**3 - Fogalomtár Változásmenedzsment**

**Lewin-féle klasszikus erőtér modell: A** Lewin-féle háromtényezős elmélet (1972) szerint egyetlen entitás (egyén, csoport, szervezet, társadalom) sincs légüres térben, hiszen egy ráható mező veszi körül, amelynek sajátos jellemzői vannak. Lewin alapelmélete szerint a stabil, egyensúlyi állapotra ható változást akadályozó és generáló tényezők egyensúlya felborul, amely által a korábbi stabil állapot megszűnik és instabillá válik a szervezet. Ezért szükségessé válik az alkalmazkodás, azaz meg kell változtatni a korábbi állapotot, hogy a kialakult új helyzetben képes legyen szilárdan fennmaradni a szervezet.

**Lewin erőtér-modelljének mai értelmezése:** A szervezetek a permanens változás mellett az állandó alkalmazkodás folyamatában vannak: stabil állapotról alig beszélhetünk, a szervezetekre leginkább az állandó instabilitás jellemző.

**Változás:** Változásról akkor beszélhetünk, ha egy rendszer jellemzői, ahogyan haladunk előre az időben, valamely paraméterei mentén mást mutatnak, mint korábban.

**Szervezeti változás*:*** tartalmát tekintve minden olyan átalakulás, mely a szervezetek lényeges jellemzőiben következik be. Példák: szervezeti válság felszámolása, új irányítási, termelési folyamatok kialakítása, új szervezeti funkciók, folyamatok kialakítása. A szervezeti változásnak két típusa van, a radikális és az inkrementális szervezeti változás.

**Irányított szervezeti változás vagy változtatás:** minden olyan szervezeti változás, amely a vállalat vezetőinek tudatos és aktív beavatkozása – azaz változásvezetése - nyomán, vagy attól kísérve megy végbe. Az irányított szervezeti változások során a vezetők a változás folyamatát helyezik a középpontba.

**Változási képesség:** A szervezet kellő rugalmassága és hajlandósága akkor is változtatni, ha látszólag minden rendben megy.

**Szervezeti inercia:** a szervezetek azon törekvése, hogy külső kényszer nélkül ne változtassanak mozgásukon, bevett magatartásukon.

**Adaptációs képesség:** megmutatja, hogy a szervezet milyen gyorsan és hatékonyan képes alkalmazkodni környezetéhez.Az alkalmazkodás nem feltétlen jelent passzív reakciót, a szervezetnek és annak vezetésének lehetősége van a külső környezet befolyásolására is.

**Adaptív hatékonyság:** megmutatja, hogy egy gazdaság hogyan fejlődik a változó keretek és szabályok között, a társadalom pedig milyen mértékben hajlandó kockázatot vállalva problémákat megoldani, új tudásra szert tenni és erőfeszítéseket tenni azok alkalmazására.

**Tanuló szervezetek:**azok a szervezetek, melyek folyamatosan monitorozzák környezetüket, az arról alkotott komplex kép alapján alakítják ki és értékelik lehetséges cselekvési alternatíváikat, és cselekvési akciójukat.

**Szervezeti kultúra***:* A szervezeti tagok által osztott és közösen elfogadott előfeltevések, értékek és hiedelmek rendszere, amelyek alapján meghatározzák önmagukat és környezetüket.

**Szervezeti magatartás***: A s*zervezeti tagok egyéni magatartásainak, azaz kölcsönös egymásra hatásának és egymástól függésének eredője.

**Inkrementális változások:** Fokozatosan, lépésről lépésre végrehajtott szervezeti változások.

**Radikális változások**: Látványosan, nagyléptékben végrehajtott szervezeti változások.

**Forradalmi változások*:*** A legnagyobb horderejű változások, melyek a szervezeteket teljes mértékben megváltoztatják. (Más néven ***revolúciónak, transzformációnak vagy reorientációnak*** is nevezzük őket.) A forradalmi változások nem a meglévő stratégia, folyamatok, struktúra, kultúra és rendszer keretein belül zajlanak, hanem ezeket a kereteket felszámolva, új szervezetet hoznak létre. A revolúciós változások körébe tartozik például a BPR (Business Process Reengineering, Üzleti folyamatok újraszervezése). A forradalmi változások a szervezeti, de sokszor az iparági szereplők látásmódját is gyökeresen átalakítják.

**Alkalmazkodás:** Inkrementális változtatás válaszul a környezetben bekövetkezett változásokra. Például a szervezetek új termékeket vezethetnek be vagy új tulajdonságokat adhatnak a meglévő termékeknek válaszul a versenytársak által kínált termékekre.

**Átalakítás:** Szakaszos változtatás, amely előrevetíti a változást az iparágban, gyakran magába foglalva a szervezet alapvető átdefiniálását, például jelentős változást az identitásában, a látásmódban, a stratégiában vagy az értékrendekben. Ez magába foglalhatja a szervezet újratervezését és újjáalakítását.

**Újrateremtés:** Szakaszos változtatás válaszul a környezetben bekövetkezett válságokra vagy más váratlan változásokra. Ezek a változtatások általában gyorsak és drasztikusak. A változtatásnak ez a típusa a szervezet alapvető értékrendjét is próbára teheti.

**Push típusú indíttatás:** A változtatás szükséges, amikor a szervezet belső vagy külső kényszer hatására nem tudja elkerülni azt. Ekkor a problémák már érzékelhetőek - pl. szervezeti teljesítményromlás – és csak reaktív beavatkozásra van lehetőség.

**Pull típusú indíttatás:** A változtatási ötlet vezérelte változások nem kényszer hatására születnek, hanem abból a lehetőségből, hogy valamit másként, jobban, innovatívan lehet csinálni. Az alkalmazkodás ebben az esetben preaktív vagy proaktív is lehet.

**A szervezettervezés alapdilemmája:** az a paradoxon, melyben két ellentétes irányú tendenciát kell összehangolnia a vezetésnek, egyszerre törekedve a stabilitásra és rugalmasságra. A vállalatvezetés alapvetően eredménymegtartásra törekszik, ami egyfajta stabilizáló mechanizmussal szab gátat az állandó változtatásnak, ugyanakkor dinamikus környezetben csak akkor lehet eredményes egy szervezet, ha állandóan magában hordozza a megújulás lehetőségét.

**Szervezettervezés:** az irányított szervezeti változások egyik fő megközelítése. A változtatási szándék elsősorban a szervezet formális strukturális jellemzőinek (struktúra, részstruktúra, feladatkörök, hatáskörök, koordinációs elvek) megváltoztatására irányul. A mögöttes szervezetelméleti modellek szerint a szervezeti struktúra a vállalatvezetés lefontosabb eszköze a vállalati célok elérése érdekében.Ennek megfelelően a szervezettervezés fő célja a vállalat külső környezetéhez és belső adottságaihoz hatékonyan alkalmazkodó szervezeti struktúra kialakítása. Ugyanakkor a szervezeti teljesítményeket és hatékonyságot rontó szituációs feltételek (befolyásoló tényezők) megváltoztatására is törekszik. Ezért a szervezettervezést nem merev folyamatnak, hanem alapvetően iteratív jellegű tevékenységnek, sajátos tanulási folyamatnak fogjuk fel, ami azt is jelenti, hogy a tervezés és a megvalósítás időbeni átfedéssel zajlik, és gyakori a trial-error (próbálgatásos) módszer alkalmazása.

**Magatartástudományi szervezetfejlesztés**: az irányított szervezeti változások másik fő megközelítése, mely elsősorban az emberi oldal felől közelít a szervezeti problémákhoz, a formális szervezeti struktúra megváltoztatása csak másodlagos jelentőséggel bír. A szervezetfejlesztés fő célja, hogy az emberi szükségletek szerint, összhangban a hatékonysági követelményekkel megváltoztassák a szervezet magatartási és társas viszonyait. A szervezetfejlesztés tudatosan kialakított, hosszú távú erőfeszítés a szervezeti hatékonyság és adaptációs képesség megváltoztatására a magatartástudományi ismeretek és technikák segítségével.