

## Feladat

### Elemezd egy saját szervezeti változásodat!

- Gondolj egy olyan **változásra**, amelyet vezetőként átéltél vagy elindítottál.
- Írd le, hogy a Lewin-féle 3 lépés vagy Kotter modell mely pontjai valósultak meg és hol akadt el a folyamat.

Íme egy vázlat, ami kérdések segítségével segít megoldani a feladatot!

#### Változás:

Gondolj egy olyan szervezeti változásra, amelyet vezetőként átéltél vagy kezdeményeztél!

- Mi volt a változás tárgya? (Pl. új rendszer bevezetése, szervezeti átalakulás, új munkamódszer stb.)
- Mi volt a változás célja, és miért volt rá szükség?
- Kik voltak érintettek a folyamatban?

### 1. Lewin-féle 3 lépéses modell alkalmazása

#### 1. Feloldás (Unfreeze):

A változás előkészítésének szakasza, amikor a szervezet felismeri a változás szükségességét.

- Hogyan kommunikáltad a változás szükségességét?
- Milyen ellenállás jelentkezett, és hogyan kezelted?
- Milyen lépéseket tettél annak érdekében, hogy a dolgozók elfogadják a változást?

#### Mit csináltak jól?

Mi segített abban, hogy az emberek megértsék és elfogadják a változást?

#### Mi akadt el?

Milyen problémák merültek fel az előkészítési szakaszban?

## **2. Változás (Change):**

A változás végrehajtása, amikor az új rendszer, folyamat vagy munkamódszer bevezetésre kerül.

- Milyen lépéseket tettetek a változás megvalósítása érdekében?
- Hogyan segítetted a csapatokat az átállásban?
- Milyen támogatást kaptak az alkalmazottak a változás során?

### **Mit csináltak jól?**

Mi volt sikeres a bevezetési folyamatban?

### **Mi akadt el?**

Milyen akadályok merültek fel a változás során, és hogyan próbáltátok megoldani őket?

## **3. Stabilizálás (Refreeze):**

A változás hosszú távú fenntartása és beépítése a szervezet működésébe.

- Hogyan biztosítottátok, hogy a változás tartós maradjon?
- Milyen intézkedéseket tettetek a visszarendeződés elkerülése érdekében?

### **Mit csináltak jól?**

Hogyan segítettétek elő a változás beépülését a mindennapi működésbe?

### **Mi akadt el?**

Milyen nehézségek merültek fel a változás stabilizálásakor?

## **2. Kotter 8 lépéses modell alkalmazása**

### **1. Égető szükségesség érzékeltetése (Create a Sense of Urgency):**

- Hogyan mutattátok be a változás sürgősségét?
- Milyen érvekkel próbáltátok megnyerni a kollégák támogatását?

### **Mit csináltak jól?**

### **Mi akadt el?**

## **2. A változás vezető csapatának kialakítása (Build a Guiding Coalition):**

- Kik vettek részt a változás irányításában?
- Mennyire volt hatékony a vezetői csapat?

**Mit csináltak jól?**

**Mi akadt el?**

## **3. A változási vízió és stratégia kialakítása (Create a Vision for Change):**

- Milyen célt tűztetek ki a változás során?
- Hogyan kommunikáltátok a víziót a munkatársak felé?

**Mit csináltak jól?**

**Mi akadt el?**

## **4. A vízió kommunikálása (Communicate the Vision):**

- Milyen kommunikációs eszközöket használtátok?
- Hogyan reagáltak a kollégák az üzenetre?

**Mit csináltak jól?**

**Mi akadt el?**

## **5. Az alkalmazottak felhatalmazása a változásra (Empower Action):**

- Hogyan vontátok be a dolgozókat a változásba?
- Milyen képzéseket, támogatásokat biztosítottátok?

**Mit csináltak jól?**

**Mi akadt el?**

## **6. Rövid távú nyeresemények generálása (Generate Short-Term Wins):**

- Milyen rövid távú sikereket értetek el, és hogyan használtátok fel ezeket a további motivációra?

**Mit csináltak jól?**

**Mi akadt el?**

### **7. A változás fenntartása és további változások bevezetése (Consolidate Gains and Produce More Change):**

- Hogyan folytattátok a változások stabilizálását és továbbfejlesztését?

**Mit csináltak jól?**

**Mi akadt el?**

### **8. A változás beépítése a szervezeti kultúrába (Anchor the Changes in the Culture):**

- Mennyire sikerült beépíteni a változást a mindennapi működésbe?
- Hogyan támogattátok a hosszú távú fenntartását?

**Mit csináltak jól?**

**Mi akadt el?**

## Példa a feladathoz

### Változás:

Egy vállalatnál, ahol dolgoztam, a vezetőség úgy döntött, hogy teljesen új CRM (ügyfélkapcsolati) rendszert vezet be, hogy javítsák az ügyfélszolgálat hatékonyságát és az értékesítési folyamatokat. Mint vezető, nekem kellett irányítanom a bevezetést, amely egy jelentős változást jelentett a cég számára.

### 1. Lewin-féle 3 lépéses modell alkalmazása

#### 1. Feloldás (Unfreeze):

A változás előkészítése azzal kezdődött, hogy világosan kommunikáltuk az új CRM rendszer bevezetésének szükségességét. A jelenlegi rendszer már elavult volt, és nem felelt meg a vállalat növekvő igényeinek. A vezetőségnek és a csapatoknak meg kellett érteniük, hogy a régi módszerek fenntartása akadályozza a fejlődést.

- **Mit csináltunk jól?**
  - A vezetőség világos és őszinte kommunikációval jelezte, miért van szükség a változásra. Emellett elindítottunk egy oktatási kampányt, amely során bemutattuk az új rendszer előnyeit.
- **Mi akadt el?**
  - Néhány dolgozó nem értette meg azonnal a változás előnyeit, mivel a régi rendszerhez már nagyon hozzászoktak. Hiányzott egy mélyebb érzelmi kapcsolat a változással, ami miatt az ellenállás a kezdeti időszakban magas volt.

#### 2. Változás (Change):

Miután a csapatok fel voltak készülve a változásra, elkezdődött az új CRM rendszer fokozatos bevezetése. A tesztelés és az oktatás folyamatos volt. A munkatársak elkezdtek használni az új rendszert, és volt egy átállási időszak, amely során mindkét rendszert párhuzamosan futtattuk.

- **Mit csináltunk jól?**
  - Az új rendszer bevezetése előtt több szintű tréninget biztosítottunk a csapatok számára, hogy zökkenőmentesebben alkalmazkodjanak az új eszközhöz.

- Támogatást biztosítottunk a dolgozóknak a kezdeti zűrzavart követően, hogy bárki kérdezhetett és segíthettünk problémák esetén.

- **Mi akadt el?**

- A napi feladatok mellett a csapatok nehezen tudtak elegendő időt szánni a rendszer teljes elsajátítására. Az új rendszer használata nem volt teljesen zökkenőmentes, és sokan még mindig a régi megoldásokkal dolgoztak, ami lassította az átállást.

### **3. Stabilizálás (Refreeze):**

A rendszer bevezetését követően igyekeztünk az új megoldásokat stabilizálni a vállalat működésében. Az új CRM rendszert integráltuk a napi munkafolyamatokba, és az új munkamódszereket folyamatosan erősítettük.

- **Mit csináltunk jól?**

- A rendszer használatát rendszeres ellenőrzésekkel és visszajelzésekkel támogattuk. Az új munkafolyamatokat dokumentáltuk és beépítettük a vállalati kultúrába.

- **Mi akadt el?**

- Néhány csapat nem tudta teljes mértékben beépíteni a CRM használatát a napi rutinba, mivel a régi rendszert nem hagyták teljesen el, így a párhuzamos használat miatt a hatékonyság csökkent. Az új rendszer beépítése a kultúrába lassú folyamatnak bizonyult.

## **2. Kotter 8 lépéses modell alkalmazása**

### **1. Égető szükségesség érzékeltetése (Create a Sense of Urgency):**

A változás szükségességét azzal kezdtük, hogy bemutattuk a régi rendszer problémáit és a versenytársak előnyeit. Az ügyfélszolgálat és az értékesítés hatékonysága jelentősen csökkent a régi rendszer miatt, így sürgetővé vált a változás.

- **Mit csináltunk jól?**

- Az égető szükségesség hangsúlyozása sikeresen mobilizálta a csapatokat a változás iránti elkötelezettségre.

## **2. A változás vezető csapatának kialakítása (Build a Guiding Coalition):**

Egy erős vezetői csapatot alakítottunk ki, amely felelős volt az új rendszer bevezetéséért. A csapat több különböző részleg vezetőjéből állt, hogy minden szint képviselve legyen.

- **Mit csináltunk jól?**
  - A változásért felelős csapat jól működött együtt, és hatékonyan támogatták a munkatársakat a bevezetési folyamatban.

## **3. A változási vízió és stratégia kialakítása (Create a Vision for Change):**

A vízió világos volt: javítani az ügyfélszolgálati és értékesítési folyamatokat egy korszerű, hatékony CRM rendszerrel, amely elősegíti a gyorsabb és személyre szabottabb kiszolgálást.

- **Mit csináltunk jól?**
  - A vízió világos kommunikálása segítette a csapatokat a célok megértésében.

## **4. A vízió kommunikálása (Communicate the Vision):**

A változás szükségességét és vízióját folyamatosan kommunikáltuk, hogy mindenki tisztában legyen a céllal és a változásokkal.

- **Mit csináltunk jól?**
  - A rendszeres tájékoztatók és a szorosabb kommunikáció növelték a dolgozók elköteleződését.

## **5. Az alkalmazottak felhatalmazása a változásra (Empower Action):**

A dolgozókat felhatalmaztuk a változásban való részvételre azzal, hogy szükséges képzéseket biztosítottunk számukra.

- **Mit csináltunk jól?**
  - A dolgozók felhatalmazása és a rendszeres képzések elősegítették az új rendszer gyorsabb elsajátítását.

## **6. Rövid távú nyeresemények generálása (Generate Short-Term Wins):**

A rendszer bevezetésének első hónapjaiban egy sor kisebb, de fontos sikert értünk el, például a gyorsabb adatfeldolgozás és a pontosabb jelentések.

- **Mit csináltunk jól?**
  - A nyereseményeket kommunikáltuk és elismertük, hogy megerősítsük a változást.

### **7. A változás fenntartása és további változások bevezetése (Consolidate Gains and Produce More Change):**

A változások stabilizálása mellett folytattuk a rendszer fejlesztését és további funkciók bevezetését.

- **Mi akadt el?**
  - A további változások bevezetése lassú volt, mert a csapatok nem tudták gyorsan alkalmazni az új funkciókat.

### **8. A változás beépítése a szervezeti kultúrába (Anchor the Changes in the Culture):**

A CRM rendszert végül sikerült a szervezeti kultúrába beépíteni, de az eljárások teljesen még nem váltak természetessé minden csapat számára.

- **Mi akadt el?**
  - A régi módszerekhez való ragaszkodás lassította a teljes átállást, és még nem minden csapat érezte magáénak az új rendszert.

### **Összegzés:**

A változásmenedzsment folyamatának sikeres végrehajtása érdekében mind a Lewin-féle 3 lépéses modellt, mind a Kotter 8 lépéses modellt alkalmaztuk. Azonban a folyamat során akadtak nehézségek, különösen a teljes átállás és az alkalmazottak teljes elköteleződésének elérésében. Az eredmények és nyeresemények kommunikálása, valamint a rendszeres visszajelzés segítettek, de a stabilizálás és a változások kultúrába való beépítése lassúbb volt, mint vártuk.