

PARADIGMAVÁLTÁS A SIKERES VÁLTOZÁSMENEDZSELÉSBEN

TAKÁCS ANDREA¹

Összefoglalás

Egy változtatási folyamat során nemcsak az elérendő célokat, hanem azok elérését szolgáló eszközöket is meg kell határozni. A vizsgált ok-okozati összefüggéseknél ki kell térni az emberek változással szembeni ellenállásából származó hatásokra, az emberi viselkedés megértésére. Fel kell tudni ismerni, a változó környezeti hatások jelentőségét, az általuk generált folyamatos és rugalmas változási képesség központi szerepét, a változtatási stratégiai folyamatok megalkotása során. A modellek felépítése képessé teszi, az összefüggések rendszerbe foglalását és a vizsgálatok eredményeinek gyakorlati megvalósítását.

Az elsődleges kutatási eredmények elemzése során, és a gyakorlati tapasztalataim, miszerint a különböző régiókban élő emberek változtatási hajlandóságának mértéke eltérő lehet, a tér-idő, dimenziójában vizsgálva. Figyelembe véve, az adott időintervallumon elhelyezkedő környezeti, társadalmi változások sorát.

Kulcsszavak

változásmenedzsment, eszközök, modellek, változtatás, elemzés

Summary

In a change process not only the objectives pursued, but also access to the means to be used as well. The test causation should be included with impact resulting from the resistance of people to change human behavior understanding. You should be able to recognize the changing importance of the environmental impacts, the key role of a continuous and flexible ability to change their generated during the construction of strategic change processes. The structure of the model enables the system in line relationships and the practical implementation of the results of the tests.

The analysis of the primary research and the practical experience that changes the willingness of the people living in different regions of may be varied, the space-time dimension tested. Considering the range of a given time interval Located environmental and social changes.

Keywords

change management, tools, models, changes, analysis

¹ PhD hallgató, Széchenyi István Egyetem, e-mail: andrea.takacs23@gmail.hu

„Az élet maga a változás”

Az a fajta biztonság, amire az emberek áhítoznak, nem az állandó változatlanságban, hanem éppen az állandó változásban rejlik. Nincs olyan nyugvó pont, amikor azt lehet mondani, hogy megérkezted, ki lehet szállni, le lehet táborozni, mostantól így lesznek, így maradnak a dolgok. Minden egyes nap minden egyes órájának minden egyes percében változás van. Az állandó változás, az állandó változásként való észlelés, elfogadás és megélés együttes jelenléte” (Kryon, 2011)²

Az elmúlt évszázad jelentős változásokat hozott az emberiség életében. A felgyorsult világ fogalma a mindennapok tudatos jelenlétével, központi befolyásoló szerepet hozott mind egyéni, szervezeti, környezeti és gazdasági szinten. A tér idő dimenzió gyorsulása értelemszerűen kikényszerítette a folyamatos változásokat, az alkalmazkodás szükségességét, és az élet minden területére jellemzővé válását. A gazdasági életben leginkább meghatározó a változások szerepe.

A változások kezelésének a korábbi, stabilabb időszakában jól alkalmazható módszerek ma már kevésbé sikeresen működnek. Kiemelve két olyan elméletet említhetünk, amelyek különösen nagy segítséget nyújtottak és nyújtanak a 20. század végi helyzet és az új évezred feladatainak átgondolásához: a komplexitás és az evolúciós elméletet.

Komplexitás elmélete

Az ok-okozati összefüggések kapcsolatának nyomon követését magába foglaló komplexitás, a változás nem lineáris módon való megvalósulása, a paradoxonok és az ellentmondások, a kreatív megoldások a bizonytalanságának, a sokféleségének és instabilitás körülményei között létrejövő interakcióból születnek.

Evolúciós elmélet

A DNS spirál folyamatos dimenzió változásának léte, az élettér megújulásának jelenléte.

A változás, változtatás nehézsége nagyrészt abból ered, hogy a változás rendelkezik egy erős pszichológiai faktorról, mire pontosan rámutat Mark Twain idézete: „Én a haladás mellett vagyok, csak a változás az, amit nem szeretek”. [Mark Twain]

A változás és a változtatás

A mozgás, és általa a változás az egész világegyetem alapvető tulajdonsága. Része az élő rendszereknek, így az emberi szervezetekre is hatást gyakorol. Egész életünkben kénytelenek vagyunk a szűkebb és tágabb környezet változásaihoz alkalmazkodni, egyszerre vagyunk oka és érintettje a változásoknak. A változás tehát nem jó vagy rossz, hanem életünk szerves része, alapvető jellemzője.

A változás érzékelése és az érzékelésünk korlátai, azon eseményeket, folyamatokat, dolgokat, a szokásostól eltérő és az érzékelésünk során az eredeti állapottól valamely irányban elmozdulást mutatnak, változásnak érzékelünk.

Ellenállás a változással szemben, nem más, mint a változás életünk szerves része, melyet az emberek időnként nehezen viselnek, sőt igen gyakran a változásokat problémaként érzékelik.

² Kryon, (2011) Változás

Minden embernek egyszerre van szüksége stabilitásra és változatosra, változásra. Alapvető pszichológiai emberi igény, az emberek mindennapjaihoz, környezetéhez kötött biztos pontok, ismerős helyek, barátok a közvetlen és közvetett környezetben.

Cselekedeteink jelentős részét rutinokkal, szokásokkal valósítjuk meg, ezzel jelentős pszichikai energiát megőrizve. A megváltozott feltételeknek való megfelelés csak a megvalósítás próbálgatásaival jöhet létre, amely egyszerre hordja magában a siker és a kudarc lehetőségét. A változtatások problémaként való megélése, a változtatás során megjelenő félelem által létrejövő negatív érzés, melynek alapja a megfelelni akarás a megváltozott helyzetnek, körülménynek, viszonyoknak.

Mitől függ, hogy mennyire vagyunk nyitottak a változásra? A félelem a változásoktól, az ismeretlentől teljesen természetes emberi reakció. Az életünk során főként a gyerekkorban megszerzett tapasztalatok jelentősen befolyásolhatják, a félelmeink mértékét, értékét. „A biztonság keresése, vagyis az ismerősben való megkapaszkodás ugyanolyan ösztönös program az emberben (és állatban), ahogy a világ felfedezésére való késztetést sem kell tanulni” írja F. Várkonyi Zsuzsa Tanulom magam c. könyvében. A változásokhoz való viszonyulást meghatározza, a siker és a kudarc megélése útja az életünk belső fejlődése során.

Az életút kezdeti szakaszán, elsősorban gyermekként amennyiben rendszeresen sérül a ragaszkodás ösztöne, nem biztos, hogy nyitottak leszünk a változásokra. A folyamatos kudarcok megélésevel gyakran a felfedező kedvünk elvész, tiltások, és az ezzel együtt járó félelmek, hatására elzárkózunk a változások megvalósítása előtt. Következésképpen, jellemzően kétféle emberrel találkozhatunk; aki nyitott a változásra, maga is a változás egyik generálója, a másik, aki inkább kerüli a változást.

Az emberek változtatás stratégiái, az emberek változáshoz való viszonyulását megfigyelve, két jól elkülöníthető változás stratégiát találunk; az egyik a kudarckerülő stratégia, a másik a sikerkereső stratégia. A kudarckerülő stratégiát a következő képpen tudjuk leírni, nem próbálkozik, inkább elkerüli az újszerű szituációkat, aminek a jutalma, hogy kevesebb kudarc éri, azonban a siker sem jellemző rá.

A sikerkereső stratégia jellemzői, nem kerüli el a változásokat, sőt gyakran ő az előidézője a változásoknak. Folyamatosan próbálkozik, aminek az eredménye, hogy gyakran éri kudarc, azonban élete során sok sikernek is részese lesz. A sikert kereső ember nem szereti az állóvizet, keresi az új szituációkat, lehetőségeket, és élete során sok tapasztalatot felhalmoz a siker eléréséhez.

A változások során a kudarckerülő emberek nagyobb ellenállást mutatnak a szervezeti változással szemben, míg a sikerkeresők a változást kezdeményezői, támogatói lesznek. Az emberek változáshoz fűződő viszonya, akármilyen is, az élet során mindig változni kell, hiszen a világ is változik körülöttünk, és nekünk új és újabb szituációkhoz, körülményekhez kell alkalmazkodnunk. A változáshoz való alkalmazkodás valójában egy tanulási folyamat. A változás, mint alkalmazkodás folyamat, a változáshoz való alkalmazkodás valójában cselekedeteink, viselkedésünk megváltoztatása a változó körülmények függvényében.

A sikeres változás egyik legfontosabb kérdése, hogy a viselkedésünket, szokásainkat, hogyan tudjuk megváltoztatni. A siker kulcsa, a lépések ismertségében rejlik, ami a változtatáshoz, változáshoz vezet.

I. lépés: A tanulás, megtapasztalás a változással kapcsolatos ismeretek, információk megértése. Az ember több tanulási cikluson is végighalad, amelynek során egyre tudatosabb lesz, felismeri a jelentőségét a megszerzett tapasztalatnak, ismeretnek, információnak.

II. lépés: A meggyőződés kialakulása. A tanulás során megszerzett ismeretek, és az ehhez kapcsolható tapasztalatok kialakítják a meggyőződést.

III. lépés: A meggyőződés elmélyülése elhatározássá érlelődik: változtatás, mint belső kényszer megjelenése.

IV. lépés: Az elhatározás megszületése cselekvéshez vezet, azonban tartós erőfeszítésre van szükség. Az erőfeszítés fenntartásához viszont az elhatározásnak ki kell tartania, amelyhez fontos, hogy az elhatározás erős sürgető érzésre alapuljon.

Látni kell azonban, hogy a szervezetek életében, a működés minőségében, az eredményességben, a sikerben, a fentiekben leírt folyamat meghatározó, hiszen a szervezetek változásokhoz való alkalmazkodása, a szervezetet felépítő tagok változáshoz való viszonyán múlik.

A változásmenedzsment a változások kezelésére használt folyamatok, eszközök és technikák összessége, annak érdekében, hogy a lehető legjobb eredményt érhessük el. Sajátos helye van, a vezetési filozófiák, a közvetítő szerepből adódó sajátossága, a stratégiai tervezés és a normatív irányítás között, és a teljes folyamatot átfogva a stratégiai elképzelések általános szintjétől kezdődően a megvalósítás konkrét gyakorlati szerepéig.

Az elmúlt években vizsgált változásmenedzsment folyamatok rámutattak annak változtatási szükségességének felismerésére. A gazdaság működésének összessége megváltozott, átalakította az egyén működőképességét a gazdaságban felülkerekedő kilátástalanság kiszélesedésével. Új módszerek, megoldások szükségessége jelent meg a változásmenedzsment területén, melynek legfontosabb témái a stabil, tiszta jövőkép kialakítása, a változás kultúrája, elfogadó, támogató szervezeti kultúra kialakítása, és a megfelelő infrastruktúra kiépítése.

A következőkben felsorolt kérdések feltárják kutatásom irányultságát, területét, jelentőségét és annak kiemelt fontosságát.

- Hogyan kell kezelni a változást a szervezet folyamataiban?
- Mik az emberi erőforrásokban rejlő lehetőségek?
- Mik a sikeres változásmenedzsment pszichológiai, szociálpszichológiai alapösszefüggései?
- Mik a változás kulcselemei, kiemelt szintjei?
- Miként kelthető életre a valós viselkedésváltozás?
- Milyen eszközökkel lehet és kell változást menedzselni?
- Mi az „én” szerepe a változásban?

Jelen tanulmányban az első négy kérdéskörre térek ki részletesen.

A szervezetekben végbemenő változások kezdeményezése és megvalósítása olyan folyamat, amely megosztja a résztvevőket, csoportokat támogató és ellenző területre.

A változásmenedzselés sikerének titka: felismerni a változás lehetőségét, kényszerét és megalkotni a felismerés alapján a cselekvés változtatásához szükséges elemeket, eszközöket, azon módszereket, folyamatokat, rendszereket, melyek sikerre viszik és biztosítják a változást.

1. ábra



A változás sikerének fenntarthatóságához, koncentrált figyelmet kell közvetíteni a:

- Változások felismerésére,
- Változások megfigyelésére,
- Változások gyors követésére,
- Változások hatásainak eredményére,
- Változások újra és újra történő megjelenésének folyamatosságára.

A változás keletkezése több irányú kiindultságot mutathat. Egyrészt a környezetből, a szervezetből, automatikus és vagy befolyásolt folyamat során létrejövő. Minden esetben mérlegelés fő pontja, a változás milyen köröket mozdít meg, kiket érint, minek és milyen irányú érdekeltséget hoz létre.

A változásokat hatókörük alapján két nagy csoportba sorolhatjuk, a szervezeti szintű változások és az egyéni, személyi, individuális szintű változások. A szervezeti változásokról szólva fontos különbséget tehetünk az elkerülhetetlen változások és szervezet tagjai által kezdeményezett változások között.

A célzott szervezeti változások, amelyek a környezeti és a saját belső tudatos lépések által létrehozott változások a szervezet fejlődése, alkalmazkodó képességének eredménye érdekében. A változások, változtatások folyamatos megvalósulása elengedhetetlen, a szervezetet felépítők és az egyének környezetének elemzése nélkül. Társadalmi folyamatok, stratégiák megalkotása, ellenőrzése és végrehajtása működés képtelenné válik, a szervezetet alkotók jelenlétének figyelmen kívül hagyásával. Mindez a változások sikerének függvényében olyan tulajdonságokat feltételez, melyek megléte nem annyira pénz, vagy anyagi feltételek, hanem sokkal inkább szaktudás és kultúra kérdése.

A következő tényezők ok-okozat összefüggéseinek mértéke meghatározza a kialakított, végrehajtott változtatási stratégiák sikerét. Fel kell ismerni, a változó közvetlen környezeti hatások jelentőségét, és a változások által generált folyamatos és rugalmas változási képesség központi szerepét, a változtatási stratégiai folyamatok megalkotása során. A modellek felépítése, kialakítása, képessé teszi az összefüggések rendszerbe foglalását, és a vizsgálatok eredményeinek gyakorlati megvalósítását. Az emberi erőforrásokban rejlő lehetőségeket vizsgálva, kiemelten a változás, változtatás, siker kulcsaira koncentrálna, a tudásalapú stratégia pontjai a következők:

A felsorolt elemek között sem fontossági, sem hierarchiai sort nem állíthatunk fel, mert egymáshoz való kötődésük, együttes meghatározó szerepet betöltő viszonyban áll. Egymástól nem függetleníthető, vizsgálati elemekről beszélünk, amit befolyásolnak a környezeti gazdasági társadalmi hatások, az élettérben végbemenő változtatások iránya, erőtere, kultúrája.

Elsőként kiemelve az előre tekintő, jövőorientált, előregondolkodó szemlélet, ami magába foglalja a jövőképzés képességét, stratégiai lehetőségek feltárását, veszélyek korai felismerését, a bizonytalanság és kockázat kezelésének képességét.

A globalizált világ hihetetlen gyors információ áramlását követő, az információkra való élénk reagálás, állandó kitekintés, többek között az információk kezelésének és mérlegelésének képessége, az információéhség, a környezet megismerésének igénye.

Az emberek szabad akarat megnyilvánulásának egyik formája, a sorsok, jövők irányításának képessége, a jövő irányításában való aktív részvétel, útkeresés és a helyes missziós irány kijelölés, megértés.

Az emberekkel való bánás képessége, egyéntől a szervezetekig, csapatalkotás, támogatás, döntési lehetőségek feltárása, felismerése és gyakorlati megvalósítása.

A lehetőségek állandó keresése, új termékek, szolgáltatások, megoldások, K+F, valamint az innovációs eredmények felkutatása.

A bonyolultság kezelése, ami hazai és nemzetközi összefüggések, konfliktuskezelés, koalícióépítés, diffúzió orientáltság kooperáció útján mutatkozik meg.

A változtatási képességek, melyek nem mások, mint az igény felismerése, rugalmasság, döntési képesség, kreativitás, folyamatos tanulás, emberek megnyerése, bevonása a folyamatok átszervezésébe és azok irányításába.

Az emberi erőforrás területén megfigyelhető tervszerű szervezeti változások lehetséges területeiről jó áttekintést kapunk az úgynevezett 5-P modell alapján. Az emberi erőforrás menedzsment stratégiai tevékenységei

- Emberi erőforrás filozófia (Philosophy)
- Emberi erőforrás politikák (Policies)
- Emberi erőforrás programok (Programmes)
- Emberi erőforrás gyakorlatok (Practices)
- Emberi erőforrás folyamatok (Processes)³

A sikeres változásmenedzsment pszichológiai, szociálpszichológiai alapösszefüggései Visszatekintve jól vizsgálhatók és rendszerbe foglalhatók a sikeres változtatások folyamatai. Az elemző képességek nagyon lényeges elemei a menedzsmentnek és jól kell tudni alkalmazni az elméleti összefüggéseket a gyakorlatban.

A negatív helyzetek pozitívvá változtatása, a hátrányok mellett az előnyök felismerési képessége, az összhang keresése, veszteségek és nyereségek kezelése. A külső szemlélettel való befelé tekintés, mások szemszögéből a saját helyzetünk megítélésének képessége.

A tudásbázis állandó fejlesztése, naprakész és megbízható alapokon álló tudás megszerzése, és aktív használata. Az etikus magatartás, társadalmi és környezeti felelősség, értékteremtés, kockázatviselő szemlélet. Kurt Lewin (1951) a változást egyfajta pszichológiai erőterrel jellemezte. Szerinte vannak hajtóerők, amelyek elősegítik a változás végbemenetelét, és vannak fékezőerők, amelyek gátolják. A változás csak akkor mehet végbe, ha ezek a pszichológiai hajtóerők túlsúlyba kerülnek a fékezőerőkkel szemben, és így lehetséges az elmozdulás.

A rendszerszemléletben a változásokat két alapvető típusra oszthatjuk: Az elsőfokú változásra, ami egy adott rendszeren belül zajlik, maga a rendszer változatlan marad. Másodfokú változás, magának a rendszernek a megváltozása. A változás különösen, ha kevés a rendelkezésre álló információ, a biztonság, a nyugalom, a kiszámíthatóság érzését veszélyeztetik.

A változás sikerének feltétele 5 EL modell szerint, legalább négy modell teljesülésének megléte. A feltételek ellensúlyozzák a változásokkal kapcsolatban fellépő ellenállást

EL 1x EL 2x EL 3x EL 4> EL 5

- EL 1 az elégedettség jelenlegi helyzete
- EL 2 az elképzelt jövőkép
- EL 3 az első lépések terve, és megtétele, azaz a stratégia és akcióterv az elképzelt megvalósítására
- EL 4 az együtt lépés, azaz széleskörű részvétel a problémák azonosításában és a változás megtervezésében az elkötelezettség megszerzése érdekében.

Együttesen nagyobb kell, legyen, mint az EL 5 a változásokkal szembeni ellenállás

A változások során fellépő problémák kezelése a következő fontos kérdés.

A legtöbb szakirodalmi modell lépéseket határoz, meg és határol be annak érdekében, hogy a változásvezetés sikeres legyen. A szükséges lépések jól láthatók például a Kotter féle változási folyamatmodellben.

³ Forrás: Goodman , P. and Associates (1982):Change in Organizations.Jossey-Bass publishers, p.71.

1. táblázat
A változási folyamat szakaszai

1. A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése	A piaci és versenybeli realitások vizsgálata
2. A változást irányító csapat létrehozása	Kellő hatalommal felruházott csapat összeállítása / team munka
3. Jövőkép és stratégia kidolgozása	A változást elősegítő jövőkép megalkotása
4. A változtatás jövőképének kommunikálása	Minden lehetséges közvetítő igénybevétele az új jövőkép és a stratégia folyamatos megismertetéséhez
5. Az alkalmazottak hatalommal való felruházása az átfogó cselekvéshez	Az alkalmazottak hatalommal való felruházása előtt álló akadályok elhárítása
6. Gyors győzelmek kivívása	A győzelmeket kivívó munkatársak nyilvános elismerése, megjutalmazása
7. Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése	A változtatás jövőképének megvalósítására alkalmas emberek felvétele, előléptetése és jutalmazása
8. Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában	A vezetők továbbképzése és a vezetői utódlás biztosítása

Forrás: Kotter, 1999

A változásmenedzser munkakörnyezetében jelentkező gyors változásokra tett válaszreakciók elősegítésére ismerni kell a módszereket, szervezeti válaszok folyamatos kidolgozását a változó környezetben. Kiemelt szerepet kap a kommunikációs, csoportmunka és kreativitás képességek fejlesztése, beépítése a munkafolyamatokba.

Az általam kijelölt kutatási területen, az egyéni, szervezeti szintek változtatási, változási képességét, befolyásoló hatásokat vizsgálom, egy-egy adott folyamat meghatározott szakaszán, középpontban az emberi tényezők elemzésével. Az emberek változtatási képességének növelésére, fenntartására kidolgozott, módszertani elemek, modellek meghatározásával segítem, az egyén, a szervezet, sikeres változásának megvalósulását.

A kulcsfeltételek a következők:

- visszacsatolás kérése az érintettek célcsoportjaitól,
- a vezetés folyamatos elkötelezettségének biztosítása,
- az érintett munkatársak naprakész tájékoztatása,
- gondosan előkészített egyeztetések az érdekcsoportokkal,
- egyértelmű, megfelelően kommunikált személyi döntések a folyamat elején,
- az érintett felek képzése, felkészítése,
- testreszabott, egyéni támogatás a kulcsszereplőknek,
- bevezetett változások stabilizálása, folyamatos értékelés és visszacsatolás,
- átgondolt, tervezett külső kommunikáció, forgatókönyv elkészítése.

A gyakorlati lépések:

- változtatásokat kezdeményezésének szükségessége, mikor és miért,
- szükséges helyi feltételek biztosítása a sikeres változtatáshoz,
- a változtatási szándékok megfogalmazásának tartalmi és formai, követelményeinek tisztázása,

- a várható akadályok eredményes kezelése,
- a szervezetben létrehozott változások kidolgozása, támogatása és azok megvalósítása

Változások bevezetése elképzelhetetlen mások befolyásolása nélkül. A befolyásolást 3 féleképpen tudjuk elhárítani:

- Elutasítás, figyelmen kívül hagyás, lázadás. Ha lefogadjuk a befolyásolást, behódolás, azonosulás, lehet az egyéni reakció.
- Behódolást hatalmi eszközzel lehet fenntartani.
- Azonosulás, a befolyásolt személy azonosul a befolyásolóval, a feladattal, függőség
- Alkalmazható nyomás, a befolyásolandó személynek teljesen szabad választása, ez az elkötelezettség legmagasabb formája.

2. ábra



2. táblázat

Az ellenállás leküzdését segítő módszerek

Módszer	Mikor?	Előnye	Hátránya
Képzés, kommunikáció	Információ hiány	Változást segítők	Időigényes, sok embert érint
Résvétel, bevonás	Kezdeményezők információ hiánya, ellenzők hatalma	Elkötelezett résztvevők	Időigényes
Segítés, támogatás, átképzés	Átállási problémák miatt állnak ellent	hatásos	Költséges, lehet sikertelen
Tárgyalás, megegyezés	A vesztes számottevő hatalommal rendelkezik	Megelőzhető vele a komolyabb ellenállás	Költséges lehet, felbátoríthat másokat
Manipulálás, kooptálás	Ha más nem működik	Gyors, olcsó	Jövőbeli problémák
Kényszerítés	Fontos a gyorsaság, van elegendő hatalom	Gyors, mindenféle ellenállás leküzdhető vele	Kockázatos

Felmérések készítésével, kérdőívek és összehasonlító elemzések sorával megállapítható, a változási változtatási képesség mértéke, területi különbözősége és további szempontok vizsgálata, elemző statisztikák alapján.

Irodalom

Bencsik, A. (2009): *A tudásmenedzsment emberi oldala*. Z-Press, Miskolc

Bencsik, A: (2003): *Változások menedzselése, szervezetfejlesztés*. Jegyzet

Brian, T. (1999): *Maximálisteljesítmény*. Bagolyvár könyvkiadó, Budapest

Csath, M. (2001): *Stratégiai változtatásmenedzsment*. Aula kiadó, Budapest

Farkas, F. (2005): *Változásmenedzsment*. Akadémiai kiadó, Budapest

Greiner, L. (1995) *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review, 1995. január–február

Hoványi, G. (2002): *GA menedzsment új kihívásai*. Közgazdasági szemle, XLIX. évf. 2002. március, 251-264. o.

Kotter, John P. (1999): *A változások irányítása*. Kossuth kiadó, Budapest

Kozma, F. (1997): *A menedzser közgazdasági szemlélete*. Aula kiadó, Budapest

Pataki, B. (2004): *Változásmenedzsment*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, oktatási segédlet

Rab, K. – Szabó, J. (2002): *Kihívás – siker. Beszámoló egy vállalkozáskutatásról*. Vezetéstudomány, 12. sz.

Wind, Jerry Y. – Main, J. (2000): *Változástervezés, Vállalatok felkészítése a 21. századra*. Geomédia Szakkönyvek

Internetes források

Adel M. Aladwani: *Change management strategies for successful ERP implementation*
<http://web.njit.edu/~jerry/OM/OM-ERP-Papers/ERP-10-Success.pdf>;
Letöltés dátuma: 2009-04-05

Adizes Institution [<http://www.adizes.com>]; Letöltés dátuma: 2009-10-30

A változás kényszere – változásmenedzsment
http://www.fn.hu/allas/20070928/valtozas_kenyszere_valtozasmenedzsment/?oldal=2;
Letöltés dátuma: 2009-03-22

Changing Minds – Change Management
http://changingminds.org/disciplines/change_management/change_management.htm;
Letöltés dátuma: 2011-03-10

Change Management - An Integrated & Centralized Software Change Management Solution
<http://www.borland.com/us/solutions/change-management> Letöltés dátuma: 2008-04-07

Change Management Toolbook

<http://www.change-management-toolbook.com/>; Letöltés dátuma: 2011-02-13

HR-Portál: *Változásmenedzsment taktikák*

<http://hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=34265>; Letöltés dátuma: 2012-03-28]

Humánerők-Portál: A változásmenedzsment informatikai támogatása

<http://www.humanerok.hu/pages/articles.aspx?id=014052D9-08D3-471C-8977-64CE5E10BD6F>; Letöltés dátuma: 2011-03-22

Jeff Dooley (1998): *A Whole-Person/Systemic Approach to Organization Change Management* <http://www.well.com/user/dooley/change.pdf>; Letöltés dátuma: 2012-04-02

The Manager – Change Management Sections

<http://www.themanager.org/Knowledgebase/Management/Change.htm>;

Letöltés dátuma: 2011-03-13