

MÓDSZERTANI MESTERFOGÁSOK

David Autissier
Jean-Michel Moutot
Kevin J. Johnson

VÁLTOZÁS-MENEDZSMENT ESZKÖZTÁR

65 gyakorlati eszköz

Készült az eredeti mű harmadik kiadása alapján

Z-Press Kiadó

Tartalomjegyzék

Előszó 7

1. TÉMA **A VÁLTOZÁS MEGÉRTÉSE** 10

- *1. eszköz* A változásmenedzsment fejlődése 12
- *2. eszköz* A Lewin–modell 14
- *3. eszköz* A Kanter–féle változáskerék 18
- *4. eszköz* A Kotter–modell 20
- *5. eszköz* A Morgan–modell 22
- *6. eszköz* A Kübler–Ross változásgörbe 24
- *7. eszköz* Interkulturális keret a változáshoz 26
- *8. eszköz* A szervezet három alrendszere 28
- *9. eszköz* A transzformáció fő ágai 30

2. TÉMA **A VÁLTOZÁS KEZELÉSE** 32

- *10. eszköz* Instrumentális változástámogatás 34
- *11. eszköz* Vezetői változásmenedzsment 36
- *12. eszköz* Agilis változás 38
- *13. eszköz* Változás *BizDev* logikában 40

3. TÉMA **A VÁLTOZÁS FELTÉRKÉPEZÉSE** 42

- *14. eszköz* A változás szintjének felmérése 44
- *15. eszköz* Az érintettek térképe 48
- *16. eszköz* A változások térképe 50
- *17. eszköz* A kockázatok térképe 52
- *18. eszköz* A szövetségesek térképe 56
- *19. eszköz* A kulcsszereplők áttekintő táblázatai 58
- *20. eszköz* A közvetítői hálózatok 60
- *21. eszköz* A feszültségpontok térképe 62
- *22. eszköz* Az ellenállások értékelése 64
- *23. eszköz* Az ellenállás megnyilvánulásainak mátrixa 66
- *24. eszköz* A szociológiai margaréta 70
- *25. eszköz* Többtengelyes hatásvizsgálat 74
- *26. eszköz* A szervezeti hatások vizsgálata 78
- *27. eszköz* Az emberi hatások vizsgálata 80
- *28. eszköz* Változási stratégiák 82
- *29. eszköz* A változásmenedzsment csapat méretének meghatározása 84

4. TÉMA **VÁLTOZÁS KOMMUNIKÁCIÓJA** 88

- *30. eszköz* A változás érvrendszere 90
- *31. eszköz* A pitch mint kommunikációs eszköz 94
- *32. eszköz* Attraktivitás és hitelesség mátrix 96
- *33. eszköz* Kommunikációs mix 100

- *34. eszköz* Egyeztetés a munkavállalói képviseletekkel ... 104
- *35. eszköz* A kommunikációs terv ... 106
- *36. eszköz* A kommunikációs csomag ... 110

5. TÉMA **A VÁLTOZÁS KÖZÖS KIALAKÍTÁSA** ... 112

- *37. eszköz* Elköteleződés versus eltávolodás ... 114
- *38. eszköz* A workshopok mátrixa ... 116
- *39. eszköz* A szereplők fája workshop ... 118
- *40. eszköz* Legjobb forgatókönyv, legrosszabb forgatókönyv workshop ... 120
- *41. eszköz* Ötletláda workshop ... 122
- *42. eszköz* Speed boat workshop ... 124
- *43. eszköz* Kötélhíd workshop ... 126
- *44. eszköz* A RACI mátrix ... 128
- *45. eszköz* CoDev workshop ... 130
- *46. eszköz* Metafora workshop ... 132
- *47. eszköz* WorkOut workshop ... 134

6. TÉMA **A VÁLTOZÁS TÁMOGATÁSA** ... 136

- *48. eszköz* Átállási terv ... 138
- *49. eszköz* Képzési igények elemzése ... 140
- *50. eszköz* Képzési terv ... 144
- *51. eszköz* Vezetési innovációs mátrix ... 148

7. TÉMA **A VÁLTOZÁS ÉS A TRANSZFORMÁCIÓ NYOMON KÖVETÉSE** ... 150

- *52. eszköz* A változás megvalósítási terve ... 152
- *53. eszköz* Az ICAP barométer ... 154
- *54. eszköz* Visszajelzések gyűjtése ... 158
- *55. eszköz* Üzleti mutatók ... 160
- *56. eszköz* Szervezeti felmérések ... 162
- *57. eszköz* Változásmenedzsment lépések nyomon követése ... 166
- *58. eszköz* Változásmenedzsment szolgáltató kiválasztása ... 168
- *59. eszköz* A transzformációs térkép ... 170
- *60. eszköz* A transzformációs terület feladatai ... 172
- *61. eszköz* Digitális transzformáció ... 174
- *62. eszköz* Változásra való érettség ... 176

8. TÉMA **CHANGE TECH – A VÁLTOZÁSMENEDZSMENT AUTOMATIZÁLÁSA** ... 180

- *63. eszköz* Change Tech érettségi modell ... 182
- *64. eszköz* DAP: automatizált képzés ... 184
- *65. eszköz* Change Factory ... 186

Összefoglalás ... 189

Irodalomjegyzék ... 190

Képek és illusztrációk jegyzéke ... 191

11.

eszköz

Vezetői változás-menedzsment

> *Aki egy hegyet akar elmozdítani, az kis kövek elmozdításával kezdi.*
>
> Konfuciusz

Röviden...

Kotter munkássága rávilágított a felsővezetők és a teljes **vezetői vonal** kulcsszerepére a változási projektek képviseletében és sikerre vitelében. Ez kezdetben a vezetők változásvezetési képzésében nyilvánult meg. Azóta ez a vezetői dimenzió mind a vállalati vezetők, mind pedig a változás vezetőinek szintjén kibővült: ma már nemcsak a vezetői szerepvállalás és elköteleződés van fókuszban, hanem az egyéni és kollektív változási képességnek a fejlesztése is. A vezetési innováció lényegében a vezetői gyakorlatok megújítását jelenti oly módon, hogy azok szervesen magukba foglalják a változási célkitűzéseket.

A VÁLTOZÁS VEZETŐI

VÁLLALATVEZETÉS

- Felkészülés a változás vezetésére
- Változási és vezetési innováció bevezetése a csapatban
- Saját változási képesség fejlesztése

A VÁLTOZÁS VEZETŐI

- Változási stratégia meghatározása
- Projektprogram kialakítása
- A változás megtestesítése

MIÉRT HASZNÁLJUK?

Célok

1996-ban Kotter[1] felhívta a figyelmet az instrumentális változásmenedzsment korlátaira, továbbá rámutatott arra, hogy a változás az operatív szinten, a közvetlen vezetőkön keresztül valósul meg. Úgy találta, hogy fontosabb a vezetőket felkészíteni, hogy a változás közvetítői legyenek, mint projektlogikában különböző anyagokat előállítani, ahogyan azt az instrumentális megközelítés javasolta. A változásmenedzsment arra irányul, hogy a vezetőket felkészítse és olyan pozícióba hozza, hogy képesek legyenek a változást képviselni, illetve a gyakorlatban bevezetni. Ezt a megközelítést vezetői változásmenedzsmentnek nevezzük.

Kontextus

Ez a vezetői modell Kotter 1996-os első írásai óta tovább fejlődött. A vezető már nem pusztán közvetítő, hanem a változás társalkotója, aki új módokat talál arra, hogy bevonja a munkatársait. Az elmúlt években, a *felszabadított szervezet* irányzat hatására (Carney és Getz, 2016)[2] megjelent a vezetési innováció fogalma, amely a vezetői gyakorlatok újra definiálását célozza a szervezeti átalakulásokkal és a szervezet változási képességével is összhangban.

HOGYAN HASZNÁLJUK?

Lépések

1. Felkészülés a változás vezetésére
A cél az, hogy a vezetők elsajátítsák az agilis és az instrumentális megközelítés fő elemeit, valamint a Kotter-modell nyolc lépését.

2. A változás és a vezetési innováció bevezetése a csapatban
Ide tartozik a kommunikáció, a feszültségpontok kezelése és a workshopok vezetése, valamint az új vezetési megoldások kipróbálásához szükséges kísérletezés.

3. A saját változási képesség fejlesztése
Ez a személyes fejlődés része: a változáshoz való viszony és alkalmazkodóképesség tudatos alakítása.

4. A változási stratégia meghatározása
Vezetői nézőpontból egy olyan változási irány kijelölése, amely illeszkedik a szervezet tevékenységéhez és kultúrájához.

5. A projektprogram kialakítása
A változási stratégia lebontása konkrét projektekre, amelyek összehangoltan viszik előre a megvalósítást.

6. A változás megtestesítése
A változás megjelenítése a működésben, láthatóvá tétele szimbólumokon és konkrét viselkedésen keresztül.

Módszertan és javaslatok

Minden olyan személy a szervezetben, akinek felelőssége van a közös cselekvés irányításában, egyszerre vesz részt az irány kialakításában és a megvalósításban. A két szerep közötti különbség nem éles, bár a változás vezetőinek súlya a hierarchiában elfoglalt helytől függ. A vállalatvezetők és a változás vezetőinek tudatos felkészítése a változás és a transzformáció kezelésére a változások sikerének egyik kulcstényezője.

Mielőtt belevágsz...

- √ **Határozd meg a vezetői kör létszámát és fejlesztési igényeit.**
- √ **Építsd be a változással kapcsolatos tartalmakat a vállalatvezetés és változás vezetőinek képzéseibe.**
- √ **Fejleszd a vezetők változással kapcsolatos szemléletét például online tanfolyamokkal.**
- √ **Indíts a változáshoz kapcsolódó képzési programokat a változási projektekhez kötődően.**

[1] KOTTER, J.: *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996 (Magyarul: John Kotter: *A változások irányítása*, Kossuth Kiadó, 1999).,
[2] GETZ, I. – CARNEY, B. M.: *Freedom, Inc.*, új, bővített kiadás, Somme Valley House, 2016 (Első kiadás magyarul: B. M. Carney – I. Getz: *Szabadság Zrt.*, Akadémia Kiadó, 2010)

39.

eszköz

A szereplők fája workshop

> *A hódítás igénye az erőből fakad, a részvétel igénye a mély rácsodálkozásból.*
>
> Arthur Koestler

Röviden...

A **szereplők fája** az egyik legismertebb és leggyakrabban használt workshop, különösen feszültségoldó foglalkozásokon. A szereplők fáját ábrázoló rajz segít könnyen kifejezni a különböző megéléseket. Kezdetben papír alapon működött, ma már digitális alkalmazásokban is elérhető. Egyszerűen megvalósítható módszer, amely segít képet adni egy projekttel vagy helyzettel kapcsolatos állapotról, miközben lehetőséget ad az érintetteknek, hogy megfogalmazzák az érzéseiket.

A SZEREPLŐK FÁJA



MIÉRT HASZNÁLJUK?

Célok

A szereplők fájának ábrázolása két célt szolgál:

- segít, hogy az egyének elhelyezzék magukat, és kifejezzék a projekt vagy a helyzet kapcsán megélt érzéseiket;
- lehetőséget ad a projektvezetőnek vagy a vezetőnek, hogy észlelje a kialakuló vagy már meglévő feszültségeket, és kezelje azokat.

Kontextus

A szereplők fája ábrázolás használható projektekben és vezetői működésben is. Projektkörnyezetben általában a projekt indítása után, a hatás felmérésére alkalmazható. A workshop minden fontosabb mérföldkő után megismételhető, hogy látható legyen az érintettek elfogadása és megítélése. Vezetői helyzetben egy vezető rendszeresen használhatja ezt az eszközt a csapat hangulatának felmérésére. A szereplők fájának időbeli összevetése megmutatja, hogyan alakul a bevonódás és az elfogadás.

HOGYAN HASZNÁLJUK?

Lépések

1. Bevezetés
A feldolgozandó kérdés és a workshop menetének ismertetése.

2. Önvizsgálat
Minden résztvevő röviden átgondolja, hogy az adott helyzetben melyik figura fejezi ki leginkább őt a vizsgált téma kapcsán.

3. Választás
A résztvevők kiválasztják a figurájukat digitális felületen, vagy egy jelölést helyeznek el a papíron.

4. Magyarázat
A facilitátor kéri a résztvevőket, hogy beszéljenek a választott figurákról, a leggyakrabban választottal kezdve. Arra ösztönzi őket, hogy a kérdéshez kapcsolódva minél konkrétabban és a helyzethez kötötten magyarázzák a választásukat.

5. Rögzítés
A beszélgetés során a facilitátor feljegyzi azokat az elemeket, amelyek választ adnak a kiinduló kérdésre. Ezek egyszerre segítik a megértést és alapot adnak a megoldásokhoz.

6. Lezárás
A végén a facilitátor összefoglalja az elhangzottakat, amelyeket szükség esetén rögzíteni is lehet. Célszerű a lehetséges további lépéseket is megnevezni.

Módszertan és javaslatok

Az alkalmazott módszer a pszichológiában lateralizációnak nevezett megközelítésre épül. A facilitátor egy, a résztvevőket érintő témáról beszélteti őket egy közvetítő eszköz (egy rajz) segítségével.[1] A résztvevők nem a saját választásukat magyarázzák, hanem egy figurát jellemeznek, így könnyebben megszólalnak, illetve értelmezési helyzetbe kerülnek, nem pedig magyarázkodásba. A facilitátor törekszik arra, hogy minél konkrétabb válaszok szülessenek. A szereplők fája használható a jelenlegi állapot leírására, de egy kívánt jövőkép megfogalmazására is. Kérhetjük a résztvevőktől, hogy válasszák ki azt a figurát, amelyik a leginkább jellemzi őket jelenleg, és azt is, amelyik a kívánt állapotot fejezi ki. A két figura jellemzése láthatóvá teszi a jelenlegi és a kívánt helyzet közötti különbséget. Javasolt kis csoportban dolgozni, de az is megoldható, hogy 4-5 fős csoportok közösen választanak egy figurát. Ez erősíti a csoporton belüli egyeztetést.

[1] A lateralizáció (a pszichológiában, illetve az idegtudományban) azt jelenti, hogy az agy bal és jobb féltekéje bizonyos funkciók feldolgozására specializálódik, és egyes képességek inkább az egyik oldalhoz kapcsolódnak. Jelen példában a verbális kifejezés (beszéd) a bal agyféltekéhez, a vizuális kifejezés (rajz) a jobb agyféltekéhez kapcsolódik erőteljesebben. *(A szerkesztő megjegyzése.)*

Mielőtt belevágsz...

- √ **Dolgozzatok 10–15 fős csoportokban.**
- √ **Az időkeret legfeljebb másfél óra.**
- √ **Vezesd úgy a beszélgetést, hogy a résztvevők a rajzokat értelmezzék.**
- √ **Rögzítsd a workshop fő megállapításait.**

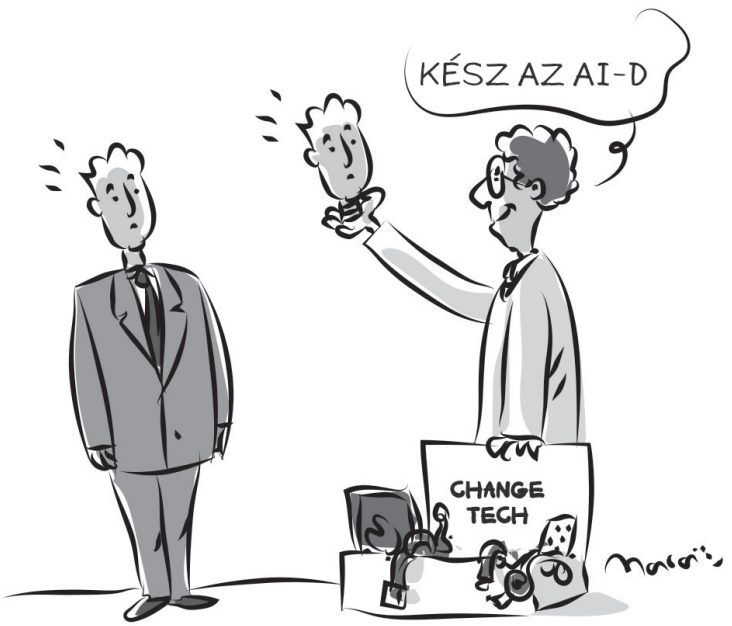
8.
TÉMA

CHANGE TECH – A VÁLTOZÁS-MENEDZSMENT AUTOMATIZÁLÁSA

“

A szoftver felfalja a világot.

Marc Andreessen



A *„Szoftver felfalja a világot”* kifejezés jól mutatja, mennyire meghatározó szerepet tölt be a technológia a mai világban. A generatív AI megjelenése a tartalomelőállítási képességével együtt, valamint a számos digitális, tranzakciós és adatvezérelt alkalmazás felveti a kérdést, automatizálható-e részben vagy egészben a változásmenedzsment. Ahogy sok más területen, itt is zajlik egy technológiai átalakulás, amit „Change Tech”-nek nevezünk.

Change Tech

A „Change Tech” lényege, hogy digitális, mesterséges intelligenciára és generatív AI-ra épülő eszközöket használ a szükséges anyagok és dokumentumok előállítására, és új megközelítéseket, módszereket és eszközöket hoz be a változásmenedzsmentbe. A célunk az, hogy ezekre a technológiákra építve olyan „Change Factory” típusú működést alakítsunk ki, amely képes automatizálni az előállítási folyamatokat, és adatokat szolgáltat a változási projektekről a nyomon követés és a változási képesség fejlesztése érdekében.

Az AI projektek változása

A klasszikus változásmenedzsment eszközeit próbára teszik a mesterséges intelligenciával kapcsolatos projektek. Felmerül a kérdés, hogy a mesterséges intelligencia és generatív AI projektek támogatására ugyanazok a megközelítések működnek-e, mint a korábbi informatikai (ERP és digitális) projektek esetében, vagy vannak sajátosságaik. Az olyan elnevezések, mint „*Change Lab*”, „*Adoption Factory*”, „*Change Factory*”, „*Onboarding Factory*” vagy „*Membership Factory*” a vállalaton belül kialakított változásmenedzsment struktúrákat írják le. A név mögött egyértelmű szándék látszik: gyors és széles körű bevezetés támogatása az új technológiák elfogadásához.

Eszközök

63. Change Tech érettségi modell 182
64. DAP: automatizált képzés 184
65. Change Factory 186

