



MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG
HUNGARIAN SOCIETY FOR QUALITY



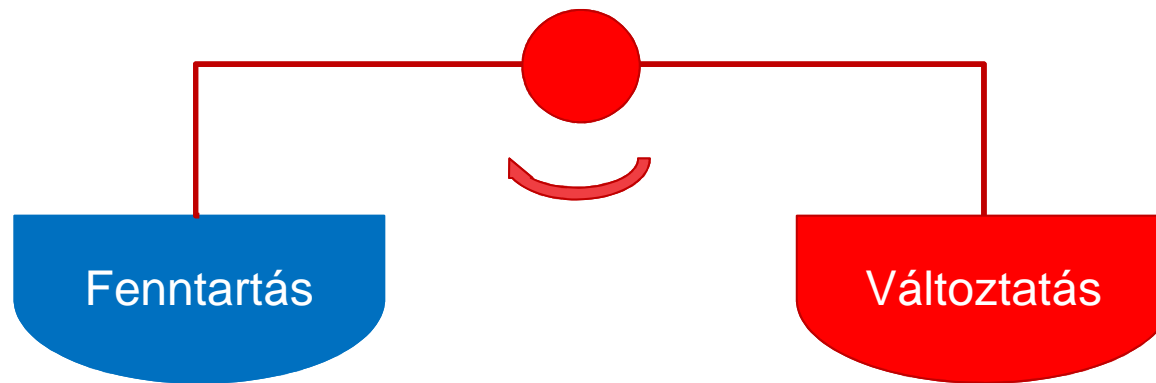
K V A L I K O N

VEZETÉSI TANÁCSADÓ ÉS
RENDSZERFEJLESZTŐ KFT.

Változás menedzsment – Az emberi tényező – Erőterek

Dr. Németh Balázs
2017. November 8.

Vezetők feladatai



a meglévő folyamatok stabil szinten tartása, a meghatározott célértékek elérése

a meglévő folyamatok, rendszerek átalakítása, a környezet kihívásainak megfelelően

Soroljunk fel néhány környezeti változást, kihívást, ami a vállalatunkat érte az elmúlt 2 évben!



-
-
-
-
-
-
-



Változás

*„A változás egy lehetőség, amikor mi vesszük végbe és egy fenyegetés, amikor velünk történik.”
/Rosabeth Kanter/*

- Minden változás plusz energia befektetést igényel
- A változás érzelmi reakciókat vált ki.
- A változás a mindennapjaink része
- A változások további változást generálnak
- A változások üteme gyorsul

A változás



- “A változások első lépése az új gondolatok, ismeretek térhódítása”
- A tudatos változás tanulással kezdődik!
- A változást vagy generáljuk, vagy megéljük
- A változás érzelmi reakciókat vált ki.
- A változás a mindennapjaink része
- A változások további változást generálnak.
- A változás üteme gyorsul

A változás sikerének kritériumai



1. Eljutottunk a kívánt állapotba.
2. Megfelel a várakozásunknak.
3. Stabil, fenntartható helyzetet teremtettünk.
4. A meghatározó érintettek elégedettek az eredménnyel
5. A szervezet és egyes tagjainak túlzott ráfordítása nélkül ment végbe.

Változásmenedzsment modell



$m_1 * v_1$

$m_2 * v_2$



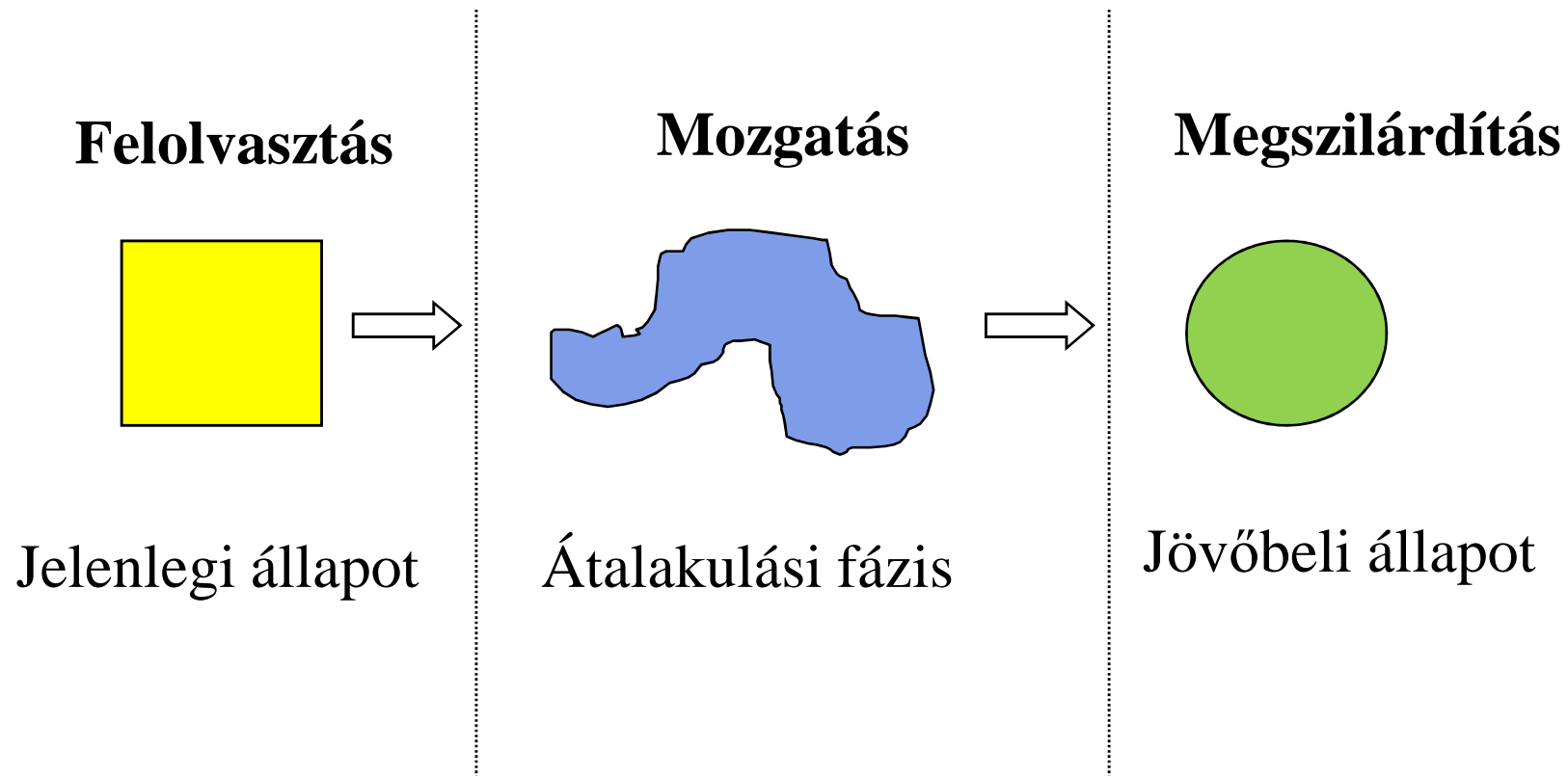
m_1 : A projektben résztvevő kulcs emberek száma * kompetenciája

v_1 : A projektre ráfordított idő, energia / nap * megfelelő irányú beavatkozás (cél)

m_2 : A változás által érintett terület kiterjedése

v_2 : Elért eredmények, változás

A változás három lépése

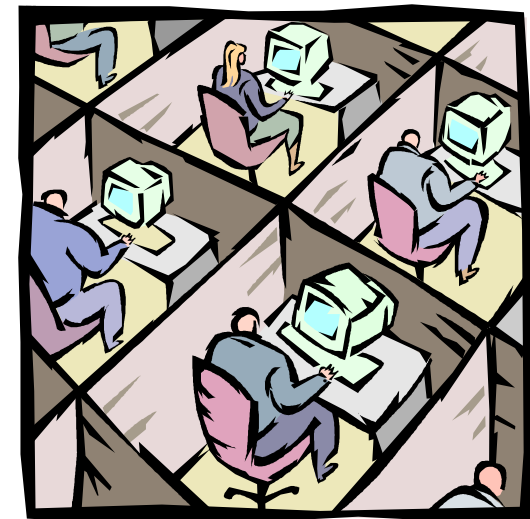


A változtatási erőfeszítések célja

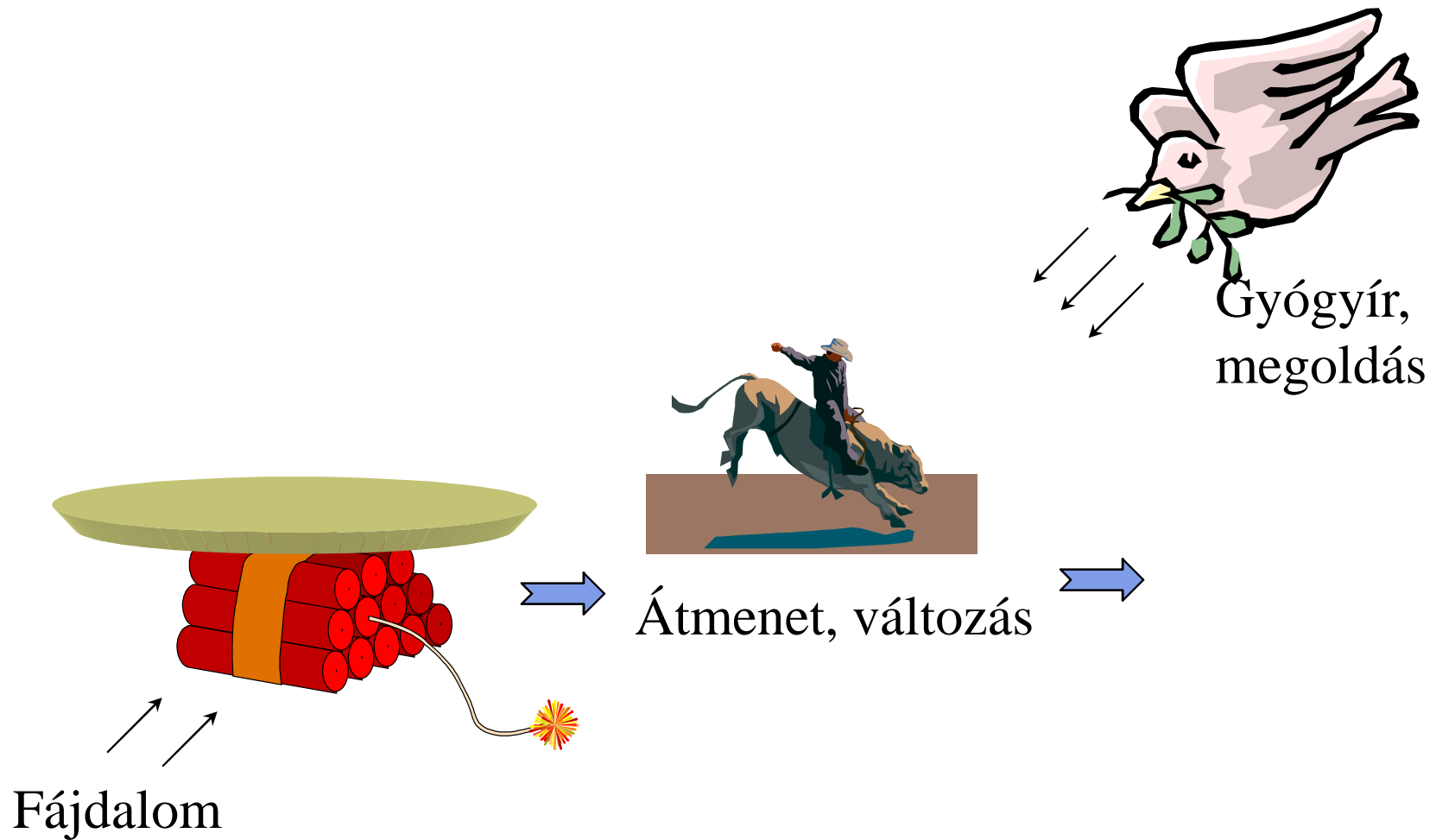


A megváltozott és kihívásokat jelentő környezethez való alkalmazkodás:

- Ipar 4.0, digitalizáció, automatizáció
- Új minőségirányítási rendszer bevezetés, rendszer átállás
- Reengineering (BPR)
- Lean bevezetés
- Új termék bevezetés
- Átszervezés
- Kultúraváltás
- Rendszerintegráció
- Új technológia bevezetése (menedzsment, informatika, gyártás...)
- Összeolvadás
- Leépítés, Karcsúsítás



A változást mozgató erők



Változásmenedzsment - Erőterek



Jelenlegi
Állapot

Erőforrások
Információk
Követendő példák



Jövőbeni
Állapot

Előremozdító Erők

- elégedetlenség →
- vágy a javulásra →
- felső vezetés támogatása →
- követendő példák, tervek →



Hátráltató Erők

- ← • szervezeti ellenállás
- ← • ellenérdekeltség
- ← • félelem
- ← • bizonytalanság
- ← • merev rendszerek

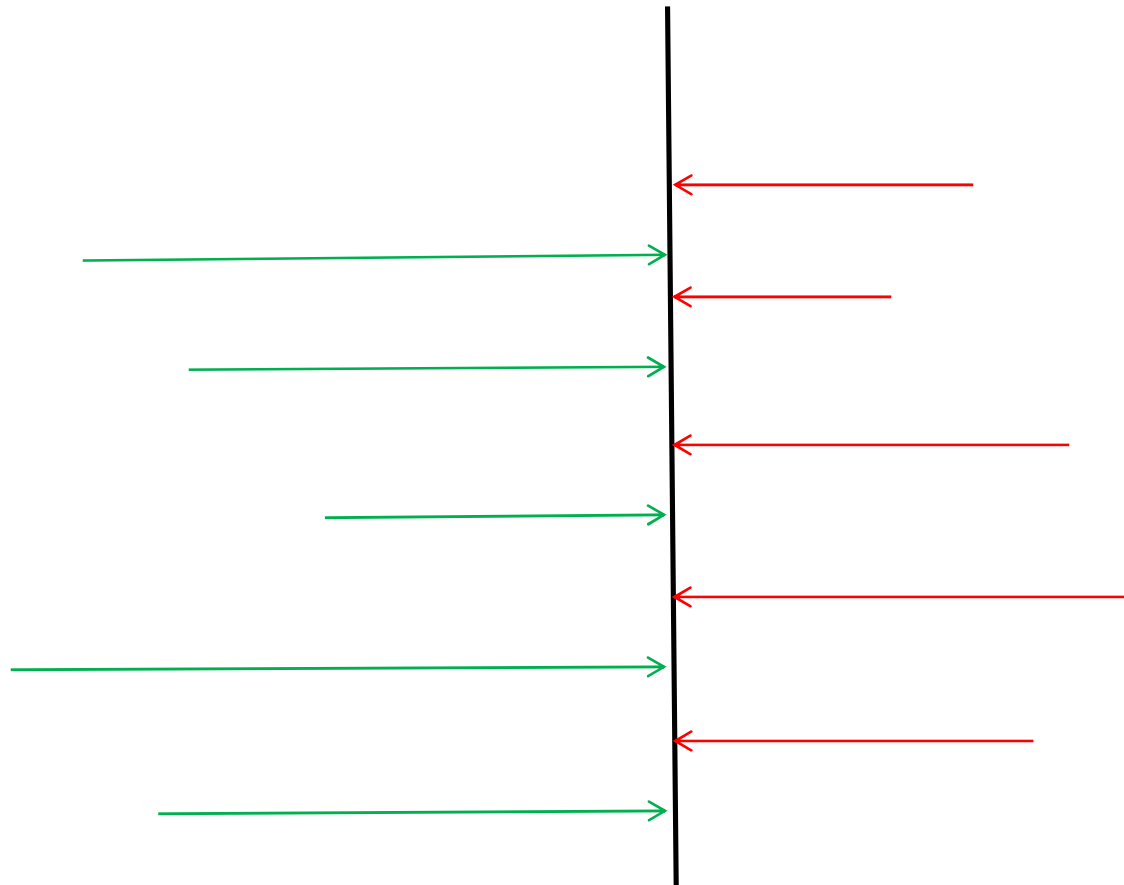
Bizonytalanság

Erő – Ellenerő elemzés

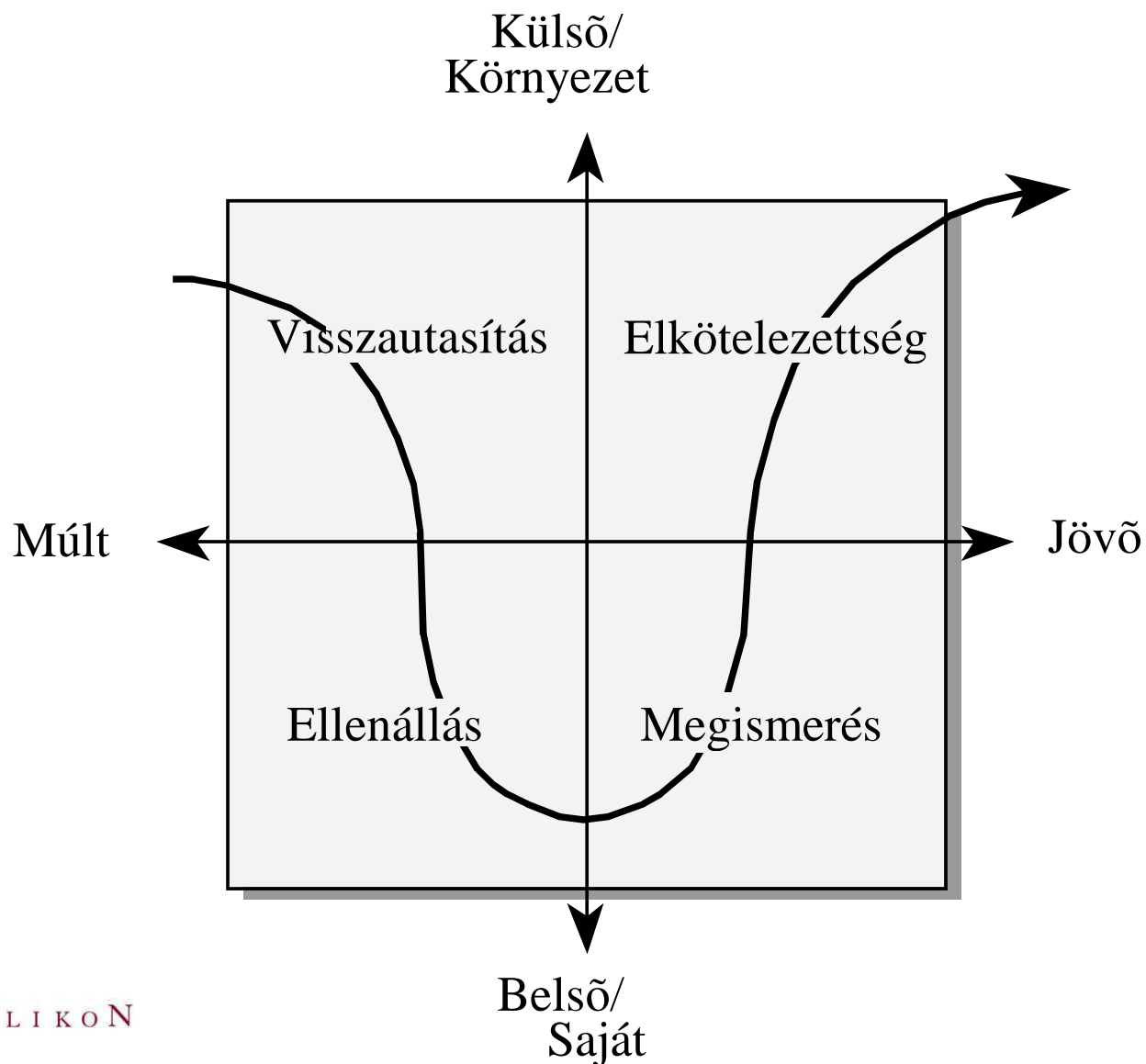


Előremozdító erők

Hátráltató erők

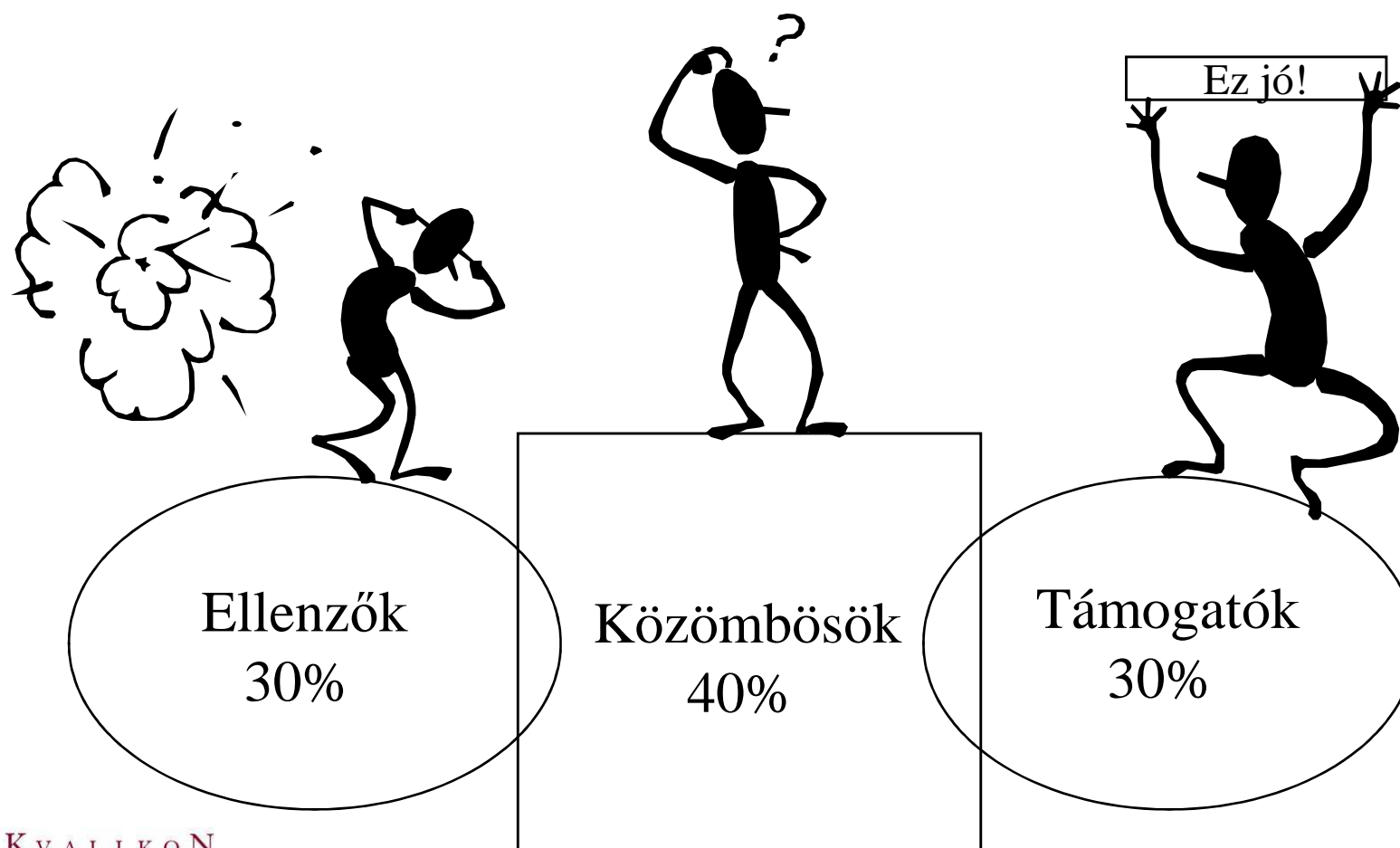


Változási görbe





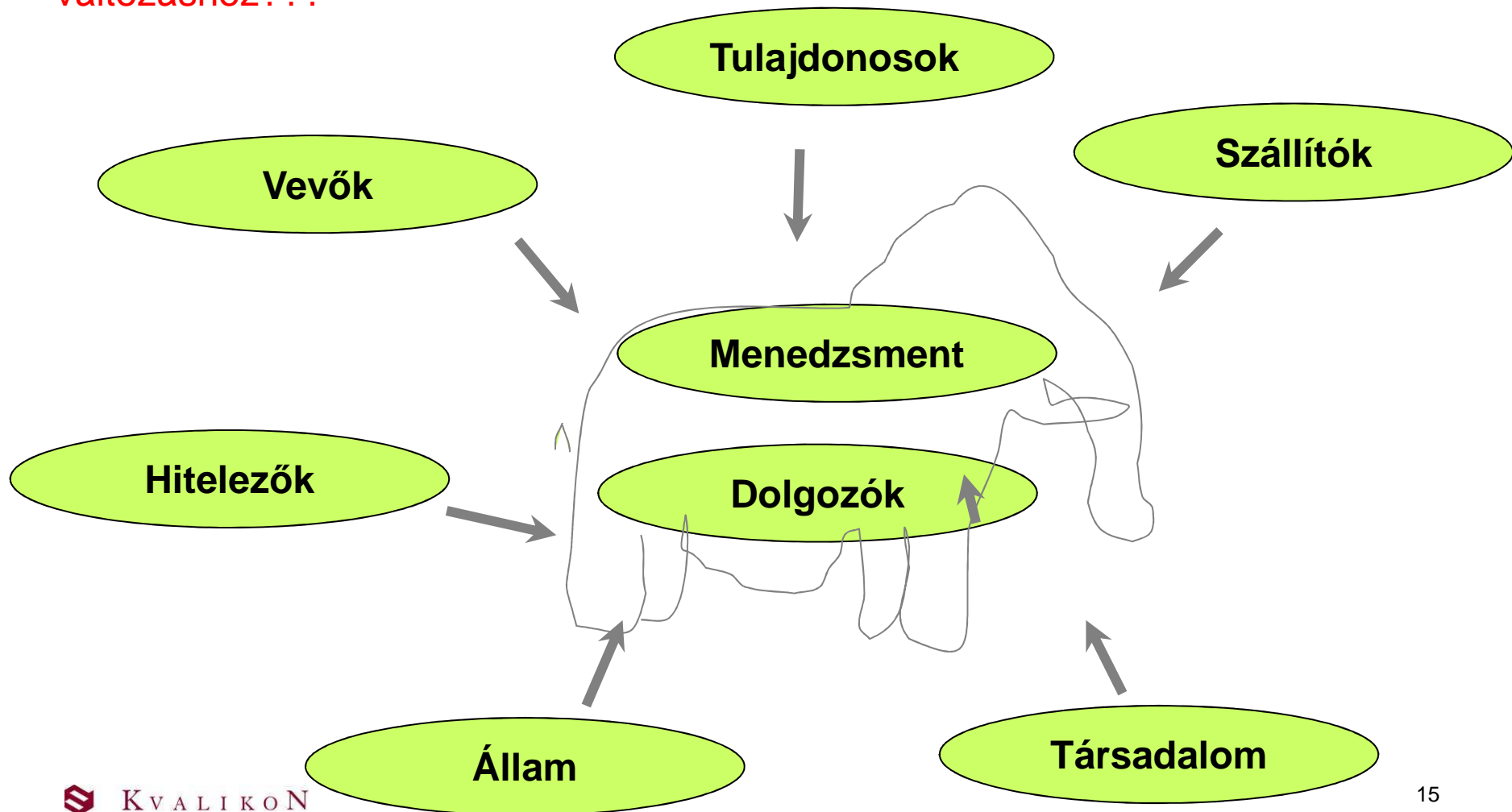
Viszonyulás a változáshoz



Érintettek feltérképezése



Milyen lesz a „Stakeholders” (=érintettek, érdekelt felek) viszonyulása a változáshoz???



Stakeholder - elemzés



Érintett	Ellenző	Közömbös	Támogató	Befolyás (1-3)	Várható reakció
	X			1	
		X		3	
			X	1	
	X			2	
	X			1	
		X		3	
			X	2	

Változás - lehetséges reakciók



- Ellenállás
 - ← Negatív érzések, „Küzdök ellene, visszautasítom.”
- Ambivalens beletörődés
 - ← Vegyes érzések.
„Nem szeretném, de megcsinálom, ha kell.”
- Közömbös egyetértés
 - ← Semleges érzések. „Nekem mindegy.”
- Elkötelezettség
 - ← Pozitív érzések, meggyőződés
„Akarom, hajlandó vagyok tenni érte.”

Mozgósítás



Beavatkozás

- Kényszerítés (erőgyakorlás)
- Együttműködés kialakítása (körülmények)
- Kompromisszum (megegyezés, alku)
- Megegyezés keresése (rábeszélés, meggyőzés)



Eredmény

- Ambivalens beletörődés (addig amíg a kényszer tart)
- Közömbös egyetértés, Elkötelezettség (összhang, „Számomra jó így.”)
- Közömbös egyetértés, (mind két fél enged a céljaiból, számukra elfogadható a helyzet)
- Elkötelezettség (Közös nevező, közös célok keresése, pozitív energiák, belső készlet)

A változással szembeni ellenállás okai



- Önérdek, ellenkező célok
- Félelem az ismeretlentől
- Félelem a hatalom elvesztésétől
- Az irányítás igénye (uraljuk a helyzetet)
- Bizalmatlanság
- Információ hiány, félreértés
- A változással szemben alacsony tűrőképesség
- A rendszer meglévő elemeivel való összhang hiánya
- A változás többlet energia befektetést igényel
- Korábbi rossz tapasztalatok

Az ellenállás kezelése



- Készüljünk fel rá !
- Találjuk meg!
- Értsük meg!
- Lépünk fel vele szemben! (az aggályokkal és nem az ellenérvekkel szemben)
- Menedzseljük! (csökkentsük a bizonytalanságot, kommunikáljunk)

(Michael Hammer)

Tanácsok az ellenállók kezelésére



- Készüljünk fel rá, hogy lesz ellenállás!
- Találjuk meg az ellenállókat! Keressük a domináns ellenállókat!
- Teszteljük a reakciójukat!
- Hallgassuk meg, értsük meg az ellenállók érveit, gondolatait!
- Empátia
- Alakítsunk ki személyre szabott stratégiát az ellenállók kezelésére!
- Tisztelettel kezeljük őket!
- Őrizzük meg a nyugalmunkat, igyekezzünk elfogulatlanok és ténszerűek lenni!
- Alakítsunk ki konstruktív légkört, keressük a közös megoldást!



További információ

Kvalikon Kft.

Budapest, 1125 Istenhegyi út 63/B

Telefon: (06-1) 201 12 35, 489 0003

email: kvalikon@t-online.hu

honlap: www.kvalikon.hu

www.leanforum.hu