

HOGYAN LEGYÜNK EGYEK – MIVEL JÁR EGY ÚJ SZOLGÁLTATÁS BEVEZETÉSE?

Ghyczy Gellért

Budapesti óvodai- és iskolai szociális segítők
szakmai fóruma

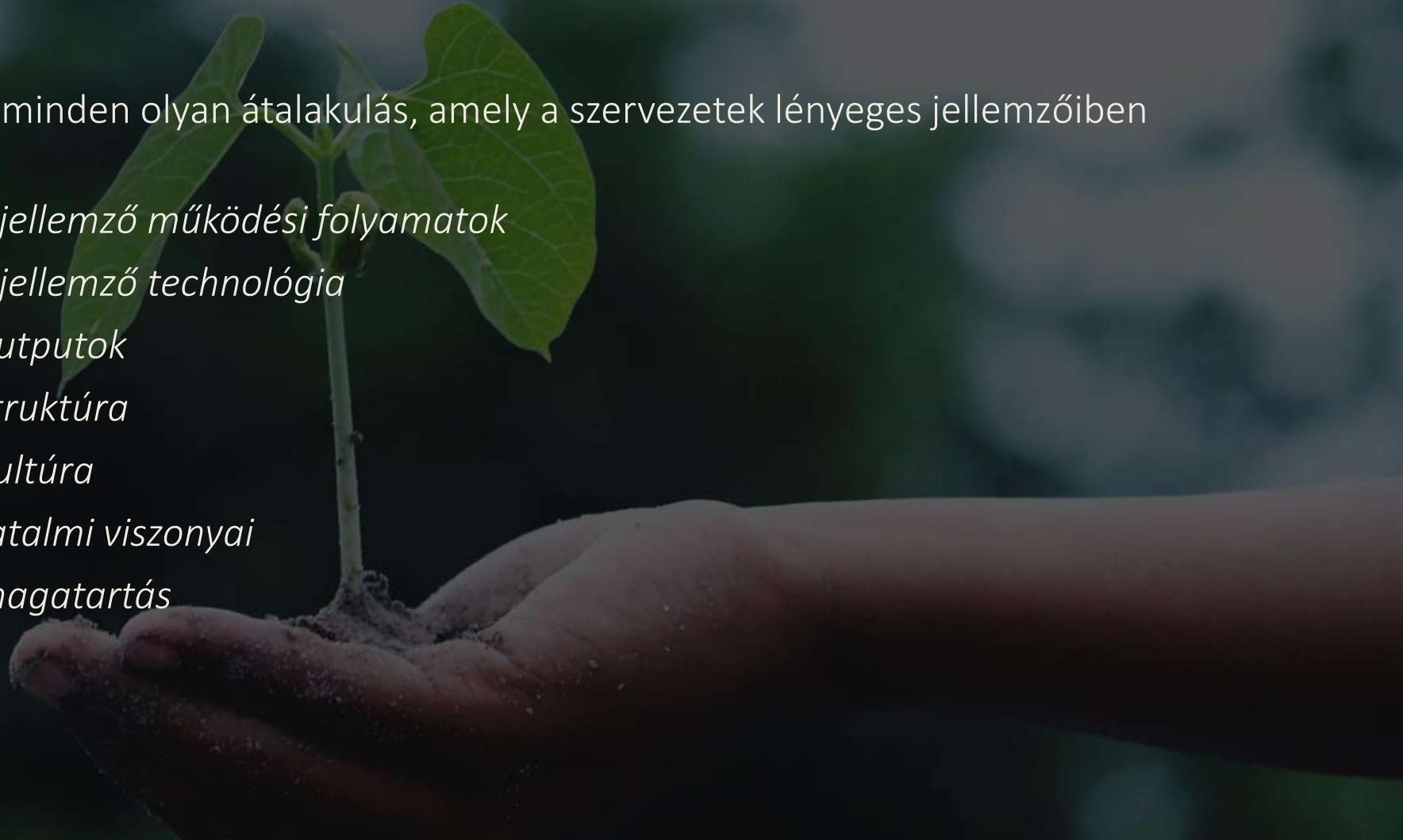
BUSZSZH

Budapest, 2023.05.12.



Mit nevezünk szervezeti változásnak?

- Szervezeti változás minden olyan átalakulás, amely a szervezetek lényeges jellemzőiben következik be:
 - *A szervezetre jellemző működési folyamatok*
 - *A szervezetre jellemző technológia*
 - *A szervezeti outputok*
 - *A szervezeti struktúra*
 - *A szervezeti kultúra*
 - *A szervezet hatalmi viszonyai*
 - *A szervezeti magatartás*



Irányított szervezeti változás

Irányított szervezeti változás: a szervezet vezetésének tudatos beavatkozása nyomán, vagy attól kísérvé végbemenő szervezeti változás.

- *a szervezet lényeges jellemzői közül legalább egy változik;*
- *a változás meghalad egy bizonyos nagyságrendet (e nagyságrend a konkrét vizsgálat céljától, mélységétől függ);*
- *a szervezet vezetése tudatosan irányítja vagy legalábbis befolyásolja a változás irányát és menetét.*



Inkrementális – radikális változások

Szervezeti változások két markáns fajtája:

- Szervezetalakítás:
 - *főleg a szervezet formális, strukturális jellemzőinek, folyamatainak a megváltoztatására irányul, a változtatási törekvések tárgya elsősorban a szervezeti struktúra, folyamatok, munkakörök.*
- Magatartástudományi szervezetfejlesztés:
 - *elsősorban a szervezetek emberi oldala felől közelít a problémához, a formális szervezeti működés megváltoztatása csak másodsorban érdekes. Legfőbb célja az, hogy az emberi szükségleteknek megfelelően, és a hatékonysági követelményekkel összhangban megváltoztassák a szervezet magatartási és társas viszonyait.*



Mi kell egy szervezeti változás megvalósításához?

- Ok – miért változtassunk?
- Jövő – hova szeretnénk eljutni?
- Jelen – hol állunk?
- Út – hogyan jutunk el a jelenből, a jövőbe?
- Munka – átmenet menedzselése, megvalósítása



A változtatás folyamata (Beckhard R. - Harris R.)

1

Miért változtassunk?
A változtatás szükségességének kimondása
A változtatást illető alapvető választás szabadságfokának meghatározása

2

A kívánatos célállapot meghatározása

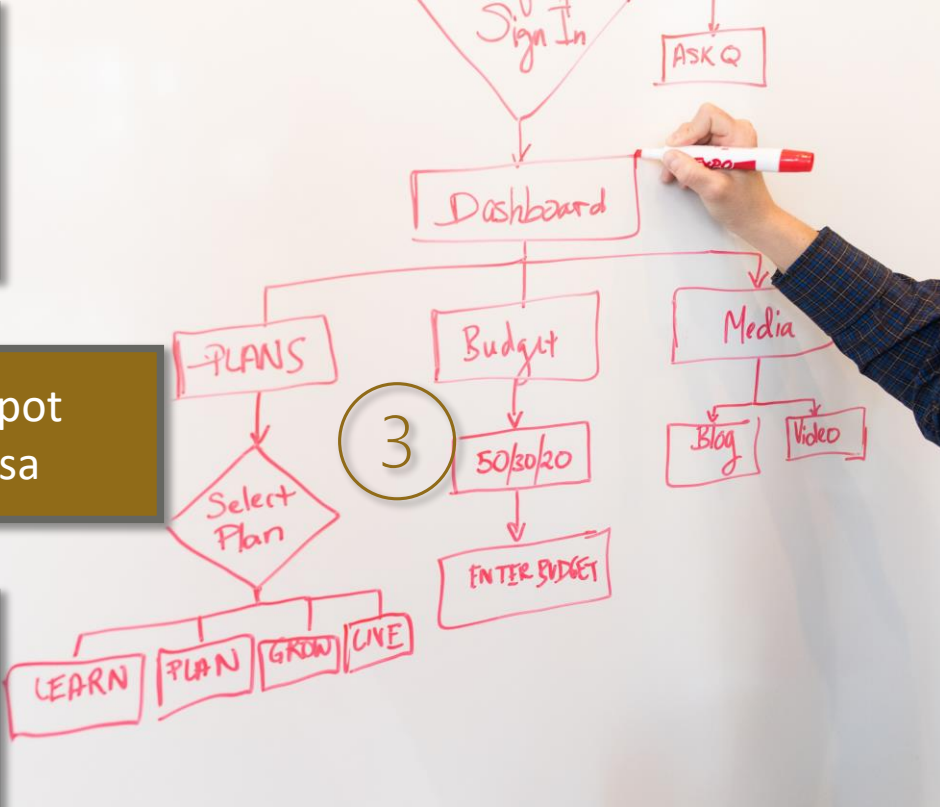
A kiinduló állapot meghatározása

4

A jelenből a jövőbe vezető út:
A jelen értékelése a jövő szempontjai alapján, az elvégzendő munka megállapítása

5

Az átmenet menedzsmentje



Változás – változatlanság

Az ellenállás SZEMÉLYES okai

- Bizonytalanság kerülés
- Jövőtől való félelem (Cummings és Worley, 2001)
- Kontrollvesztés
- Félelem az ismeretlentől, új feladatoktól
- Sértődöttség
- Képesség és tudásbázis hasznos marad-e ?
- Munkahely féltés
- Gondolkodási minták, szelektív észlelés
- Anyagi és egyéb személyes érdekek
- „Kívülálló” effektus



Az emberek nem a változás miatt állnak ellen, hanem a(z észlelt) veszteség miatt állnak ellen

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2001). Essentials of organization development and change.

Bakacsi Gyula : A szervezeti magatartás alapjai. Semmelweis Kiadó, 2015.

Sally Blount and Shana Carroll: Overcome Resistance to Change with Two Conversations; Harvard Business Review, 2017.

Változás - változatlanság



Az ellenállás
SZERVEZETI okai

Fenyegetett
hatalmi pozíciók

Fenyegetett
erőforrás elosztás

Szervezeti egység,
szakma létének
megkérdőjelezése

Korábbi működési
gyakorlat
megkérdőjelezése

Intézményesült
struktúrák
tehetetlensége

Bizalomhiány a
változást
kezdeményezővel
szemben

Erős kultúra,
szubkultúrák
belső
normarendszere

Tulajdonosi,
fenntartói érdek

Bakacsi Gyula : A szervezeti magatartás alapjai. Semmelweis Kiadó, 2015.

Sally Blount and Shana Carroll: Overcome Resistance to Change with Two Conversations; Harvard Business Review, 2017.

Változás - változatlanóság

Az ellenállás FOLYAMATBÓL FAKADÓ okai

- Váratlan, meglepetésszerű a változás
- Túl sok minden változik
- Vezetői kommunikáció hiányzik vagy nem egyértelmű
- Az érintettek bevonásának hiánya
- Változáshoz kapcsolódó többletmunka
- Erőltetett változás, nagy nyomás

Bakacsi Gyula : A szervezeti magatartás alapjai. Semmelweis Kiadó, 2015.

Sally Blount and Shana Carroll: Overcome Resistance to Change with Two Conversations; Harvard Business Review, 2017



Vezetői eszközök az ellenállás megelőzésére és kezelésére

- Megfelelő időben megkezdett tájékoztatás, kommunikáció
- Szakmai előkészítés
- A változás indokoltságának kommunikációja
- Inspiráló, világos jövőkép, célmeghatározás
- Az érintettek bevonása, részvétele a változás kialakításában
- Az érintettek érdekeinek figyelembe vétele
- A korábbi gyakorlat jó elemeinek megtartása és azok elismerése
- Kiszámítható, átlátható folyamat világos, egyszerű lépésekkel, felelősökkel – ütemterv
- Oktatás, képzés, támogató eszközök
- Folyamatos, valós vezetői elkötelezettség





A változás esélye

A szervezet kritikus szereplői
többet nyernek mint
veszítenek a változáson

- *Elégedetlenség (D)*
- *Változási célmodell – vezetői vízió (V)*
- *Első lépések, ellenállást legyőző folyamat (F)*
- *Ellenállás, a kritikus szereplők „költségei” (R)*

Változás: $D \times V \times F > R$



Sikeres változás elemei (John Kotter)

- **1. A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése:** elsődleges szempont, hogy felismerjük, hogy változtatásra van szükség. (Veszélyérzet kialakítása)
- **2. A változást irányító csapat létrehozása:** erős, irányító csapat kis létszámmal, aki képes kidolgozni a jövőképet.
- **3. Jövőkép és stratégia kidolgozása:** a hatékony jövőképnek hat fontos jellemzője van: elképzelhető, kívánatos, megvalósítható, fókuszált, rugalmas, kommunikálható.
- **4. A változtatás jövőképeinek kommunikálása:** az alkalmazottak megismertetése, az azonosulás segítése a jövőképpel.

Sikeres változás elemei (John Kotter)

- **5. Az alkalmazottak hatalommal való felruházása:** döntési jogkörök kialakítása.
- **6. Gyors győzelmek, sikerek kivívása:** a már elért eredmények alapján tájékoztatás és jutalmazás.
- **7. Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése.** Munka folytatása, amíg nem sikerül szilárdan megalapozni a változást
- **8. Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában:** a napi munkafolyamatok változtatási javaslatai a jövőképeknek megfelelően. Gondoskodni a változás tartósságáról, új kultúra kialakítása.



Ok, de akkor most mit csináljunk?

Ülj(etek) le és gondoljátok végig:

- *Hol tartunk?*
- *Mit szeretnénk? Az miért lesz jó?*
- *Hogyan lehetne a változás igényét megteremteni?*
- *Hogyan jussatok el oda?*
- *Támogatók, ellenzők, semlegesek.*
- *Kit kell meggyőzni? Kinek kell partnernek lennie?*

Legyetek türelmesek!

Segítsétek egymást!

