

## Happy Change! Design

A Happy Change!, azaz a boldogabb változtatás előkészületet, gondos tervezést, előzetes egyeztetéseket igényel. A változtatás szakmai, üzleti, módszertani tartalma az embereken keresztül valósul meg. A CELP-M modell alkalmas arra, hogy a megvalósítás előtt már a változtatás kitalálása is strukturáltan valósuljon meg.

A CELP-M modell alkalmas a következőkre:

Adott változtatás megtervezése és kontrollja: A CELP-M segítségével egy adott változtatás egyensúlyban tartható a szakmai, üzleti tartalom és az emberek együttműködése terén.

Szervezetfejlesztés a változási képesség fenntartása érdekében: A CELP-M alkalmas arra, hogy a szervezet változási képességének felmérésére, finomhangolására használjuk, és megtervezzük, majd kontrolláljuk a szervezetfejlesztési lépéseket.

Környezeti változások szervezeti hatásának előrejelzése: A CELP-M arra is használható, hogy egy új szakmai, üzleti, piaci, társadalmi stb. jelenség, változás szervezetre gyakorolt hatását előre vetítsük.



1. ábra: A CELP-M modell

## 1. CELP-M KÓDFEJTÉS

A CELP-M modell kódjainak jelentése:

„C” az első kód, amely minden szervezet sava-borsát adja, a kultúrát, azt a módot, ahogy egy szervezet gondolkodik és viselkedik.

„E” a második kód, a környezet, amelyben dolgozunk, szervezeten kívüli és belüli világ, illetve annak leírása, hogy milyen modellt követ a szervezet az eredményeinek elérése érdekében.

„L” a harmadik kód, a leadership, a vezetés, a vizionálás, az előre gondolkodás, a mások mozgósítása, támogatása, befolyásolása, bevonása és az erőforrások összeszervezése.

„P” a negyedik kód, az emberek, akik alkotják a szervezetet, legalább ketten, vagy sokkal-de-sokkal többen. Mindannyian a saját tulajdonságaikkal, neveltetésükkel, viselkedésükkel, hajlamaikkal, meggyőződéseikkel, képességeikkel, tudásukkal.

„M” az ötödik kód a metódust jelenti, azokat az elemeket, amelyeket a változtatásokban a négy kód feldolgozására használunk. A C, E, L, P egymástól is függenek, és ezek a metodológiai elemek, a projekt-gyakorlat, a kompetenciafejlesztés, a kommunikáció és a változás szerepköri modell alkalmasak arra, hogy függetlenül a változtatások komplexitásától vagy eredetétől, modellezzük vele a teendőket.

## 2. A CELP-M ÉS A HAPPY CHANGE! DASHBOARDOK

A CELP-M használatának kiinduló ábrája összefoglalja, az egyes kódok kontextusát. Ezeken át vezet az út a happy change! eléréséhez.

### [Dashboard](#)

A kódok tartalmát az részletesen áttekintheted a következő fejezetekben. A **happy change! faktorokat** külön is láthatod. A kódokat részletező fejezetek, azaz a Var.2. rész végén egy olyan táblázatot is találsz, amely vezetői szempontból foglalja össze azt, milyen tünetekkel találkozol, miből ismered fel, ha boldogabb állapotban van a szervezet, mint a változtatás előtt.

### [Ugrás a Happy Change! dashboardhoz](#)

A CELP-M dashboardban minden CELP-M kódhoz egy tipikus szervezeti **közhelyet** találsz. Ezek azok, amelyet általában a szervezetek hangoztatnak magukról, és amelyek valóságtartalma sokszor igencsak kérdéses. Illetve, lehet, hogy hordoznak igazságot, de azzal nem igazán tudunk mit kezdeni. Emellett nivellálják a mondanivalót, azaz saját gondolatunk, véleményünk rejtve marad (bár sokszor nincs, és ezt leplezzük a közhellyel.)

Mint a közhelyekkel általában, érezzük, hogy valami nincs rendben.

A dashboardban a CELP-M egyes elemeihez egy-egy közhelyet példaként lehet olvasni, de sok-sok egyébvel is kicserélhetnénk. Ezek annyira elterjedtek, hogy talán kód-kategóriájukban meghatározóak. Egyes közhelyeket könnyebben, másokat nehezebben tudunk kódhoz rendelni, de „dekódolni”, azaz a nyilvánvalón kívül a rejtett értelmét, üzenetét felfedni talán nem is annyira nehéz egyiknek sem.

**Biztatunk arra, hogy Közhelyteleníts!**, azaz a CELP-M dashboardban feltüntetett közhelyeket tedd élővé, átgondolttá, nézd meg, kiállják-e a valóság-próbát. A kódokat részletező fejezetek elején láthatod majd ezt a felszólítást a kódhoz kapcsolódó közhellyel kapcsolatban.

## 3. A VÁLTOZTATÁSOK EREDETE ÉS SIKERTÉNYEZŐI

A változások eredete, kiváltó oka lehet pozitív (valamilyen üzleti, szakmai lehetőség) vagy negatív (egy helyzet tarthatatlansága). Ahogy a 3. ábrán látható, a kiinduló helyzet értékelése után a CELP-M rendszer kódjain szisztematikusan végig haladva rendszerezni lehet a változtatás teendőit, ki lehet emelni hangsúlyait.

A változási okok többfélék. Az értelmezésük is többféle lehet.

Az új üzleti lehetőség a vezetőségnek talán egyértelműen vonzó, ám egy megszűnő vagy jelentőségében visszaszoruló szakmai ágnak vagy szervezeti egységnek nem. Amennyiben a lehetőség kiaknázása túlzottan nagy erőfeszítést vagy időt vesz igénybe, az érintettek inkább ezt láthatják maguk előtt, nem a vélelmezett szebb jövőt.

A megszokottól eltérni nehéz, ezért a szervezet tagjai akkor is ellenállhatnak a változásnak, ha egyébként a mostani helyzetük (üzletileg, szakmailag, szervezésileg stb.) nem jó. A szervezeti változtatás sikere azon múlik, mennyire kapcsolódnak hozzá az emberek: ha igen, akkor érdeklődésük feltámad, fantáziájuk, kreativitásuk feléled, ők is változnak és fejlődnek. Az emberek bevonását tervezzük meg és a változtatás szükségességét értessük meg, állítsuk mellé őket.

A változtatás oka lehet egy sor diszfunkció, tünet. Mint amikor orvoshoz megyünk, a képzeletbeli *Change Clinice* betér a páciens, esetünkben a szervezet képviselője, és a tüneteiről beszél. A doktor a kódok közül valamelyiket választhatja, ahol a kúrát javasolni tudja.

Például együttműködési problémát érzékelünk egyes kollégák között. A kultúra, azaz a C kód felől érkezik a változtatási igény. Szintén előfordulhat, hogy azt érzékeljük, a szervezet vagy bizonyos egységei nem képviselik azokat az értékeket, amelyeket a szervezet hirdet.

Azután előfordulhat, hogy a vezetési funkcióban tapasztalunk javítási igényt; megállapítjuk, hogy az L kód a kiinduló pont, mondjuk mert nem érezzük elég erősnek a leadershipet. Nem aktívak, vagy nem fejtenek ki látható erőfeszítést a véleményvezérek, vagy pedig a formális vezetők közül többen nem eléggé húzzák a csapatok, nem teremtenek sürgetettség érzetet, mintha nem lenne elegendő, amit nyújtanak a tervek megvalósításához, a célok eléréséhez, vagy a megnövekedett elvárásokhoz.

A [3. eset](#) egy olyan példát mutat be, a Happy Change! Design lehetséges lépéseivel, ahol az L kódból indul a változtatás. Ám nem annak elégtelensége miatt, hanem új szolgáltatás szükségességéből, a vezetés felől éppen sürgetettséget tapasztalunk, aminek az oka, hogy új megoldást akarunk bevezetni.

Természetesen az emberek, azaz a P kód felől is eredhet a változtatási igény; pl. egyes munkatársak teljesítménye visszaesik, vagy nagy a fluktuáció bizonyos munkakörökben.

A [6. eset](#) bemutatja, hogy nézhet ki a happy change! design egy P kód felől eredő változtatásban (itt a fluktuáció a kiinduló jelenség). A [8. eset](#) az innovációs és problémamegoldási nehézségek felől, szintén a P kód felől indul ki.

Bármelyik kódnál jelez fájdalmat a szervezet, mindig az első lépés a probléma azonosítása, tehát elengedhetetlen, hogy legyenek antennáink, jelzőrendszerünk arra, hogyha valamilyen nyugtalanság érzet fog el bennünket, hol keressük a problémát. És ez már belső működési környezet, az E kód felségterülete: megvannak-e a működési modellben a nyomon követés, az informálódás és a probléma rögzítésének személyi, tárgyi és módszertani feltételei.

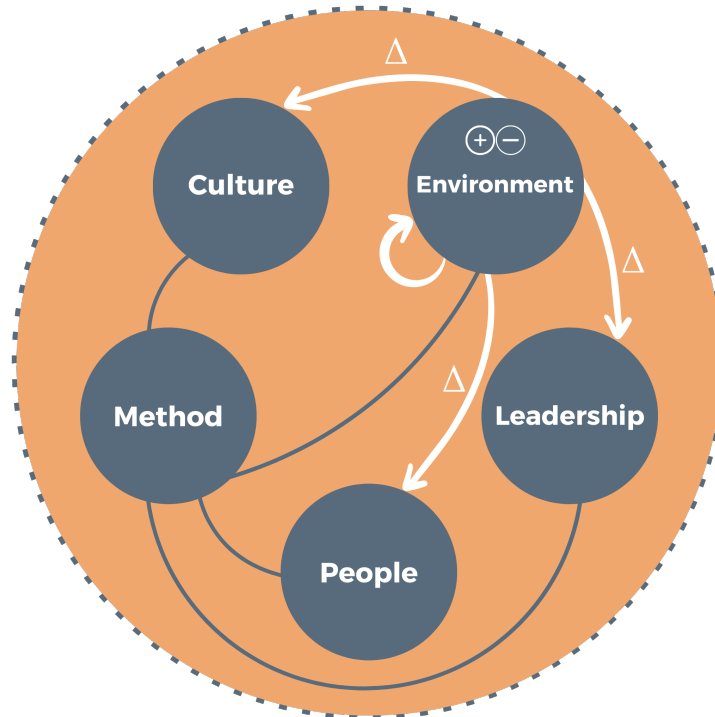
A változtatási okok kódolása egy fokkal bonyolultabb, hiszen a probléma tünet az, amit lokalizálni tudunk, azaz, melyik kódnál bukik elő valamilyen diszfunkció vagy eltérés.

| C: Kultúra  | E: Környezet  |
|---|---|
| <p>Értékek nem megfelelő képviselete: más mondunk, mint amit teszünk, vagy nem hisszük, amit mondunk.</p> <p>Együtműködés akadozása: nem nyúlunk a feladatért, nem segítjük ki egymást.</p> <p>Tisztelet hiánya: kölcsönös közömbösség, vagy lenézés.</p> <p>Magaviselet, megjelenés: az érvényes írott vagy íratlan kódoktól eltérő szóhasználat, öltözködés, viselkedés</p> | <p>A szervezet alkalmazkodóképessége, piaci, üzleti, szakmai presztízse, pozíciója, részesedése, jelentősége csökken, nem kedvezően változik.</p> <p>Felmerülnek olyan új megoldások, igények, ügyfélcsoportok, amelyek alkalmazása, kiszolgálása, bevonása új lehetőségeket nyithat a piaci, szakmai, üzleti befolyás, eredményesség, haszon növelésére.</p> <p>A szervezet lassabban mozdul, nehezebben dolgoz fel helyzeteket, instabillá válik.</p> |
| P: Emberek  | L: Leadership   |
| <p>Munkatársi teljesítménycsökkenés.</p> <p>Az emberek vagy egy részük feszült, rosszkedvű, elégedetlen vagy passzívan ellenálló.</p> <p>Konfliktusok támadnak és megoldatlanok maradnak.</p> <p>Munkatársi fluktuáció növekedik.</p>   | <p>Formális vezetők részéről nem elég erős a leadership: iránymutatás, támogatás, sürgetettségérzet.</p> <p>Az emberek nem érzik, hogy vezetik őket.</p> <p>Informális vezetők, véleményvezérek tevékenysége nem látható vagy eredménytelen, vagy éppen ellenállnak.</p> <p>A szervezeti eredmény csökken.</p>  |

Sokszor a probléma megjelenése egyszerre több kódra, vagyis változtatási okra vezethető vissza. Például, ha nő a munkatársi fluktuáció, akkor egyrészt a P kód a tünet megjelenésének helye, ám rögtön felmerül, vajon vezetői hiányosság (hitelesség, motiváló erő, támogatás) az ok, azaz a L kódnál érdemes keresgélünk; vagy pedig a C-nél, mert esetleg a megtartó kultúra hiányzik (amelyre persze elsősorban a L-nek kellene hatást kifejteni); vagy éppen az E kódot vesszük elő, mert nem megfelelő a motivációs rendszerünk.

Ezeket ez elemeket részletesen tárgyaljuk az egyes kódokat bemutató részeknél, és a [Happy Change! Dashboardban](#) néhány tényezőt részletesen áttekintünk.

Mindegyik esetben az E, azaz a környezet vizsgálat elengedhetetlen a happy change! desinghoz.



3. ábra: A változások eredete

A változtatások sikere a jó helyzetértékelésen, a megoldás megfogalmazásán és megtervezésén, és a közreműködők eredményes bevonásán múlik.

A probléma rögzítés után formalizáljuk az igényt a változtatásra.

Egy változtatás tűnhet egyszerűnek, vagy bonyolultnak, szervezeti értelemben mindig érinti a munkatársakat, és a szakmai, üzleti, módszertani stb. változások sikeréhez az embereken át visz csak az út.

A 4. táblázatban ezeket a sikertényezőket fogalmazzuk meg

4. táblázat: A változtatás sikertényezői

| Változtatási elem          | Sikertényező   | Lehetséges módszer  |
|----------------------------|--|---|
| Helyzetértékelés           | A lehetőség vagy a hátrányos helyzet valóban az-e, aminek látjuk?  | Többféle érdekelt megkérdezése, alapos, többrétű piackutatás, szakmai elemzés, benchmarking                       |
| Változtatás megfogalmazása | A kiválasztott megoldás, kifejlesztendő termék, szolgáltatás valóban meghozza-e a kívánt előnyt vagy ellensúlyozza a hátrányt? | Fókusz-csoportos kipróbálás, pilot (próba) megoldások, prototípus-elemek, rövidebb tervezési szakaszok            |
| Közreműködők bevonása      | Megértik-e az érintettek azt, hogy miért fontos változtatni? Látják-e a valós lehetőséget saját maguk számára?                 | Több interakció, változó méretű, összetételű megbeszélések, fórumok, véleményvezérek, vonatkozási pontok bevonása |

A CELP-M elemei egymással kölcsönhatásban vannak. A változtatás lakmusz papírként előre jelzésre, helyzetértékelésre, utólagos értékelésre és tanulságok levonására, illetve átfogó szervezetfejlesztési diagnózisra is alkalmazhatjuk.

---

#### Happy Change! ajánlás:

Habár a környezetben rengeteg, nagy horderejű, gyors változás zajlik egyszerre, és úgy érezzük, mindegyikkel érdemes kezdenünk valamit, ne akarjunk mindent egyszerre. A szervezet teherbírása ugyanis gátat szab a túl sok párhuzamos változásnak: ha sok mindent akarunk egyszerre, lehet, hogy ezek egyike sem lesz végül sikeres, vagy nem segítik a stratégiai összképet, nem épülnek egymásba. Ezért sokszor a sikertényező az, ha nem változtatunk.

---

## 4. A CELP-M ELLENŐRZŐ LISTÁK HASZNÁLATA

A változás menedzsment egy adott változtatás eredményeinek elérésére, másrészt pedig a szervezet változtatási képességének fenntartására irányul.

Egy adott szakmai, üzleti, módszertani, szervezeti változtatás előzetes vagy menet közbeni, illetve utólagos értékeléséhez a CELP-M ellenőrző listát használhatjuk.

### [CELP-M Ellenőrző lista](#)

Az egész szervezetre érvényes vagy egy szervezeti egységet érintő változtatás okai lehetnek kulturálisak, környezeti, vezetési és emberekkel kapcsolatosak. Ezek hangsúlyait az ellenőrző listával rögzíteni lehet. Amennyiben a szervezetfejlesztés tűnik a változtatás hangsúlyos elemének, részletesebb diagnózist készíthetünk.

A CELP-M részletes diagnózisban a modell kódjait részletesebben fejtjük ki és elemezzük. A sablonban felsorolt értékelési elemek bővíthetők, alakíthatók, kiegészíthetők.

### [CELP-M Diagnózis](#)

## 5. A VÁLTOZTATÁS FOLYAMATA

A Happy Change! folyamatot javasoljuk három lépésre bontani.

Először meg jó, ha megértjük a változtatás okát. A CELP-M modell hasznos abban, hogy a tüneteket kódról-kódra tudjuk azonosítani, és a felbukkanásuk okát feltárni. A változtatás okának megértése happy change! faktor. Az elemzésbe a kulcsfontosságú embereket vonjuk be, és gondoskodjunk a szükséges szakértelemről is.

Másodszor, a változási megoldást, a tartalmat meg kell határozni. A CELP-M kódról-kódra lehetővé teszi, hogy rendszerezzük azokat a tényezőket is, amelyek boldog változást eredményezhetnek. A kulcsszereplők az ellenőrző listák kitöltésével, a tervezésbe bekapcsolódással és bevonással támogatják a folyamatot.

Ez az első két lépés jelenti a Happy Change! Designt.

Harmadszor, a megvalósítás, kontrollált körülmények között történik meg. Itt a CELP-M annak a kontrollnak az eszköze, amelyik a boldogabb változás elemeit követi nyomon. A kulcsszereplők a könyv eszközeinek használatával tudják támogatni a folyamatot.

Az 5. ábra szemlélteti a három lépéses happy change! folyamatot.



5. ábra: Változtatás három lépésben

A Happy Change! Design sikereit a CELP-M kódok összehangolt kezelésével tudjuk megvalósítani. A következő táblázatban a három lépés tartalmát a kapcsolódó modell részelemekkel együtt mutatjuk be.

6. táblázat: Változtatás három lépésben: részletes magyarázat

| Lépés                                | Tartalom  | Módszer (a kapcsolódó modellhez kattints a linkre)   |
|--------------------------------------|---|--|
| Változás okának megfogalmazása       | <b>pozitív:</b> üzleti- szakmai- egyéb lehetőség, vélt előny, újdonság<br><b>negatív:</b> jóslat vagy elszenvedett hátrány, tarthatatlan helyzet; szervezeti diagnózis eredménye; érintettekkel megbeszélés; egyéb tünet, jelenség kódról-kódra | környezet elemzés: <a href="#">kulsokornyezet</a><br>belső működési környezet: <a href="#">belsokornyezet</a><br>CELP-M diagnózis: <a href="#">celpm_sablon1</a>   |
| Változás tartalmának megfogalmazása  | új módszer, folyamat, szolgáltatás, megoldás szakmai-üzleti tartalma;<br>szervezeti stratégiákhoz, célokhoz illeszkedés;<br>folyamat és feladatok, költségterv;<br>részvevők bevonása   | Stratégiai modell: <a href="#">Stratégiai3</a><br>projekt-definiálás, tervezés:<br>kommunikáció tervezés: <a href="#">kommunikaciofolyamat</a><br>szerepköri modell kialakítása: <a href="#">szerepkorok</a><br>kompetenciafejlesztés: <a href="#">kompetenciapiramis</a><br>változtatás közvetítőinek felkészítése;<br>CELP-M kockázatelemzés: <a href="#">celpm_sablon2</a><br>és a <a href="#">24. eset</a>   |
| Változás megvalósítása és kontrollja | CELP-M folyamatra alkalmazása, módszerek fejlesztése, tanulságok feldolgozása   | Kultúra fejlesztés: <a href="#">kulturaelemek</a><br>projekt kontroll: <a href="#">projektharomszog</a><br>változtatáshoz szükséges kompetenciák fejlesztése: <a href="#">kompetenciapiramis</a><br>emberek vezetése;<br>teljesítmény: <a href="#">TER</a><br>motiváció: <a href="#">motivacioselemek</a><br>konfliktus feloldás: <a href="#">konfliktusabra</a><br>kommunikációs rendszer működtetése<br>értekezletek, megbeszélések működtetése: <a href="#">megbeszelessikere</a> |

3lepestablázat

## 6. A STRATÉGIAI HÁRMAS

A szervezet valamilyen célból jött létre, pénzt keresni, legjobban csinálni valamit, értéket adni a környezethez, segíteni másokon, sok egyéb tényező vezérelheti a tulajdonost, alapítókat. A **happy change! faktor** ennek a rendszernek az egészséges volta.

Az egészséges azt jelenti, hogy pontosítjuk a modell elemeit. Mivel ez leadership feladat, a Leadership részben írunk erről bővebben. [Ugras oda](#)

Nem feltétlenül azért hozzuk létre a vállalkozást, civil vagy társadalmi szervezetet, pláne nem a hivatalokat, hogy boldogok legyünk. A boldogság közvetett eredmény, ha jól csináljuk, amit csinálunk, az eredményezheti, illetve, ha elérjük a céljainkat és sikeresek vagyunk, az is. Illetve, ha munkavégzés közben jól érezzük magunkat, eredményesebben végezhetjük a munkánkat.



A stratégiai modell, azaz a stratégiai hármas elemei a vízió, az elképzelés a jövőbeli állapotról; a küldetés, amely a szervezet létezését indokolja és a célrendszer, amely az eredményeket specifikálja.

A változások megtervezésekor ez a kiindulópont. A Happy Change! értelme nem az, hogy legyünk boldogok, hanem hogy a céljaink elérésre, és az eredmények fenntartása is könnyebb és hatékonyabb, ha az emberek inkább jobban, mint rosszabbul érzik magukat.

A stratégiai modellhez kapcsolódik a CELP-M rendszer is, mivel az a változtatásról szól, amely nem lóghat a levegőben. Stratégiai 3:



7. ábra: A stratégiai hármas és a CELP-M

[vissza a 3 lépés táblázathoz](#)

A változtatás tehát jó esetben kötődik a stratégiai háromszöghöz. Azonban szintén leadership megfontolás a változtatás sürgetettsége mellett annak tempója, illetve az elvárások az eredményekkel kapcsolatban.

---

### Happy Change! ajánlás:

A változtatások egy sor eleme szisztematikus munkát, időt, energiát igényel, ám az is igaz, hogy néha nem elég gyors a változás, elfogy a lendület, elbizonytalanodnak a résztvevők – ne legyünk maximalisták, a helyzeti optimumot próbáljuk meg minél hamarabb elérni! Ebben sokat segíthet, ha a CELP-M modellt időről-időre felhasználod. A tervezettség, kontroll és visszacsatolás különösen fontos módszertani elemek.

---