

## 37. A VÁLTOZÁS HULLÁMVASÚTJA

A szervezeti változásmenedzsment koncepciói mindössze mítoszok, csakis az emberek személyes változási hajlandósága befolyásolja egy ügy, egy cég fejlődését – ez a gondolat áll Stephen Haines változáskezelési modellje mögött. A szervezetfejlesztési tanácsadó, a United States Naval Academy mérnöke, pilóta, több nagyvállalat felső vezetője húsznál is több változáselméletet gyúrt egy egyszerű, mégis hatékony módszerré, ez a változás hullámvasútja (Rollercoaster of Change).

Úgy tapasztalta, minél nagyobb egy szervezet, annál nehezebb rábírní az embereket a változásra, és arra, hogy a jövőbeli feladataikra összpontosítsanak, ne pedig csak magukra. Legtöbb szervezeti változás során a termelékenység, a minőség vagy akár más számok is zuhanórepülésbe kezdenek, s jellegzetességként elmondható, hogy a dolgok majdnem mindig rosszabbra fordulnak mielőtt javulásnak indulnának. Épp ezért a vezetőknek először magukat kell menedzselniük és végigvezetniük a hullámvasút hat stádiumán át, majd csak azután válnak képessé arra, hogy segítsenek a többieknek. Haines szerint mindenki átmegy ezeken a szakaszokon, bár eltérő mértékben, mélységben és időtartamban. A következő 6 lépcsős modell segít abban, hogy a hullámvasúthatás ne legyen túl megrázó a szervezet, a csapatok számára.

A „Rollercoaster of Change” 6 szakasza a következő:

- 1. ÜGYES KEZDÉS NAPRÓL NAPRA SZÓLÓ TERVVEL:** Komoly elemzést kell előkészíteniük az érintett vezetőknek, s mindenki érzése, véleménye fontos! Érdemes megtervezni a változással kapcsolatos felvilágosítás folyamatát, a lehetséges kifogásokat, a meggyőző érveket, figyelembe venni az esetleges veszteseket, az egyéni vagy csoport érdekellentéteteket. Ki kell találni, hogy az ellenérdekeltet mit nyernek a változással. A szervezés és a változás folyamatát is szükséges kialakítani. A folyamatnak igen pontosnak kell lennie, hogy csökkentse a hullámvasúthatást, ha ugyanis az érintettek bizonytalanságot tapasztalnak, vagy a kommunikáció nem megfelelő, abban a pillanatban megjelennek a demoralizáló vélemények.
- 2. SOKK ÉS TAGADÁS:** Nagyon fontos szakasz, amelyben komoly kapaszkodót jelent a munkatársaknak, ha a változások bejelentését követő 1-2 hétben az érintett vezetők rendelkezésre állnak, hogy kommunikálják a szükséges változásokat és azok értelmét. Lehetőség szerint a kommunikáció szemtől szemben történjen, s egyértelmű, határozott legyen a kényes témákban is. A kérdés nem az, hogy a munkavállalók vajon átmennek-e ezen a hullámvasútszakaszon, hanem az, hogy milyen mélységben, mennyi időt töltenek el itt, és sikeresen átjutnak-e a következő szakaszokhoz. Ezek közül a 4-es, 5-ös és 6-os szakaszok (megőrzés, remény és újraépítés) akár ki is maradhatnak, a változásfolyamat vezetésének hatékonyságától függenek, amelyhez a minőségi kommunikáció elengedhetetlen. Ahogy az is, hogy megértessük az emberekkel a miértet.

**3. DÜH ÉS DEPRESSZIÓ:** Ezt az időszakot a nagy bizonytalanság, szorongás és a változásokkal szembeni ellenállás jellemzi. A vezetőknek sok időt kell eltölteniük azzal, hogy minden egyes munkavállalójukat átsegítsék a változáson. A hullámvasút „22-es csapdája” az, hogy ha egyszer elkezdődik, akkor már nincs visszaút, nem lehet kitörölni, amit elkezdünk. Ugyanakkor, ha a már megkezdett változások visszafordítására teszünk erőfeszítéseket, az egy újabb hullámvasutat indít el, de ezúttal arról a pontról, amelyenél a visszafordításra tett erőfeszítések elstartoltak. Ha ez történik, akkor ez általában a hármas szakaszban következik be, így az új hullámvasút még mélyebbre rántja az alkalmazottakat. Ilyenkor csökken az elkötelezettség, nő az elégedetlenség, pletykák indulnak el, nő a fluktuáció, s elsőként a legjobb munkatársak távoznak. Ami leginkább átsegíti az embereket a 3. szakaszon, az a következő 4 lépés: 1. a munkatársak meghallgatása; 2. az elégedetlenkedők, a véleményvezérek kérdezése, majd az őszinte válaszok megadása; 3. empátiaadás, a negatív vélemények elfogadása, megértése, kezelése; 4. a vízióhoz szükséges változás, a miértek újbóli elmagyarázása. Döntő emellett az is, hogy a vezetők maguk jelen vannak-e a folyamatban, a döntéshozók milyen véleményt képviselnek, hogyan állnak ki egy-egy kritikus helyzetben, ők maguk példát mutatnak-e a változások pozitív fogadásában.

**4. KITARTÁS, A HIDEGVÉR ÉS A MÁR ELÉRT EREDMÉNYEK MEGŐRZÉSE:** A kitartás kulcsfontosságú ebben a szakaszban. Ez is az a szakasz, amikor megbukhat a változás, az emberek nem bírják a fájdalmat és az érzelmeket, megpróbálnak kilépni a változásból, csak hogy a helyzet még rosszabbá válik. A kitartás és hidegvér megőrzése szükséges, a változás ideje alatt ezek a jó változásmenedzsment alapjai. Fontos és hasznos, ha a

már elért eredményeket láthatóvá tesszük: „lám, már itt vagyunk, ezeket már elértük!”

5. **REMÉNY ÉS ÚJRAHANGOLÓDÁS:** Ebben a szakaszban a vezetőknek segíteniük kell tisztázni az egyes emberek új szerepét és a teljesítményükkel szemben támasztott új elvárásokat, majd megtalálni az egyéni hasznokat. Vagyis elengedhetetlen bevonni őket abba, hogy lássák meg: „Mit ad ez nekem?” „Hogyan leszek én ettől jobb, több?”. Megláttatni a kollégákkal, hogy miért áll érdekükben megvalósítani a cég új vízióját, támogatni az új kultúráját stb. Az ötös szakaszon kizárólag irányítással lehet átjutni. Ha az emberek azt látják, hogy nem fognak lezuhanni, hogy biztos kezekben van a jövőjük, akkor reménykedni és hinni kezdenek a változás hasznosságában. Kulcsfontosságú, hogy bevonódjanak a „hogyan”-ba.

6. **ÚJRASZERVEZÉS:** Az első öt szakasz mindegyike az emberre fókuszál és nem a szervezetre, így például az ügyfelek úgy érezhetik, hogy elhanyagolják őket egészen a 6-os szakaszig, amikor a már elkötelezett emberek és csapatok az új vízióval és értékekkel felruházva vetik bele magukat a munkába. Ez a szakasz annak fontosságára utal, hogy az embereket nemcsak „benevezni” kell a folyamatba, hanem gondoskodni kell róla, hogy „bent is maradjanak”. Méghozzá a hullámvasút teljes szakaszán jussanak túl, beleértve a mélypontokat is. Ezen a ponton a vezetők további járulékos változásokat hajthatnak végre a változó feltételekre adott válaszként, ami már jóval kisebb ellenállással, sőt, később a dolgozók támogatásával jár.

## TIPP

Azoknak a vezetőknek érdemes belevágniuk Stephen Haines „Rollercoaster of Change” változáskezelési módszerébe, akik nem utókövetni szeretnék az eseményeket, hanem proaktívan végiggondolni. A várható változásokra gondolva a vezetők magukon teszteljék az egyes lépéseket, s fogadják el az ellenállást. A sokk, a tagadás, a düh egy nagyon kiszámítható és egészséges része a változási folyamatnak. A kollégáknak meg kell gyászolniuk és el kell engedniük a megszokott, régi módszereket, így lesz helyük az újdonságoknak. A gyászra, az ellenállásra empátiával és egyértelmű kommunikációval érdemes reagálni, közérthetően válaszolva a miértekre.