

VáltozásMenedzsment – Success is Only Eight Steps Ahead™

me-Learning® vezetés-fejlesztő elektronikus szimuláció

1. A KURZUS CÉLJA.....	1
2. A KURZUS MEGCÉLZOTT EREDMÉNYEI	2
3. ELSAJÁTÍTÁSI IDŐ	2
4. CÉLCSOPORT	2
5. TARTALMI FELÉPÍTÉS, LECKÉK.....	3
6. SZIMULÁCIÓS TÖRTÉNET	6

1. A kurzus célja

- **Változási folyamat bemutatása, csapdahelyzetek azonosítása** – A változásokhoz való rugalmas alkalmazkodás napjainkban az üzleti szervezetek egyik legmeghatározóbb versenyelőny forrása. A VáltozásMenedzsment tananyag bemutatja a változási folyamat főbb elemeit, felhívja a figyelmet a szervezeti rutinok megváltoztatásával járó csapdahelyzetekre, és ezek elkerülésének lehetőségeire. A résztvevők végigkövetik a változási folyamat fontosabb stratégiai lépéseit, miközben az irányításuk alatt dolgozó csapatuk teljesítményét meghatározó döntéseket hoznak.
- **Döntésképesség élményszerű fejlesztése** – A me-Learning tananyagok lényege a mikroszimuláció. A felhasználó a VáltozásMenedzsment kurzusban egy realizstikusan kidolgozott történet aktív szereplőjévé válik: frissen kinevezett vezetőként meg kell fordítania egy vállalkozás gazdálkodásának negatív tendenciáit, fel kell tárnia szervezeti tartalékokat, és változtatnia kell hibás működési gyakorlatokon.
- **Munkacsoport menedzselése** – A VáltozásMenedzsment tananyagban egy kisebb csapat vezetőjeként kell újra növekedési pályára állítani a problémákkal küzdő vállalkozást. A felhasználó határoz a szervezet felépítéséről, a csapatépítés metodikájáról, a munkatársi motiváció eszközeiről. Elbocsát, előléptet vagy éppen tanácsadókat alkalmaz. Mindenről ő dönt, vállalva vezetői szerepvállalásának következményeit. A program valamennyi döntés után részletes visszacsatolást ad a felhasznált erőforrásokról, az időről, illetve a felettesek és tulajdonosok várható reakcióiról.
- **Tapasztalatszerzés üzleti kockázat nélkül** – A sikeres változásmenedzsmenttel kapcsolatos szakmai ismeretek közvetítésén túl a kurzus feladata, hogy lehetőséget adjon a szervezeti változások levezénylésével kapcsolatos vezetői döntések modellezésére, kipróbálására. A tananyag kialakításánál alkalmazott ALEAS metodikának köszönhetően a program részletes visszacsatolásokat ad 3 szinten a résztvevő által preferált vezetési stílusra, illetve a változási folyamatban felvállalt vezetői szerep eredményességére vonatkozóan.

2. A kurzus megcélzott eredményei

A VáltozásMenedzsment kurzus elvégzése után tapasztalható eredmények:

- **Szakmai ismeretek bővülése** – A tananyag megismerésével és elsajátításával nő a résztvevők eredményessége a változási folyamatok levezénylésében, illetve az azokban való részvételben. A programba integrált referencia-olvasmányok segítenek megismerni és elsajátítani a középvezetői szintek számára nélkülözhetetlen változásmenedzsment technikákat.
- **Megoldás-orientált problémafelvetés** – A tananyag célja, hogy bemutassa a vállalati változási folyamatok során leggyakrabban felmerülő problémákat, és rávezesse a résztvevőket azok eredményes megoldására. A szimulációs környezet lehetőséget biztosít a klasszikus szervezeti konfliktusok megtapasztalására, illetve azok értékteremtő feloldásának begyakorlására.
- **Legjobb gyakorlatok megismerése (Best practices)** – A tananyag újszerű szemléletével már a XXI. századi üzleti kihívásoknak való eredményes megfelelésre kíván felkészíteni. Olyan változástervezési és -kezelési módszereket mutat be, melyek képesek követni és leképezni a gyorsan változó szervezetek működési logikáját.
- **Döntési kompetencia erősödése** – Az ALEAS® metodika lehetőséget ad a tananyagban ismertett módszerek rugalmas alkalmazására. A felhasználók nem egy adott változásmenedzsment technikát tanulnak meg a kurzus során, hanem helyzetfüggően, szabadon döntenek az általuk helyesnek vélt eszközök alkalmazásáról. Ezáltal több megoldást is „kockázatmentesen” kipróbálhatnak, miközben megtapasztalhatják egyes döntéseik következményeit.

3. Elsajátítási idő

- 1 óra/lecke; 2 hét/kurzus
- A me-Learning kurzusokra alapozott tanulás alapvetően egyéni fejlesztési folyamat, amelynek pontos időigénye a tanuló előképzettségétől és érdeklődésének mértékétől függ.
- A tananyag elsajátításához szükséges időt jelentős mértékben befolyásolják a felhasználónak az adott leckékben meghozott döntései, illetve a döntés-előkészítés során áttanulmányozott referencia-olvasmányok mennyisége. Tapasztalataink szerint egy átlagos középvezetői tapasztalatokkal rendelkező tanuló egy leckével 1-1,5 órát tölt el a mikroszimulációs környezetben.
- A kurzust – a tartalmilag és logikailag is egymásra épülő döntési rendszer jellegéből adódóan – intenzíven célszerű elvégezni. Napi egy lecke feldolgozását feltételezve a 9 fejezetre vonatkozóan egy-két hetes „átfutási idővel” érdemes számolni.
- A tanulási folyamat teljes időráfordítását megnövelhetik a kurzushoz opcionálisan köthető vezetői workshopok.

4. Célcsoport

A me-Learning VáltozásMenedzsment tananyagot olyan szervezeteknek ajánljuk, melyek:

- Erős versenykörnyezetben működnek, ezért a folyamatos megújulási készség és hajlandóság, illetve az új kihívásokhoz való rugalmas alkalmazkodás a vállalati eredményesség előfeltétele,

- Magas színvonalú tanulási és tapasztalatszerzési eszközöket kívánnak kialakítani a kulcsfontosságú vezetői készségek aktuális állapotának teszteléséhez és fejlesztéséhez,
- Átfogó szervezeti struktúra- és kultúraváltó projektek megvalósítására készülnek, és ebben fontosnak tartják a különböző vezetői csoportok professzionális szerepvállalását.

A VáltozásMenedzsment tananyag célcsoportja a nagyvállalati középvezetői kör, illetve a vezetői utánpótlás-képzésben résztvevő munkatársak. A programot nagy sikerrel alkalmazzák továbbá az üzleti felsőoktatásban, illetve a KKV szervezetek felsővezetői munkájának fejlesztésében.

A kurzus sikeres elvégzéséhez nincs szükség előzetes vezetés-szervezési tanulmányokra, de a csapatmunkában szerzett gyakorlat, illetve a vállalat működését meghatározó összefüggésrendszerek ismerete jelentős mértékben segítheti a tanulási folyamatot.

5. Tartalmi felépítés, leckék

A VáltozásMenedzsment tananyag J.P. Kotter méltán világhíres változásmenedzsment eljárását dolgozza fel interaktív formában. John P. Kotter, a vezetéstudomány világszinten elismert szakértője, a Harvard Business School tanára, számos üzleti bestseller könyv szerzője. A tananyag tartalmi és logikai vázát a Harvard Business Review 1995. március-áprilisi számában megjelent „Why Transformation Efforts fail” című tanulmányában, illetve „Változások irányítása” című könyvében publikált változásmenedzsment modell alapján tervezték meg az IQ Consulting szervezetfejlesztési szakértői és az ALEAS Group tartalomfejlesztői.

A feladat egy problémákkal küzdő szervezet belső megújításában való aktív részvétel. A kurzus kilenc – logikailag és tartalmilag egymásra épülő – leckéből áll:

A VáltozásMenedzsment me-Learning® tananyag felépítése	
Leckék	<ul style="list-style-type: none"> • Főbb tartalmi elemek, feldolgozandó vezetés-szervezési dilemmák
1. Lecke ALEAS® kalibráció	<ul style="list-style-type: none"> • A kerettörténet felvázolása, • A változásmenedzsmenttel kapcsolatos főbb megközelítések bemutatása, az ALEAS® kalibrációja (a visszacsatolási rendszert meghatározó vezetői teszt-sorozat kitöltése), • Részletes visszacsatolás a felhasználó által preferált vezetői magatartásmintákról.
2. Lecke A változás halasztha-	<ul style="list-style-type: none"> • A változás szükségszerűségének felismerése és szerve-

<p>tatlanságának érzékel- tetése</p>	<p>zeti szintű megfogalmazása,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Az aktuális szervezeti teljesítmény értékelése, objektív információforrások felderítése, • Az aktuális problémák közti prioritássorrend felállítása, a prioritások belső kommunikálásának technikái, • Részletes visszacsatolás a felhasználó mikro-szimulációban nyújtott teljesítményéről.
<p>3. Lecke A változást irányító csapat kialakítása</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Érintetti térkép összeállítása (stakeholder elemzés) – a szükséges változások személyekre és érdekcsoportokra való hatásának azonosítása, szemléltetése, • A tervezett változásokat támogató kritikus tömeg kialakítása szövetséges csapatok létrehozásával, • A változások megvalósításának biztosítása személyre szabott motivációs technikák alkalmazásával, • Részletes visszacsatolás a felhasználó mikro-szimulációban nyújtott teljesítményéről.
<p>4. Lecke Jövőkép és stratégia kidolgozás</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A jövőképalkotás technikái, illetve a különböző technikák alkalmazásának szervezetfejlesztési és motivációs hatásrendszere, • A változási folyamatnak általános belső legitimitációt biztosító jövőkép jellemzői, • Részletes visszacsatolás a felhasználó mikro-szimulációban nyújtott teljesítményéről.
<p>5. Lecke A jövőkép és a változá- si folyamat kommuni- kálása</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A vezetés változással kapcsolatos elképzeléseinek és konkrét intézkedéseinek kommunikálása, • A belső párbeszéd megteremtésének lehetőségei és technikái (a munkatársak bevonásának kérdése, a kreatív munkaléggör kialakításának lehetőségei, a közös gondolkodás fórumai), • Az üzleti modell fogalma és jelentősége a változások

	<p>gyakorlati megvalósításában,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Részletes visszacsatolás a felhasználó mikro-szimulációban nyújtott teljesítményéről.
6. Lecke Munkatársak felhatalmazása	<ul style="list-style-type: none"> • A változtatások megvalósításához szükséges belső szervezeti akadályok felszámolásának alternatívái, • A belső szervezeti-működési rend megváltoztatása és várható következményei, • A Szituatív Vezetési Modell és gyakorlati alkalmazásának aspektusai, • Részletes visszacsatolás a felhasználó mikro-szimulációban nyújtott teljesítményéről.
7. Lecke Gyors és látványos eredmények	<ul style="list-style-type: none"> • Az operatív szintű feladatok delegációja, • Az alsóbb vezetői és munkatársi szintek által képviselt felelősség és cselekvési lehetőség közötti harmónia megteremtése, • A vezetői kontroll minősége a változásmenedzsment projekt során, • A rendelkezésre álló belső kommunikációs csatornák működtetésének technikái, • Elismerés és negatív visszajelzés a vezető-munkatárs relációban, • Részletes visszacsatolás a felhasználó mikro-szimulációban nyújtott teljesítményéről.
8. Lecke Az új szervezeti működési struktúrák megszilárdítása	<ul style="list-style-type: none"> • A szervezet változási hajlandóságának fenntartása, • A megújulás tartósságát biztosító szervezeti rutinok kialakítása és a fenntartásukkal kapcsolatos vezetői feladatok, • Részletes visszacsatolás a felhasználó mikro-szimulációban nyújtott teljesítményéről.

9. Lecke
Az „új” intézményesíté-
tése

- A változásokat támogató belső szövetségek fenntartásának kérdései a változási célkitűzések teljesítése után,
- A megújulás tartósságát biztosító szervezeti rutinok kialakítása és a fenntartásukkal kapcsolatos vezetői feladatok,
- Részletes visszacsatolás a felhasználó kilencedik leckéhez kapcsolódó mikro-szimulációban nyújtott teljesítményéről, illetve a változási folyamat során realizált eredményekről (a felhasználó által meghozott vezetői döntések csoportdinamikai, gazdasági és költségvetési hatásairól, a megvalósult változásmenedzsment folyamat teljes időigényéről).

6. Szimulációs történet



- **A tanuló a történet részese** – A me-Learning tananyagok lényege a szimuláció. Adott vezetőszerkezési dilemmák „kerettörténetbe” helyezése és döntési folyamként történő feldolgozása. A felhasználó egy történet részesévé válik, melyben az általa rendszerezett információkra alapozva és az általa allokkált erőforrások segítségével vezetői döntéseket hoz.
- **Étterem: amiről mindenkinek van véleménye** – Az étterem a társas élet egyik legjellemzőbb helyszíne. Mégis kevesen gondolunk bele, milyen összetett és felelős vezetői munkát jelent a különböző tevékenységek és szakterületek sikeres összehangolása. Persze ez nem baj. A lé-

nyeg, hogy mindannyian jártunk már jó és rossz étteremben, és meglehetősen határozott elképzelésünk van arról, milyen is egy igényes éttermi szolgáltatás. Ezért is választottuk a változási folyamat demonstrálására ezt a helyszínt (szimulációs környezetet). Mert erről mindenkinek van véleménye.

- **Az éttermi döntések hasonlóak a vállalatiakhoz** – A VáltozásMenedzsment tananyagban egy vidéki szálloda veszteségesen működő éttermének vezetését elvállalva kell lendületet adnunk az üzletnek. A tanuló határoz a munkatársi állomány módosításáról, a tervezés metodikájáról, a menet közben felmerülő konfliktusok kezeléséről, a motiváció eszközeiről. Dicsér, elbocsát vagy éppen válságot menedzsel. Mindenről ő dönt, vállalva vezetői szerepvállalásának következményeit.
- **Nem csak szakácsoknak** – Nem ismeri esetleg ki magát tökéletesen a konyhában? Ez itt nem lehet probléma! Az Ön feladata egy változási folyamat levezénylése, az ehhez kapcsolódó vezetői döntések meghozatalával. A tananyagot eddig sikerrel alkalmazták bankok, FMCG cégek, gyártó vállalatok és stratégiai közszolgáltatók.