

# Change management



## Változás kezelés

Nuridsány Judit  
Budapest, 2026.04.23.

## Az emberi élet változásai a mesékben



Grimm testvérek: A békakirály



A „Vili, a veréb” 1989-ben bemutatott magyar rajzfilm, amely egy verébbé változott kislány megjavulásának történetét beszéli el.  
Rendezte: Gémes József, Írta: Nepp József

# A könyvtárak és a könyvek szerepe is folyamatosan változik



Hype&Hyper

Hype&Hyper



Prága első számú...  
Hello Prága



Municipal Library Of...  
Tripadvisor



Prága - egyedülálló...  
Tourismato



# Az emberi élet változásai

Az emberi élet változásai alapvetően kétféle módon érkeznek:

-**ciklikusan** (biológiai és életszakaszbeli fejlődés)

vagy

-**váratlanul** (külső események hatására)

-A változás nem lineáris; gyakran érezzük úgy, hogy egy lépést előre, kettőt hátra haladunk, mire az **új egyensúly** beáll.


A változás folyamatának három fő pillére:

## 1. Belső érés (Fejlődési

**szakaszok):** Vannak törvényszerű átmenetek, mint a kamaszkor, az életközépi válság vagy az időskori elcsendesedés. Ilyenkor a prioritásaink és az önképünk „belülről” rendeződik át.

**2. Külső mérföldkövek:** A környezetünk kényszeríti ki a változást. Egy költözés, egy új munkahely vagy egy párkapcsolat vége olyan új szerepekbe kényszerít, amikhez alkalmazkodnunk kell.

**3. Lélektani szakaszok:** Amikor nagy változás történik, általában végigmegyünk egy folyamaton: az ellenállástól és a bizonytalanságtól kezdve a kísérletezésen át az új helyzet elfogadásáig.



„Ha ellenségeket akarsz  
magadnak szerezni, akkor  
vezess be valami változást”  
(próbálj valamin változtatni)  
Woodrow Wilson

28. amerikai elnök

# Miért fontos a kérdés?

- A nagyméretű vállalati átalakítási, és üzleti újratervezési kezdeményezések kevesebb mint 30% zárul sikeresen.
- A legjelentősebb panasz:

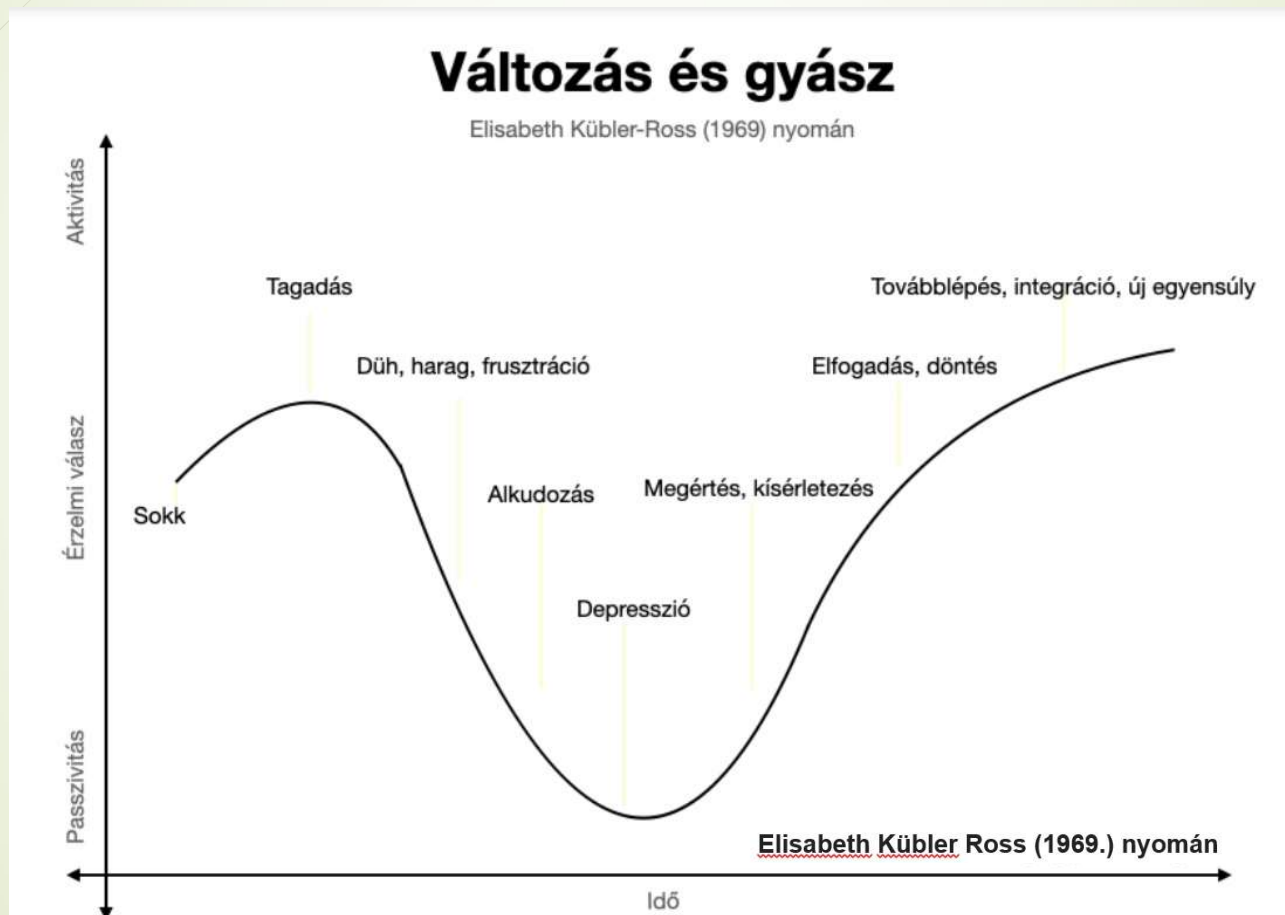
Az intézmények képtelenek az eltervezett változtatások megvalósítására, vagy irányítására

- “Az üzleti újratervezés helyzete” címmel megjelentetett tanulmány 500 vállalati vezető kikérdezése alapján mérte fel, hogy mik az üzleti újratervezés során tapasztalt legjelentősebb nehézségek. A válaszok:

1.	Az új rendszer és technológia üzembe helyezése	54%
2.	A vállalatot átható félelmek és aggodalmak kezelése	53%
3.	A vállalat vezetői és dolgozói részéről tapasztalható ellenállás kezelése	46%
4.	Munkaköri funkciók átalakítása, karrierelképzelések munkaerőutánpótlási kérdésekösszehangolása	42%
5.	Új üzleti folyamatok megtervezése	42%
6.	Az átalakított szervezetre vonatkozó hosszútávú elképzelések hiánya	39%

Forrás: Information Week, July 18, 1994

# A Kübler-Ross változási görbe

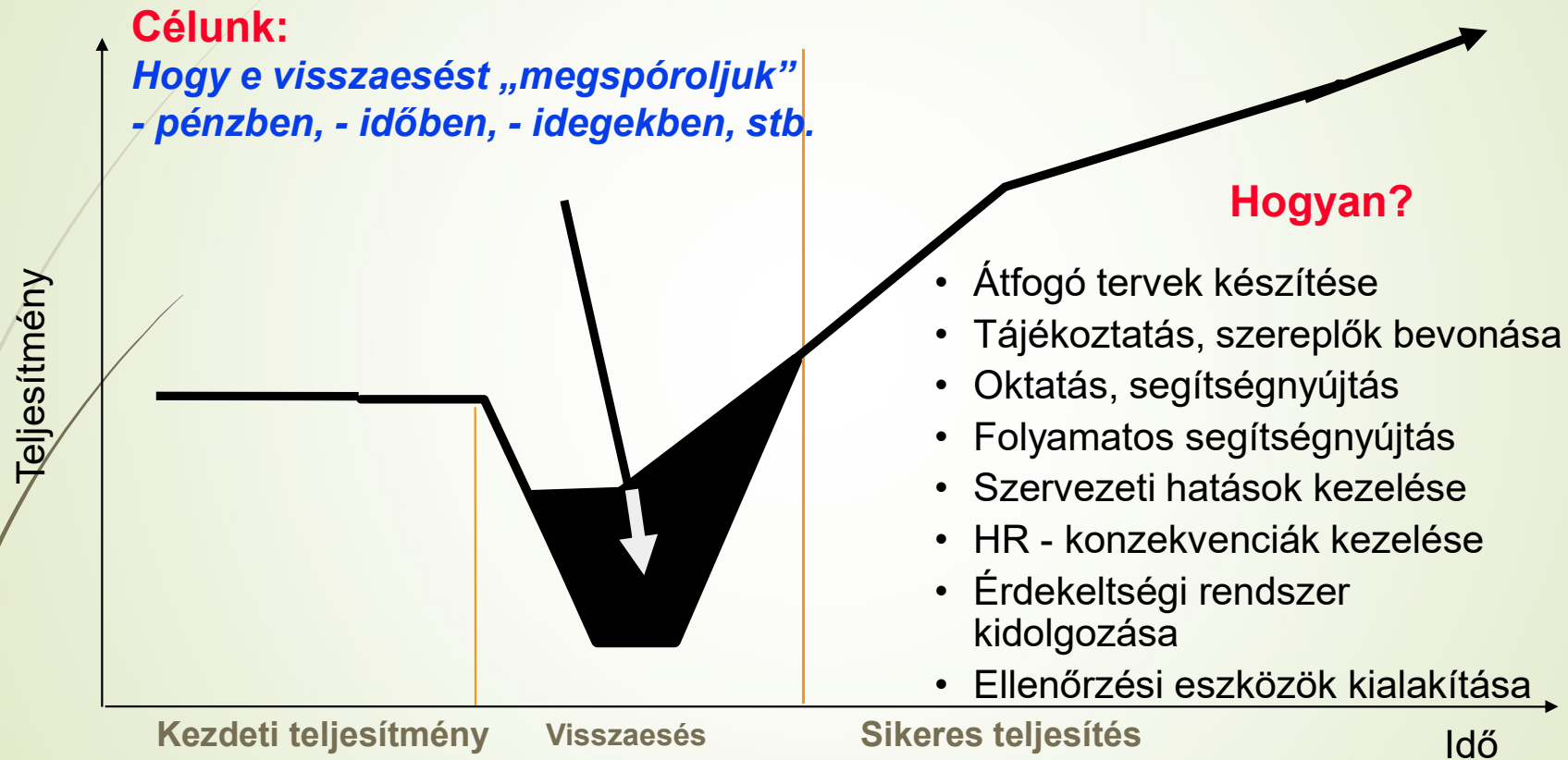


# A változás „görbéje”

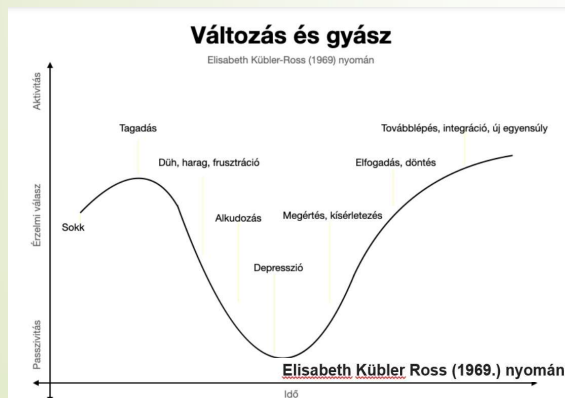
**Egy általános törvényszerűség:**  
“Mielőtt a dolgok jobbra fordulnának előbb  
szükségszerűen csak romlanak.”



# Mi a Változáskezelés célja?



# Hogyan lehet jól csinálni?



## Reális önismeret

Reális önismereten alapuló tudatos önreflexiókkal, figyelemfókuszának fejlesztésével, valamint hatékony erőforráskezeléssel az önmenedzselés fokozható.

## Változáskezelő képességek

A változáskezelő képességek alkalmazása, a személyiség megfelelő önfejlesztő lehetőségeinek kihasználása, személyes egyensúlyának biztosítása a változásmenedzselő képességének folyamatos fejlesztésére.

## Stressz-kezelés

A stressz folyamatok sajátosságainak, a különböző stressz szintek kognitív képességekre gyakorolt hatásainak megismerése, több stressz-oldó lehetőség alkalmazása a napi rutinba.

# Hogyan lehet jól csinálni?

**Burning platform**  
(azonnali változtatás)

**A Kübler-Ross  
változási görbe**

**Önsimeret**  
(mit tudok, mit akarok)

**őszinte kommunikáció**  
(mi, miért és hogyan változik)

**Kompetenciavesztés**  
(a szakmai magabiztosság elvesztése)

**Gyászfolyamat**  
(elengedés, veszteségélmény,  
váltás és mh-vesztés esetén is)

**Változási fáradtság**  
(sok változás, hosszú ideig, kimerülés, kiégés)

**Szereplők:**

támogató

**Komfortzóna**  
(kiszakítás a megszokottból)

kiváró

ellenálló

**Pánikzóna**  
(túl gyors változás)

**A "Halál völgye,,**  
(a régi már, az új még nem működik)

lemaradó

**Holmes-Rahe életstressz-skála**

**Quick Wins**  
(apró, gyors sikerek)

**Reziliencia**  
(milyen gyorsan tudsz alkalmazkodni)

**Változási ellenállás**  
(félelem az ismeretlentől)

**Szervezeti kultúra**  
(amiben a változás történik)

**Pszichológiai biztonság**  
(változás közben is hibázhatunk)

**Sürgető érzés**  
(0. fok, lépni kell)

**ADKAR-modell** – lépések a változáshoz



# Change management

- egy strukturált folyamat, amelynek célja az egyének, csapatok és szervezetek átvezetése a jelenlegi állapotból egy kívánt jövőbeli állapotba.
- Nem csupán technikai átállásról van szó, hanem elsősorban az **emberi tényező** kezeléséről: hogyan fogadják el és sajátítják el a dolgozók az új módszereket.
- Erős a hangsúly az emberi tényezőn, ami a tapasztalatok szerint a **változásmenedzsment legkritikusabb pontja**.
  
- A folyamat általában három fő szinten valósul meg:
  - **1. Egyéni szint**
  - 2. Szervezeti szint
  - 3. Technikai szint

# 1. Egyéni szint

Minden változás az egyénnél kezdődik. A pszichológia segít megérteni, hogyan reagálnak az emberek a változásra (például a kezdeti ellenállástól az elfogadásig). A legismertebb modell az **ADKAR**, amely öt lépcsőből áll:

- **Awareness (Tudatosság):**

Miért van szükség a változásra? És miért most? Felismertetni a változás szükségességét.

- **Desire (Vágy):**

Akarat a részvételre. (motiváció, személyes előnyök)

- **Knowledge (Tudás):** Hogyan kell változtatni?

(tréning, oktatás, új folyamatok elsajátítása)

- **Ability (Képesség):** Az új készségek alkalmazása.

- **Reinforcement (Megerősítés):** A változás tartóssá tétele.



## Az ADKAR modell

Az ADKAR modell szerint a változás nem a gépekkel vagy folyamatokkal kezdődik, hanem

**az emberi tényezőkkel.**

Ha bármelyik lépcsőfok hiányzik,  
a változás sikertelen lehet.

# Az ADKAR-modell

Az ADKAR-modell egy eredményorientált, strukturált változásmenedzsment keretrendszer, amely az egyéni szintű változásokra fókuszál a szervezeti átalakulások során.

A Prosci által kifejlesztett modell lényege, hogy a szervezeti változás csak akkor lehet sikeres, ha az azt alkotó egyének (munkavállalók) sikeresen mennek át a változási folyamaton.

Az ADKAR mozaikszó öt egymásra épülő lépést jelöl, amelyeket az egyének meg kell tennie a változás elfogadásához:

## Az ADKAR-modell fő jellemzői:

- **Egyénre fókuszál:** **Azt vizsgálja, mit él át az ember a változás során.**
- **Sorrendiség:** A lépések egymásra épülnek, nem lehet kihagyni egyiket sem a siker érdekében.
- **Diagnosztikai eszköz:** Segít azonosítani, hogy a változás melyik szakaszában akadtak el a munkavállalók.
- **Alkalmazás:** Használható szervezeti átalakításokhoz, új szoftverek bevezetéséhez vagy folyamatok módosításához.

Az ADKAR-modell segít a vezetőknek abban, hogy a változásmenedzsmentet ne csak elméletben, hanem gyakorlatban, a munkatársak támogatásával valósítsák meg.

## 2. Szervezeti szint

Itt a menedzsment eszköztárát használják a projekt sikeréhez:

- **Kommunikáció:** Világos üzenetek a célokról.
- **Képzés:** A dolgozók felkészítése az új szoftverekre vagy munkafolyamatokra.
- **Ellenállás kezelése:** A félelmek és kifogások proaktív megválaszolása.
- **Vezetői támogatás:** A vezetőknek példát kell mutatniuk ("Sponsorship").

### 3. Technikai (IT) szint

Az informatikában a változáskezelés egy szigorúbb protokollt jelent (például ITIL keretrendszer):

- Változtatási kérelmek (RFC) benyújtása.
- Kockázatelemzés és jóváhagyás.
- Tesztelés és a változás élesítése (Roll-out).
- Visszaállítási terv (Roll-back) készítése hiba esetére.



## Miért bukik el sokszor?

A statisztikák szerint a szervezeti változások **70%-a kudarcot vall**, mert a vezetők csak a technikai részre koncentrálnak, és elhanyagolják az **emberek érzelmi támogatását** és a megfelelő belső kommunikációt.

# Az OK-Mátrix Négy Pozíciója

Az OK-pozíciók (vagy O.K.-keret) a tranzakcióanalízis (TA) egyik alapvető eszköze, amelyet Franklin Ernst dolgozott ki 1971-ben.

A mátrix az önértékelés és a másokkal való viszony alapján határoz meg négy alapvető élethelyzetet, amelyek meghatározzák kommunikációnkat és viselkedésünket.

## Az OK-Mátrix Négy Pozíciója

A mátrix két tengelyből áll: „Én” (OK vagy nem-OK) és „Te” (OK vagy nem-OK).

### 1. „Én OK – Te OK” (+/+) – Az egészséges pozíció:

- **Jellemzők:** Konstruktív, együttműködő hozzáállás.
- **Életmód:** Reális önkép, mások tisztelete, problémamegoldás, nyitottság. Ez a célállapot az önfejlesztésben.

### 2. „Én nem-OK – Te OK” (-/+ ) – A depresszív/alárendelt pozíció:

- **Jellemzők:** Önbizalomhiány, mártíromság, áldozatszerep.
- **Életmód:** A személy úgy érzi, mások jobbak, sikeresebbek, ő pedig kevésbé értékes.

### 3. „Én OK – Te nem-OK” (+/-) – A fölényes/arrogáns pozíció:

- **Jellemzők:** Kritikus, leértékelő, agresszív hozzáállás.
- **Életmód:** A személy másokat hibáztat a problémáiért, felsőbbrendűnek érzi magát.

### 4. „Én nem-OK – Te nem-OK” (-/-) – A reménytelen/nihilista pozíció:

- **Jellemzők:** Életunt, kilátástalan, destruktív hozzáállás.
- **Életmód:** Sem önmagában, sem másokban nem bíz, gyakran jellemzi a "semmi nem számít" attitűd.

## Alkalmazása

- **Önismeret:** Segít felismerni, melyik pozícióból működünk leggyakrabban.
- **Kommunikáció:** Segít megérteni a konfliktusok gyökerét (pl. egy +/- és egy -/+ pozíció találkozása).
- **Változás:** A tranzakcióanalitikus terápia célja a tartós „Én OK – Te OK” pozíció kialakítása.

Az OK-keret használata segít a sorskönyvi minták (ismétlődő negatív élethelyzetek) felismerésében és felülírásában.

# OK-keret

## Életpozíciók mátrix

### A négy OK-pozíció:

**•+/- (Én OK vagyok – Te OK vagy):**

Az egészséges, konstruktív alapállás.  
Önelfogadás és a másik elfogadása jellemzi,  
bizalomra épül.

**•+/- (Én OK vagyok – Te nem vagy OK):**

Fölényeskedő, leértékelő pozíció.  
Bizalmatlanság a másikkal szemben.

**•-/+ (Én nem vagyok OK – Te OK vagy):**

Alárendelt, önleértékelő pozíció.  
A másik felértékelése.

**•-/- (Én nem vagyok OK – Te nem vagy OK):**

Kétségbeesett, reménytelen pozíció,  
ahol egyik fél sem érzi rendben a másikat.

I. plusz	II. plusz	mínusz
III. mínusz	plusz	IV. mínusz
mínusz	plusz	mínusz

# WIN – WIN játszmák

- ▶ Törekedjünk a win-win játszmákra – Miért?

A **win-win (győztes-győztes)** megközelítés a változáskezelésben és a kommunikációban azért kulcsfontosságú, mert az **Én OK, Te OK** alapállásra épít. Nem csupán egy kedves gesztus, hanem kőkemény stratégiai érdek:

- Hosszú távú fenntarthatóság:** Ha valaki vesztesnek érzi magát (win-lose), ott ellenállás, szabotázs vagy bosszúvágy marad hátra. A win-win esetén mindenki érdekelt a megállapodás fenntartásában, így nem kell „őrizni” a folyamatot.
- Bizalomépítés:** Ez a hozzáállás növeli a pszichológiai biztonságot. Ha a munkatársak látják, hogy a vezetés az ő igényeiket is figyelembe veszi (pl. a szoftverváltás nemcsak a cégnek jó, de nekik is könnyíti a munkát), legközelebb kisebb lesz az ellenállás.
- Kreativitás felszabadítása:** A win-win keresése arra kényszerít, hogy túllépjünk a „vagy az én akaratom, vagy a tiéd” sémán. Ez gyakran harmadik, innovatív megoldásokhoz vezet, amire korábban senki nem gondolt.
- Energiahatékonyság:** Hihetetlen mennyiségű energia megy el a belső harcokra és a „legyőzött” fél folyamatos meggyőzésére. A win-win pozícióban ez az energia a valódi munkára és a változás megvalósítására fordítható.
- Kompetenciaérzet megőrzése:** Mivel a felek partnerként kezelik egymást, senki nem érzi úgy, hogy ráerőltettek valamit, ami csökkenti a korábban említett **kompetenciavesztés** okozta szorongást.

# Kiszámítható / tervezhető változásaink

## ► Pszichológiai és viselkedési minták:

- Az emberi életben léteznek olyan változások, amelyek előre jelezhetők, és kiszámítható viselkedési mintákat írnak elő. Ezek gyakran az önismereti folyamatok során válnak felismerhetővé, amikor az egyén tudatosítja érzelmi és szociális reakcióit.

- A tudatos jelenlét (lélekjelenlét) a változó időkben segít abban, hogy a belső és külső változásainkat magunk alakítsuk, ne pedig elszenvedői legyünk azoknak.



# Kiszámíthatatlan változások az életünkben

- ▶ Míg az előzőekben a tervezhető életciklusokról volt szó, a **kiszámíthatatlan változások** (mint egy hirtelen munkahely elvesztés, egy váratlan egészségügyi fordulat vagy egy kapcsolat váratlan vége) alapjaiban rengetik meg a biztonságérzetünket.
- ▶ A pszichológia szerint ilyenkor nem a változás maga a legnehezebb, hanem az azzal járó **bizonytalanság és a kontrollvesztés** érzése.

## Holmes-Rahe életstressz-skála

- ▶ A pszichológiában a stresszkutatók (például Thomas Holmes és Richard Rahe) kidolgoztak egy skálát (**Holmes-Rahe életstressz-skála**), amely számszerűsíti a különböző életesemények okozta megterhelést.
- ▶ Fontos megjegyezni, hogy bár a rangsor tudományos kutatásokon alapul, az egyéni megküzdési képesség és a támogató közeg jelentősen módosíthatja az érzékelt nehézséget.

# Holmes-Rahe életstressz-skála

A legnehezebb életesemények rangsora a skála alapján (a legmagasabb pontszám jelzi a legnagyobb stresszt):

**1. Házastárs/közeli hozzátartozó halála** (100 pont):

Ez az esemény követeli meg a legnagyobb alkalmazkodást, mivel alapjaiban rendíti meg a napi rutint és az érzelmi biztonságot.

**2. Válás** (73 pont):

A kapcsolat elvesztése mellett jogi, anyagi és lakhatási nehézségekkel is jár, gyakran a gyászhoz hasonló szakaszokon megy keresztül az érintett.

**3. Különlkötözés/Szakítás** (65 pont):

Bár nem feltétlenül végleges vagy hivatalos, a bizonytalanság és a magány miatt rendkívül megterhelő.

**4. Börtönbüntetés** (63 pont):

A szabadság és a társadalmi státusz elvesztése miatti stressz.

**5. Közeli családtag halála** (63 pont):

A gyász folyamata és a családi dinamika megváltozása.

**6. Súlyos betegség vagy baleset** (53 pont):

A testi épség és a munkaképesség elvesztésétől való félelem.

**7. Munkahely elvesztése/Elbocsátás** (47 pont):

Az anyagi biztonság megszűnése mellett az önértékelés és a napi struktúra sérülése okoz nehézséget.

# Stratégiák a veszteség és gyász feldolgozásához (Haláleset, Válás)

A gyász nem egy egyenes vonal, hanem hullámzó folyamat.

A cél nem az „elfelejtés”, hanem a veszteség integrálása az életünkbe.

- **Engedd meg az érzéseket:** Ne akard „erősnek” mutatni magad. A sírás, a düh és a levertség a feldolgozás része. Ha elnyomod, később testi tünetekként jelentkezhet.
- **A "6 hónapos szabály":** Nagy horderejű döntéseket (pl. költözés, minden emlék kidobása, új házasság) lehetőség szerint ne hozz az első fél évben, amíg az érzelmi sokk tart.
- **Rituálék teremtése:** A búcsúzáshoz szükség van keretekre. Ez lehet egy levél megírása az elhunytnak/ex-partnernek (amit nem küldesz el), vagy egy emlékhely kialakítása.
- **Szaksegítség:** Ha a bénultság érzése hónapokig fennáll, egy gyászcsoporthoz vagy pszichológus rengeteget segíthet abban, hogy ne ragadj bele a fájdalomba.

## Közös pont: A "Túlélő készlet"

Bármelyik nehézséggel küzdesz, az alábbi három dolog tartja meg a lelki egyensúlyt:

### **1. Alvás és étkezés:**

A fizikai kimerültség felerősíti a lelki fájdalmat.

### **2. Szociális védőháló:**

szigeteld el magad, beszélj legalább egy bizalmas baráttal.

### **3. Kis lépések taktikája:**

Ne a következő 5 évet akard kitalálni, csak a **következő 24 órát** tudd túlélni és megszervezni.

# Hogyan lesz a változásból betegség?

## 1. A folyamat

- **Bizonytalanság:** „Mi lesz velem? Elveszítem a munkám? Nem fogok érteni hozzá?”
- **Tartós Stresszválasz:** A szervezet „üss vagy fuss” üzemmódba kapcsol. Cortisol és adrenalin termelődik.
- **Kimerülés:** Ha a változás elhúzódik és nincs támogatás, a szervezet nem tud regenerálódni.
- **Somatizáció:** A lelki feszültség testi tünetekben „beszél”.

## 2. A leggyakoribb "Változás-betegségek"

- **Alvászavarok:** Az agy éjjel is a változáson pörög (inszomnia). Ez a legelső jel.
- **Emésztőrendszeri panaszok:** „Nem veszi be a gyomra a változást.” (Gyomorfájás, reflux, IBS).
- **Vázizomrendszeri fájdalmak:** A folyamatos szorongás miatt megfeszülő vállak és nyak → krónikus fejfájás és hátfájás.
- **Szív- és érrendszeri problémák:** A tartós stressz megemeli a vérnyomást.
- **Kiégés (Burnout):** Amikor az illető érzelmileg és fizikailag is feladja a harcot a változással szemben.

# A "Belső Ösztön" és a betegség kapcsolata

## 3. A "Belső Ösztön" és a betegség kapcsolata (Visszacsatolás az előző témához)

(A gyerekorvosom tanácsa – hallgass az anyai ösztöneidre!!!)

*"Az ösztönünk nemcsak súg, hanem kiabál is: a betegség a test utolsó segélykiáltása. Ha nem hallgatunk a megérzéseinkre, hogy 'ez a helyzet nekem nem jó', a testünk kényszerít majd megállásra egy betegséggel."*

## 4. Megelőzés

**A transzparencia gyógyszer:** A betegségek fő oka a titkolózás miatti szorongás.

A tiszta kommunikáció csökkenti a cortisol szintet.

**Kontroll visszaadása:** Ha a munkavállaló kap egy kis döntési jogkört a változásban (pl. ő választhatja ki az új asztalát), a stressz drasztikusan csökken.

**Zöld:** Izgalom az új feladat miatt (egészséges stressz).

**Sárga:** Fáradtság, nehéz alvás, ingerlékenység (itt kellene hallgatni az ösztönre!).

**Piros:** Fizikai betegség (itt már a test vette át az irányítást).

## Záró gondolat:

*"A jó Change Management nem úri huncutság, hanem egészségmegőrzés. Aki jól vezeti át a csapatát a változáson, az valójában betegszabadságokat és emberi sorsokat ment meg."*

# A szervezeti átalakulások (organizational restructuring)

A szervezeti átalakulások (organizational restructuring) olyan stratégiai lépések, amelyekkel a vállalatok a hatékonyságukat, versenyképességüket vagy a piaci változásokhoz való alkalmazkodásukat segítik elő.

## 1. Fúzió és felvásárlás (M&A)

Ez az egyik legdrasztikusabb átalakulás, ahol két vagy több szervezet egyesül.

- **Fúzió (beolvadás/összeolvadás):** Két hasonló méretű cég egyesül, hogy egy új egységet hozzon létre, megosztva az erőforrásokat és a piacot.
- **Felvásárlás (akvizíció):** Egy nagyobb vállalat megvásárol egy kisebbet, amely általában betagozódik az anyavállalat struktúrájába.
- **Cél:** Piacszerzés, költségcsökkentés (szinergia) vagy technológiai tudás megszerzése.

## 2. Szervezeti lapolítás (Delayering)

A vertikális hierarchia lebontását jelenti, vagyis a középvezetői szintek számának csökkentését.

- **Működése:** A döntéshozatali jogkörök lejjebb kerülnek, a beosztottak nagyobb önállóságot kapnak.
- **Előnye:** Gyorsabb információáramlás, rugalmasabb reakciók a piaci igényekre és alacsonyabb bérköltségek.
- **Kihívása:** A megmaradt vezetők ellenőrzési tartománya (span of control) megnő, ami túlterheltséghez vezethet.

## 3. Kihelyezés (Outsourcing)

Bizonyos üzleti folyamatok vagy tevékenységek átadása külső partnernek.

- **Típusai:** Lehet támogató funkció (pl. bérszámfejtés, IT, takarítás) vagy akár a gyártás egésze.
- **Cél:** A vállalat a saját alaptevékenységére (core business) tudjon koncentrálni, miközben csökkenti a fix költségeket és szakértőkre bízta a részfeladatokat.

## 4. Egyéb gyakori formák

- **Divizionális átalakítás:** Amikor a cég termékek, ügyfelek vagy földrajzi régiók mentén különálló egységekre (divíziókra) bomlik szét.
- **Mátrix szervezet:** Funkcionális és projektalapú irányítás kombinálása, ahol egy munkatársnak egyszerre két vezetője is lehet (pl. egy szakmai és egy projektvezető).
- **Downsizing (Létszámleépítés):** A szervezet méretének tudatos csökkentése a költséghatékonyság jegyében, gyakran válsághelyzetben.
- **Digitalizációs transzformáció:** A munkafolyamatok átszervezése az új technológiák (automatizáció, AI) integrálása érdekében.

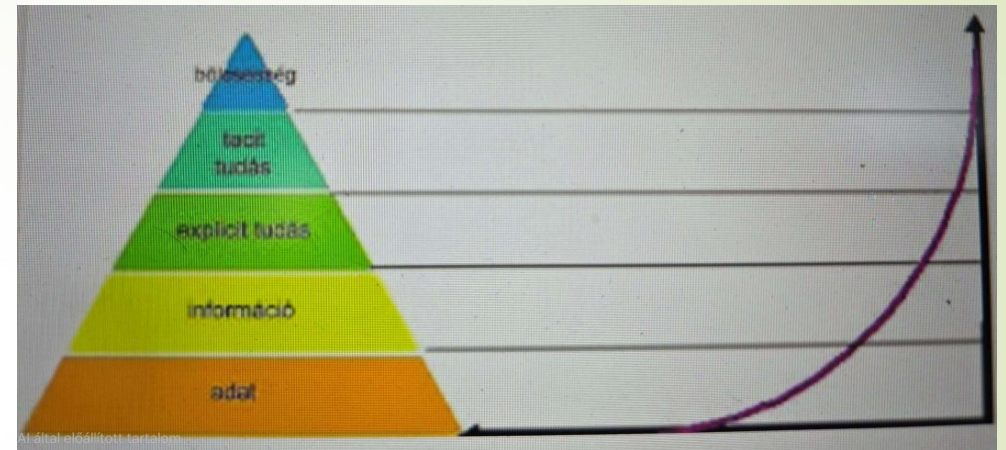
# A KM - TM piramis

• **Adat (Data):** Nyers tények, számok, szimbólumok összefüggések nélkül (pl. "30", "2024").

• **Információ (Information):** Kontextusba helyezett, strukturált adat, amely már válaszokat ad a "ki", "mi", „mit”, "hol", "mikor" kérdésekre (pl. "2024-ben 30 új ügyfél érkezett").

• **Tudás (Knowledge):** Az információ alkalmazása, tapasztalatokkal és kontextussal ötvözve. Cselekvési képességet rejt magában, a "hogyan" kérdésre ad választ. Személyhez kötött.

• **Bölcsesség (Wisdom):** A tudás alkalmazása a "miért" kérdésre válaszolva, hosszú távú stratégiai döntésekhez.



**A bölcsesség** legfontosabb összetevői a következők:

- **Tapasztalati tanulás:** Az átélt eseményekből levont mélyebb tanulságok beépítése a döntéshozatalba.
- **Érzelmi egyensúly:** Képesség a higgadság megőrzésére és a dolgok több nézőpontból való szemlélésére,
- **Értékrend:** Olyan erkölcsi iránytű, amely segít megkülönböztetni a lényegest a lényegtelentől.
- **Önismeret és alázat:** Saját korlátaink felismerése és a folyamatos fejlődés iránti nyitottság.

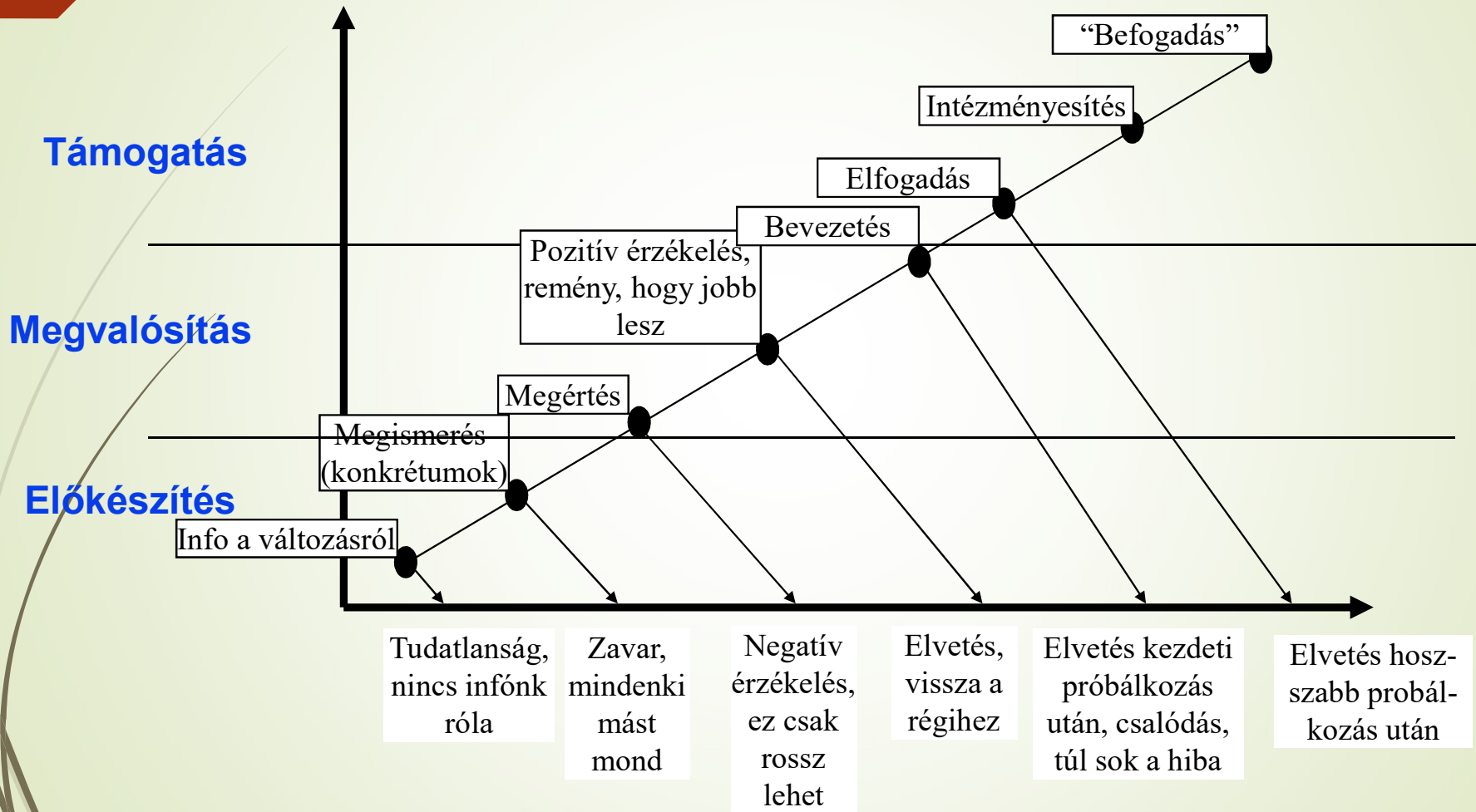
# A DISC – modell (coaching)

- A coachingban a **DISC modell** egy széles körben használt viselkedéselemző eszköz, amely segít az önismeret fejlesztésében, a hatékonyabb kommunikációban és a konfliktuskezelésben. A módszer négy alapvető viselkedési stílust azonosít, amelyeket gyakran színekkel is társítanak:
- **A DISC négy típusa**
- **D – Dominancia (Piros):** Határozott, eredményorientált, gyors döntéshozó és szereti a kihívásokat. Gyakran közvetlen és versengő.
- **I – Befolyásolás (Sárga):** Lelkes, optimista, társasági ember, aki szívesen meggyőz másokat és fontos számára a kapcsolatépítés.
- **S – Stabilitás (Zöld):** Megbízható, türelmes, támogató és jó csapatjátékos. Szereti a kiszámíthatóságot és kerüli a hirtelen változásokat.
- **C – Szabálykövetés (Kék):** Analitikus, precíz, módszeres és objektív. Fontos számára a minőség, a pontosság és a részletek.
- **Miért használják a coaching során?**
- **Önismeret:** A coachee (ügyfél) megérti saját reakcióit, erősségeit és fejlesztendő területeit.
- **Kommunikáció:** Segít felismerni mások stílusát, így az ügyfél képessé válik arra, hogy mondandóját a beszélgetőpartner igényeihez igazítsa.
- **Vezetői fejlődés:** A vezetők megtanulják, hogyan motiválják hatékonyabban a különböző típusú munkatársaikat.
- **Konfliktuskezelés:** Megmutatja, hogy a különböző stílusok miért ütköznek, és hogyan lehet ezeket a feszültségeket feloldani.
- A modell nem skatulyázza be az embereket, hanem egyfajta "térképet" ad a viselkedésünkhöz; mindenkiben jelen van mind a négy stílus, de eltérő mértékben.

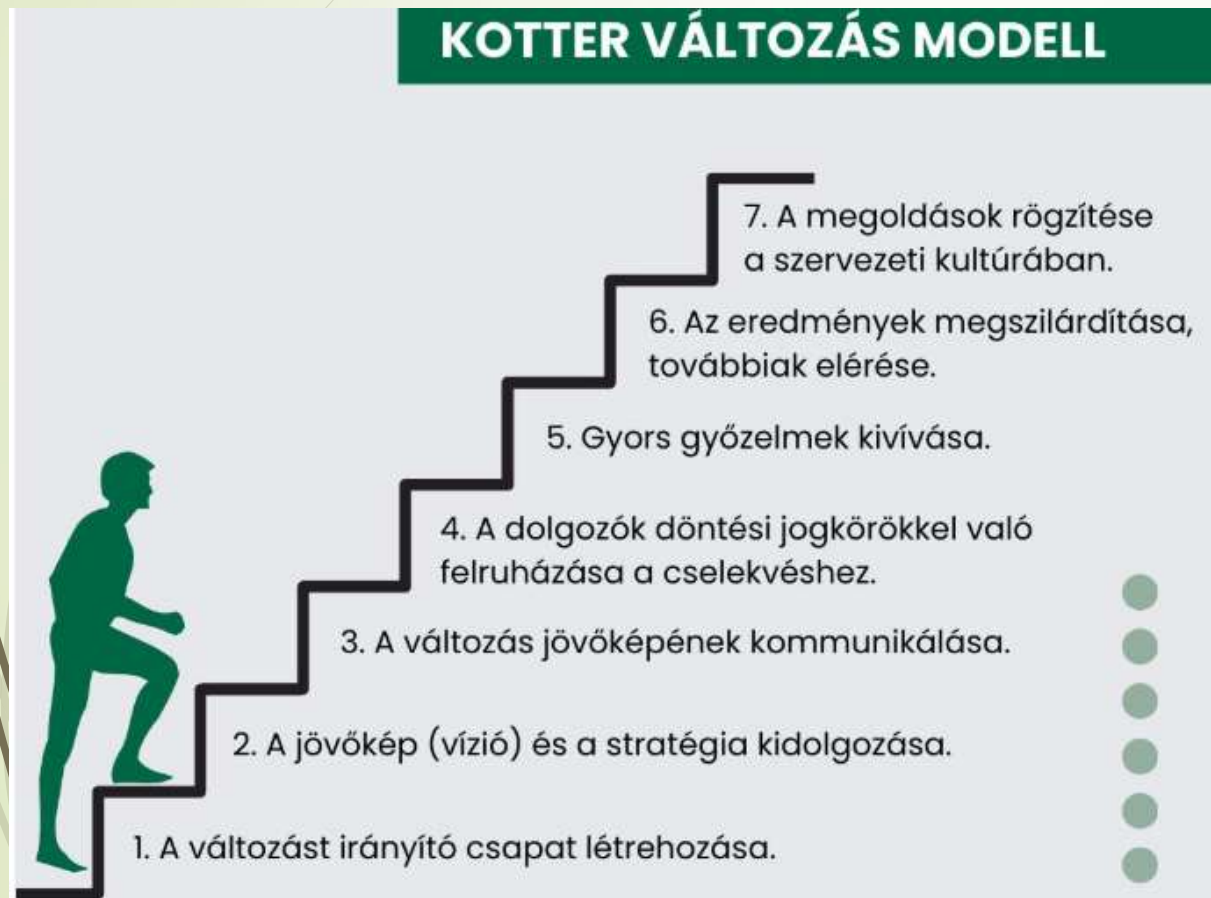
# Változások megvalósításának akcióterve (Kotter)

1. A változások halaszthatatlanságának érzékeltetése („Burning platform”)
2. A változást irányító csapat létrehozása
3. Jövőkép és stratégia kidolgozása
4. A változások jövőképének kommunikálása
5. Az alkalmazottak hatalommal való felruházása az átfogó cselekvéshez
6. Gyors győzelmek kivívása
7. Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése
8. Új megoldások meggyökereztetése a kultúrában.

## Az elfogadás fokozatai



# Kotter 8 lépéses modellje



## **1.Sürgetés**

(A szükségesség érzetének felkeltése)

## **2.Koalíció**

(Az irányító csapat felállítása)

## **3.Jövőkép**

(A stratégiai irány meghatározása)

## **4.Kommunikáció**

(A vízió megosztása)

## **5.Felhatalmazás**

(Az akadályok lebontása)

## **6.Gyors sikerek**

(Rövid távú győzelmek)

## **7.Fokozás**

(Az eredmények továbbvitele)

## **8.Rögzítés**

(Beépítés a kultúrába)

# Kotter - elbukások

A Kotter-modell alkalmazása során a cégek statisztikailag a leggyakrabban az **első lépésnél**, a sürgősség érzetének felkeltésénél buknak el.

John Kotter megfigyelései szerint a vállalatok több mint 50%-a azért nem tudja végigvinni a változást, mert a vezetők alábecsülik, mennyire nehéz kimotozítani az embereket a komfortzónájukból.

**Túl kevés sürgetés:** A munkatársak nem értik a „miért”-et, így nem motiváltak a változásra. Ha nincs meg a kritikus tömeg (Kotter szerint a menedzserek legalább 75%-a), aki hisz a változás szükségességében, a folyamat megreked. (Nokia)

# A változás szereplői

## Támogató

Lelkes, segít az átállásban, húzza a többieket.

## Ellenálló

Nyíltan vagy burkoltan szembehelyezkedik, védi a régit

## Lemaradó

Bizalmatlan.  
Nagyon nehezen mozdul,  
csak akkor vált, ha már nincs más választása.

## Semleges

**Kiváró.** Ők alkotják általában a többséget. Nem ellenségesek, de nem is lelkesek. Figyelik, hogy merre dől a mérleg, és a győztes oldalhoz csatlakoznak.

### Miért kritikusak ők?

A változás sikere a **Semlegeseken** múlik:  
ha a **Támogatók** megnyerik őket, a változás átmegy.  
Ha az **Ellenállók** hatása alá kerülnek, a folyamat elbukik.  
Hogyan lehet a **Semlegeseket** a Támogatók oldalára állítani?

# Versenyszféra vagy közsféra

Jellemző	Versenyszféra	Közsféra
Cél	Profit, hatékonyság	Közérdek, szabálykövetés
Döntéshozatal	Gyors, autonóm	Lassú, hierarchikus
Kockázat	Magas vállalási hajlandóság	Kockázatkerülés
Kultúra	Rugalmas, innovatív	Stabil, szabályalapú
Fő nehézség	Gyorsaság, motiváció	Ellenállás, bürokrácia



# Különbségek a két szféra között

•**Versenyszféra:** A változások célja elsősorban a hatékonyság növelése, a profitszerzés, a versenyelőny megtartása vagy növelése.

A gyors alkalmazkodásra és a profitra fókuszál.

•**Közsféra:** A célok összetettebbek, gyakran kevésbé konkrétak, és a közérdek, a politikai célkitűzések vagy a jogszabályi megfelelés érvényesítése a cél.

A stabilitásra, a szabálykövetésre és a közérdek érvényesítésére törekszik.

# Különbségek a két szféra között II.

## Vezetői stílus és autonómia:

- **Versenyszféra:** Jellemző az előremutató, jövőt formáló, autonóm vezetői viselkedés. A vezetők gyors döntéseket hozhatnak.
- **Közsféra:** Korlátozottabb autonómia, a döntéshozatal lassabb, hierarchikusabb, és a vezetői viselkedés inkább reagáló a környezeti változásokra.

## Szervezeti kultúra és kockázatvállalás:

- **Versenyszféra:** A változás a mindennapi működés része, a kockázatvállalás elfogadott a siker érdekében.
- **Közsféra:** Jellemzőbb az óvatosság, a fegyelem és a szabályok szigorú betartása. A változásokkal szembeni ellenállás gyakran magasabb a státusz és a pozíció elvesztésétől való félelem miatt.

## Erőforrások és időkeretek:

- **Versenyszféra:** A változásokat gyakran azonnal, erőteljesen hajtják végre (gyors megtérülés igénye).
- **Közsféra:** A folyamatok lassabbak, a bürokrácia és a jogi korlátok miatt a változások átfutási ideje jóval hosszabb.

# Különbségek a két szféra között III.

## Nehézségek a változáskezelésben

- **Gyors alkalmazkodás kényszere:** folyamatos a nyomás
- **Ellenállás kezelése:** A munkavállalók félhetnek a munkakörülmények vagy a pénzügyi juttatások változásától.
- **Generációs különbségek:** Különböző korosztályok eltérő hozzáállása a változásokhoz.

## Közsféra:

- **Bürokrácia és hierarchia:** A merev struktúrák lassítják a döntéshozatalt és a végrehajtást.
- **Politikai/érdekcsoportok nyomása:** Egyszerre több, különböző érdekcsoporthoz kell megfelelni, ami konfliktusokat szül.
- **Kultúraváltás nehézségei:** A biztonságra törekvő mentalitást nehéz nyitottabbá tenni az innovációra.

# A legismertebbek a témában

## 1. John Kotter – A legismertebb modern szakértő

A [Harvard Business School](#) professzora, akit a világ első számú változáskezelési gurujának tartanak.

•**Fő műve:** *Leading Change* (Sikerrel vezetni a változást).

•**Modellje:** A híres **8 lépéses modell**, amely a sürgető érzés kialakításától a változások szervezeti kultúrába való beépítéséig tart.

## 2. Kurt Lewin – Az elméleti alapító

Német-amerikai pszichológus, akit a szociálpszichológia és a szervezetfejlesztés úttörőjeként tisztelnek.

## 3. Jeff Hiatt - ADCAR modell

a Prosci változáskezeléssel foglalkozó kutatócég alapítója, 1990. (1999,2006)  
700 cégben folytatott vizsgálat alapján

## 4. Thomas Holmes és Richard Rahe - **Holmes-Rahe életstressz-skála**

# Gondolatok - Kérdések

- Mitől függ, hogy ki, hogyan viszonyul a változáshoz?
- Hogyan tudjuk befolyásolni a változáshoz fűződő érzelmeinket, reakcióinkat?
- Miért fontos a változást kezelni? Miért jó, ha nem csak történik velünk egy folyamat?
- Milyen stációi vannak a változásnak?
- Mit tehetünk, ha elakadunk?
- Hogyan tudjuk megúszni a káoszt, a szétesést egy változásnál?
- Hogyan lehet megőrizni a rugalmasságunkat?
- Milyen készségeket érdemes fejleszteni, mit érdemes tanulni, hogy a nagyobb változásokat is könnyebben menedzseljük?
- Egy cégnél kinek a feladata a változást kezelni?
- Mitől jó egy szervezeti változás? Mikor tekinthető eredményesnek?
- A kommunikáció szerepe a változásban
- Mi a felelőssége a cégeknek a mai felgyorsult tempóban?
- Konfliktus, konfliktus kezelés
- Panta rei – minden változik
- Nem léphetünk kétszer ugyanabba a folyóba
- A változás kulcsa az ember, ha az emberek nem változnak, akkor a szervezet sem változik
- Törekedjük a win-win játszámára



# Útravaló

- A változás az egyetlen állandó az életünkben.
- Ma láttuk, hogy az ellenállás nem hiba, hanem az emberi természet része.
- Trénerként, oktatóként és kollégaként a feladatunk nem az, hogy legyőzzük az ellenállást, hanem az, hogy megértsük, mi hiányzik belőle:
  - a **Tudatosság**,
  - a **Vágy** vagy
  - a **Tudás**.
- A változás nem akkor sikeres, ha a rendszer átáll, hanem ha az emberek is megérkeznek az új állapotba.

# Végszó

- Sokan azt hiszik, a változáskezelés csak Excel-táblákról szól.
- De van valami, ami ennél erősebb: **az ösztön.**
- Ahogy egy anya megérzi, mi kell a gyerekének, nekünk is meg kell tanulnunk hallgatni a belső hangunkra a munkahelyi viharokban.
- Ha érzed, hogy valami félrecsúszott, ne várd meg, amíg a számok is mutatják – bízz a „belső hangban”, mert az a leggyorsabb változáskezelő eszközöd."

Köszönöm a figyelmet!

