Nagy Péter:

HAPPY CHANGE !

BETEKINTŐ

Szervezeti változtatás a CELP-M kódolással

KONETT TEAM

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*):

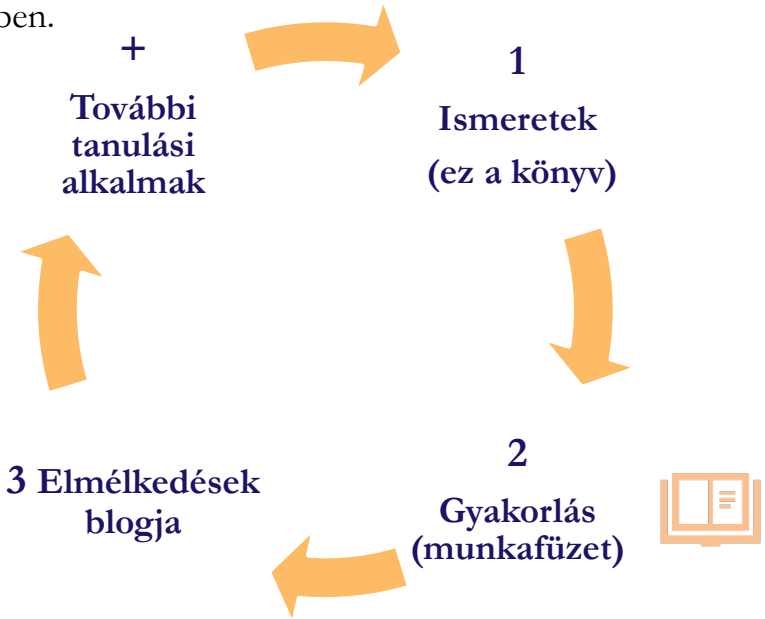
- A szervezetekben az együttműködést új szintre emelik a személyes, elsősorban érzelmi alapú kapcsolódások.
- A kommunikációban semmi sem egyértelmű.
- A mondatok mögöttes tartalma néha nehezen érthető és kultúra függő.
- A rögeszméink félretétele nagyon nehéz, de fontos volna.
- Majdnem mindent lehet, 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!

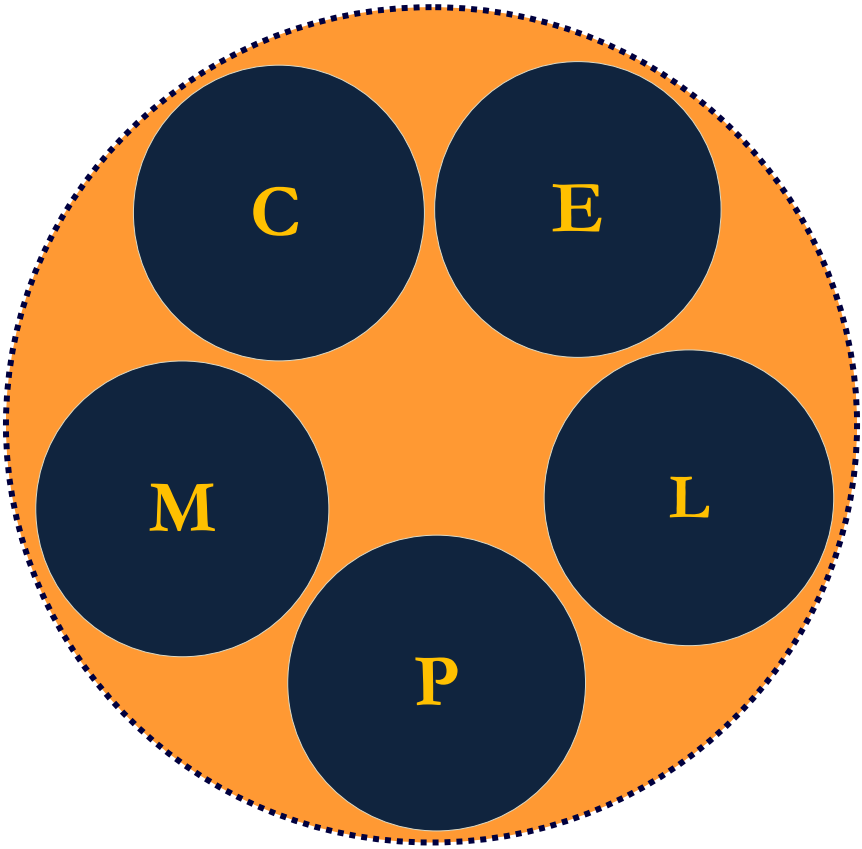
A tanulási folyamat felépítése

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



Az elmélkedések 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



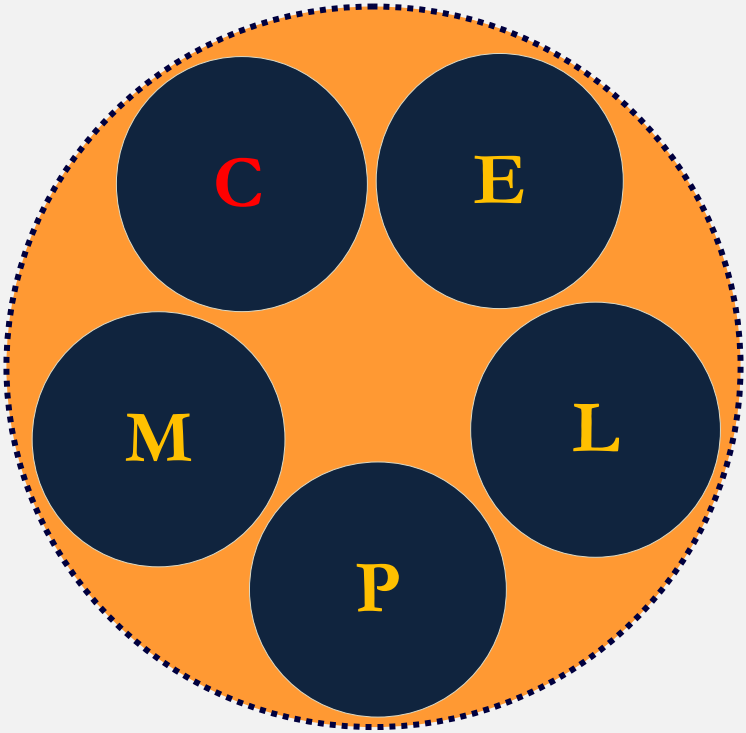
CELP-M dekódolás

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 szükségletei
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

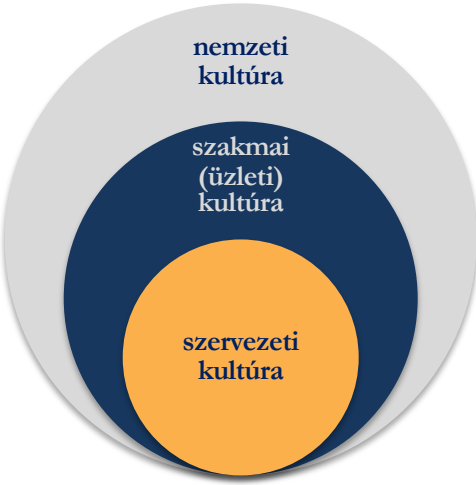
Projekt menedzsment	Kontrollált keret a végrehajtásra (mit és hogyan?) – a szakmai és a változási elemek összekapcsolására.
Kompetencia fejlesztés	A kulcsszereplők felkészítése a változásokkal együtt járó viselkedésre – egyéni és szervezeti kompetenciák.
Kommunikációs rendszer	Az érdekhordozók számára 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.



CELP – M: *Culture - kultúra*

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.



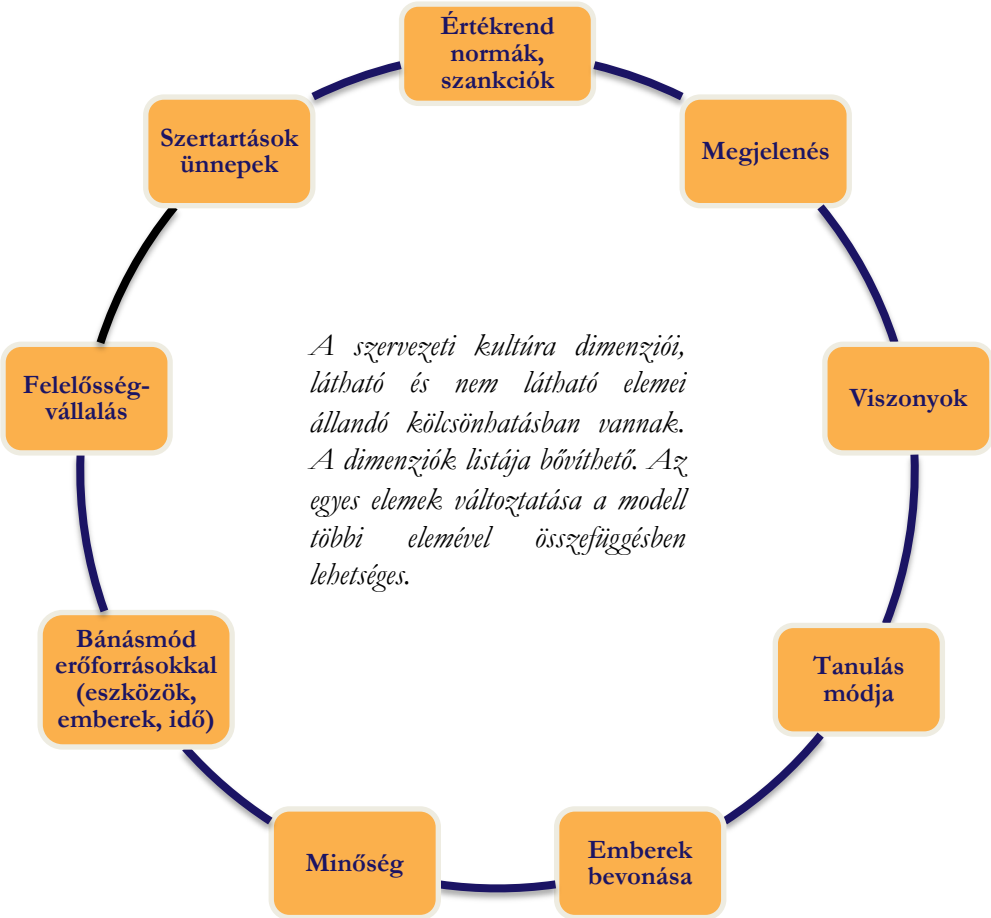
Nemzeti réteg: nemzeti história, emlékezet, hozzáállás, értékek

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

Szervezeti: adott szervezet a nemzeti és szakmai rétegektől befolyásolt sajátságos 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.

Szervezeti kultúra dimenziók



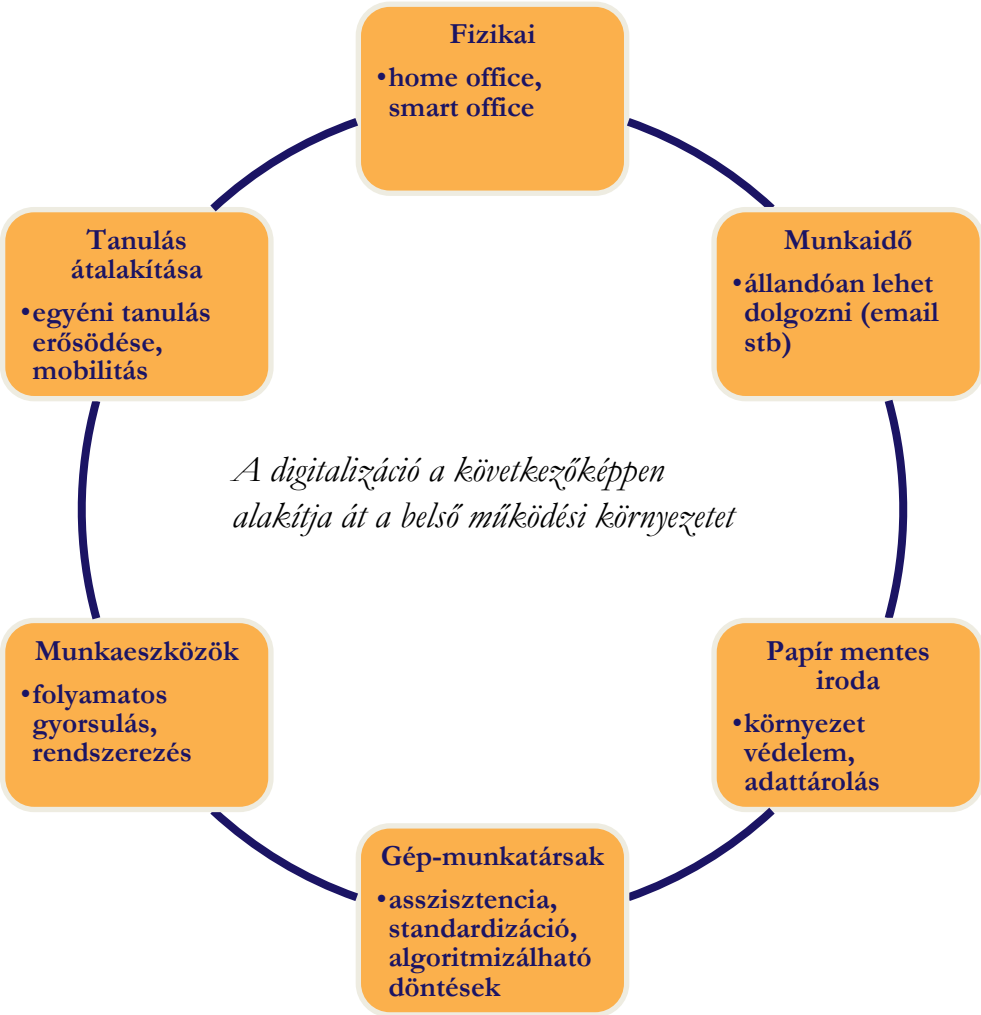
Külső környezet elemzés

Modell elem	Vizsgálati irányok	Főbb változások
Játékszabályok	Szabályozók, támogatások, adó, vámok, jogszabályok, (fogyasztóvédelem, érdekképviselet, 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 működésmódjának 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,
Környezetvé-delem	Bizonyos tevékenységek esetén (turizmus, mezőgazdaság, farmok) környezeti szempontok (klíma, időjárás, földfajta, környezetvédelem stb.)	

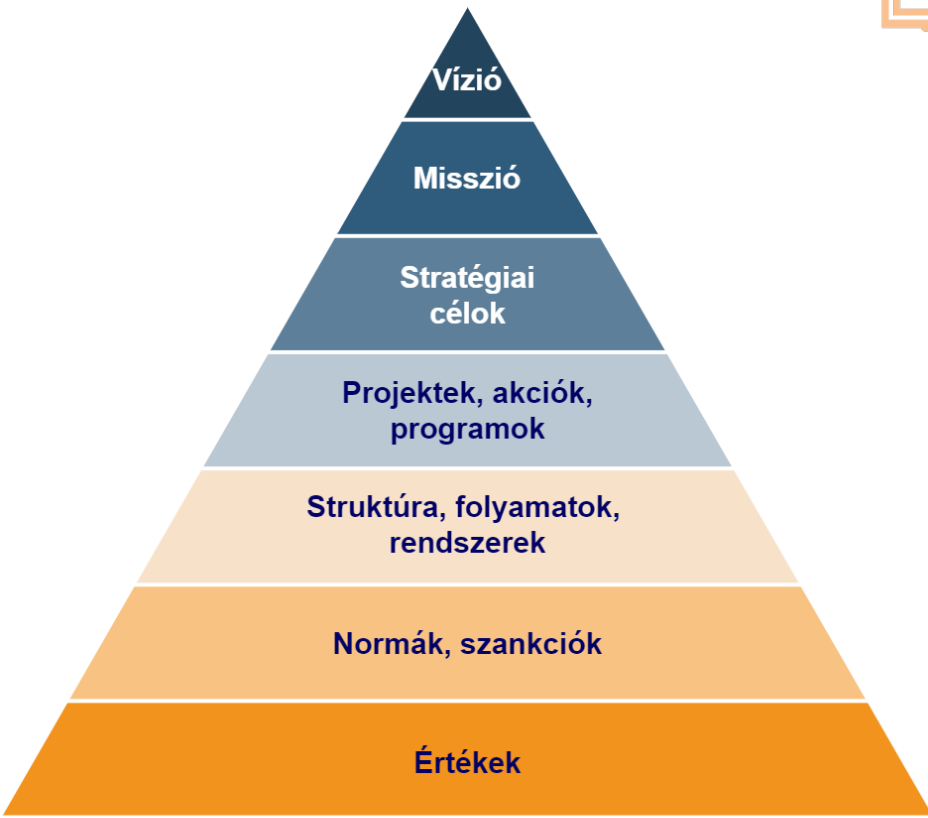
Belső működési környezet

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 rész-szabályozások, Módszertanok, Projekt szabályozások
Fizikai infrastruktúra	Munkahelyi fizikai környezet (tér, bútorok, világítás, stb.), munkavégzéshez használt eszközök biztosítása	

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



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.

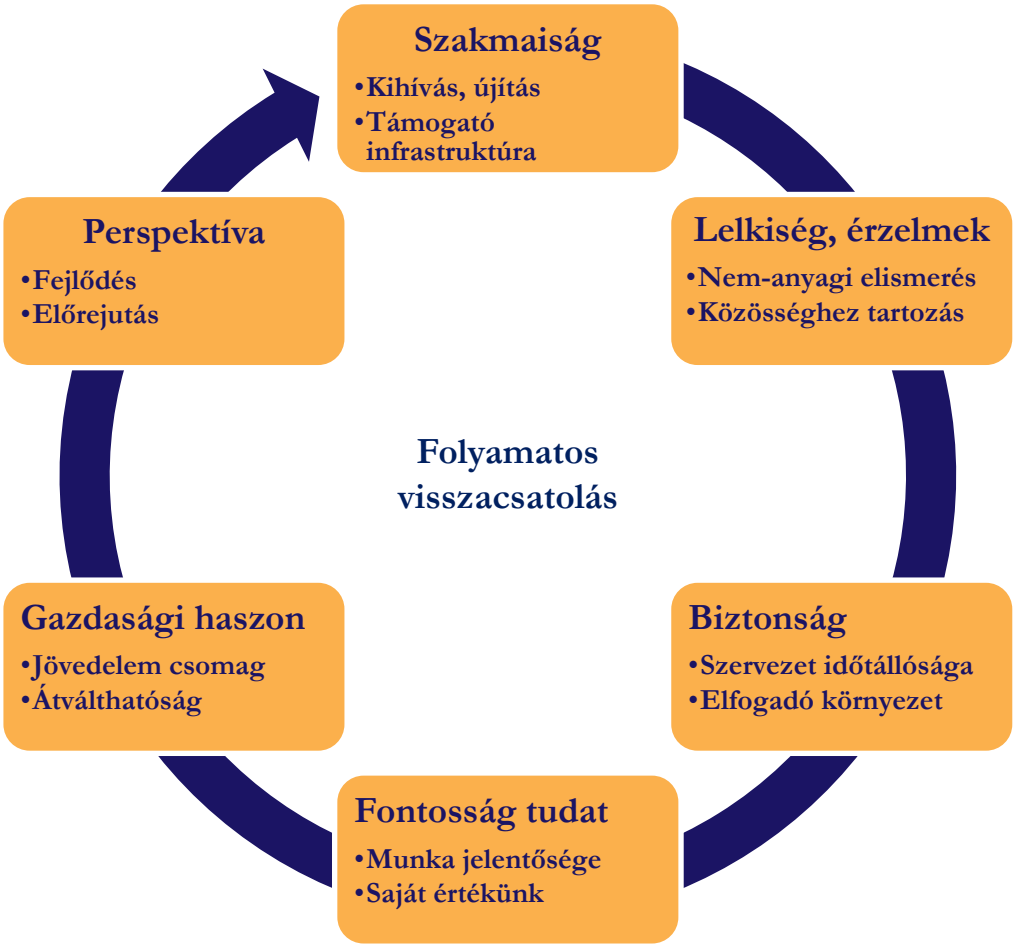
Alatta következik a célrendszer: ami pontosan elérendő állapotokat jelent, erre lehet kapcsolni a projekteket, akciókat (a hozzájuk tartozó tevékenységekkel.)

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 szervezetfejlesztésekkel (amelybe a kompetenciákat is beleértjük) érjük el. Abban az esetben, ha ezt meg is tervezi a vezetés, az eredmények véletlenszerűsége csökken.

Motivációs radar



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, szétszabdalunk 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 bántsuk meg a másikat. Őszinte visszajelzés nélkül nincs fejlődés! Aki meg nem akar vagy tud fejlődni, azzal miért vesződnénk?

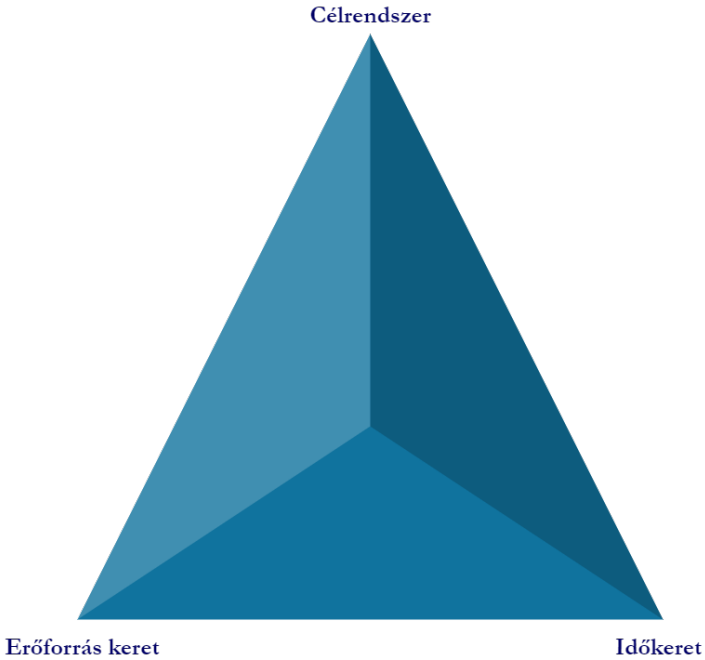
Konfliktusok

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:

- Érdek 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

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.

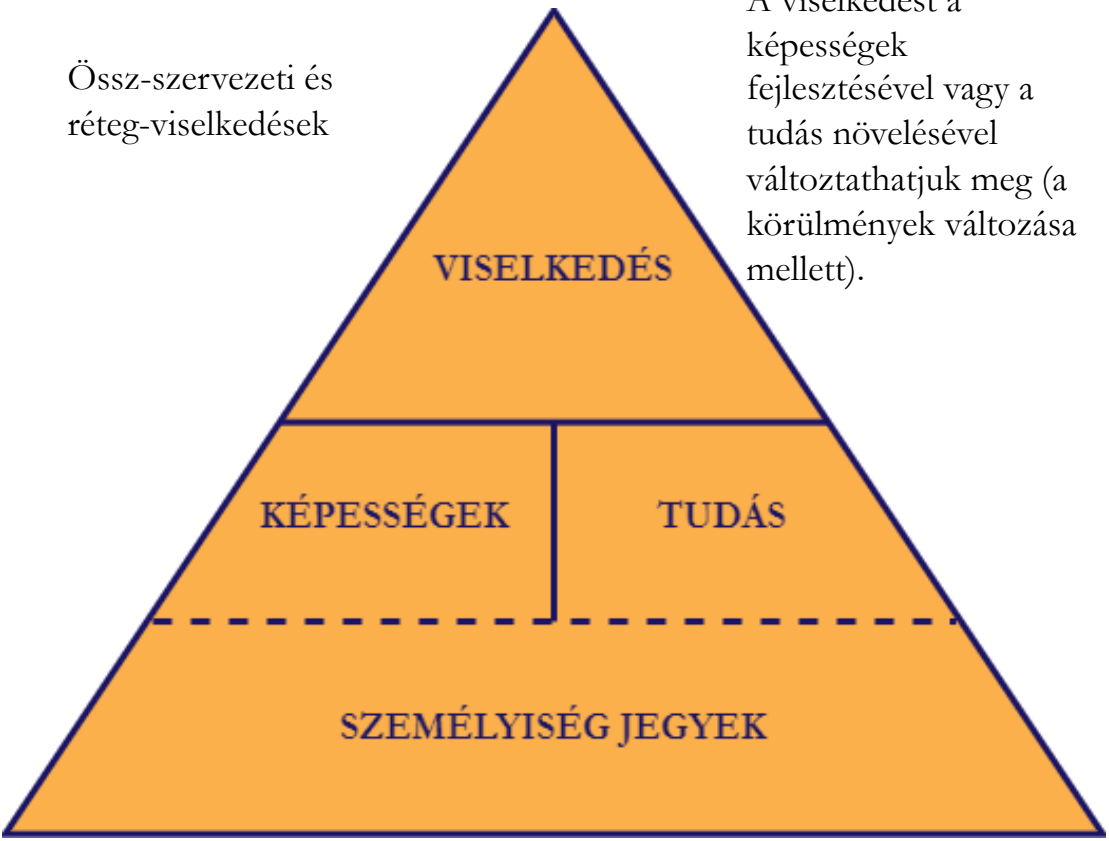
A projekt akkor is “viszi a pénzt”, ha nem történik benne semmi, az erőforrásokat fenn kell tartani, rendelkezésre bocsátani és ez az üresjáratok során is költséges és energiát köt le.

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

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 kultúraváltáshoz szükséges körülmények és feltételek biztosítása, a folyamat végrehajtatása,
A változás vezetői	Menedzsment	A változás módszertan működtetése. Operatív megvalósítás vezetése, a tartalom és elfogadás folyamatainak kézben 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 kultúraváltás támogatása
A változások alanyai	Munkavállalók	A változás megvalósítói
A folyamat tanácsadója	Külső tanácsadó	Módszertani, eszköz- illetve erőforrás támogatás

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 szerepeköri megvalósítására			

CELP részletes kódolás: P

13 Motiváltság

- A munkatársak elkötelezettek
- A kollégák szívesen, belső indíttatásból 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

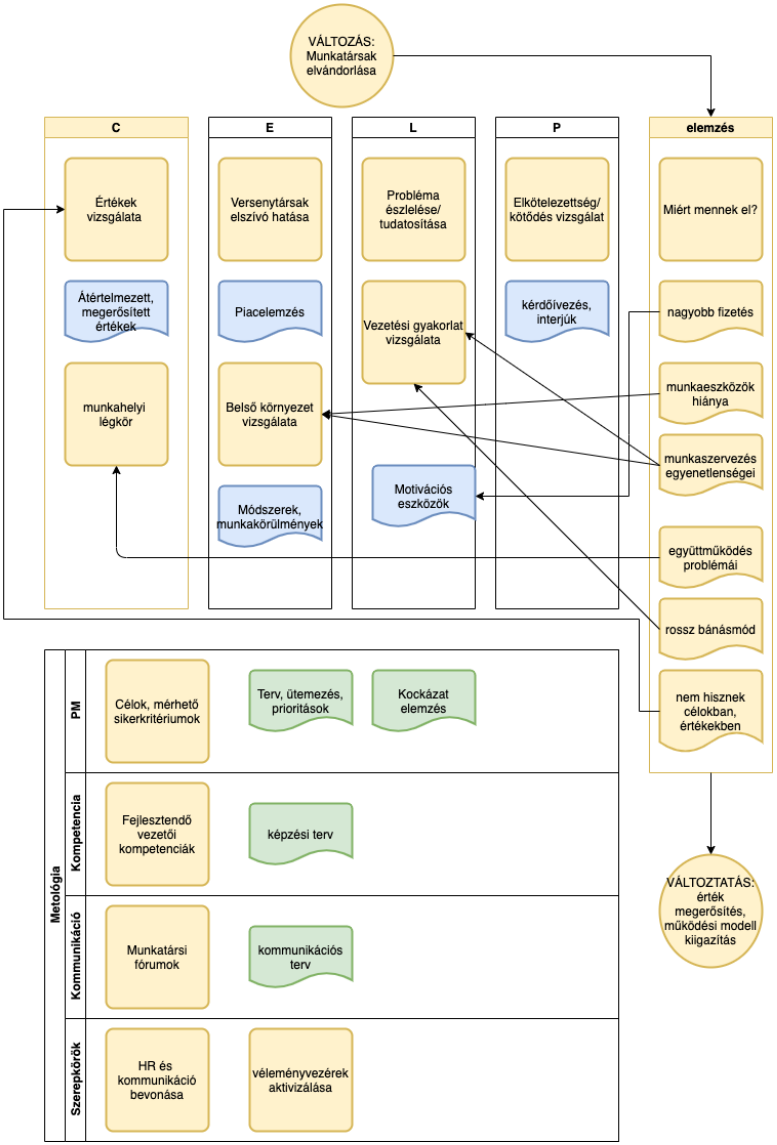
15 Konfliktuskezelés

- 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

Esetpélda 3: Fluktuáció



Esetpélda 6: Kommunikációs terv (szociális intézmény)

Célzott	Környezet	Közvetlenség	Típus	Csatorna
Szervezetek (partnerek, hatóságok, cégek, érdekképviseletek	külső	Írásos Személyes: telefon, helyszíni	Tájékoztató – Tárgyalás Emlékeztetők,	Email, levél, telefon, postai levél, hatósági rendszerek
Kliensek, ellátottak hozzátartozói	külső	Írásos szóbeli	Tájékoztatás 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 nyelvvel 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 a 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!