



ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001

Közigazgatási Vezetői Akadémia

Változásmenedzsment

Tréning háttéranyag

Tananyagszerző: Nagy Péter

Tartalomjegyzék

Bevezetés és tartalmi összefoglalás.....	5
1. Változás menedzsment fogalma	7
1.1. A változásmenedzsment szervezeti kontextusa.....	7
1.2. Változásmenedzsment modellek	8
2. CELP-M VÁLTOZÁSMENEDZSMENT RENDSZER.....	14
C = Culture – KULTÚRA.....	15
E = Environment – KÖRNYEZET	18
L= Leadership = VEZETÉS – A PROJEKT SZPONZORA	21
P= People – EMBEREK	21
M= Method – MÓDSZER	22
3. Változásmenedzsment eszközkészlete a CELP-M rendszerben	26
3.1. A változásmenedzselés tevékenységei és eszközkészlete	26
A szervezeti kultúra diagnosztizálása – kérdőív.....	32
A szervezeti kultúra diagnosztizálása.....	33
A szervezeti kultúra meghatározása – pontozó lap	41
A változási projekt megvalósítása.....	42
2. szakasz: A szervezeti kultúra elemeinek elterjesztése a szervezet alsóbb szintjein.....	44
4. Esettanulmány : Plus program – Metropolitan Police	46
A projektorientált vállalat:.....	48
A komplex, kockázatos feladatok megvalósításra a szervezetek projekteket vezetnek be.....	48
A projektek stratégiai opciót jelentenek egy vállalat szervezeti felépítésében.....	49
A vállalat „projektorientált vállalatként” való felfogása új lehetőségeket és kihívásokat jelent a menedzsment számára	50
A „projektek általi menedzsment” projektorientált szervezeteknél központi menedzsmentstratégiát jelent	50
A projektorientált szervezet karcsú, rugalmas és alkalmazkodó.....	52
A projektek a projektorientált szervezet strukturális elemeit jelentik	52
Stratégiai központok, irányító körök és erőforrás pool-ok, mint a projektorientált szervezet integratív struktúrái	53
Projektorientált vállalatnál a feladatok elvégzésének felelőssége a végrehajtásban résztvevő szakértőké. A mátrix-projektszervezet halott!.....	54
A projekthálózatok a projektorientált szervezetek új megközelítési módjai	55

A projekthálózat több, azonos időben folyó projektet, s azok egymáshoz fűződő kapcsolatait jelenti.....	55
A projekthálózatok kontrollingja emeli az információs minőséget.....	56
A projektek formális és informális kapcsolatokkal kapcsolódnak egymáshoz.....	58
A projektorientált vállalatok sajátos értékei, normái és szabályai	59
A projektorientáció kifelé és befelé is kommunikálандó.....	59
A projektorientált vállalat kultúrája a projektmenedzsment kultúra meglétével jellemezhető ...	60
A projektmenedzsmentet a projektorientált vállalatok helyzetre szabottan alkalmazzák: Nincs egyetlen és kizárólagos PM megközelítés.....	60
A projektorientált vállalat a változás (dinamika) menedzsmentre különösen alkalmas	62
A projekt orientált szervezetek válságlehetőségeket is jelentenek.....	62
A projektorientált vállalat szervezeti struktúrája a dinamikus környezetet képezi le	62
A projektorientált vállalat a válságkezelést projektekkal hajtja végre	63
A projektorientált vállalat egy forradalmi szervezet!	63
Összefoglalás.....	63
Ajánlott szakirodalom	64

Bevezetés és tartalmi összefoglalás

Változások mindig voltak és lesznek. A mai szervezeti környezetre elmondható, hogy a változás alapelemmé vált, a szervezetek életében szinte hagyományos funkcióként épül be. Éppen ezért menedzselése nem különleges feladat, hanem a vezetés egyik, újonnan intézményesült tartalmi eleme.

Ami igaz volt tíz-húsz éve, ma már nem az: a világ meghatározó nagyvállalatai közül sok tönkrement, eltűnt, átalakult. Iparágak jönnek létre és tűnnek el, másoknak játékszabályai változnak meg egyik napról a másikra. A változások mérete elképesztően nagy.

A változások egyre gyakrabban következnek be, egyikük még el sem ült, már a másik indult be, sokszor átlapolással vagy éppen egymással párhuzamosan zajlanak. A változások sebessége gyorsabb, mint korábban, a szervezetek vezetőinek és kulcsembereinek kevesebb idejük van reagálni, cselekedni. Előre látni őket még nehezebb.

A változtatás, azaz a változás menedzselése olyan tudatosan felépített szervezeti tevékenységek sorozata, amelyben a változtatást kiváltó okok és az elérendő szervezeti-üzleti célok egymással szoros összefüggésben állnak.

Megváltoztatni valamit annyi, mint egy szervezeti állapotot olyanná tenni, amelyben a szervezet önmagától nem kerülne. Úgy gondoljuk, a változás és a változtatás közötti különbségtételre is a fenti gondolatok magyarázatul szolgálnak.

A változás akaratunktól függetlenül bekövetkezik, megjelenik egy szervezet életében. Megjelenik egy-egy projekt, munkafolyamat, vagy szervezeti akció másodlagos, akár akaratlan hatásaként is.

A változtatás önmagától nem következik be. A változtatás okait ismerni és elemezni kell (szervezeti helyzetkép), hogy indokolhassuk a változtatás kívánt szervezeti céljait és irányait.

Változtatásra akkor van szükség, ha a szervezetet alkalmassá akarjuk tenni valamilyen lehetőség kihasználására, vagy valamilyen fenyegetés elhárítására.

A változásmenedzselés a mai szervezeti életben egyszerre folyamat és kompetencia. A változások beépülnek a projektek folyamatába, másfelől a változások kézbentartása, irányítása új vezetői kompetenciaként jelenik meg.

Ennek a tananyagnak a szerzője gyakorló vezető és tanácsadó, aki maga is nap mint nap átéli a változtatás szépségeit és buktatóit. A tananyagban ajánlott változáskezelési rendszer saját tapasztalatok alapján, hosszú ével során került kialakításra, és több, különféle típusú és méretű (állami nagyvállalat, nemzetközi pénzügyintézet, minisztériumi szervezet, hivatal) környezetében gyakorlati alkalmazás során pedig kipróbálásra. A háttéranyagot a Vezetőképző Akadémia résztvevői a tréning egyik anyagaként veszik kézbe, és a tréning műfaj sajátosságainak megfelelően az anyag gyakorlati irányultságú, az elméleteket csak a legszükségesebb mértékben tartalmazza. A tréning abban különbözik a hagyományos iskolai oktatástól, hogy a kommunikáció többnyire kétirányú, a tudást a résztvevők csak részben az előadások révén, másrészt pedig az úgynevezett struktúrált tapasztalatszerző gyakorlatok által szerzik meg. A tanulási eredményért mindkét fél (a tréner és a

résztevők) közösen felelnek, az aktivitás kétdoldalú. Ezért e tréning háttéranyag is arra koncentrá, minél több gyakorlati, kipróbálható, végig gondolható eszközt, módszert adjunk át a résztveőknek és ezekkel dolgozzunk közösen.

A tananyag első fejezete kontextusba helyezi a változás fogalmát és röviden ismerteti a szakirodalom által leginkább használatos változási modelleket.

A második fejezet egy a szerző és munkatársai által kidolgozott és a gyakorlatban kipróbált rendszert mutat be a változás menedzsmentjére.

A harmadik fejezetben a bemutatott változásmenedzsment rendszerhez használatos eszközöket mutatjuk be. Szintén ez a rész bemutat egy projektszerűen végrehajtott változási folyamatot.

A negyedik fejezetben egy esettanulmány olvasható, amelyet a tréning során feldolgozunk, és amely speciális közszolgálati környezetben vizsgálja meg a változásmenedzsment leglényegesebb elemeit. Ezen kívül itt szerepeltetünk egy tanulmányt, amelyet az e-learninges feldolgozásra ajánlunk, és amely a projektalapú szervezet alapelveiről szól.

1. Változás menedzsment fogalma

1.1. A változásmenedzsment szervezeti kontextusa

A változás szervezeti értelemben mindig jelen van, de a változásmenedzselés olyan tudatosan felépített szervezeti tevékenységek sorozata, amelyben a változtatást kiváltó okok és az elérendő szervezeti-üzleti célok egymással szoros összefüggésben állnak. A változásmenedzsment aktív, proaktív tevékenység, nem csak a változásokra reagál, hanem a vezetés jövőbeli vízióját váltja valóra, és ezáltal generál változást.

Mivel a változások sokszor kiszámíthatatlanok, többnyire reaktívak, szakadozottak, ad hoc módon történnek és néha szervezeti krízissel társulnak. Nyilvánvaló az igény a sikeres változáskezelésre, de a mai nagyon versengő és állandóan változó környezetben többnyire sikertelenek az ezirányú szervezeti kezdeményezések. A Prosci Intézet szerint 2009-ben az amerikai cégek 60 %-a próbálta struktúráltan kezelni a változásokat, de egy másik felmérés alapján (Balogun, 2004) a változásmenedzsment programok 70%-a sikertelen.

A változásmenedzsment tevékenység lehet egy projekt egyik folyamata, ez esetben a vezetés struktúráltan próbálja irányítani az emberek elköteleződését, változását. Másfelől a változásmenedzsment lehet önálló tevékenységsorozat, amelyet valamilyen elérendő vízió, stratégiai cél szolgáltatába állítanak. mindkét esetben a tevékenységhez módszerek, hozzárendelt erőforrások és a szervezet életébe történő beépülés szükséges.

A felsővezetők a változási programok aktív és elérhető szponzorai kell legyenek. Képesnek kell lenniük összefogást elérni, a munkatársakkal eredményesen kommunikálni és aktívan részt venni a projekt végrehajtása során. Másfelől a középvezetők, szakmai vezetők és egyéb kulcsemberek támogató szerepkört kell betöltsenek, képessé kell lenniük széles körben segíteni a változási folyamatokat. Ezek a tudások és készségek a szervezeti szereplőkben nincsenek mindig telejkörűen meg, fejleszteni kell őket.

A hatékonyan változó szervezetek felismerik, hogy a munkatársak átvezetése a változásokon vezetői felelősség, felülről-lefelé történő akciókkal jár. Másfelől, nem a „szervezet”, hanem az „emberek” változnak, egyenként, mindenki. A szervezeti és az egyéni változásokat össze kell hangolni. A szponzorok támogatása, a kommunikáció tartalma, a tréningekből és tanácsadásból származó tudás önmagában nem elég a változáshoz, ha az egyének gondolkodása és viselkedése nem változik meg.

Egy projekt vezető célja sohasem a költségvetés, a feladatok és az erőforrások menedzselése. A cél a gyorsabb folyamat elérése, a magasabb színvonalú kiszolgálás megteremtése, az új termék létrehozása és piacra vitele, az új informatikai rendszer bevezetése általi költségcsökkentés. Hasonlóképpen a változásmenedzsment eredménye sem csak abban mérhető le, hogy a feladatokat végrehajtottuk és az embereket kiképeztük, hanem abban, hogy elértük-e a megcélzott üzleti vagy szakmai eredményt. A változáskezelés során ezt mindig figyelembe kell venni.

A szakirodalomban a modellek jó része az emberek ellenállásának kezelésével foglalkozik, és a vezetők is jórészt ezt gondolják a változásmenedzsment központi elemének. Hajlamosak vagyunk azt hinni: elérjük a változást, ha leküzdjük a munkatársak ellenállását. Ezzel szemben szerintünk a változásmenedzsment holisztikus szemléletet igényel, a munkatársaknak az elköteleződését a változáshoz. Ennek lényeges eleme az ellenállás feldolgozása, de valójában az embereket be kell vonni, érdekeltté és lelkesé kell tenni, pozitívumokat kell erősíteni, míg ha csak az ellenállásra

figyelünk, a negatív tartományban maradunk. Azt kapjuk, amitől tartunk. Ám ha rendszerszerűen kezeljük a változást és elkötelezetté tesszük az embereket, az ellenállás ereje is csökkenni fog. A megelőzés itt is többet ér, mint a kezelés, csakúgy, mint az egészségmegőrzésben. A változásban törekedni kell ezért a munkatársak pozitív energiáinak mozgósítására.

A változásmenedzsmentben az összjáték nagyon fontos, ezért a különféle szerepköröket körültekintően kell definiálni. Emellett a változáskezelés mint funkció vagy intézményesítése egy új vezetési irányzat. Ennek szellemében a szerepköröket betöltők változásmenedzsment kompetenciáinak erősítésén kívül e kompetencia vagy funkció egyre inkább formalizálttá válik (pl. a projekt iroda szervezeti leírásában), a szervezeti tréning-kínálatba pedig beépül a változásmenedzsment, a vezetők és kulcsszereplők telejsítmény-értékelésébe szempontként beépül a változáskezelés is, a munkatársakéba pedig a változások kezdeményezése, mint pozitív értéktartalom.

1.2. Változásmenedzsment modellek

A menedzsment szakirodalomban felbukkanó modellek eltérő kereteket ajánlanak, de szerzőik két dologban egyetértenek: 1) a változások soha sem voltak ilyen gyorsak, mint a jelenlegi környezetben (ezt már 1996 óta állítják a szerzők) és hogy 2) a változás, amelyet belső és külső tényezők okoznak, minden alakban, formában és méretben jelen vannak és ezért minden iparág minden szervezetét érintik.

A változásokkal kapcsolatban máig használt klasszikus alapmodell **Kurt Lewin** változásfolyamat modellje. Ezt a múlt század közepén dolgozta ki, de még mindig széles körben hivatkoznak rá.

Egy szervezet tagjainak reagálását a változásokra az „erőtér- analízis ” során tanulmányozta (folyamat modell, azaz azt a folyamatot elemezte és írta le, amely során létrejöhet a tanulás és változás))

- egy része – változást elfogadók, akarók: „hajtóerő”
- másik része – változást ellenzők: „visszahúzó”

Szervezet egyensúlyi helyzetben, ha a hajtóerő, ill. visszahúzó erő egyensúlyban van (erővonalak egyensúlya). A változás megindításához az egyensúlynak a hajtóerő irányába kell elmozdulnia. Ehhez (azaz a skeres változtatásához) az alábbi fázisok szükségesek

1. „felolvasztás”
2. „változtatás”
3. „lefagyasztás”

A változás akár egyéni, akár csoportszinten mély pszichodinamikai folyamat mely egyszerre áll egy felejtési (valamiből való „kitanulási”) szakaszból (identitás elvesztése nélkül) és egy bonyolult újratanulási szakaszból melyben megkísérlik újrastrukturálni az egyén gondolatait, észleléseit, érzéseit és attitűdjeit.

Ha az elmozdulást pusztán egy hajtóerő hozzáadásával akarják véghezvinni, az ellenreakciót vált ki, melynek célja az egyensúlyi helyzet fenntartása. Az egyensúly könnyebben lenne elmozdítható a visszahúzó erők eltávolításával, megszüntetésével.

DE: a visszahúzó erők nehezen megközelíthetőek, hiszen esetükben gyakran a szervezeti vagy közösségi kultúrákba ágyazódott pszichés védelmi rendszerről vagy csoportnormákról van szó.

Az ellenállással való több évtizednyi frusztráló találkozás vezetett el végül odáig, hogy elkezdtek olyan jelenségekre odafigyelni, mint a kognitív pszichológusok által vizsgált észlelésbeli védekezés, a szociálpszichológusok és a Tavistock csoport által kimutatott elutasítás, hasadás és tervezés jelenségei, és végül az Argyris által tárgyalt védekezési rutin.

Michael Beer modellje az 1980-as években született és szintén széles körben utalnak rá.

Ez egy hatlépéses modell a hatékony változásmenedzsmentre. A fő hangsúly itt a feladatok elosztásán van, amelynek értelmében a munkatársak szerepköre, felelősségi köre és kapcsolatai meghatározó tényezői a gondolkodásmód, a hozzáállás és a viselkedés megváltozásában és annak megszilárdításában. A Beer modell szerint e folyamat hat fázisa a következő:

- 1) Elkötelezettség elérése a változás előmozdítására közös helyzetértékelés alapján.
- 2) Közös szervezeti vízió létrehozása
- 3) A közös vízió konszenzusos elfogadása, kompetenciákhoz rendelés és elköteleződés létrehozása
- 4) Mindenki informálása a változásokról
- 5) A változás intézményesülésére formális szabályok megalkotása
- 6) A változás nyomonkövetése, szükség esetén módosítása.

A fenti modellek szerint a változást alaposan meg kell tervezni, mielőtt elindítanánk. Mások elképzelései szerint a változás nem lineáris eseményeknek egy adott időszakon belül megtörténő sorozata, hanem folyamatos, nyílt-végű folyamat, amelynek során a változó környezethez és feltételekhez alkalmazkodunk. A kilencvenes évektől három sokat idézett modell foglalkozott ebben a szellemben azzal, hogy milyen menetrend szerint ajánlatos egy vezetőnek változási folyamatokat levezetnie.

A leginkább idézett modell, Kotter változásmenedzsment modellje (Nyolclépéses folyamat a sikeres szervezeti átalakításra, 1996) szerint az alábbi menetrendet kell követni:

1. Sürgősség érzet keltése
2. A változást irányító csapat létrehozása
3. Jövőkép és stratégia kidolgozása
4. A változtatás jövőképének kommunikálása
5. Munkatársak felhatalmazása széles körű akciókra
6. Gyors győzelmek kivívása
7. Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése
8. Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában

Kanter és társai a Változás végrehajtásának tízparancsolata (1992) munkájában pedig ezt a lépéssorozatot ajánlja:

1. Elemezzük a szervezetet és a váltzási igényt
2. Víziót és közös irányt hozunk létre
3. Távolodjunk el a múlttól
4. Keltsünk sürgetettség-érzetet
5. Támogassunk egy erős vezetői szerepkört
6. Sorakoztassuk fel a szervezeti politikai támogatókat
7. Fabrikáljunk megvalósítási tervet
8. Hozunk létre a változást elősegítő szerkezeteket
9. Kommunikáljunk, vonjuk be az embereket és legyünk őszinték
10. Erősítsük meg és intézményesítsük a változást

Luecke 2003-ban egy hétfázisú cselekvéssorozatot javasol:

1. Mozgósítsuk a szervezeti energiákat és elkötelezettséget az üzleti problémák és azok megoldásának közös azonosítása terén
2. Hozunk létre közös víziót arról, hogyan szervezzük meg és vezetjük a szervezetet a versenyképesség érdekében
3. Azonosítsuk a vezetést
4. Összpontosítsunk az eredményekre, ne a tevékenységekre
5. Kezdjük a változást a külső szervezeti körön, aztán hagyjuk szétterjedni a többi szervezeti egységben anélkül, hogy fentről nyomást gyakorolnánk
6. Intézményesítsük a sikert formális szabályzatokkal, rendszerekkel és struktúrákkal
7. Kövessük nyomon a változást és módosítsuk a stratégiát a változási folyamat során felmerült problémákra válaszul

Beckhart és Harris klasszikus modellje a változások ellenállási vonatkozásával kapcsolatban készült a múlt század hatvanas éveiben. Ennek értelmében a változásokkal kapcsolatos ellenállás leküzdése a vezető fő feladata.

A klasszikus formula így néz ki:

$$C = [ABD] > X,$$

ahol

C a változás,

A az elégedetlenség a fennálló helyzettel,

B a javasolt célállapot vagy változás kívánatosága,

D a változás gyakorlatiságának mértéke,

X a változás költsége.

A modell sokféle mutációja ismert, például a David **Gleicher** féle változtatás (amelyet Kathie Dannemiller tett közzé 1990-es évek végén), mely szerint (*Gleicher formula*):

$$D \times V \times F > R,$$

ahol

D a fennálló helyzettel szembeni elégedetlenség (Dissatisfaction),

V a vízió, a lehetséges elérendő állapot,

F a vízió elérése érdekében megteendő első lépések (First steps), és

R az ellenállás (Resistance).

És egy másik, a hazai szakirodalomban Vecsenyi János által (2000-ben) közzétett verzió szerint:

$$EL_1 \times EL_2 \times EL_3 \times EL_4 > EL_5$$

ahol:

EL₁ az elégedetlenség a jelenlegi helyzettel,

EL₂ az elképzelt jövőkép,

EL₃ az első lépések terve, és megtétele, azaz a stratégia és akcióterv az elképzések megvalósítására,

EL₄ az együtt lépés, azaz széles körű részvétel a problémák azonosításában és a változás megtervezésében az elkötelezettség megszerzése érdekében,

EL₅ a változásokkal szembeni ellenállás.

Beer és Nohria a változásoknak két archetípusát különbözteti meg. A megkülönböztetés alapja, hogy vezetők, sokszor tudattalanul is, más és másféle okokat látnak a változások okaiként. Az „E” típusú változás alapja a gazdasági érdek (economic value), az „O” típusú változás mozgatója pedig a szervezet képességei (organizational capability).

Az „E” típusú változásokat általában velejárói a drasztikus leépítés, átalakítások, általában a gazdasági ösztönzők. A változások mércéjét csak részvényesek érdekei határozzák meg. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az ehhez a típushoz tartozó módszereket gyakrabban alkalmazzák az amerikai szervezetek, mint az „O” típusút. Az „O” típusú változást alkalmazó menedzserek úgy gondolják, hogy ha kizárólag a részvények árának emelkedésére koncentrálnak, akkor sérülhet maga a szervezet.

Ebben a megközelítésben a cél az, hogy az egyéni és szervezeti tanulás által fejlesszék a vállalati kultúrát és az emberek képességeit. Fontos, hogy visszajelzéseket kapjanak és reflektáljanak azokra a változás folyamata során. A szervezetek, akik ezt a módszert alkalmazzák erős, az elkötelezettségen alapuló szerződést kötnek alkalmazottaikkal. Az amerikai szervezetek nagyok ítélik annak kockázatát, hogy az alkalmazottak megszegik az ilyen szerződéseket. Az európai és ázsiai gyakorlatban többször előfordul ez a módszer. A részvényesek úgy érzik, hogy az „O” elmélet nem hozza meg azt a mértékű fejlődést és fejlesztést, ami a piacon elvárható lenne, nem olyan látványos és kézzelfogható, mint az „E” elmélet eredményei.

A legtöbb szervezet igyekszik a két elméletet együtt alkalmazni, de nem veszik figyelembe a kettő között feszülő belső ellentétet. A két módszer összekapcsolásának ötlete helyes, de nagyon nehéz. Az

alkalmazottak elveszítik bizalmukat azokban a vezetőkben, akik váltogatják a gondoskodó és a keménykezű vezetési stílust.

Egyértelmű tehát, hogy többre van szükség, mint a két elmélet szimultán alkalmazása. Olyan módon kell ötvözni a kettőt, hogy a szervezet alkalmazottainak és részvényeseinek érdekei egyaránt ne sérüljenek. Előnyök azonban csak abból a kitartó akaratból és képességből származhatnak, amelyek képesek arra, hogy a szervezetet hosszú távon fejlesszék, miközben szem előtt tartják a részvényesek érdekeit is.

A változás dimenziói

A változás dimenziói	E" elmélet	O" elmélet	Az „E” és „O” elméletek ötvözése
Célok	A részvényesek elégedettségének / nyereségének maximalizálása	A szervezet képességeinek fejlesztése	Nyíltan összefogni a gazdasági érdekek és a szervezet képességei között feszülő ellentétet
Vezetés	A változás fentről lefelé történő menedzselése	Az alsó szintek részvételre való megnyerése	Felülről meghatározni az irányt, majd elkötelezni az alsóbb szinteket
Fókusz	A struktúra és a rendszer hangsúlyozása	A szervezeti kultúra kiépítése: a dolgozók viselkedése és attitűdje	Egyidejűleg fókuszálni a struktúrára és rendszerre valamint a szervezeti kultúrára
Folyamat	Programok megtervezése és bevezetése	Kísérletezés és fejlesztés	Spontaneitásra tervezés
Jutalmazási rendszer	Anyagi ösztönzőkkel motivál	Elkötelezettség révén motivál – a fizetés igazságos csere	Az ösztönzőket a változás megerősítésére, de nem irányítására használni
Tanácsadók bevonása	A tanácsadók elemzik a problémákat, és kialakítják a megoldásokat	A tanácsadók segítik a menedzsmentet abban, hogy maguk alakítsák ki a megoldásokat	A tanácsadók tapasztalt szakemberek, akik képessé teszik a dolgozókat a cselekvésre

A GE „Hétlépéses változást gyorsító modellje

- 1. Vezetői viselkedés:** birtoklás; bajnokok; példaképek; elrendeli a források felhasználását
- 2. Közös szükségletek kreálása:** biztosítása annak, hogy mindenki megérti a változás szükségességét
- 3. A vízió megformálása:** biztosítása annak, hogy az alkalmazottak általuk is vágyott eredményeket látnak konkrét magatartási formák függvényeként
- 4. Az elkötelezettség kihasználása:** különböző érdekelttségű személyek érdekeinek megértése; kulcsszerepet játszó elemek azonosítása; támogatókkal való koalíciók kiépítése
- 5. A változás tartóssá tétele:** változás indítása konkrét lépésekkel; hosszú távú tervek kidolgozása a változás tartósságának biztosítása érdekében
- 6. Az előrehaladás ellenőrzése:** mértékrendszer létrehozása, telepítése - siker értékelése; az előrehaladás felvázolása (táblázat, v. diagram formájában) mérföldkövek és teljesítményértékelés felhasználásával
- 7. Rendszerek és struktúrák változtatása:** figyelembe véve a munkaerő-alkalmazás, a tréning, az értékelés, a kommunikáció, a javadalmazási rendszer, a betöltött szerepek és a beszámoló viszonyok területét

(e területek kiegészítik és támogatják egymást)

A modell megalkotói szerint, a modellt, magát, mint egy „emlékeztető listát” (checklist) kell tekinteni, mely a már létező tudást láthatóvá, elérhetővé teszi, és biztosítja, hogy minden alapvető lépés követve legyen. A sürgősség érzetének megteremtésében, a vízió megteremtésében, kommunikációjában, a változás irányításában, a változás előrehaladásának több dimenzióban történő mérésében és a változás intézményesítésében a vezető szerepére helyeződik a hangsúly.

ADKAR modell

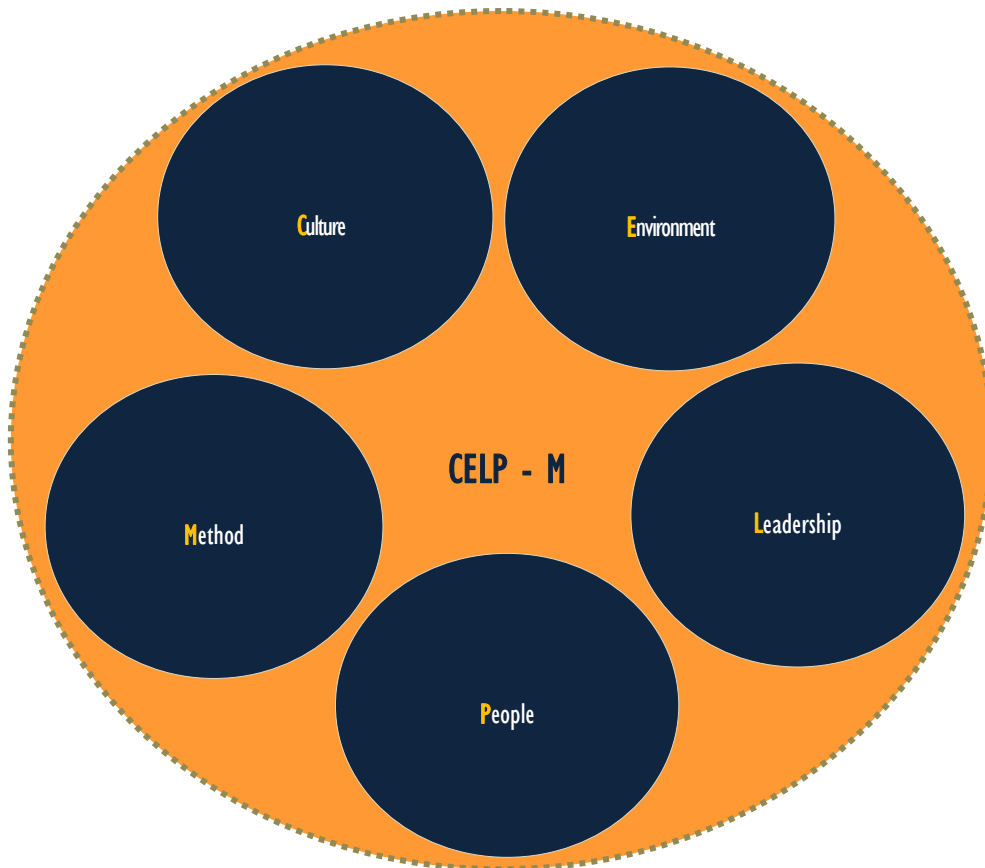
A PROSCI intézet által megalkotott modell vállalt előnye, hogy az első elemre helyezi a hangsúlyt, arra, amelyik az elégtelenség alapvető oka. A modell segítségével látható, mely elemekre nem figyelünk eléggé egy változás folyamatban. Ily módon végrehajtható akciókat tudunk megfogalmazni, illetve korrekciókat, a sikeres változás érdekében. Az öt lépés a következő:

- 1. A (Awareness)** a kívánt változás tudatosítása.
- 2. D (Desire)** a változás megtörténtének óhajtása
- 3. K (Knowledge)** annak ismerete, hogyan történjék a változás
- 4. A (Ability)** képesség új készségek és viselekdekek alkalmazására.
- 5. R (Reinforcement)** a megtörtént változás megerősítése.

2. CELP-M VÁLTOZÁSMENEDZSMENT RENDSZER

A változásmenedzsment strukturált megközelítése szilárd keretet biztosít a változások sikeres menedzseléséhez bármely szervezetben.

A CELP-M modell¹ magában foglalja mindazokat a kulcselemeket, amelyekre figyelemmel kell a változtatásokat megtervezni és végrehajtani.



C = Culture – (szervezeti) Kultúra

E = Environment – Környezet

L = Leadership – Vezetés

P = People – Emberek

M = Method - Módszer

¹ Kidolgozta Nagy Péter és munkatársai

A CELP-M modell mindegyik eleme azonos súlyú és jelentőségű és egymással szinergiában jelenik meg minden egyes változási folyamatban.

C = Culture – KULTÚRA

A kultúra meghatározásakor gondolhatunk nemzeti, üzleti (szakmai) és szervezeti szintekre.

A szervezeti kultúra egy olyan normarendszer, amely közös értékekre, hiedelmekre, magatartási szabályokra épül, és jelentősen befolyásolja a szervezeti teljesítményt.

A változások gyakran azért fulladnak kudarcba, mert az adott szervezet meglévő kultúrája merev, ellenáll a változásnak, igyekszik fenntartani a meglévő állapotot. Amennyiben nem szentelünk elegendő figyelmet a változásokat támogató szervezeti kultúra kialakításának, minden változás fenntarthatatlanná válik. A szervezet vezetőinek biztosítaniuk kell, hogy kialakuljanak a változásokat erősítő az értékek, viselkedési formák és attitűdök.

Nincs jelentősége, hogy mit változtatunk meg, a változásoknak mindig van valamilyen hatása a szervezeti kultúrára. Annak sincs jelentősége, hogy akarunk-e megváltoztatni valamit a szervezeti kultúrában, mindenképpen szükség van kontrollált változásmenedzsmentre. Bármit akarunk megváltoztatni egy szervezetben, megfelelő figyelmet kell fordítanunk a kultúrára – amely a változás folyamatában egy sor tényezőt meghatároz –, különben kudarcot vallhatunk.

A kultúra menedzselésének, fenntartásának összetettségét mutatja, hogy rendkívül sokféle elemet kell figyelembe venni, miközben magunk úgy érezzük, egy magától értetődő fogalomról van szó. A *Harvard Business Blog 2013. májusi* összeállításában néhány vezetési teoretikus a következő szervezeti kultúra definíciókat, értelmezéseket adta:

„A kultúra az, ahogy a szervezetek csinálják a dolgokat” (Robbie Katanga)

„A kultúra nagyrészt a kompenzációról szól” (Alec Haverstick)

„A szervezeti kultúra egy közösen vallott, belülről készített leírása a szervezetnek” (Bruce Perron)

„A szervezeti kultúra az értékek és szertartások összessége, amelyek egységbe forrasztják a szervezet tagjait” (Richard Perrin)

„A szervezeti kultúra jelentése a munkahelyi civilizáció” (Alan Adler)

„A kultúra a szervezet immunrendszere” (Michael Watkins)

„A szervezeti kultúrát formálja a társadalmi környezet kultúrája, egyes elemeket jobban, másokat kevésbé” (Elizabeth Skringar)

„Leegyszerűsítés azt hinni, hogy egy nagy szervezetben csak egyfajta kultúra létezhet... és az új vezetőknek kockázatos nem figyelembe venniük a szubkultúrákat” (Rolf Winkler)

„A szervezet egy élő kultúra, ... amelyik a lehető leggyorsabban alkalmazkodik a realitásokhoz” (Abdi Osman Jama)

A szervezeti kultúrák megértésére és magyarázatára a leginkább használatos modell a Handy féle szervezeti kultúra tipológia. (Ezen kívül más, széles körben elterjedt modellek is ismeretesek: Quinn, Hillel, Schein, Carmazzi, Peters-féle. A szervezeti kultúrákkal részletesen külön tárgy is foglalkozik a Vezetőképző Akadémián.) Handy szerint a különböző tevékenységet végző szervezetek jellegzetesen eltérő értékrendet fejlesztenek ki, más a munkavégzés módja, ritmusa, más személyiségű embereket vonzanak, eltér a szervezetek belső atmoszférája, sokszor még a külső jegyek (öltözködés, munkahely belső elrendezése) is egyértelműen árulkodnak az adott kultúra jellemzőiről. HANDY négy jellegzetes kultúrát különböztet meg, amelyek jellemzője, hogy jól köthetők egyes szervezeti formákhoz.

HATALOMKULTÚRA (metaforája a pókháló)

E kultúra meghatározó eleme egy olyan központi szereplő, akiből hatalom és befolyás sugárzik minden irányba (ő van a pókháló közepén). A szervezet múltbeli tapasztalatok alapján működik, és megpróbálja kitalálni, és teljesíteni a központi szereplő kívánságait. Középpontban áll a vezető, a vezetői testület, melyet körbevesznek az érdekek, kapcsolatok, a befolyások koncentrikus körei. Minél közelebb van valaki a „pókhöz”, annál nagyobb a befolyása. Kevés a szabály, az ügyrendi előírás, csekély a bürokrácia: inkább az egyénben, mint a rendszerben, testületekben hisznek. A hatalom biztosítása a kulcspozíciók megszerzésével és a rendszeres ellenőrzésekkel történik. A szervezetben jellemző a politikai magatartás: a döntések az erőviszonyok alakulásának függvényei, sokkal inkább, mint ügyrendi vagy logikai kérdések. A viszonylag kisebb, vállalkozó típusú szervezetek jellegzetes kultúrája.

SZEREPKULTÚRA (bürokratikus kultúra, jelképe a görög templom)

A kultúra metaforája a görög templom, mert értelmezésében a szervezet egy olyan konstrukció, amelyet egy oszlopos görög templomhoz lehet hasonlítani. Tartóoszlopai a funkcionális szakterületek a maguk szakismeretével és hatáskörével. A tartóoszlopok és együttműködésük kontrollját a szerepeket szabályozó ügyrendek (munkaköri és hatásköri leírások, utasítások és jelentések szabályai, a szolgálati út előírásai) biztosítják. A tartóoszlopokat összefogó és lezáró timpanon a szűk körű felsővezetés, amely az ügyrendeket kiegészítő személyes koordinációt gyakorolja. E kultúrában a szerep (a munkaköri leírás) fontosabb, mint a személy, aki betölti. A személyt a szerep betöltésére választják ki, a hatalom is a pozícióhoz kapcsolódik. A személyhez kötődő hatalmat és az előírások feletti személyes erőfeszítést gyanakvással figyelik. A teljesítmény letéteményese nem a személy, hanem a munkamegosztáson és a szabályokon alapuló személytelen rend. Ha változnak a szervezet prioritásai, akkor a szervezet újra osztja a szerepeket és a felelősségeket, s ezekhez hozzárendeli az új embereket.

A szerepkultúra a stabil, változatlan környezetben működik jól, a változást lassan észlelik és nehezen alkalmazkodnak hozzá. Belül is a stabilitás jellemzi, biztonságot és belátható jövőt kínál a szervezet tagjainak. Az elvárásokat éppen csak hogy teljesíteni szándékozó emberek ideális terepe, akiknek biztonságot és kockázatmentes szaktudást nyújt. Az önmegvalósításra törekvőknek azonban csak a szervezet csúcsai ígérnek kielégülést.

FELADATKULTÚRA – (jelképe a matrix)

Feladat- és projektirányultságú kultúra, metaforája a háló, leggyakoribb strukturális megjelenése a mátrix- vagy projektszervezet. A feladatkultúra legfőbb törekvése a feladat elvégzése, ehhez igyekszik racionális alapon hozzárendelni az erőforrásokat. A befolyás – amely a háló csomópontjaiba irányul – forrása a szakértelem és (valamelyest) a személyiség, a formális pozíciónak másodlagos jelentősége van. A hatalom és kontroll jóval megosztottabb, mint más kultúrákban. Az egyéni különbségeket, célokat és státuszokat háttérbe szorító jellegzetes csoportkultúra ez. Kifejezetten jó

alkalmazkodóképességű kultúra, csoportjai, projektjei a konkrét célok függvényében rugalmasan átalakíthatók, vagy akár meg is szüntethetők. E szervezeti modell alapelve: a feladatokhoz a feladatok által igényelt személyek kerüljenek. Sok, saját területén kompetens embernek ez a kedvenc szervezeti modellje, hiszen hozzáértő emberekkel osztozhatnak a feladatokon, konstruktívan együttműködhetnek, új meg új feladatokkal szembesülhetnek. Mindennek ösztönző hatása növeli a szervezet eredményességét is. Változó környezet, erős piaci verseny esetén sikeres ez a kultúra, ahol a gyors reagálás elengedhetetlen. Az emberek nagyfokú önállósággal cselekszenek és ellenőrzik saját munkájukat. Az értékelés szigorúan teljesítményhez kötött, az elismertséget alapvetően a képességek, és nem a kor vagy a beosztás határozzák meg. A munkakapcsolatok feladatra orientáltak, konstruktívak. A kultúra sebezhető pontja a szervezet kontrollja: ennek legfontosabb eszköze az emberek, eszközök, erőforrások projektekhez való hozzárendelése. Egyetértő légkörben, ahol a termék és a vevő mindennél fontosabb, ez jól működik. Az erőforrások szűkössége azonban könnyen versengő magatartáshoz, konfliktusokhoz vezet.

SZEMÉLYISÉGGKULTÚRA – (metaforája a klaszter, a halmaz)

Az előző három szervezeti kultúrában a szervezet céljaihoz keresik a megfelelő embereket, míg ebben a megközelítésben a hangsúly az egyéneken van, a szervezet az egyének képességeire épül. A személyes képességek érvényesülését csak minimális mértékben korlátozzák szervezeti tényezőkkel. Ügyvédi kamarák, partnerek által vezetett tanácsadó és auditáló cégek jellemző szervezeti felépítése és jellegzetes kultúrája. Központi alakjai a kiemelkedő szaktudással rendelkező személyek, akik szabad akaratukból döntenek úgy, hogy összefogva közös irodát, titkárságot, személyzetet és infrastruktúrát alakítanak ki. Szervezetük végsőkéig leegyszerűsített: leginkább az egyének halmazának tekinthető. Az egyetlen kontrollmechanizmus a partnerek közös megegyezése, ez a szervezet nem tűr semmiféle vezetői hierarchiát. Minthogy a szervezetek célkitűzései általában túlmutatnak tagjaik egyéni céljain, nagyon kevés szervezet viseli el ezt a kultúrát. E szervezet sajátos pszichológiai szerződése a szervezetet rendeli az egyén alá: az egyén bármikor kiléphet a szervezetből, kizárására ugyanakkor jóformán nincs lehetőség.

Ez a fenti tipológia jó eszköz arra, hogy elgondolkodjunk arról, mi jellemzi a szervezetnek a működését, amelyben élünk és dolgozunk.

A modernkori kihívásokra válasz a projektkultúra, amelyről részletesen a 4. rész vonatkozó tanulmányában olvashatunk. A projektkultúrában élő szervezet stratégiai szinten vezetési eszköznek tekinti a projekteket és az átmeneti szerveződések támogató szervezeti struktúrákat és folyamatokat hoz létre. (Ennek egyik eleme, hogy ezt a kultúrát már nem a mátrix, hanem az amőba- vagy felhő szerű képződmény jellemzi, mivel a tradicionális matrix struktúra már nem nyújt megoldást egy sor változás kezelésére.)

E = Environment – KÖRNYEZET

Ahhoz, hogy a szervezetben kezdeményezett változás eredményes és sikeres legyen, fontos, hogy megértsük, mindazon környezeti tényezők összetételét és dinamikáját, amelyek hatással lehetnek a változásra, vagy amelyekre hatással lehet a változás.

A környezet rendszerint négy kulcs-összetevőből áll. Az első maga a **SZERVEZET**, amely a változást „elszenvedi”, illetve a szervezet tagjai, akik véghezviszik a változást eredményező tevékenységeket. Ők lesznek majd a változás eredményének haszonélvezői vagy áldozatai, és az új status quo vagy új rendszer fennmaradása is a szervezettől függ. A változás sikere attól függ, hogy a szervezet egésze mennyire fogadó kész a kezdeményezett változásra.

Egy szervezetet – típusától függetlenül – mindig meghatározott **ÜZLETI KÖRNYEZET** vesz körül, amely meghatározza a szervezet hatékony működéséhez szükséges módszereket, tekintve, hogy a működéshez és fenntartáshoz szükséges valamennyi eszköz és berendezés a piac terméke. Vállalkozások esetében az üzleti környezet részét képezik a versenytársak is.

Végül a változásmenedzsment szempontjából jelentős szerepe van még a **POLITIKAI** és a **TÁRSADALMI** környezetnek is. Politikai döntéseknek gyakran nem várt hatásai vannak a szervezetekre. Új jogszabályok például eredményezhetnek bizonyos változásokat, vagy egy-egy hosszú távú politikai irányvonal specifikus változtatásokra készítheti a szervezetet.

A társadalmi környezet közvetlen és közvetett kapcsolatban van a szervezetekkel. A társadalmi környezetben végbemenő változások gyakran változási igényt keltenek a szervezetünkben. A vezetőknek ilyenkor előre kell gondolkodniuk, és nemcsak reagálni, hanem elébe menni előttük álló változásoknak

A szervezeti változásokat rendszerint a külső környezet ösztönzésére kezdeményezik. Vannak azonban olyan változások, amelyek megelőzik a korukat. Nem a külső környezet hatására jönnek létre, hanem a vezetők és menedzserek döntése alapján, amelyet annak érdekében hoznak, hogy a szervezetben valami jobban, másképp működjön.

A szervezet belső környezetének vizsgálatakor két fontos elemet érdemes figyelembe venni. A mai modern időkben, a rengeteg változás közepette a szervezeteknek folytonosan meg kell újulni és tanulni. A tanuló szervezet fogalmát *Peter Senge* alkotta meg *Fifth Discipline* (Ötödik alapelv) című munkájában.

A szerző szerint „a tanuló szervezet olyan szervezetet jelent, amely jövőjének kialakítása érdekében folyamatosan növeli, erősíti alkotókedvét és tehetségét. A tanuló szervezetek fontos jellemvonása, hogy a benne résztvevők új módon képesek tekinteni magukra és a világra.”

A tanuló szervezetek alapjellemei:

1. képesség, hogy a világban zajló folyamatokat egy rendszerben lássuk, és eszerint cselekedjünk,
2. alkotó társalgást és koordinált cselekvést támogató szervezeti folyamatok,
3. szeretet és részvét alapú szervezeti kultúra.

A szerző amellet, hogy felhívja a figyelmet az emberi elme ilyen leegyszerűsítő tevékenységére, meghatároz olyan tipikusan jellemző folyamat rendszereket, ún. rendszerarchetípusokat, amelyek felismerése egy adott helyzetben segítheti a mélyebb megértést és ez által a megoldást. Szintén a mélyebb megértést segítheti elő a rendszerelmélet törvényeinek ismerete.

Azok a „ mélyen belénk épült általánosítások, képek és elképzelések, amelyek alapvetően befolyásolják, világszemléletünket, és leghétköznapibb cselekvéseinket.”

A tanuló szervezetek öt alapelve:

1) Személyes tökéletesedés:

folyamatos tanulás, pontosan tudják, hogy mi a fontos számukra, mit szeretnének elérni, tehát rendelkeznek egy személyes jövőképpel, valamint meg tudják alkotni a valóság pontos képét is. A jelen és a jövőkép közti eltérésből létrejön a kreatív feszültség, amely ösztönzi az egyént céljai elérésére. A tanuló szervezetben érett önmegvalósító személyiségekre van szükség, akik folyamatosan törekednek személyes hatékonyságuk fejlesztésére mind a feladatok elvégzésében, mind társas kapcsolataikban, a munka és a magánélet területein egyaránt. A kezdeményező és a döntéseikért felelősséget vállaló emberek növelik a vállalat rugalmasságát. A tanuló szervezetben a személyes irányítás, az önmegvalósítás nemcsak a felső vezetők kiváltsága, hanem a munkavállalók lehető legszélesebb körére terjed ki. Fontos megjegyezni, hogy itt többről van szó, mint pusztán a munkavállaló fejlesztéséről. A személyes irányítás alapelve az emberrel foglalkozik, azzal, hogy ki-ki egyénileg miként érheti el magasabb rendű céljait. A tanuló szervezet egy egészséges szervezet, amelyben boldog, emberek dolgoznak azokért a célokért, amelyek valóban fontosak számukra. A személyes kiváltság magas szintjén álló emberek képesek következetesen elérni az általuk fontosnak tartott célokat (lényegében úgy fogják fel életüket, ahogyan a művész fogja fel a műalkotást). Belső igény hajtja őket, hogy egész életükön át tanuljanak.

2) Felismert és feldolgozott mentális modellek:

A világról alkotott előfeltevések befolyásolják észlelésünket (tehát azt, hogy mit látunk), valamint azt is, hogy az észlelt dolgokat hogyan értelmezzük. Ám még ennél is fontosabb az a tény, hogy gondolati mintáink nagy részének nem is vagyunk tudatában, ezáltal úgy befolyásolják cselekedeteinket, hogy erről nem szerzünk tudomást. A szervezetekben gyakran előfordul, hogy az új felismerések és ötletek nem valósulnak meg, mert azok nem illeszkednek a korábbi gondolkodásmódhoz, az uralkodó szemlélethez. A gondolati minták a szervezeti kultúra mélyebb, nehezen megragadható rétegéhez tartoznak. A gondolati minták felszínre hozásával ezt a hatást tudatosíthatjuk és ezáltal idejében közbeléphetünk. Ennek az alapelvnek a lényege az, hogy egyénileg és közösen ismerjük fel gondolati mintáinkat. Ez szemléletváltást eredményezhet, és lehetővé teszi a környezet kihívásaira való megfelelő reagálást.

3) Megosztott vízió:

A közös jövőkép építése szükségessé teszi, hogy képesek legyünk felszínre hozni az olyan közös jövőképeket, amelyek hiteles elkötelezettséget és odaadást eredményeznek – alárendelés

helyett. A vezetőknek meg kell tanulniuk, hogy mennyire eredménytelen módszer, ha látomásukat megpróbálják a dolgozókra erőszakolni, függetlenül attól, hogy esetleg jó szándékkal teszik ezt.

A közös jövőkép jellemzői:

- Az egyéni jövőképekre építkeznek, ezáltal a szervezet minden tagja azonosulni tud vele.
- A jövőképnek elég kihívónak kell lennie ahhoz, hogy a munkavállalók csak közös erőfeszítéssel legyenek képesek megvalósítani azt.
- A közös jövőkép megalkotása nem egyszeri tevékenység, hanem állandó feladat. Új kihívásokat kell tudni megfogalmazni és folyamatosan kell törekedni az egyéni jövőképek minél jobb integrálására.

A közös jövőképpalkotás visszahat a személyes jövőképekre, segíti azok kikristályosodását.

4) Csoportban tanulás:

Egy megfelelő csoport úgy képes egyesíteni tagjai adottságait, hogy a csoport teljesítménye több lesz, mint az egyéni teljesítmények összege. A tanuló szervezetekben olyan tanuló teamekre van szükség, amelyek képesek felgyorsítani tagjaik egyéni fejlődését. Ezt a célt szolgálja a dialógus módszere. A csoportos tanulás azért olyan fontos, mivel a modern szervezetekben a tanulás alapvetően a csoportok, és nem az egyének szintjén valósul meg. Éppen ebben rejlik a kérdés lényege: ha a csoport nem képes tanulni, a szervezet sem fog tanulni.

5) Rendszerszintű gondolkodás:

Ezt az utóbbit, a rendszerszintű gondolkodást nevezte a szerző az 5. alapelvnek, amely integrálja, összefogja a fenti négyet. Ezzel érzékeltetve, hogy a kölcsönös függés és a folyamatos változás közepette a munkatársak olyan szervezetbe vágnak, amelyben folyamatosan megélhetik az egymáshoz kapcsolódást és a rendszerbe illeszkedést és az események előidézőit nem a külvilágban keresik, hanem felismerik saját cselekedeteik hatását. A bennünket körülvevő komplexitás csökkentése érdekében hajlamosak vagyunk a felszínen történő eseményekre reagálni, a helyzeteket az itt és mostra leszűkíteni ahelyett, hogy feltárnánk a mélyebben meghúzódó struktúrákat, az időben elhúzódó ok-okozati összefüggéseket.

Projektkultúra:

Egy másik kulcsfontosságú vizsgálati tényező, vajon mennyire válik a projektszerű működés szervezeti rutinná, mennyire uralja el a működést a meghatározott célokra, eredményekre koncentráció átmeneti szerveződés és az ennek kapcsán folytonosan jelen lévő újjászerveződés. A 4. fejezetben közlünk egy tanulmányt arról, melyek a projektszerű szervezet szervezési alapelvei. A projektszerű szervezet a modern szervezetek válasza az állandóan jelen lévő kihívásokra és út a projektkultúra felé.

A CELP-M rendszeren belül szervezeti, rendszeres tevékenységgé válik a nyílt problémakezelés, annak megvannak a fórumai, mechanizmusai. Ezek a projekt és a kommunikációs módszerekből származnak.

L= Leadership = VEZETÉS – A PROJEKT SZPONZORA

A szervezet vezetőjének/top menedzserének a változás szponzorának szerepét első számú sikertényezőjeként lehet meghatározni. A változás szponzora biztosítja a változás végrehajtásához szükséges felhatalmazásokat és forrásokat. Ő kezdeményezi és indítja be a változást. Világos **jövőképpel** kell rendelkeznie az egész változásmenedzsment folyamat várható eredményről, és szilárdan kell **hinnie** abban, hogy a kívánt cél elérhető. A vezetőnek hatalomra és lendületre, **céltudatosságra** van szüksége ahhoz, hogy a teljes folyamatot véghezvigye, és vállalja a felelősséget annak sikeréért. A szponzor részvétele egyértelműen jelzéseket ad a szervezet egésze felé. Ha a szponzor aktív és látható a támogatása, a szervezet megérzi. Ha viszont a szponzor bejelenti a változást, majd eltűnik, az emberek a szervezetben ezt is ugyanilyen erős jelzésnek érzékelik. A vezető a változás folyamatában szerepminta a többiek számára.

A szponzor hatékonysága az a tényező, amelynek alapján legnagyobb biztonsággal előre vetíthető, hogy egy változásprojekt sikeres lesz-e vagy sikertelen. Ahhoz, hogy el lehessen kerülni a változásprojekt-terv végrehajtása során felmerülő forráshiányból adódó csúszást, fontos, hogy a vezető stratégiai prioritásként kezelje, és központi kérdésként, **összpontosítva** kezelje a változást.

Ahhoz, hogy bármilyen változás sikeres legyen, a felső vezetés egyértelmű és látható elkötelezettségére van szükség. Világos **jövőképpel** kell rendelkeznie, és képesnek kell lenni arra, hogy magával vigye az embereket. Ugyanakkor nemcsak a felső vezetés hatékonysága döntő jelentőségű, a középvezetőknek, az alkalmazottakhoz való közvetlen közelségük miatt, szintén rendkívül nagy hatásuk van a változási folyamat sikerére. A változás projekt végső soron arra irányul, hogyan kell jövőben, a szervezetben a munkát végezni, és az alkalmazottak azok, aki ezt változást saját bőrükön tapasztalják az eljárásokban, rendszerekben, eszközökben, szerepekben és/vagy a szervezeti struktúrában. A változásprojekt akkor lehet sikeres, ha az alkalmazottak sikeresen el tudnak igazodni ezekben az átmenetekben, és a középvezetők vannak legközelebb az alkalmazottakhoz, így ők továbbítják feléjük a felső vezetés változással kapcsolatos üzeneteit.

Nem elég, ha a felső vezető csak megjelöli változás irányát, jelen kell lennie a folyamatban is. A vezetőknek a változás élén kell állniuk, és irányítani, nem elég csak támogatni azt. Maga után kell **húzni** az alkalmazottakat, nem pedig utasítani őket.

P= People – EMBEREK

A szervezeti változás az egyes emberek szintjén történik meg, az egyes emberek hajtják végre, hatásuk is egyéni szinten jelentkezik. Ha az egyes emberek nem változtatják meg a munkájukat napról napra, a szervezeti átalakításra irányuló erőfeszítések nem lesznek eredményesek.

A változtatásmenedzselés bizonytalan világában egy dolog teljesen biztos, a változtatást kezdeményezőket senki nem fogja pusztán a miatt támogatni, mert ők meg vannak győződve arról, hogy javaslataik jók és követendőek. Ahhoz, hogy a változtatást hordozó elképzelések megvalósulhassanak, az embereket, a környezetet, a szervezet munkatársait és csoportjait meg kell győzni.

A vezetésnek tehát „el kell adnia” a változást a szervezeten belül. A siker abban az esetben lehetséges, ha a változtatást irányítók segítségével a kollégák lebontják a szervezeti célokat személyes célokká. Könnyű beleesni abba a csapdába, hogy a vezetés kizárólag a szervezet perspektívájából gondol a változásra. Először pénzügyi, strukturális, adat- és rendszerintegrációval, vagy a változással kapcsolatos fizikai helyszínre vonatkozó kérdések merülnek fel. A szervezeti változás azonban az emberekkel egyenként történik meg. A szervezet változásra irányuló erőfeszítéseinek sikere akkor következik be, ha az egyes kollégák másképp végzik a munkájukat. A sikeres szervezeti változás az egyéni változások összesített hatására következik be. Amikor egy szervezet új eljárásokat, új technológiákat vezet be, az embereknek utána másképp kell végezni a munkájukat. Ezért fel kell tennünk a következő kérdéseket: „*Mi értelme van egy új eljárást bevezetni, ha senki nem követi?*” „*Mi értelme van egy új technológiának, ha senki nem alkalmazza?*” A válasz mindkét kérdésre „semmi”. A változásmenedzsment folyamatok csak akkor fejeződnek be időre, ha a változás megvalósult, nemcsak papíron létezik, de az emberek követik is őket

Az emberi oldal szempontjából minden vezetőnek, aki változási folyamatot irányít, körültekintően foglalkoznia kell az emberek várható és váratlan **ellenállásával**, körültekintően vizsgálnia kell **érdekeiket**, és felismertetni velük azt a **lehetőséget**, amit az átalakított folyamat vagy új kezdeményezés jelent számukra. (A változásmenedzsment modellek közül az 1. Fejezetben említett több modell is az ellenállás megküzdéssel foglalkozik.)

Az emberek ellenállnak a változásnak, ami természetes. Amíg nem látják a változásban saját érdekeiket és lehetőségeiket, nem fognak megszabadulni ettől az ellenállástól. A magyarázat/meggyőzés azonban nem elég, érzelmileg is el kell köteleződniük.

A menedzsment feladata, hogy megértse és foglalkozzon ezekkel az igényekkel. Emellett olyan struktúrát állítson fel, amelyben különböző emberek megtalálják, megértik és betöltik szerepüket a változásban. Ez pedig nem történhet másképp, mint **strukturált megközelítés** és **folyamatos kommunikáció** révén.

Ennek további eszköze a szerepkörök pontosítás és ezek révén a változás szereplőinek érdek-összehangolása.

M= Method – MÓDSZER

A változásmenedzsment sikerének alapvető feltétele, hogy strukturált, tervezett és ellenőrzött formában menjen végbe. Erre a legjobb módszer a **projekt-, illetve a program menedzsment**.

Projekt módszerrel megtervezünk, mit akarunk elérni a változás eredményeként, hogyan és milyen eszközökkel. A projekt ellenőrzött keretet biztosít a megvalósításra, szintetizálja a tapasztalatokat és növeli a közös tudásbázist.

Ha egy változtatási feladat túl bonyolult, projekt helyett érdemes programot indítani. A program keretében projektek és más tevékenységi formák eredményeként valósul meg az átfogó cél.

A projekt egy feladatvégrehajtási forma. Ez egy átmeneti szerveződés megadott eredmény elérésére, termék létrehozására. A projektek korlátait jól meghatározott célok, behatárolt időkeret és hozzárendelt erőforrások (human, pénzügyi, stb,) jelentik. Egy olyan csapat hajtja verge, amelyet kizárólag a projekt végrehajtására állítottak össze.

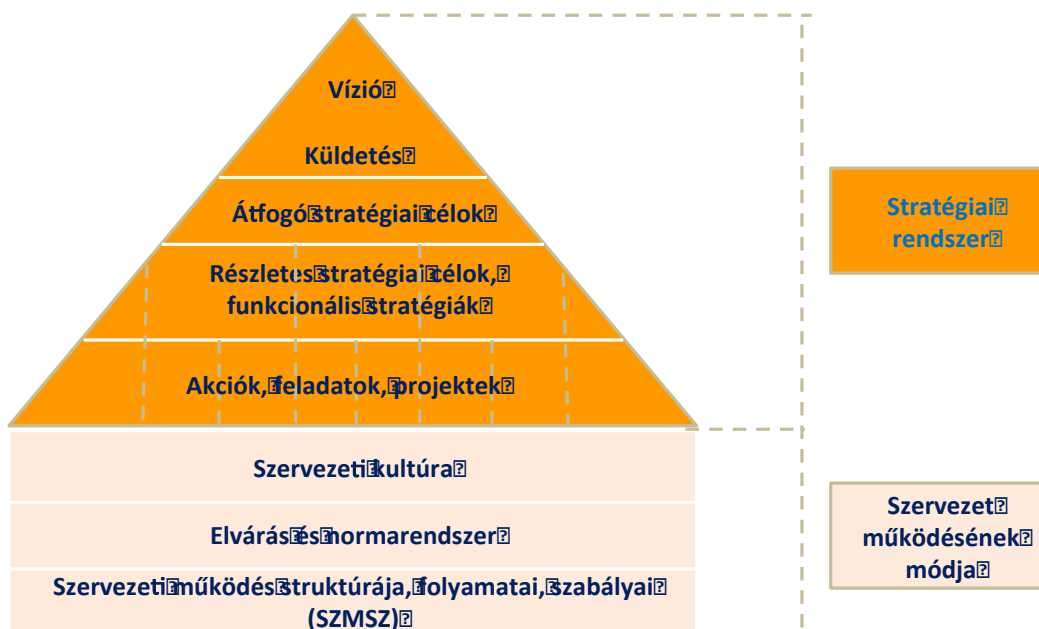
A program stratégiai célok elérésnek módszere, változások vagy nagy méretű átlakításoké, amelyek az egész szervezetre kiterjednek. A program végrehajtási ideje több év is lehet. Annak érdekében, hogy elérjék a program céljait, a szervezetek számos projektet, akciót és egyéb tevékenységet indítanak és hajtanak végre egy ernyő alatt.

A módszeresség egyik fő eleme a vízió és a célrendszer összehangolása. Mint Eli Goldbratt zseniális könyve, A cél bemutatja, sokszor nem tudjuk pontosan megmondani, hogy mit is akarunk elérni, azt tudjuk csak, hogy mit akarunk tenni, de mindig meg kell kérdezni, hogy miért és milyen feltételekkel tehetjük ezt.

Az alábbi ábra szemlélteti, hogyan kapcsolódhatnak a változtatási projektek a szervezet stratégiai célrendszerébe. Ennek alapján látható, hogy módszertanilag a projekt a stratégiai akciók, feladatok egyik megvalósítási formája, a változásmenedzsment szempontjából pedig általában a működésmód megváltoztatására irányul, például kultúrafejlesztésre vagy átszervezésre.



Szervezetek stratégiájának és kultúrájának rendszere



12

© KONETT Team

A változásprojekt céljainak kitűzése és a határidők meghatározása révén a vezetés jóval simábban tudja irányítani a teljes folyamatot. Ahhoz, hogy a vezetés képes legyen a változási folyamat végrehajtására, érdemes és hatásos erre **menedzsment tréning** keretében felkészíteni őket. E tréning révén a felelős vezetők felkészülnek a változással kapcsolatos várható feladataikra, és lefektetik a jövőbeli kulturális tényezők alapjait.

A változás teljes folyamatában körültekintően megtervezett **kommunikációra** van szükség, amelynek valamennyi érintett mindent megtudhat, amit tudnia kell és kapaszkodót jelenthet számára. illetve megfelelő választ kaphat a változás sikerét érintő kérdéseikre.

A változás emberi oldalának szem előtt tartásában rendkívül nagy jelentősége van a **kommunikációnak, a motivációnak, a konfliktuskezelésnek és a stressz kezelésnek**. Ezen ismeretek és készségek hiánya a változási folyamat biztos kudarcát jelentheti. Érdemes tréning keretében ezekre felkészíteni a vezetőket és a változások közvetítőit, különös figyelemmel az egyes témakörök változási folyamatban fontos jellemzőire.

A változásokban kulcsszerep nemcsak a vezetőknek jut, hanem azoknak a munkatársaknak is, akik informális befolyással bírnak kollégáik gondolataira és cselekedeteire. Ők könnyebben el tudják juttatni, meg tudják értetni a vezetés céljait, a változások tartalmát saját környezetükben. Az angol nyelvű szakirodalomban *change agenteknek* (változás ügynöke) nevezik e szerepkör betöltőit. A változás ügynöke lehet egy esemény, szervezet, amely a változást előmozdítja, de leginkább olyan személyek, akik munkájukkal katalizálják a változásokat. Üzleti, szervezeti értelemben a változások ügynöke olyan személy, akit arra választunk ki, hogy szervezeti változásokat érjen el.

Magyarországon az „ügynök” szónak olyan kulturális felhangja van, ami miatt ezt az elnevezést nem lehet használni, ezért ajánlatos *változások közvetítőinek* nevezni a változások e kulcsszereplőit. Ők azok, akik rendszeres, szervezett és rendszertelen, szervezetlen módon is beszélgetések és más kommunikációs formák révén biztosítják az információáramlást, megértést és elköteleződést széles munkatársi körben. Ennek módszereit és eszközeit a következő fejezetben ismertetjük.

Az alábbi ábra a változási szerepköröket foglalja össze.

Szerepkörök a változás folyamatában

Szerepkör	Beosztás	Feladat
A változás szponzora	Első számú vezető	A stratégiai célok kidolgozása, az elvárások megfogalmazása, a kultúraváltáshoz szükséges körülmények és feltételek biztosítása, a folyamat végrehajtása
A változás irányítói	Felsővezetők, középvezetők, vezetők	A kultúraváltás kommunikálása a beosztottak felé, a folyamat operatív végrehajtása / végrehajtása
A változás támogatói	HR / komm. vezető, ill. a kultúraváltás szponzra által kijelölt egyéb felső vezető	A kultúraváltás / szemléletváltozás tartalmának és elemeinek kidolgozása, a folyamat menedzselése
Változások közvetítői	Nem vezető beosztású, véleményvezér munkatársak	A változás üzeneteinek személyes közvetítése kollégáik felé, a visszajelzések összegyűjtése, minden kommunikációjukkal a kultúraváltás támogatása
A változások alanyai	Munkavállalók	A kultúraváltás megvalósítói
A folyamat tanácsadója	Külső tanácsadó	Az egész folyamat menedzselése, a képzések, programok, személyes konzultációk tervezése és lebonyolítása

19

© KONETT Team

A fent ismertetett keretrendszer a főbb módszertani elemeket foglalja össze, de a keret oly módon rugalmas, hogy az egyes projekteknél ezek a módszertani elemek különböző mélységben és változó eszközkészlettel alkalmazhatók.

3. Változásmenedzsment eszközkészlete a CELP-M rendszerben

3.1. A változásmenedzselés tevékenységei és eszközkészlete

Az előző fejezetben bemutatott változás menedzsment modell végig vette azokat a területeket és módszereket, amelyeket kontrolláltan és rendezetten lehet működtetni annak érdekében, hogy a változtatás sikerét a lehető leginkább valószínűsíteni tudjuk.

Az egyes területekhez bemutatunk olyan tartalmi elemeket is, amellyel a vezetők neki tudnak fogni az egyes rendszer-elemek menedzseléséhez. Az alábbiakban bemutatunk egy olyan tevékenység- és eszközkészletet, amelynek elemei az egyes vezetési területekről többé-kevésbé ismertek lehetnek, de a rendszerezett változásmenedzsmentben is kiemelten fontosak. A következőkben megadjuk az egyes javasolt tevékenységeket és a hozzá tartozó eszközöket:

- Stakeholder elemzés (stakeholder map)
- Projekt definíció és tervezés (projekt definíciós dokumentum)
- Kommunikációs terv
- Szervezeti kultúra diagnózis
- Kompetencia-elemzés (I. kompetencia piramis) és –mérés (Assessment Center és felmérés)
- Emberek különbözőségének megértése (MBTI vagy hasonló kérdőívek)
- Egyéni fejlesztési akcióterv
- Tréningek, workshopok, nagycsoportos programok – Roadshow

Stakeholder elemzés:

A stakeholderek egy adott projekt vagy szervezet érdekhordozói: akiket érint a tevékenység eredménye, annak hatása, illetve akik befolyást, hatást gyakorolnak az adott feladatra, szervezetre, projektekre. Ezek az érdekkörök lehetnek a tulajdonosok (shareholderek), felső vezetők, felhasználók, vevők, szállítók, ügyfelek, de a versenytársak, partnerek, sőt a helyi közösség vagy szélesebb közvélemény is, valamint civil vagy szakmai szervezetek, egyéb érdekkörök.

Lehetnek támogatók vagy ellenzők és mindenképpen két dolgot kell velük tenni: azonosítani őket a várható befolyásolásukkal egyetemben, valamint megtervezni, hogyan fogjuk őket kezelni.

Az e tevékenységhez használható eszközök a stakeholder térkép és a stakeholder táblázat (I. e fejezet mellékletében.)

Projekt definíció és tervezés:

A projekt sikere döntően a tervezésen és előkészítésen múlik. Az előkészítés során egy sor megfontolást kell végigvenni. Ezek röviden: a projekt illesztése a stratégiai célrendszerhez, célok és

sikerkritériumok meghatározása, megvalósítási elemzés, főbb szakmai tevékenységek és módszerek, szervezeti és működési keretek, kockázatok.

A változási projekt stratégiai illesztéséről az előző fejezetben írtunk, itt bemutatjuk a projekt definiálás alapeszközét a projekt definíciós tervet (dokumentumot, PDT-ként, PDP-ként vagy PDD-ként használatos) egy lehetséges tartalommal és szerkezetben.

Kommunikáció tervezés:

A változási projektek kulcseleme a változás tartalmának, lényegének, hatókörének és eredményeinek kommunikálása folyamatosan, rendszerezetten és az érintettek különböző köreinek a nekik megfelelő módon. A megfelelőség a kommunikációs tervvel teremthető meg. A tervben rögzíteni kell az alábbiakat:

- A kommunikáció célcsoportja
- Kommunikáció tartalma/ átadandó üzenet
- Időpontja/ rendszeressége
- Ki végzi
- Kommunikáció formája/ eszköze/ csatornája.

Szervezeti kultúra diagnózis:

A szervezeti kultúra a változások elsődleges terepe, hiszen ez határozza meg, milyen módon, milyen stílusban végzi a szervezet a mindennapi tevékenységeit. Ennek megváltoztatásához tudni kell, milyen jellemzőkkel rendelkezik a jelenlegi kultúra. A változásmenedzsment teoretikusok modelljei közül legtöbb nem rendelkezik ilyen felmérő eszközzel, de a Handy-féle kultúramodellhez létezik ilyen mérőeszköz, amelyet csatolunk.

Kompetenciafejlesztés:

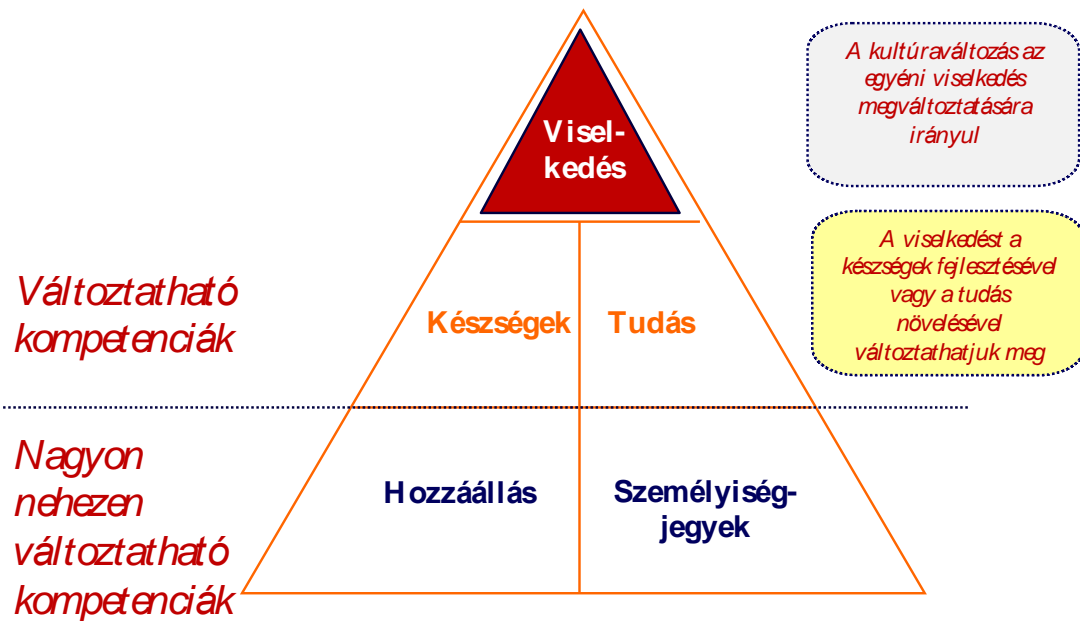
A kompetencia azoknak a tudásoknak és képességeknek az összessége, amelyek egy adott szervezeti pozíció vagy szerepkör betöltéséhez szükségesek. Vannak olyan alapkompenciák, amelyek a szervezet összes tagjától elvártak, másokat pedig speciálisan egyes szervezeti szerepkörökben kell fejleszteni annak érdekében, hogy egy adott szervezeti viselkedést elérjünk. Ezt szemlélteti a kompetencia piramis ábrája.

A kompetencia fejlesztés másik eszköze a kompetenciák felmérése abból a célból, hogy a meglévő vagy egy adott munkához csapatba állítani tervezett munkatársakról kiderüljön, pontosan miben alkalmasak arra a feladatra és szerepkörre, amelyet betöltenek vagy elvégeznek most vagy a szándékolt jövőben. A felmérés egyik módszere az Assessment Center (amely csoportosan és egyéni feladatok elvégzése közben több megfigyelőt bevonva értékeli az ott mutatott viselkedést és javaslatot tesz a fejlesztendő területekre). Másik módszer a felmérő kérdőívek használata, amelyek közül nagyon sok ingyenes is található az interneten, de a komolyabb módszerek (Profiles, DISC stb.) fizetősek, mert valóban mérik a munkaerő megfelelésének valószínűségét és a kifejlesztésük hatalmas mintán történik, hosszú évek során, valamint folytonosan finomítják és aktualizálják őket.

A kompetenciafejlesztés módszerei idő- és költségigényesek, de elengedhetetlenek bizonyos fontosabb szerepkörökben.



Kompetencia piramis



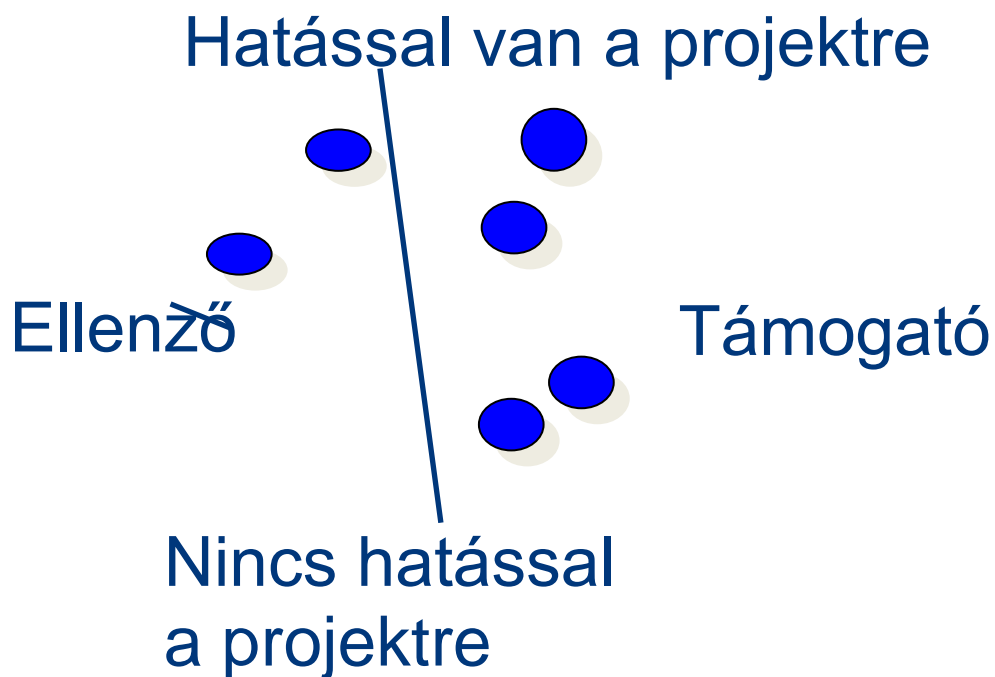
© KONETT Team

Stakeholder elemzés

1.1 Az érintettek azonosítása

-
-
-
-
-
-
-
-

1.2. Azonosított érintettek elhelyezése a koordináta rendszerben a projekthez való viszonyuk, annak mértéke és nagyságuk, jelentőségük szerint



1.3. A projekt sikere érdekében megfelelő menedzsment akciók tervezése az érintettek projekthez való viszonyának, viselkedésének optimalizálására:

1.3. Stakeholder menedzsment tábla

Érdekelt / stakeholder	Érdekei / főbb elvárásai	Hatása a projektre (+/-)	Menedzsment akció

PROJEKT NEVE
PROJEKT DEFINÍCIÓS DOKUMENTUM

1. Átfogó cél, célterületek, célok:

Üzleti cél / Átfogó cél
Célterület:
Cél:
Sikerkritérium:
A projektnek nem célja:

2. Üzleti/ szervezeti indokoltság – megvalósítási számítás/elemzés:

3. Scope/Hatókör :

- Végtermék / végeredmény definíciója, leírása:
- Keretek, korlátok, előfeltevések:
- Megvalósítás során alkalmazandó technológia/módszertan:

4. Fázisterv, Erőforrásbecslés:

Főbb feladatok	Ütemezés, határidők	Résztevő/ Felelős	Ráfordítás %	Költség

5. Kockázati elemek, kritikus sikertényezők:

Főbb kockázatok	Hatása a projektre (nagy, közepes, alacsony)	Bekövetkezés valószínűsége (nagy, közepes, alacsony)

Aláírás és jóváhagyás

Projekt Vezető	Dátum	Mebízó	dátum

A szervezeti kultúra diagnosztizálása – kérdőív

Összeállította: Roger Harrison és Herb Stokes

E segédletnek a célja mindazon értékeknek, hiteknek az azonosítása, melyek tükröződnek az Önök jelenlegi szervezeti kultúrájában, valamint összehasonlítani azokat az Ön által kívánatosnak tartottakkal.

Útmutató a segédlet kitöltéséhez:

Ez a segédlet 15 mondatkezdetet tartalmaz, melyek a szervezeti működés és tervezés bizonyos vonatkozásaival kapcsolatosak. Minden egyes mondatkezdetet négy lehetséges folytatás követ, melyek hozzá illesztve a kezdethez egy-egy teljes mondatot adnak, azaz négy különböző állítást-értékelést a szervezeti viselkedésmintákkal, hitekkel, értékekkel, stb-vel kapcsolatban, melyek jellemzőek az adott szervezetre.

A JELENLEG LÉTEZŐ KULTÚRA megjelölés alatti rovatban osztályozza a kifejezéseket, melyek a mondat első részét követik: 4-es számjegyet helyezve az elé a mondatkezdet elé, amely véleménye szerint a legpontosabban ráillik arra a helyzetre, ami az Ön szervezetében van, 3-ast az elé, amely kissé eltérő leírást ad, és így tovább 2-est, majd 1-est írjon be.

Aztán kezdje ismét az osztályozást, ez alkalommal abból a szempontból, hogy mi lenne a kívánt helyzet a szervezetben, melynek Ön is tagja. Ehhez az osztályozáshoz használja a KÍVÁNATOSNAK TARTOTT KULTÚRA jelölés alatti rovatokat, 4-est adva az Ön által leginkább vonzónak ítélt állításra, 3-ast a már kevésbé vonzóra és így tovább 2-est, majd 1-est.

Ennél a kérdőívnel nincsenek helyes vagy helytelen, jó vagy rossz válaszok. Különböző emberek számára más és más szervezeti kultúra lehet kívánatos.

Számunkra csakis az Ön személyes tapasztalatait, illetve az Ön által személyesen preferált kultúra az, ami fontos. Kérjük, ennek megfelelően válaszoljon a kérdésekre.

A szervezeti kultúra diagnosztizálása

JELENLEG LÉTEZŐ KULTÚRA KÍVÁNATOSNAK
TARTOTT KULTÚRA

1. A szervezet tagjaitól elvárják, hogy számukra a legfontosabb legyen:

- | | | |
|-------|-------|---|
| _____ | _____ | a. a szervezetbeli felettesek vagy más magas poszton lévő emberek követelményeinek való megfelelés. |
| _____ | _____ | b. saját munkájuk teljesítése, az ezzel kapcsolatos dolgok körén belül maradás. |
| _____ | _____ | c. a feladat kihívásainak megfelelni, megtalálni azok elvégzésének legjobb módját. |
| _____ | _____ | d. munkatársakkal való együttműködés, szakmai és személyes problémák megoldása. |

2. A szervezeten belül a jól haladók rendszerint azok, akik:

- | | | |
|-------|-------|--|
| _____ | _____ | a. tudják, hogyan járjanak felettesük kedvében, képesek és hajlandók hatalmat és taktikát használni az előrejutáshoz. |
| _____ | _____ | b. betartják a szabályokat, feladatkörükön belül maradnak, és igyekeznek helyesen végrehajtani a feladatokat. |
| _____ | _____ | c. szakmai hozzáértéssel, hatékonyan, erős hivatástudattal végzik a munkát. |
| _____ | _____ | d. szoros szakmai kapcsolatot építenek ki munkatársaikkal, azáltal, hogy együttműködésre képesek, rugalmasak, gondoskodók. |

JELENLLEG LÉTEZŐ KULTÚRA KÍVÁNATOSNAK
TARTOTT KULTÚRA

3. A szervezet úgy bánik az egyénekkel, mint:

- | | | |
|-------|-------|--|
| _____ | _____ | a. "saját meghosszabbított kezeivel", melyeknek ideje és energiája, a hierarchia magasabb szintjén állók rendelkezésére áll. |
| _____ | _____ | b. "alkalmazottakkal", akik idejét és energiáját kölcsönös jogokkal és kötelezettségekkel járó szerződésben vásárolta meg. |
| _____ | _____ | c. "társakkal" vagy egyenrangúakkal, akikkel együtt közös cél elérése iránt elkötelezett. |
| _____ | _____ | d. egy "családba" tartozó "barátokkal", akik szívesen vannak együtt, gondoskodnak egymásról és támogatják egymást. |

4. Az embereket leginkább befolyásoló, irányító tényezők:

- | | | |
|-------|-------|---|
| _____ | _____ | a. a tekintéllyel járó posztokon lévő emberek, akik hatalmukat jutalmak és büntetések adományozása által gyakorolják. |
| _____ | _____ | b. a rendszerek, szabályok, szabályzatok, melyek rögzítik, mit, hogyan tegyenek. |
| _____ | _____ | c. saját elkötelezettségek a szervezet céljainak elérése iránt. |
| _____ | _____ | d. saját törekvésük, hogy elfogadtassák magukat, és jól beilleszkedjenek a "team"-be. |

JELENLEG LÉTEZŐ KULTÚRA KÍVÁNATOSNAK
TARTOTT KULTÚRA

5. A döntéshozási folyamatok jellemzője/jellemzői:

- | | | |
|-------|-------|---|
| _____ | _____ | a. a magasabb szintekről jövő utasítások, parancsok, rendelkezések. |
| _____ | _____ | b. ragaszkodás a hivatalos eljárási módokhoz, a döntéshozatali irányelvekhez. |
| _____ | _____ | c. a cselekvés helyszínén, "azon melegében" hozott döntések. |
| _____ | _____ | d. a döntés elfogadtatását támogatás megnyerését szolgáló konszenzus alkalmazása. |

6. Az állások, feladatok odaítélésének alapja:

- | | | |
|-------|-------|--|
| _____ | _____ | a. a hatalmi pozíciókban lévők személyes nézetei, értékrendje, elvárásai. |
| _____ | _____ | b. a szervezet igényei és tervei, a rendszer szabályai (rangidősség, képzettség) |
| _____ | _____ | c. a munkakör követelményeinek és az egyének érdekeinek, képességeinek összehangolása. |
| _____ | _____ | d. az egyének személyes preferenciái, és a haladás, fejlődés iránti igényük. |

JELENLEG LÉTEZŐ KÍVÁNATOSNAK
KULTÚRA TARTOTT KULTÚRA

7. Az alkalmazottaktól megkövetelt tulajdonságok:

- | | | |
|-------|-------|--|
| _____ | _____ | a. szorgalmas, előzékeny, engedelmes és hűen képviseli annak érdekeit, akinek elszámolással tartozott. |
| _____ | _____ | b. felelősségteljes és megbízható, munkaköre feladatait teljesíti és ügyel arra, hogy kerülje az olyan viselkedést, mellyel megütközést vagy zavart okozhat felettesének. |
| _____ | _____ | c. ambiciózus, rendelkezik a megfelelő képesítéssel, a feladat elvégzése érdekében hajlandó önálló kezdeményezésre; ha szükséges, a jó eredményért hajlandó felettese véleményével nem egyező véleményt is képviselni. |
| _____ | _____ | d. jó csapattag, segítőkész, együttműködésre kész, jól jön ki másokkal. |

8. A vezető/felettes legyen:

- | | | |
|-------|-------|---|
| _____ | _____ | a. szilárd, határozott, de korrekt. |
| _____ | _____ | b. nem személyeskedő, korrekt, tekintélyét nem használja saját előnyére. |
| _____ | _____ | c. demokratikus felfogású, hajlandó az elvégzendő feladathoz a beosztottak ötleteit is elfogadni. |
| _____ | _____ | d. segítőkész, szorgalmas, foglalkozik az ellenőrzése alatt állók személyes gondjaival és igényeivel. |

JELENLEG LÉTEZŐ KÍVÁNATOSNAK
KULTÚRA TARTOTT KULTÚRA

9. Elfogadottnak tekintik, ha valaki megmondja másnak mit kell tenni, ha

- | | | |
|-------|-------|---|
| _____ | _____ | a. neki van több hatalma, tekintélye a szervezetben, ha tartanak tőle. |
| _____ | _____ | b. ez benne foglaltatik a munkaköröként megjelölt kötelezettségek körében. |
| _____ | _____ | c. elmélyültebb tudással, szakértelemmel rendelkezik, amit átad a másik személynek, ily módon útmutatást, eligazítást ad annak a feladat kivitelezéséhez. |
| _____ | _____ | d. a másik személy kéri segítségét, útmutatását, tanácsadását. |

10. A munkára való motiváció elsősorban annak az eredménye, hogy

- | | | |
|-------|-------|--|
| _____ | _____ | a. az emberek reménykednek a jutalomban, félnek a büntetéstől, vagy személyes lojalitást éreznek feletteseik iránt. |
| _____ | _____ | b. a dolgozók egyetértenek a "tisztes bérért tisztes munkát" elvével. |
| _____ | _____ | c. az emberekben erős késztetés van a teljesítményre, az alkotásra, az újításra, és a többiek felől érkező nyomás is késztetés számukra, hogy hozzájáruljanak a szervezet sikeréhez. |
| _____ | _____ | d. az emberek megfelelő munkakapcsolatokat akarnak kialakítani és fenntartani, és segíteni akarnak másnak. |

JELENLEG LÉTEZŐ KÍVÁNATOSNAK
KULTÚRA TARTOTT KULTÚRA

11. A munkacsoportok, osztályok egymáshoz fűződő viszonya rendszerint

- | | | |
|-------|-------|---|
| _____ | _____ | a. rivalizálással jellemezhető, melynek keretében mindenki a maga érdekét keresi, és csak akkor segít a másoknak, ha ennek saját számára is előnyös következményét látja. |
| _____ | _____ | b. az egymás iránti közömbösséggel jellemezhető, melynek keretében mindenki csak annyiban segít a másoknak, amennyiben az neki is kényelmes vagy ha magasabb szintről érkező utasításra teszi. |
| _____ | _____ | c. az együttműködésre való készséggel jellemezhető a közös célok elérése érdekében. Az emberek rendszerint hajlandóak átlépni a szervezeti osztályok - a bürokrácia által megszabott - határait, ha ezzel a feladat kivitelezéséhez járulnak hozzá. |
| _____ | _____ | d. barátságos, és más csoportok kéréseire segítőkészen és figyelmesen reagálnak. |

12. A csoportok és személyek között fellépő nézeteltéréseket rendszerint

- | | | |
|-------|-------|---|
| _____ | _____ | a. a magasabb posztokon lévő emberek rendezik. |
| _____ | _____ | b. szabályokra, rendtartásokra és a hatalom és felelősség formális definícióira való hivatkozással elkerülik. |
| _____ | _____ | c. megbeszéléssel rendezik, melynek célja az érintett szakmai kérdésekre a lehető legkedvezőbb megoldás megelérése. |
| _____ | _____ | d. a munkatársak közötti jó viszony fontosságát szem előtt tartva és a sértődés veszélyét minimálisra csökkentve kezelik. |

JELENLEG LÉTEZŐ KULTÚRA KÍVÁNATOSNAK
TARTOTT KULTÚRA

13. A szervezet a falain kívül eső tágabb környezetet úgy fogja fel, mint

- | | | |
|-------|-------|--|
| _____ | _____ | a. egy vadont, amelyben a szervezet másokkal versenyben harcot vív a fennmaradásért. |
| _____ | _____ | b. egy szabályos rendszert, melyben a viszonyokat rendtartások és struktúrák szabályozzák, és mindenkitől elvárják a fennálló rendhez való alkalmazkodást. |
| _____ | _____ | c. a kiválóságért folytatott versengést, melyben a termelékenységet, minőséget, újítást siker koronázza. |
| _____ | _____ | d. egymástól kölcsönösen függő részek együttesét, melyben a közös érdekek a legfontosabbak. |

14. A szabályok, a módszerek, rendtartások a tevékenységre akadályozólag hatnak,

- | | | |
|-------|-------|--|
| _____ | _____ | a. az emberek megszegik azokat, ha van elég befolyásuk a kikapuk használatára, vagy ha azt hiszik, megússzák rajtakapás nélkül. |
| _____ | _____ | b. általában betartják őket, vagy megtalálják a módját, hogy kapjanak engedélyt az azoktól való eltérésre, vagy azok megváltoztatására. |
| _____ | _____ | c. többnyire figyelmen kívül hagyják vagy megkerülik azokat, a feladat jobb végrehajtása, a munka sikere érdekében. |
| _____ | _____ | d. segítik egymást ezek figyelmen kívül hagyásában vagy elferdítésében, ha úgy érzik, hogy ezek igazságtalanok vagy felesleges nehézségeket okoznak. |

JELENLEG LÉTEZŐ KÍVÁNATOSNAK
KULTÚRA TARTOTT KULTÚRA

15. A szervezetbe újonnan bekerülő személyeknek meg kell tanulniuk

- | | | |
|-------|-------|---|
| _____ | _____ | a. kin alapszik a szervezet működése; ki mozdíthatja elő a dolgok menetét, és ki akadályozhatja azt; kinek a megbántását kell lehetőleg elkerülni; melyek azok a normák (íratlan szabályok), amelyeket tanácsos betartani, ha nem akarnak bajt előidézni. |
| _____ | _____ | b. a hivatalos szabályokat és szabályzatokat, és azt, hogy hogyan alkalmazkodjanak azokhoz; hogyan maradjanak munkakörük hivatalos korlátain belül. |
| _____ | _____ | c. mely források állnak rendelkezésükre, segítségül feladatuk elvégzéséhez; jó kezdeményező készséggel alkalmazni ismereteiket és képzettségüket. |
| _____ | _____ | d. hogyan működjenek együtt a többiekkel; hogyan legyenek jó csapattagok; hogy fejlesszenek ki jó munkatársi viszonyt másokkal. |

A szervezeti kultúra meghatározása – pontozó lap

Használati utasítás

A vonalákra írja be a számjegyeket, melyekkel a kultúrát osztályozta. A *Létező kultúrára* vonatkozó pontokat baloldalt, a *Vágyott kultúrára* vonatkozókat a jobb oldali oszlopba vezesse be.

Ennek megtétele után adja össze minden egyes oszlop számait és a végösszeget jelölje be a megfelelő helyre.

Bizonyosodjék meg arról, hogy csak egyetlen **4-es**, egyetlen **3-as**, egyetlen **2-es**, egyetlen **1-es** van a *Létező*, egyetlen a *Vágyott kultúra* oszlopában.

LÉTEZŐ KULTÚRA					VÁGYOTT KULTÚRA			
1a	1b	1c	1d		1a	1b	1c	1d
_____	_____	_____	_____		_____	_____	_____	_____
2a	2b	2c	2d		2a	2b	2c	2d
_____	_____	_____	_____		_____	_____	_____	_____
3a	3b	3c	3d		3a	3b	3c	3d
_____	_____	_____	_____		_____	_____	_____	_____
4a	4b	4c	4d		4a	4b	4c	4d
_____	_____	_____	_____		_____	_____	_____	_____
5a	5b	5c	5d		5a	5b	5c	5d
_____	_____	_____	_____		_____	_____	_____	_____
6a	6b	6c	6d		6a	6b	6c	6d
_____	_____	_____	_____		_____	_____	_____	_____
7a	7b	7c	7d		7a	7b	7c	7d
_____	_____	_____	_____		_____	_____	_____	_____
8a	8b	8c	8d		8a	8b	8c	8d
_____	_____	_____	_____		_____	_____	_____	_____
9a	9b	9c	9d		9a	9b	9c	9d
_____	_____	_____	_____		_____	_____	_____	_____
10a	10b	10c	10d		10a	10b	10c	10d
_____	_____	_____	_____		_____	_____	_____	_____
11a	11b	11c	11d		11a	11b	11c	11d
_____	_____	_____	_____		_____	_____	_____	_____
12a	12b	12c	12d		12a	12b	12c	12d
_____	_____	_____	_____		_____	_____	_____	_____
13a	13b	13c	13d		13a	13b	13c	13d
_____	_____	_____	_____		_____	_____	_____	_____
14a	14b	14c	14d		14a	14b	14c	14d
_____	_____	_____	_____		_____	_____	_____	_____
15a	15b	15c	15d		15a	15b	15c	15d
_____	_____	_____	_____		_____	_____	_____	_____
Össz:				Össz				
=====	=====	=====	=====		=====	=====	=====	=====

A változási projekt megvalósítása

A következőkben bemutatunk egy sémát a változási projekt megvalósítására.

A korábban bemutatott CELP-M rendszer alaptételeinek megfelelően a változtatás a stratégiai célokhoz és vízióhoz kötődik. Ennek értelmében a projekt első fázisában a stratégiai víziót szolgáló érték- és normarendszer fejlesztése történik meg. Az értékek azokat az elveket jelenti, amelyeket a szervezet minden tagja elfogad munkájának vezérlőelveként. Értékként fogalmazható meg a szervezet és annak tagjainak viszonyulása az ügyfelekhez, egymáshoz, az együttműködés szabályai, az etikai kérdések, az öltözködés, az érintkezés, a kommunikáció szabályai, stb. Az ezeket az értékeket követendő viselkedésként, betartandó szabályokként megjelenítő megfogalmazások jelentik a normákat. Szervezeti kulturális kérdés, hogy a normák követői hogyan jutalmazták, és megsértőit hogyan szankcionálják. A norma- és értékrendszer többnyire nem a semmiből születik, hacsak nem induló szervezetről van szó. A változásprojekt keretében már meglévő érték- és normakészletet tekint át a felső vezetés, kiegészíti és módosítja azokat, illetve új elvárásokat fogalmaz meg.

Ennek a fázisnak a során kerül sor a szervezeti keretek – struktúra, folyamatok, szabályok – értelmezésére, a változás tartalmának megfogalmazására.

A második fázisban ennek kiterjesztése, értelmezése zajlik a szervezet szélesebb köreiben, az elkötelezettség és a valódi intézményesülés érdekében. Az értékképzés és az intézményesítés, kiterjesztés módszerei a műhelymunkák (workshopok), fókuszcsoport megbeszélések, amelyeket részben a vezetők, részben a változás közvetítők vezetnek, juttatnak el a résztvevőkhöz.

Mindkét fázisban ritmusosan összegzésre, szintetizálásra kerülnek az eredmények, nagycsoportos programok és roadshow keretében, mely események során a plenáris kérdezz-felelek és a kiscsoportos, egy-egy témát feldolgozó programelemek egyaránt szerepet kapnak.

A projekt tartalmi eleme a kompetenciafejlesztés, a vezetők és kollégák alkalmassá tétele a változások eredményeinek használatára, kezelésére, fogadására, a változtatás létrehozására és az alkalmazkodásra. Ennek módszerei a tréning és a személyes konzultáció (coaching). Kiemelten fontos a változások közvetítőinek felkészítése feladatukra.

Az alábbi ábra a projekt sémáját mutatja be.



A változási projekt fázisai - esetpélda



20

© KONETT Team

I. fázis: Érték- és normaképzés, szervezeti keretértelmezés

1. szakasz: a szervezeti kultúraváltás megalapozásának fázisa

- **Előkészítő igényfelmérés, programtervezés:** A szervezeti stratégia, és az első számú vezető/testület elvárásainak megismerése, a változással szemben támasztott elvárásaik részletezése.
Az elvárások összehangolása, személyre és csoportra szabott programok tematikai elemeinek összeállítása és egyeztetése.
A változás szervezeti kommunikációjára szolgáló kommunikációs terv összeállítása.
A változás közvetítőinek kijelölése.
- **Felsővezetői kompetenciafejlesztő program** (több nap) a konkrét résztvevői körre kidolgozott tematika és tananyag alapján, az első számú vezető/testület által személyesen prezentált vállalati modul beiktatásával.
- **A változás ügynökeinek képzése** (több nap) előzetes helyzet- és igényfelmérés, ill. saját tananyag alapján, az első számú vezető/testület által prezentált vállalati modul beiktatásával.

2. szakasz: Szintetizálás

- Az első fázis céljainak, eredményeinek és hatásának elemzése, az értékek, normák pontosítása, véglegesítése. A kiterjesztésben résztvevő moderátorok kiválasztása. A kiterjesztés szakaszában tartandó egynapos workshopok számának, programjának véglegesítése, a résztvevők kiválasztása.

- **A változás közvetítőinek és a moderátorok felkészítése** a szervezet alsóbb szintjein végzendő munkára. A felkészítés tartalmi bemenete a felsővezetői nagycsoportos workshop eredménye.

II. fázis: A változás elemeinek kiterjesztése a szervezet alsóbb szintjein

1. szakasz: Közép- és közvetlen (ill. mű-) vezetők kompetenciafejlesztése

- **Középvezetők fejlesztő tréningje** (több nap) előzetes helyzet- és igényfelmérés, ill. saját tananyag alapján, az első számú vezető/testület által prezentált vállalati modul beiktatásával.
- **Termelésirányítók tréningje** (több nap) előzetes helyzet- és igényfelmérés, ill. saját tananyag alapján.
- A változások közvetítői által vezetett egész napos **workshopok** a vállalat nem vezető beosztású hangadói, befolyással rendelkező munkavállalói számára.

2. szakasz: A szervezeti kultúra elemeinek elterjesztése a szervezet alsóbb szintjein

- **Nagycsoportos workshopok** (1 nap) rendezése.
- Programok segédanyagainak, mellékleteinek elkészítése.

3. szakasz: Felsővezetői prezentáció

A teljes folyamatot átívelő eszközök

Folyamatos kommunikáció

Egyéni konzultációk (coaching)

Szükséges folyamat- és szabályozási változtatások

A fenti séma számtalan variációt, eltérést tesz lehetővé az egyes elemek összeválogatása terén. A szervezet érettségétől, a környezettől, a szakmai-üzleti lehetőségektől és korlátoktól, az erőforrások rendelkezésre állásától (az idő is hangsúlyosan ide tartozik!), a vezetés szándékaitól függően alakulhat az időzítés és a hangsúlyok rögzítése.

A változási fázisok betartása azonban ajánlatos ahhoz, hogy egymásra épülhessenek a változási eredmények és létrejöjjön a szervezeti tanulás.

A változtatás hatékonysági, eredményességi tényező, ily módon a „hagyományos”, „soft” szervezetfejlesztési közegekben és a „hard”, folyamatszervezési kontextusban is értelmezni kell.

Fő módszertani megközelítési jellemzők:

- A program szervesen illeszkedik az egész vállalatot érintő szervezeti folyamatokhoz és fejlesztésekhez (stratégia kialakítás, kultúraalakítás, értékközvetítés, korszerű vállalati működésre történő felkészülés, azonosan értelmezett közös nyelv kialakítása, stb.)
- Általános, akadémikus fejlesztés helyett pontosan megfogalmazott, előkészített, a vezetői elvárásokat és a személyes szükségleteket egyaránt megragadó fejlesztési folyamat tervezése, amelynek egyik központi eleme:
 - a megbízó vállalat menedzsment-kompetencia piramisának, kompetencia-készletének összeállítása és feldolgozása.
- A szervezeti igények, és a megbízói elvárások összhangját a megbízóval történő folyamatos egyeztetés szolgálja: a szervezet felsővezetői részt vesznek a fejlesztési folyamat tervezésében és különböző akcióiban.
- A program a tapasztalati tanulás tréning módszerére épül, amely felváltva alkalmazza az egyéni, páros és csoportmunkát, és épít a tréner/tanácsadók és a résztvevők közös felelősségvállalására a program sikeréért.
- A fejlesztő képzésbe speciális elemként illeszkednek a vállalati modulok, amelyek lényege, hogy a vállalat vezérigazgatója személyesen közvetíti a szervezeti kultúraváltással, a működés átalakításával kapcsolatos legfőbb elvárásokat és üzeneteket, ezzel emelve a folyamat jelentőségét. Az egyes elemek begyakorlása további felsővezetők közreműködésével történik.
- A programban lényeges szerepet kapnak a strukturált megbeszélések, személyes esettanulmányok, a megélt helyzetek ismertetései és ezeket feldolgozó kiscsoportos foglalkozások. Az elméleti modelleket ismertető tanácsadói összefoglalókhoz kapcsolódó gyakorlatok középpontjában típusos vezetői helyzetek és problémák ismertetése helyett a résztvevők személyes tapasztalatainak és problémáinak elemzése, feldolgozása áll.

További módszerek:

- Egyéni prezentációk és összefoglalók
- Egyéni fejlesztési irányok és a programelemek közötti feladatok megfogalmazása
- Csoportos személyes konzultáció a tanácsadóval
- Egyéni személyes konzultáció a tanácsadóval
- Egyéni és csoportos személyes konzultáció és visszacsatolás a felettes szervezeti vezetővel
- Strukturált tapasztalatszerző gyakorlatok, tréning elemek
- A kompetenciafejlesztés anyagát tartalmazó kézikönyv minden résztvevő számára

4. Esettanulmány : Plus program – Metropolitan Police²

Az 1990-es évek elején a londoni Metropolitan Police (továbbiakban: Metp) változásmenedzsment programot indított PLUS néven. A programra a bűnözés növekedése, a be nem jelentett bűnesetek arányának emelkedése és a rendőrségi költségvetés illetve annak felhasználása miatti civil elégedetlenség miatt volt szükség.

A változási program központi gondolata az volt, hogy a rendőrségi kultúrát az „erő” fogalmából a „szolgáltatás” felé mozdítsa el. Alaposan megvizsgálták a belső identitást, amelyet megtépzott a közvélemény csökkenő bizalma és az a tudat, hogy belső problémák, és szervezeti egységek ássák alá a Metp hatékonyságát.

A programot a Metp-t irányító legfelső vezető, főtitzt (Commissioner) irányította és külső tanácsadók segítségével hajtotta végre. A program alaposan felforgatta a Metp szervezeti kereteit. Az új struktúrát 1991-ben állították fel. Megalkottak egy 1993-97-re vonatkozó ötéves tervet, erőforrásokkal együtt. A víziót a Stratégiai Szándéknyilatkozat nevű dokumentum foglalta össze. Ez így hangzik:

- 1) Olyan rendőrségi szolgáltatást hozni, mellyel megerősítjük jelenlétünket Londonban, láthatónak, megközelíthetőnek, alapvetően fegyvertelennek látszani. Ez a rendőrségi alapstílus mélyen gyökerezik a közösségben.
- 2) Növelni a konzultációt a nagyközönséggel és képviselőikkel, informálni őket, válaszolni a felvetéseikre, speciális és változó igényeikre, lehetőségeinkhez mérten; javítani belső kommunikációnkon. Szándékunk fenntartani vezető szerepünket a rendőrségi filozófia és gyakorlat terén.
- 3) Világos értelmezést adni a rendőrségi feladatok viszonylagos fontosságának; és javítani a teljesítményünket a kiemelt fontosságú rendőri tevékenységi területeken. Szükségessé válhat emberi erőforrás tudatos átcsoportosítása a szóban forgó területek ellátására.
- 4) Olyan speciális szolgáltatásokat működtetni, az általános rendőri stílusunk megerősítésével, amelyek a Londonban élők és dolgozók dinamikus változó igényeikre reflektálva. Ezek a speciális szolgáltatások vonatkoznak a jelenlegi nemzeti felelősségi körünkre is.
- 5) A személyzet, rendőri és civil erőket ideértve, elégséges szinten tartása annak érdekében, hogy hatékonyabban tudjunk szolgálatni, és összes munkatársunk egyéni teljesítőképességét teljes mértékben kiaknázzuk. Ösztönözzük a professzionalizmust és a

² Az esettanulmányt Garry Elliott munkája alapján átdolgozta Nagy Péter.

személyes munkavégzés magas minőségét. Minden munkatársunkat megfelelően ki kell képezni, vezetni és irányítani.

- 6) Munkaerőnket megfelelő technikai és egyéb támogatással látjuk el. A befektetést fenn kell tartani a stáb nagyobb hatékonysága, valamint a munkakörnyezetük jobbításának kettős célja érdekében.
- 7) Végül, de nem utolsó sorban, magas minőségű szolgáltatásokat nyújtani minden vevőnknek, különösen a szélesebb közönségnek, oly módon, hogy a pénzért megfelelő értéket kapjanak. Ehhez szükséges a teljesítésünk önellenőrzése, egyeztetett standardek alapján, felügyeleti és ellenőrzési folyamatok mentén. Továbbra is ösztönözzük a jó gyakorlatokat és a hibajavítást; ha tévedünk és a panaszok indokoltak, beismerjük, hogy hibáztunk.

A projektorientált vállalat: forradalmi szervezet egy dinamikus környezetben³

A projektmunka felé mutató trend a szervezetekben

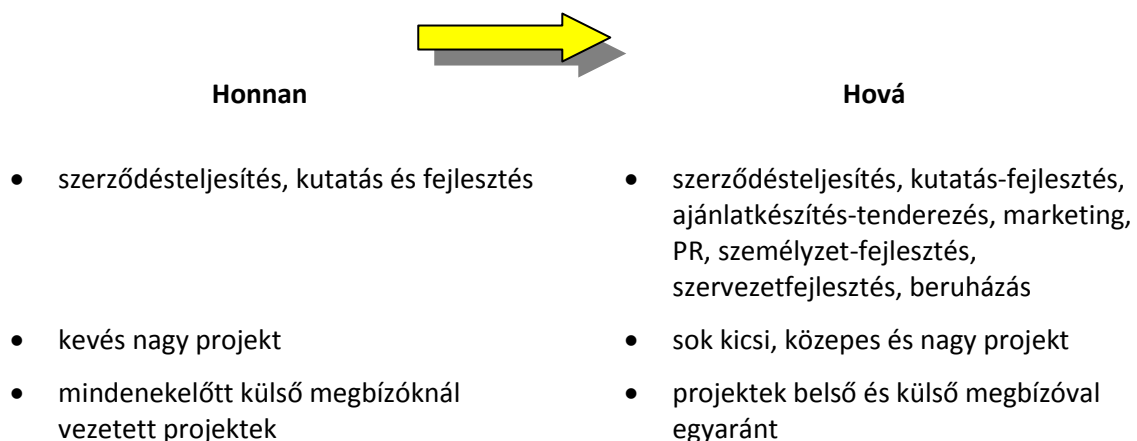
A komplex, kockázatos feladatok megvalósításra a szervezetek projekteket vezetnek be

A dinamikusan változó piacok, az új technológiai fejlesztések, az új törvényi szabályozások, akárcsak a változó társadalmi értékek új kihívásokat és lehetőségeket jelentenek a vállalatok számára. A vállalatok folyamatosan továbbfejlesztik szervezetüket ahhoz, hogy a dinamikus és növekvő komplexitású környezetnek jobban meg tudjanak felelni. Stratégiai üzleti területeket hoznak létre, részben önálló csoportokat, minőségi köröket szerveznek és komplexebb problémák megoldására projekteket alkalmaznak.

A hagyományosan projekteket végrehajtó építő- és beruházó ipar mellett a gépgyártó cégek, a bankok, biztosítók, önkormányzatok közül is sokan alkalmaznak projekteket.

A vállalatok egyszerre vezetnek belső és külső, egyszeri és ismétlődő, kicsi, közepes és nagy projekteket különböző tartalommal. A hagyományos projekt típusok mellett, mint pl: beruházási projektek, szerződésteljesítési projektek, valamint kutató- és fejlesztési projektek, számtalan más terület feladatait is projekt formában hajtják végre: ajánlatkészítés, piackutatás, szervezetfejlesztés, válságkezelés.

A Fluor Daniel Engineering vállalat a következőképp látja a projekteket: „...üzletirányítási forma, végső soron a belső működés fejlesztésének egyik útja. A Fluor Daniel képes a cég hatékonyan működtetésére egy decentralizált, hálózati szervezeti környezetben”.



1. ábra: Szervezeti trend a projektmunka irányába

Az új „belső” projektek a következő jellemzőkkel bírnak:

³ Roland Gareis tanulmányát magyarította Nagy Péter.

- Nincs külső vevő, „csak” egy belső megbízó létezik.
- A belső projektek szociálisan komplexek, mivel eredményeik a projektet vezető vállalatot és dolgozóit is közvetlenül érintik.
- A projektnagyság (feladatok száma, költségek, időtartam) általában nem túlságosan jelentős. A használandó vállalati erőforrások azonban relatív magasak, mivel sok munka nem adható ki egy harmadiknak/ alvállalkozónak, hanem a vállalat maga kell, hogy elvégezze.
- Standard technológiák és szervezeti standard-ek csak korlátozottan vehetők igénybe, hiszen egyszeri, innovatív feladatról van szó.

A projektek stratégiai opciót jelentenek egy vállalat szervezeti felépítésében

A projektek nemcsak feladat-végrehajtó módként jellemezhetők, hanem egyben stratégiai opciói is a szervezeti felépítésnek.



2. ábra: A projektorientált vállalat stratégiai, struktúrai és kulturái

A vállalatoknak lehetőségük van arra, hogy projekkel vagy azok nélkül működjenek.

A projektorientált szervezeteknek sajátos stratégiájuk, struktúrájuk és kultúrájuk van, amelyek a projektek sikerességét támogatják.

A vállalat „projektorientált vállalatként” való felfogása új lehetőségeket és kihívásokat jelent a menedzsment számára

Egy vállalat projektorientált szervezetként való kezelésekor a projektmunkákra és azok strukturális, stratégiai és kulturális előfeltételeire kell figyelemmel lenni.

Természetesen lehet egy vállalatot más szempontból is vizsgálni. A „projektorientált vállalat” csak egyike a vállalati valóság lehetséges változatainak. Egy vállalat projektorientált szervezetként való szemlélése azonban újfajta szervezeti felépítési lehetőségeket teremt, amik javíthatják a projektek sikeres végrehajtásának esélyeit.

A projektorientált szervezetek alapjai a projektek. Egyszerre több projektet indítanak, vezetnek, zárnak le, és adott esetben szakítanak meg. Ezáltal egy egyensúlyi állapot lép fel, amely a cég fejlődését és túlélését hivatott biztosítani.

Minél különbözőbbek a projektek egy projektorientált szervezetnél, annál összetettebb a menedzsment feladata. Ez egyrészt az egyes projektek dinamikája, komplexitása, másrészt a projektek közötti kapcsolatok függvénye.

A projektorientált szervezet ismertetőjegyei a következők:

- A projektek általi menedzsment (Management by Projects) egy explicit menedzsment stratégia.
- A projektek ideiglenes szervezetként állnak fel.
- A döntési kompetenciát a projektekhez delegálják.
- A környezeti változásokat dinamikus szervezeti struktúrában képezik le.
- A projekt hálózatok a menedzsment működésének tárgyait jelentik.
- A hosszú távú know-how biztosítása erőforrás pool-ok segítségével történik.
- A koordinálási feladatokat irányító körök látják el.
- Létezik egy projektmenedzsment kultúra.
- Az integráló funkciókat egy multi-szerep hordozó tölti be.

A ”projektek általi menedzsment” projektorientált szervezeteknél központi menedzsmentstratégiát jelent

A projektorientált vállalatoknál a projektek általi menedzselés jelenti a központi menedzsmentstratégiát.

Ezen a stratégián keresztül a vállalatok a következő szervezeti célokat követik:

- A szervezeti rugalmasság és dinamika növelése.
- A menedzsmentfelelősség delegálása.
- Az eredmények és a munkafolyamat minőségének biztosítása egy egységes projekt-definiálással.
- Célorientált munka biztosítása.
- A projektekben különböző szakterületeken dolgozó munkatársak és különböző vállalatok együttműködése.
- Szervezeti tanulás és folyamatos szervezetfejlesztés biztosítása a projekteken keresztül.
- Alkalmazkodóképesség teremtése a hirtelen változó környezetben.

A projektek általi menedzsment alkalmazásával személyzetpolitikai célok is realizálódnak.

A projektekben a gyakran egyedi vagy az egymással párhuzamosan alkalmazott vezetési technikák, mint pl: célok általi menedzsment (Management by Objectives), delegáció általi menedzsment (Management by Delegation), motiváció által menedzsment (Management by Motivation) stb. operatív szintre hozhatók és integrálhatóak.

A projektek általi menedzsment, mint vezetési stratégia a projektek motivációs és személyes fejlesztési funkcióit is hasznosítja.

A projektekben való munka sok munkatárs számára vonzó, mivel a projektek:

- Többnyire újszerű feladatokat jelentenek.
- A teammunka miatt szociális kihívást jelent és integráló hatása van.
- Szabad teret tesz lehetővé és támogatja a kreativitást.
- Az időbeli behatároltság miatt a visszacsatolást és új opciókat ad a projekt lezárása után.

A projektekben való egyéni tanulást a rendszerszemlélet, az egységesség, a problémahelyzetek lehatároltsága, azok komplexitása és a nagyfokú külső orientáltság egyaránt támogatja.

A projektek általi menedzsment marketing fontossága a következőkből adódik:

- A projektek külső orientáltsága.
- A projektmenedzsment alkalmazása, mint eladási érv.

- A projektmenedzsment, mint szolgáltatás lehetséges piaci értékesítése vállalaton belüli és/vagy külső piacokon

A projektek hangsúlyozott alkalmazásával és definíciójával sok vállalat alkalmaz implicit módon „egyfajta” projektek általi menedzsmentet.

A fentebb leírt lehetőségek kihasználása azonban a projektek általi menedzsment explicit alkalmazását és az ennek megfelelő strukturális és kulturális továbbfejlesztést követel meg.

A projektorientált szervezet karcsú, rugalmas és alkalmazkodó

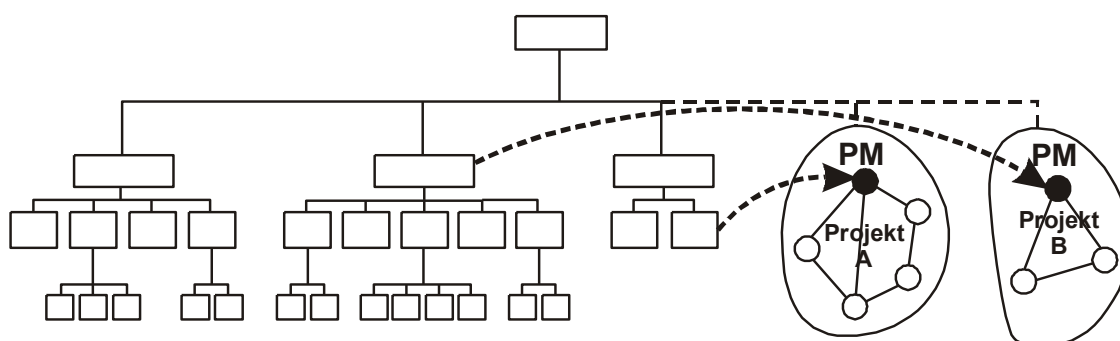
A projektek a projektorientált szervezet strukturális elemeit jelentik

Hagyományos módon a szervezeti formákat ismétlődő feladatok végrehajtására hozzák létre. A szervezeteknek és vállalati folyamatoknak tiszta, világos feladatokkal, a felelőségek megoszlásával és konkrét feladatleírásokkal orientációt kell adjanak a munkatársak részére. Továbbá a szervezeten keresztül a környezettel való kapcsolat folyamatossága is biztosítandó.

Ezen szervezeti célmeghatározásoknak egy stabil, hierarchikus, lineáris szervezet messzemenően megfelel. Azonban egy olyan szervezet, melynél új, különböző tartalmú és nagyságú projektek futnak, egy rugalmas, hálózati szervezeti struktúrát igényel.

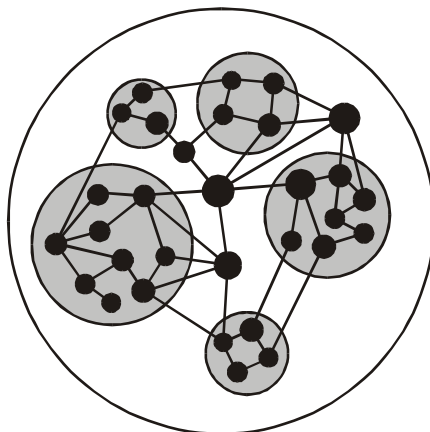
Alapvetően a szervezeti struktúrák egy jelképes egyenesen a „merev, hierarchikus szervezet” és a „rugalmas, hálózatszerű” szervezet között helyezkedhetnek el. A vállalat pozicionálását ezen az egyenesen a rutinfeladatok és a projektfeladatok mennyiségének viszonya határozza meg. Ugyan nem létezik optimális pozíció egy vállalat számára, de egy trend a laposabb, hálózatszerű struktúrák irányába megállapítható.

Egy kevésbé projektorientált szervezetben a projektek a hierarchikus, lineáris szervezet mellett működnek. A projektek alkalmazásával ezek a szervezetek laposabbakká és rugalmasabbakká válnak. Az ellaposodás egyrészt a kommunikációs szükséglet megnövekedéséből, másrészt a hierarchikus szintek számának (részleges) csökkenéséből adódik. A rugalmasság abból a lehetőségből is adódik, hogy projektszervezetek állnak fel, majd szűnnek meg.



3. ábra: A szervezet ellaposodása a projektek által

Lapos és hálózatszerű szervezetekben a lényeges feladatokat projektekben és teamekben hajtják végre. Egy rugalmas, hálózatszerű struktúra példája a következő organigrammban ábrázolható.



4. ábra: Egy rugalmas, hálózatszerű vállalat organigrammja

A különlegessége ennek a szervezeti struktúrának az, hogy a szerepeket, kommunikációs kapcsolatokat és a csoportok, projektek és osztályok közötti határokat ábrázolja, és nem az alá- és fölérendelt kapcsolatokat mutatja.

Stratégiai központok, irányító körök és erőforrás pool-ok, mint a projektorientált szervezet integratív struktúrái

Szervezetelméleti megközelítésben a projektek a megkülönböztetés eszközeiként foghatók fel. Ahhoz, hogy a projektek a szervezet általános céljait és szabályait kövessék, integrációs struktúrák szükségesek a projektorientált szervezetekben, mint pl: stratégiai központok, irányító körök, erőforrás készletek, és projektmenedzsment kiválósági központ.

Ezek az integrációs struktúrák inkább kommunikációs struktúrák, mintsem szervezeti egységeket jelentenek. Az erőforrás pool-ok legfontosabb jellemzőit a hagyományos hierarchia felfogással szemben az 5. ábra mutatja:

Erőforrás készlet
<i>Orientáció</i>
- hosszú távú

<ul style="list-style-type: none"> - szakterület-specifikus
<p><i>Feladatok</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - know-how fejlesztés és biztosítás - toborzás, személyzet fejlesztése - szakemberek rendelkezésre bocsájtása - infrastruktúra készenléte - standard-ek, etika biztosítása
<p><i>Nem feladatok</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - projektekkel kapcsolatos feladatok végrehajtása - projektekkel kapcsolatos munkák kontrollálása
<p><i>Szervezet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - pool vezető - pool tag - tapasztalati csoport - felügyeleti csoport

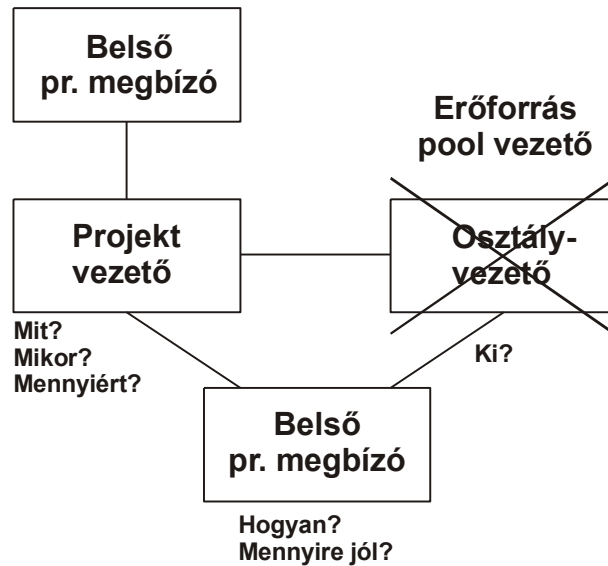
5. ábra: Egy erőforrás pool jellemzői

Drucker szerint a hagyományos szervezeti egységek a szabványok letéteményesei, mint a training központ, a szakértő központ. Ezek nem ott vannak, ahol a munka vége van, mert azok túlnyomó részt a feladat központú teamekben valósulnak meg.⁴

Projektorientált vállalatnál a feladatok elvégzésének felelőssége a végrehajtásban résztvevő szakértőké. A mátrix-projektszervezet halott!

A mátrix-projekt szervezet hagyományos modelljét olyan vállalatok számára fejlesztették ki, melyek ismétlődő projekteket vezetnek (pl: építés, létesítmények, kutatás-fejlesztés). A rendelkezésre bocsájtás, a feladatmegoldás formájának és minőségének felelőssége ebben a hierarchikus modellben a projekt team-tag szervezeti vezetőjénél van.

⁴ F. Drucker: The Coming of the New Organisation. – Harvard Business Review. 1988. Január-Február, 47. oldal



6. ábra: A mátrix-projektszervezet halott

A „Lean menedzsment” elgondolás projektorientált szervezetekben a feladatok teljesítésének felelősségét a résztvevő szakértőkhöz delegálja.

A projekthálózatok a projektorientált szervezetek új megközelítési módjai

A projekthálózat több, azonos időben folyó projektet, s azok egymáshoz fűződő kapcsolatait jelenti

A projekthálózat viszonylag autonóm projektek hálózata, amelyek lazán vagy szorosan kapcsolódnak egymáshoz.

A projekthálózatban található projektek száma, azok céljai, nagyságai, fázisai, amelyekben az egyes projektek találhatóak, folyamatosan változnak. Új projektek indítása és projektek lezárása a projekthálózat nagyfokú dinamikáját igénylik. Ennek ellenére a projekthálózat alapvető struktúrái, azaz a projekt típusok, a projektek közötti kapcsolatok jellege, a projekthálózat kommunikációja, a hálózattal kapcsolatos szerepek viszonylag állandóak maradnak.



7. ábra: Projekthálózatok, mint a menedzsment eszközei

Mindezek miatt a projekthálózatok a projektorientált szervezetek lényeges integrációs eszközeiként működnek. Az egyes projektek definiálásából adódó szervezeti különbözőségekkal a projekthálózatok integráló látásmódját állíthatjuk szembe.

A projekthálózat menedzsmentjének célja, hogy a projekteket, figyelemmel a vállalati célokra koordinálja és a hálózat összeredményét optimalizálja. Ennek kapcsán a projekthálózat célkitűzései konfliktusba kerülhetnek az egyes projektek céljaival. A struktúrák és a projekthálózatok alakulásának megértése lehetővé teszi, hogy a projektek definiálásáról, lezárásáról, a projektek közötti prioritások megállapításáról, mint ahogy a konkurencia- vagy szinergia kapcsolatokról szakszerű döntések szülessenek.

A projekthálózatok menedzsmentje nemcsak belső, hanem külső orientációjú célokat is követ. Különböző projektek, melyek azonos vevőnél, megrendelőnél folynak, a hosszú távú vevőstratégiák és a megrendelővel szembeni alapvető magatartásformák szempontjából tárgyalandók. Beszerzések, és különböző projektek szolgáltatásai egyazon szállítótól, a beszerzési feltételek szempontjából esetleg optimalizálhatók.

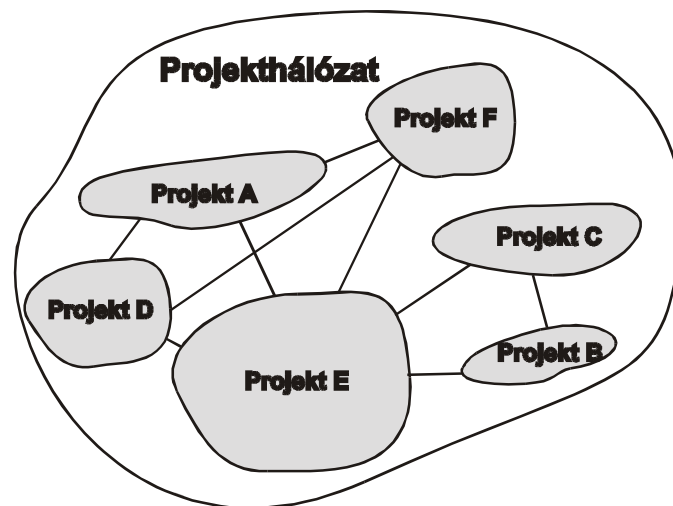
A projekthálózatok kontrollingja emeli az információs minőséget

A projekthálózatok kontrollingja a projekthálózat elemzését, és a koordináló intézkedéseket foglalja magában.

A projekthálózat elemzése arra szolgál, hogy:

- Összképet kapjunk az adott projekthálózathoz tartozó valamennyi projektről.
- Felismerjük az egyes projektek azonosságait és különbözőségeit.
- Felismerjük a szinergia/együttműködési, illetve konkurencia kapcsolatokat az egyes projektek között.

A projekthálózat elemzése periodikusan, a projekthálózat dinamikájától függően végzendő el. Továbbá a projekthálózat elemzése elvégzendő a projektek tervezett indításánál, lezárásánál, megszakításánál is, hogy a hálózatra vonatkozó következményeket meg lehessen állapítani.

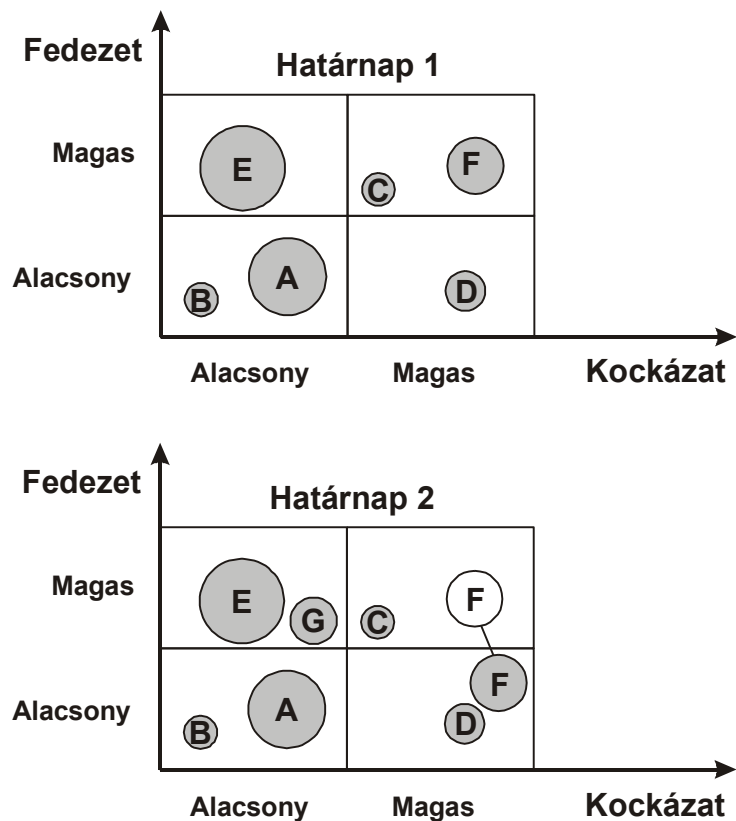


8. ábra: Projektek közti kapcsolatok egy projekthálózatban

Egy új projekt projekthálózatra való hatásainak elemzése lehetővé teszi szakszerű döntés meghozatalát arról, hogy a projekt elinduljon-e vagy sem. Egy projekt lezárás vagy megszakítás hatásainak elemzése lehetővé teszi a know-how átadást, a személyek átcsoportosítását, a szabad erőforrások más projektekhez való rendelését, stb.

A projekthálózatok komplex struktúráinak megértéséhez és kommunikálásához javasolható több különböző elemzési lépés (tartalom, határidő, erőforrás, költség-haszon elemzés) és különböző szemléltető forma alkalmazása (lista, portfólióábrázolás, projekt hálózat grafika, sávós ütemterv, táblázat, stb.).

A projekthálózat elemzésének alapjául a hálózat egyes projektjeinek dokumentációja szolgál. A projekthálózat adatainak összehasonlításához és összegzéséhez a projekt dokumentációkkal szembeni alapkövetelmények egységesítése szükséges.



9. ábra: Portfólióábrázolás

A projektek formális és informális kapcsolatokkal kapcsolódnak egymáshoz

A projekthálózatban elemzési és koordinációs feladatokat is el kell látni. Ezen feladatok teljesítéséhez speciális szerepeket definiálhatók (pl. Irányító Bizottság). A szociális hálók azonban elsősorban nem a formális szervezeti struktúrákon, hanem a sokoldalú kommunikáción alapulnak.

A projekthálózatban belüli lényeges irányítási funkciókat a formális és informális kommunikációs formák segítségével kell ellátni. Vízszintes információátadás és a munkatársak együttes tudása lényeges dolgokról hozzájárul a projekthálózat kultúrájához.

A projekthálózat kommunikációja strukturális intézkedésekkel, mint pl. több projektben különböző szerepek egyszemélybeni átvállalásával és irányító körök létrehozásával támogatható. A projekthálózatok irányító köreinek szerepeit a különböző projektek projektvezetői és a kulcsszereplői, valamint a törzsszervezet vezetői töltik be.

A személyek közötti hálózat támogatásához és a sokoldalú kommunikációs formák kialakításához a projekthálózatban belül a személyi menedzsment központi jelentőséggel bír.

Egyrészt a személyek rendelkezésre bocsátása terén, mint pl.:

- Kiválasztás koordinálása, a projektagok integrációja és reintegrációja.
- Különböző projektek több szerepének egyes emberekhez rendelése.

Másrészt a vezetői feladatok ellátásában, mint pl.:

- Információk közvetítése a vállalati stratégiáról.
- Információ közvetítése a projekthálózat mindenkori állapotáról.
- A szervezeti tanulás szervezése a projekthálózatban (tapasztalatcsere, dokumentációs rend meghatározása).

A projektorientált vállalatok sajátos értékei, normái és szabályai

A projektorientáció kifelé és befelé is kommunikálандó

Egy vállalat projektorientáltsága szimbolikus menedzsment eszközök segítségével kifelé és befelé is egyaránt kommunikálható.

A projektek ábrázolhatóak a vállalati szervezeti ábrában, a munkaköri leírásokban figyelembe vehetők az ideiglenes feladatok és a projektszerepek. Belső projektek végrehajtásának szabályai a projektmenedzsment kézikönyvekben dokumentálhatóak, és a vállalati jövőképben figyelembe vehető a projektorientáltság.

A példa kedvéért:

1. Mi egy projektorientált vállalat vagyunk

Projekteket vezetünk kicsi, közepes, nagyobb komplex feladatok elvégzésére.

Folyamatosan továbbfejlesztjük projektmenedzsment kultúránkat.

Különböző projektmenedzsment eszközöket alkalmazunk a mindenkori projekt szükségleteinek megfelelően.

10. ábra: Bevezetés egy projektorientált vállalat jövőképéből

A projektorientált vállalat kultúrája a projektmenedzsment kultúra meglétével jellemezhető

A projektorientált vállalatok speciális know-howt, szabályokat és segédeszközöket fejlesztenek ki a projekt menedzsment számára. A projektmenedzsment kultúra elemeit a projektmenedzsment know-how hordozók, a projektmenedzsment eszközök, a projektmenedzsment infrastruktúra és a projektmenedzsment specifikus értékek és szabályok alkotják. Az elemek különböző kialakultsága a projektmenedzsment kultúra különbözőségeit eredményezi.



11. ábra: A projektmenedzsment kultúra elemei

A projektek sikeres levezetéséhez a projektorientált szervezetek munkatársai PM szakképzettséget igényelnek. Mivel a legtöbb munkatárs szerepet kap a törzsszervezetben és a projektekben is, ezért a PM nem kiválasztott specialisták képzettségét, hanem egy alapvető menedzsment kvalifikációt jelent.

A projektmenedzsmentet a projektorientált vállalatok helyzetre szabottan alkalmazzák: Nincs egyetlen és kizárólagos PM megközelítés

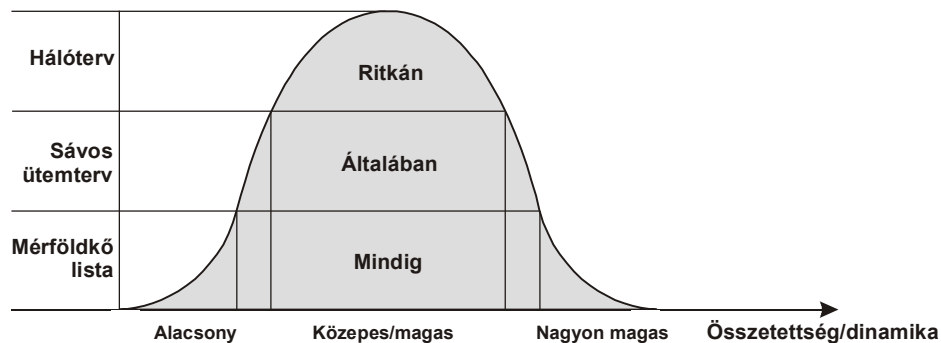
A projektorientált szervezet különböző projektjei és projekt típusai eltérő projektmenedzsmentet kívánnak. Az ismétlődő projektekhez alkalmazott projektmenedzsment hagyományos mintái (mátrix-projektszervezet bevezetése, határidő-tervezés hálotechnikával, standardizált team-ülések) egyszerű és „puha” projektekhez (szervezetfejlesztés, közös-vállalat alapítás, PR projekt) nem megfelelőek.

Ezekhez a következők szükségesek:

- A projektszervezet speciális megtervezése (a projektvezető szervezeti betagozódásának, a szerep-meghatározásoknak, kompetencia-felosztásnak, kommunikációs formáknak helyzetre szabott tisztázása).
- A projekt tagok projekt specifikus kiválasztása és a projekttagok személyes céljainak figyelembe vétele.
- Projekt specifikus döntés a tervezett és ellenőrzendő célokról (teljesítés, határidő, költség, erőforrás).
- A mindenkori projekt kontrolling módszer (pl.: mérföldkőlisták, GANTT-diagramok, hálótervek) projekt specifikus kiválasztása.
- Projekt specifikus döntés a kockázatelemzés alkalmazásáról, végrehajtásáról.
- Projekt specifikus döntés a projekt dokumentáció mélységéről (projekt kézikönyv, IT támogatás, ...)
- Projekt környezeti kapcsolatok projekt specifikus megalkotása

A határidő tervezés szituatív alkalmazásának lehetősége a következőkkel jellemezhető. A határidő tervezéshez a mérföldkőlisták, sávós ütemtervek és a hálótechnika áll rendelkezésre. A hálótechnika legbonyolultabb, míg a mérföldkőlista elkészítése a legegyszerűbb módszer. Egy kifejtettebb módszer számítógépes támogatással való használatának eredményei előállíthatóak egy kevésbé fejlett módszer alkalmazásával is.

Egy vagy több határidő tervezési módszer alkalmazásáról a mindenkori projekt összetettségét és dinamikáját figyelembe véve kell döntést hozni.



12. ábra: Határidő tervezési módszerek a projekt összetettségének függvényében

A projektorientált vállalat a változás (dinamika) menedzsmentre különösen alkalmas

A projekt orientált szervezetek válságlehetőségeket is jelentenek

A projekt orientált szervezet komplex feladatokat projektekben teljesít. Ideiglenes feladatok folyamatos definiálása és végrehajtása projektek formájában nagy dinamikát feltételez és ezáltal válságlehetőséget hordoz magában. Így például egy nagy szerződés teljesítése és lezárása megfelelő követő megbízás létrejötte nélkül kritikus bevételi és létszámbeli ingadozáshoz vezethet egy létesítményépítő vállalatnál.

A projektorientált vállalat válságlehetősége visszavezethető az egyes projektek kockázataira is. Minden projekt viszonylagos újdonságot jelent, speciális kontextusban működik, szociálisan és tartalmilag összetett. Ezért projektválságok vállalati válsághoz is vezethetnek. Az egyes projektek viszonylagos autonómiája és az egyes projektek összekapcsolódása ugyanakkor csökkentheti is a válság lehetőségét. A válság fellépése egy projektben nem okoz kényszerűen válságot más projektekben vagy a vállalat számára.

A projektorientált vállalatok rossz tanuló szervezetek. A projekt összegyűjtött tapasztalatainak átadása más projekteknek, illetve a törzsszervezet számára nehezen szervezhető feladat. Ezeket az integrációs funkciókat a projektorientált szervezetek karcsú, állandó szervezete kell, hogy elvégezze. A törzsszervezet „karcsúsága” lényegesen csökkenti a projektorientált szervezetek válságlehetőségeit.

A projektorientált vállalat szervezeti struktúrája a dinamikus környezetet képezi le

A projektorientáltság azt jelenti, hogy az adott helyzetnek megfelelő projekteket definiálnak. Mindez annyit jelent, hogy a mindenkori projektcélokat egyeztetik, egy speciális projekt kontextust hoznak létre és egy megfelelő projektszervezetet állítanak fel. A vállalati környezet sajátos igényeinek ideiglenes struktúrákkal felelnek meg. Egy folyamatos egyensúlyi állapot keletkezik, így a projektek általi szervezeti különbözőség hozzájárul a vállalat viszonylagos stabilitásához.

Projektorientált vállalat esetében válságmegelőzőként hat a relatív nagy „vállalati felület”. Egyidejűleg sok, különböző környezeti kapcsolatokkal rendelkező projekt vezetése a monitoring, és ezáltal a környezeti változások vizsgálatának eszköze lehet. A környezettel kapcsolatban lévő szerephordozók száma a projektorientált szervezetekben különösen nagy.

Válságmegelőzőként hat a projekttagok és munkatársak rugalmasságának fokozódása a projektmunka által. A tudat, hogy a projekt befejeztével személyes változás áll be, pl. együttműködés egy másik projektben, a válságszituációk által kiváltott változások elfogadását támogatja.

A projektorientált vállalat a válságkezelést projektekkel hajtja végre

A válsághelyzetek legyőzéséhez a projektorientált szervezetben javasolható a projektek alkalmazása. Mivel a válság legyőzésének tartalmi feladatait és eredményeit általában nagyfokú bizonytalanság övezi, a megszokott projektmenedzsment módszerek alkalmazása biztonságot és orientációt közvetít. A kockázat, összetettség és stratégiai jelentőség, mint jellemzők erős kidomborodása okán a válság legyőzése abszolút értelemben is projektet igényel. A projektmenedzsment módszerek alkalmazását a válság legyőzés követelményeinek kell megfeleltetni.

A projektorientált vállalat egy forradalmi szervezet!

Egy vállalat projektorientált szervezetté való fejlődése nem egy folyamatos folyamat, hanem előfeltétele egy kulturális forradalom. Különösen a következő kihívásokkal kell a menedzsmentnek szembe néznie:

- A vállalat dinamikájának tudatosabb, rugalmasabb kezelése (folyamatos és hirtelen változások).
- A projektek összetettségének, dinamikájának és autonómiájának elismerése (minden egyes projektnek joga van egy speciális környezetre).
- Új szervezeti és kommunikációs struktúrák.
- A cégvezetés új szerep- és vezetési felfogásai (pl.: megfelelés a belső megbízói szerepek).
- A projekthálózatok kezelése.
- Új erőforrás tervezési módszerek bevezetése (multi-szerep hordozók, zero-base-budgeting az emberi erőforrásokra).
- Projektekkel összefüggő ösztönzési rendszer és karriertervezés.
- Ideiglenes, dinamikus struktúrák kontrollingja (alternatív tervek, kevésbé mély részletezés).

Összefoglalás

Komplex és kockázatos feladatok végrehajtására a vállalatok egyre erősödő tendenciával projekteket vezetnek be. A projektek ez által egy stratégiai opcióvá fejlődnek a vállalati struktúra kialakításához.

A projektek általi menedzsmentet, mint deklarált menedzsment stratégiát alkalmazó vállalatokat projektorientált szervezetekként definiáljuk. Projektorientált szervezetek a környezet változásait szervezeti struktúráikban és kultúrájukban is leképezik.

Ajánlott szakirodalom

Eliyahu M. Goldbratt: The Goal: The Process of Ongoing Improvement, 1984, North River Press

The ADKAR Book, Prosci Inc, 2013

David A. Whetten-Kim S. Cameron: Developing Management Skills, 1991, Harper Collins.

Watzlawick, P – Weakland, J.H – Fisch, R: Változás, 1990, Gondolat.

Roland Gareis: Projekt? Örömmel !, HVG, 2007.

Peter M. Senge: Az ötödik alapelv, HVG, 1998.

Nemzeti Közszerológati Egyetem

Postacím: 1581 Budapest, Pf.: 15.
Cím: 1101 Bp., Hungária krt. 9-11.,
Telefon: +36(1)432-9000
Web: www.uni-nke.hu

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszeczenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.