOLYAMATÁBAN.

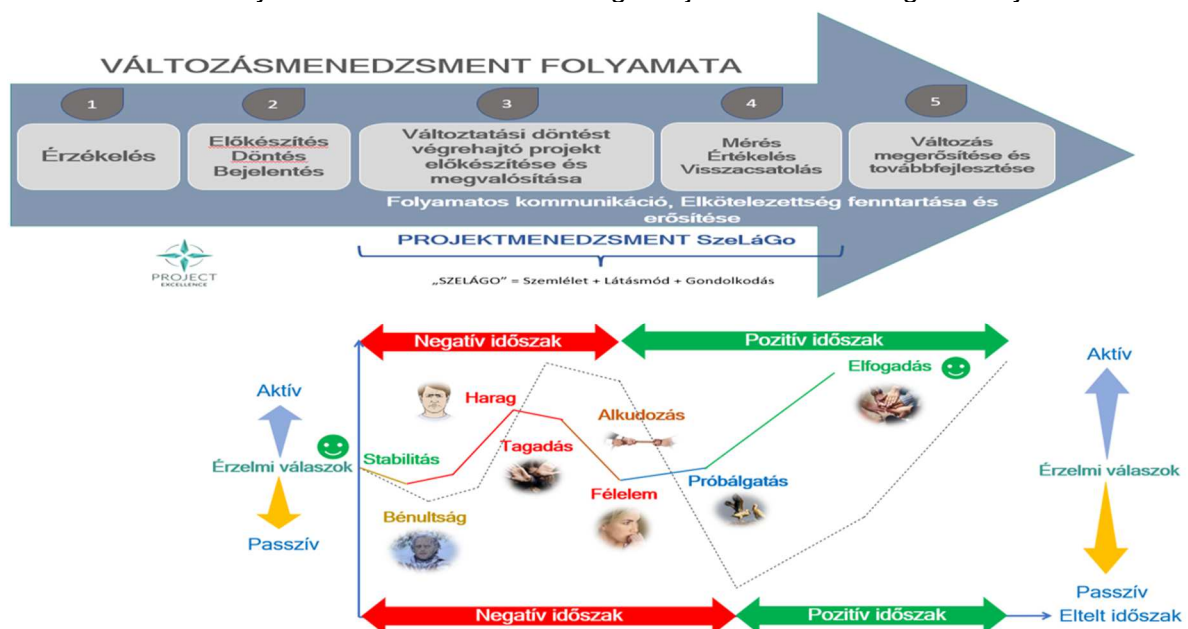
Mint az 2. számú folyamatára is jól mutatja, hogy a változtatás folyamata egy nagyobb, átfogóbb és hosszabb folyamat, amelynek egy **kisebb és rövidebb, de nagyon fontos része a változtatási döntést végrehajtó projekt menedzselése.**

A változtatást mindenki másképpen éli meg vagy fogadja el. Senkinek sem könnyű a változás megélésének folyamata, a változtatás elfogadása. A változtatási döntés bejelentésével már nyilvánosan is megkezdődik a változtatási döntést végrehajtó projekt előkészítése majd a projekt végrehajtása. **Pont ezen időszak alatt élik meg az emberek a legmagasabb aktív és passzív negatív érzelmeket** (lásd 4. számú folyamatábra).

Ennek okán a harmadik és negyedik fázisban kell egyidőben:

- folyamatosan kommunikálni az emberek felé,
- a jövőképet érthetően bemutatni a vállalt összes munkatársának,
- az emberek félelmeit felismeri és kezelni,
- a projektet előkészíteni, megvalósítani,
- képzési rendszert kidolgozni,
- képezni, tanulni, gyakorolni, és gyakorolni,

4. számú folyamatábra – Változtatás végrehajtása során a megélés folyamata



Forrás Pécs László – 2020

Itt utalhatok vissza a Változásmenedzsment modellek fejezet elején említettekre, hogy mennyire fontos a változásokra történő megfelelő felkészülés.

Amennyiben az adott **cég életében a vállalat szerves része**

- a folyamatos fejlődési gondolkodás és a Lean szemlélet alkalmazása,
- magas szintű vállalati kultúra és értékrend,
- megfelelő folyamatok és módszereket alkalmazása,
- az adott folyamatokhoz megfelelő kompetenciákkal (Vállalati / Humán / Gyakorlati) rendelkezik a cég,

akkor a változtatás bejelentését követően az emberek érzelmi válaszáinak nagysága kisebb, valamint a változtatással szembeni negatív időszak csökken. Ezzel még nagyobb lökést adhatunk a sikeres változtatási döntést végrehajtó projekt és a változtatás folyamat elérése érdekében (lásd 4. számú folyamatábra).

Minél rövidebb a változtatási folyamat negatív időszaka, annál hosszabb pozitívabb időszakban végezhetjük a következő tevékenységeket a változtatási folyamat során:

- monitorozását,
- eredményességének ellenőrzését,
- megfelelő korrekcióka elvégzését,
- a változtatás konszolidálását és meggyökereztetését a vállalati kultúrában,
- az eredmények megszilárdítását és továbbfejlesztését.

A változtatási folyamat második és a harmadik szakaszának elején nagy figyelmet kell összpontosítani arra, hogy a változtatási döntés, valamint a bejelentést követően:

- **megfelelő mennyiségű, világos és egyértelmű, minőségi bemeneteket kapjon**

a változtatási döntést végrehajtó projektmenedzsment.

Ebben tud segíteni - ha lehetőség van -, ha a változtatási döntést végrehajtó projekt leendő vezetője, valamint a projekttagok közül többen is részt tudnak venni már a változtatási folyamat második szakaszának munkájában.

A változtatási folyamat során a projektmenedzsment egyik nagy kihívása, hogy a változtatási döntést végrehajtó projekt tud-e olyan **kimenetekről kell gondoskodni**, amellyel képes támogatni a változtatási folyamat negyedik (Mérés, értékelés visszacsatolás), valamint ötödik (Változtatás megerősítése és továbbfejlesztése) **szakaszainak sikerét**.

Erre néhány példa a támogató kimenetelekről: megfelelő dokumentáció és tájékoztató anyagok kialakítása, hatékony kommunikáció, eredményes oktatás, stb.

Sokan foglalkoznak változásmenedzsmenttel és / vagy projektmenedzsmenttel, naponta dolgoznak változtatás alatt vagy projekteken, azonban kevesen gondolják át valójában, hogy a **változásmenedzsment egyáltalán nem választható el a projektmenedzsment szakterülettől, szakértelemtől**.

Összefoglalás: kijelenthetjük, hogy a változtatási döntést végrehajtó projekt szorosan illeszkedik a változtatás folyamatába, nem lehet professzionális változtatási folyamatot megvalósítani professzionális projektmenedzsment nélkül. Nem lehet sikeres professzionális változásmenedzsmentet megvalósítani professzionális projektmenedzsment nélkül.

13. A VÁLTOZTATÁSI DÖNTÉST VÉGREHAJTÓ PROJEKT SIKERTÉNYEZŐI

Nem tekinthetünk el attól a tényről, hogy bármennyire jól előkészítették a változtatási folyamatot - egyértelmű a változásvezetési stratégia, megfelelően kommunikálnak, félelmeket kezelik - a változtatási döntést végrehajtó projekt is rendelkezik olyan sikerkritériumokkal és sikertényezőkkal, amelyek eredményes teljesítése nélkül nem lehet sikeres maga a változtatási döntést végrehajtó projekt, ezzel az egész változtatási folyamat sem. A 14. ábra jól mutatja, hogy milyen **sikerkritériumok** és **sikertényezők**, valamint

projektmenedzsment kiválósági pontok teljesítése alapozhatják meg a változtatási döntést végrehajtó projekt sikeres megvalósítását.

- **Sikerkritériumoknak** nevezzük a projekt céljait, célértékeit, elvárásait. A sikerkritériumok a projekt végén mérhető mutatószámok, viszonyítási alapok.
- **Sikertényezőknél** nevezzük a projektet befolyásoló azon körülményeket, amelyek közvetve vagy közvetlen elősegítik a projektek sikeres teljesítését (lásd vállalati / humán / gyakorlati kompetenciák).
- **Projektmenedzsment kiválóság** a kompetenciák, módszerek, technikák, és eszközök mindig magasabb, és magasabb szintre történő folyamatos fejlesztése.

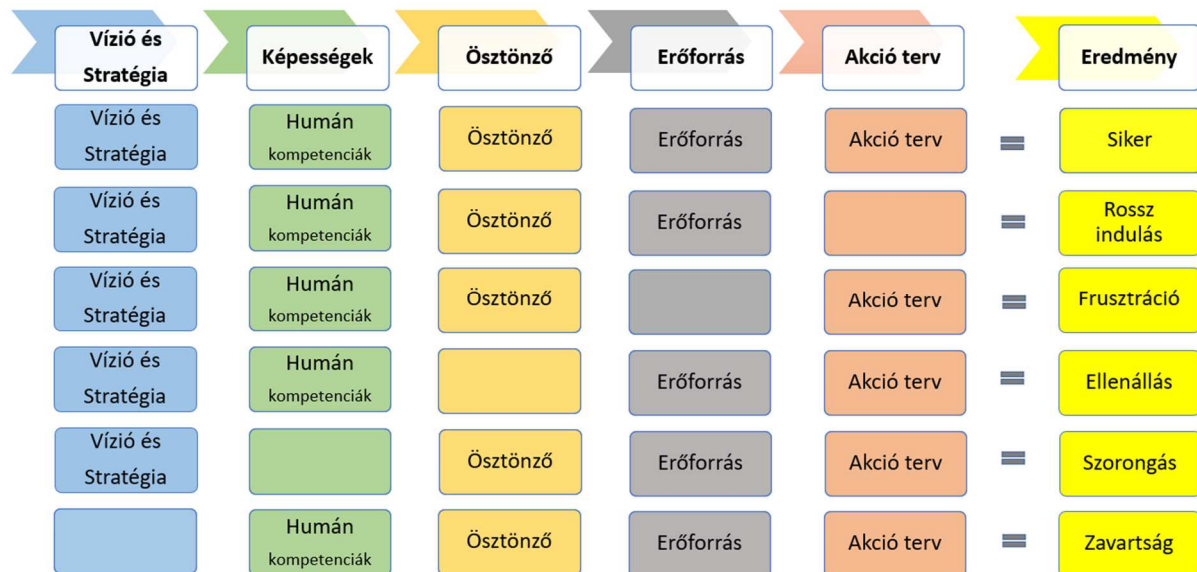
PROJEKT SIKERKRITÉRIUMOK és teljesítésének eredményessége	PROJEKT SIKERTÉNYEZŐK és fejlesztésének eredményessége	PROJEKTMENEDZSMENT KIVÁLÓSÁG folyamatos fejlesztése
1. Projekttulajdonosi szervezet megelégedettsége 2. Érdekcsoportok megelégedettsége 3. Projektcillag teljesítése ✓ Eredmény ✓ Idő ✓ Költség ✓ Kockázat ✓ Erőforrás ✓ Minőség 4. Emberi élet védelme (EHS)	1. Kontextus (Vállalati) kompetenciák 2. Humán kompetenciák 3. Gyakorlati kompetenciák	1. Projektvezetési kompetenciák 2. Pozitív gondolkodás 3. Kommunikációs képesség 4. Projektmegvalósítási képesség 5. Kockázatkezelés képessége 6. Változáskezelés képessége 7. Alkalmazkodás képessége 8. Hatékony módszerek, és eszközök alkalmazása 9. Információs, és kommunikációs technológiák, eszközök alkalmazása 10. Hatékony folyamatok bevezetése 11. Dokumentáció menedzsment 12. Tudásmenedzsment: 13. Érintettek bevonása

14. számú ábra – A változtatási döntést végrehajtó projekt sikertényezői

Forrás: Görög Mihály / IPMA / Horváth Viktória / Pécs László

14. VÁLTOZTATÁSI FOLYAMAT SIKERTÉNYEZŐI

A szakirodalomban a változtatási folyamat sikertényezőire Lippitt, Knoster szerzőpáros készített egy igen szemléletes összefoglalót (lásd 15. számú ábra). Jól összefoglalták, ha a „Vízió/stratégia”, „Képességek”, „Ösztönző”, „Erőforrás”, „Akció terv” közül csak egy is hiányzik, milyen nehézségeket tud okozni a változtatási folyamatban.



15. számú ábra - Változtatás sikertényezői modell
 Forrás: Lippitt, Knoster T.

Megítélésem szerint, Lippit/Knoster Változtatás sikertényezői modellje több igen fontos elemet nem tartalmaz. Ennek **kiegészítéseként kialakítottam az általam javasolt modellt** (lásd 16. számú ábra). A következőkben felsorolnám milyen főbb kiegészítéseket tettem a Lippit/Knoster Változtatás sikertényezői modellhez:

- a vízió/stratégia felsorolásánál nem lehet elmenni a megfelelő taktika kiválasztása mellett sem,
- a képességek helyet a szélesebb kompetenciákról (Vállalati, Humán, Gyakorlati) kell beszélnünk,
- a folyamatos és megfelelő kommunikáció fontossága,
- további kettő fő alapvető tényező befolyásolja még a sikert, amelyek további alaptényezőkkel rendelkeznek:
 - o az első maga, a változtatási folyamat védnökének, a változtatási döntést végrehajtó projekt szponzorának, a változtatási folyamat vezetőjének, a változtatási döntést végrehajtó projekt vezetőjének, valamint a szervezet további vezetőinek akarata és kompetenciái a változtatásra,
 - o a másik a szervezet akarata és készsége a változtatásra,
- a változtatási döntést végrehajtó projekt szorosan illeszkedik a változtatás folyamatába, nem lehet professzionális változtatási folyamatot megvalósítani professzionális projektmenedzsment nélkül (lásd 4. számú folyamatábra).
-



16. számú ábra - Változtatás sikertényezői
 Forrás: Lippitt, Knoster, Pécs

Nemzetközi felmérések mutatják, hogy a konfliktusok 50%-át a vezetők oldják meg és idejük 15%-át konfliktuskezeléssel töltik. A vállalati összköltségek 15-20% ún. konfliktus költség. A teljesség igénye nélkül néhány eset:

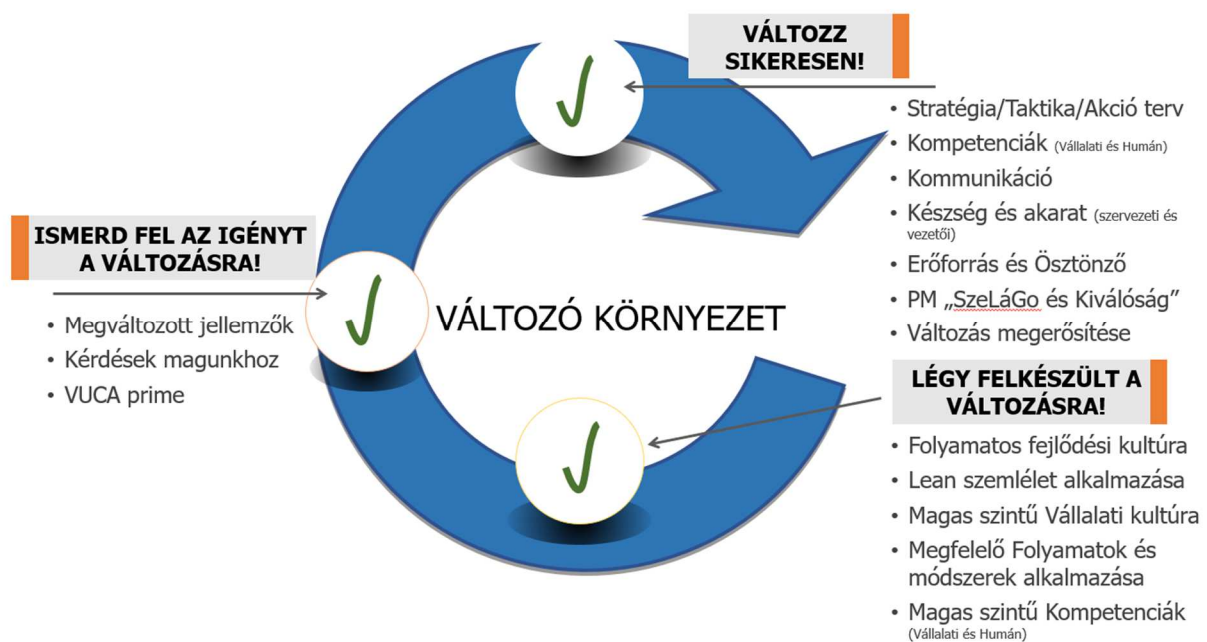
- változtatási folyamat során fellépő félelmek felismerésére, kezelésére töltött időt,
- munkatársak félelméből adódó hatékonyság veszteség,
- egy vagy több munkatárs táppénzre megy „mobbing” konfliktusok miatt,
- vezető vagy a munkatársak ideje konfliktusok kezelésére megy el.

A fentiek is bizonyítják mennyire fontos a változtatási folyamat, a változtatási döntést végrehajtó projekt, valamint a szervezet többi vezetőinek a szerepe, hogy milyen gyorsan tudják a változtatási folyamat során fellépő érzelmi válaszok nagyságát és a változtatási folyamat negatív időszak hosszát csökkenteni.

15. ÖSSZEFOGLALÁS:

A 17. számú ábra foglalja össze a Sikeres változtatás folyamatát, amely építkezik a tanulmányban bemutatott:

- a **változtatásra történő felkészülés fontosságából** (1. számú folyamatábra),
- az **öt lépéses változtatási folyamatból** (lásd 2. számú folyamatábra),
- **változtatás folyamata során fellépő változás megélés folyamatából** (lásd 4. számú folyamatábra),
- a **változtatás sikertényezőiből** (lásd 16. számú ábra),
- a **változtatási döntést végrehajtó projekt:**
 - o **változtatási folyamatban betöltött helyéből, szerepéből és kapcsolatából** (lásd. 4. számú folyamatábra),
 - o **sikerkritériumaiból és sikertényezőiből** (lásd 14. számú ábra).



15. ábra - Változtatás sikeresen
Forrás Gedei Erika, Pécs László, 2021

Összegzés

A Műhely célja, hogy bemutassa a változásmenedzsment folyamatait és ezen belül megvalósításhoz nélkülözhetetlen projektmenedzsment beillesztését. Mindez hozzá kell járuljon annak megértéséhez, hogy a sikeres változásmenedzsment hosszabb folyamat, mint a projektmenedzsment

Az 52. PM Műhely megbeszélendő kérdései:

1. Az eddigi tapasztalataik alapján milyen nehézségeket tapasztaltak a változtatás stratégiájának és a végrehajtó projekt taktikájának összehangolásában?
2. A változásmenedzsment folyamat védnöke és a változtatási végrehajtó projekt szponzora azonos vagy különböző személy? Megoldások előnyei és hátrányai?
3. A változásmenedzsment első szakaszának (érzékelés, előkészítés, döntés, bejelentés) milyen bemeneteket kell előkészíteni, majd biztosítani a változásmenedzsment második szakaszának a változási döntést végrehajtó projekt sikere érdekében?

4. A változtatási döntést végrehajtó projekt milyen kimenetekkel tudja támogatni a változásmenedzsment folyamat harmadik (mérés, értékelés visszacsatolás), valamint negyedik (változás megerősítése és továbbfejlesztése) szakaszainak sikerét?
5. Tapasztalatuk szerint a változás sikerkritériumai és sikertényezői mennyire határozzák meg és hogyan befolyásolják az eldöntött változást végrehajtó projekt sikerkritériumait és sikertényezőit?