OKOSFÜZETEK 1.

VÁLTOZÁSOK KEZELÉSE

2020 TAVASZÁN

SZENDREI RÓZSA

Szendrei Rózsa

Változások kezelése 2020 tavaszán

Szendrei Rózsa © 2020

ISBN:
978-615-00-7890-8 (pdf)
978-615-00-7889-2 (epub)

Szerkesztette: Papp Gábor

ELŐSZÓ

„A változás kezdete nehéz, a közepe tele van bajokkal, ám a vége lenyűgöző“[1]

Az előző hónapokban, hetekben, napokban, és most már mondhatjuk, hogy órákban kialakult helyzetről két dolgot biztosan tudunk: váratlan és új.

Váratlan, még ha voltak is bizonyos előzetes információink arról, hogy mi alakult ki a világban tőlünk több ezer kilométerre keleten, elmondhatjuk, hogy teljes körűen nem készültünk fel rá, mert ténylegesen nem tudtuk mi vár ránk.

Új, azaz ilyen helyzetben még soha nem voltunk, aminek a megoldását az eddigi rutinok nem, vagy nem teljes mértékben segítik. Nem zártak még le előttem várost, nem bolyongtam csúcsidőben egy világváros repülőterén szinte egyedül, hogy megtaláljam az utolsó gépet, ami hazahoz, nem mentem át fényes nappal a Szabadsághídon úgy hogy nem volt rajtam kívül autó, nem kellett önkéntes karanténra felkészülnöm és azóta is abban ülnöm, nem futottam még bele on-line ballagások szervezésébe, és nem volt még rá példa, hogy három órán belül az ügyfeleim 90%-a elrendelje a távmunka bevezetését — másnaptól!

Az ilyen típusú helyzeteket első megközelítésben változásként, ha pedig a helyzet későbbi alakulása úgy kívánja, krízisként kell kezelnünk. A változás gyakran és sokféleképpen van jelen az életünkben. A gyakoriság indoklásánál elég lenne csupán a sokat emlegetett „semmi sem állandó, csak a változás maga“ szlogenre hivatkoznom, de fontosnak tartom megemlíteni, hogy a 21. századi világ néhány éve megszerezte magának a VUCA címkét, ami Bennett és Lemoine (2014)[2] megközelítésében annyit jelent, hogy immáron hivatalosan is egy változékony, kiszámíthatatlan, bonyolult és ellentmondásos világban vagyunk hivatottak és kényszerűek élni.

Sokféleségét tekintve a változás születhet belső kezdeményezés, vagy külső kényszer hatására, lehet átmeneti, vagy végleges, gyorsan vagy hosszabb időtartam alatt végbemenő, tervezett vagy végleges. Ebben a sokszínűségben azonban van egy közös elem, az ember, aki az érintett és aki a megvalósító. Humán szempontból bár-

---

[1] Sharma, R. (2019). *Hajnali 5 órai klub.* Budapest, Trivium Kiadó.

[2] Bennet, N. - Lemoine, J. (2014). What VUCA *Really Means for You.* Brighton, Harward Business Review 2014. 01-02.

milyen típusú változás kezelésére vállalkozunk vagy kényszerülünk, az alapelvek, a miértek és a hogyanok, a sikertényezők, a folyamat és annak lépései azonosak. A belső tartalmakat, hogy mit, mikor, ki mond vagy csinál, az időzítést, a megvalósítás konkrét módját pedig mindenkor az aktuális helyzetre, az elérendő célra, az érintettekre, a kultúrára, a feltételrendszerre, a működési környezetre kell szabnunk. A változáskezelés képletében tehát vannak állandó és vannak változó tényezők. Én az állandók bemutatására vállalkozom, a változók meghatározása pedig az olvasóra marad.

A változások sikeres, eredményes kezeléséhez ismerni kell változás

- jellemzőit és folyamatát,
- emberi tényezőit, az érintettek motivációját és várható reakcióit, valamint
- azt a belső érzelmi és racionális folyamatot, amelyet ugyan különböző mélységben és időtartamban, de mindannyian átélünk egy ilyen helyzetben.

Aktuálisan a most - 2020 tavaszán - bekövetkezett rendkívüli helyzetben, a munka világát érintő, szervezeti szintű változások kezelésének elősegítésére állítottam össze ezt a módszertani útmutatót, régi álmom, az "Okosfüzetek" sorozat első fecskéjeként. Ebben elsősorban két évtizedes változásmenedzseri, szervezetfejlesztői tapasztalataimra támaszkodom, azokat összegzem. Nem utolsó sorban pedig ilyen módon menedzselem át magam a saját változási görbém negatív érzelmi szakaszán, így adva értelmet az önkéntes karanténom eleinte cseppet sem szívderítő napjainak. Ha hű szeretnék maradni alapvető szakmai hitvallásomhoz, ami nem más, mint a munka világát élhetőbbé tenni a munkatársak számára, akkor úgy érzem, hogy ezért ezekben a napokban, hetekben, hónapokban különösen sokat tehetek. Például így.

Kiknek szól ez az írás? Elsősorban vezetőknek, hiszen a szervezeti szintű változások elindításáért, a döntések meghozataláért és a megvalósítás menedzseléséért ők felelnek. Lényeges hatással vannak arra, hogy az érintettek, a csapatuk, a munkatársaik hogyan élik meg ezt a komfortzónán jócskán túlmutató helyzetet, mennyi idő alatt és milyen mélységeket bejárva jutnak a folyamat vagy az időszak végére.

Vezetőként különösen fontos annak tisztánlátása is, hogy a kialakult új helyzetben

- pontosan mit várnak tőlük munkatársaik,
- mi az, amire csapatuk tagjainak ténylegesen szükségük van,

- ami valódi segítséget jelent számukra a helytálláshoz, a megoldáshoz és néha a túléléshez.

Célom, hogy vezetői pozíciót betöltő olvasóim megszerezzék a szükséges és elégséges információkat ahhoz, hogy változási helyzetben képesek legyenek saját stratégiájuk kialakítására.

Annak ellenére, hogy írásomban elsődlegesen a vezetőket szólítom meg, szeretném itt az elején kiemelni, hogy a változással, a változás folyamatával való megismerkedés pozíciótól függetlenül mindenkinek segít annak megértésében, hogy mi zajlik benne és körülötte. Ha ismerjük és tudjuk, hogy most éppen miben vagyunk, mire számíthatunk, akkor eredményesebben tudunk benne helytállni, illetve nagyobb esélyünk van rá felkészülni is. Képesek vagyunk magunkat menedzselni ebben a folyamatban, megkérdezni azt, amiről önmagunk érdekében tudnunk kell, kérni, amire jogosan szükségünk van, kezdeményezni, javasolni amikor és amit lehet, és nem utolsó sorban alkalmazkodni ahhoz, amivel meg kell tanulnunk együtt élni. A legnagyobb eredmények akkor születnek, ha a változás útján a felkészült, tudatos, felelős menedzsment összetalálkozik az önérvényesítő, proaktív, agilis, fejlődő szemléletű csapatával. Így együtt, egymást erősítve jutnak legmesszebbre. Szóval kedves munkatárs, legyél te is útitárs, és ehhez olvass, tájékozódj tovább bátran!

A változás egyik sajátossága, hogy nehézségeket és lehetőségeket egyaránt magában hordoz. Nem mindegy, hogy a kialakult helyzetben melyikre fókuszálunk, mit keresünk, mert éppen azt fogjuk találni. Rajtunk múlik, hogy problémák tömegével, nehezítő körülmények véget nem érő sorával, esetleg újabb és újabb akadályokkal kezdünk el csatázni egy végtelen háborúban, vagy Aladdin kincseként lehetőségek kreatív tárházára bukkanunk a kétségbeesés barlangjában. Írásomat a kincskeresést támogatva a proaktív gondolkodás és beleállás szükségességével és technikáival indítom.

Ezt követi a kritikus sikertényezők megismerése, azaz melyek azok a lépések, tényezők, döntések, amelyek nélkül nem fog menni, vagy ha pozitívan akarok fogalmazni, mi az, ami ha megvalósul, akkor minimum 80%-os eredményességgel kezeltük a kialakult helyzetet. Ez a fejezet gyakorlatilag a szervezeti szintű változásmenedzsment esszenciális kivonata, amely kellően konkrét ahhoz, hogy dolgozni lehessen vele, ugyanakkor kellően széles spektrumú annak érdekében, hogy bármely

szektorban, bármely tevékenységi körrel és bármilyen szervezeti kultúrával rendelkező szervezetben alkalmazni lehessen.

Két külön fejezetben gyűjtöttem össze az eszközöket a változás emberi tényezőinek kezelésére, szétválasztva az érzelmi és a racionális szakaszokat. Gyakorlati példáimat döntően a kényszerűségből elrendelt távmunka inspirálta, az eszközök azonban bármely más típusú rendkívüli helyzet kezelésében is megállják a helyüket.

Végül összefoglaltam azokat a szükséges információkat, intézkedéseket, amelyeket a változás és kríziskezelés határterületén fontosnak tartok már most tudatosítani, azzal az előrevetítéssel, hogy a kríziskezelés témakörét ugyanolyan becsületességgel és részletességgel ki fogom bontani, mint ahogyan azt a változással tettem. Egy másik füzetben.

Minden olvasómnak előre is köszönöm, ha konstruktív visszajelzéseivel segíti a továbbiakban tervezett írásaim megszületését, ennek a mostaninak a tökéletesítését, illetve a dopamin és szerotonin készletem feltöltését. :-)

E-mail címem: rozsa.szendrei@gmail.com

PROAKTIVITÁS A VÁLTOZÁSBAN

„az élet küzdelem, S az ember célja e küzdés maga!”[3]

A külső körülmények nem tervezett, kényszerítő változásait emberi mivoltunkból eredően elsődlegesen negatív érzelmekkel fogadjuk, ami egyfajta reaktív, negatív lelki beállítódást kialakító és erősítő gondolkodásmódot aktivál.

Bármely helyzet megoldását alapvetően és döntően befolyásolja, hogy abban az érintettek milyen gondolati sémákkal, alapelvekkel vannak jelen. Az eredményes megoldás legnagyobb gátja és ellehetetlenítője nem más, mint a reaktív gondolkodás. Covey (1989)[4] egyenesen úgy gondolja, hogy ez a fajta gondolkodásmód akár nullára tudja redukálni a siker esélyét. Nem véletlen hogy bármely új, váratlan és problémát jelentő, belső feszültséget okozó helyzetben az első lépés ennek a gondolati sémának a megváltoztatása.

Vezetőként kettős felelősséggel bírunk. Felelősek vagyunk önmagunkért, hogy milyen beállítódással, energiaszinten, mentális és fizikális állapotban találjuk magunkat a változás tudatosulásának első pillanataiban. E mellett felelősek vagyunk azért is, hogy munkatársaink, akik ránk vannak bízva, a lehető legkevesebb fájdalommal, félelemmel, kiszolgáltatottsággal éljék meg ezt a kívülről érkező, veszélyeket és negatív következményeket egyaránt magában hordozó, nem kívánt változást.

Segíteni csak az tud, aki önmagán már segített. Éppen ezért annak, aki emberekért és csapatokért felel, egy változás berobbanásakor elsőként kell felvennie a proaktív, lehetőségeket kereső, „mit tehetek én“ márkajelzésű szemüvegét, ami a *„hatással vagyok a környezetemre”* típusú, felelősségvállaló, megoldásközpontú gondolkodásmódot és aktív cselekvést jelenti. E nélkül a beállítódás és kezdeményező magatartás nélkül nemhogy segíteni nem tud, de saját maga és nem utolsó sorban csapata legerősebb gátló tényezőjévé válik.

Aki nem hiszi, hogy igenis van cselekvési szabadsága, hogy vannak megoldások, amelyekkel ebben a nehéz helyzetben is élhet, az nem is keresi meg ezeket a lehetőségeket. Ebben a pillanatban lemond önmagáról, csapatát pedig nem a startvonalra,

---

[3] Madách, I. (2018/1862). *Az ember tragédiája*. Budapest, Helikon Kiadó.

[4] Covey, S. R.(2014). *A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása.* Budapest, Bagolyvár Kiadó

hanem kb. mínusz 10-es induló állapotra veti vissza, úgy, hogy még semmit nem csinált, csak az a bizonyos hozzáállás — az nem olyan volt, amilyennek lennie kellett volna!

Ha a nehéz helyzetben lévő reaktív gondolkodású ember nem tudja elengedni azokat a negatív tényezőket, külső körülményeket, történéseket, amire nincs hatása, befolyása, gondolkodásmódja reaktív, *„környezet által meghatározott vagyok”* típusú, passzív, akkor egy jellemzően amúgy is negatív helyzetben csupán az idegesség, frusztráció, düh, félelem, kétségbeesés, szomorúság, közöny, a múltba fordulás nosztalgiája marad meg neki.

Az ilyen embert összességében negatív légkör veszi körül, és ezt a negatív hatást sugározza a környezete felé is, akik e miatt nem szívesen vannak a közelében. Ráadásul nem kapnak tőle iránymutatást, így követni sem nem tudják, inkább kerülik, mert érzik a lehúzó hatást.

Feladatunk tehát nem más, mint:

- felismerni és tudatosítani saját gondolkodásmódunkat, beállítódásunkat, hogyan vagyunk jelen a helyzetben, valamint
- észlelni és azonosítani munkatársaink gondolati és érzelmi minőségét.

Mindkét esetben elsődleges prioritás a lehető leghamarabb proaktívvá alakítani az esetleges negatív, gátló, lehúzó gondolatokat, és konstruktív pályára állítani a belső gondolkodási folyamatot. Ebben segít az **átkeretezés** technikája (Bandler — Grinder, 1984)[5], amelynek lényege, hogy az akadályozó tényezőkben keressük meg, vegyük észre a lehetőségeket.

Alapvető tézis, hogy ember cselekvését három dolog határozza meg:

- a kialakult tény,
- az ehhez kapcsolódó érzések,
- és az érzések nyomán fellépő gondolat,

pontosan ebben a sorrendben.

---

[5] Bandler, R.- Grinder, J. (2003). *Békából királyfi* Szentendre, Új Paradigma Kiadó.

A legegyszerűbb dolgunk akkor van, ha bekövetkezik egy negatív esemény és annak meg- oldását, kiküszöbölését, megváltoztatását azonnal el tudjuk végezni, pld. belekanalazunk a vasárnapi ebéd húslevesébe és az a várakozással ellentétben, bizony sótlan. Fogjuk a sótartót és megsózzuk (persze óvatosan, mert ha beleborítjuk, akkor a következő lépésben nem ússzuk meg az átkeretezést). Ezt nevezzük problémaközpontú megküzdésnek, a zavaró tényezőt egyszerűen kiiktatjuk a rendszerből vagy rendszeren belüli változással élünk, például megsózzuk a levest.

Nem ilyen egyszerű az eset, ha a nyári szabadság első napján a Balaton partján elered a három napig tartó vigasztalan, szürke, monoton eső. Nem tudjuk elintézni, hogy az eső elálljon, tehát új nézőpontból kell ránézni a megváltoztathatatlanra. Ez pedig nem más, mint az egyébként negatív tényben rejlő új lehetőségek megkeresése és tudatosítása. Ebben az esetben már maga a keresés is egy konstruktív, jövőbe mutató gondolkodási folyamat, ami önmagában is képes szelídíteni az eredetileg negatív érzelmi állapoton. Máris indulhat a Scrabble maraton!

Az átkeretezés technikáját tehát akkor alkalmazzuk, ha a negatív érzelmeket kiváltó tényre nincs közvetlen hatásunk, befolyásunk.

A módszer lényege: ha a jóisten citromot adott, akkor csinálj belőle limonádét! Ennek érdekében leggyakrabban az alábbi kérdéscsoportokkal szoktam dolgozni:

- *Pontosan mi bánt?*
- *Tudsz rajta változtatni?*
- *Tudsz vele együtt élni?*
- *Meg tudsz tanulni együtt élni vele?*
- *Most hol tartasz ebben a folyamatban? 10-es skálán? Minek köszönhető ez a 4-es? Hogyan lehet belőle 6-os?*

- *Előfordult már a múltban, hogy megváltozott valamiről a véleményed?*
- *Akkor mi történt?*
- *Működhet ez most is, ebben a helyzetben?*

- *Ha elfogadjuk, hogy minden éremnek két oldala van, mi az ami ebben a helyzetben pozitív lehet számodra?*
- *Hogyan tudjuk a legjobbat kihozni ebből a helyzetből?*
- *Milyen új lehetőséget adhat számodra ez a megváltozott helyzet?*

- *Ez a rossz milyen nagyobb jó része lehet?*
- *Ebből a rosszból születhet-e valami jó?*

A legnehezebb, leginkább embert próbáló helyzetekben is segít az átkeretezés átbillenni, lendületbe jönni. *„Mire hívja fel a figyelmem ez a történés, mire tanít, mire ad lehetőséget”*? *„Igen, ez van! Nem OK, nem jó, nem öröm, nem kellemes! Mégis, mi az, amit ad nekem”*? Varázskérdések ezek, amelyek úgy segítenek minket, mint a legkisebb királyfit a hamuba sült pogácsák az élethosszig tartó vándorlás során.

Be kell vezetnünk a távmunkát? Már régóta gondolkodunk abban, hogy biztosítjuk a Home Office lehetőségét kollégáink számára, de eddig nem léptük meg. Most kipróbálhatjuk. A megspórolt utazási időt mondjuk nyelvtanulásra fordíthatom! Nincs zsúfolt tömegközlekedés, fertőzéssel! Közös napirendet alakítunk ki a gyerekekkel, együtt tanuljuk a rendkívüli helyzet kezelését, a tervezést és az önfegyelmet. Együtt tudjuk tartani a napközbeni szüneteket, így legalább látom őket. Minden nap együtt ebédelek a családdal!

Nem tudnak az ügyfelek, vásárlók eljönni hozzánk? Hogyan tudjuk mégis eljuttatni hozzájuk a szolgáltatásainkat, termékeinket? Vagy hogyan tudjuk átalakítani a szolgáltatásainkat úgy, hogy az távolról is igénybe vehető legyen? Vagy milyen új szolgáltatással, termékkel tudunk piacra lépni, hogy biztosítsunk egyfajta működést a rendkívüli időszakban. Bizonyos alapanyagok nem jutnak el hozzánk? Pótolhatóak, vagy kiválthatóak-e ezek más módon, milyen alternatíváink vannak a beszerzésre, esetleg mit tudunk előállítani a meglévő készletekből?

Félreértés ne essék, nem áll szándékomban elbagatellizálni egy nehéz helyzet kezelését, vagy éppen azt sugallni, hogy mindez milyen könnyű. Mert nem az. Maga a technika nem bonyolult, alkalmazása azonban belső erőt, elszántságot, kitartást, következetességet, mindenekelőtt pedig tisztánlátást és döntést igényel.

Ez utóbbi kettőt nézzük meg egy kicsit részletesebben.

Az élet problémák és elengedések sorozata. Kezdetektől fogva nem csinálunk mást, mint helyzetbe kerülünk, megoldjuk, megéljük úgy-ahogy, majd továbblépünk, lezárunk, megbocsátunk, leteszünk, elbúcsúzunk. A sikerélményt és magát az eredményt nem a rutinszerű, a biztonságos, már-már szokássá merevedett hétköznapi cselekvések, az idilli állapotok, a tiszavirág életű, ám nagyon is fontos, pozitív töltést adó boldog és örömteli pillanatok vagy éppen a kanapén tévézés hozza, hanem a felmerülő akadályok leküzdése, a problémák, nehezebb helyzetek, az igenis em-

bert próbáló események, változások megoldásai. A sikerélmény és az annak köszönhető belső erő növekedése pedig mindenkor egyenesen arányos a befektetett energia mértékével. Olyankor érezzük igazán, hogy élünk, amikor beleállunk, megküzdünk, csináljuk, és a végén eljutunk oda, hogy megoldottuk. A csúcsteljesítmény sem minimális, hanem optimális stressz-szinten születik meg (Selye 1969)[6], a flow élményéről (Csíkszentmihályi 1990)[7] nem is beszélve, aminek egyik feltétele, hogy képességeinkhez méltó, azokat egészséges mértékben próbára tevő kihívásokat oldjunk meg unalmas és biztonságos rutinok helyett. Ráadásul, amikor hosszabb távon visszatekintünk és jelentős életeseményeket, sikereket, büszkeségeket, fordulópontokat próbálunk felidézni, pontosan ezek az embert próbáló időszakok, események, megoldások és helytállások jutnak eszünkbe.

Tehát bele kell állni, ez nem kérdés — de nem mindegy, hogy hogyan, és hogy főként nem mindegy, hogy mibe!

Probléma és probléma között ugyanis különbség van, és most nem arra gondolok, hogy az egyik könnyű a másik pedig nehéz, hanem hogy megéri vagy nem éri meg vele foglalkozni, megoldani, beleállni, ahogyan azt Manson (2018)[8] nagyon frappánsan a figyelmünkbe ajánlja. És itt jön a döntés!

Azokat a problémákat kell megoldani, amelyek jövőképünket, céljainkat, értékeinket, működési alapelveinket érintik, amelyeket ha nem oldunk meg, akkor veszélybe kerül az, ami igazán fontos. Ehhez szükséges a tisztánlátás abban, hogy mi a jövőképünk, merre tartunk, miben hiszünk, mi az, ami valódi értéket jelent számunkra, amit ha elveszítünk vagy éppen sérülni engedünk, akkor az összes többinek már nincs értelme. Kizárólag ezek tudatában vagyunk képesek tűhegynyi pontossággal különbséget tenni a *„jó lenne”*, *„kellene”* és a *„muszáj”* között, ami egyben egy okos priorizálási technika is. Ez segít dönteni abban hogy az adott problémába beleállunk vagy nem foglalkozunk vele, és ha ez utóbbi mellett döntünk, akkor ténylegesen el is engedjük azt, mert már tudjuk, hogy egyszerűen nem éri meg. Ez egy tudatos döntés. Ha ugyanis azoktól a problémáktól szabadulunk meg, amelyekhez éppen nincs kedvünk, vagy túl nehéznek érezzük már elkezdeni is, — akkor érzelmi dön-

---

[6] Selye, J. (1969). *Életünk és a stressz*. Budapest, Akadémiai Kiadó.

[7] Csíkszentmihályi, M. (1997). *Az áramlat - A tökéletes élmény pszichológiája.* Budapest, Akadémiai Kiadó.

[8] Manson, M. (2018). *A „lesz@rom“ rafinált művészete*. Szeged, Maxim Könyvkiadó.

tést hozunk, és csak később döbbenünk rá, hogy ezek lettek volna a valódi és értékes kis életünk építő kövei!

A **proaktivitás**, a pozitív lelki beállítódás nem azt jelenti, hogy minden szép és jó, az élet csupa boldogság és kacagás, nekünk csupán lebegni kell a rózsaszínű álomban, hanem hogy különbséget tudunk tenni azok között a problémák között

- amelyeket meg kell oldanunk, és amelyeket még véletlenül sem,
- amelyekben van cselekvési szabadságunk, és amelyekben ez illúzió.

Emellett

- elhisszük, hogy képesek vagyunk valamiféle megoldásra, rajtunk nem fog múlni,
- valóban meg akarjuk oldani, nem csupán a szavak szintjén
- aktívan keressük a megoldási lehetőségeket, és
- képes vagyunk beletenni a szükséges erőt, időt, energiát a megvalósításba.

Watzlawick, Weakland, és Fisch (1990)[9] figyelemre méltóan foglalják össze a problémamegoldás problémáit, miszerint a problémák akkor keletkeznek, amikor nem cselekszünk, de kellene, vagy éppen cselekszünk de ne kellene, illetve ha nem azt csináljuk, amit kellene.

A rendkívüli helyzet kialakulását követően a kisvállalkozások közül azok, akik a legerősebben érintett szektorokban működnek, jó néhányan gyönyörű példáit mutatták a proaktív belelállásnak - amit méretük és döntési mechanizmusaik kifejezetten segített. Így költözött be fitness központ a nappalikba 2 nap alatt videós edzésprogramokkal és eszközkölcsönzéssel, indítottak sokan házhoz szállítási szolgáltatást, voltak akik divatárú készítésből mosható maszkok varrására álltak át, vagy azonnal elindították a technikai és módszertani fejlesztéseket és egy hét elteltével képzéseiket már on-line kurzusokon viszik tovább.

Az iskolarendszerű oktatás átállása távoktatásra, vagy éppen a távmunka, mint lehetőség biztosítása, adott esetben elrendelése, szintén pozitív példa.

---

[9] Watzlawick, P. - Weakland, J. H. - Fisch,R. (1990). *Változás - A problémák keletkezésének és megoldásának elvei.* Budapest, Gondolat.

A KRITIKUS SIKERTÉNYEZŐ

A változás eredményes kezelése három tényezőn múlik, úgymint:

- a változási folyamat megértésén és tiszteletben tartásán,
- a szükséges és elégséges döntések kellő időben történő meghozatalán és érvényesítésén, valamint
- a változás emberi tényezőinek ismeretén és proaktív kezelésén.

A változás folyamata minden más folyamattal szemben ellentétesen működik, azaz minden esetben valaminek a megszűnésével veszi kezdetét. A *„valami”* most azt a bevezetett, szabályozott működési gyakorlatot jelenti, ahogyan eddig csináltuk, működtünk, éltünk a szervezetben. Az eddigi működési gyakorlatot megszüntetni csakis időben meghozott és kommunikált döntéseken keresztül lehet. Első és legfontosabb lépés tehát a szükséges döntések meghozatala, ami az eddigi működési gyakorlat egyes elemeinek vagy teljes egészének lezárását jelenti.

Miben kell **dönteni**?

Kotter (1999)[10] 8 tényezős modelljét alapul véve és aktualizálva egy klasszikus változási folyamatban az alábbiakban:

- Milyen jövőképért dolgozunk: megerősíteni vagy éppen új elemekkel bővíteni az eddigi jövőképet, mit akarunk elérni, fenntartani, megőrizni általában és mit most, ebben a konkrét helyzetben?
- Kik fogják menedzselni ezt a változást/krízist: válságstáb létrehozása, ami lehet maga a felső vezetői csapat, vagy külön egy erre a célra kinevezett és döntési jogkörrel felruházott szakértői team.
- A SMART kritériumok alapján milyen konkrét, mérhető, releváns, ténylegesen teljesíthető célok elérését tűzzük ki? Mérföldkövek, mérőszámok, határidők meghatározása is ekkor történik.
- Fenti célok eléréséhez milyen szakmai döntések szükségesek, a belső működési rendszereket, folyamatokat, szabályozókat, munkavállalókat, ügyfeleinket, külső partnereinket, kapcsolatainkat illetően? Ennek segítségével gyorsan felállítható

[10] Kotter, J. P. (1999). *A Változások irányítása*. Budapest, Kossuth.

egy döntési mátrix, ki miben, kiknek a bevonásával, mikorra dönt és azt a döntés mikor, milyen formában osztja meg az érintettekkel.
- Milyen akciókat indítunk és ezekért ki és milyen formában lesz felelős, illetve milyen típusú és mértékű támogatást kap az akció lebonyolításához?
- Mit, mikor, kinek, milyen csatornán keresztül és ki fogja mindezeket kommunikálni első lépésként és utána folyamatosan?
- Honnan tudjuk, hogy jó úton haladunk, mivel mérjük a sikert és az eredményeket, hogyan fogjuk ezt kommunikálni, megünnepelni?

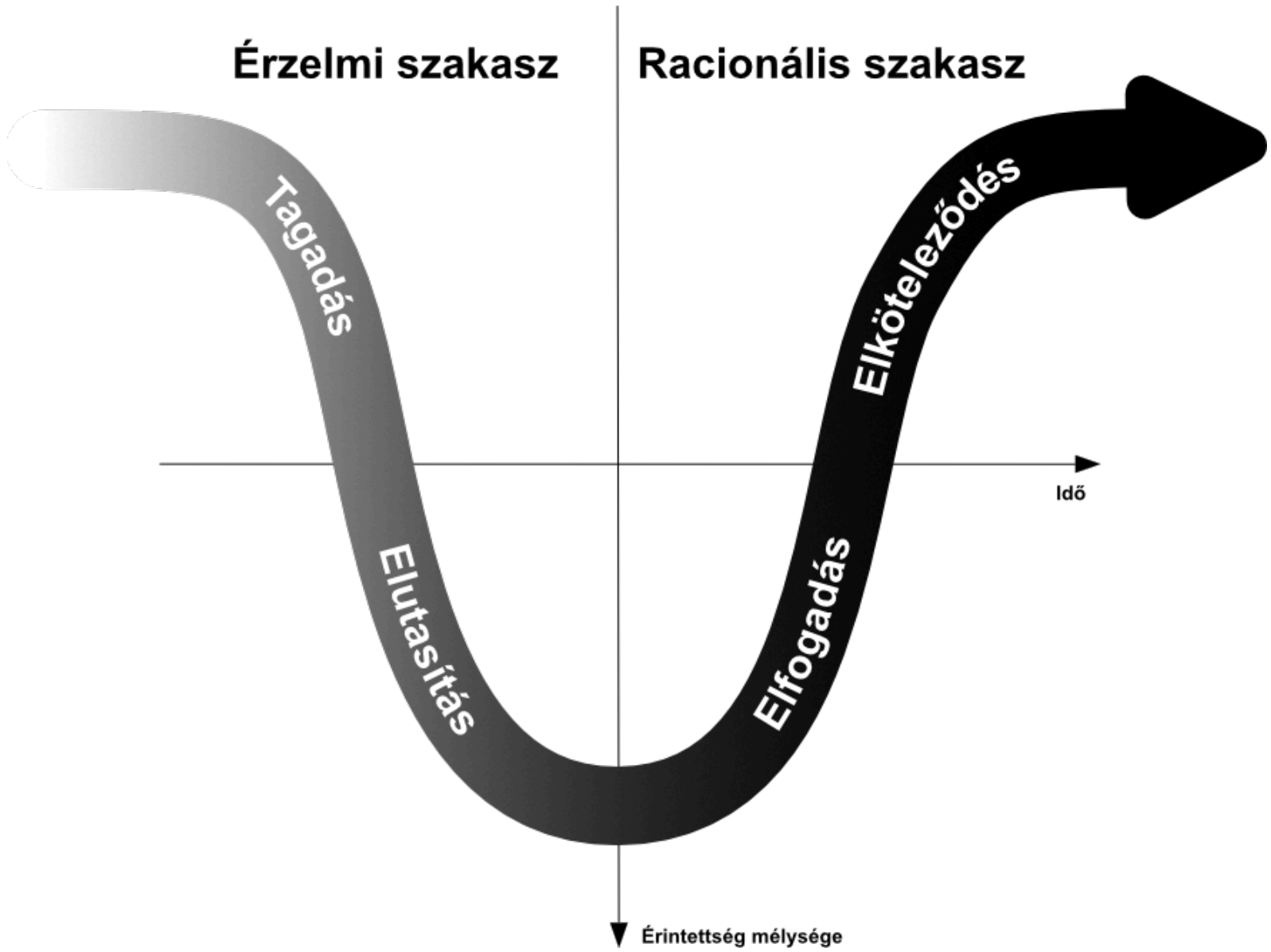
Eddigi tapasztalataim alapján mondhatom, nagy ereje van annak, ha a szervezet első számú vezetője valósítja meg a fenti kommunikációt, ha a fizikális jelenlét nem megoldható, akkor on-line csatornákon, élő vagy rögzített felvételeken keresztül.

Időzítés: **most**! Ez az, ami nem tűr halasztást.

ÉRZELMEK KEZELÉSE

Kübler-Ross (1988)[11] kutatási eredményei és az abban felvázolt gyászgörbe alapozta meg a változási folyamat sajátosságainak azonosítását, és megértését — a munka világában is. Modelljében azt mutatta be, hogy milyen belső lelki folyamatokon és fázisokon megy keresztül az ember, amikor életében egy gyökeres változás tényével — az ő kutatási területén a gyógyíthatatlan betegség diagnózisával, vagy hozzátartozó, közeli barát elvesztésével szembesül. Elméletének megszületése óta már az is bebizonyosodott, hogy ez a folyamat és ezek a stációk minden típusú változásban, úgy a szervezeti, mind az életviteli változásokban is jelen vannak, igaz, hogy nem egyforma időtartamban, nem egyforma mélységben és intenzitással, de jelen vannak.

Nagy segítség a változás kezelésében az a biztos tudás, hogy maga a folyamat két egymástól jól elkülöníthető szakaszból és az ezekhez tartozó állapotokból áll, ahogyan azt az alább látható **Változási görbe** szemlélteti:



[11] Kübler-Ross, E. (1988). *A halál és a hozzá vezető út*. Budapest, Gondolat.

A változásban érintettek első reakciói döntően érzelmi reakciók, úgymint tagadás, düh, elutasítás, szomorúság, beletörődés, nosztalgia. Ezért ezt a szakaszt érzelmi szakaszként definiáljuk. Ekkor az érintettek a folyamatban és a változási görbén is lefelé haladnak. Ilyenkor szoktuk azt hallani, hogy *„magam alatt vagyok, ennél már nem kerülhetünk mélyebbre, bezuhantam, olyan mélyen vagyok, betemetett, ki kellene jönnöm belőle”*. Nagyon fontos tudni, hogy amíg az érintettek ebben az érzelmi szakaszban vannak, addig nincs haladás, nincs előrelépés, mivel negatív érzelmi állapotban nincs lehetőség konstruktív megoldásra, objektív döntésre.

Mi segít az azonosításban? A **tagadásban** szakaszában olyan kifejezéseket használunk mint *„úgyse lesz belőle semmi, az nem létezik, minket ez nem fog érinteni, ez lehetetlen, nem hiszem el, semmi szükség erre, teljesen felesleges pénzkidobás”*, stb. A szintén ebben a szakaszban található düh állapota leggyakrabban a tehetetlenség ventilálása, a szelep kiengedése, *„egyáltalán hogy történhetett meg, ami megtörtént, érthetetlen, tűrhetetlen, mit képzelnek, kikérem magamnak, nem tűrőm, miért pont velem történik ilyen, valaki ezért felelni fog”*. Az **elutasítás**, súlyosabb esetben az ellenállás tulajdonképpen egy érzelmi döntés, és az általa vezérelt cselekvés. Többek között a *„nekem ez nem fog menni, nem akarom, ebben én nem veszek részt, rám ez nem vonatkozik, én aztán nem fogom azt csinálni, hogy…., csak nem képzeli bárki is, hogy én részt veszek ebben”* kifejezéseket halljuk ilyenkor. A görbe alján található szomorúság, beletörődés már egy passzív állapot, *„nekem mindegy, sajnálom, fájlalom, hiányzik”*, nem ritkán nosztalgiával párosul, *„bárcsak, régen, amikor még, akkor bezzeg”*. Amint látjuk, ezek tisztán reaktív megnyilvánulások.

Az érzelmi szakaszt elsődlegesen a félelem motiválja, ezért a kezelésénél a legfontosabb cél a **biztonság és stabilitás érzésének megteremtése**. Az a tapasztalom, amikor az érintettek már ki tudják mondani, hogy ők bizony félnek, ha meg tudják fogalmazni mitől is tartanak, akkor érkeznek el az érzelmi szakasz végére, a változási görbe aljára, és ez maga a fordulópont. Innen már felfelé vezet az út. Az érzelmi szakasz megélését és elhagyását tehát fel tudjuk gyorsítani azzal, ha elősegítjük a félelmek azonosítását, a munkatársaink megnyílását. Hogyan? Megszerzett **bizalommal**, rendelkezésre állással, valódi, mély és őszinte beszélgetésekkel, értő figyelemmel, empátiával, megértéssel. Ha ez megtörténik, az már annak a jele, hogy kollégánk biztonságban érzi magát, hiszen önmagának be meri vallani, nekünk pedig el meri mondani azt, ami bántja.

Egy vezető legnagyobb erénye a **bizalomraméltóság**. Ennek köszönhetően válik hitelessé és követendő példává. Normál helyzetben is így van ez, rendkívüli helyzetekben, változások közepette pedig e nélkül esély sincs a túlélésre. Ilyenkor hatványozottan igaz és fontos a Brown (2016)[12] által azonosított 7 bizalmi alappillér jelenléte és működése. Melyek ezek?

Határtartás: tudom hogy mi a dolgom és azt megteszem, nem várok el másoktól olyat, amit magam sem tennék meg, illetve nem várom el hogy mások tegyék az én dolgomat, miközben én előszeretettel oldom meg mások problémáit.

Megbízhatóság: amit ígérek megtartom, ehhez azonban az is szükséges, hogy olyat ígérjek, amit meg is tudok tartani. Ha mégsem, akkor az érintettek tőlem tudják meg, személyesen, érdemi indoklással. Felkészülten ott vagyok ahol lennem kell, időben, érdemben lehet rám számítani. Nem vállalom túl magam, tudom, hogy egy ma kimondott nem többet ér, mint egy holnap nem teljesített igen. Azt teszem amit mondok, és azt mondom amit tenni fogok.

Felelősségvállalás: ha hibázom, vállalom, nincs kifogás, hárítás, magyarázkodás, elkendőzés. Tudok bocsánatot kérni, és mindent megteszek, hogy a hibát kijavítsam. A hibázás lehetőségét másoknak is biztosítom.

Titoktartás: amit rám bíztak, az nálam is marad. Nem pletykálok, nem beszélek ki másokat a hátuk mögött.

Becsületesség: a helyes megoldást választom a könnyebb és a megúszós helyett. Nem csak szavaimban, hanem tetteimben is megjelennek az általam képviselt értékek.

Ítélkezés mentesség: senkit nem minősítek negatívan, a nem megfelelő cselekvés nem befolyásolja az emberi minőséget. Bárki hibázhat, lehet gyenge vagy esendő, sőt tulajdonképpen mindannyian sebezhetőek vagyunk. Visszajelzéseimben konstruktív, tényalapú jövőbe mutató vagyok, nem a számonkérés, hanem a fejlődés szándéka vezérel. Tudok segítséget adni, kérni és elfogadni.

Nagylelkűség: mindenkiről alapvetően a legjobbat feltételezem, bízom abban, hogy mindenki a tőle telhető legjobbat adja.

---

[12] Brown, B. (2016). *Bátraké az erő*. Budapest, Bookline Kiadó.

Mi segíthet még a biztonság szükségletének kielégítésében? Az **információ**, amelyet tervezett és nagyon tudatosan felépített vezetői kommunikációval kell eljuttatni a munkatársakhoz.

Mottó: az a munkatárs, aki nem tudja hogy mi zajlik a feje felett, elveszíti a talajt a lába alól.

Miről szóljon az **induló vezetői kommunikáció**? Azoknak az információknak a továbbításáról, amelyek a döntéshozók, a változásmenedzsment team, esetleg válságstáb döntései mentén születtek:

- Tájékoztatás a kialakult helyzetről, miben vagyunk most, mi miatt szükséges változtatni, mit várunk a változtatástól és mit kerülünk el általa.
- Aktualizált, megerősített jövőkép, küldetés víziója, *pld. „változatlanul ügyfeleink egészséges életmódját segítünk kialakítani, ugyanakkor a következő hónapokban a saját és családunk egészségének megőrzése, az ő és a környezetünkben élők biztonságának védelme is prioritássá vált", „továbbiakban is az első számú prémium partner pozícióját célozzuk, rövid távon azonban az üzletmenet biztonságos és folyamatos fenntartásáért dolgozunk és az alapszolgáltatásokban maradunk stabil szolgáltatók".*
- Cél, mit tekintünk elsődleges prioritásnak, mi az, amiért a következő, nem túl hosszú időszakban dolgozni fogunk.
- Eredmény, pozitív jövőkép, mi történik, ha a helyzetet megoldottuk, hogyan fogunk a jövőben ismét együtt dolgozni.
- Mi miatt vagyunk biztosak abban, hogy képesek vagyunk a megoldásra, erősségek, múltbeli pozitív referenciák, mint bizonyítékok az erősségek jelenlétére.
- Mi az, ami nem változik, amit nem érint a kialakult új helyzet megoldása.
- Mi az ami változni fog, mit és kiket érintenek az új megoldások, döntések.
- Mit teszünk a munkatársaink egzisztenciális biztonsága, és a stabilitás fenntartása érdekében.
- Mit teszünk a munkatársaink fizikai biztonságáért.
- Tervezünk-e bármilyen szervezeti, strukturális, létszámot, munkabért, munkaidőt érintő intézkedést hozni, ha igen mikor, milyen típusút, kiket fog érinteni és kiket nem.
- Hogyan fogunk felkészülni és hogyan készítjük fel az érintetteket az új helyzet megoldására.

- Hogyan vagyok/leszek benne a helyzetben vezetőként (vezetői példamutatás), milyen felelősséggel bírok és milyen támogatásra, segítségnyújtásra számíthatnak tőlem a kollégáim.
- Rendkívüli helyzet esetében definiálni, hogy átmeneti időszakról van szó és nem állandósult változásról.
- Vélhetően meddig fog tartani, vagy meddig nem fog tartani ez az átmeneti időszak.
- Kimondani hogy nehéz ez a helyzet, és hogy mitől nehéz. Ha beszélünk a várható problémákról, nehézségekről, akkor az tovább erősíti a transzparenciát és a bizalmat, bizonyítja a felkészültséget, azt hogy képben vagyunk, felkészültünk, pontosan tudjuk mi vár ránk és ezt nem akarjuk a szőnyeg alá söpörni. Ha pedig még előzetesen összegyűjtjük magunkban a lehetséges kifogásokat, ellenvetéseket és megelőző módon ezt az érintettek tőlünk hallják először, akkor jelentősen kifogtuk a szelet az ellenállás vitorlájából, és az azonosulásunk is érdemi.

Nagyon fontos ebben a szakaszban vezetőként a **saját érzelmeink felvállalása**, a munkatársak félelmeinek, nehéz helyzetének megértése, személyes történetek megosztása, saját példák arra, hogy mi személyesen mit teszünk, hogyan küzdünk meg a helyzettel, nekünk milyen problémáink vannak, hiszen mi is érintettek vagyunk.

Ha tudunk hozzunk minél több **pozitív példát** arra vonatkozóan, hogy más szervezetek, csapatok, általunk ismert emberek hogyan csinálták/csinálják. Ezzel három dolgot érünk el. Tudatosul, hogy nem vagyunk egyedül ezekkel a problémákkal a világban, erőt és hitet ad, hiszen ha másoknak sikerült megoldani, akkor nekünk is van rá esélyünk, illetve a jó ötleteket érdemes átvenni másoktól, tanulni tőlük, a jó példákat magunkra szabva követni.

Keressük meg azokat a **hasznokat**, amelyeket a nehéz helyzet megoldásának köszönhetünk *pld. hatékonyabban és szélesebb körben használjuk az IT eszközöket, megtanuljuk a Home Office módszereit alkalmazni és eszközeit használni, fejlődünk a videókonferenciák, megosztott naptárak, üzenetküldők, stb. használatában. Sokkal több laptopunk lesz a későbbiekben, ami a rugalmas munkavégzést támogatja, aminek a lehetőségei is bővülhetnek.* A nehéz helyzetek megoldása minden esetben megköveteli az összefogást. Annak eredményeként, hogy a kölcsönös egymásrautaltságot, az egymás iránti felelősséget napi szinten átérezzük, erősödik az együttműködés és a mi-tudat. Átgondoltabbá, ezáltal

tervezetté tényszerűvé válik az információk továbbítása, és maga a kommunikáció is, kipukkadnak a lufi típusú konfliktusok, a szükségtelen és elkerülhető szakmai ütközések érvényüket veszítik, az eddig jelentősnek tűnő jelentéktelen problémák maguktól megoldódnak.

Keressünk lehetőségeket a kényszerhelyzet konstruktív kihasználásra is pld. rendrakás, dokumentálás, régóta halogatott, de fontos, hatékonyságot növelő belső fejlesztések indítása, portfólió tisztítása, önfejlesztés, stb.

Nagyon fontos teret adni annak, hogy a munkatársak folyamatosan is megfogalmazhassák aggodalmaikat, félelmeiket, kibeszéljék magukból a feszültséget, amihez a biztosítanunk kell a **rendelkezésre állást**, személyesen vagy on-line, fórum, közös chat, vagy one on one összekapcsolódás formájában. Számítanunk kell arra, hogy ezek főként egzisztenciális félelmek lesznek, amit semmiképpen nem szabad cáfolni, kicsinyíteni, csupán nyugtázni és megérteni. Ennek módszerét foglalta össze és nevezi Rosenberg (2001)[13] **értő figyelemnek** vagy aktív hallgatásnak. Ekkor úgy figyelünk a másikra, hogy mondandója végén érdemben össze tudjuk foglalni, amit megtudtunk tőle, és nyugtázzuk az elhangzottakat. *„Most nagyon aggódsz, hogyan fognak alakulni a jövőbeni megrendelések. Igen, ezt megértem, ez valóban problémát jelent."* Ha még a negatív érzelmek mögött húzódó ki nem elégített igényt is tudjuk azonosítani, akkor haladó fokon gyakoroljuk az értő figyelem technikáját. *„Ha jól értem, most nagyon aggódsz a jövőbeni megrendelések miatt, mert számodra fontos a családod anyagi biztonsága, és ezt most veszélyben érzed. Megértem, hogy ez feszültséggel tölt el."*

Figyelembe kell venni, hogy a jelenlegi helyzetben a spontán kapcsolódási lehetőségek is jelentősen redukálódnak. Most nem tudunk magától értetődően együtt ebédelni, összefutni a konyhában kollégáinkkal, főleg ha részben vagy egészében távmunkát vezettünk be. Ezzel együtt van lehetőségünk napi rendszeres bejelentkezésekre, összekapcsolódásra, reggeli közös kávéval indítani a napot, vagy együtt ebédelni a virtuális térben.

---

[13] Rosenberg, M. B. (2001). *A szavak ablakok vagy falak. Erőszakmentes kommunikáció*. Budapest, Agykontroll Kft.

A RACIONALITÁS TALAJÁN

Az érzelmi szakaszt a racionális vagy kognitív állapot váltja fel, amelyben munkatársaink az érdeklődés, alkudozás, döntés, elfogadás és elköteleződés stációkat járják be. Az érintettek ekkor már a **változási görbében** a felfelé ívelő pályáján haladnak. Verbálisan is kifejezik az átfordulást, elmozdulást a mélypontról, úgymint *„felülemelkedtünk, magunk mögött hagyjuk, túl vagyok rajta, lássuk, pontosan miről is van szó, hogyan képzelitek el?”* Ekkor már nem tagadják a változás tényét, nem mennek szembe vele, nem támadóak. Helyette megjelenik az érdeklődés, kíváncsiság, nyitottság, a megismerés igénye, miről is szól valójában, és főként hogyan érinti őket személy szerint az új helyzet, új dolog. Ez után következik a jó értelemben vett alku, vagy akár a komoly, egzisztenciát érintő tárgyalássorozat a lehető legkedvezőbb egyéni pozíciók kivívásáért. *„Rendben van, de ehhez szükségem van egy nagy felbontású monitorra, ebben az esetben délelőtt 10.00-12.00 között szabad sávot kérek, benne vagyok, ha folyamatosan biztosítjátok a szájmaszkot és a gumikesztyűt, vállalom, hogy Debrecenbe költözöm a következő fél évre, ha a családomat is vihetem és ehhez kapok lakhatási támogatást“*. Ezek az egyeztetések minden esetben döntéssel érnek véget, ami pozitív vagy negatív döntés egyaránt lehet. *„Igen, benne vagyok, elfogadom, csináljuk, rendben“*. Ekkor történik meg a **változás tényleges elfogadása.** Fellélegezhetünk, jó pályára kerültünk. Vagy éppen olyan döntés születik, hogy az új helyzetet vagy az ahhoz kapcsolódó új feltételeket munkatársunk nem tudja elfogadni, így ideiglenesen vagy véglegesen, de elhagyja a csapatot, szervezet. Ez már egy racionális döntés. Az ő döntése. Tartsuk tiszteletben, fogadjuk el.

Ebben a szakaszban is a kommunikációé az elsődleges szerep, azonban a tartalom itt már sokkal konkrétabb, és mindenképpen személyre szabott, mert ennek a szakasznak a motivátora az egyéni érdek: *„És velem mi lesz, engem ez hogyan fog érinteni, én mit fogok csinálni, mikor kivel, hogyan”,* stb. Ekkor jöhetnek a konkrét tények, érvek, számok, szabályok, döntések, megállapodások, mert az érintettek már képesek befogadni és feldolgozni azokat, sőt kifejezetten erre van igényük és szükségük.

Mottó: szóból ért az ember.
Alapelv az egyenes beszéd.

A **vezetői kommunikáció** tartalma mélyül, már nem a helyzetről, jövőképről és a teljes szervezetről szól, hanem az egyes szervezeti egységekre, osztályokra, csoportokra és egyénekre vetítve ad választ az alábbi kérdésekre:

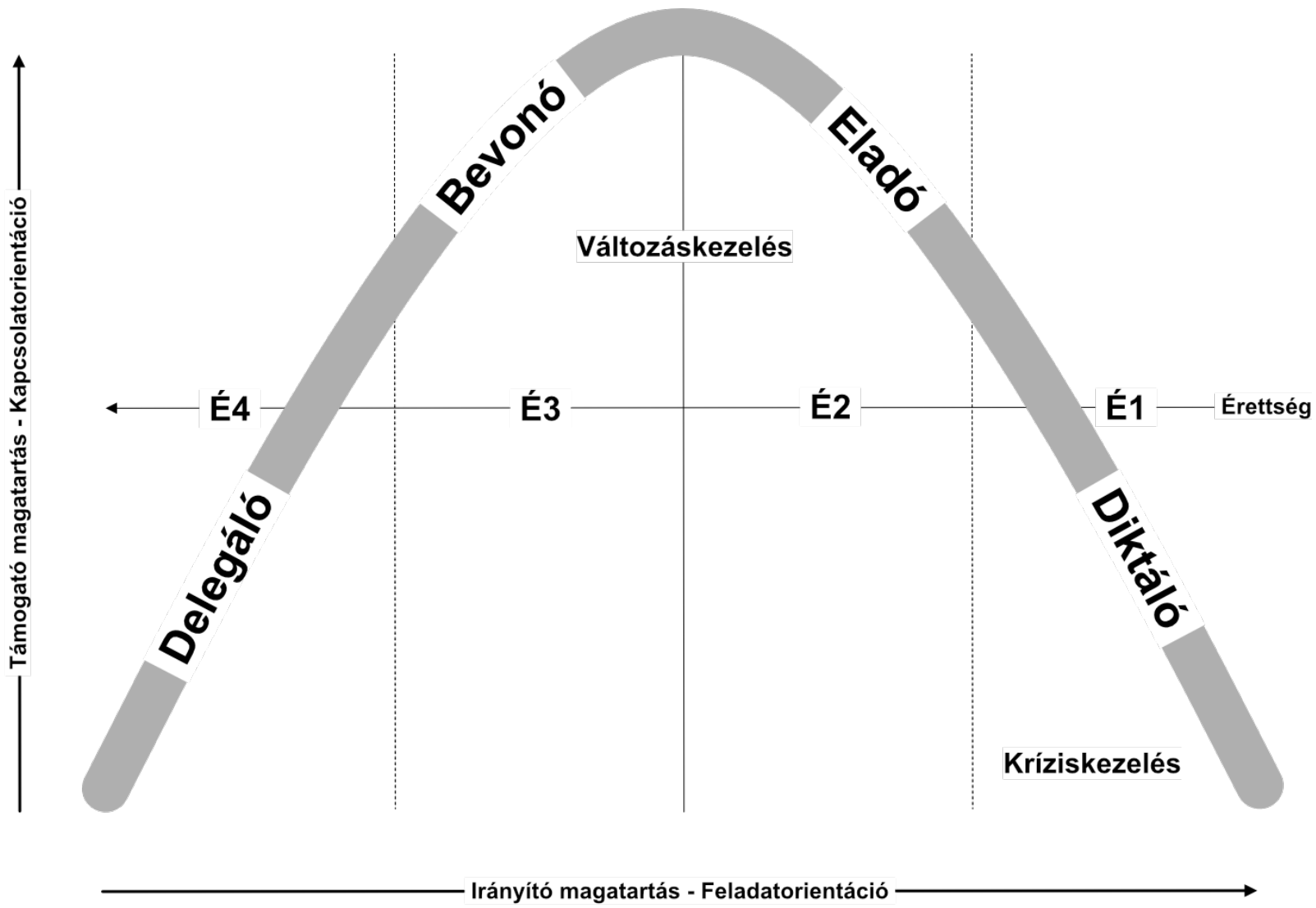
- Pontosan hogyan, milyen módon fogjuk megoldani a megváltozott helyzetet?
- Milyen lépésekben, kiket, milyen módon érintve, milyen módszereket, technikákat alkalmazunk a napi munkavégzésben.
- Akcióterv: ki, mit, mikor, hogyan, milyen felelősségek mentén, milyen vezetői vagy egyéb támogatással csinál a változás bevezetése kapcsán.
- Melyek a kritikus sikertényezők: amelyek semmilyen körülmények között nem sérülhetnek, vagy amelyeknek minden körülmények között teljesülniük kell szakmailag és csoport működésileg egyaránt.
- Milyen alapszabályokat kell betartani a megváltozott helyzetben is, és milyen új szabályok születtek az átmeneti időszakra, minek az érdekében? *Itt kerülnek például meghatározásra azok az adatkezelési, biztonsági előírások, amelyek a távmunka elrendelésénél külön figyelmet igényelnek pld. legyen víruskereső az otthoni számítógépeken, megfelelően erős jelszó védje, rendelkezzen beállított tűzfallal, háttértár legyen titkosítva, külön felhasználói fiókban történjenek a munka és a magánélet elektronikus tevékenységei. Meghatározásra kerülhetnek dedikált időtartamok, idősávok a munkavégzésre, kapcsolattartásra, információtovábbításra, megállapodhatunk a döntéshozatali módszerekben, a közös munkavégzés on-line platformjában, pld. Skype, Zoom, Hangouts meet, stb.*
- Milyen keretek között fogunk együtt dolgozni? *Rendelkezésre állás, bejelentkezések, szünetek, szabad sávok, meeting zóna, stb.*
- Honnan fogjuk tudni, hogy a nehezén már túl vagyunk, és honnan fogjuk tudni, hogy sikerült, megoldottuk.

Második nagyon fontos alapelv ebben a szakaszban, hogy a változás elfogadását, az új működési gyakorlat iránti pozitív attitűd, valamint az elköteleződés kialakítását leginkább a **bevonás** segíti. Ha a szakmaiság, a szervezeti működés jellemzői és a biztonsági előírások lehetővé teszik fontos, hogy az új működési rend kialakításába bevonjuk azokat a kollégákat, akiket érinteni fog, vagy akiket az újítás, fejlesztés motivál, illetve azokat akiket lelkesedéssel tölt el, ha olyan dolgok kialakításában vehetnek részt, aminek önmagukon túlmutató értelme van.

Mit nyerünk vele?

Kollégáink valóban fontosnak, érzik magukat az érdemi közreműködés hatására, erősödik a bizalom és a partneri viszony, fejlődik a mi-tudat, ami jó hatással van az együttműködési készségre és az egész csoportlétre. Ráadásul akit bevonnak valaminek a megalkotásába, az az eredményt is jobban sajátjának érzi, elköteleződik mellette, és ez a felelősségvállalást is erősíti. A bevonás bizonyítja leginkább azt is, hogy az *„egy hajóban evezünk, egy csapat vagyunk, együtt megoldjuk, közösen kijövünk belőle”* szlogenek valódi tartalommal bírnak. Természetesen a mi felelősségünk annak eldöntése, hogy melyek azok a kérdések, amelyekben egyszemélyi vezetői döntés szükséges, és melyek azok, amelyek lehetővé teszik a kollégák bármilyen szintű bevonását. *A közös munkavégzés on-line platformjának kiválasztása, az otthoni munkavégzés mikéntjének kialakítása például nagyon jó lehetőség erre.*

Ne felejtsük el azt sem, hogy most is érvényesek a **helyzetfüggő vezetés** Blanchard (1998)[14] alapelvei:



Az elérendő cél, a kialakult helyzet típusa, valamint a munkatársak felkészültsége és motiváltsága, az érettsége határozza meg a bevonás szintjét a nullától (*„úgy döntöt-*

[14] Blanchard, K. (1998). *A helyzetfüggő vezetés.* Budapest, Bagolyvár Kiadó.

tem, holnaptól az lesz érvényben, hogy….”), egészen a döntés delegálásáig (*„döntsétek el, hogyan szeretnétek és avassatok be engem is”*). Változás esetén alaptétel, hogy magas kapcsolatorientáció mellett a feladatorientációt is erősítjük. Az érintett munkatársak megkérdezése és a döntés indoklása alapvető fontosságú, de a menedzseri szerephez tartozó döntések meghozatala és megvalósításuk végső felelőssége mindig a vezetőé marad. Másrészről fontos kiemelni azt is, hogy a munkatársak érettsége, azaz a már említett felkészültségi és motiváltsági szint változások esetén, főként rendkívüli helyzetben némileg visszaesik, krízis esetén pedig minimálisra csökken. Ezt egészen egyszerűen a helyzet típusának jelentős változása vonhatja maga után, attól függően, hogy az érintett kollégák az ilyen helyzetek kezelésben, az új módszerek alkalmazásában milyen jártassággal és tapasztalattal bírnak. Ekkor kényszerülünk arra, hogy egy egyébként érett csapat vezetőjeként most mégis direktebb, operatívabb instrukciókat kell adnunk, delegálás során jobban szeleteljük a folyamatot, feszesebb és gyakoribb kontrollra van szükség, valamint az eddig megszokottnál sűrűbben kell visszajelzést adni, erősebb és célzottabb támogatással kell élni. Krízishelyzetben az érettség olyan mértékben zuhanhat be, hogy az utolsó fejezetben Változásból krízis címmel külön részleteztem az ilyenkor követendő rendkívül direkt vezetői intézkedéseket és alkalmazott magatartást.

A racionális szakasz harmadik eleme a **támogatás**, ami annyit jelent, hogy képessé tesszük és segítjük kollégáinkat az új működési gyakorlat alkalmazásában. Ezen a ponton nagy szerepe van a célspecifikus felkészítésnek, képzéseknek, módszertani segédanyagok biztosításának, közös értelmezéseknek, konzultációknak, team- és egyéni coachingnak, mentoringnak.

Azok a kollégák, akik az átlagosnál nehezebben élik meg a kényszerhelyzetet, jó ha külső mentális segítséget is igénybe vehetnek.

Annál eredményesebb a támogatás, minél inkább személyre szóló. Normál helyzetben is fontos, hogy ismerjük munkatársaink helyzetét, motivációit. Rendkívüli helyzetben, változások közepette ez még erősebb követelmény, hiszen a megváltozott helyzet megoldásához nem kevés erőre, energiára van szükség, aminek a forrása most is, mint mindenkor a belső motiváció. Ha egy kollégánk hátországa, családja nehéz helyzetbe kerül, nem az innovációs lehetőségek fogják felvillanyozni és átbillenteni a holtponton, hanem annak megerősítése, hogy amíg nem talál az őt nyomasztó problémájára megoldást, addig nem kell extra teljesítményt nyújtania. *Más*

típusú nehézséggel küzd az, aki kis területen, közös légtérben, többed magával osztozva kényszerül kialakítani egy nyugodt helyet munkavégzésre, vagy aki egyedül, kényszerű elszigeteltségben, netán távoli, egyedülálló hozzátartozók ellátása és egészsége miatt aggódva dolgozik otthonról. Ami minden esetben azonos, az az odafigyelés, megértés és a helyzet célzott kezelése. Az egyéni megoldások lehetősége, az egyéni bánásmódok, a személyre szabott mentoring biztonságot, nagyra értékelést és bizalmat ad munkatársainknak.

A jól célzott és eredményes támogatást segíti az a biztos tudás is, hogy jelentős egzisztenciális változások, rendkívüli helyzetek, esetleg válság idején felerősödnek a szükséglet motivátorok, úgymint biztonság, kapcsolódás és elismerés igénye. Ha tehát folyamatosan erősítjük munkatársaink biztonságérzetét, megoldjuk a kapcsolattartást, rendelkezésre állást, biztosítjuk a csapattagok számára az informális kapcsolódást, valamint folyamatosan kifejezésre juttatjuk köszönetünket és a nagyra értékelésünket, akkor nem lőhetünk nagyon mellé.

A támogatás kategóriába soroljuk továbbá az eszközök, a tárgyi és személyi feltételek biztosítását, a körülmények és a környezet célirányos kialakítását és formálását is. *Az otthoni munkavégzésnél például a hardverek és szoftverekhez beállításához fontos elérhetővé tenni a megfelelő mértékű szakértői IT támogatást is.*

A negyedik elem a **visszajelzés**, ami az új próbálkozások, a jó gyakorlat, az új szokások megerősítésére, a régi beidegződések, már nem működő vagy éppen gátló rutinok elengedésének segítésére is kiváló eszköz.

Kiemelt jelentősége van a fejlődő szemléletű visszajelzésnek Dweck (2015)[15], amivel nem a kollégánk tulajdonságait, hanem az erőfeszítéseit értékeljük nagyra (*„köszönöm, hogy nem adtad fel kétszeri próbálkozás után sem”*), és nem csupán a jelenlegi állapotot jelezzük vissza, hanem az előző időszakban bekövetkezett fejlődést is kiemeljük és pozitívan értékeljük (*„két nappal ezelőtt ezt még elutasítottad, most pedig te vagy az egyik ötletadó, köszönöm”*). Ezzel megerősítjük őt a haladásban, növeljük az önbizalmát annak tudatosításával, hogy mire lett képes, és nem utolsó sorban bizonyítjuk számára, hogy érdemes energiát fektetni a megvalósításba, a folyamatos fejlődés nem álom, vagy kiváltság, hanem megvalósítható állapot. A visszajelzéseknek

[15] Dweck, C. S. (2015). *Szemléletváltás*. Budapest, HVG Kiadó.

köszönhetően a csapatunk tagjaiban tudattalanul rögzül és mélyül az a meggyőződés, hogy fontosak nekünk, hiszen odafigyelünk rájuk.

Figyelem! Rendkívüli helyzetben a megnövekedett lelki terhelés megköveteli a napi szintű visszajelzést, minden egyes elért eredmény érdemi elismerését.

Ötödik elem a **haladás tudatosítása**, annak érzékeltetése, hogy csináljuk, megoldjuk, működik, azaz van értelme az erőfeszítésnek. Kevés dolognak van demotiválóbb hatása annál, ha nem tudjuk, hogy mit csinálunk, vagy tudjuk, hogy amit csinálunk az értelmetlen, felesleges. Ha kommunikáljuk, hogy a tervezett folyamatban éppen hol tartunk, mi áll még előttünk, honnan hová jutottunk adott idő alatt, mi az amit már megoldottunk, mire találtuk meg a válaszokat, mit hárítottunk el, milyen eredményeket tudunk felmutatni, milyen veszteségeket könyveltünk el, az erősíti a kitartást. Lendületet ad a megtorpanásokban, segít a menet közbeni problémák, esetlegesen a helyzet kritikussá válása miatt kialakult negatív érzelmek és a folyamatosan próbálkozó reaktív gondolkodásmód, a csüggedés, a fásultság, a kiábrándultság az érzelmi és fizikális fáradtság kezelésében.

Itt van a helye a csapat szintű **köszönetnek**, valamint az apró győzelmek, és a nem is annyira apró teljesítések, eredmények, sikerek **megünneplésének** is.

A végén pedig ne felejtsük el az **átmeneti állapot feloldását**, a normál működési mód visszaállításának megtervezését, kommunikációját és támogatását sem — hiszen ez is egy **újabb változás** lesz!

A változási görbe egy dinamikus modell. Folyamatosan mozgásban vagyunk rajta, jó esetben előre, még jobb esetben felfelé haladunk. Az élet ugyanezt teszi. Minden változást, de a rendkívüli helyzetet különösen jellemzi, hogy amikor már azt hisszük, hogy megoldottunk valamit, elértünk valahová, akkor újabb kihívásokat dob az utunkba. Jó esetben ekkor csupán arról van szó, hogy a megvalósítás, megoldás során új tapasztalatok születtek, amit feldolgozunk és integrálunk a változási folyamatba. *Például módosítunk a törzsidőn, új kommunikációs csatornára váltunk, újabb kompenzációs csomagot állítunk össze, stb.* Ezt tervezett időszakonként egyébként is meg kell tenni. Az is előfordulhat, hogy eddig ismeretlen információk birtokába kerülünk, ami újratervezést, újratárgyalást, újabb döntéseket, fejlesztéseket, tanulásokat hív életre. *Például on-line tréningeket indítunk, forró drótot hozunk létre a központtal való*

azonnali kapcsolatba lépés érdekében, bizonyos témákban kizárólag videó-konferenciás egyeztetés után hozunk döntéseket, stb.

Nehezebb a helyzet akkor, amikor olyan esemény következik be, ami nem racionálisan, hanem érzelmileg tesz minket kiszolgáltatottá. *A jelenlegi rendkívüli helyzetben erre kell számítani például a kijárási tilalom életbelépésekor, a megbetegedések számának drasztikus növekedése, közeli hozzátartozó, családtag vagy saját magunk megbetegedése esetén vagy éppen a kényszerszabadság, súlyosabb esetben létszámcsökkentés elrendelése esetén*. Ekkor következik egy „bezuhanás", a változási görbén ismét az érzelmi szakaszban találjuk magunkat. A biztonság, stabilitás, kapcsolódás, iránti szükségletek felerősödnek, a félelem visszatér vagy előbújik rejtekéből. A mi dolgunk nem lehet más, mint újból és újból visszatérni az érzelmi szakasz kezelési módszereihez: kommunikálni, beleállni, azonosulni, rendelkezésre állni, stabilizálni.

A dinamikát jelenti az is, hogy egyszerre több változási görbén is futunk, hiszen ahány életterület, annyi párhuzamos lehetőség van a változásra. *Távmunkában vezetni, gyereket nevelni, családi életet élni, beteget gondozni, kapcsolati hálót fenntartani, tanulni, és saját magunkat tölteni, mind külön fejezet, külön kihívás.* Ritka az az állapot, amikor minden területen ugyanott tartunk a feldolgozásban, megküzdésben és megoldásban. Ennek a megoldásában segít a keretek meghatározása és kommunikálása az érintettek felé, az erősebb tervezési szisztémák bevezetése, és az egyes szerepek közötti átkapcsolást jelentő rituálék bevezetése. *„Délelőtt 9-től 11-ig meeting sávom van, videó-konferenciázni fogok bekapcsolt kamerával, kérlek benneteket, hogy maradjatok a szobátokban és csak vészhelyzetben riasszatok, köszönöm". Érdemes ilyen esetekben napi szintű időtervezést készíteni, és a reggeli órákban stand-up-olni a családdal is. Rituálának számít például a felöltözés/levetkőzés, a saját munkaterületek kijelölése és kialakítása, zene kikapcsolása, fejhallgató felvétele vagy éppen letevése.*

Nagy a valószínűsége annak is, hogy amikor ez a rendkívüli helyzet véget ér, és mi visszatérhetünk életünk, munkánk normál kerékvágásába, akkor az már nem ugyan az a világ lesz, mint aminek az ajtajára ideiglenes kikerült a ZÁRVA tábla.

Minden változási folyamatban tapasztalatok születnek, amelyekből jó eséllyel tanulságok lesznek. Az így megszerzett tapasztalati tőke befektetésre kerül, folyamatok, működési rendek, struktúrák, technológiák, szabályozások alakulhatnak át, szűnhetnek meg vagy születhetnek újjá. *Az IT technikák eddiginél hatékonyabb és szélesebb*

körű használata maga után vonja a rugalmas munkavégzési formák nagyobb mértékű elterjedését, az on-line platformok igénybevételét különösen az ügyintézésben és az oktatásban.

Az is előfordulhat, hogy a változás újabb változás megszületését vonja maga után. Egyes iparágakban, tevékenységi és szolgáltatási körökben fellendülést okoz, míg másoknak újabb kényszerpályát, válságot kell majd megoldani.

VÁLTOZÁSBÓL KRÍZIS

Ha a külső fenyegető körülmény már kialakulásának pillanatában vagy akár menet közben átlépi a kritikus szintet és nem sikerül a változáskezelés eszközeivel mederben tartani, akkor krízishelyzet alakul ki. A krízis Caplan (1964)[16] megközelítésében egy lélektanilag kritikus, elkerülhetetlen szituációt jelent, amelynek megoldása kiemelten fontos, az egyén kénytelen szembenézni vele, minden figyelme és erőfeszítése a megoldásra irányul, ugyanakkor a szokásos problémamegoldó eszközei nem működnek.

Ebben a helyzetben jellemző a szervezetlenség, ami kapkodásból, ad hoc jellegű intézkedésekből, illetve az eddig működő rendszerek és folyamatok széteséséből, elakadásból ered. Ehhez párosul egy pszichés jellemző, az erős érzelmi felindulás, és annak megtapasztalása, személyes megélése, hogy a korábban működő megküzdési stratégiák nem működnek.

Mi történik ilyenkor egy emberben? Maga is dezorganizálódik, szervezetlenné válik, gondolkodása beszűkül, kétségbeesés, reménytelenség, reményvesztettség érzelmi állapotába kerülhet. Ebben az állapotban kiemelten fontos a krízisben érintettek támogatása segítségnyújtással, hozzáállással, a megfelelő módszerek tudatos alkalmazásával.

Ha ismerjük ennek az állapotnak a jellemzőit és veszélyeit, akkor kezelni is tudjuk. Nem most kell a csúcsteljesítményt, az extra önállóságot és önmenedzsmentet, az innovatív gondolkodásmód produktív megtestesülését és a szárnyaló kreativitást elvárni a munkatársaktól, akik majd megoldják saját életüket, priorizálnak, kezdeményeznek és megelőző módon oldják meg a még ki sem alakuló problémákat.

Mit kell tenni krízishelyzetben?

- Levenni a döntések terhét azoknak a válláról, akik erre amúgy képtelenek lennének.
- Operatív intézkedésekkel fenntartani a munkamenetben azt a folyamatosságot, ami még megoldható.
- Prioritásokat meghatározni, akár napi szintű gyakorisággal.

---

[16] Caplan, G. (1964). Idézi Hajduska, M. (2008, 2010). *Krízislélektan*. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó.

- Konkrét lépéseket definiálni a feladat elvégzéséhez, a napi tevékenység folytatásához.
- Konkrét kéréseket megfogalmazni a kollégák felé, legalább a mit, mikorra, esetenként a kivel és hogyan tisztázásával.
- Minden elvégzett feladat/kérés teljesítését nyugtázni, lezárni.
- Folyamatos visszajelzésekkel megerősíteni helytállásukat, értékeiket, jó megoldásaikat, ezzel emelni belső erőforrásaik szintjét.

A végére a legfontosabb. Nincs még egy olyan helyzet, amiben fontosabb a rendelkezésre állás. Az ugyanis, hogy ki hogyan jön ki ezekből a nehéz helyzetekből, természetesen függ a helyzet súlyosságától, a fizikális és mentális állapottól, korábbi megoldások pozitív hatásától, a szociális helyzettől, és nem utolsó sorban a **társas támogatottságtól** is. Ha ez utóbbit a munkatársunk attól a személytől kapja, aki számára releváns személy, akinek ad a szavára, akiben megbízik és aki még az egzisztenciális biztonságára is hatással van, akkor az kiemelt jelentőséggel bír számára.

Tapasztalatom alapján, ha a munka világában egy váratlanul kialakult nehéz helyzetet a vezetői csapat a változásmenedzsment és adott esetben krízismenedzsment eszközeivel tudatosan kezeli és kézben tartja, abban mind az üzleti célok, mind pedig az érintettek sérülése, pszichés egyensúlyvesztése kisebb mértékű. Az érintettek szorongásaikat, félelmeiket nagyobb eséllyel tartják mederben és tanulnak meg együtt élni velük, a depresszió rövidebb ideig vagy egyáltalán nem jelentkezik, így a nehéz helyzet, kialakult probléma konstruktív kezelésének esélye is nagyobb.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Bandler, R. - Grinder, J. (2003). *Békából királyfi* Szentendre, Új Paradigma Kiadó.

Bennet, N. - Lemoine, J. (2014). What VUCA *Really Means for You.* Brighton, Harward Business Review 2014. 01-02.

Blanchard, K. (1998). *A helyzetfüggő vezetés.* Budapest, Bagolyvár Kiadó.

Brown, B. (2016). *Bátraké az erő.* Budapest, Bookline Kiadó.

Caplan, G. (1964). Idézi Hajduska, M. (2008, 2010). *Krízislélektan*. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó.

Covey, S. R. (2014). *A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása.* Budapest, Bagolyvár Kiadó

Csíkszentmihályi, M. (1997). *Az áramlat - A tökéletes élmény pszichológiája.* Budapest, Akadémiai Kiadó.

Dweck, C. S. (2015). *Szemléletváltás*. Budapest, HVG Kiadó

Kotter, J. P. (1999). *A Változások irányítása*. Budapest, Kossuth.

Kübler-Ross, E. (1988). *A halál és a hozzá vezető út.* Budapest, Gondolat.

Madách, I. (2018/1862). *Az ember tragédiája*. Budapest, Helikon Kiadó.

Manson, M. (2018). *A „lesz@rom" rafinált művészete*. Szeged, Maxim Könyvkiadó.

Rosenberg, M. B. (2001). *A szavak ablakok vagy falak. Erőszakmentes kommunikáció*. Budapest, Agykontroll Kft.

Selye, J. (1969). *Életünk és a stressz*. Budapest, Akadémiai Kiadó.

Sharma, R. (2019). *Hajnali 5 órai klub.* Budapest, Trivium Kiadó.

Watzlawick, P. - Weakland, J. H. - Fisch, R. (1990). *Változás - A problémák keletkezésének és megoldásának elvei.* Budapest, Gondolat.