

# Kényszer vagy szükség?

... A VÁLTOZÁSI FOLYAMATOKRÓL... 2. RÉSZ



EMCC Global  
Individual  
Accreditation



Albert Erika

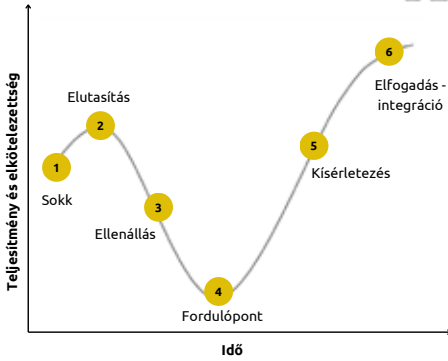
**Mi kezeljük a változásokat,  
vagy a változások kezelnek minket?  
Vajon melyik a jobb stratégia?**

## A változás mint evolúciós folyamat

Azt látom, hogy van egy általánosan elfogadott tévhit, miszerint az emberek ellenállnak a változásnak. Ez a mondat valószínűleg már az én számat is többször elhagyta, de most merem önmagamat is megcáfolni. Mert véleményem szerint a változás az élettel járó legtermészetesebb folyamat. Ha nem így lenne, akkor valószínűleg nem is foglalkoztatná az emberiséget a világ kezdete óta. Maga Darwin evolúciós elmélete is erre alapszik, miszerint a környezeti változások hatására az abban a környezetben túlélni képes egyedek fogják nagyobb valószínűséggel továbbvinni a génállományukat. Manapság azért már sejtjük, hogy az ember nem csak elszenvédője a környezeti változásoknak, hanem aktív alakítója is. Sőt, a 20. század végén kirobbanó affektív forradalom nagyjai már azt is kijelentették, hogy maga az emberi jólét egyik fontos komponense az a képesség, hogy „rendelkezik az élete és az őt körülvevő világ hatékony irányítására való kapacitással” (Ryff, Keyes 1995). Szóval, úgy tűnik, hogy a saját, szubjektív boldogságunk is attól függ, hogyan tudjuk mi magunk a változást előidézni, akár önmagunkban, akár a környezetünkben. A változásra való hajlandóság egyéni komponensével ma nem foglalkozunk, ez maradjon meg mindenkinek saját, személyes önismereti folyamatának része. Nézzük meg inkább a szervezeti szempontból fontos változáskezelési folyamatokat! Az ellenállás: hiedelem vagy valóság?

A változásoknak általában két fő forrása van. Az egyik a belső igény arra, hogy valami másképp történjen, valami újat alkossunk, innováljunk. A másik általában egy külső kényszer, amelyet a szervezet környezete diktál – törvényi vagy szabványelőírások, technológiai változások,

alapanyag-korlátozás, munkaerőhiány stb... Elég ezt a két szempontot figyelembe venni és már sejtjük, melyik esetben lehet nagyobb az ellenállás. És bár sok esetben már látjuk előre, hogy melyek azok a tényezők, amelyek veszélyeztetik a működésünket, esetleg melyek azok a személyes vagy szervezeti gyengeségek, amelyekkel szembe kellene néznünk, kellő rizikóelemzés hiányában hajlamosak vagyunk ezeket figyelmen kívül hagyni, jó esetben a radaron követni. Lényeg a lényeg, amíg nem fáj eléggé, minden szervezet hajlamos a „homeosztázis” fenntartására, azaz a status quo megőrzésére. Ennek számos oka van, amelyek érthetőek és tudományosan megmagyarázhatóak, viszont mind olyan gondolatbeli torzításokon és hiedelmeken alapulnak, amelyek segítenek gyors döntéseket hozni, viszont nem mindig az optimális döntés irányába. Elég megnézni, hány nyelvben van jelen világszerte a „jobb ma egy veréb, mint holnap egy túzok” közmondás. A madarak fajtái nagy variációt mutatnak a térképen, de a mondanivalója minden kultúrában ugyanaz: ne add fel a mai biztost a holnapi bizonytalanért! Ez azért van, mert az emberek kockázatkerülésre vannak kódolva és döntéseik a jelen felé torzulnak. Tehát hajlamosak vagyunk túlértékelni a verebet, csak azért, mert ma a kezünkben van. A gondok ott kezdődnek, amikor az általunk biztosnak vélt megoldás már vagy nem piacképes, vagy előre nem látható geopolitikai okokból hirtelen változtatásra kényszerülünk. Ilyen esetekben már nem kérdés, hogy kell-e változtatni, a döntés megszületik: változtatni kell! Az előző cikkemben a generációváltás kapcsán már érintettük az elengedés és gyász folyamatát. Ez minden változási folyamatban hasonló. Nem véletlenül használjuk a változásmenedzsmentben ezt a modellt a változási folyamatban történő teljesítménycsökkenés megmagyarázására. Míg az eredeti Kübler-Ross modell a gyász fázisait emeli ki: sokk-tagadás-düh-depresszió-alkudozás-elfogadás, a szervezeti változáskeze-



Változás görbe (Kübler-Ross modell alapján)

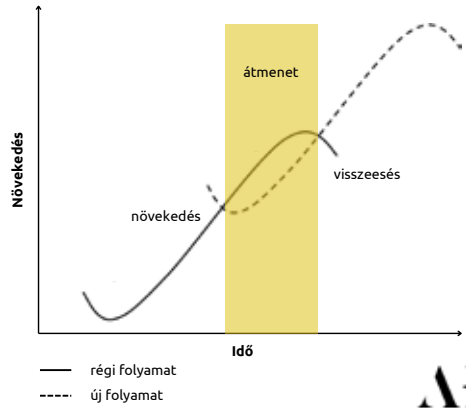
lésben kissé átfogalmazódnak a lépések: Az ellenállás, annak bizonygatása, hogy miért rossz ötlet változtatni, alpból elképesztő mennyiségű energiát tud elégetni. És ez mind a jelenlegi teljesítmény rovására fog menni. Ezért szoktunk sokszor pánikszerűen reagálni egy ilyen döntésre, főleg vezetőként, mert nem elég, hogy nem lehet varázscsapásra átállni egy új technológiára, de a régi sem úgy működik, ahogy szokott. Ha ezt megértjük és elfogadjuk, akkor talán tudatosabban tudunk tervezni az idővel és az erőforrásokkal egyaránt. Ha elutasításba ütközünk, akkor vezetőként segíthetünk az embereknek a megértésben azzal, hogy bevonjuk őket az egyeztetésekbe és nyílt teret hagyunk a finomhangolásokra a visszajelzések alapján. De mivel mindenki igényeit és ötleteit sosem tudjuk teljes mértékben kielégíteni, ellenállással továbbra is számolni kell. Ilyenkor érdemes a hangadókat figyelemmel kísérni és a kommunikációt felgyorsítani. Mert a hiedelmeket, pletykákat és tévhiteket csak és kizárólag következetes, nyílt és tényeken alapuló kommunikációval lehet ellensúlyozni. Ez az ellenállás útját igencsak le tudja rövidíteni és át tudja billenteni az embereket a kooperatív kísérletezés emelkedőjére. Ezen a ponton nagyon fontos szerepe van a vezetői magatartásnak. Hisz nem mindegy, hogy beleülünk mi is a gödörbe és ugyanúgy értetlenkedünk, mint a kollégák, vagy fenntartjuk a motivációs szintünket és viselkedésünkkel modellezzük a követendő példát. A másik fontos tényező, amit figyelembe kell venni, hogy ez a hullámvasút

nem egyirányú. Oda-vissza tudunk hullámozni benne, akár a kísérletezés és elutasítás között is. Sőt, ez a folyamat minden egyes esetében más ütemben zajlik, így vezetőként figyelemmel kell kísérni és együttérzéssel közelíteni azok irányába, akik nehezebben viselik a változást, vagy nagymértékben befolyásolja munkájukat, életüket az adott szervezeti változás.

### Ha van idő tervezni

Mivel már tudjuk, hogy az ad hoc változások nemcsak bizonytalanságot eredményeznek, hanem egyértelmű teljesítménycsökkenést is, jó, ha van kis idő tervezni. A Sigmoid görbe segít nemcsak a növekedéstervezésben, hanem a változásmenedzselésben is.

Sigmoid görbe a változásmenedzselésben



Alapvetően minden technológia vagy termék sikeressége időben korlátozott. A bevezetési ellenállások és nehézségeken túllendülve, a stabil gyártás időszakában a vállalkozás növekedésbe lendül. Hogy időben meddig fenntartható a növekedés, azt nagyon sok tényező tudja befolyásolni, de leginkább a termék vagy technológia innovációs faktora. Míg az innováció értelemszerűen egy bizonyos mértékű rizikót is hordoz, nem mindegy, hogy olyan termékkel rukkolunk elő, amellyel hosszú ideig piacot nyerünk, vagy olyan termékkel, amellyel csak próbáljuk utolérni a piacot. Ahogy a minőség- és vállalatirányítási rendszerek is megkövetelik, a vezetőség mindig fél szemmel a szervezet környezetén kell legyen. A vetélytársakat figyelve, a piaci trendeket elemezve és a piaci hányadot

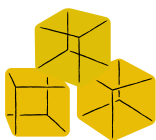
szem előtt tartva kell tervezzen, hogy milyen irányba menjen. Ha sokáig bízunk a fellendülő ágban, esetleg enyhén elbízunk magunkat egy nagy volumenű megrendelés után, könnyen az előbbiekben leírt folyamatba kerülhetünk, amikor az új terméket vagy technológiát úgy kell bevezetni, hogy az előző már hanyatlásban van. Ezért fontos, hogy még a növekedési fázisban kezdjünk el kísérletezni az új termékekkel vagy technológiákkal. Így az ellenállási fázis kiküszöbölhető azzal, hogy nem a teljes szervezetet sokkoljuk egy nagy kaliberű szervezetfejlesztési projekttel vagy egy teljes munkavállalói átképzéssel. A kezdeti elutasítás hasznosítható, kreatív ötletbörzéként használható egy kis szakértői és vezetői csapatban. Ahol nem az ösztönös reakciók, a megélhetési félelmek kerekednek felül, hanem az erősségek, gyengeségek, veszélyek és lehetőségek (SWOT analízis) mentén elemezzük a vélt és valós kihívásokat. Mindezt egy kockázatalapú gondolkodással megtámogatva. Így, a vállalható rizikót figyelembe véve, tudjuk kipróbálni magunkat az új terepen. És ha bizonyítottan teljesíthető a vállalásunk, akkor már a mélyponton túllendülve tudjuk tudatosan, ütemezetten bevezetni a kívánt változást.

### Felolvasztás – változtatás – befagyasztás

Ha már beazonosítottuk a területeket, amelyeken a változtatás szükségszerű, kielemeztük a rizikókat és némi bizonyíték is rendelkezésre áll, hogy amit terveztünk az kivitelezhető, akkor belekezdhetünk a változtatás bevezetésébe.

Kurt Lewin háromlépéses modelljére építve, az ötvenes évektől napjainkig, sokan alkalmazták ezt a megközelítést a változások bevezetésénél. Bár eredetileg a csoportdinamikák átformálására találta ki, nagyon jól hasznosítható olyan esetekben, ahol a technológiai újítások mellett szükséges az emberek hozzáállásának változtatása is (lásd mesterséges intelligencia). A felolvasztás fázisában fontos a változás hajtóerejét növelni, valamint az ellenállást csökkenteni. A vezetők és tulajdonosok összhangban, egy céllal, egy irányt mutatva kell, hogy az ideális jövőképet felvázolják. A status quo megbontásának igényét és sürgősségét megfelelő tényekkel és érvekkel kell alátámasztani. Tudom, hogy az előző cikkemben azt írtam, hogy nincs ideális vezetői stílus, de ebben az esetben kimondottan előnyös a demokrata stílus alkalmazása, akkor is, ha kissé időigényesebb. Mert fontos, hogy a megértés egy párbeszéddel legyen elősegítve minden szinten. A másik nagyon fontos tényező a pszichológiai biztonság. Mert a felolvasztás sokszor azzal jár, hogy elfelejtünk mindent, amit eddig tudtunk, és elkezdünk valami újat tanulni. Ha ebben a képletben nincs benne a büntetlen hibázás lehetősége, akkor csak kifogásokkal és tiltakozásokkal fogunk szembesülni. Ha ezt a lépést jól teljesítjük, akkor sikerült kellő motivációt teremteni, de ez még egyáltalán nem jelzi előre a végső kimenetet. A változtatás fázisában egy konkrét tervet, előre meghatározott lépések szerint kell kivitelezni. Mivel előzőleg már kis csoportban kitapostuk a járható utat, a vezetőség mindig meg tudja válaszolni úgy a miért?, mint a hogyan? kérdéseket. A munkavállalók megkapják a szükséges képzéseket ahhoz, hogy kellő kompetenciával rendelkezzenek és boldogulni tudjanak a megváltozott környezetben is. A tervet célszerű összevetni a valósággal, folyamatosan mérni a hatékonyságot és megerősíteni a hitet abban, hogy jó irányba haladunk. Ilyenkor kiemelten fontos a folyamatos visszajelzés, a pozitív megerősítés és a sikerek elismerése. Mert a szakértői körökben még mindig elég magas szinten lehet a frusztráltság, hogy nem ugyanazzal a hatékonysággal végzik a dolgukat, amelyhez hozzászoktak. Ez nem baj, ahogy az sem, ha becsúszik egy hiba a rendszerbe. Ebből tanulni kell, levonni a következtetéseket és korrigálni. A befagyasztás fázisában már semmi mást nem kell tenni, mint a megváltozott fo-

Kurt Lewin 3 lépéses változásmodellje



Felolvasztás



Változtatás



Befagyasztás



lyamatot szabványosítani. Ha működik, hatékonyak is vagyunk és a változás elérte a kívánt hatást, akkor „be kell betonozni”. De csak annyira, hogy ne gátolja a folyamatos fejlődést...

### Folyamatos fejlődés

Aki rendelkezik ISO 9001:2015 tanúsítvánnyal, annak nem ismeretlen a fogalom. Egy folyamat akkor működik jól, ha mindig mindenki tudja mit és hogyan kell elvégeznie. Ezt a szabványosított folyamatok betartásával és karbantartásával tudjuk elérni. De a „bebetonozás” sosem azt jelenti, hogy nincs lehetőségünk javítani. Sőt, az újabb szabványkiadás kimondottan megköveteli a PDCA (plan-do-check-act = ter-

vezés-megvalósítás-ellenőrzés-beavatkozás) szemlélet alkalmazását úgy a minőségirányítási rendszer, mind a folyamatok fejlesztése esetén. Tehát ha felismerjük, hogy valami nem működik, ahogy kellene, akkor vonjunk le következtetéseket, hasznosítsuk a tudást és igazítsunk a folyamatokon. Ez ugyanúgy érvényes a technológiai és szervezeti változásokra. Ha kis lépésekben, de folyamatosan alkalmazkodunk a szervezet környezetének változásához, akkor jó eséllyel nem kell attól félnünk többet, hogy nagy kaliberű változásokat kell levezérelni. A belső audit folyamatokat hasznosítsuk a hiányosságok feltárására és szorgalmazzuk a visszajelzéseket a szervezet minden szintjén, mindkét irányba.

## Stancolás hatékonyan kis példányszámok esetén

### KEMÉNYFÉM

KFT

Bemutatjuk az **SCS Automaberg DCH200**, illetve **DCH60** innovatív stancoló gépeket:

- ♦ DCH 200 - B2 stancolási terület, 540 × 1000 mm ív stancolható (több lépésben);
- ♦ DCH60 - B3 stancolási területen 550 × 710 mm ív stancolható (több lépésben).

**Munkafolyamatok:** vágás, biegelés, domborítás, Braille, riccelés (akár öntapadó alapanyag feldolgozása)

#### Előnyök:

- ♦ léptetve stancolás lehetősége (egy ív stancolása több ütemben),
- ♦ alacsonyabb szerszámköltség, kisebb szerszámtároló helyigény,
- ♦ rövidebb beigazítási idő, kevesebb egyengetés,

- ♦ tökéletes vágási minőség (nincs szükség a stancolószerszám vágóélének megszakítására),
- ♦ teljes hulladékleválasztás és termékszétválasztás,
- ♦ gépbeállítás érintőképernyőn piktogramos kezelőfelületen,
- ♦ fóliázó opcióval felszerelhető (DCH60).

Bővebb tájékoztatásért keresse kollégáinkat!

Elérhetőségeink:

**Keményfém Kft.**

Dabas, Vasút u. 105.

Telefon: 06 29 360 135

E-mail: [kemenyem@kemenyem.hu](mailto:kemenyem@kemenyem.hu)

Web: [www.kemenyem.hu](http://www.kemenyem.hu)



DCH200 videó: <https://youtu.be/PicVkyOI4Qc>



DCH60 videó: <https://youtu.be/j3DoUBbIKu8>