

Nagy Péter:

HAPPY CHANGE !



Szervezeti változtatás a CELP-M kódolással



HAPPY CHANGE! – Szervezeti változtatás a CELP-M kódolással

Lektor: Derényi András

Rajzok: Nagy Izabella

Ábrák: Nagy Dániel

Külön köszönet a konzultációért, hosszú évek közös munkájáért Bogdán Ágnesnek, Hegyesi Andriennek és Vecsenyi Jánosnak. Daninak a teljes folyamatban kitartó és rugalmas támogatásáért.

ISBN 978-615-01-2002-7

Kiadó: KONETT Hungária Közösségfejlesztési Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság

c) Minden jog fenntartva

2021, Budapest

Téma	Tartalom	Lap
Bevezetés	Előszó és a Happy Change tanulási folyamat	4-5
A CELP-M modell bemutatása	A modell elemeinek szakmai tartalma, alkalmazási területei, a változtatás folyamata	6-10
C: culture- Kultúra 11. lap	Kultúra értelmezése	12-17
	Szervezeti kultúra dimenziók	18-22
	Szervezeti kultúra típusok	23
E: environment – Környezet 24. lap	Külső környezet	26-32
	Belső környezet	33-41
	Környezeti változások szervezet típusonként	42
L: leadership – Vezetés 43. lap	A leadership értelmezése, a vezetés változási feladatai	45-46
	A stratégiai keretrendszer	47-49
	Vezetői képességek, a változtatás kézben tartása	50-52
P: people – Emberek 53. lap	Motiváció	56-64
	Konfliktuskezelés	65-68
M: methods – módszerek 69. lap	Projektmenedzsment	71-72
	Kompetencia- és teljesítményfejlesztés	73-81
	Kommunikáció	82-86
	Változási szerepköri modell	87-88
Összefoglalás	Mitől „happy” a „change”	89
Diagnózis		90-98
Esetpéldák		99-104
Utószó		105

Előszó

Hadd kezdjem a kellős közepén!

Ha változtatnék egy szervezetben, megfontolnám a következőket (*később az anyagban bővebben is kifejtem*):

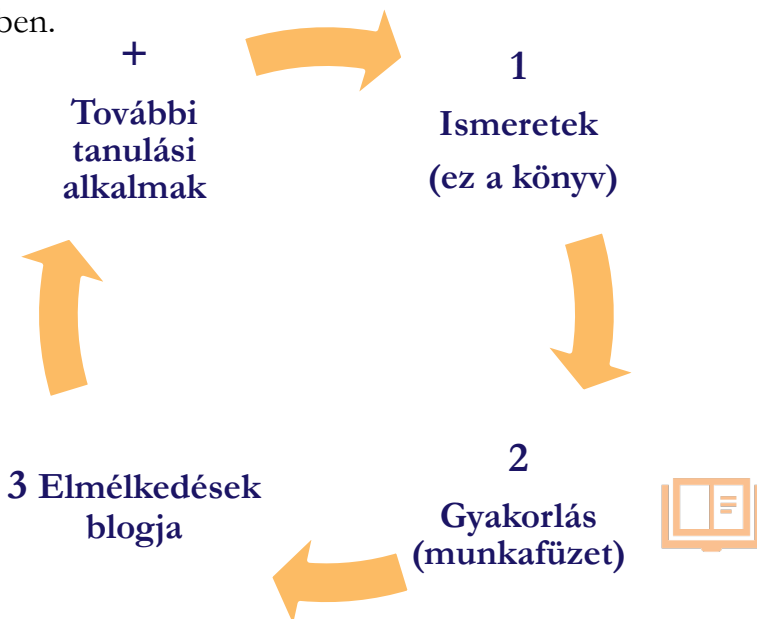
- A szervezetekben az együttműködést új szintre emelik a személyes, elsősorban érzelmi alapú kapcsolódások.
- A kommunikációban semmi sem egyértelmű.
- A mondatok mögöttes tartalma néha nehezen érthető és kultúra függő.
- A rögeszméink félretétele nagyon nehéz, de fontos volna.
- Majdnem mindent lehet, kérdezni kell: “csinálhatom?” VAGY javasolni
- Ha mások nem azt cselekszik, amire vártam, lehet, hogy az én elvárásom nem volt reális.
- Az emberekkel kapcsolatban semmi sem egyszerű.
- A komplexitás ellenére néhány helyzetben az egyszerűsítés a legjobb megoldás.
- Mindannyian nagyon kreatívak tudunk lenni, ha valamit nem akarunk megcsinálni.
- A visszajelzéseknél a tartalom fontosabb, mint az igyekezet, hogy nehogy megbántsuk a másikat. Őszinte visszajelzés nélkül nincs fejlődés!

Illetve, ha a fentiek gyakorlatán nem tudnék én változtatni, akkor úgyis változás következne be, amivel valamit kezdeni kellene... Lehetőleg boldogan. A boldogság nem az egyetlen értelme életünknek, ám sokkal több kellene belőle. Remélem és hiszem, hogy van boldog szervezeti élet és változás.

HAPPY CHANGE!

A tanulási folyamat felépítése

A célom az volt, hogy a szervezeti változtatásokkal kapcsolatos ismereteket modellezzem, majd gyakoroltassam, illetve az egyes anyagrészekkel kapcsolatban további gondolkodásra ösztönözsek. A kis ikon ebben a könyvben egyes témák mellett azt jelzi, hogy bővebb kifejtést, gyakorlást segítő részek találhatóak a munkafüzetben.



Az elmékedések a könyv egyes anyagrészeinek vita-szerű feldolgozása. Véleményeket és hozzászólásokat szívesen fogadok.

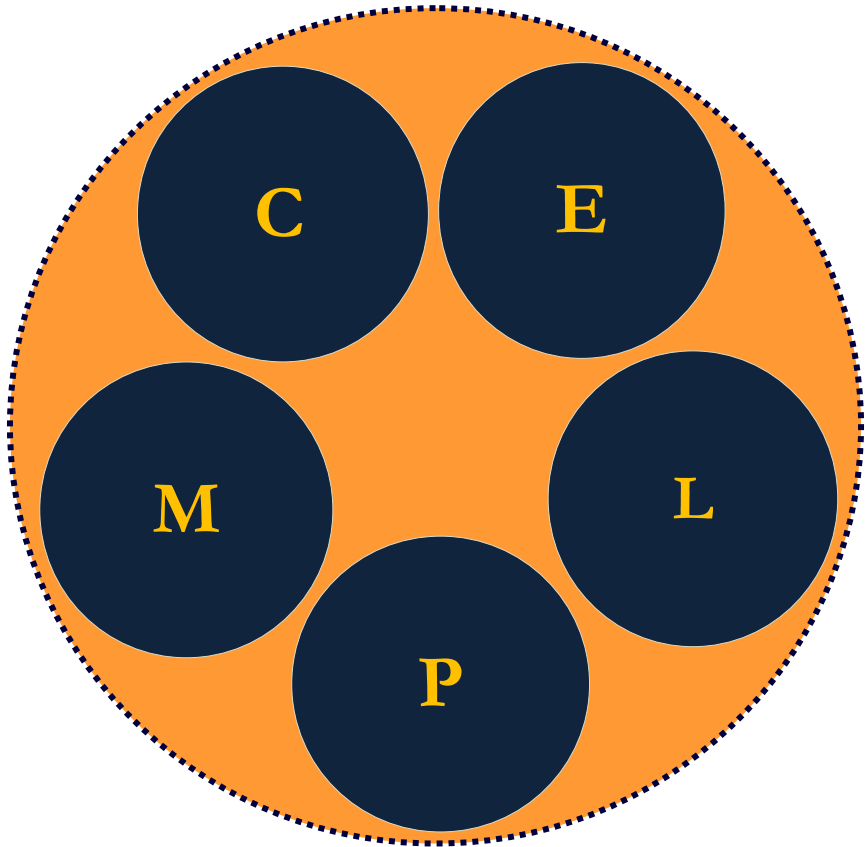
<https://www.konett.org/change-clinic-blog>

A további tanulási alkalmakat a könyv közösségi média felületein lehet nyomon követni.

<https://www.facebook.com/valtozasklinika>

<https://www.linkedin.com/groups/13524788/>

A változásmenedzsment CELP-M modellje



CELP-M dekódolás

C: Culture (Kultúra)

Viselkedés, gondolkodás gyakorlata.
Közösen értelmezett előfeltevések,
értékek, meggyőződések. Látható és
nem látható elemek.

E: Environment (környezet)

Környezeti változási tényezők, okok,
húzóerők azonosítása, megértése.
A szervezeti reakciók értelmezése,
eltérés-elemzések. A belső
működési környezet és változtatási
szükségei

L: Leadership (vezetés)

Stratégiai irányok. Változási
prioritások. Érték- és normaképzés
Előrejelzés.
Probléma tulajdonlás.
Működési keretek kontrollja.

P: People (Emberek)

Bevonás, értékes munka.
Szerep azonosulás, kompetenciák és
teljesítmény.
Fejlődés, csoportszerepek.
Kezdeményezés.

CELP-M dekódolás

M: Methodology - Módszertan

Projekt menedzsment

Kontrollált keret a végrehajtásra (mit és hogyan?) – a szakmai és a változási elemek összekapcsolására.

Kompetencia fejlesztés

A kulcsszereplők felkészítése a változásokkal együtt járó viselkedésre – egyéni és szervezeti kompetenciák.

Kommunikációs rendszer

Az érdekhordozók számára fontos információk eljuttatása tervezett, strukturált formában, visszajelzések gyűjtése. Változtatás kommunikációs terve.

Változás közvetítői rendszer

Üzenetek mélyítése, érdekek és értelmezések feltárása, összegyűjtése, visszajelzések közvetítése a véleményvezéreken keresztül.

A CELP-M modell alkalmazása

A boldog szervezeti léthez kellünk mi, változtatni akaró és tudó emberek. Kellenek még szabályok, modellek, viszonyítási pontok.

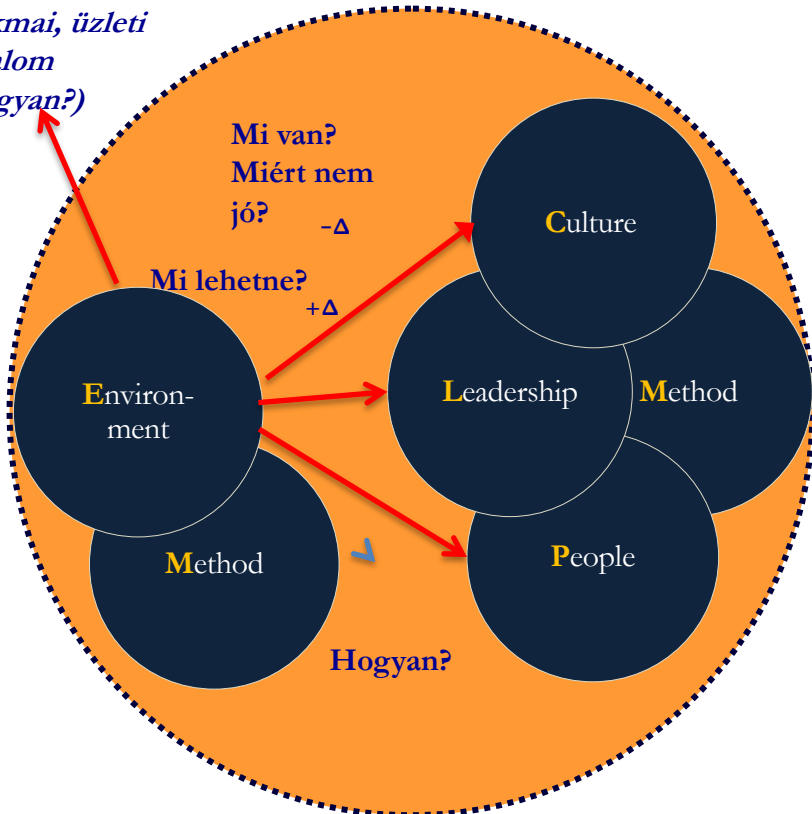
A CELP-M egy ilyen, saját fejlesztésű, a gyakorlatban évtizede nemesedő modell. Segítségével könnyebb a változásokat értékelni és a változtatásokat megvalósítani. A modell elemeinek összehangolásával erősödik a tervezettség, az értékteremtés, a szervezeti identitás és a változtatási rugalmasság.

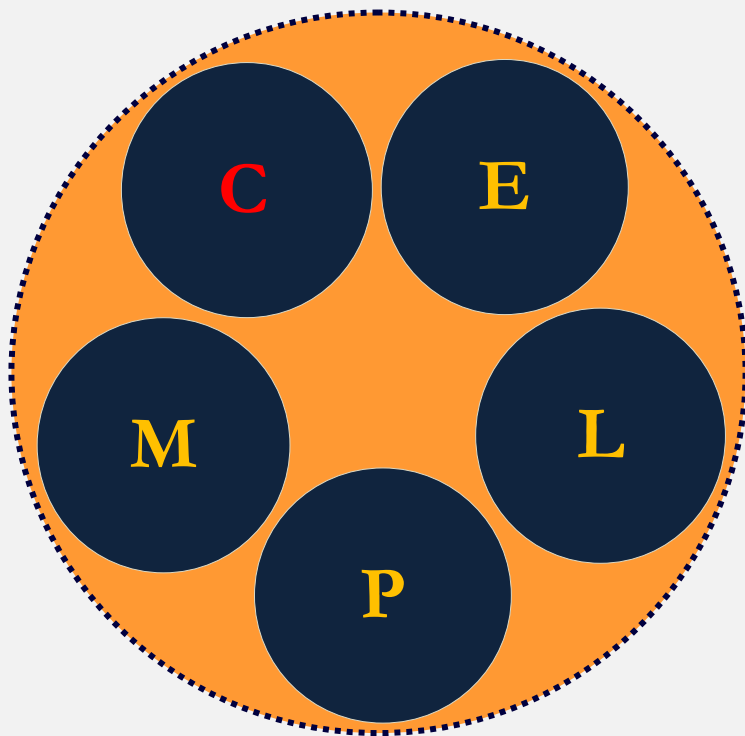
A változtatás kiváltó oka lehet pozitív (valamilyen üzleti- szakmai lehetőség) vagy negatív (egy helyzet tarthatatlansága). Ezeket a tényezőket különböző szervezeti szerepkörből nem egyformán értékeljük. Az új üzleti lehetőség a menedzsmentnek egyértelműen vonzó, ám egy esetleges megszűnő vagy jelentőségében visszaszoruló területnek nem. Amennyiben sok túlmunkával jár a lehetőség megragadása, az érintettek a többlet erőfeszítésre reagálhatnak elsőként, nem a vélelmezett jobb jövőbeni helyzetre. A megszokottól pedig nehéz szabadulni. Ezért a szervezet tagjai akkor is ellenállhatnak a változásnak, ha egyébként a mostani szituáció (üzletileg, szakmailag, szervezésileg, stb.) nem maradhat fenn, mert az rossz nekik. A CELP-M arra az alapgondolatra épül, hogy a szakmai vagy üzleti változtatás sikere azon múlik, mennyire kapcsolódnak hozzá az emberek: érdeklődésük feltámad, fantáziájuk, kreativitásuk feléled, ők is változnak és fejlődnek. A CELP-M a *10. lapon* található ábrázolása ezt szemlélteti. A modellezés során kiemelem a modell elemeinek különösen fontos kérdéseit.

A változtatás folyamata

A változások eredetét szemlélteti a következő ábra: a kiváltó ok lehet pozitív (valamilyen üzleti- szakmai lehetőség) vagy negatív (egy helyzet tarthatatlansága).

*Szakmai, üzleti
tartalom
(Hogyan?)*





CELP – M: *Culture - kultúra*

C – Culture – Kultúra kódja

A fejezet témái:

- Kultúrák rétegződése
- Szervezeti kulturális dimenziók
- Szervezeti kultúra típusok

„Happy change” faktor, azaz mitől lehet boldog a változtatás ezen eleme:

Interakció arról, a változtatás hogyan érinti a kulturális dimenziókat - melyik az, amelyik veszélybe kerülhet, kell-e hozzátenni, megerősíteni vagy elhagyni valamit

A kultúra mindenki számára ismert fogalom. A következőkben nem a kultúraelemzés tudományos igényességével, hanem a praktikum szempontjából emelek ki néhány jelenséget, amelyek a szervezetekben hatnak és befolyásolják a változásokat.

A szervezet kultúrája beágyazódott a szakmai és nemzeti kulturális közegbe. A nemzeteknek, népeknek van kultúrájuk – ez az első réteg. Az egyes szakmáknak is, ez a második réteg. És az egyes szervezeteknek is – ez a harmadik szint. A kultúrán a működés, a gondolkodás és viselkedés módjait értjük, amelynek vannak látható és nem látható elemei. Személyiségünk kialakulásának törvényszerűségei hasonlóak, különbözővé a szemléletünk tesz. Nagyon különbözünk az individualizmus, a felelősségvállalás, az altruizmus, a tolerancia, és egyéb hasonló kérdésekben.

Évezredünk változásai kulturális jellegűek is: a migrációhoz, a pandémiához, a környezetvédelemhez, a kirekesztéshez, az abúزشhoz, a nemzetközi erőviszonyokhoz hozzáállásunk kulturális jegyeket hordoz és változásokat indít el szinte országoktól függetlenül. A maszkviselés erősödése, a fogyasztás változásai – hulladékmentesség, tartós használatok, saját helyett megosztás és így tovább, hasonlóan uniformizálnak egyes kulturális jegyeket, mint néhány évtizede a televíziózás, a divat, az árucikkek, az éttermek, ételek globális standardizálása.

Ezek a változások nemzeti, szakmai és szervezeti szinten összefüggésben jelennek meg. Például a nők munkavállalásával kapcsolatos hozzáállás, illetve egyenrangúságuk, magánéletük szervezése a munka mellett – nemzeti kulturális kérdés is. Egyben szakmai is – mert függetlenül a nemzeti szintű megítéléstől, némely szakmák annyira elnöiesedtek, hogy a munkaerőigény felülírja az esetleges egyéb megfontolásokat. Vagy például a divat- és hiányszakmák kérdése – ahol a munkaerőpiacok felülírhatják a nemzeti- és szervezeti kulturális megfontolásokat (pl. élethosszan egy munkahelyen dolgozó, összetartó közösség – ezek ellen dolgozik a piac elszívó ereje).

A kultúrák rétegződése

Sok szervezet tevékenykedik nemzetközi piacokon és szervezeti keretek között. Adódik a nemzeti kultúra- szakmai kultúra – szervezeti kultúra megkülönböztetés és megfeleltetés. Ez szemléltetésre jó. A kultúra ennél sokkal több rétegű, további aspektusai is felrajzolhatók – ilyen lehet pl. a generációs kultúra, vallás, nemzetség, társadalmi státus, régió, fogyasztás – és ezek szükség esetén beépíthetők a modellezésbe.



Nemzeti réteg: nemzeti história, emlékezet, hozzáállás, értékek

Szakmai (üzleti): az adott szakma- vagy üzleti területet meghatározó gondolkodás- viselkedés együttes

Szervezeti: adott szervezet a nemzeti és szakmai rétegektől befolyásolt sajátos érték- gondolkodás és viselkedés elegye

Azoknál a szervezeteknél, amelyek szervezeti ügyfélkörrel rendelkeznek, a különféle országokban megjelenő szervezeteik kultúrája, illetve azok összehasonlítása érdekes elemzési felület. A nemzetközi körülmények között megjelenő sztenderdizáció hasonlóképpen.

Nemzeti kulturális jegyek

Három-négy évtizeddel ezelőtt a kapitalizmus többek között a gyorsétermekkel érkezett el Magyarországra. Ezek egyszerre voltak az amerikai világ és a vállalkozói kultúra jelképei.

A nyugati világ városainak éttermei, boltjai már egyenszabásúvá váltak. A nemzeti kulturális különbségek részben eltűnőben vannak, a fogyasztói kultúra univerzális.

A nemzetek esetében kulturális jegyek tarthatjuk a következőket: *a szisztematikus német, az óramű pontosságú svájci, a fegyelmezett kínai, az életvidám spanyol, a családszerető olasz, a hűvös svéd, a bohém ír*, és így tovább. Természetesen ezek sztereotípiák. Nemzetekkel kapcsolatos jellemzőként láthatjuk a kommunikáció készséget vagy a zárkózottságot. Az egyiknek felsőbbbségi, a másiknak kisebbségi komplexusa van. Az egyiknél divat a jókedv, a másiknál megszokott a panaszkodás. Emitt az elsősegre törekvés a valami, mindenki győzni akar, másutt a részvétel is ér valamit. Van, ahol az a valaki, akinek egy szabad másodperce sincs, mindig nyüzsg és állandóan dolgozik; van, ahol pedig a szemlélődés, a *semmi* figyelése és megértése a *valami*. Ám az is igaz, hogy nemzetekre talán erőltetett ezeket a jellemvonásokat vonatkoztatni, a nemzeti kultúrákban szubkultúrák jönnek létre, kevésbé nemzeti, mint szervezési alapon.

Azonban tényleg igaz-e, hogy az amerikaiak sokkal kommunikatívabbak, a kínaiak hosszabb távra terveznek, a finnek és az angolok szabadabban gondolkodnak az iskolákról? Mert ezek a jegyek megjelenhetnek a szervezeti együttműködésben, viselkedésekben is.

Szakmai/ üzleti kultúra dimenziók

A sikerre, szép külsőre, összeszedettségre, fiatalságra, külső csillogásra kondicionáló viselkedés pedig nemzetközi jelenséggé vált. A nemzeti és szakmai kultúrákat a migrációs és társadalmi integrációs folyamatok elkezdték megváltoztatni, azonosításukat nehezíteni.

Ha azt mondom, *tanár, vállalkozó, orvos, informatikus, pénzügyes, ügyvéd, autógyártó, postás, benzinkutas, buszsofőr...* és a többi – megjelennek e szakmák művelőinek viselkedési jegyei. Az osztályteremben, a gyerekekkel a padokban; a kocsiból kiszállva iratokkal a kezében; a beteg fölé hajolva hallgatóval a fülén; a villódzó képernyő előtt görnyedve, billentyűt verve, maga körül pizzásdobozokkal; táblázatok előtt ülve és számításokat végezve; elegáns, pedáns irodában kódexekkel körülvéve; az utcán baktatva nagy barna válltáskával; a töltőpistolyt a kocsí tankjába nyomva; a fülkében műszerfal előtt...

Hosszú lehetne a sor, ha folytatnánk. Egy biztos: az itteniek mindegyikére igaz, hogy kisebb vagy nagyobb mértékben megváltoztak művelésének folyamatai, infrastruktúrájuk, környezetük, a velük kapcsolatos vélekedés, a működésük kultúrája. Amíg a változásokkal együtt is megmaradnak olyan elkülönítő jegyeik, amelyek alapján azonnal rájuk ismerünk, addig lehet kulturális identitásról beszélni. Azonban ezek érezhetően nagyon képlékenyek és átfolyásban vannak egymással. Egy jó HR-esnek ma többé-kevésbé informatikusnak és marketingesnek is kell lennie. Az orvosoknak a deklarációk mellett konzultatív kommunikációra kell átállniuk. Az áruházi eladó azt kell tudni kifejezze, hogy ő van a vásárlóért, és nem fordítva.

A nyelvhasználat különbözőségei az egyes szakmákban megfigyelhetők – orvostudomány: latin, üzleti élet: angol, felsőoktatás: magázódás-tegeződés, közigazgatás: formalitás, KKV-k: bizalmasság, stb.

Minden sztereotípiát igazságtalan, és itt a lényeg nem is az ítékezés (éppen nem), hanem annak tudatosítása, hogy ezek a vélt vagy valós attribútumok befolyásolják két különféle szakmából érkező fél gondolkodását, ha találkoznak. Ha magukban vannak, elgondolkodhatnak azon, miben kell változniuk és ez mennyire komfortos nekik.

Szervezeti kultúra

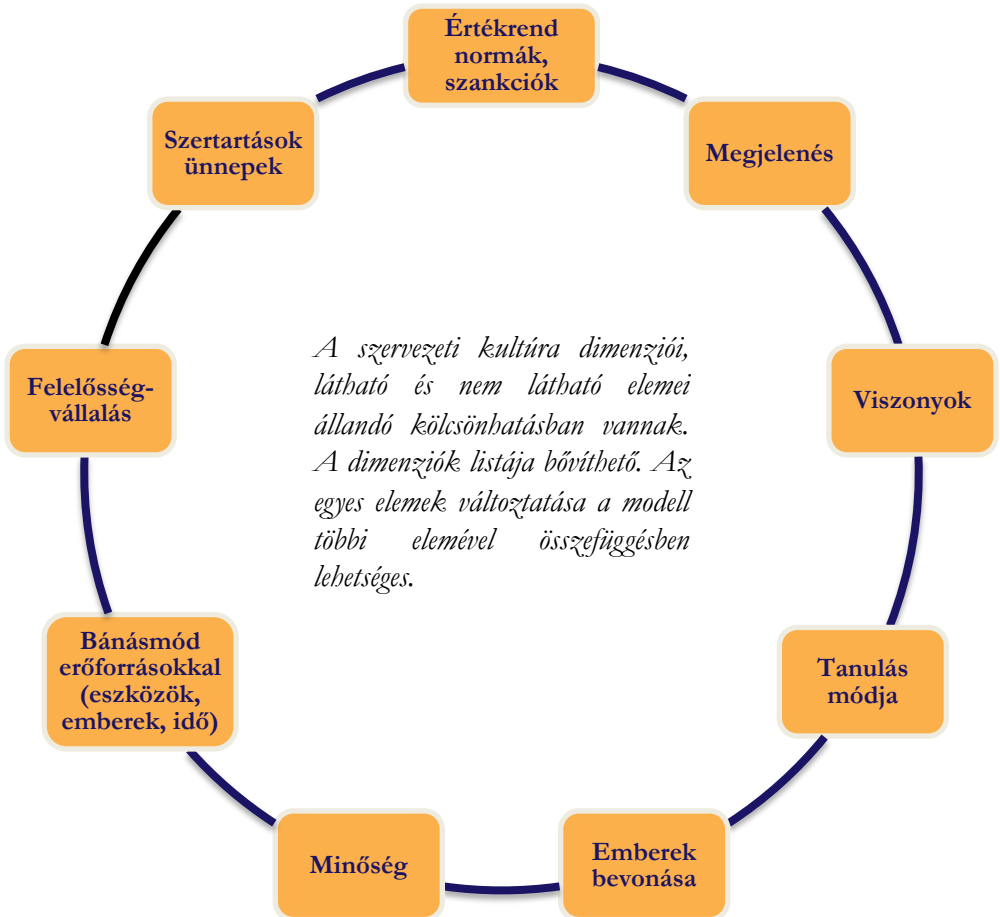


A szervezeti kultúra egyes dimenzióit a következő oldalon található ábra foglalja össze. Fontos tudni, hogy mi az, ami jó hagyomány, megőrzendő, és mi az, amit változtatni érdemes. A szervezeti kultúra olyan csoportkultúra, amelynek kialakulását a tulajdonosok és/vagy vezetők irányítják. A szervezeti működés összetartó anyaga, kapcsolódási közege, életérzése és felfogása – amely ha átélte, igaz, *boldog*, akkor mozgósítja a tagokat, akkor is, amikor éppen elbizonytalanodnak abban, hogy merre kell menniük, vagy mi lesz velük holnap. Amennyiben csak deklarált, de nem valós, boldogtalanná teszi a tagokat, akkor is, ha objektív mércével sikeres a szervezet.

A szervezeti kultúrában visszaköszönnek a nemzeti és szakmai hovatartozás hatásai. A nemzetihez hasonlóan itt is szubkultúrák jöhetnek létre. Van olyan szervezet, ahol generációs alapon szelektálnak, ráerősítve a fiatalság-kultusz uralkodó nemzetközi trendjére. Máshol elfogadják, védik is az idősebbet (például nem bocsátják el, hiába dolgozik haszontalanul, mert „már csak néhány éve van nyugdíjig”). A generációk közötti együttműködés nagyon erősen determinált nemzeti és szakmai oldalról. Vannak olyan szakmák, ahol léteznek (oktatás, egészségügy, közigazgatás), és ahol szinte nem. A jól menő szakmákban a magáncégek nem keresik az idősebb munkatársakat.

A szervezet mérete is meghatároz kulturális jegyeket – döntéshozatal, szakosodás, kommunikáció stb. – és az iparági különbségek ellenére ezek a jegyek nagyon hasonlóak lehetnek, pl. a nagy magánvállalatoknál és az állami bürokráciáknál.

Szervezeti kultúra dimenziók



Szervezeti kultúra dimenziók: értékek

Az értékek, az értékrend a szervezeti identitásképzés alapeleme. Célja, hogy a szervezet tagjai és a kívülállók számára is világossá tegye, a szervezetet milyen pozitív elvek vezérlik céljaiban, döntéseiben, tevékenységeiben. Kialakítása a stratégiai rendszer része, a vezetés irányításával jön létre. A kultúra alapját szolgálja. Fejlesztése, változtatása, megerősítése dialógusban, a munkatársak és sok esetben egyéb érdekelttek bevonásával történhet.

Ha az értékeket világos viselkedési elvárások, leírások, illetve normák és szankciók támogatják, akkor értékrendről beszélhetünk. A változtatások mindig érintik az értékeket, vagy megerősítik vagy gyengítik, vagy pedig támaszkodnak rájuk.

Az értékek összeütközése mindennapos szervezeti jelenség. Az egyik érték egy adott esetben felülírhatja, vagy érvénytelenítheti a másikat. *Például egy foci világbajnoki döntőn 0-0 az állás és az utolsó percben az egyik játékos gólt fejel. A takarásból nem látszik, hogy a fejéhez emelt kezéről pattant be a labda. A bíró megadja a gólt. Szóljon-e a játékos, hogy kéz volt, ezzel hűnek maradva a fair play eszméjéhez, vagy ne szóljon, a nagyobb jót, a csapat és szurkolói (egy ország) által áhított győzelmet tartva szem előtt?*

A boldogság az, ha ezekben az esetekben a kölcsönösség alapján sikerül hűnek maradni az elvekhez, értékekhez.

Az értékkonfliktusok feloldása néha veszteségérzettel jár – nem mindig sikerül két értéket kibékíteni – ha azonban ez tartósan így van, akkor valamelyiket meg kell változtatni. Vagy pedig kitalálni, hogy mindkettő hogyan tud érvényesülni éles és ellentmondásos helyzetekben is.

Szervezeti kultúra dimenziók: tanulás

A változtatás sikere azon is múlik, mennyire tud a szervezet tanulni abból, ami történik vele. Mennyire tudja feldolgozni és intézményesíteni a tanultakat.

Ahhoz, hogy az ember tudjon valamit – ismeretet, képességet – tanulni kell. Hogyan? Olvasva, figyelve, írva, szerkesztve, rajzolva, játszva, egyénileg, csoportosan. Mi viszi rá erre a fáradságos tevékenységsorozatra? A tanulás szeretete, a kíváncsiság, a szükség, az öröm. Tudni, tanulni jó, örömteli is lehet.

A tanulást segítő eszközök ma már korlátlan számban rendelkezésre állnak. Digitalizálva, eszközökkel támogatva van az összes tanulnivaló. A tanulási munkát azonban senki sem teszi bele az emberek helyett. Tréningeknél néhány évtizede a kapcsos dossziék voltak divatban, befűzhető feladatlapokkal, majd jöttek az e-learningek, a mailben elküldések, feltöltések. A viselkedés hasonló: aki korábban soha ki se nyitotta többet a tréningdossziét (ha egyáltalán hazavitte), vagy nem hozta magával a következő alkalomra, az ma nem nyitja meg az emailben kapott prezentációsort, vagy a felhőbe töltött tananyagot sem.

Van, aki szeret direkt módon tanulni, van, akivel játszani kell, hogy elkezdjen tanulni.

Maguktól is nagyon sokat tanulnak az emberek. Csak nem rendszerezik vagy tudatosítják. A tanuló kultúrájú szervezetben ezt elősegítik, de nem mindent vezényelnek, szerveznek – megvan az egyéni tanulás terepe.

A szervezeti tanulásban a keletkezett ismeretek, tudások összegyűlnek, rendszerezetten csatolják őket problémamegoldási, döntési folyamatokhoz. Ám eközben az emberek továbbra is szabályozatlanul tanulnak, az autóban podcastot hallgatva, a metrón könyvet vagy mobilt olvasva vagy videót nézve és otthon webinárok résztvevőjeként. E tanulások hasznosítása a tudásszervezés, a tanuló szervezeti modellek terepe.

Szervezeti kultúra dimenziók: az igazi minőségpolitika



Családom három tagja autóbaleset után kórházba került. Anyát és a két kislányt külön vizsgálták – a legkisebb gyereket, 7 éveset egyedül hívva be a röntgenbe, ott unszolták, ne sérjon már. Amikor odaértem és végig látogattam őket, bohongtam az évszázados, omladozó, koszos, elhanyagolt épületek között. Aki kellően idős, őriz legalább egy emléket alagsori kórházi vizsgálóról, búzzel, pislákoló égőkkel, levegőtlenességgel, irdatlan tömeggel és lepattogzó festékű csövekkel. Az egyik folyosón egy elsárgult papírlapot találtam a málló vakolaton. Az intézmény minőségpolitikája volt.

A minőségügy egyike azoknak a funkcionális területeknek, amelyek művelőiken kívül frászt hoznak az emberekre. A minőségügyi rendszerek a termelés, szolgáltatás színvonalát célozzák, és ha komolyan veszik, nagyon is van értelmük. A minőségnilatkozatok, politikák, tervek, értékelési rendszerek lelki szemeink elé szabályzatok, dokumentumok tonnáit vetítik. Egyetlen céljuk van ebben az értelemben, az adminisztráció ellenőrzése maga. Mivel jó tíz éven keresztül három minőségbiztosítási rendszere is volt a vállalatnak, amit vezettem, tanúsíthatom, az auditok semmi másról nem szóltak, mint a papírmunka ellenőrzéséről.

Az igazi minőségpolitika viszont abban rejlik, hogy mindenki megérti, hol kell nagyon figyelnie, mert ha valamit nem jól csinál, annak káros következménye lehet. Ha a repülőgépszerelő nem veszi észre, hogy a faroklemez előregedett és hiába csavarja bele a csavart, le fog szakadni, akkor a gép lezuhan. Ha a műtősségéd három órára elegendő mennyiség helyett egy órányi fájdalomcsillapítót adagol a fecskendőbe és szúrja be a betegbe, akkor az operáció között egyszer csak elalél a fájdalomtól.

A minőségügy kulturális kérdés, törekvés arra, hogy mindenki mindent megtesz a legjobb minőségért, az ügyfelek, kliensek érdekében, a szervezet gyarapításáért, a hibák, selejtkijavításával, megelőzésével.

A teljeskörű minőségmenedzsment (TQM) a termelésben jelent meg, de megközelítése alkalmazható minden szervezetre, mivel gondolkodásról, törekvésről, felfogásról szól, azaz kulturális kérdés is.

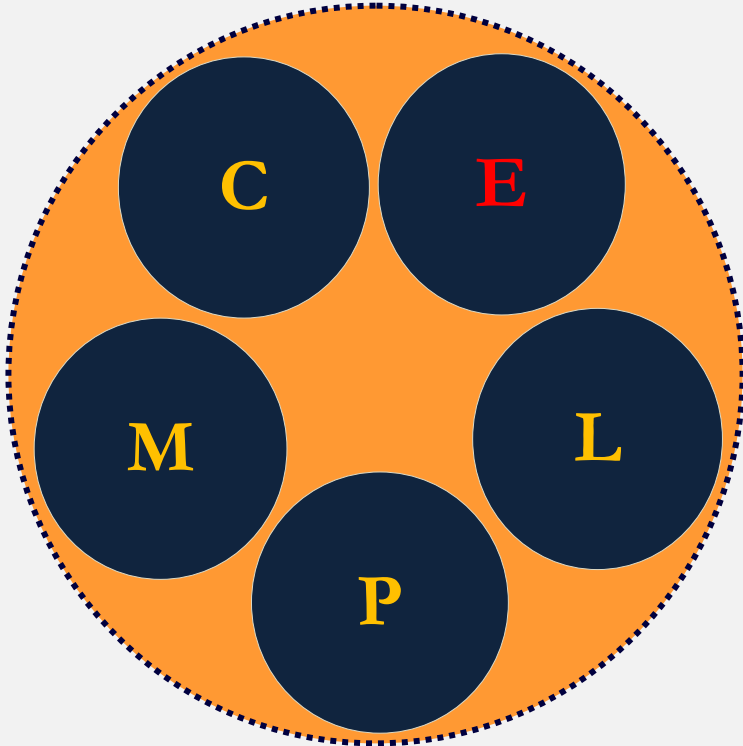
További szervezeti kultúra dimenziók

Kultúra dimenzió	A dimenzió jegyei
Megjelenés	Az öltözködés elemei. Van-e öltözködési kódex? Az öltözködés egységes, vagy szervezeti helyenként, szerepkörönként, esetleg azon belül is változó. A kiadványok, szakmai anyagok, marketing, eladási ismertetőik, tervek, kommunikációk egységes formátuma. Prezentációs és dokumentum sablonok.
Emberi viszonyok	Tegeződés-magázódás, informális-formális szóhasználat. Káromkodás elfogadása vagy elutasítása. Agresszív, elnyomó vagy támogató, felhatalmazó hatalmi magatartás. Információ megosztása egyes részfeladatok elvégzői között. Új kollégák befogadása, beillesztése.
Bevonás feladatokba	Munkatársak utasítás alapján végzik a feladatukat, feladatok mikro menedzsmentje – vagy felhatalmazás, az adott feladat megtervezésében, megvalósításában. Ennek során az egyeztetések és felhatalmazások rendszere és gyakorlata.
Bánásmód az erőforrásokkal	A jó gazda szemlélet elterjedése – vagy a gondatlanság. A szervezet eszközeinek saját célra fordítása. A tárgyi és emberi erőforrások megbecsülése vagy elhanyagolása.
Felelősség vállalás	Amennyiben van felhatalmazás, érvényesül-e és milyen mértékben az egyéni felelősségvállalás?
Szertartások, ünnepek	Az eredmények elérésekor van-e kultúrája az ünnepségeknél. A hivatalosan elrendelt és vezényelt ünnepségeknél van-e valós tartalma, vagy üres formalitások. A mindennapi működésben vannak-e olyan elemek – közösségi összejövetel, megbeszélések, kirándulások, családi nap stb. – amelyek fontosak és értékesek.

A szervezeti kultúra típusai

A kultúra elemei mindenhol megtalálhatók. Mindenhol vannak feladatok, emberek, csapatok, szabályok, tisztelet és tekintély, elismerés, eredmény, stb. – ám az, hogy ezek milyen mértékben jelentenek szervezőerőt, meghatározza az uralkodó kultúra jellegét. Nagyobb szervezeteknél már több szubkultúra is létezhet. A szervezetek kultúra szerint tipizálhatók például a következők alapján: *(a lista bővíthető!)*

Típus	Fő jellemzők	Példa
Feladatcultúra	Eredmény. Teljesítmény. Egyéni felelősségvállalás. Együttműködés, csapatmunka	Projekt orientált vállalat
Rendi kultúra	Tekintély. Kisebb uradalmak. Utasítások, parancsvégrehajtás. Egyes erőforrások krónikus szűkössége.	Kórház, erőszak-szervezetek
Szakmai bürokrácia	Hivatal. Rend és rendeletek. Erős külső kitétség. Szakértelem a kiválóság alapja. Állampolgári jó a középpontban.	Közigazgatás
Akol	Jó munkakörülmények, laza, családi hangulat, alulszabályozottság, erős kitétség központi figuráknak	Családi vállalkozás, kisvállalkozások
Kockázatvállalás	Extra növekedési lehetőségek keresése. Pénzügyi szemlélet. Tulajdonosi részesedés	Növekedés orientált középvállalatok, befektető cégek
Küldetéstudat	Misszió, társadalmi jó a középpontban.	Civil és nonprofit szervezetek, szeretet-szolgálatok



CELP – M: *Environment -
környezet*

E – Environment – Környezet kódja:

A fejezet témái:

- Külső környezet meghatározó változásai
- Digitalizáció munkahelyi hatásai
- Belső működési környezet modellezése
- Érdekhordozó- és értékteremtés elemzés

„Happy change” faktor, azaz mitől lehet boldog a változtatás ezen eleme:

- A külső környezet trendjeinek követése, feldolgozása, a mozaik elemek összerakása
- A belső működési modell elemeinek szükséges változtatásainak pontosítása
- A változtatás kiváltó okának azonosítása, értelmezése

Külső környezet: ”szeretem a változást”

Szakemberek, hírességek mind ezt mondják, ha a változásokról kérdezik őket. Csakúgy, mint amikor valaki azt állítja magáról, hogy ő jó emberismerő, felmerülhet bennünk a kérdés: „vajon?...” (l. még 79. lap)

A szervezetek egyik kulcskérdése, hogy erősödik-e a bizalom munkáltató és munkavállaló között, vagy csökken, mint a környezetben sokfelé. Növekednek, erősödnek-e a munkahelyi közösségek, illetve az ezt működtető emberek eziránti igényei, cselekedetei és az erre alkalmas keretek? Aki nem lép be munkaközösségbe, az talál-e magának szociális közeget?

A *szervezet*, abban az értelemben, ahogy mi használjuk (a környezetével állandó kölcsönhatásban álló *open system*), alig több mint egy évszázados jelenség. A változásokat a technológiai fejlődések gyorsították fel, az ún. ipari forradalmak az emberiség történetének alig két-három évszázadát ölelik fel. Mindenkit érintenek azonban, nemcsak a szervezetk tagjait.

A *vállalat* fogalma a múlt évszázad elejétől ismeretes: profit-maximalizáló egység – és élet-közösség szervező erő is volt, majd manapság megint az: száz éve a falu épült a gyár köré, ma a tech óriások falvat építenek a központjukból. A multinacionális nagyvállalatok transznacionális nagyvállalatokká váltak harminc éve, és továbbra is nemzeti és nemzetközi politikai rendszereket, döntéseket mozgatnak.

Egy középkorú magyar férfi ma átélhetett ciklikus változásokat: pl. a csomagolásmentesség mai ideája visszamosolyog a férfi gyerekkorára, amikor még nem volt a mai értelemben vett csomagolás. Másmilyeneket is. Egy világ volt: *tantusz*, *TMK*, *házmaster*, *pir.burg.-pár.káp.*, *kenyérjegy*, *KST*, *KGST*, *kazettás magnó*, már másik világ a *mobiltelefon*, *internet*, *networking*, *wiki*, *3D nyomtatás* (apropó: *xeroxing*) *gamification*... Kifejezések, amelyek egy egész világot jelenítenek meg. És a modernkori kapzsiság szimbólumaiként: *kobold bányák*, *gyerekhadseregek* és *–munka, túlbázak, városi faluk*. A modern társadalom jellemzésére pedig: *dating coach*, *guglizás*, *incel*, *dark web*, *influenzser*, *személyi edző*, *stylist*, *stb*. Értjük-e ezeket a kifejezéseket, az részben kommunikációs jelenség (l. még 78. lap) azonban egész kulturális világ tárul fel mögöttük.

A szervezet külső környezete



Képzeld el, hogy felküldjük a pályára a kosarasokat, de egy idő elteltével fagyott talajjal és palánk helyett kiskapuvál találkoznak – azaz kiderül, jégkorongot kellene játszani. Az üzleti, szakmai környezet elemzésénél (a szempontokat l. a következő oldal táblázatában) az egyik legizgalmasabb kérdés a működési modellre vonatkozik – azaz, melyek a győzelmi tényezők és ugyanazt a játékot játsszuk-e, mint a másik csapat. Amikor ezeken változtatunk, átértelmezzük azt, mit csinálunk, kinek, mit, hogy adunk el. Létre tudunk-e hozni minél több eladási ciklust (termékválasztékkal, átcsomagolással, átkeretezéssel).

A benzinkút üzemanyagot árul, de egy étkezdét hozzácsapva már a vendéglátás mezejére téved és egy gyorskőzérttel kiegészülve pedig már az élelmiszerkereskedelembé. Ha a mobiltelefonommal lemegyek vásárolni a henteshez, akkor a kutyü a kezemben már nemcsak a kommunikáció eszköze, hanem a kiskereskedelemé is.

A szállásadás, az utasszállítás, a vendéglátás, szórakoztatás terén mindennapos a termékhozzáadás (packaging) és a működési modellek változása is.

Aki emlékszik arra a tévéműsorra, amelyben a „doktor” a betelefonáló beteget képernyőn keresztül „gyógyította”, a modernkori csodavárás geneziséét idézheti vissza. Az ellenőrizetlen információáradatban tömegek befolyásolhatók tudományos-szakmai ismeretek-tények helyett hagyományos tudományos úton nem igazolható, vélekedésekkel, kitalációkkal vagy alternatív igazságokkal, illetve az általuk sugallt ígéretekkel, az élet egyre szélesebb spektrumában – egészség, személyes fejlődés, társadalmi kérdések. A „csodaszerek” piaca egyre csak nő. Szervezetben belül is észrevehető ez, amikor egy megvásárolt új rendszertől testre szabás, csapatmunka nélkül a működési problémák megoldását várják egymásra. A gyorstalpalón résztvevőtől pedig, hogy képességei szisztematikus fejlesztés nélkül máról holnapra javuljanak. Lehet, hogy létezik szervezeti csoda, de az a biztosabb, ha nem marad el a munka és a gondolkodás. Alkotni boldogság, a változtatás során is!

Külső környezet elemzés



Modell elem	Vizsgálati irányok	Főbb változások
Játékszabályok	Szabályozók, támogatások, adó, vámok, jogszabályok, (fogyasztóvédelem, érdekképviselő, munkavédelem, munkajog stb.) társadalmi környezet - kulturális folyamatok, demográfiai, népességi változások	Digitalizáció sor jogi kérdés átgondolását igényli (l. GDPR stb)
Gazdasági mutatók	Földrajzi, iparág gazdasági teljesítményének mutatói (volumen, trendek, árképzés, vásárlóerő, keresleti-kínálati viszonyok, infláció, kamatráták, versenyképesség, gazdasági szereplők stb.)	
Sikermodell	A szakmai, gazdasági, üzleti eredményesség tényezői, a sikeresség modellje – csatornák,	Vevői igények, értékteremtés változásai érintik azt is, mitől függ a siker
Szakmai elemzés	Az iparág- szakma működés módjának változásai – automatizálás, kutatás-fejlesztés, technológiai fejlettség, újítások, módszertani változások, minőségi kérdések	
Külső érdekeltek – több kategóriában)	Az eredményességet befolyásoló külső szereplők, 1) vevők (ügyfelek), 2) versenytársak, 3) együttműködő partnerek, 4) egyebek	Környezettudatosság vásárlási, ügyintézési szokások technológiai változása, verseny természete,
Környezetvédelem	Bizonyos tevékenységek esetén (turizmus, mezőgazdaság, farmok) környezeti szempontok (klíma, időjárás, földfajta, környezetvédelem stb.)	

Külső környezet: alapelvek és a változtatás

Számtalan dokumentumfilmben rekonstruálnak repülőgépbaleseteket, és, kivéve a terrortámadásokat, a tragédia mindig emberi mulasztás miatt következett be.

Az emberi hiba kikerülhetetlen. A gondosság, az odafigyelés pedig növelhető, a kárenyhítés érdekében. Ahhoz azonban kell egy, ezt középpontba állító közös megegyezés, törekvés, kultúra. Például azzal, hogy mindig maga előtt látja azt, aki a folyamatok végén áll: a fogyasztót, ügyfelet, klienst, akinek kiszolgálását a szervezet céljaként fogalmazta meg. Kell hozzá szervezett, támogató, jó esetben inspiráló, a világba adekváтан illeszkedő munkakörnyezet. Olyan vezetés, amelyik hiteles és követett. És olyan emberek, akik elkötelezettek, teljesítőképesek és energiáik nincsenek lemerülve. A szervezetekben minden az embereken múlik.

Az örült iramú változás állandósult, sokan lemaradnak, nem bírják a tempót. Vannak, akik pedig rohannak, megfontolás nélkül, elfogadva az új játékszabályokat és igyekeznek alkalmazkodni. Mindenkit a túlélés vezet, ezen belül egyeseknek a siker is megadatik. Az utóbbinak azonban nagy ára van: tönkretett természeti környezet, kiapadó erőforrások, megzavarodott személyiségek, összezavarodott emberek. Ideje venni egy kis levegőt és körülnézni: mit is tehetünk. A szervezetek is átgondolják válaszaikat a változásokra, illetve azok hatásainak kezelésére, megelőzésére.

A 2020 óta tartó pandémia felerősítette figyelmünket a kapitalizmus alaptörvényével, a növekedéssel kapcsolatban. Az extraprofit törekvésnek, úgy tűnik, korlátokat kell szabni az emberiség fennmaradása érdekében. Lehet-e prosperálni korlátozott növekedéssel, lehet-e „nem növekedni”? (Ahogy az egyre nagyobb teret nyerő gazdaság- és társadalompolitikai irányzat nevezi magát.) A kérdés nehezen megválaszolható, hiszen a szervezetekben is a legtöbb célt, a fejlődést a növekedés fogalomrendszerével fogalmazzák meg. A következő oldalon néhány mindenkit érintő változást foglal össze a táblázat.

Külső környezet: változási iránytű

Terület	Újdonságok
Robotika	<p>Gyártósorok: Az összeszerelési munkát már szinte mindenhol gépek végzik, emellett léteznek teljesen automatizált gyártósorok is (lights out módszer)</p> <p>Egészségügy: Sport, harcászat</p> <p>Feladatok elvégzése (jól strukturált, gondolkodást nem mindig igénylő, ismétlődő, - itt a gépek hatékonyabbak és sokszor eredményesebbek – szállítás, rakodás, csomagolás, szerelés, egyszerű adminisztráció, jól specifikálható döntések meghozatala – sok adat elemzésével</p> <p>Emberk menedzsmntje (kiválasztás: viselkedési jegyek, testbeszéd, hanghordozás megfigyelése, azonosítása)</p>
MI (mesterséges intelligencia)	<p>Feladatvégzésen, adatelemzésen kívül a viselkedésváltozásra és egyéb funkciók pl. érzelem reprodukálására is képes gépek (talán valahol a távoli jövőben az emberi gondolkodás is cél lehet).</p>
Digitalizáció	<p>Az informatikai eszközök (mind szoftver, mind pedig hardver) széles körű használata a gazdaság minden területén, ideértve a szervezetek belső folyamatait, a szervezetek közötti tranzakciókat, információcserét, és az egyének közötti tranzakciókat, információcserét is</p>
Sharing – megosztási közösségek	<p>Több évtizede kezdődött a zenével – ez átalakította a zeneipar értékláncait. Folytatódott az összekapcsolt közösségek cserekereskedelmével.</p>
Alternatív fizetés és finanszírozás	<p>Paypal és hasonló fizetési rendszerek a bankok kikerülésével – közösségi finanszírozások ügyekre, projektekre</p>
Felhasználói- és vevőélmény	<p>Házon belül ergonómia – az ügyféllel találkozáskor minden, amitől ő kényelmesebben, gyorsabban tud eladni</p>
Crowdfunding	<p>A közösségi finanszírozás nagyon régóta létezik – pl közösségi rádiók amelyeknek működési költségeit a hallgatók adják össze – Magyarországon is – már vagy 30 éve. Iparággá az elmúlt évtizedben változott.</p>

Külső környezet: Láthatóság, gépesítés, kontroll



Sokáig egy belvárosi műhelybe vittem javíttatni akkori autóm. A helyiségben, ahol munkafelvételre fogadtak minden rendezett volt, a műhelybe viszont egy függöny mögött lehet belátni, és ha azt elhúzták, feltárul a festői összervevőség.

A félrehúzott függöny a szervezetek ún. láthatósági vonala. Ez a vonal a szervezetek életében egyre beljebb van, minden egyre transzparensőbb, kevés dolgot lehet titokban tartani. A vevő egyre közelebb kerül, jobban ismer minket, épp úgy, mint a konkurenseink és a hatóságok. Ez részben a technológiával van összefüggésben, mivel több adat érhető el. Az információ már csak részben hatalom, a tudás és annak megszerezése, felhasználása annál inkább.

A számítógépek és a telekommunikáció megsokszorozta lehetőségünket a tanulásra és a gyorsabb munkavégzésre. A gépek által elvégzett feladatok aránya is folyamatosan nő, ez drámaian megnöveli a szervezeti termelékenységet és csökkenti a munkaerőigényt. Változnak az ügyintézés és a dokumentálás, ezek egyre inkább az elektronikus folyamatok és rendszerek felé tolódnak. A *digitalizáció* a közös gondolkodások, személyes jelenlét, a megbeszélések helyett a technológiai alapú feladatvégzést erősíti, egyre növekvő távmunka formájában. Ennek munkahelyi hatását külön is áttekinthetjük.

Az ellenőrzés a szervezeti életben, de egyéb tereken is erősödik. A folyamatos nyomon követhetőség kellemetlen tudata mellé társulnak olyan társadalomszervezési ötletek (és meg-meginduló gyakorlatok), mint a *social scoring*, amelyben az élet minden területén a lehetőségeket a társadalmi hasznosságukra kialakított értékelő rendszer alapján kapják az állampolgárok.

A mindent megértő és átlátó informatikai hálózatok korában nő az *adatbiztonság* iránti igény. A külső és belső adatvédelem bizonyos ágazatokban kritikus kérdés. Azonban olyan szervezetekben is nagyságrendekkel erősödik, ahol ez nem indokolt és nem is ésszerű. A szervezeti együttműködés alapja a *bizalom*, amely általános társadalmi jelenségként csökkenni látszik.

Külső környezet: Vevők és a megosztás

Vevői elvárások: A közösségi médiáknak köszönhetően szinte azonnali a vevők reakciója a piaci termékekre és szolgáltatásokra, ahogy azonnali egymás tájékoztatása is. A vevő ül a volánánál, a menedzser pedig a mitfahrer. A fogyasztásban is elterjed a megosztás gondolata és gyakorlata: saját lakás, kocsis, iroda, kiemelten drága használati tárgyak helyett ezeknek a szervezett közös használata külön iparágakat épít.

Erősödő jelenség a konzumvilágban az egyre fiatalabb korosztályok támadása (*régóta ismerjük az elvet: ha alsónadrágot vagy zoknit akarsz eladni, ne a férfit, hanem a nőjét célozd meg*, ehhez hasonlóan működik a kicsik elérése is.) Bizonyos vásárlói rétegek pedig az elmúlt harminc évben végig járták az utat a vásárlási kuponoktól a shopping channel tévéműsorokon át a közösségi média piacterek kínálta lehetőségeikig.

A piaci együttműködések terén elszaporodtak a megosztási közösségek, amelyekben pénz nem cserél gazdát, hanem különféle szívességeket tesznek egymásnak a felek. Erősödnek a közösségi finanszírozású kezdeményezések, a *crowdfunding*, *sourcefunding* (nemes ügyeket pl. az úszással fogyatékosokat, terápiára szoruló gyerekeket, versenyekkel betegeket, rászoruló hátrányos helyzetű csoportokat támogató projektek.) A *sharing economy* hatalmas és dinamikus növekvő szektor nyugaton és keleten is.

A közösségi médiahasználat befolyásolja a tudás- és információmegosztást és az emberek tudatát. A párhuzamos valóságban egyrészt a hírek, másrészt a vélemények, harmadrészt a jótanácsok befolyásolnak embertömegeket – az idő strukturálásában, véleményformálásukban, lelkiállapotukban. Az információ megosztása és torzítása ezeken a platformokon egyszerre történik, komoly erőpróbára téve a tudatunkat, hogy a valóstól meg tudja különböztetni a tálalt vagy virtuális valóságot.

A belső szervezeti környezet



Amikor az ember munkára adja a fejét, akkor a pénzkeresés és az érdeklődés orientálja. Az alkalmassága (tudása és képességei) illeszti a helyére. Ennek a kettőnek a találkozása közvetítőkön keresztül jön létre. Ha a közvetítés jól működik, akkor szerencsésen, ha nem jól, akkor sehogy. Az ember úgy jut munkához, hogy hirdetésre jelentkezik vagy rátalálnak szakmai módszerekkel, esetleg kapcsolatrendszer útján.

A munkával együtt jár a munkahely (ha éppen nem az az elsődleges vonzerő – pl. egy piacvezető vállalat, egy presztízs orientált államigazgatási egység, egy tudományos műhely stb) vagy nem, ez esetben több feladatból állítja össze magának a teendőit és a bevételi forrásait a jelentkező.

Az említett jövedelem és érdekesség mellett a munkavégzőket még a következők lelkesíthetik (nem teljeskörűen): *érezzük magunkat fontosnak, vegyenek minket emberszámba, ne merüljünk le teljesen a munkától (vagy annak hiányától)*. Ezen kívül még eltérő mértékben fontosak lehetnek a következők: *stabilitás, munkaeletika, inspiráció, munkaeszközök, közösség*, és egy sor egyéb dolog. A képlet látszólag egyszerű: passzítsuk okosan az embereket a feladathoz és szervezzük, terelgessük őket ügyesen, okosan... Azonban az egyre bonyolultabb feladatkörnyezetben és a többszörös szerepkörökben folyamatos kihívás a működési üzemmódot úgy alakítani, hogy mindenki folyamatosan a helyén érezze magát. Ez irreális elvárás is lenne: ezért érdemes ügyelni arra, hogy a szakértők, vezetők kivel miben és hogyan állapotodnak meg a felvételi folyamat során, illetve később a teljesítmény fejlesztési megbeszéléseken.

Belső működési környezet



Belső környezeti elem	Tartalma	Kapcsolódó szabályozás
Stratégiai rendszer	Vízió, misszió és stratégiai célrendszer	Stratégiai terv
Szervezeti működési modell	Struktúra, folyamatok és feladatrendszer összekapcsolása	Szervezeti és Működési Szabályzat (SZMSZ)
Szervezeti struktúra	Szervezeti egységek, szerepkörök és azok viszonyrendszerének ábrázolása	Organogram
Szerepkörök	A struktúrában meghatározott szerepkörök felelősségi-, hatás- és feladatköri leírása	SZMSZ, Munkaköri leírás, Projekt „működési leírás” (PSZMR, PAD stb)
Folyamatok	Szervezeti értékképzésben, funkciókban, funkcionális területek közötti együttműködésben szerepet játszó, több szervezeti egységet érintő munkamenetek	Területi részszabályozások, Módszertanok, Projekt szabályozások
Fizikai infrastruktúra	Munkahelyi fizikai környezet (tér, bútorok, világítás, stb.), munkavégzéshez használt eszközök biztosítása	

Belső környezet finomhangolása

A következő diszfunkciók jelentkezhettek abban hogy folyamatosan elegendő és megfelelő emberi erőforrást tudjunk biztosítani a megfelelő feladatokhoz.

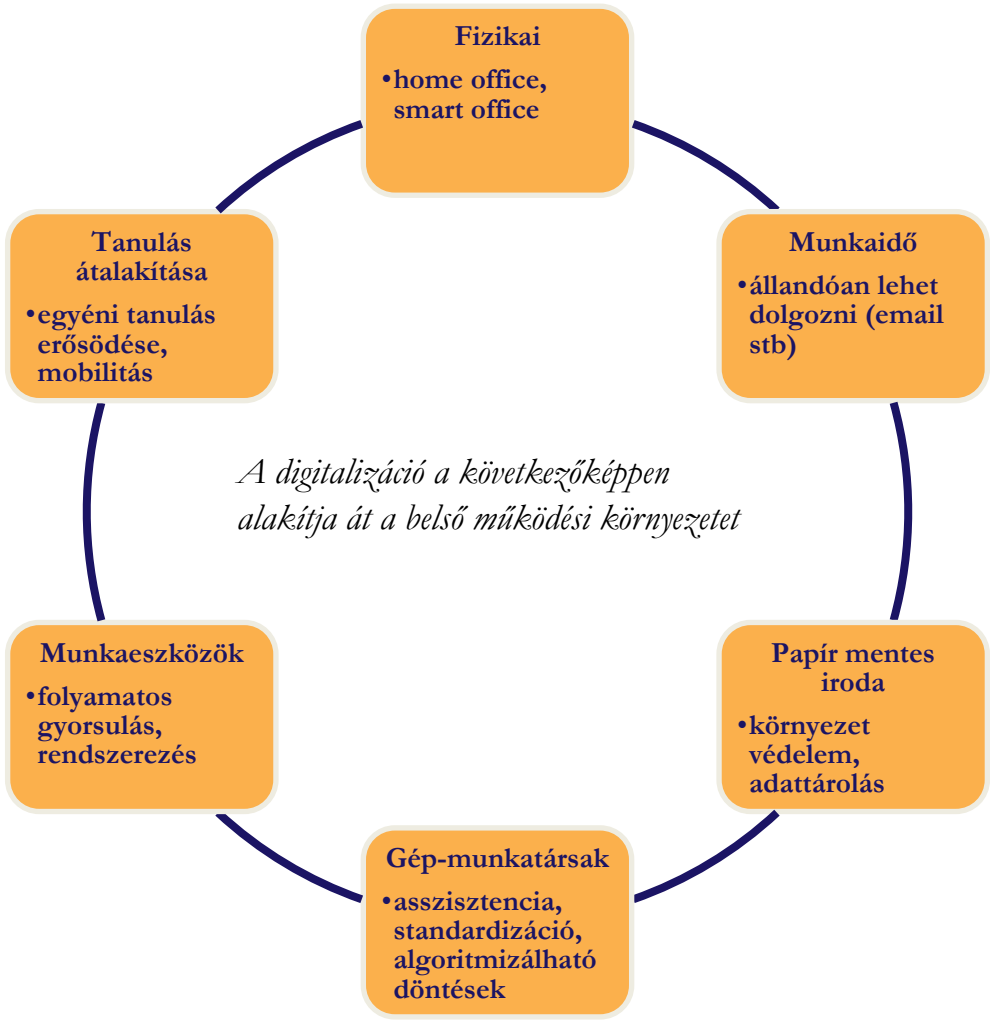
Szervezeti struktúra: bizonyos iparágakban teljesen felbomlottak hagyományos szervezetek (közlekedés, vendéglátás, divat). Szélesebb körben egyre gyakoribbak a távolról dolgozó munkatársak és a virtuális teamek. (2021. közepén látjuk, milyen lényeges változások történtek például a távmunka terén.)

Munkaerő: egy korosztály, a boomerek kiöregedése és a legfiatalabb (ún. millennial) munkatársak vezetői szerepkörbe kerülése, valamint az iskolából kikerülő szakemberek másfajta munkafelfogása (távoli és szabadúszó munkavégzések) átalakítják az igényeket és az erre adandó válaszokat.

A kiválasztásnál: elhúzódik a folyamat és a jelölt máshová megy; a felvételnél: nem értjük meg pontosan egymást és másra emlékszünk azzal kapcsolatban melyek a hangsúlyos sikertényezők; nem működtetünk teljesítmény értékelést és/vagy –fejlesztést, vagy ha igen, automatizáltan, inkább az adatmérésre, monitoringra alapozva - azaz félreértésekre okot adva, és azt a kulturális elemet nélkülözve, amelyek a puhább munkaelemek és kompetenciák teljesülésével kapcsolatosak. Ha nagyon gyorsan változó feladatkörnyezetet működtetünk, akkor folyamatosan pontosítjuk, mélyítjük, sokszor pedig nem ismerjük, működtetjük a kompetenciakészleteket és azokhoz történő megfeleltetéseket.

Az anyagi javadalmazás elégtelen volta egy következő probléma – egyes szektorokban általános jelenség. Abban az esetben, ha (szabályozási, szektor-függő vagy egyéb) okok (pl hatékonyságban elmaradás) nem tud a szervezet versenyképes jövedelmet biztosítani, az ezt kiegészítő elemeket fontos erősíteni és tudatosítani (l. később a Motivációs fejezetnél – 56-58. lapok)

Külső környezeti változás a belső környezetben: munkahelyi változások a digitalizáció terén



Külső-belső környezet: stakeholder menedzsment



A szervezeti környezetben érdekelt különböző személyek, csoportok igényeit elemezni kell annak érdekében, hogy ezeket ki lehessen elégíteni. Ez a lépés nagyon fontos egyrészt az elvárt eredmények és hasznok pontosítása, másrészt a kockázatok minimalizálása, harmadrészt a változásokba bevonhatóságuk szempontjából is.

Ennek keretében a stakeholdereket (érdekhordozók) azonosítjuk, elvárásaikat meghatározzuk és egyeztetjük. Az érdekeltnek egyének, csoportok, szervezetek, melyek tevékeny részt vesznek a az életünkben, vagy azok, akik érdekeit pozitívan vagy negatívan befolyásolják tevékenységeink. Az érdekellentéteket a változtatás elején kell felszínre hozni, amíg a projekt hatóköre és ütemterve az elvárásoknak megfelelően alakítható, vagy az elvárások alakíthatók a korlátoknak és lehetőségeknek megfelelően. A végrehajtás során a stakeholdereknek biztosítani kell a szükséges információt, hogy folyamatosan lássák érdekeik érvényre jutását. Változások esetén az érdekek sérülését menedzselni kell.

Tipikus érdekhordozók a megbízó, aki átveszi az eredményt; a partnerek, akikkel a projekt együtt dolgozik; a tulajdonosi és felső vezetői kör, a vezetői kör, beleértve a változás vezetését is; de természetesen ide számítanak a felhasználók (pl. informatikai fejlesztésnél a userek, vagy egy telephely építési projektnél az oda költöző munkatársak.) Belső projekt esetén tipikus érdekhordozók a tulajdonos, a vezetés, és a felhasználók.

A stakeholder menedzsment jelenti azonosításukat; elvárásaik, igényeik összegyűjtését; több szempontú elemzésüket (hatás, támogatás-ellenzés, érdekcsoporthoz tartozás, stb.) és ebből egy stakeholder „térkép” megrajzolását; akciók tervezését és végrehajtását.

Belső környezet: Az értékképzés



Az érték a szervezetekben az érdekhordozók számára a főtevékenység következtében realizált többlet érték formájában jelenik meg. Az egyes érdekhordozók mást—és-mást is értékesnek tarthatnak egy adott tevékenységgel kapcsolatban. Az alábbi táblázat példákat hoz arra, hogy melyik érdekhordozónak mi lehet az érték.

Érdekhordozó (K: külső, B: belső)	Értéktartalom
Vevő/ kliens (K)	Termék/ szolgáltatás funkcionális megfelelősége; kielégített igény; ár-érték arány; termék/ szolgáltatás pótlólagos értéke
Tulajdonos/ fenntartó (B)	Realizált haszon; társadalmi hasznosság
Pénzügyi befektető (B)	Profit
Munkatársak (B)	Munka ellenértéke; Fejlődés
Szakmai közélet képviselői (K)	Új módszer, eljárás, kapcsolódási lehetőség
Hatóságok (K)	Jogszabályi előírásnak megfelelés; Közterhek befizetése
Helyi közösség (K)	Helyi ügy felkarolása, támogatása, járulékos hasznok
Menedzsment (B)	Realizált eredmény, jövedelem- és piaci részesedés növekmény, intézményi és személyes presztízs

Belső környezet: agilitás

Manapság az agilitás kifejezés olyan szakmai közhely, mint egyéb, a szervezet magáról tett állításai, úgymint: „Nálunk...*minden projekt; az ember az első; minden szinten fontos az őszinteség, a nyílt kommunikáció*”

Az agilitásnak azonban lehetséges előnye a gyors változások követésében és így a *gyorsabb értékképzésben* rejlik: szakmailag érinti a projektek tervezési és végrehajtási módszertanát és időtávját (a többéves projekteket sok szervezet már nem tartja kivitelezhetőnek a gyorsan változó szakmai/szervezeti-szakmai környezet miatt.) Az agilis módszer két alapeleme a sprintek (kisebb tervezési egységek – heti vagy kétheti időtávra, gyorsabb kibocsátással és tesztelesekkel) és a daily standupok (napi munkaértekezletek feladatkiosztással). Az eredetileg szoftverfejlesztésre kitalált módszer előnyeit bonyolultabb és nagyobb projekteknél is próbálják alkalmazni. Általában a projektekre vonatkoztatva ez a következőket jelentheti:

- *Prototípusok*: kisebb termék-egységek minél gyorsabb kipróbálása, tesztelése, véleményeztetése a felhasználókkal, vevőkkel.
- *Fokozatosság*: a fókusz e termék-szolgáltatás fokozatos javításán van és az egyes kisebb változtatások gyors kipróbálásán.
- *Korai szakmai/szervezeti eredmények*: a projekt törekedjen a minél előbbi szakmai/szervezeti eredmény elérésére, annak tanulságainak visszaépítésére, a teljes szakmai/szervezeti tartalom elérésére.
- *Rendszeresség*: a projekt működés támaszkodik a gyakori és rendszeres munkamegbeszélésekre – a nyomon követés és megelőzés érdekében.
- *Időtartás*: a határidők értelmezésének erősítése a prioritások alapján: tervezett határidőre a részeredményekből mi a legfontosabb, át lehet-e vinni valamit a következő munkafázisba (a határidő halasztása helyett)?
- *Kész állapot*: törekedjünk a használhatóság minél korábbi elérésére – a félkész termékek hosszabb távon csak viszik a pénzt és nem hozzák az eredményt.
- *Beszélgetés*: a vezetők minél többet beszéljenek a projekt teammel a kockázatok kezelése és a problémák megoldása miatt. A formalizmusok súlyának csökkentése az informális, valós tartalmú kommunikáció javára.

A fentiek miatt nemcsak informatikai, hanem egyéb termékfejlesztési környezetben is alkalmazható az agilis módszertan, ha megfelelő a fogadó környezet is. És...ha értjük magunkat, és a külső és belső környezetet is.

Belső környezet: Az értéklánc

Az értéklánc az a folyamat, amelyen keresztül az értéktöbblet realizálódik. Az elsődleges tevékenységek közvetlenül, a támogató tevékenységek közvetve járulnak hozzá a folyamathoz.

Az elmúlt évtized forradalmasította az értéklánccok digitalizációját —a teljes szervezeti folyamatrendszer pl. termékfejlesztés-, gyártás, összeszerelés és szolgáltatás folyamatait; a belső működést integrálja a beszállítóktól a vevőig a kulcsfontosságú értéklánc partnereken keresztül.

Termékek és szolgáltatások digitalizációja — adatgyűjtés és – elemzés új módszereinek integrációja – meglévő termékek kiterjesztése, új digitalizált termékek kifejlesztése – segít a szervezeteknek abban, hogy adatokat gyűjtsenek a felhasználásról, a tökéletesítés érdekében

A digitalizáció mellett a kvalifikált munkateljesítmény, szakértelem is változtat az értékképzés hagyományos láncolatán: amennyiben például egy vevőigény minőségi és eredményes kielégítése extra tudást, kompetenciákat igényel, az arra alkalmas munkaerő a láncolatban fontosságban előre léphet az egyszerű kiszolgáló szerepkörből eladás-kritikus szerepbe.

Belső környezet: Az értéklánc eleje és vége

A következő ábrán néhány szervezettípus lehetséges elsődleges és másodlagos értékképző folyamatai láthatók.

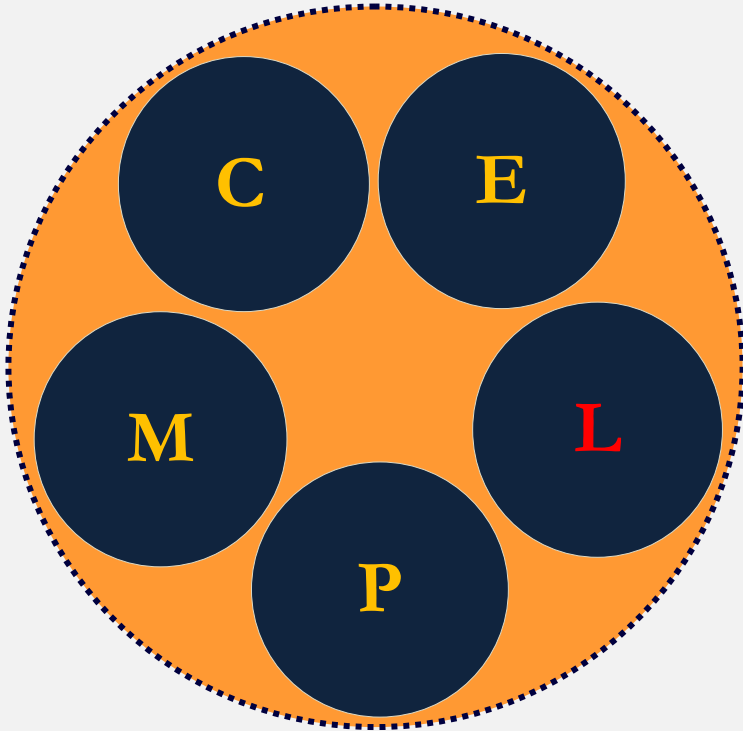
Szervezet típus	Elsődleges értékképzés	
Vállalkozás	Termelés/ szolgáltatás előállítása; Értékesítés/ marketing; Vevőszolgálat; Logisztika	
Közigazgatási szerv	Közjő/ szolgáltatás előállítása; Ügyfélszolgálat; Kommunikáció/ PR	
Civil szervezet	Kliensek ellátása; Logisztika	
Sportegyesület	Versenyzők, edzők	
Másodlagos értékképzés		
Háttértámogatás (back office)	gazdasági-pénzügyi adminisztráció, munkaügy, emberek fejlesztése, informatika, beszerzés, létesítmény fenntartás, munkavédelem, egyéb jogi kérdések, stb	

Visszaulva a *Változtatás folyamata ábrára (10. lap)*, a változások eredőit olyan szempontból is meg kell vizsgálni, hogy milyen ponton lépnek be a szervezet értékláncolatába. A következő lap táblázata összefoglal néhány változási eredőt és azok konzekvenciáit egyes szervezet típusok szerint.

Változási források és szervezetek



Szervezet típus/változás	Nagyvállalat, multi	Mikro- és kisvállalkozás	Közigazgatási szervezet	Civil szervezet
Technológia váltás újítás	Fejlesztés, új munkamód-szerek, rendszerek	Innováció	Követés	Alkalmazás
Demográfia	Kompetenciák, kultúra, kulcsemberek	Tevékenység jellegétől függően szakemberhiány	Új politikák megvalósítása	Új támogatási lehetőségek, donor projektek
Verseny társak	Üzleti modell	Lét vagy nemlét, növekedés vagy stagnálás	n.r.	Donor szervezetekkel kapcsolat, beépülés a szakpolitikába
Jogszabályi	Belső folyamatok	Könyvelés technika	Létszám változás	Lét vagy nemlét
Ügyfelek	Új módszerek, termékek	Specializáció vagy stagnálás	Folyamatok, szabályozások	Növekedés vagy stagnálás
Szervezet-fejlesztés	Stakeholder döntés – szervezeti politika szerint	Specializáció a vezetésben (profi ügyvezető, kontroller stb)	Fenntartói döntés (leginkább átszervezés)	Nemzetközi viszonyok alapján



CELP – M: *Leadership* - vezetés

L – Leadership – Vezetés kódja:

A fejezet témái:

- A „leadership” értelmezése
- A változtatás vezetői feladatai, a kézbentartás és a szükséges képességek
- A stratégiai keretrendszer

„Happy change” faktor, azaz mitől lehet boldog a változtatás ezen eleme:

- A vezetés gondoskodik a feltételekről a párbeszédhez,
- A bevonáshoz, csoportos és egyéni megértéshez a lehetőséget és kereteket biztosítja

A leadership értelmezése

A leadership és a management angol szavak magyarul egyaránt vezetést jelentenek. A leadership azonban a mozgósító, jövőbe mutató, lelkesítő, felhatalmazó, a management pedig az operatív, szervező, kontrolláló funkció. A változásokban a leadership, mások támogatása, bevonása, elkötelezése kulcsfontosságú, és nem csak a formális vezetőktől, hanem az informális vezetőktől is eredhet. A modern világban a vezetői szerep egyébként nagyon összetett. A menedzsment megoszlik struktúra és feladatok koordinálói között – illetve csoportok gyakorolják (nem vezetett teamek.) A menedzser a frontvonalban, a terepen, a munkatársakkal együtt operatív munkában vesz részt és hibát elhárít, a mindennapi feladatokat összehangolja és választásokat tesz, problémákat old meg.

A vezető a jövőbe néz, amit lát, több kevesebb élességgel, abból ki tudja választani, mi a fontos, hangsúlyos, mik a lehetőségek. A vezető tulajdonolja a problémát, felveti, megjeleníti, megérteti, ha kell sürgetettséget visz a folyamatokba, az eredmények mellett a hibákért is vállalja a felelősséget. A vezető pályára állít: ha kell, húz, ha úgy adódik, felsegít másokat a vonatra. Ezért van, hogy nemcsak kinevezett vezetők tudnak vezetőként hatni másokra, hanem az informális vezetők is. Sürgetettséget teremt és dinamizálja a szervezetet.

A formális vezető gazdálkodik a rábízott erőforrásokkal és azokat allokalja a hozzá tartozó szervezeti vezetőkhez. A vezetést a munkatársak, folyamatok, feladatok előre lendítése értelmében kulcs emberek, informális vezetők is gyakorolhatják. Az informális vezető anyagi és human-erőforrásokkal nem rendelkezik, de rábízott feladatai során figyelemmel van azok eredményes felhasználására, mindeközben az elismertségét, befolyását kisebb munkaközösségek energizálására fordítja.

A változtatás vezetői feladatai



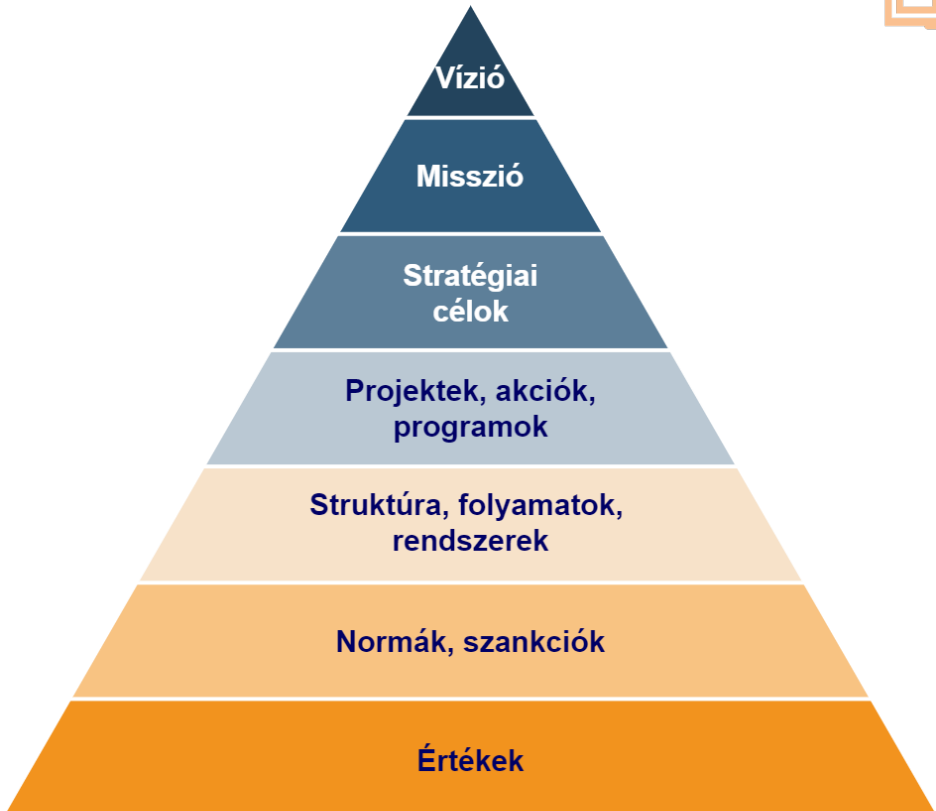
A vezetők terveznek, szerveznek, koordinálnak. Szakmai bürokráciákban a szakmai kiválóság alapján kerülnek egy szervezeti egység élére. Azonban a feladataikat embereken keresztül kell, hogy végrehajtsák és elérjék. A személyiségüket használják ahhoz, hogy a munkatársakat eredményesen mozgassák a feladatokon. Mivel a személyiségükkel dolgoznak, alapvetően fontos, hogy minél jobban ismerjék magukat. Ezen kívül próbálják megérteni minél jobban a többi embert – és azt, hogy különböző emberek eltérően reagálnak helyzetekben.

A vezető kereteket, határokat szab a munkavégzéshez (formálja a belső környezetet), embereket fejleszt, motivál, kommunikál, konfliktust kezel. A változásmenedzsment szempontjából a vezetés az emberek bevonását, mozgósítását is jelent. Ide tartozik:

- A stratégiai keret felállítása
- A tervezett, projekt-szemléletű fejlesztés biztosítása
- Szerepkörök pontosítása
- Ösztönzés, teljesítménymenedzsment és kompetenciafejlesztés egysége

Látom magam előtt a vezetőt, mint *őrzőt*, egy olyan környezet fenntartásán, amely kölcsönösségen, értelmes feladatokon, az emberek érdeklődésének fenntartásán, az érzelmek folyamatos, interaktív képviselésén és feldolgozásán is alapszik.

Szervezetek stratégiájának és kultúrájának rendszere



STRATÉGIAI MODELL



VÍZIÓ a kép a jövőből



MISSZIÓ a kijelentés magunkról



STRATÉGIA az elérendő állapot cél- és feladatrendszere

Stratégiai, integrált menedzsment

Az *előző lapon* látható ábra bemutatja a stratégiai menedzsment kontextusát. A felső háromszögek a jövőbe vetített képről, a vízióról és az azt megmagyarázó küldetésről szólnak. Az alsó háromszögek pedig a vízióhoz vezető átfogó lépéseket mutatják. Az elképzelések felső szintje a *vízió*, ami egy jövőbe vetített kép – amin számít, hogy mi és ki van rajta, milyen kompozícióban és mi az, amit élesen látunk és mi az, amit kevésbé. Fontos az időpillanat is (két év? három vagy több – amikor a fénykép készül). A gyors változások között néhány évre is nehéz előre tekinteni.



A *misszió* (vagy missziós nyilatkozat) specifikusan leírja, a szervezet miért van a világon, milyen víziót követ és miben különbözik másoktól – értékeiben, kultúrájában, megközelítésében.



Alatta következik a célrendszer: ami pontosan elérendő állapotokat jelent, erre lehet kapcsolni a projekteket, akciókat (a hozzájuk tartozó tevékenységekkel.)

A szervezeti stratégia összefoglalja a vízió megvalósítását, a kitűzött célok elérését biztosító, tervezett lépéssorokat, tevékenységeket.

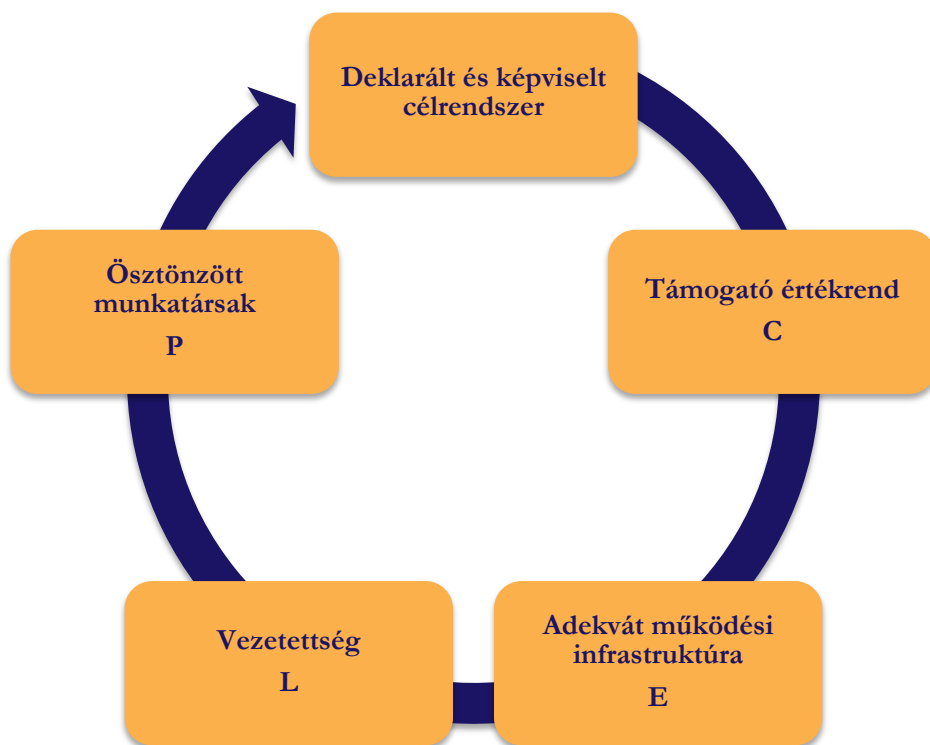
A stratégia hagyományos értelemben hosszú távra (5-7 évnél hosszabb idő), középtávra (3-7 év) és rövidtávra (1-2 év) is irányulhat. Manapság a felgyorsult folyamatok és a rengeteg változás miatt az üzleti szervezetek többnyire rövidebb tervezési ciklusokban gondolkodnak. A nagyobb rendszerekben (környezetvédelem, szociális szektor, egészségügy, stb) megmaradtak az átfogó stratégiai tervezések, 5-7 évtől indulva és 20-30 évig jutva.



A víziót és az azt lebontó stratégiát vállalkozási (üzleti) fejlesztésekkel és szervezettefejlesztésekkel (amelybe a kompetenciákat is beleértjük) érjük el. Abban az esetben, ha ezt meg is tervezi a vezetés, az eredmények véletlenszerűsége csökken.

Az integráns szervezet

A stratégiai és a változtatási keret összefüggését, integrálását mutatja a következő ábra



M

Projektszerűség (tervezés és együttműködés)
Pontos elvárásokra épített kompetenciafejlesztés
Bevonásra épülő kommunikáció
Szerepköri pontosítás

Vezetői képességek: Az elég jó vezető

Minden vezető fél attól, hogy ő nem elég jó. *Ki, milyen a jó vezető?*

Ismeri magát. E nélkül nincs tervezett siker. Ezen alapfeltételen felül pedig a válasz függhet attól, hogy 1) ki nézi – tulajdonosok, beosztottak, partnerek, peer group, és 2) milyen mérést alkalmaznak : eredmények, emberek vezetése, hitelesség, szakmai társadalmi megbecsültség, elismertség.

A hatalom nagyon nagy vonzerő, a megítélés egyik szempontja, hogy az illetőnek milyen vélt vagy valós ereje van és rengetegen ebből a szempontból viszonyulnak, az erő csökkenésével az ezzel kapcsolatos megítélés is változik. A szakmai és társadalmi elismertségben a piaci nagyság, árbevétel, emberek száma, szervezet mérete mellett egyre inkább a társadalmi hatás is dominál.

Sok vezetőnek a státuszát, legitimitását a szervezet márkája is adhatja. Ám ha nem jól vezeti a szervezetet, azért kiderül, hogy meztelen a király.

A következő 3) szempont lehet, hogy az emberek mennyire követik ezt a vezetőt, és ha követik, félelemből teszik-e vagy szervezeti kulturális pl egyházi szervezetenél természetes tekintélytiszteletből, államigazgatási szervezetben az adott ügybe vetett hit és a hozzá tartozó fegyelem okán.

Fontos kérdés, hogy szeretik-e a vezetőt és ha igen, akkor miért szeretik.

Egyes vezetők valahogy elérik, hogy megtörténnek jól a dolgok, korlátaikat lehet, hogy nem is érzik – ám mindenki megbolondul körülöttük, ők pedig felemésztik magukat.

Azt, hogy milyen a működési kultúra, a leader nagyban meghatározza. Ha önálló, autonóm, újító kulcsembereket támogat, azt is; ha lenyom, nem felemel, ha nem tisztel, ha bánt, azt is.

Néhány további gondolat olvasható az alábbi elérési úton:

<https://www.konett.org/change-clinic-blog/az-eleg-jo-vezeto>

A változtatás közben tartása

A szervezet lételeme a kapcsolatok kialakulása, fejlődése, összehangolása emberek, feladatok, folyamatok, rendszerek között. A következő ilyen lényeges szervezőerő a határok kérdése – feladatok és felelősségek lehatárolása, kiterjedése. A kapcsolatos, összefüggések, elhatárolások szervezése a belső működési környezet kialakításának vezetői feladata – menedzselése és működtetése során a meghatározó tényező az együttműködés, amelyik kulturális kérdés, csakúgy, mint a cselekvések-viselkedések határai.

A változtatás olyan szándékolt és rendszerezett cselekvéssorozat, amellyel esélye van a szervezetnek rendszert rugalmasan alakítani. A változtatás egy lehetséges kódja a CELP-M. Ennek használatakor feltételezzük, hogy a változásmenedzsment emberek nélkül nem értelmezhető. Tehát egy szabályozás megírása (bár emberek végzik – ma még) és életbe léptetése nem változásmenedzsment, még ha szervezeti változtatást is eredményez, akkor sem. Azonban, ha a betanítást, megértést, a véleményezést, bevonást hozzá kapcsolják, akkor már az lehet.

A szervezeteknél sokszor gyorsan kell cselekedni, másfelől az emberek meggyőzése, bevonása fáradságos feladat. Ezért bizonyos változtatásoknál felmerül az erőltetés, a *találjuk ki és „nyomjuk le a torkukon”* gondolata és gyakorlata. Ez nem változásmenedzsment, annak ellenére sem, hogy tervezett és akár még kreatív folyamat is lehet.

Változni senki sem szeret, ez közhely, mint ahogy az is, hogy ennek majdnem mindenki az ellenkezőjét állítja. A vezető tudja, hogy a változás rá is vonatkozik, vele kezdődik. Ő a minta, akit követnek.

A vezető a 4. ipari forradalom korában

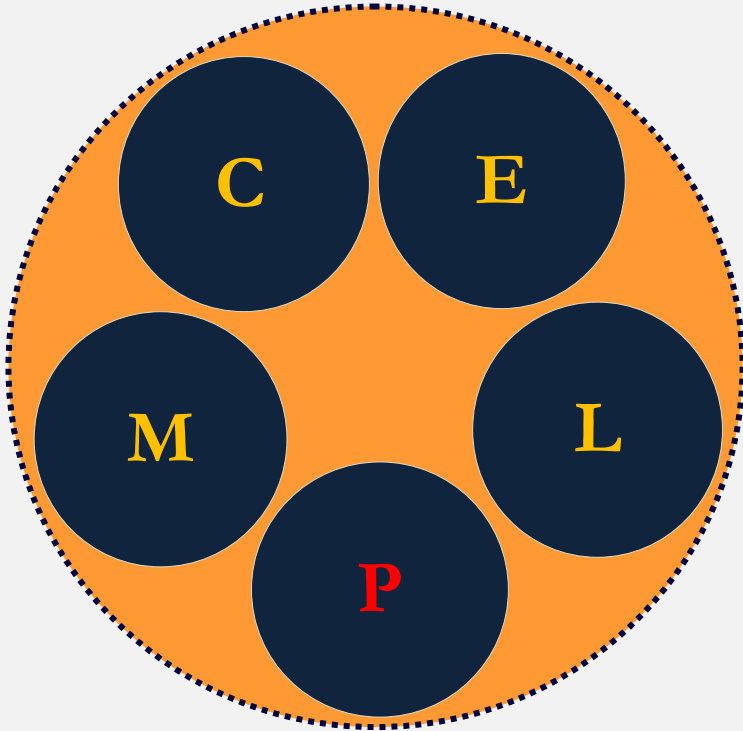
Korábban felsoroltam néhányat azon változási elemekből, amelyeket semmilyen nyitott szervezet nem tud figyelmen kívül hagyni. Ehhez hozzáteszem, hogy a változások már régóta egyszerre jelentkeznek és egymás hatását erősítik.

A kemény oldal, a hardware, az iparosodás forradalmi változásokat hozott több hullámban az elmúlt évszázadokban. A mostani korszakot szokás ilyen módon is értelmezni, mint a negyedik ilyen hullámot. Ennek kiemelt eleme a technológiai, telekommunikációs összekapcsoltság. A globális ellátási, szervezési láncok is dominálnak. Ezért a következő tényezők felerősödött súllyal nehezednek a szervezetek vállára:

- Informatikai biztonság (különös tekintettel a közösségi rendszerfejlesztésekre és –kapcsolatokra),
- Megbízhatóság és stabilitás a gépek közötti kommunikációban (gyors reagálással, minimális látenciával)
- Termelési folyamatok integritásának megőrzése - informatikai leállások minimalizálása a termelés kiesések csökkentéséért
- Ipari know-how-k védelme

Ami az embereket illeti, tömegében kell az új technológiákat, eszközöket használni képes munkaerőt betanítani, illetve a változásokhoz alkalmazkodva átképezni. A stratégiai célrendszer fenntartása, folyamatos finomhangolása vagy éppen radikális átalakítása a modern *leadership* esszenciája. A CELP-M rendszer segítségével ez biztosítható. Mindenki *leader*, aki hiteles, képviselhető, átélhető stratégiai keretet tud fejleszteni, az értékeket nemcsak deklarálni, hanem sugározni is, az embereknek pedig segíteni egyéni céljaik közösre hangolásában.

Az eredményes változtatásokat elkötelezett leaderek jelenléte, hatása fémjelzi.



CELP – *M People - emberek*

P – People – Emberek kódja:

A fejezet témái:

- Az emberek mozgatórugói a szervezetben
- Motiváció elemei, dimenziói, prioritásai, a munkahelyi környezet boldogságcsökkentő hatásának veszélyei és kezelése
- Konfliktusok forrásai, megoldása

„Happy change” faktor, azaz mitől lehet boldog a változtatás ezen eleme:

- A munkatársak egyéni boldogságérzetét a kölcsönösséggel, bevonással és a lelkesedés ébren tartásával növeljük

Az emberek a szervezetek legértékesebb erőforrásai. Ezt az ordas közhelyet untig halljuk, ám a valóság az, hogy jó sok szervezetnek nem a legértékesebb, hanem az egyetlen erőforrásai – mert nincsenek termelőeszközei, ingatlanja, infrastruktúrája, “csak” a kompetenciájukat képviselő emberek. Akármekkora a szervezet, az emberek akkor válnak humán erőforrássá, amikor gazdálkodnak velük és fejlesztik őket... vagyis, inkább akkor, amikor eszközzé válnak, termelőeszközzé.

Ezeknek az embereknek életük nagy része a szervezeti létben telik, tehát jó lenne, ha jók és jól lennének egyszerre a munkában (vagy munkahelyen, ami most már változik, az otthon is azzá válik...) Egyszerűnek tűnik: legyenek jó viszonyok, érdekes munka, emberhez illő bánásmód. Igen ám, de ahogy az élet minden területén, nem mindig jók a viszonyok, a munka nemcsak szép, hanem lélekölő tevékenységekből is áll, és széles a skálája annak, mi tekinthető emberhez illő bánásmódnak. Vajon az emberek egyenlősége ide tartozik? És az ergonomikus munkakörnyezet? A parancsuralom mellett egyéb dinamikák a motivációban?

A modern vezető nem tekinti csupán egy szervezeti egység (HR) feladatkörének az emberek fejlesztését, ösztönzését. A humán erőforrás terület szakmai támogatást tud adni – például kompetenciafejlesztés tervezésével, szervezésével – ám az emberek vezetése az összes vezető feladata.

Motiváció: álom és valóság



“*Mindenkinek van egy álma*”, tartja a sláger. Gyerekként viszolyogtam ettől a daltól, úgy véltem, nekem nincs álmom (célom sem), pedig ezek szerint kellene, másrészt, ahogy folytatta: “*az enyém te lettél*”, igazán felbosszantott: hogy lehet valakinek egy másik ember az álma – akkor már valami nemesebbet, komplexebbet, kevésbé tökéletlent álmodjak, nem? A szervezeteknél is megfigyelhetjük azt, hogy amikor az ideális helyzetet leíró álmaikról vagy az oda vezető célokról van szó, találkozunk pontos, részletes meghatározásokkal és bizonytalansággal, nem beszélve a közhelyekről. Az emberek szervezeti és szervezeten kívüli tömegei próbálják megélni az álmaikat, elérni a céljaikat, megtalálni a boldogulásukat. Az egyes ember, függetlenül attól, hogy milyen szerepkört tölt be egy adott szervezetben, saját magát és a környezetét figyelve tud fennmaradni, gyarapodni. Néha túlél, és ez épp elég, néha többre tör, megint máskor pedig érzi, hogy visszaesik, de megpróbál ebből kikecmeregni. Az a jó, ha tudjuk, mire vagyunk képesek és mire nem, és ebből milyen út következik a számunkra, amely a hegycsúcsra vezethet és mi az, amire ne lépünk rá, mert szakadék lesz a vége. Azt is meg tudjuk ítélni, mi az álom és a valóság között a hasonlóság és a különbség. És abban a keretben, amelyet a magunk számára kialakítottunk, egészségesen és időben tartósan drámai hiányérzet és elégedetlenség nélkül tudjunk megmaradni.

A fentieket próbálgatva, gyakorolva rájöttem, az az én álmom, hogy minél több olyan szervezetet lássak, amelyik ezt meg tudja valósítani, és ebben én több-kevesebb segítséget tudjak nyújtani.

Motiváció: egyszerű és bonyolult

Az emberek a szervezetekben komplex belső és külső környezetben, könnyebb-nehezebb feladatokkal birkóznak meg, miközben ők maguk is igencsak bonyolultak. A kapcsolódásokra figyeljünk: a szervezet kapcsolódik a határain kívül lévő szervezetekhez, emberekhez, rendszerekhez; a szervezet belső környezetében a struktúra, folyamatok és módszerek kapcsolódnak egymással, a feladatokon keresztül pedig az emberek is. Az emberek részben gondolkodva, részben érzelmileg vezéreltek, mindkettő nagyon egyszerre sematikus és bonyolult rendszer.

Nehéz megvalósítani az emberbarát és igaz munkakultúrát, ám a legnehezebb vezetői feladat.

„Az emberekkel kapcsolatban semmi sem egyszerű”, ám az is igaz, hogy az emberek egyszerűek is. A cselekedeteink mozgatórugói egyszerűek, és ezekre ösztönösen ráérezünk. Aztán jön a torzítás, amikor a komplexitást (a viszonyt, az illető helyzetét, a vélt vagy valós nehézségeket stb) rávetítjük a szituációra, ezáltal egyből bonyolulttá válik minden. Ha elég közel megyünk, máshogy látunk mindent. Így jutunk oda, például, hogy világosan látjuk valakiről, hogy semmit sem csinál és ki kellene rúgni, de jobban belegondolva, már csak néhány éve van a nyugdíjig és ha most kirúgjuk, akkor éhen hal. Ez is igaz. Vajon igaz?

Motiváció: állandóság



A múlt század vége felé, első diplomás üzembiztosként állásinterjúra mentem egy japán autógyárhoz. Megdöbentem, hogy nem egy HR asszisztens fogadott, hanem a vezérigazgató maga. A beszélgetésünk végén megkérdezte, mikor tudnék kezdeni. Mit kellene csinálni?, kérdeztem. Majd meglátjuk, jöjjön ide, megismeri a vállalatot és kiderül, mondta a vezér. A férfi elmondta, hogy képességek és végzettség alapján választott ki (élenjáró közgazdasági felsőoktatási intézmény, angol nyelvvizsga és működő beszédképesség, jó fellépés, strukturált gondolkodás.)

Ma, amikor a munkaerőpiac változásait vizsgáljuk, újdonságként jelentik ki sokan, hogy a modern szervezetek nem pozícióra veszik fel az igazi tehetségeket, hanem skill-setet (képességek) és mind-setet (gondolkodást) keresnek. A fenti példa mutatja, vannak, akik már harminc évvel ezelőtt ezt tették. Olyan sok új nincs a nap alatt? Hiszen, ha belegondolunk, a vezetési rendszerek is régóta jelen vannak. Ami egykor TQM volt, az megközelítésében ma is ugyanolyan érvényes. A termeléstechológia, az üzemszervezés *lean* központú lett, a projekt menedzsment uralkodóvá vált, és kombinálva a kettőt megkaptuk a *Kanban* kártyákat. A lényeg, egy kompetens szervezet mindig valamit tanul, változtat, nem hagyja magát elkényelmesedni. És figyel. Ezt a képességet egyre fontosabb és a nagy zajban talán nehezebb is fejleszteniünk. Amennyiben az érdeklődést is fenn tudják tartani, a jó érzés is erősödik a kollektívában.

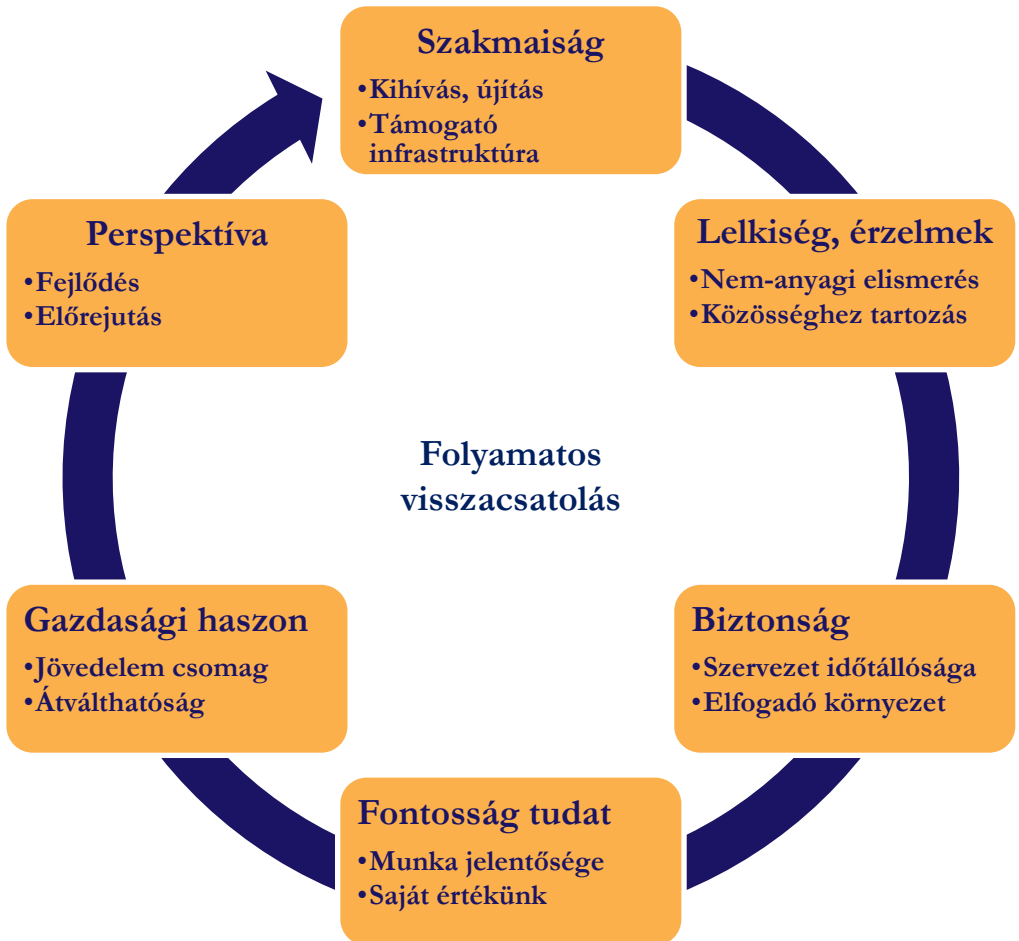
Motiváció: hajtóerő

Mi mozgatja az egyes embert arra, hogy képességeit és tudását mozgósítva, kitartóan tegyen valamit? Vágyai akkor válnak motivációvá, ha tesz is érte valamit. A motiváció nem örökké égő fáklya, táplálni kell, mint a pislákoló tábortüzet. Fennmaradását sok minden befolyásolja: személyes tulajdonságok (kitartás, stressztűrés, kielégülés késleltetése) és a környezet (feladat megvalósításának sikere, közben adódó nehézségek és változások), a kölcsönösen inspiráló közeg stb.

Mitől függ, hogy napról napra van-e hajtóerő, hogy az ember dolgozzon egy munkahelyen? Van, aki erre nem képes, az szabadúszóként próbál boldogulni, vélhetően szeret egy feladatot elejétől a végéig belátni és önállóan végrehajtani, utána pedig egy másikkal foglalkozni, nem szereti, hogy egy közösségbe be kelljen illeszkedni, együtt lenni kollégákkal, hülye főnökökkel. Másnak fontos a közösség, jól érzi magát a csapatban és biztonságot nyújt neki a munkahely. Maga a feladat akkor lehet hajtóerő, ha érdekes, kihívó és az illető kompetenciáinak megfelelő. A hajtóerő csökkenhet, ha kényelmetlenséggel találkozik (túlságosan nehéz, kihívó a feladat – *például változni kell* -, kevés idő van valamit megcsinálni, nem ismerik el őt, túl gyorsan cserélődnek a kollégái, nem biztos, hogy holnap is lesz hová bejönnie dolgozni).

A következő oldalon látható motivációs radar összefoglalja a motivációs tényezőket, amelynek fontossági sorrendbe állítása és teljesülése szerint eltérő mértékben lelkesek, vagy éppen kiábrándultak a szervezet tagjai.

Motivációs radar



Motiváció: elkötelezett emberek

A szervezeteket emberek alkotják. (Mellettük megjelent a gépi munkaerő, de az emberek a szervezeti működés alapjai.) Szervezési szempontból lényegesek a közöttük lévő kapcsolatok, és az általuk megvalósított együttműködések. Ezeknek van technikai (szakmai, módszertani) alapja és érzelmi, emberi kapcsolat (viszony) szintje is. Az érzelmek szerepe nagyon fontos, mivel meglétük hozzájárulhat az eredményes, hatékony működéshez, hiányuk visszavetheti, megghiúsíthatja azt. Sok szervezetnek a fő, megint másoknak az egyetlen értéke („vagyontárgya”) az ott dolgozó emberek.

Az emberektől néha azt várják, hogy fegyelmezetten tegyék, amit mondanak nekik; megint máskor azt, hogy legyenek újító szelleműek és önállóak; megkívánják tőlük a lojalitást (azaz a szervezetről és a munkatársaikról külső félnek ne mondjanak rosszat), főként az elkötelezettséget. Az emberek elkötelezettek lehetnek, ha céljaik hosszabb távon egybe esnek a szervezet céljaival. Akkor nem is gondolnak rosszat, sőt, inkább jót a szervezetről. Azonban, ha éppen nem tudják, mi a saját céljuk, egy támogató vezetés és egy inkluzív kultúra segít őket megtartani a motiváltság állapotában.

A legújabb kori irányzat, a *szeptadúszás* azt jelenti, a munkaerő jelentős része már nem „lép be” munkahelyre, nem kötődik egy munkaközösséghez. A függetlenség ára azonban azoknak a társas képességének a visszafejlődése, amelyeket közösséghez tartozás nélkül nem lehet jobbitani.

Motiváció: a kiégés felé

A munkahelyeken nő az elidegenedett emberek száma. A *léleekben felmondás* olyan állapot, amelyben a munkatárs már bárminemű motiváció nélkül dolgozik, az elvárt minimumot épphogy teljesíti, nincsenek új ötletei, nem törekszik teljesítménynövelésre, hanem mintha hibernálná magát, és többnyire imitálja a munkavégzést. A tartósan ilyen lelkiállapotban töltött munkahelyi jelenlét passzivitáshoz, bujkáláshoz, tartós stresszhez vezet.

A legfontosabb szervezeti stressz kiváltó okok a munkaszervezés (feladatok összetorlódása, egyenetlensége, következetlenségek, duplikációk, időnyomások), az együttműködés (és annak hiánya, csoportkonfliktusok, egyéni vesződés) és a bánásmód (durva főnök, támadó és ellenséges kliensek, közömbös kollégák).

A kiégés egy súlyos állapot, és manapság sokan sok mindenre rámondják, ami nem az (hasonlóan a depresszió köznapi használatához). A kiégés olyan mentális, fizikai és érzelmi téren jelentkező kimerültség, amelyet a hosszan tartó, szünni nem akaró stressz jelenléte okoz. Általában akkor jelenik meg, mikor az illető erősen túlterhelt, érzelmileg teljesen lecsapolt állapotban van, és többé már nem képes a folyamatos követeléseket, elvárásokat teljesíteni. A kiégést a WHO, az ENSZ egészségügyi szervezete nemcsak orvosi állapotnak, hanem foglalkozási ártalomnak ismerte el (ICD-11), és abban az esetben, ha nem klinikai súlyosságú, és az illető tud dolgozni, kezelése a munkáltató feladata.

Motiváció: csökkenő munkahelyi boldogság

A stressz folyamatosan jelen van és az arra adott válaszunk, az egyén ellenállási szintje és megküzdő képessége nagyban befolyásolja rá gyakorolt hatását. A jelenség nem új, az ipari forradalmak kezdetétől végig kísérte az üzemszerű munkavégzést (gondoljunk csak a futószalagokra).

A pszichoszociális kockázatokat és a stresszorok meglétét, illetve az arra adott válaszokat minden munkavállalónak értékelni, illetve kidolgozni kell.

A jó együttműködéshez, az élő és izgalmas szervezeti kultúrához az kell, hogy minél többen extra erőfeszítést tegyenek – a pótlólagos erőbefektetés pszichológiai energiát igényel, és sokunknak abból van egyre kevesebb tartalékunk. Van, aki tanult viselkedésből egyfolytában csinál valamit, pörög, nyüzsög. Mások energiatakarékosságra törekszenek. A munka mennyisége fárasztó fizikailag, de a lelki fáradtság a legnehezebb – ami a viszonyokból, az értelmetlenségből, a bánásmódból, és hasonló negatív érzésekből ered. Sok-sok forrásból lehet tudni, hogy az elmúlt évtizedben meredeken emelkedik a pszichológiai okokra visszavezethető munkakiesés, elmaradt haszon.

Hiányunk van munkahelyi örömből, jó hangulatból. (Sokunknak munkából is.)

Motiváció: hátra arc!

Forduljunk vissza az útról, ami a szürkeségbe, unalomba, szorongásba, szétesésbe visz.

Gondoljuk át elvárásainkat. „Ha mások nem azt cselekszik, amire vártunk, lehet, hogy a mi elvárásunk nem volt reális.” Szervezeti közhely, hogy a kérdésre, hogy ez az anyag, feladat, stb. *mikorra kell?*, azt a választ kapjuk, hogy *tegnapra*. Ez nyilvánvalóan nem valós elvárás, ám sokszor túlterhelünk embereket, összezsúfolunk feladatokat, szétszabdaltunk napokat és rángatunk munkatársakat – akik ezt nem biztos, hogy tudják követni. Hasonlóan kínban fogant *bonmot*-k a „*dinamikus prioritások elve*”, ami azt jelenti, hogy minden kiadott feladat egyformán fontos; illetve a „*rendelkezésre álló munka kitölti a rendelkezésre álló időt*”, azaz már úgyis annyi munkánk van, hogy reménytelen elvégezni időre, nyugodtan kaphatunk még továbbit

„A komplexitás ellenére néhány helyzetben az egyszerűsítés a legjobb megoldás” és „mindannyian nagyon kreatívak tudunk lenni, ha valamit nem akarunk megcsinálni”, alakítsuk át a feladatkörnyezetet. Ahol kell, varrjuk el a felesleges szálakat (párhuzamosságok, energiát elvivő nem-fontos feladatok), tegyük érdekessé a munkát (értsük meg, mitől támad fel újra a lelkesedés a munkatársunkban, mitől gyúl ki újra a szemében a fény.)

Legyünk őszinték. Sokat lehet hallani arról, hogy a visszajelzéseket úgy adjuk, ha a másik kéri, ha fel van rá készülve, ha nem a személyét bántjuk vele, és a többi. Lassan azonban kialakul az a helyzet, amikor a renitens kolléga elküldi melegebb éghajlatra a főnökét, aki pedig napokig rágja magát, hogy mondja meg a másiknak, hogy amit csinál, az nem elég. Fontos a visszajelzésnél a támadás, a sértések elkerülése, de a tartalom néha fontosabb, mint az igyekezet, hogy ne bántssuk meg a másikat. Őszinte visszajelzés nélkül nincs fejlődés! Aki meg nem akar vagy tud fejlődni, azzal miért vesződnenk?

Konfliktusok

A konfliktus egymástól eltérő vélemény, értelmezés, érdek, szándék esetén keletkező ellentét legalább két ember között. A személyi konfliktusok során általában negatív érzelmeink támadnak (valaki szerintünk nem jól bánik velünk; egy ötletünk helyett mást választanak; egy munkatársat szeretnénk a csapatunkba, de egy másikat kapunk; hasznosnak ítélünk valamit, a másik pedig kártékonynak, vagy fordítva). Elméletileg nem tartjuk bajnak, sőt akár előre vivőnek is gondoljuk a konfliktusokat, de amikor minket érint, kellemetlenül érezzük magunkat, hacsak nem vagyunk konfrontatív természetűek. A szervezetekben a konfliktusok emberek között és szervezeti egységek között is keletkeznek (feladatok, erőforrások, teljesítmények, eredmények megítélése stb kapcsán). Reakcióink változhatnak attól függően, mennyire fontos nekünk az adott kérdés és hogy az illetővel (vagy szervezeti egységgel) egyébként milyen a kapcsolatunk.

A konfliktus forrásai:

- Érdék ütközés
- Erőforrás ütközés
- Kompetenciahatárok (és azok valós vagy vélt átlépése)
- Vélemény, hit, meggyőződés különbség
- Teljesítmény és egyéb elemek megítélése
- Viselkedési stílus, szokás eltérése
- Szerepek közötti konfliktus

Konfliktusok feloldása

A konfliktuskezeléshez néha elég egy gyors megbeszélés, tisztázás, azonban többnyire idő kell hozzá és bizonyos technikák is. Súlyos konfliktusokat nem lehet egy-két perc alatt rendezni, illetve, ha az érzelmi intenzitás magas fokú, szükség lehet közvetítőre a felek között. Szervezeti egységek közötti konfliktusok feloldására rendszerezett és tervezett alkalmakat kell teremteni. A szervezeteknél a különféle vezetői és/vagy csoport értekezletek erre a célra is szolgálnának, ám ezeken sokszor vagy nem jelennek meg egyértelműen az ellentétek, vagy nem oldódnak fel. Az érdekek egyeztetése kulturális kérdés.

A személyközi konfliktusok feloldásában a módszertani tudás mellett az érzelmi hozzáállás is fontos: jó nekünk, sikerélményt okoz, ha meg tudunk oldani egy konfliktust. Erősödik a sikerérzetünk, nő az önbizalmunk. A másik félnek is ugyanez lehet jó, és ily módon akár – bármennyire is éles lehet közöttünk az eltérés – már találtunk egy közös érdeket. Ha érzelmileg nyitottak tudunk lenni a másokra, azaz érzelmi intelligenciákat használjuk, sok helyzetben áttörést tudunk elérni. A konfliktusok egy részében félelmeink akadályoznak a feloldásban: a másik erősebb, nem tudom elmondani, amit akarok, nincs esély, hogy elfogadja a javaslatomat; ha elmondom, amit akarok, megsértődik, elmegy, nem találok helyette másik munkatársat; ha kifejezem a véleményemet, nem kapom meg a megbízást.... És a sort lehetne folytatni. Ha érzelmileg meg tudjuk erősíteni magunkat, önbizalmunkat növelni, sokszor azt tapasztalhatjuk, félelmeink nem igazolódtak be. Ha mégis, akkor is kiálltunk magunkért, együttműködve próbáltunk megoldást találni. Nem lehet minden helyzetből jól kikerülni. Ezt is el lehet viselni.

Konfliktus feloldási elemek

A következő ábrában néhány konfliktusmegoldási tevékenységet sorolunk fel (*A lista bővíthető!*)



És ha ezek nem működnek, kérj segítséget (közvetítőt!)

Konfliktus feloldás: „nem” és „igen”

Személyiségünkhöz hozzátartoznak a meggyőződéseink. Az emberek jók vagy rosszak; a világ elpusztul vagy túlél; van isten vagy nincs; ilyen meggyőződés lehet, hogy annyit kapok vissza egy kapcsolatból, helyzetből, amennyit beleadok. A konfliktusok esetén a megoldást determinálja, hogy a hozzáállásunk nem pozitív, hanem egy adott helyzetben olyan mindatokkal fogalmazható meg, amelyek „nem”-mel kezdődnek (végül is érthető, első szavaink egyike a nem). Azaz, NEM..

- Szeretsz engem
- Figyelsz rám
- Kapok eleget (ebben a kapcsolatban, együttműködésben)
- Én vagyok a hibás
- Vagyok elég jó (ehhez a megoldáshoz, helyzethez)
- Értem
- Akarom

A sort lehetne folytatni. Ha képesek vagyunk arra, hogy ezek helyett azt vizsgáljuk:

Hogy tudom a másikat szeretni (elfogadni – akkor is ha éppen most nem szeretetre, - elfogadásra méltó)?

Hogy tudok jobban figyelni rá?

Mennyit tudok adni neki?

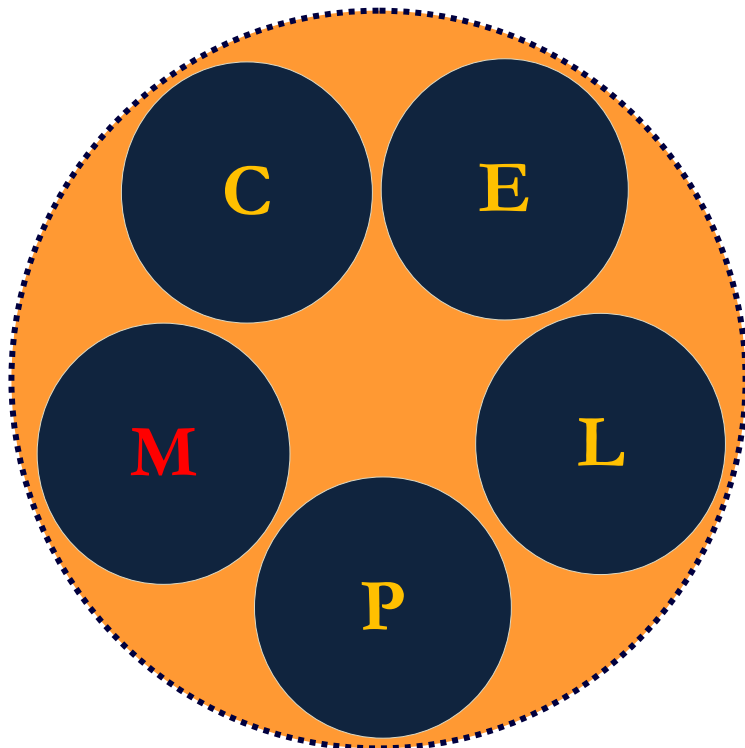
El tudom-e nézni a hibáját, hiszen én is hibázhatok?

Lehet, hogy nem vagyok annyira jó, de azért elég jó, és a másiktól is elég ennyi.

Megértetem magam.

Javaslok valami más utat.

Bennünk és a másik félben is érzelmi energiákat szabadítunk fel. Lehet, hogy nem sikerült mindent megoldanunk, de nem dacolunk, nem sértődünk, nem menekülünk, nem csatározunk.



CELP – M:
Method - módszerek

M – Methods – módszerek kódja:

A fejezet témái:

- A projekt módszer lényege
- Kompetenciafejlesztés a változásban, a teljesítmény menedzsment összefüggéseiben
- Kommunikációs rendszer, változtatási kommunikációs folyamat
- Változtatás szerepköri modellje

„Happy change” faktor, azaz mitől lehet boldog a változtatás ezen eleme:

- Projekt: a szentháromság és a szentírás figyelembevételével
- Kompetencia: változtatási kompetenciák csoportra és testre szabott fejlesztése, összekapcsolása teljesítmény menedzsmenttel
- Kommunikáció: a változtatás okainak, következményeinek, teendőinek célcsoportra szabott, tervezett feldolgozása
- Szerepköri modell: a változtatási szerepkörök viszonyítása és pontosítása a szervezeti szerepekkel összhangban

Projekt szemlélet és gyakorlat



A sikeres szervezeteknél a működési kultúra kulcseleme az együttműködés és a kapcsolódások az egyes szakmai feladatok, a projektek és azok teamjei és a szervezeti egységek, és a munkatársak közötti együttműködés. A felüljárónak úgy kell átívelni az út felett, hogy kétfelől indulva összetalálkozzanak, *nem úgy, mint a múlt évszázadban az akkori Marx (ma Nyugati) térnél.*

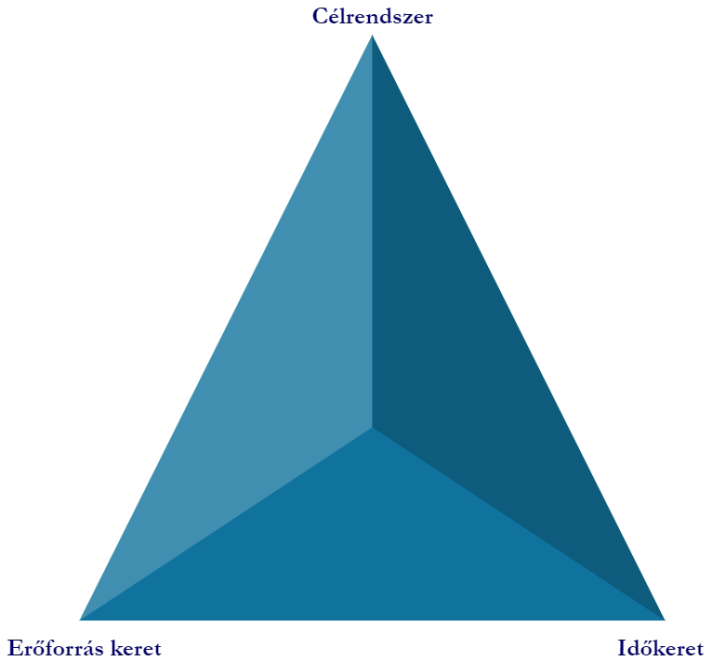
A projekt időszakos feladat, amelynek célja, hogy egyedi terméket vagy szolgáltatást hozzon létre. Időszaki abban az értelemben, hogy a projektnek van kezdete és vége, egyedi abban az értelemben, hogy a termék vagy szolgáltatás a projekt végén valamilyen módon eltér a jelenlegitől. A projekt munka különbözik a rutin folyamatoktól, amelyek (csaknem) állandók abban az értelemben, hogy akármikor és akárhányszor is hajtják ezeket végre, gyakorlatilag azonos terméket vagy szolgáltatást eredményeznek.

A változtatás egyedi feladat és fontos eleme a projekt-megközelítés. A projekt célok és feladatok mentén szerveződik, de lényege az egyéni felelősségvállalás és a csapatmunka. A projektek szervezésének megvannak a törvényszerűségei. Komplexitása miatt nem kell mindig formális projektet indítani a változásokra, de a kontrollált végrehajtás minden változásban fontos. Ismerd a célodat, vázold fel az oda vezető utat, számold ki, mennyi időbe és pénzbe kerül.

Enélkül a változtatás sikere esetleges lehet csak.

A következő ábra bemutatja, mi a projekt három szükséges alapeleme, és melyek azok az alapigazságok, amelyek a működést és az eredményeket befolyásolják.

A projekt „szentháromság” és „szentírás”



Egyszerre mindhárom projekt elemet nem tudjuk rögzíteni, mert akkor nem adunk teret a változásnak.

A projekt sikere döntően a tervezésen múlik. Egyedül talán könnyebb, de mindenképpen gyorsabb tervezni, ám az igazi tervezés csapatmunka, amelyben mindenki a saját szempontját hozzáadja, és egyeztetéseken keresztül alakul ki a közös többszörös.

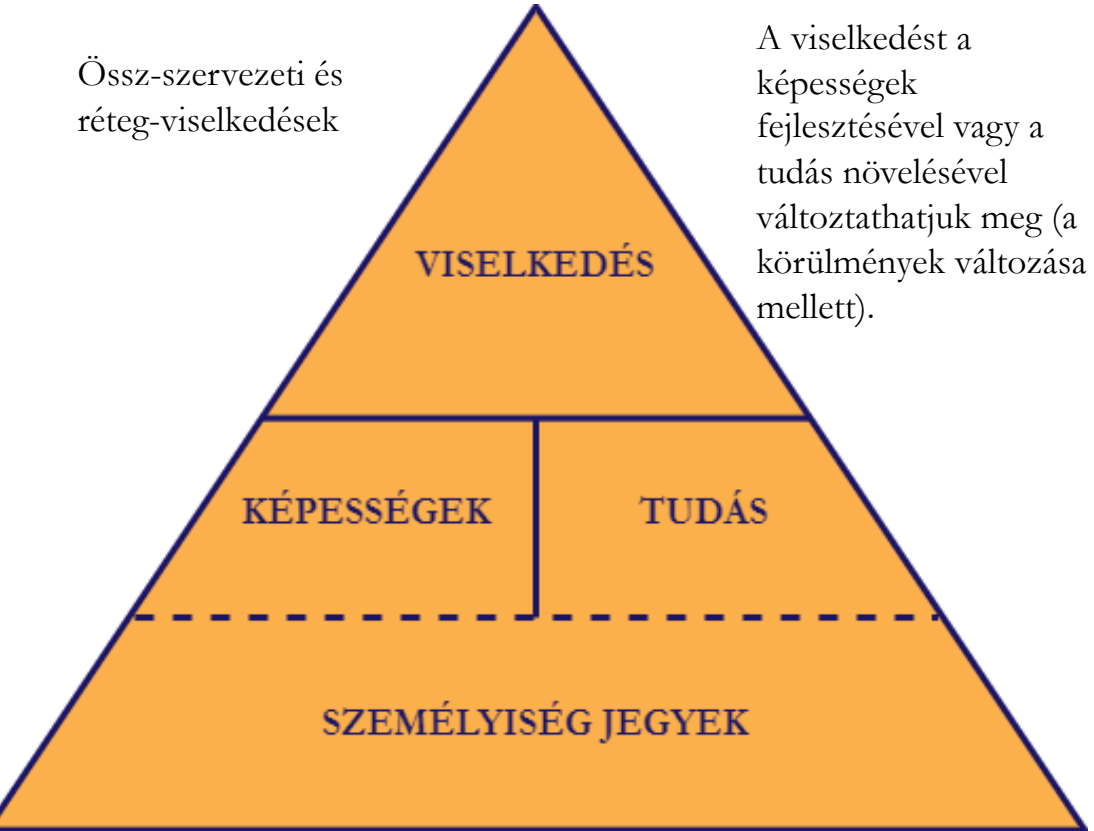
A projekt akkor is “viszi a pénzt”, ha nem történik benne semmi, az erőforrásokat fenn kell tartani, rendelkezésre bocsátani és ez az üresjáratok során is költséges és energiát köt le.

A projektek döntő többsége nem a szakmai tartalom miatt nem sikeres, hanem amiatt, hogy az egyes szakmai vagy üzleti területek nem értenek egymással szót, az együttműködés nem érdemi.

Kompetencia piramis

Össz-szervezeti és réteg-viselkedések

A viselkedést a képességek fejlesztésével vagy a tudás növelésével változtathatjuk meg (a körülmények változása mellett).



A személyiségünk a változtatás elengedhetetlen eleme, a kompetenciafejlesztésben azonban csak közvetve tudjuk érinteni

Kompetenciafejlesztés

A kompetencia gyakorlatban, a viselkedésen, cselekedeteken, tevékenységen keresztül megjelenő szaktudás vagy képesség (egy anyag megírása, egy eredményes beszélgetés egy ügyféllel, egy megkötött szerződés, egy mozgósító prezentáció, egy új ötlet stb.). A viselkedést természetesen a körülmények is alakítják. *(A CELP-M összes elemének összefüggése egy viselkedés megváltoztatásában olvasható a 2. esetpéldában)*

A kompetenciák fejlesztésének célja, hogy a munkatársunk valamilyen, a szervezetnek fontos viselkedést tanúsítson. A viselkedések lehetnek olyanok, amelyeket mindenkitől elvárunk (legyen korrekt, ne késsen, udvariasan beszéljen az ügyféllel, szakmai tudását aknázza ki stb.), és vannak olyanok, amelyek munkakörök, szerepkörök szerint többé vagy kevésbé fontosak. Például az adatbázis kezelőtől nem várjuk el, hogy üzleti viselet jellemezze öltözködését, de az üzletágvezetőtől igen. A pénzügyestől elvárjuk a maximális pontosságot, a szociális munkástól nem feltétlenül.

Az egyes munkakörök kompetencia-tartalmának rendszerezését meghatározását két nagy Európai uniós rendszer, a DISCO és az ESCO is megkísérli (170, illetve 85 ezer tétellel). Érdemes megtekinteni ezen (futó) projektek honlapját és kísérletezgetni, megtaláljuk-e a minket érdeklő munkaköröket és a hozzájuk tartozó elvárt kompetenciákat.

A tudás- és a képességek fejlesztése a változásban is kulcsfontosságú. Milyen új ismereteket kell az egyes kollégáknak megtanulni ahhoz, hogy az újdonságot meg tudjuk valósítani, és erre milyen fejlesztési eszközöket vessünk be (pl. képzés, konferencia, szakirodalom, e-learning vagy kevert tanulás.) Másfelől a változásban mely szociális (személyes és személyközi) kompetenciákat célozzuk meg fejleszteni (együttműködés, problémák megoldása, döntéshozatal stb.). A modern szervezet teret enged az egyéni tanulásnak és erre is ösztönzi, ebben támogatja munkatársait. A belső működési környezetben ennek meg kell teremteni infrastrukturális feltételeit is. (Nagyon sok ismeret ma már mobiltelefonnal elérhető.)

A kompetenciafejlesztés alapja a kompetencia térkép vagy kataszter – azaz egy adatbázis arról, hogy a szervezet munkakörei milyen kompetenciákat kívánnak meg. A teljesítmény értékelések az ebbe bevont kollégák kompetenciafejlesztési pontjait is azonosítják.

Kompetenciafejlesztés: a hozott áru



Mindenki kialakult személyiségjegyekkel és hozzáállás-készlettel érkezik a munkahelyére és ezeknek a fejlesztése nem tartozik közvetlenül a szervezeti kompetenciafejlesztésbe. A teljesítmény, a minőség, a munkahely fogalma, az ottani viselkedés, a másokhoz hozzáállás, a konfliktusok, problémák megoldása és egy sor egyéb téren már kialakult a munkatársak vélekedése, megközelítése, amikor egy munkaközösségbe kerülnek.

A már említett önbecsülés, önfejlesztés a szervezeti közegben elengedhetetlen a teljesítéshez és a boldogsághoz. A génjei mellett az egyént család, az iskolák, és egyéb nevelő közegek is determinálnak az önismeret és magabiztosság kifejlődésében.

Azt is tanulja mindenki, hogyan kell másokat megismerni, velük kommunikálni, együttműködni. Kialakul a véleményük a kölcsönösségről, tapasztalataik pedig mindezeket tovább gazdagítják.

Az önérdekek, eredmények, elképzelések hangsúlyozása, képviselése mellett kialakul az emberek igénye és a képessége a közösséghez tartozásra, annak építésére. Ez eltérő mértékű. Közhely, hogy mindenki szeret valahová tartozni, de a jól működő közösségben mindenki felad valamit a saját önállóságából, egyéni érdekeiből az együttes építkezés érdekében.

A neveltetés és a társadalom színterein nyert megismerések alakítanak személyiségjegyeken – amelyek csak hosszú idő alatt és kis mértékben változnak, de a munkaközösségbe mindenki magával viszi azokat.

Kompetenciafejlesztés előtt mérjünk!

A kompetenciamérést a gazdálkodó szervezetekben a kiválasztásban és a teljesítménymenedzsmentben alkalmazzák. A kiválasztás során az írásos és személyes felmérések, interjúk az adott munkakör betöltésére való minél tökéletesebb alkalmasságát mérik – ezzel együtt, és egyre inkább az adott szervezeti környezetbe való illeszkedést, kulturális alkalmasságát. A teljesítménymenedzsmentben a munkakörnyezetben mutatott, eredményekben és viselkedésben megnyilvánuló kompetenciákat értékeljük és vetjük össze a fejlődési célokkal és elvárásokkal.

A kompetenciák egy része pontosan megmérhető – ezek a tárgyi tudásra vonatkoznak. A munkahelyeken manapság azonban egyre több olyan kompetenciára van szükség (együttműködés, kezdeményezőkézség, kommunikáció stb.), amelyek megléte pontosan nehezen számszerűsíthető és mérhető. Az alább bemutatott mérési módszerek közül is fontos tudni, hogy a nem tárgyi kompetenciákra vonatkozó mérések láthatóvá és érthetővé tesznek egyes személyiség-, viselkedés- vagy gondolkodás-béli jellemzőket, de önmagukban nem használhatóak az egyes kompetencia megítélésére. A mérés csak az ezekkel kapcsolatos részletes megbeszélésekkel lehet teljes, mert ezek kapcsán jöhet csak létre a vonatkozó mérések értelmezése és a fejlesztési területek, lépések pontosítása.

Kompetencia mérési eszközök

A mérési módszerek közül elterjedtek az

- Interjúk – egyéni mérés (szakmaiság, viselkedés, alkalmazott – szituációs képességek, esetfeldolgozás).
- Értékelő központ – csoportos mérés felvételnél, vagy utánpótlás és egyéb fejlesztési programokba kerülésnél és a társuló fejlesztési központban a programok során. (Sztuációk során megfigyelt és értékelt viselkedések formájában.)
- Tesztelés – egyéni mérés (tudás, beállítódás, személyiségprofil, kognitív képességek, egyes kiemelten fontos tulajdonságok – pl. megbízhatóság –mérése. (Itt fontos tudni, hogy rengeteg ingyenesen elérhető teszt van manapság pl. az interneten – a szakmailag minőséget képviselők azonban folyamatos fejlesztésen, validáláson, tudományossági méréseken esnek át és éppen ezért költségesek.)
- Erőforrás térkép - az egyéni mérésekből összeállított csoport adatok – erős kompetenciatrendek, hiányzó vagy kevésbé reprezentált kompetenciák azonosítására.
- Visszajelzés a munka során mutatott kompetenciákról és a teljesítményről: *peer* csoport, 360 fokos visszajelzés. Ezek egyéni mérések.
- Megfigyelés (munkaszituációban előre meghatározott szempontok szerint értékelve).

A kompetenciamérésnél fontos szempont a skálázás. Ez azt jelenti, hogy a megmért kompetencia alapján a kollégát adott kategóriákba soroljuk. A két szélső érték általában a „nem megfelelő” (negatív irányba) és az „elvárt feletti” (pozitív irányba). És ezen belül további kategóriákat állapíthatunk meg a skálán – a középben az „átlagos”, és még lehet „átlag alatti” és „átlag feletti” kategória.

A teljesítmény menedzsment rendszere

A sportpályán gyakran halljuk a felkiáltást: „*lőj gólt!*”, illetve a sikeres meccs után a dicséretet: „*ezt várta tőletek a szakvezetés*”. A sportban talán egyszerűbb a teljesítményt értelmezni és meghatározni: az egyéniben a csúcspont megdöntése, a csapatsportban a másik csapat elverése, a bajnokság megnyerése (vagy a tisztes szereplés, a bent maradás stb.) Tudjuk, mire képes a csapatunk és ehhez viszonyítjuk, mit várunk tőlük. Azonban az edző és a szurkoló már eltérően nyilatkozhat az elvárásról, a játékosról nem is beszélve.

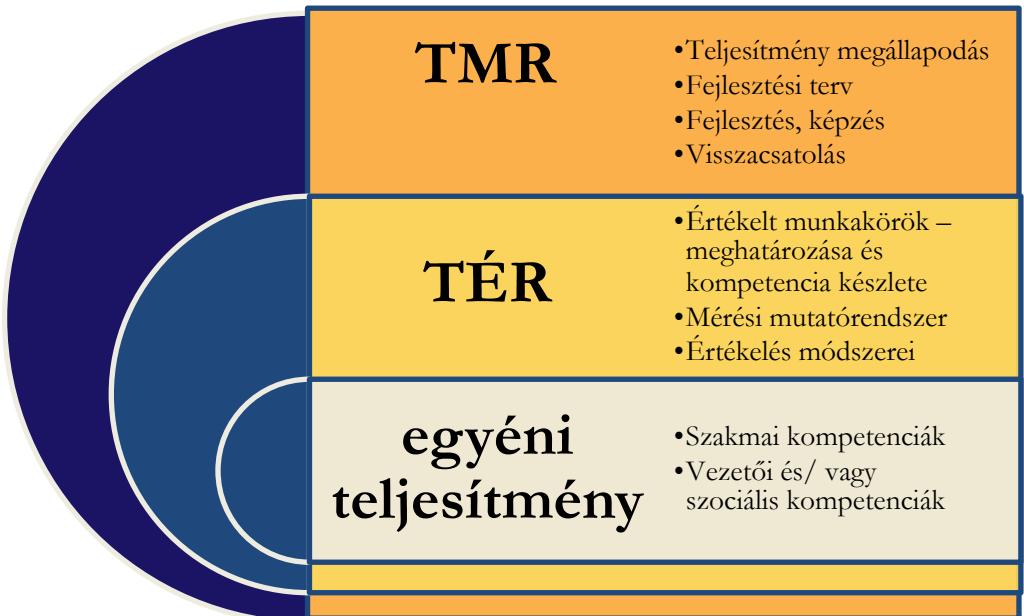
A szervezetek az elkészített stratégiájukban, terveikben rögzítik azt, hogy mit akarnak elérni. Ehhez járulnak a részegységek, csapatok, egyének eredményei. Az eredmény, a teljesítés lehet számszerűsíthető és minőségi, leíró jellegű.

A teljesítmény mérés és értékelés pontszerű tevékenység. Az egyéni teljesítmény terv lehet célkitűzés a felettes részéről, de lehet megállapodás a munkatárs egyéni vállalása és felettesének arra adott válasza alapján.

A teljesítmény menedzsment folytatólagos és egymásra épülő tevékenység, stratégiai fókusszal, egyéni és csoportos folyamatos, tervezett fejlesztéssel. Az eredmények növelésének és a viselkedésben megnyilvánuló kompetenciák fejlesztésének egyéni tervéhez kapcsoljuk a továbbképzési és egyéb fejlesztési lehetőségeket (pl. mentorálás, konferencia stb.) is.

A teljesítmény menedzsment rendszer (TMR) tartalmazza a méréshez, értékeléshez kapcsolódó és a fejlesztési támogató elemeket is.

TMR és TÉR



A fenti ábra az egyéni teljesítmény rendszerezett mérésének, értékelésének és fejlesztésének lépéseit mutatja. A következő lapon a TMR-hez szükséges belső környezeti feltételeket soroljuk fel. A kulturális kérdés az interakció, amely jellemzi a teljes ciklust, a tervezéstől a mérésen, értékelésen a tovább fejlesztésig. Az értékelés és a fejlesztés megalapozásának kulcsa a vezetői visszacsatolás. A teljesítmény értékelő beszélgetések előkészítése, lefolytatása módszertani kérdés.

Teljesítmény menedzsment felépítése



A teljesítmény értékelési ciklus működtetésének szakmai kérdése a beszélgetések rendszerének (gyakoriság, résztvevők, dokumentáció) és a kapcsolódó rendszereknek (mérési pontok, mérőszámok, dokumentáció, adatbázis). Az értékelésre épülő rendszerek:

- Munkaerő fejlesztés (képzési igények, továbbképzések, mentorálás rendszere)
- Munkahelyi karrierút (szakmai előrelépés, többszörös munkakörök, közösségi szerepkörök, külső kapcsolatok erősödése)
- Kiszervezés, elkísérés (kiléptetés, kilépő interjú, kilépés utáni karrierben támogatás)
- Informatikai támogatás, monitoring (adatbázisok, adatgyűjtő, -elemző, -riport készítő alkalmazások)
- Teljesítményértékelés szakmai fejlesztése (felkészítés, kommunikáció, tanácsadás)

Szabályozások:

- Munkajogi folyamatok (beléptetés, áthelyezés, kiléptetés)
- Feladat-támogatás és kompetencia-fejlesztés módjai, formái, szabályai
- Ösztönzés, motiválás, elismerés módjai, formái, szabályai
- Anyagi források biztosításának szabályai (költségvetés-tervezés)
- Teljesítménymegállapodás, -értékelés eljárási szabályai, értékelési kritériumok
- Adatbázisok, monitoring folyamatok működési szabályai (személyes adatok kezelése!)
- Munkaerő gazdálkodás (bérsávok, jövedelem kiegészítések, kiemelt teljesítés finanszírozása)

A szakmai kérdések mellett a változás menedzsment elem a rendszer működtetésének a kultúrája: a korrektség, a szervezeti politizálás kiiktatása, a visszajelzések széleskörűsége és szervezeti gyakorlattá fejlesztése, a fejlődési tervek valós igényekre építése és differenciálása.

Teljesítménnyel kapcsolatos beszélgetések

A munkatársakkal egy sor esetben folytatunk nem teljesítményt, javadalmazást és kapcsolódó kérdéseket érintő beszélgetést.

A fizetéssel, előléptetéssel, egy új munkatárs bevonásával, hiányzásokkal, késéssel, elismeréssel, személyes jólléttel, minősüléssel, munkaszervezéssel, minőséggel, visszacsatolásokkal, viselkedéssel kapcsolatban (és még folytathatnánk a sort.)

Annál a szervezetnél, amelyiknél van teljesítmény értékelés, van teljesítmény értékelő beszélgetés is. Amennyiben teljesítményproblémánk van, a megbeszélés akkor lehet eredményes, ha a munkatárs is elismeri a rossz teljesítést. Ez látszólag egyértelmű, de egy dolog tudni, és más dolog bevallani.

Például a munkatársnak kört kell rajzolni, és kapar helyette egy krumplit. Mindenki látja, hogy az nem kör, csak ő nem, mert nem szívesen ismeri el saját hibáját. Amennyiben elismerte, hogy az mégsem kör, hanem krumpli, akkor sem egyértelmű, hogy azt halljuk tőle, a “következő már az lesz”, hanem még hibáztatja a rossz lapot, a kitört ceruzahegyet vagy a mellette ülőt, aki meglökte a könyökét, amikor éppen alkotott. Ha mégis elismeri, hogy ez az ő hibája, következhet az, hogy ő igazából nem is tud kört rajzolni. És végül, de nem utolsósorban, eljuthat oda, hogy neki mindegy, hogy az kör-e, vagy krumpli, mert neki semmivel sem lesz jobb, ha kör kerül ki a keze alól. (“Tudod főnök, kis pénz, kis foci”.)

Ha teljesítmény értékelő beszélgetésen az értékelő ezekkel találkozik, azonosíthatja, a probléma eltávolítását, a körülményekre, tudáshiányra, motiváció alacsony szintjére utalást. Ezek tisztázása után lehet rátérni mélyebben a rossz teljesítés okára, és elindulhat a közös gondolkodás a megoldására. Az értékelt elmondhatja igényét, csakúgy, mint az értékelő az elvárását. Ezek (és még sor más), amelyekkel foglalkoznunk kell egy teljesítmény értékelő beszélgetésen.

A változtatás kommunikációs folyamata



A változtatás kommunikációs rendszere

A kommunikáció akkora tématerület, hogy egy könyvtárt meg lehetne vele tölteni – és valójában, már több könyvtárt meg is töltöttek. Hihetetlen energiát és pénzt fordítunk arra, hogy, többnyire rosszul, kommunikáljunk.

A változásban azonosítanunk kell a következő területeket:

A kommunikáció résztvevői (jellemvonásokkal, kompetenciákkal, viselkedéssel, számosságukkal együtt); formái (írásos, szóbeli); folyamata/struktúrája és mennyisége; jelentéstartalma, a támogató eszközök és még végkimerülésig lehetne folytatni. Néhány alapigazság figyelembevételével azért lehet ezt a bonyolult rendszert kezelni. Érdemes figyelni ezekre.

Szervezetfejlesztés, változáskezelés csak tervezett kommunikációval lehetséges. A *kommunikációs terv* megmutatja

- Mit? Kinek? Mikor? Ki? Hogyan? kommunikálunk a változással kapcsolatban.

Mitől lesz *eredményes* a kommunikáció?

Ügyeljünk a következőkre: kérdezés, tájékoztatás, visszajelzés egységes rendszerben, változatos módszerekkel, hiteles személyekkel, tartalommal és szándékkal valósuljon meg.

A kommunikációban tervezzük meg az internetes marketinget is. Használjuk a tartalom marketinget (valóban ismerjük meg!) és tanuljuk meg, mire szolgál a LinkedIn szakmai kapcsolattartó fórum (vagy ha már használjuk, használjuk jobban!)

Kommunikáció: „Vajon?”

Amikor úgy érzed, valamiben biztos vagy, tedd fel magadban a kérdést: „vajon”?

„A kommunikációban semmi sem egyértelmű”, olvashatjuk a bevezetőben; ha úgy érzed, napnál világosabb, amit elmondtál, a másik még mást érthet belőle. Ez akkor is így van, ha egyszerű az üzenet. „*Egy kispesti vendéglőbe egy kispesti vendég lő be*” írva más, mint elmondva. Először tanuljunk meg egyértelműen fogalmazni, utána pedig még mindig lehet, hogy nem úgy érti a másik.

Van, hogy azt hisszük érthető, amit mondunk, de nem biztos, mert a kifejezés, amit használunk, az egyik félnek mást jelent, mint a másiknak. *Cucli*, mondom, és te egyértelműen a kisbaba táplálékos üvegére gondolsz, kivéve, ha velem együtt jártál általános iskolába, és hallhattad, hogy az igazgatónő az iskolai ünnepeken elharapja, mintha szégyellené kimondani, pedig gyakran kell emlegetnie, a „szocializmus” szót, nekünk már csak mindig ezt fogja jelenteni a cucli. Vagy pl. az „IT”-n, van, aki informatikát, van, aki igazgatótanácsot ért, más meg semmit. Független a munkakultúrától. Hiába mondja a kamasz a középkorúaknak, hogy „*that, rage-el, lit, rantel stb.*”, nem „*vágják*” a jelentését.

„A rögeszméink félretétele nagyon nehéz, de fontos volna”, mert megakadályoz bennünket, hogy meghalljuk, amit mondanak nekünk, vagy pedig egy cselekedetnek olyan jelentőséget tulajdonítunk, ami lehet, hogy nem is volt a másik fél szándéka.

Majdnem mindent lehet, csak előtte kérdezni kell: „csinálhatom?” - ez vonatkozik arra is, amikor magától értetődőnek tartunk egy cselekedetet, és arra is, amikor lemondunk valamiről, mert a másik úgysem engedi.

Kommunikáció: a megbeszélések

A megbeszéléseket lehet szeretni, ma már szinte obligát utálni, de legalábbis divatos – csakúgy, mint a céges tréningekkel kapcsolatos hozzáállás. A kulcsemberek és vezetők sokszor bosszúsán jelentik ki, hogy nincs idejük dolgozni, mert mindig meetingeken ülnek. A megbeszélések fontosak pedig, és a munka részei, mert információcserét, megoldások felvetését, döntéseket, érdekek egyeztetését, az előrehaladás megtervezését és státuszolását, és egy sor egyebet végzünk keretükben. Fontos, hogy a megbeszélések jó élményt nyújtsanak, mert az történik rajtuk, amiért alkalmazzuk őket: kitalálunk, eldöntünk, megbeszélünk, megtudunk valamit, közösen, és ez utóbbi a lényeg – ha nincs meg a közös cselekvés öröme, akkor frusztráltak vagy közömbösek leszünk a megbeszélésektől. Megbeszélés lehet értekezlet (fő funkciója az információátadás), műhelymunka (lényege a kitalálás, egy adott megoldásban megállapodásra jutni), szakmai egyeztetés (tervszerinti munka résztevékenységeinek áttekintése), fókuszcsoport (adott intézkedés egy célcsoport képviselőivel történő előszűrése), open space (sok ember önszerveződő megbeszélése összetett kérdésekben).

Az is igaz, hogy a rossz megbeszélések jelentősen hozzájárulnak a szervezeti stressz növekedéséhez. A megbeszélés attól jó, ha elő van készítve, megfelelően levezetve és dokumentálva. Nem beszélve arról, hogy azok vesznek részt rajta, akik kompetensek az adott kérdésben.

Az, hogy mi történik egy megbeszélésen, részben kommunikációs, másrészt pedig kulturális kérdés.

A kommunikációs sikertényezőket a következő oldalon foglaljuk össze. Ami kulturális kérdés: kik vesznek részt (átpolitizált szervezetekben nagyon sokan), a vezetők mindenképpen, mert nem dönthetnek nélkülük a szakértő kollégáik) és hogy mit csinálnak (aktivizálják-e magukat, kapnak-e teret, félnek-e butaságot mondani). Az kulturális kérdés is, hogy miért nem kérdezik meg a résztvevők, ha nem értenek valamit, de hát az emberek nem szeretnek értetlennek látszani, tehát szervezési feladat ellenőrizni, mi van a fejükben. Szintén ide tartozik a pontosság a kezdésben és a befejezésben. Valamint a dokumentálás: , ha egy hét múlva érkezik egy összefoglaló, addigra az események már lehet, hogy rég végig száguldottak az abban foglaltakon.

Kommunikáció: megbeszélések vezetésének alapjai

Mivel a megbeszélések nagyon sok időt vesznek el, foglaljuk össze, mi az a néhány alapelv, amelyek betartásával eredményesek lehetünk.

Képpen vagyunk. Minden résztvevő tudja, mi a téma. A felkészülést segíti, ha a megbeszélést időben megszervezzük, az előkészítő anyagokat kiküldjük, szóbeli megerősítést is kérünk azok megérkezéséről.

A beszélgetés szerveszeten zajlik. Tűzzünk ki időkeretet, napirendi pontokat és azokhoz tartjuk magunkat és a résztvevőket

Elértük az eredményt. Rögzítsük előre, mi a cél (szakmai megoldás, terv részletezés, ötletek felvetése, tájékoztatás mindenkinek stb. – a megbeszélés jellegétől függően) – tartjuk célon a beszélgetést, elkalandozásokat ne engedjük.

Résztvevők hozzászótették, amit tudtak (ha aktivitásra, véleményekre, ötletekre van szükség, azt, ha figyelemre, azt) – próbáljuk mindenkit aktivizálni, akik túl sokat beszélnének, azokat szorítsuk keretek közé, a megértést ellenőrizzük vissza

Egyet nem értékeket kezeltük – konfliktus esetén vagy helyben, vagy kitűztünk rá egy külön megbeszélést

Döntéseket meghoztuk és rögzítettük – feladatokat, határidőket, felelősöket minden akcióhoz rendeljük hozzá

Emlékeztető készült – a főbb megállapodásokkal, lehetőleg még a megbeszélés napján küldjük ki a résztvevőknek

A változás menedzsment szerepköri rendszer

Néhány egyszerű szerepköri pozícionálással szervezetté tehetjük a változás menedzselését és valószínűsíthetjük az eredményeket. Egy belső stakeholder, aki megbízást tud adni a változtatás elkezdésére, hozzá tudja rendelni az erőforrásokat (eszközök és emberek) – szponzorként azonosítható. A megbízó a célok és eredmények elérésére felállított rendszert elfogadja és a változás eredőit folyamatosan napirenden tartja – emellett beszámoltatja a végrehajtó teamet. Szükség van egy menedzserre, aki összehangolja a tevékenységeket, támogatja a csoportmunkát. Fontos, hogy a változásokat megvalósító emberek odaszánják magukat a munkára és kiadják magukból a legjobbat. Ennek elérésére, a bevonás megteremtésére sok dialógus kell, amelyben kulcsszerepet játszhatnak a változás közvetítői (akik az angolszász szakirodalomban *change agent* vagy *change champion* néven szerepelnek). Ők azok az informális vezetők, akik a szervezet különféle pontjaiban lendületet, hitet, elköteleződést tudnak vinni a munkába egy-egy munkahelyi közösség bevonásával.

Változás menedzsment szerepkörök

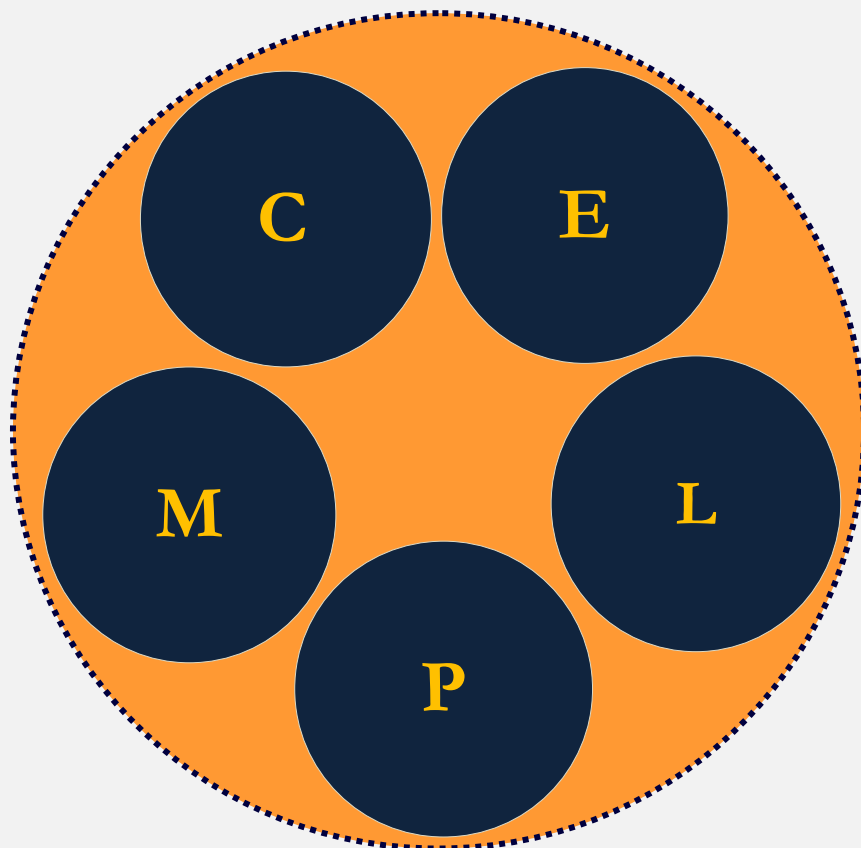
Szerepkör	Szerepkör tartalma	Feladat
A változás szponzora (megbízója)	Probléma tulajdonos és stratégiai döntéshozó Leadership	A stratégiai célok kidolgozása, az elvárások megfogalmazása, a kultúráváltáshoz szükséges körülmények és feltételek biztosítása, a folyamat végrehajtása,
A változás vezetői	Menedzsment	A változás módszertan működtetése. Operatív megvalósítás vezetése, a tartalom és elfogadás folyamatainak közben tartása
A változás támogatói	HR Kommunikáció	Kompetenciamérés, kompetencia fejlesztés módszerei Az elfogadás, azonosulás, intézményesülés szakmai támogatása
Változások közvetítői	Nem feltétlenül vezető beosztású, véleményvezér munkatársak	A változás üzeneteinek személyes közvetítése kollégáik felé, a visszajelzések összegyűjtése, minden kommunikációjukkal a kultúráváltás támogatása
A változások alanyai	Munkavállalók	A változás megvalósítói
A folyamat tanácsadója	Külső tanácsadó	Módszertani, eszköz- illetve erőforrás támogatás

Összefoglalás: Mitől “happy” a “change”

A fáradtságos munka talán nem, de a rossz érzések, irányvesztés, hiteltelenség, kínlódás, elkerülhető, és a változtatás élvezete is feltámadhat.

- **C:** interakció arról, a változtatás hogyan érinti a kulturális dimenziókat - mi az, amelyik veszélybe kerülhet, kell-e hozzátenni, megerősíteni vagy elhagyni valamit
- **E:** a külső környezet trendjeinek követése, feldolgozása, a mozaik elemek összerakása - a belső működési modell elemeinek szükséges változtatásainak pontosítása - a változtatás kiváltó okának azonosítása, értelmezése
- **L:** a vezetés biztosítsa a feltételeket a párbeszédhez, a bevonáshoz, csoportos és egyéni megértéshez a lehetőséget és kereteket
- **P:** a munkatársak egyéni boldogságérzetét a kölcsönösséggel, bevonással és a lelkesedés ébren tartásával növeljük
- **M:**
- **Projekt:** a szentháromság és a szentírás figyelembevétele
- **Kompetencia:** változtatási kompetenciák csoportra és testre szabott fejlesztése, összekapcsolása teljesítmény menedzsmenttel
- **Kommunikáció:** a változtatás okainak, következményeinek, teendőinek célcsoportra szabott, tervezett feldolgozása
- **Szerepköri modell:** a változtatási szerepkörök viszonyítása és pontosítása a szervezeti szerepekkel összhangban

Diagnózis és modellezés



CELP-M „happy change” diagnózis

ssz	Kérdés	Átlag érték	Szükséges teendő, akció	Egyéb
1	Értékeink ismerete, képviselete			
2	Együttműködési gyakorlatunk			
3	Tartalom és forma egysége			
4	Rugalmasságunk, tanulási képességünk			
5	Piaci, szakmai-ismeret			
6	Ügyfél, kliens kiszolgálás			
7	Működési modellünk (struktúra, folyamatok, erőforrások és feladatok egysége)			
8	Innovációs gyakorlatunk			
9	Vezetettség, támogatottság			
10	Döntéshozatal (sebesség, következetesség, érthetőség)			
11	Véleményvezérek hatása			
12	Szervezeti politizálás nem jellemző nálunk			
13	Lelkesen végzem a feladataimat			
14	A képességeimet kihasználtnak érzem			
15	Ha konfliktusba kerülök, segítenek megoldani			
16	Elismernek és fontosnak tartanak			
17	Értjük és megfelelően működtetjük a projekt törvényszerűségeket (tervezés, kontroll, csapatmunka)			
18	A céloknak megfelelően fejlesztjük munkatársaink kompetenciáit			
19	A kommunikációs rendszerünk jól funkcionál			
20	Stábunk felkészült a változások szerepköri megvalósítására			

CELP-M kódolási folyamat

- Az előző oldali kérdéslistával a CELP-M kódolás alapján megvizsgálhatja a kitöltő, mennyire sikerül „boldoggá” tenni a változtatást. Ehhez az első vizsgálat a szervezet készenléti állapotáról szól. Az egyéni kitöltő minden kérdésre 1-5-ig osztályzást, értékelést ad (1-elégtelen, 2-elégséges, 3-közepes, 4-jó, 5-kitűnő). Az egyes kérdésekre kapott válaszokat összegezve, átlagolva a fejlettségi átlag-értékeket lehet látni, a megkérdezettek véleménye szerint. (Az 1-4. kérdések a kultúrára, az 5-8. a szervezeti környezetre, a 9-12. a vezetésre, a 13.-16. az emberekre, 17-20. a módszertani elemekre vonatkoznak).
- Hasonló modellt tudunk felvenni egy adott változás gyorsdiagnózisára is. Az ezzel kapcsolatos táblázatot a következő oldalon mutatom be.
- A 118-122. oldalakon az értékelést mélyebbre, több elem megkérdezésével bővítve mutatom meg. Az ennyire részletes kikérdezés valószínűsíti az alaposabb képet arról, mennyire várható, hogy eredményes, szervezett és boldog lesz a változtatás.
- A munkafüzetben sok-sok további feladat és gyakorlat szolgálja, hogy a kitöltő felkészülten fogadja, vagy indítsa és vezényelje vagy támogassa a változást.

CELP-M diagnózis: adott változásra

ssz	Kérdés	érték
1	A változás értékeinkkel összhangban van, illetve azonosítottuk, mely értékeket kell újra erősíteni, fejleszteni	
2	Tudjuk, milyen együttműködések fontosak a változáshoz és van rá tervünk	
3	Tartalmi, formai kérdéseket azonosítottuk	
4	Rugalmasságunk, tanulási képességünk érintettségét, célzottságát ismerjük	
5	Azonosítottuk, milyen szakmai, üzleti stb. lehetőséget, szükségszerűséget követünk a változással	
6	Elvégeztük a stakeholder elemzést és van tervünk a menedzselésükre	
7	Tudjuk, a működés mely elemében változunk (szabályozás, struktúra, folyamat, erőforrás, feladatrendszer)	
8	Tudjuk, miben kell megújulnunk	
9	A változás vezetői képviselik a probléma fontosságát és a sürgetettséget	
10	Döntéshozatali rendszerünket felállítottuk	
11	A változás erőforrásai rendelkezésre állnak	
12	A vezetés támogatja és bevonja a munkatársakat (ismertek a bevonás módjai)	
13	A munkatársak értik, mi a feladatuk a változásban	
14	A munkatársak tudják, miben kell változniuk	
15	A bevontak motiválva érzik magukat a változásra	
16	A változás esetleges hátrányt szenvedőivel tudjuk, mit teszünk	
17	A változás tervezett (célok, mérhető sikerkritériumok, emberi-, eszköz- és költségterv, időütemzés, kockázatmenedzsment terv)	
18	Azonosítottuk és megterveztük a változáshoz szükséges fejlesztendő kompetenciákat főbb munkatársi kategóriák szerint	
19	Részletes kommunikációs tervet készítettünk	
20	Stábunk felkészült a változások szerepeköri megvalósítására	

CELP részletes kódolás: C



1 Értékek

Az értékrend értelmezett, aktualizált, széles körben ismert

Tisztelet és bizalom jellemzi a közhangulatunkat

Hasonlóképpen gondolkodunk a világról, közös a hitvilágunk

Egyénileg mindenki felelősséget vállal munkájáért és a rábízott erőforrásokért

2 Együttműködés

Érdekeinket, elképzeléseinket, rendszeresen egyeztetjük

Szakmai vitákban mindenki szót kaphat

Ha egy labda felénk repül, nem azt nézzük, kinek kellene elkapni, hanem érte nyúlunk

Vannak belső, vállalkozóbb szellemű egységeink (Intrapreneurship)

3 Tartalom és forma egysége

Létesítményünk és munkatársaink úgy néznek ki, ahogy kell

Szabályozottság megfelel az ilyen szervezettől elvártnak

Dokumentumaink egységes és hasonló küllemmel rendelkeznek

Azt mondjuk, amit gondolunk, átélünk

4 Rugalmasság, tanulás

Gyorsan reagálunk a külvilág kihívásaira

Az egyének által tanultak szervezeti közkinccsé válnak

A folytonos tanulás minden szinten egyértelmű

Hamar át tudunk váltani egyikről a másik üzemmódra

CELP részletes kódolás: E



5 Piaci-szakmai ismeret

Szervezetten kutatjuk a piacot, szakmát

Van üzleti tervünk, canvas (vagy hasonló) modellünk

Követjük a szakmai változásokat, részt veszünk a szakmai közéletben

Igazgatási, szabályozási szempontból nincs hiányzó elem a működésünkben

6 Ügyfél-kliens kiszolgálás

Profilirozzuk ügyfeleinket

Ügyfeleinknek részletes értékajánlatunk van

A minőségi kiszolgálást folytonosan javítjuk

Jók vagyunk közösségi felelősség-vállalásban

7 Működési modell

SZMSZ-ünk aktualizált és a valós működést írja le

A szerepkörök, munkaköri leírások összhangban vannak a feladatokkal és folyamatokkal

Ismerjük az értékteremtő folyamatainkat

Bevezetett hibaelélező és javító mechanizmusaink vannak

8 Innováció

Bátorítjuk és szabályozzuk a belső innovációt

A környezeti innovációkat megismerjük, kutatunk

Jellemzően erős a tudásügy a szervezetben

Közvetlen környezetünkre le tudjuk fordítani a legfrissebb trendeket

CELP részletes kódolás: L



9 Vezetettség, támogatottság

A formális vezetők előre tekintenek, irányt mutatnak

Változtatásain jól időzítettek, lendületbe hoznak

Vezetőink hatást tudnak gyakorolni a csapatra

A szervezet fejlesztésére költünk (idő, erőforrások)

10 Döntéshozatal

Ismertek a döntéshozatali folyamatok

A döntéseket megfelelően előkészítjük

A döntések kommunikációja a szükséges szintekre megtörténik

A lehető leggyorsabban megszületnek a döntések

11 Véleményvezérek szerepe

Vannak olyan kollégáink, akik befolyást tudnak gyakorolni formális hatáskör nélkül

A felhatalmazással élni tudunk

Az informális vezetés működteti a csoportos megbeszélési alkalmakat

Az informális befolyás alapjai ismertek és megszerezhetőek

12 Szervezeti politizálás

A döntések azokon a szinteken történnek, ahol a kompetencia leginkább megvan

A vezetők vállalják a felelősséget és elszámoltathatók

A "nyitott ajtó" nem mutatvány, hanem valóság

Az előrejutás alapja a teljesítmény, nem a befolyás

CELP részletes kódolás: P



13 Motiváltság

A munkatársak elkötelezettek

A kollégák szívesen, belső indítatásból végzik a munkájukat

A motiváltságot jól értelmezhető rövidtávú célokkal teljesítjük

Ismerjük a sikerhez vezető folyamatokat

14 Képességek

A szervezet ismeri és kihasználja munkatársai képességeit

Ismerjük magunkat

Tehetségeinket fejlesztjük

Ügyelünk arra, hogy viselkedésünk a teljesítmény növelését célozza

15 Konfliktuskezelés

Felvállaljuk az eltérő álláspontokat

Tudunk érvelni és kiállni az érveinkért

A vezetők segítenek a konfliktusok feloldásában

Figyelünk a stresszhelyzetekre és intézményesen kezeljük azokat

16 Elismertség, fontosság érzet

Nálunk mindenki fontosnak érezheti magát

Az anyagi és erkölcsi elismerést is megkapjuk

A minket érintő kérdésekben véleményezési, javaslati jogunk van

Megértjük a másik embert

CELP részletes kódolás: M



17 Projekt szemlélet

Megalapoztuk a tervezési rendszert a stratégiától a feladatokig

Értjük a célok és a feladatok közötti különbséget és le tudjuk őket e szerint képezni

Vannak kompetens projektvezetőink

Értjük és helyesen használjuk a projekt és a szokásos feladat végzéseket

18 Kompetencia fejlesztés

Definiáltuk mi az, amit mindenkitől elvárunk viselkedésben

Egyes szerepkörök viselkedési és kompetencia elvárásait azonosítottuk

Van TÉR és/ vagy TMR

Folyamatosan aktualizáljuk a szervezeti kompetencia térképet

19 Kommunikáció

A külső kommunikációt végző munkatársak kellően felkészültek

Működik a visszacsatolások rendszere

Dokumentumaink egységes és hasonló küllemmel rendelkeznek

Használjuk a modern kommunikációs felületeket

20 Szerepköri modell

Gyorsan reagálunk a külvilág kihívásaira

Az egyének által tanultak szervezeti közkinccsé válnak

A folytonos tanulás minden szinten egyértelmű

Hamar át tudunk váltani egyikről a másik üzemmódra

Esetpélda 1: Külső környezet elemzés

Egészségügy

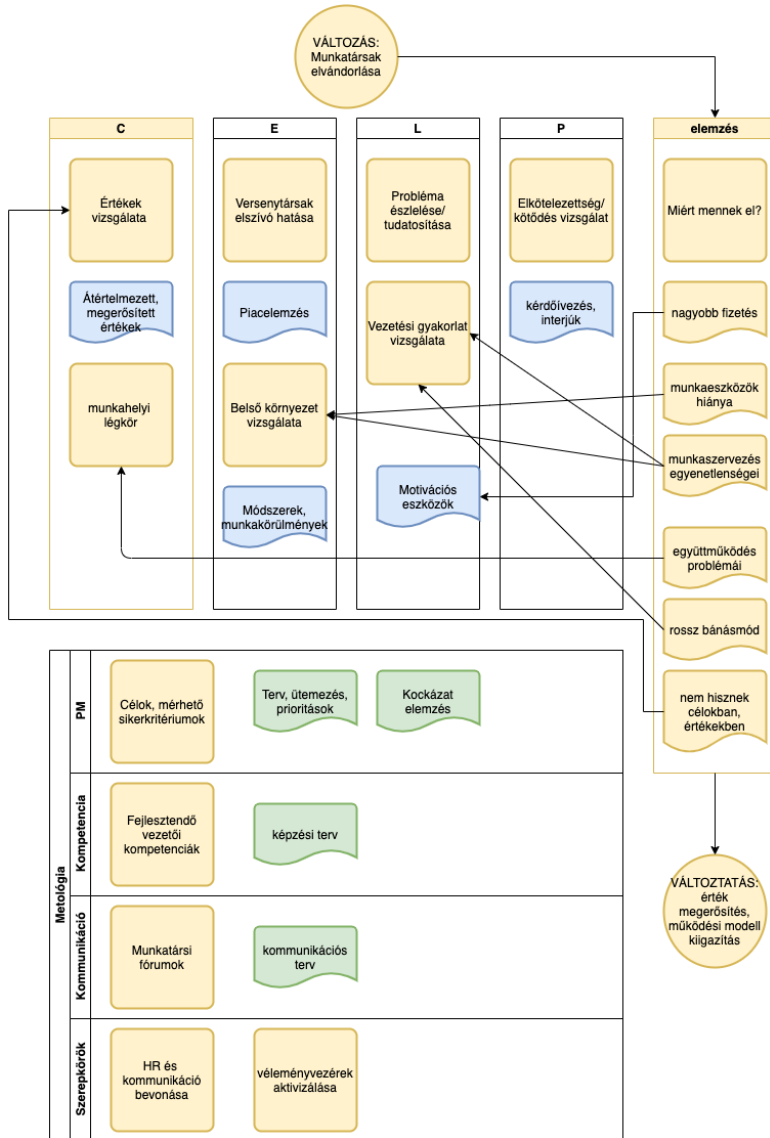
Modell elem	Vizsgálati irányok	Főbb változások
Játékszabályok	Szabályozók, támogatások, adó, vámok, jogszabályok, (fogasztóvédelem, érdekképviselet, munkavédelem, munkajog stb.) társadalmi környezet - kulturális folyamatok, demográfiai, népességi változások	2020: strukturális szabályozási változás, érinti az irányítást, munkaszerződéseket
Gazdasági mutatók	földrajzi, iparágigazdasági teljesítményének mutatói (volumen, trendek, árképzés, vásárlóerő, keresleti-kínálati viszonyok, infláció, kamatráták, versenyképesség, gazdasági szereplők stb.)	Szokásos arányok (szektor költség minimum GDP 6%-a legyen) megváltozása a pandémia miatt
Sikermodell	A szakmai, gazdasági, üzleti eredményesség tényezői, a sikeresség modellje – csatornák,	Kórházi és járóbeteg ellátás összehangolása, magán – és állami szereplők összehangolása,
Szakmai elemzés	Az iparág- szakma működés módjának változásai – automatizálás, kutatás-fejlesztés, technológiai fejlettség, újítások, módszertani változások, minőségi kérdések	Megelőzés előtérbe helyezése, Centrumkórházak modellje, technológia – diagnózis átformálása, kezelések AI és 3D
Külső érdekeltek – több tételben	Az eredményességet befolyásoló külső szereplők, 1) vevők (ügyfelek), 2) versenytársak, 3) együttműködő partnerek, 4) egyéb	Környezettudatosság, vásárlási, ügyintézési szokások technológiai változása, verseny természete,
Környezetvédelem	Bizonyos tevékenységek esetén (turizmus, mezőgazdaság, farmok) környezeti szempontok (klíma, időjárás, földfajta, környezetvédelem stb.)	Egészségügyi hatások relevánsak

Esetpélda 2: Munkatársi passzivitás

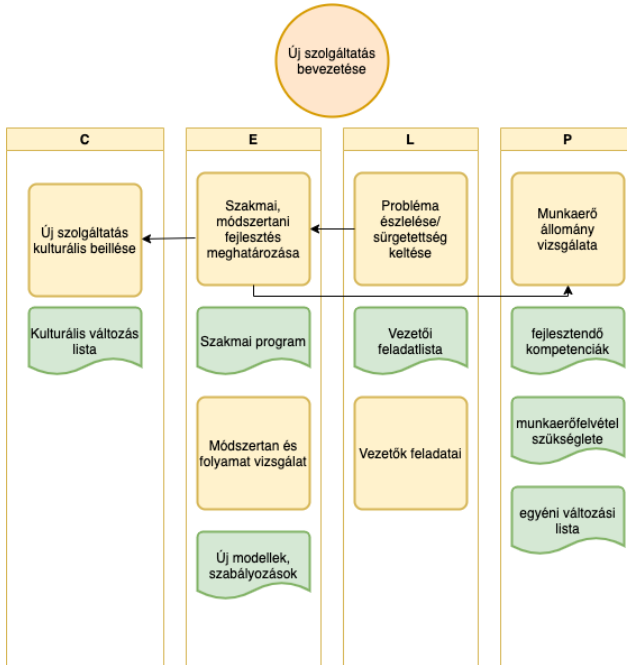
Jelenség: a megbeszéléseken a munkatársak nem dobják be az ötleteiket; a meghirdetett rendezvényekre nem jelentkeznek kellő számban; a változáshoz, akcióhoz nem járulnak hozzá kérdésekkel, javaslatokkal

C	Kreatív – fejlesztő vagy végrehajtó-e a gyakorlat?
E	A megbeszélésekre van idő felkészülni? A rendezvények mennyire gyakoriak, mennyire ütköznek a többi feladattal, magánélettel? A változások, akciók szükségszerűségét, értelmét, lényegét elmagyaráztuk? Nincsenek-e túlságosan leterhelve rutinfeladatokkal?
L	Őszintén érdeklődünk? Nyitottak vagyunk?
P	Bevontuk őket a változásba? Megtaláltuk az érdekeltségüket?
M	Tudjuk-e, hogy kik képesek ötletelni, kreatívnak lenni? Kommunikációnk változatos, eléri-e a munkatársakat? Bevontuk a véleményvezéreket segítségnek?

Esetpélda 3: Fluktuáció

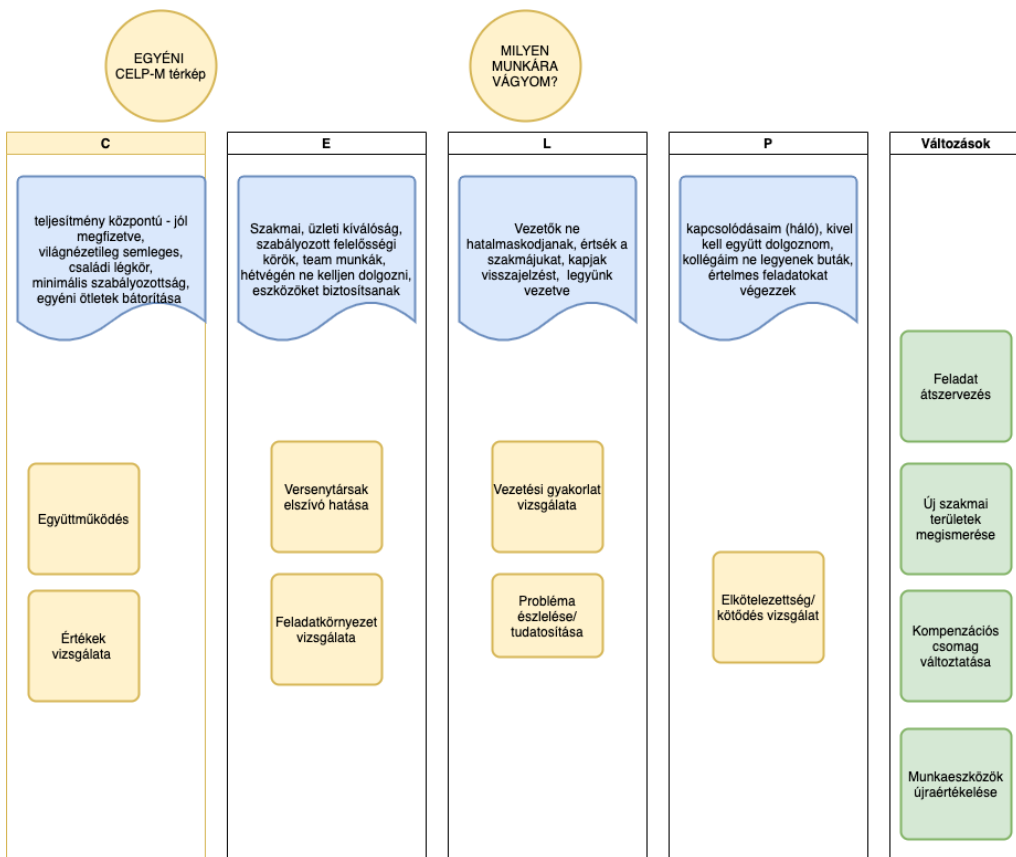


Esetpélda 4: Új szolgáltatás bevezetése



Metodológia	PM	üzleti elemzés	Terv, ütemezés, prioritások	költségvetés	Kockázat elemzés
	Kompetencia	Fejlesztendő kompetenciák	képzési terv		
	Kommunikáció	Munkatársi fórumok	kommunikációs terv		
	Szereplők	HR és kommunikáció bevonása	véleményvezérek aktivizálása	mentorálás új tevékenységek megtanulására	

Esetpélda 5: Egy tehetséges munkatárs egyéni térképe és változások



Esetpélda 6: Kommunikációs terv (szociális intézmény)

Célzott	Környezet	Közvetlenség	Típus	Csatorna
Szervezetek (partnerek, hatóságok, cégek, érdekképviselők)	külső	Írásos Személyes: telefon, helyszíni	Tájékoztató – Tárgyalás Emlékeztetők,	Email, levél, telefon, postai levél, hatósági rendszerek
Kliensek, ellátottak hozzátartozói	külső	Írásos szóbeli	Tájékoztató egyeztetés	Email, level telefon
Munkatársak, vezetők	belső	Személyes (jelenléti vagy online) írásos	Értekezlet, szakmai műhely, Beszámoló, jelentés, emlékeztetők	Email, közösségi média
Szakmai hálózat	külső	Írásos szóbeli	Tájékoztatók, hírlevelek előadás	Közösségi média, email, prez

A befejezetlen kérdezés

Karrierem első felében, már néhány éves munkatapasztalattal, két diplomával (ebből egy itthoni, egy amerikai), két beszélt idegen nyelvvvel és sok-sok külföldön szerzett tapasztalattal munkahelyváltásra készültem. A felvételi beszélgetések során megkérdezték tőlem, hogy *jó vezető vagyok-e?* -*Igen*, vágtam rá, gondolkodás nélkül. -*És miért?* -*Fogalmam sincs*, mondtam. *Ez a 100%-os válasz*, mondta az illető, mivel szerinte ösztönös tehetség nélkül az ember úgysem lesz jó vezető (azt pedig érezzük).

Később, amikor a vállalatnál, ahová felvettek, az első féléves értékelésemre került sor, az egyik főnököm megkérdezte: -*Te milyen térképet követsz?* - *Fogalmam sincs*, mondtam magamban, mert nem értettem a kérdést. Ám csak magamban. Hiszen értékelnek, és biztos rossz fényt vet rám, ha ezt mondom. Ezért egy körmönfont fejtegetésbe kezdtem, amely a részleges igazságtartalom ellenére, mégiscsak süketelés volt a javából.

Sokat töprengtem mindkét helyzeten. Miért voltam őszinte az egyik esetben és miért nem a másikban? Igaz-e, hogy számít a kérdezésnél a körülmény (ki kérdezi, milyen helyzetben, milyen légkörben *és a többi*)? (*Szerintem nagyon is*) Ma is ugyanezeket válaszolnám? Tudom-e már a válaszokat a kérdésekre? (*Azt hiszem, igen: az első kérdésre ma már meg tudom mondani, azt is, hogy miért nem vagyok jó vezető, illetve már van utam, amit követek*).

Tudok is kérdezni és válaszolni; remélem, amíg élek, ez már így lesz.

2021-ben erős bizonytalanságban, rendszerek, folyamatok és bizalom átalakulásában, az új megoldások közepette értelmesen, szenvedélyesen, hasznosan, jövőbe mutatóan kérdezni éppúgy nehéz, mint válaszolni.

A kapcsolatokban nem éppen az elköteleződés gyengülését látjuk? És ez mennyiben érinti a változtatásokat?

Ne hagyjuk abba a kérdezést, mert az jó, az boldogság.

HAPPY CHANGE!

A szerzőről



Nagy Péter, MBA és CIC, közgazdász és rendszerszervező – Budapesten és Pittsburghben szerezte diplomáit.

Több évtizede vezetési tanácsadó, széles szektoriális hatókörrel, hazai és nemzetközi projekteken. Korábban több szervezetnél volt felső- és középvezető.

Profilját lásd bővebben itt:

<https://www.linkedin.com/in/peter-nagy-0a192b3/>

Gondolatait néha leírogatja, l. itt:

<https://www.konett.org/change-clinic-blog>

Elszánt természet, a mellékelt rajzon (amelyet Nagy Izabella készített), a svájci hegyekben látható egy egész éjszakás techno parti után, a faluba levezető több kilométeres út előtt. Ám ez már egy másik történet...