

**ARMIN ROHM**

*szerkesztő*

# VÁLTOZÁSMENEDZSMENT A SZERVEZETEK BEN

---

**GYAKORLATI KÉZIKÖNYV  
SZERVEZETFEJLESZTŐK, VEZETŐK, PROJEKTMENEDZSEREK,  
TRÉNEREK, TANÁCSADÓK RÉSZÉRE**

**Z-PRESS**

# Tartalom

---

Előszó	9
A könyv szerkezetéről	13
<b>1. szakasz: Bemelegítés</b>	<b>17</b>
Kérem, merre van észak? <i>írta Katja Vittinghoff</i>	19
Mágikus háromszög <i>írta Armin Rohm</i>	25
World Café <i>írta Josef W. Seifert</i>	32
A siker előjelei <i>írta Dr. Peter Röhrig</i>	39
Lépcsőzetes beszélgetés <i>írta Ralf Besser</i>	44
Rangidős tánc <i>írta Armin Rohm</i>	50
Gyors networking <i>írta Iris Wenck</i>	57
A „káposztafejek” felismerése <i>írta Dr. Susanne Klein</i>	64
Főnöki interjú <i>írta Rolf Balling</i>	70

<b>2. szakasz: Orientáció</b>	<b>77</b>
A változás négy szobája	80
<i>írta Alfred Tschönhens és Elmar Bissegger</i>	
Belső képeken alapuló illesztő párbeszéd	90
<i>írta Dr. Bernd Schmid</i>	
Stratégia harminc szóban	101
<i>írta Dr. Roswita Königswieser és Martin Hillebrand</i>	
Projektkörnyezet-elemzés	107
<i>írta Dr. Heinz Vetter</i>	
A problémától a célig	115
<i>írta Wilhelm Geisbauer</i>	
Minőségi mutatók	121
<i>írta Frank Wippermann</i>	
Tapasztalatközpontú témagyűjtemény	128
<i>írta Armin Röhm</i>	
Trendközpontú témagyűjtemény	134
<i>írta Jürgen Hecker</i>	
Tükörkép	142
<i>írta John Thönneßen</i>	
Ez a beszéd!	147
<i>írta Hubert Hölzl</i>	
<b>3. szakasz: Kidolgozás</b>	<b>153</b>
Dinamikus megoldás	156
<i>írta Heike Ewert</i>	
Hurrá, egy parancs!	165
<i>írta Frank Wippermann</i>	
Alprojekt indítása	172
<i>írta Ludovika Brachinger-Franke</i>	
Process Flow – változó folyamatok és a folyamatok változása	180
<i>írta Ingrid Leinhaas</i>	
Kockázati portfólió	190
<i>írta Jörg Meyer</i>	

Kollegiális tanácsadás reflektáló csapattal	200
<i>írta Heike Ewert és Michael Karmann</i>	
Munka metaforákkal	208
<i>írta Susanne Alwart</i>	
Víziómunka	220
<i>írta Prof. Dr. Henning Schulze</i>	
Szobrászmunka egy csapattal	226
<i>írta Luise Lohkamp</i>	
Háromszereplős rendezés	233
<i>írta Dr. Andreas Kannicht</i>	
<b>4. szakasz: Lezárás</b>	<b>241</b>
Háttérből az előtérbe	244
<i>írta Prof. Dr. Thomas Bartscher és Werner Büning</i>	
3. és 4. rendű visszajelzés	252
<i>írta Dieter Kannenberg</i>	
Fraktális visszajelzés	258
<i>írta Katja Vittinghoff</i>	
Gondolkodó kalapok	268
<i>írta Amelie Funcke</i>	
Csapatösszhang a logika szintjein	277
<i>írta Eva Havenith</i>	
Ami a szívet illeti	287
<i>írta Dr. Peter Röhrig</i>	
Vendéginterjú	292
<i>írta Dr. Susanne Klein</i>	
Paradox recept	298
<i>írta Melanie Frowein és Alexander Höhn</i>	
Vállalat leKÉPezése	306
<i>írta Elke Schlimbach</i>	
Szerzők	314
Áttekintés a megfelelő eszköz gyors kiválasztásához	316

# A könyv szerkezetéről

---

A folyamatmoderáció négy fázisának megfelelően a könyv négy fejezetből áll:

1. Bemelegítés
2. Orientáció
3. Kidolgozás
4. Lezárás

A négy fázis azt írja le, hogyan megy végbe egy workshop ideális esetben. Mindegyik fázis fontos, tárgyilagos és érzelmi szemszögből egyaránt.

Egy workshop megszakítja a résztvevők napi munkahelyi rutinját. Ezért az esemény elején elegendő időre van szükség, hogy elengedjék a napi teendőket és „megérkezzenek”. A *bemelegítő szakasz* a kellemes hangulat megteremtésére szolgál, amely lehetővé teszi a résztvevőknek, hogy kapcsolatba kerüljenek egymással, és ráhangolódjanak a workshop témájára, céljaira. Ebben a fázisban kérdezik őket például a várakozásaikról és a félelmeikről, tisztázzák a szerepeket a felek között, és sor kerül az első közös „szemfelnyitó” aha-élményekre.

*Bemelegítés*

Az *orientációs szakasznak* az a feladata, hogy a résztvevőket differenciáltan felkészítse a workshop témájára, átfogó részvételt tegyen lehetővé, és közös szemléletmódot alakítson ki. Ebben a fázisban a témákat összegyűjtik, strukturálják, összekapcsolják és fontossági sorrendbe sorolják. Egyidejűleg azonosítják a félelmeket és ellenállásokat, valamint kialakítják a változás témájának széles körű elfogadását.

*Orientáció*

### **Kidolgozás**

A *kidolgozási szakasz* célja megoldási opciókat kidolgozni és értékelni, konkrét döntéseket hozni, és kötelező intézkedéseket meghatározni. Érzelmi szinten arról szól, hogy konszenzust teremtsenek, tisztázzák a meglévő feszültségeket és konfliktusokat, továbbá biztosítsák a felelősség átvételét.

### **Lezárás**

A *lezárási szakasz* vezet a workshop sikeres befejezéséhez. Ennek objektív funkciója a gyakorlati megvalósítás támogatása és a workshop közös kiértékelése. Ugyanakkor lehetővé teszi a személyes visszajelzést, megerősíti a cselekvők egyéni kötelezettségvállalását, elismeri az elköteleződést, és egyfajta közös optimista hozzáállást hoz létre.

Hogy a gyakorlatban milyen hosszú ideig tartanak az egyes fázisok, és hogy inkább a tényszerű vagy az érzelmi szempontok kerülnek-e előtérbe, az függ a témától és a workshop célkitűzésétől, az esemény teljes időtartamától, a résztvevők érzékenységétől és az uralkodó workshop-kultúrától.

Ebben a könyvben minden egyes változáseszközt hozzárendeltünk a négy szakasz valamelyikéhez. Ez a hozzárendelés mindig a szerző által leírt példára vonatkozik. Egyes eszközök minden bizonnyal a folyamat más szakaszaiban is felhasználhatók. Ezért arra kérem, hogy a négy fejezetet csak vázlatos iránymutatásnak tekintse. Kérem, azt is vegye figyelembe, hogy a hozzárendelés a műhelymunka-fázisra és nem a változás folyamatának megfelelő szakaszára utal. Nagyon is lehetséges, hogy például egy, a víziók kialakítását célzó eszköz a „Kidolgozás” fejezetben kap helyet, habár a teljes változási folyamat tekintetében inkább a „Tájékozódás” szakaszhoz tartozik.

Minden fejezet egy összefoglaló táblázattal és egy rövid „felvezetővel” kezdődik. A táblázat az első impulzussal szolgál az olvasónak arról, hogy az egyes eszközöket milyen alkalmakkor érdemes használni, és ismerteti a szerzők által előnyben részesített alkalmazási környezetet is. A „felvezető” egyúttal röviden bemutatja a szerzőket és írásaikat.

### **Az eszközök szerkezete**

Az összes eszköz leírása egyértelmű, egységes formális logikát követ. Emellett nagymértékben támaszkodik a Christopher Rauen által szerkesztett „Coaching-eszközökre”:

- Az *Idővonal* jelzi az eszköz hozzávetőleges relatív időtartamát és a teljes dramaturgiában elfoglalt helyzetét.

- Ezután megtudjuk a *Szerző nevét*, valamint az *Eszköz megnevezését*.
- A *Rövid leírás* néhány mondatban kitér arra, hogy az eszköz lényegében miről szól.
- Az *Időtartam* megadja, körülbelül mennyi időt igényel a módszer gyakorlati alkalmazása (felkészülési idő nélkül).
- Az *Alkalmazási területek* alatt a szerzők leírják, milyen összefüggésben (például a folyamatok optimalizálása, a csapat fejlődése stb.) és milyen konkrét kimenetelű helyzetben (például polarizáció a csoportokban, egy elhatározott változás megvalósítása stb.) előnyös az eszközök felhasználása.
- A *Célkitűzések/haszon* alatt bemutatják, hogy milyen konkrét hatással jár az eszköz alkalmazása (objektív, érzelmi, rendszer-szemléletű).
- Ezt követi a *Részletes leírás*. Egy-egy konkrét kontextusra alapozva vagy egy példa mentén a szerzők lépésről lépésre bemutatják a részletes menetet és a módszertani „finomságokat”, amelyek elengedhetetlenek a sikeres lebonyolításhoz.
- Ezt az *Előfeltételek/ismeretek* részben tudnivalók követik arról, milyen készségekre vagy tapasztalatokra van szüksége a tanácsadónak, hogy professzionálisan használhassa az eszközt.
- A *Megjegyzés/tapasztalatok* részben a szerzők hasznos, kiegészítő kommentárokat tesznek (például a variációs lehetőségekről, lehetséges nehézségekről, személyes tapasztalataikról stb.).
- A *Technikai tippek* a keretfeltételek optimális kialakításához kötődnek (például térbeli feltételek, szükséges eszközök és anyagok, a megjelenítés előkészítése stb.).
- A *Források/további olvasnivalók* kerekítik le a szövegrészt. Itt különösen a módszerek elméleti háttéréről talál információt.

## 1. szakasz

# Mágikus háromszög

Armin Rohm

Bemelegítés	Orientáció	Kidolgozás	Lezárás

A „Mágikus háromszög” eszköze egy interaktív, rendszerszemléletű (szisztemikus) belépő gyakorlat 10–30 fős csoportoknak. Játékosan mutatja meg a szervezetekben lévő kölcsönös kapcsolatokat és függőségeket. A résztvevőkben kialakul a megértés a változásprojektek gyakran meglepő „mellékhatásai” és a széles körű részvétel szükségessége iránt.

### Rövid leírás

A gyakorlat 30 és 60 perc közötti időt vesz igénybe. Az időtartam függ a csoport méretétől, a megrendezett folyamatlépésektől, a kiértékelés intenzitásától – és a véletlentől.

### Időtartam

A módszer különösen akkor alkalmazható, ha a workshop résztvevői különböző vállalati területekről és/vagy a szervezet különböző helyszíneiről származnak. Az itt bemutatott változatában az eszköz különösen a komplex változási projektek induló szakaszába illeszkedik. Éppúgy felhasználható a folyamat-optimalizálás vagy a strukturális fejlesztés kontextusában, mint a víziókeresési vagy a stratégiai fejlesztési folyamatokban.

### Alkalmazási területek

A módszer biztosítja, hogy a résztvevők egy nyugodt folyamat során élőben megtapasztalhassák és átérezhessék a szervezeti változás dinamikájának összetettségét. Felismerik, hogyan befolyásolja a kollégáik viselkedése a saját viselkedésüket, és viszont. A rendszerszemléletű gondolat, miszerint minden ok egyúttal okozat és minden okozat egyszerre ok is, ebben a gyakorlatban nyilvánvalóvá válik. A gyakorlat elősegíti a kollektív, hálózati gondolkodást.

### Célkitűzések / haszon



A résztvevők megtapasztalják az egyensúly és a változás összjátékát. Ahhoz, hogy az egyensúly egyik fázisából eljussunk az egyensúly következő fázisába, változásra és mozgásra van szükség, méghozzá általában az egész rendszerben. Érthetővé válik, milyen láthatóan csekély beavatkozásoknak van gyakran óriási hatásuk a rendszerre.

### *Részletes leírás*

Az eszközt a workshop elején használjuk, a szokásos üdvözlő rítus előtt – vagy még inkább helyette. Tizenkét résztvevőnél egy legalább 80 négyzetméteres, nagy, nyitott tere lesz szükség. A legegyszerűbb kint a szabadban végezni.

Az eszköz alkalmazását a továbbiakban egy non-profit szervezet struktúra-átalakítást célzó projektindító (kick-off-) workshopja alapján ismertetjük. A workshopon minden szakterület vezetői részt vesznek.

### **1. lépés: Létrehozni a „Mágikus háromszöget”**

Ha minden résztvevő jelen van, a tanácsadó megkéri a csoportot, hogy jöjjenek ki. Röviden köszönti őket, bemutatkozik és elmagyarázza a szerepét. Elmondja, hogy egy kis kísérlettel szeretné indítani a rendezvényt. E célból a jelenlévőknek egy mintegy tíz méter átmérőjű körbe kell felállniuk.

Majd a következő instrukciót adja: *„Kérem, válasszanak ki az összegyűlt résztvevők közül két személyt, méghozzá csendben és abszolút »korspiratíván«.* Önökön kívül senkinek sem szabad tudnia, kik a kiválasztott személyek.” A tanácsadó vár egy kicsit, majd megkérdezi, hogy mindenki kiválasztott-e két „célszemélyt”. Ha nem, akkor ad még egy percet, hogy megtegyék. Majd így folytatja: *„Az önök feladata most az, hogy – még mindig csendben, diszkréten és minden gyanúeltetés nélkül – az önök által választott két személlyel egyenlő szárú háromszöget alkossanak. A háromszög szárai bármilyen hosszúságúak lehetnek. A kísérlet akkor ér véget, ha az egész csoport stabil egyensúlyi állapotot ért el, és valóban mindenki egyenlő szárú háromszöget formál az ő két »célszemélyével«.* Önök tehát akkor járnak sikerrel, ha minden játékos végrehajtotta a feladatát – méghozzá egyidejűleg.”

Most a résztvevők némán mozgásba lendülnek, és eközben a két kiválasztott társuk mozgásához igazodnak. A saját mozgásuk egyúttal más résztvevők mozgását is kiváltja, legalábbis akkor, ha őket magukat is „célszemély” választották ki.

	Projektmunka	Problémamegoldás	Vízió- / célmeghatározás	Stratégia kidolgozása	Stratégia végrehajtása	Folyamatoptimalizálás	Strukturális fejlesztés	A vállalati kultúra gyarapítása	Csapatépítés	Konfliktustisztázás	Oldal
● = lehetséges alkalmazás(ok) ■ = a szerző által preferált környezet											
Kérem, merre van észak?		●	■	●	●	●	●	●	●	●	19
Mágikus háromszög			●	●	●	●	●	●	●		25
World Café	●	●	●	●	●	●	●	●	●		32
A siker előjelei	●	●		●		●	●		■	●	39
Lépcsőzetes beszélgetés		●						●	●	●	44
Rangidős tánc			■				●	■	●		50
Gyors networking		●	●	●	●		●	●			57
A "káposztafajak" felismerése					■	●	●				64
Főnöki interjú		●	●	●	●	●	●	●	■	■	70
A változás négy szobája	●	●			●	●	●	●		●	80
Belső képeken alapuló illesztő párbeszéd	●		●		●	●	●	●	●	●	90
Stratégia harminc szóban			●	■			●	●			101
Projektkörnyezet-elemzés	■				●	●	●				107
A problémától a célig				●	●	●			■	●	115
Minőségi mutatók				■		●	●				121
Tapasztalatközpontú témagyűjtemény	●			●	●	■	●				128
Trendközpontú témagyűjtemény	●	●	●	●		●	●	●			134
Tükörkép						●	●	●		■	142
Ez a beszéd!			●	●		●	●	●	●	●	147
Dinamikus megoldás	●		■					●	●	●	156
Hurrá, egy parancs!	●			■							165
Alprojekt indítása	■	●				●	●				172
Process Flow – változó folyamatok és a folyamatok változása	■	●			■						180
Kockázati portfólió	■	●			●	●	●				190
Kollegiális tanácsadás reflektáló csapattal				■		●	●				200
Munka metaforákkal	●	●					●	●	●	●	208
Víziómunka			●	■				●	●		220
Szobrásmunka egy csapattal									■	■	226
Háromszereplős rendezés		●							■	■	233
Háttérből az előtérbe		●	●	●		●	●	●	●	■	244
3. és 4. rendű visszajelzés						●	●				252
Fraktális visszajelzés	●	●	●	●	●	●	●	●	●		258
Gondolkodó kalapok	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	268
Csapatösszhang a logika szintjein	●				●	●			●		277
Ami a szívet illeti	●	●	●	●				●	■	●	287
Vendéginterjú			●	●	■	●	●				292
Paradox recept		●				●		●	●	●	298
Vállalat leKÉPezése			■					●	●		306