

“KAKO NADIĆI ORGANIZACIJSKI I INDIVIDUALNI OTPOR PROMJENAMA?”

3. modularna seminarska radionica za menadžere
proljetnog ciklusa:
UPRAVLJANJE PROMJENAMA U PODUZEĆU

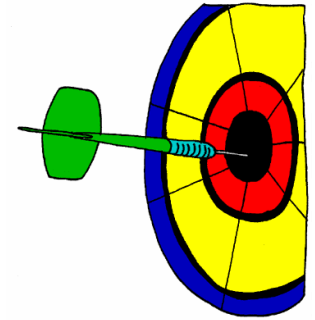
dr.sc. Davor Perkov

Zagreb, hotel “Porin”, 20./21. svibnja 2009.



perkov
savjetovanje

SVRHA radionice



- Ovladati teorijskim i praktičnim aspektima organizacijskog i individualnog opiranja uvođenju poslovnih promjena.
- Stjecati iskustvo na analizama problematike provedbe procesa upravljanja promjenama u organizacijama polaznika; razmjena najboljih praksi (*best practices*), rasprava i ideje za iznalaženje rješenja konkretnih problema...
- Vježbe, studije slučaja, radionice....

1. dio

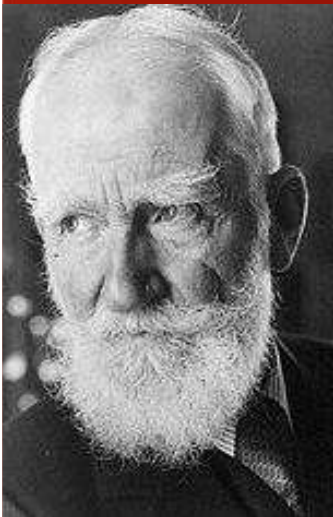


O ljudima nemirna, gotovo pustolovna duha ovisi ekonomska aktivnost nekog društva, promjene i napredak.

Irski književnik, nobelovac i oskarovac, **George Bernard Shaw** kazao je:

“ Razuman se čovjek prilagođava vremenu u kojem živi. Nerazuman čovjek uporno pokušava prilagoditi svijet sebi samome. Sav napredak stoga ovisi o nerazumnim ljudima. “

Bez poduzetničkog duha, kao ni bez onih koji su njime nadareni (ili kažnjeni!) nema prosperiteta. Zakočimo li nerazumne, ostaje nam teror mediokriteta i zastarjelih navika.



Ugradimo osjećaj hitnosti u proces promjena

- Viši menadžment često štiti zaposlenike od neugodnih vijesti, a kad pokuša pokrenuti veće promjene, **nedovoljna svijest o hitnosti promjene** uzrok je da takvi pokušaji nerijetko propadnu ili ne ostvare očekivanja.*
- Mnoge organizacije propadnu. Velika većina novih restorana ne preživi prve dvije godine. Više od 90 posto proizvođača automobila koji su postojali početkom 20. stoljeća nestali su do 40-ih godina.
- Danas, pak, barem nekoliko najuspješnijih kompanija slijedi isti put prema krah.

* Kotter John, Lider, 19.3.2005.

Perkov 20. i 21. 05. 2009.

Pokrovitelj promjene

(Change Sponsor):

osoba koja odlučuje i ima ovlasti za institucionalizaciju promjene (uprava); jedan pokrovitelj može uključiti i druge najviše rangirane direktore ("sponzore") u svom okruženju

Zagovornik promjene

(Change Advocate):

grupa (gornji menadžent) ili osoba (menadžer) koja identificira potrebe za promjenu, ima razloge i strategiju za promjenu, ali nema ovlasti da institucionalizira promjenu

ULOGJE LJUDI

Provoditelj promjene

(Change Agent):

grupa ili osoba koja je involvirana od strane pokrovitelja i dobila obvezu te odgovornost za planiranje, implementaciju i nadzor promjene.

Ciljna skupina (meta)

promjene *(Change Target):*

grupa/odjel/divizija/osoba koja treba usvojiti i koristiti nove koncepte potpomognute procesom promjene; promjena u jednoj grupi može voditi ka promjeni u drugoj grupi.

Blokirajući mehanizmi

- Međunar. istraživanja pokazuju da su kod promjena i učenja za promjene blokirajući mehanizmi sljedeći:*
1. **Uspjeh poduzeća.**
 2. **Pojedinci.**
 3. **Generacijske razlike.**
 4. **Organizacijska struktura.**
 5. **Korporativna kultura.**

* Marušić Sveto, „*Upravljanje ljudskim potencijalima*“, Adeco, Zagreb, 2001., str. 29-30

Katalizatori promjena i učenja

- Međunar. istraživanja pokazuju neke sličnosti o čimbenicima poticaja kod promjena i učenja za promjene :*
1. **Rukovoditelji.**
 2. **Kriza u poslovanju.**
 3. **Neočekivana prilika na tržištu.**
 4. **Vlada... menadžeri blizu tržišta...uvođenje ISO standarda...**

* Marušić Sveto, „*Upravljanje ljudskim potencijalima*“, Adeco, Zagreb, 2001., str. 42-43

1. Sebe prepoznaju kao zagovaratelja i provoditelja promjena.
2. Hrabri su individualci.
3. Vjeruju u ljude.
4. Cjeloživotni su “učenici”.
5. Orijentirani su na vrijednosti.
6. Sposobni su uhvatiti se u koštac s kompleksnim i nepredviđenim okolnostima.
7. Vizionari su s jasnim ciljevima.

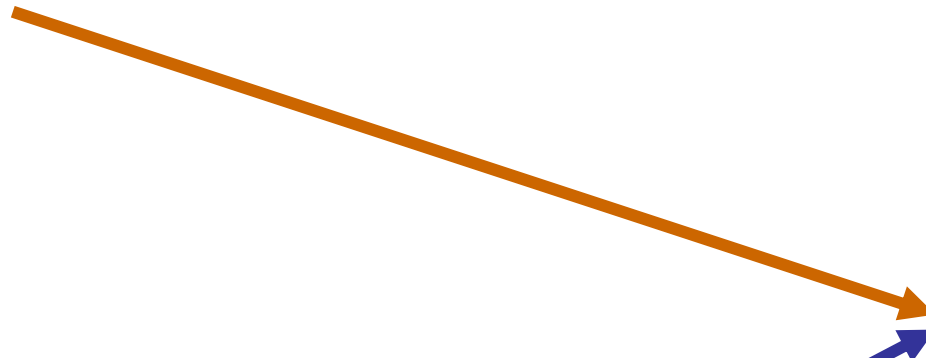


Važnost pojedinih motivac. čimbenika

Motivacijski čimbenici	Važnost (1=najviše; 6=najmanje)
Mogućnosti napretka u karijeri	1
Visoki ugled poduzeća	2
Početna plaća	3
Popratne koristi (mobitel, laptop, automobil)	4
Povijest visokih prinosa dioničarima	5
Dobre sportske i društvene mogućnosti	6

Inženjerski vs. Psihološki pristup

INŽENJER (mehanički fokus na promjene)



Konvergencija tijekom vremena

PSIHOLOZI (ljudski fokus na promjene)

Dvije grupe prepreka promjenama

Prepreke za provođenje promjena u organizaciji, Richard L. Daft grupira u dvije kategorije:*

- **individualne**, odnosno prepreke ljudske prirode (nesigurnost od promjena za zaposlene i strah od gubitka dotadašnjih položaja) i
- **prepreke organizacijske prirode** (pretjerano fokusiranje na troškove, preveliki rizik, manjak koordinacije i suradnje, nekompatibilnost sustava i sl.)

U stvarnome svijetu se obje kategorije izvora otpora često preklapaju, pa upravljanje promjenama predstavlja značajnu aktivnost poslovanja i razvoja poduzeća.

* Prema knjizi Pere Sikavica, Mijo Novak, *Poslovna organizacija*, str. 575: Richard L. Daft

2. dio



Predvidivost faza otpora

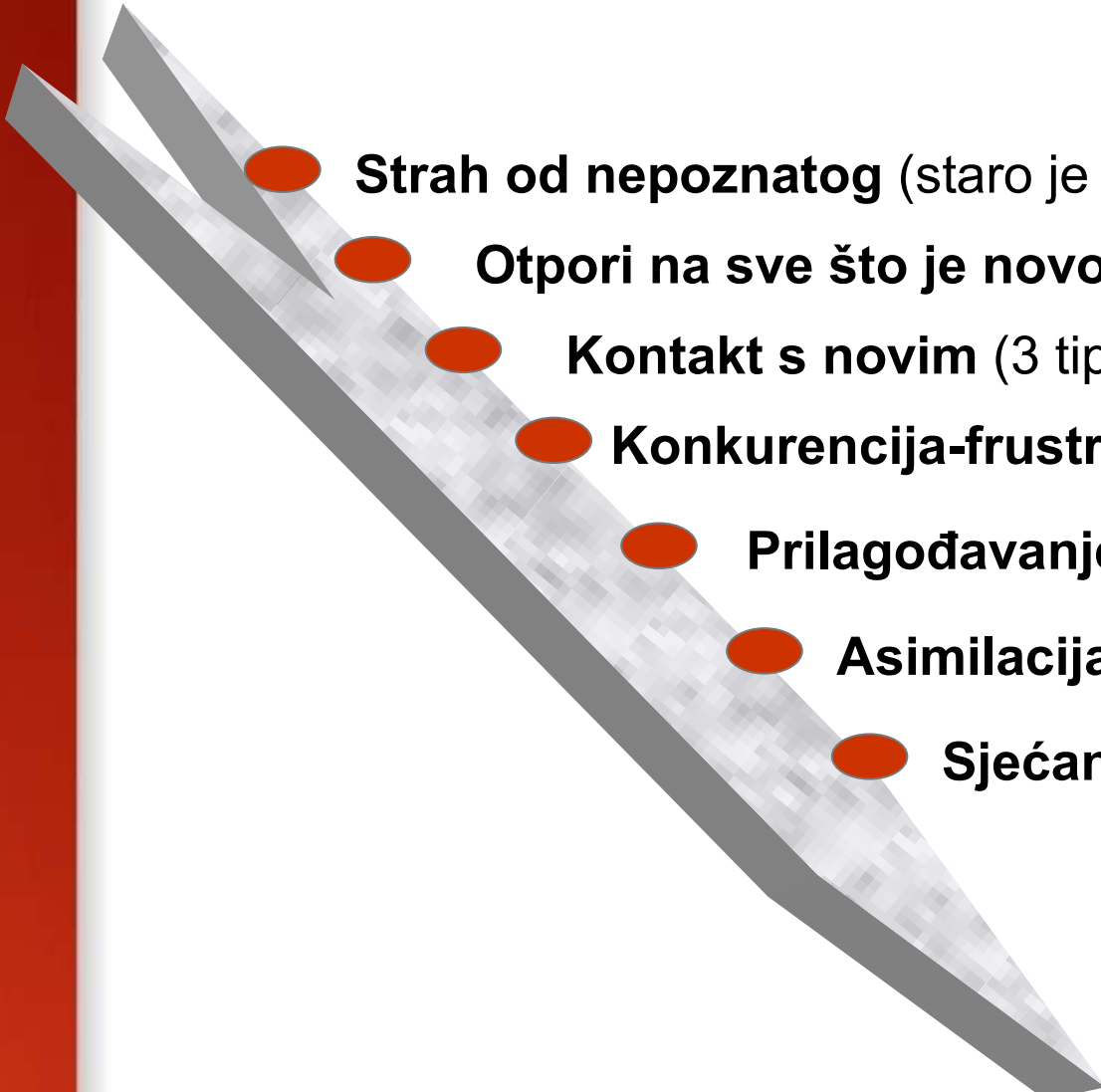
U svezi prihvaćanja promjena postoje tri tipa ljudi:

- a) **Prilagodljivih relativno brzo (20%)**
- b) **Prilagodljivih sporije (60%) i**
- c) **Neprilagodljivih (20%*).**

Pri ulasku u sljedeću fazu zaposlenici koji se brzo mijenjaju doživljavaju kontakt s promjenom kao konkurenciju i izazov, druga grupa ih svladava uz frustracije a neprilagodljivi iskazuju otvoreni animozitet pa je s njima teško računati.

* Podaci za Hrvatsku temeljem istraživanja S. Marušića 1998.

Psihologija otpora na promjene

- 
- Strah od nepoznatog (staro je “*status quo*”)
 - Otpori na sve što je novo
 - Kontakt s novim (3 tipa ljudi)
 - Konkurencija-frustracija-neprijateljstvo
 - Prilagođavanje
 - Asimilacija
 - Sjećanja i anegdote

Sveto Marušić, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, 2001. str. 48-49
Perkov 20. i 21. 05. 2009.

Razlozi opiranja promjenama

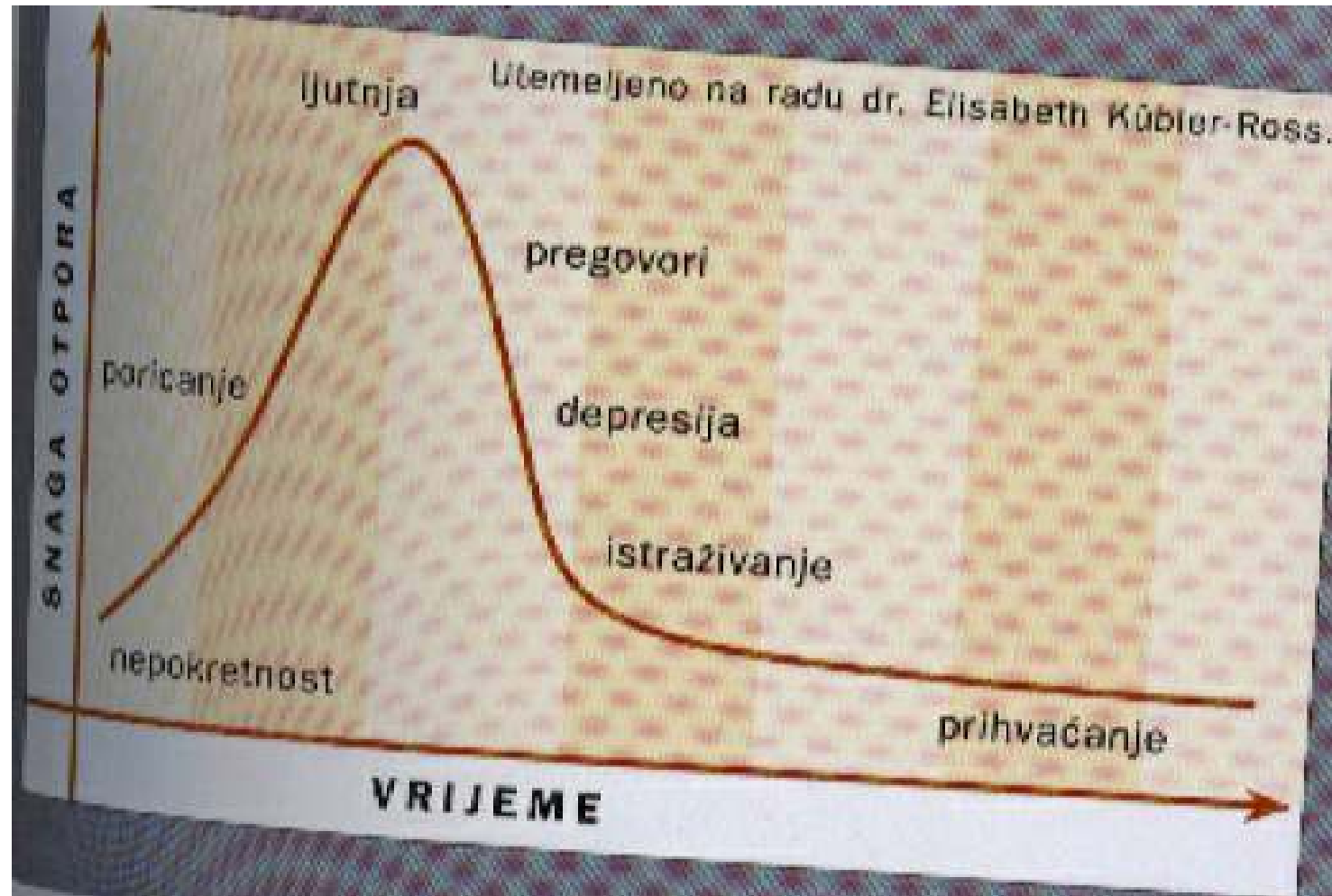
- **strah**
- **nasljeđeni sustavi**
- **podrška uprave**



Rukovodstvo mora shvatiti da postoje tenzije i jazovi između spremnosti za promjenama i potreba ljudi da brzo implementiraju nove pristupe.

Dok je poticanje ljudi da shvate i spremno prihvate promjene, nešto što ne ide "preko noći", to ne znači da se s primjenom treba odugovlačiti "bez kraja i konca", jer ljudi u takvom kontraproduktivnom odgađanju mogu izgubiti zanimanje i motivaciju.

Grafikon otpora promjenama



Otpor se strmo uzdiže od početnog šoka i nepokretnosti preko poricanja do ljudnje. Zatim opet pada od pregovora i depresije do istraživanja i naposljetku do prihvatanja.

10 individualnih izvora otpora *

1. **Moć navike** prema uhodanim načinima rada, tehnikama i procedurama;
2. **Nepoznavanje razloga promjene.**
3. **Osjećaj nepravde ili štete**
4. **Opasnost od mogućih društvenih i ekonomskih gubitaka**
5. **Strah od nepoznatog i neizvjesnosti**

* D. Perkov, doktorska disertacija, str. 325

Perkov 20. i 21. 05. 2009.



10 individualnih izvora otpora

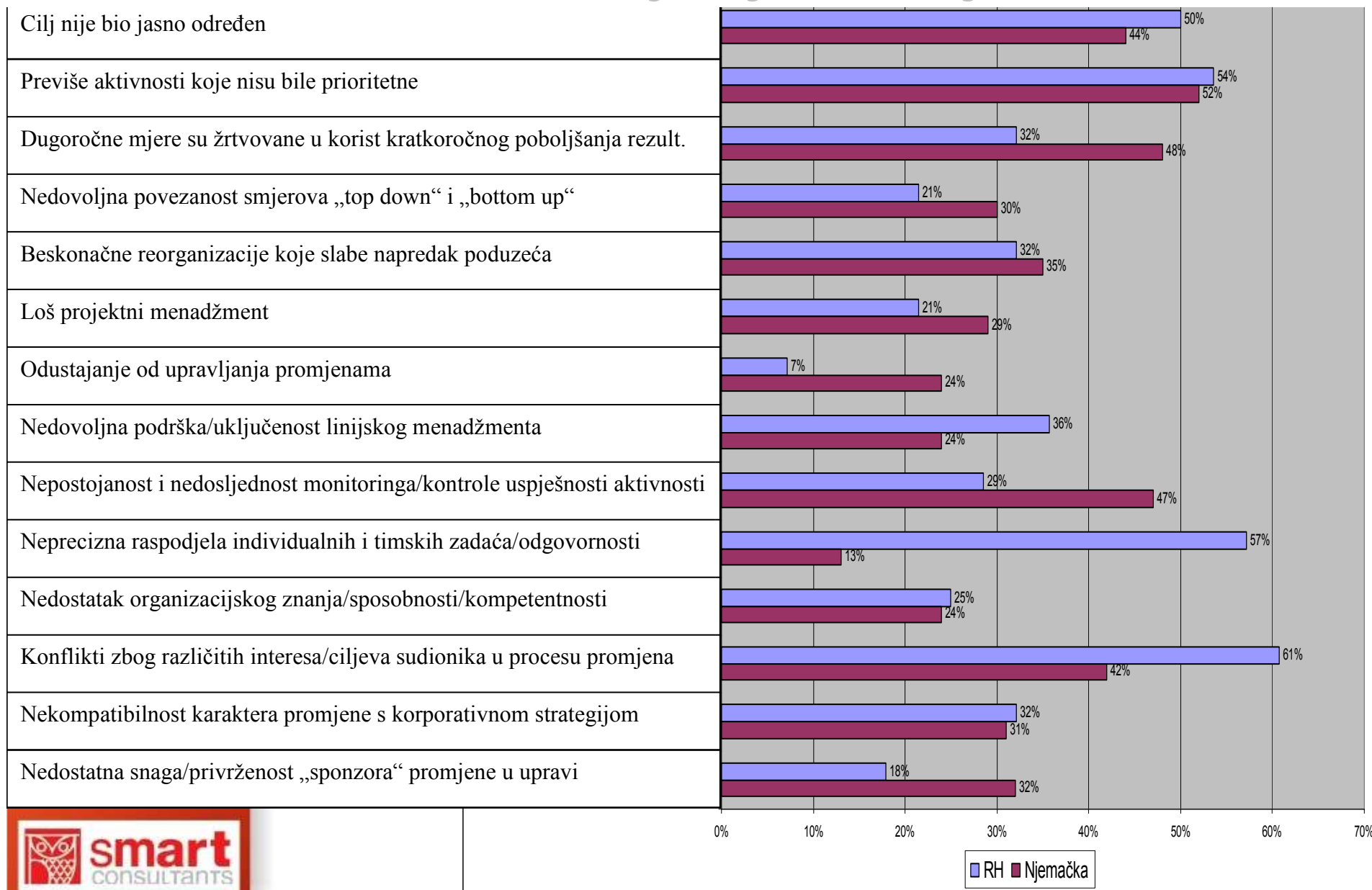
6. **Prijašnji uspjeh**
7. **Osjećaj pripadnosti**
8. **Razina samopouzdanja**
9. **Ugroženost od redukcije ili gubitka utjecaja, moći, povlastica i kontrole,**
10. **Zahtjevi za dodatnom stručnom izobrazbom, edukacijom i učenjem.**

4 najučestalije vrste prepreka u procesima promjena u RH

1. „*Konflikti zbog različitih interesa/ciljeva sudionika u procesu promjena*” (61%).
2. “*Neprecizna raspodjela individualnih i timskih zadaća i odgovornosti*” (57%)
3. „*Previše aktivnosti koje nisu bile prioritetne*” (54%) i
4. „*Cilj nije bio jasno određen*” (50%).

Prepreka „*neprecizna raspodjela individualnih i timskih odgovornosti*”, u Hrvatskoj zauzima visoko 2. mjesto (57%), dok u Njemačkoj figurira kao najmanje važna (13%).

Najveće prepreke provođenju procesa promjena u Hrvatskoj i Njemačkoj



Individualni “kotač promjene”



Douglas K. Smith

Individualni otpor

- Kako pridobiti ljude da se pridruže vašim naporima za uspješno uvođenje promjena i preuzmu odgovornost za postizanje boljih rezultata poslovanja?
- Da bismo to postigli moramo pronaći djelotvorni način **identificiranja i reagiranja na temeljne uzroke opiranja** zaposlenika.
- Prema Smithu, to znači da moramo mnogo više pažnje posvetiti **ljudima** nego razglabanju o strategiji i organizacijskoj strukturi.*
- To također podrazumijeva poduzimanje **odgovarajućih aktivnosti** za nadilaženje dobro poznatih “žalopojki” zaposlenika.

* Smith, K.D., "*Taking Charge of Change*", Addison-Wesley, Reading, 1996., str. 53

Evo nekih stereotipa-”žalopojki”

“Žalopojke” izranjaju kada se poduzeće suoči s promjenama usmjerenima na **nove oblike ponašanja i interpersonalnog komuniciranja**: *

- „Menadžment bi u prvom stupnju svoje odluke trebao dosljedno provoditi, a ne samo deklarativno.“
- „Kako se odnositi prema „inertnim“ članovima uprave koji se protive uvođenju novih načina razmišljanja?“
- „Svi u poduzeću bismo trebali naučiti upravljati promjenama, a ne da promjene upravljaju nama.“

* Stavovi polaznika seminara za izvršni menadžment jedne velike hrvatske industrije –proizvodnja opreme

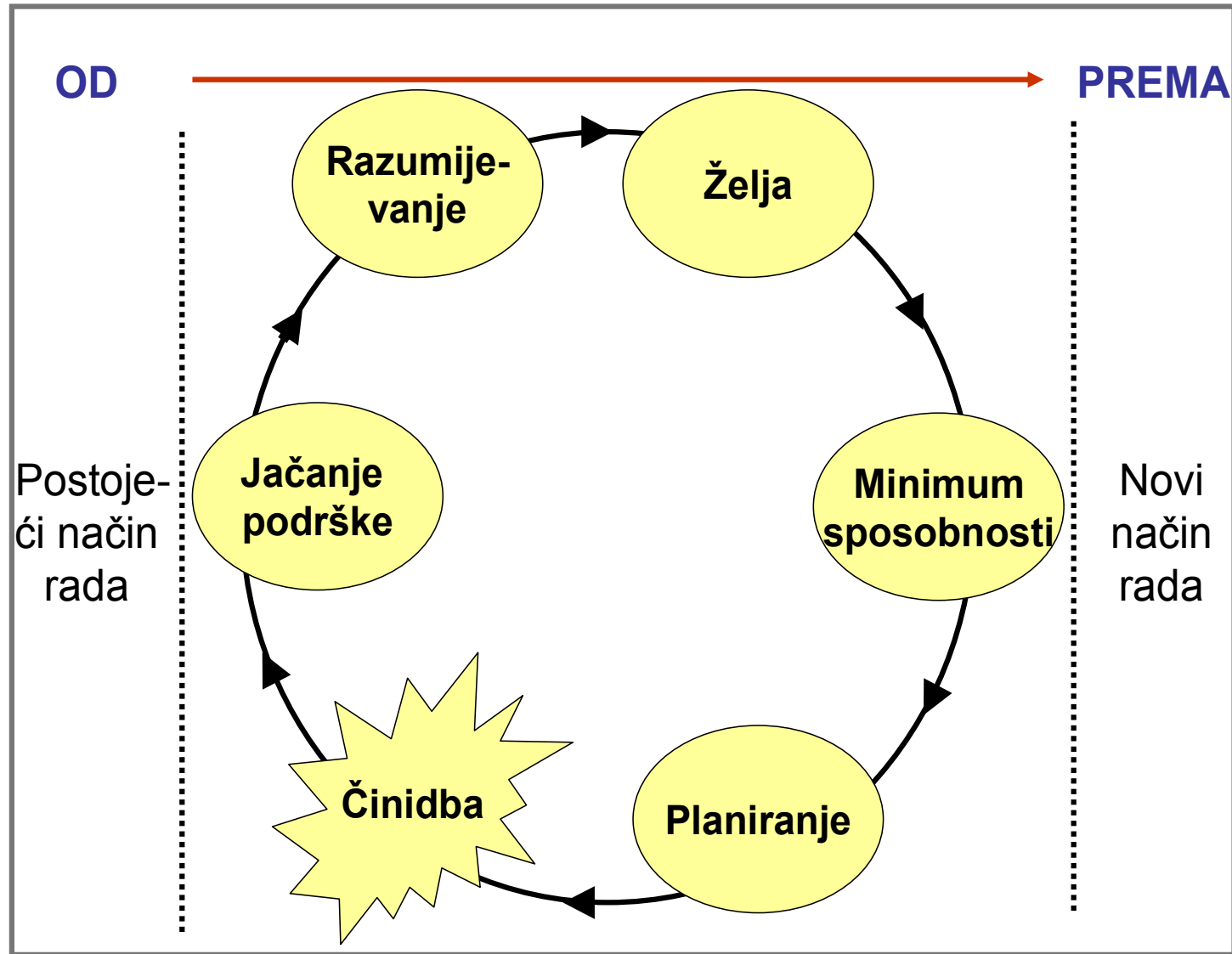
Perkov 20. i 21. 05. 2009.

24

Najprije fokus na sličnosti!

- ❖ Ovakvi komentari mogu biti dragocjeni za nadilaženje opiranja i jačanje spremnosti zaposlenika za prihvaćenjem promjena.
- ❖ Ako se usredotočimo na **sličnosti** umjesto na razlike koje smo pročitali ili čuli, otkrit ćemo obrasce kroz koje odrasli prolaze većinu vremena dok usvajaju nove vještine i načine ponašanja.
- ❖ Model “Kotač promjene” upravo oslikava sličnosti kojima možemo bolje razumjeti i pojasniti individualno mijenjanje tj. identificirati i usmjeriti specifične i djelotvorne individualne izvore otpora zaposlenika kako bismo ih pridobili za promjenu.

Individualni "KOTAČ PROMJENE"



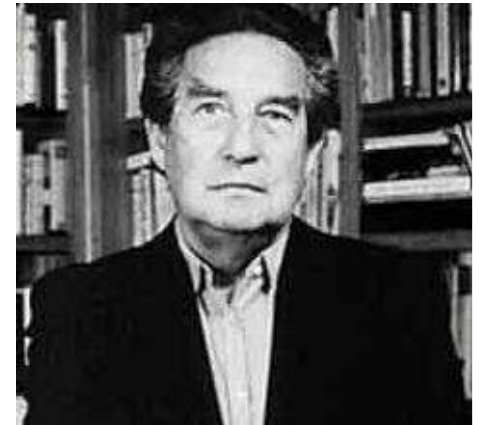
* Smith, K.D., "Taking Charge of Change", Addison-Wesley, Reading, 1996., str. 58

Model je dinamičkog karaktera

- Problemi mogu nastati u bilo kojoj fazi „kotača“; no modela ne daje recept!
- Prije bi se moglo reći da je ovaj **model dinamičkog karaktera** kroz koji ljudi prolaze na putu od starog prema novom načinu rada.
- „*Mi moramo živjeti promjenu*“, rekao je Mahatma Gandhi.
- Bez obzira na sve sumnje da svijet može postati mirotvoran ako se ponašamo nenasilno, **življenje promjene** je najpragmatičniji način da se preuzme odgovornost za vlastitu preobrazbu i jedini je čvrsti temelj na kojemu počiva vođenje ljudi kroz razdoblje sveobuhvatnih promjena u poduzeću.
- Kada se ljudi mijenjaju, napuštajući dosadašnje načine rada i uvodeći nove, na kušnji se nalazi svih **šest aspekata** „kotača promjena“.
- To je jedini izlaz tj. put: **tjeskoba–činidba-učenje!**

Za kraj 2. dijela !!!

“Mudrost nije ni u stalnosti ni u promjeni, već u dijalektici između oboje.”



Octavio Paz, meksički pjesnik, Nobelova nagrada za književnost 1990.

3. dio



Organizacijska komunikacija i sustavi

Bez komunikacije poslovni svijet ne bi postojao - ni opstao!

- izjava o viziji, misiji, strategija, politika, predviđanja
- procedure i protokoli
- bilanca stanja, budžeti, business plan
- priručnici za edukaciju
- opisi radnih mjesta, procjene, manuali
- memorandumi, informacije, ugovori
- Komunikacijski plan o uvođenju promjena
- elektronska pošta, kompjuterske konferencije, prezentacije, sastanci i intervjui...



... su različite manifestacije ove jedne aktivnosti koja sve drži zajedno i sve pokreće.

Komunikacija je osnova organizacije kao cjeline i kao procesa.

3 glavna izvora promjena*

1. Pritisci vanjskog okruženja i konkurentski položaj na tržištu
2. Poslovna strategija predsjednika uprave i tima izvršnih direktora
3. Težnja da se poveća unutarnja sposobnost poduzeća

* Matejka K., Murphy A., „*Making Change Happen*“, Davis-Black Publishing, Mountain View (CA), 2005., str. 13

Tvrtke su isuviše fokusirane prema unutra (1)

- Niz je primjera kako uspjeh **stvara veličinu, tržišnu moć i sustav pojedinačnih prava**, što sve zauzvrat stvara fokus prema unutra, odnosno manjak razumijevanja **vanjskih okolnosti i svijesti o nužnosti ispravljanja problema.**

- **PRIMJER:**

U industriji supermarketa jedan je regionalni lanac prvi u svom geografskom području nudio široku lepezu pakiranih dobara, mesa, voća i povrća, a sve uz razinu usluge koju se moglo naći samo kod njegovih najboljih konkurenata.

Potrošači su bili oduševljeni.

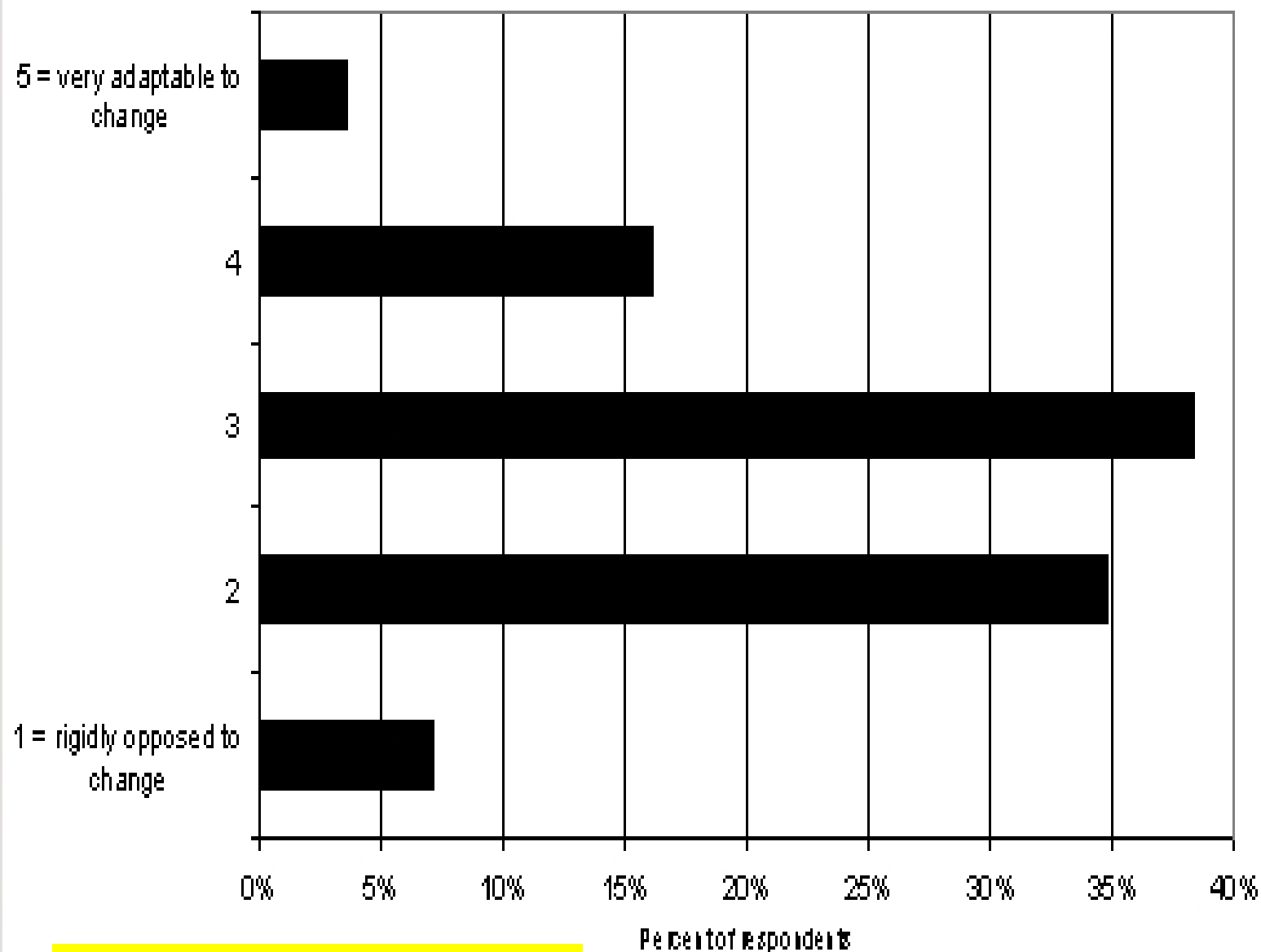
Tvrtke su isuviše fokusirane prema unutra (2)

- *Rezultat toga bio je nesmetan rast tijekom 40 godina. Sa svakom sljedećom trgovinom rasla je i njegova veličina, širila se ekonomija opsega, marže su bile iznimno visoke, dok su se nacionalni lanci supermarketa držali podalje.*
- *Onda se jednog dana pojavio mlađi i inovativniji konkurent s trgovinama koje su bile svjetlije, imale šire prolaze između polica, veći izbor voća i povrća te brže blagajne.*
- *Nevjerojatno, ali stari i uspješni lanac jednostavno je ignorirao novu situaciju na tržištu.*

Tvrtke su isuviše fokusirane prema unutra (3)

- *Na sastancima Uprave teško se moglo čuti bilo kakvu raspravu o novom konkurentu.*
- *Razgovori su se uglavnom vrtjeli o svojoj tvrtki: marže u toj i toj trgovini bile su preniske, renoviranje neke druge išlo je prema planu i tako dalje.*
- *Ako bi netko postavio elementarno pitanje o novom konkurentu - koliko je velik postao u međuvremenu, kakva je njegova strategija natjecanja, koliki je njegov rast, većina direktora nije znala odgovoriti, niti je pokazivala prevelik interes za temu.*

Najčešći razlozi otpora u 288 tvrtki*



Studija Prosci (SAD) 2003.

5 glavnih izvora otpora zaposlenika *



1. Manjak razumijevanja za viziju i potrebu za promjenom.
 2. Utjeha u statusu quo i strah od nepoznatog
 3. Povijest i značaj tvrtke.
 4. Otpor prema novoj tehnologiji, zahtjevima i procesima koji su rezultat promjene.
- Strah od gubitka radnog mjesta.

* Prosci studija 2003.

5 glavnih izvora otpora menadžera *



1. Gubitak moći i kontrole.
2. Prevelik opseg tekućih zadataka, pritisak dnevnih aktivnosti i ograničeni resursi.
3. Nedostatak vještina i iskustva potrebnih za efektivno provođenje promjene.
4. Strah od gubitka posla.
5. Nesuglasje s novim načinom rada.
6. Sumnja u nužnost promjene.

* Prosci studija 2003.

6 glavna izvora organizacijskog otpora promjena*

- 1. strukturna inercija**
- 2. ograničena pozornost prema promjenama**
- 3. grupna inercija**
- 4. prijetnja uspostavljenoj stručnosti**
- 5. prijetnja uspostavljenoj moći i**
- 6. prijetnja uspostavljenim alokacijama resursa**

* „Stephen P. Robbins

Perkov 20. i 21. 05. 2009.



Ne skrivajmo informacije od ljudi !

Ne smijemo **štititi ljude od negativnih, niti ih uspavljivati samo pozitivnim informacijama.**

Srednji sloj menadžera opire se dijeljenju informacija izvana s drugim menadžerima i zaposlenicima iz nekoliko razloga:

- Vjeruju da ljudi nisu dovoljno inteligentni i iskusni da bi ih shvatili,
- strahuju da će snositi krivicu zbog neugodnog tona informacije,
- boje se da će vijest srušiti cijenu dionice kompanije ako se pročuje te,
- brinu se da će loše vijesti uzrokovati pad morala, zarade i pojačati uobičajene trzavice i sukobe.

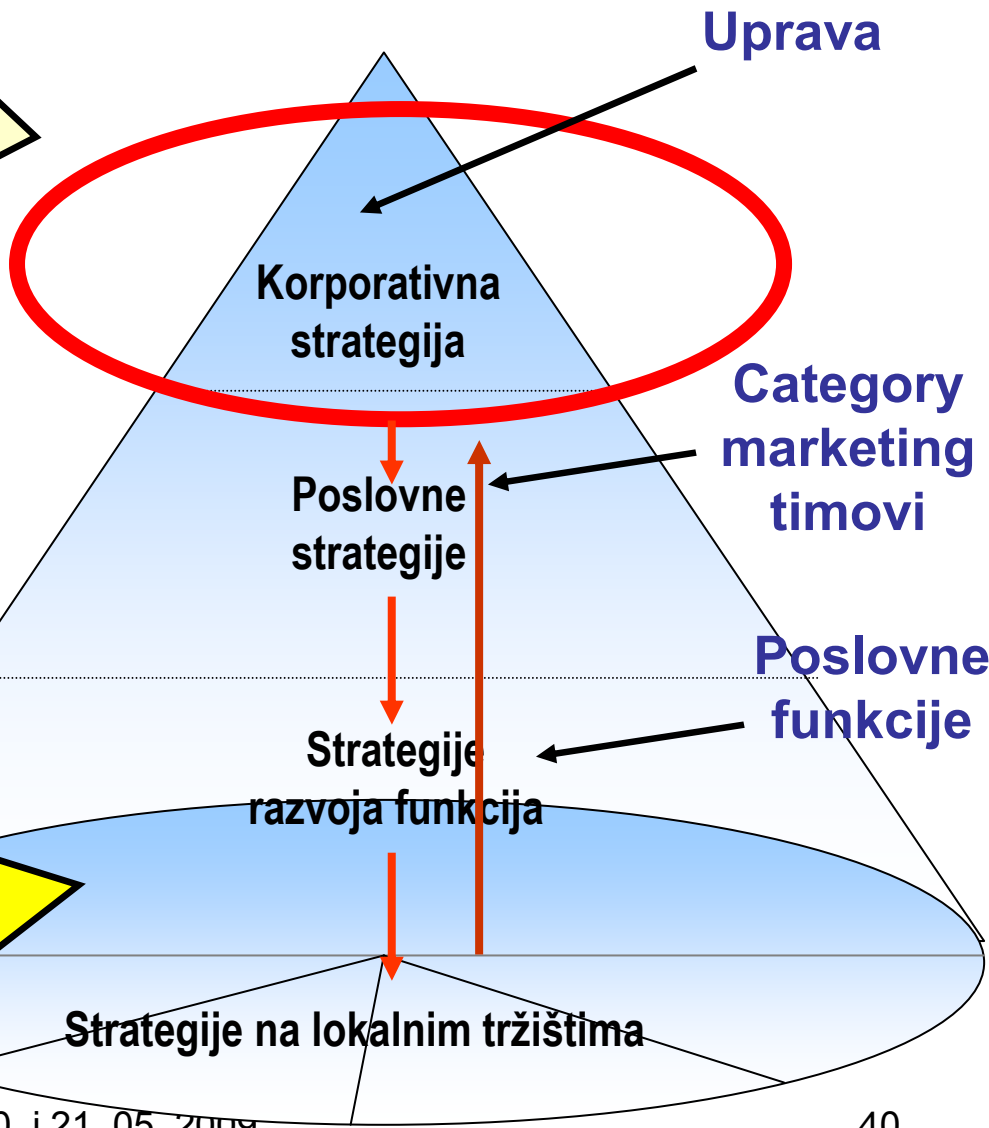


Proces strateškog planiranja

- Kojim se poslovima bavimo?
- Koja su nam strateška tržišta?
- Po čemu smo, kao korporacija, drukčiji od drugih?
- Koji su nam korporativni ciljevi?

- Kako ćemo razvijati naše poslovne programe?
- Po čemu će naši poslovni programi biti drukčiji od konkurenata; kako ćemo pobijediti svakog od njih?
- Koje ćemo proizvode razvijati i na kojim tržištima?

Koja sredstva/sposobnosti su potrebna funkciji (plan razvoja) da bi ostvarila/podržala implementaciju strategije ?



4. dio



Potreban je komunikacijski plan

- Zaposlenici žele znati **zašto** bi trebali pridonijeti aktivnostima na ostvarenju promjene.
- Pojašnjenjem rukovodstva u stilu „*Dakle, ukoliko to ne učinimo, nećemo biti profitabilni...*“,



Potreban je komunikacijski plan

- Izjava poput spomenute, zacijelo neće naići na dobar odjek unutar poduzeća jer je ona uopćena, nejasna i neuvjerljiva.
- Ima stotine drugih mogućnosti da bi se poslovalo profitabilnije! *Zašto baš ovakva promjena? Zašto sada? ...* bit će samo neka od hipotetskih pitanja i komentara zaposlenika.
- Ako menadžment ne izgradi, oblikuje i ne iskomunicira **snažni plan i program za specifičnu promjenu**, teško da će uspjeti dobiti naklonost ljudi koji su njome zahvaćeni.

Odgovori zaposlenika jedne veće hrv. hotelske menadžment kompanije na pitanje: **Kakva bi vam podrška trebala da vaš tim bude učinkovitiji?**

- *Toplina međuljudskih odnosa veliki je poticaj efikasnosti tima. Isto tako i pravilna raspodjela slobode i odgovornosti i mogućnost suradnje s ostalim članovima tima.*
- *Podrška da imamo nekog iznad nas s čvrstim leđima, da se imamo nekom obratiti u nevolji i u problemu koji nam se stvorio (da nas se sasluša)*
- *Da nas se više sluša, i čuju naši prijedlozi; nedostaju pohvale.*

- *Podrška je potrebna u vidu razumijevanja pretpostavljenih. Kritika nije uvijek konstruktivna.*
- *Nagrađivanje radnika novčanim nagradama ili usmenim pohvalama; to jača snagu i moć timova*
- *Povratna informacija i o zadovoljstvu, a ne samo nezadovoljstvu gostiju.*
- *Da me direktori pozdravljaju dok se sretnemo na hodniku.*
- *Bolja komunikacija po vertikali.*
- *Konkretnije upoznavanje s vizijom razvoja i strategijom poduzeća.*

3 glavna elementa vođenja promjena

“KAKO PREVLADATI ORGANIZACIJSKI I
INDIVIDUALNI OTPOR PROMJENAMA?”

**Vizija
(misija)**

**Zajedničke
vrijednosti**

Strategija

Komunikacijskim kanalima do promjena u poduzeću

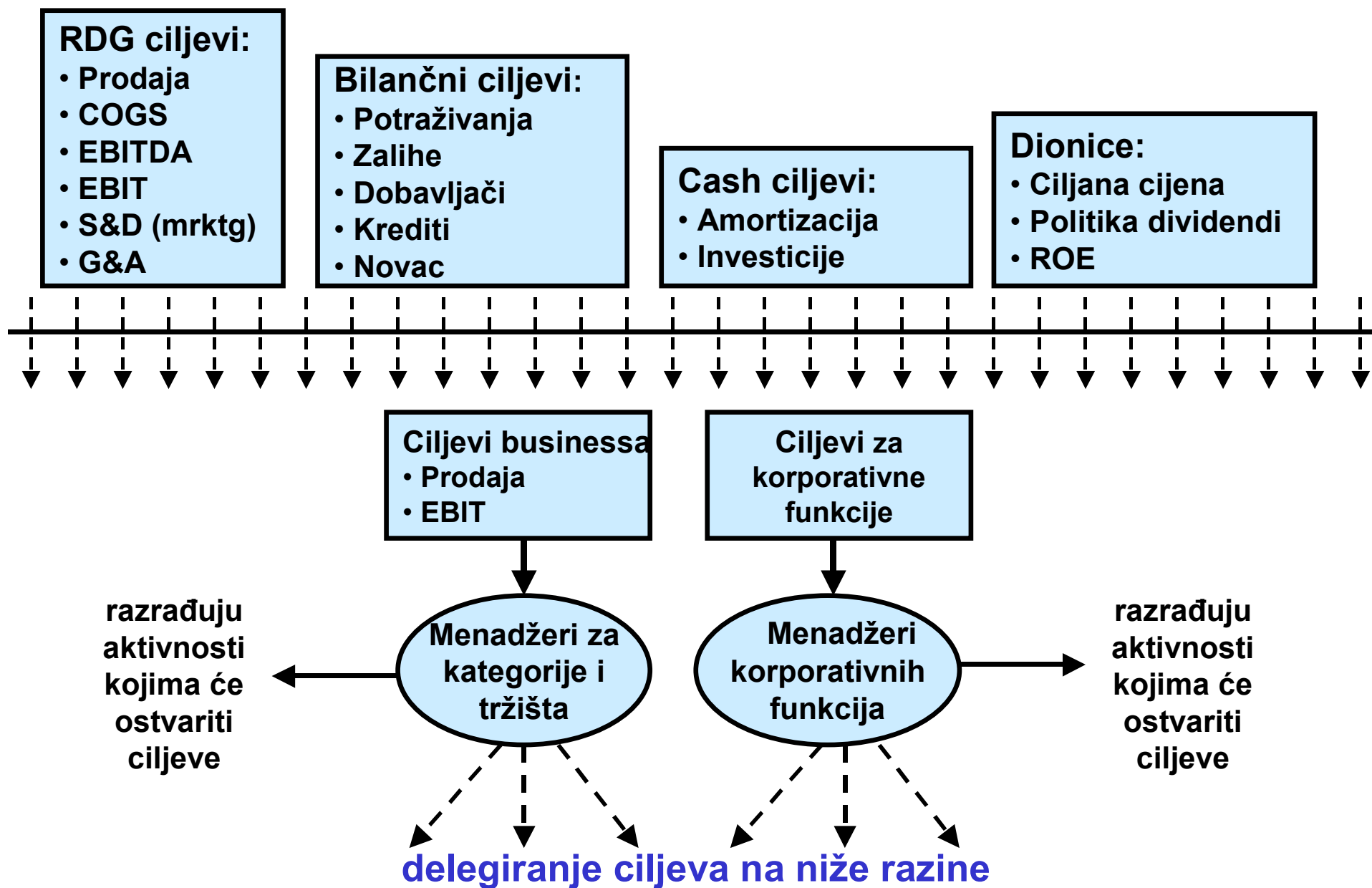
- 1. Kaskade s
postavljenim ciljevima**
- 2. Fokus grupe**
- 3. Sustavi za povratne
informacije od
kupaca/korisnika**
- 4. Ankete za osoblje**
- 5. Timski brifing**



1.a Kaskade s postavljenim ciljevima

- Kaskade s postavljenim ciljevima koriste se često za prenošenje misije i strateških ciljeva organizacije cijeloj organizaciji.
- Svrha je osigurati da svi radnici mogu **raditi u istom smjeru** i imati nešto što će usmjeravati njihove prioritete.
- Kako bi organizacijska misija i strateški ciljevi bili korisniji obično se prevode u **strateške ciljeve** za svaku razinu u organizaciji.

Primjer: kaskadiranje ključnih ciljeva

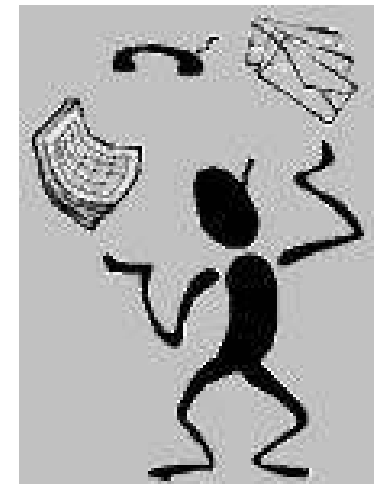


Fokus grupe

- Fokus grupe su popularniji način da izvršni direktori i viši timovi **prikupe relevantne i utemeljene informacije sa svih razina organizacije**, a ne samo od viših menadžera s kojima obično komuniciraju.
- Obično su organizirani na bazi odjela gdje se izvršni direktor sastaje s oko dvadesetak radnika s različitih razina odjela.
- Fokus je na tome **kako ova grupa gleda na organizaciju**. Što su sa njihove perspektive snage, a što slabosti? Koje su teškoće, a koje prilike? I kako se teškoće mogu riješiti, a prilike iskoristiti?

Sustavi za povratne informacije od kupaca/korisnika

- Posebno su dobar način **poticanja lateralne komunikacije** u organizaciji.
- Fokus je na onome što dobro radimo, što se može poboljšati i kako.
- Većina sustava za povratne informacije su bazirane na papiru, ali neke mogu biti i licem u lice.



Ankete za osoblje

- Ankete za osoblje obično se provode **anonimno preko upitnika**, iako se intervjui ponekad vode između osoblja i vanjskih agencija tako da se očuva anonimnost.
- One su sustavno sredstvo za prikupljanje mišljenja zaposlenih.
- Mogu se koristiti za dijagnosticiranje organizacijskih problema; procjenu posljedica promjena, usporedbu stavova prije i poslije promjene; prikupljanje povratnih informacija o akcijama, planovima i politikama Uprave; i identificiranje zajedničkih briga.

Timski brifing

Vjerojatno **najsustavnija metoda osiguranja informacija radnicima.**

Usvojen je radi poboljšanja komunikacija s radnicima i da se steknu prednosti komunikacije odozgo i odozdo. Koristi ga 63% organizacija (pola njih to prakticira već više od 15 godina)

⇒ Održavaju se u intervalima od dvotjednih do kvartalnih, ovisno o okolnostima, ali je važno da su sastanci unaprijed dogovoreni tako da se jasno vidi da su dio organizacijske kulture i strukture.

Učinkovite organizacijske promjene trebaju...

1. početi **uvjerenjem** da je promjena ispravna i važna
2. **motivirati sponzore** da pažljivo i promišljeno poduzmu pripremu neophodnu za oblikovanje i prodaju snažne priče o promjeni (engl. *change story*)
3. pridobiti i zadržati pažnju, **zainteresiranost i maksimalnu obvezu** svakog uključenog
4. uvjeriti svakog uključenog da poduzme željene konstruktivne **aktivnosti** i učini da se promjene ostvare na vrijeme, u okvirima proračuna troškova i s fokusom na cilj (eng. *on time, on budget, and on target*)

Za kraj radionice !!!

**“Tko god prestane s učenjem
je star, bilo u dobi od
dvadeset ili osamdeset.”**

Henry Ford

**“Anyone who stops learning is old,
whether at twenty or eighty.”**



Hvala na pažnji, doprinosu i vašem entuzijazmu.

Bilo mi je istinsko zadovoljstvo raditi i učiti zajedno s vama!



Trsje 15, ZAGREB
01 374 55 55
091 605 55 00
smart.consultants@zg.t-com.hr
www.smart-consultants.hr

Sretno!