

Kako voditi poslovne promjene i poticati zaposlenike?

dr.sc. Davor Perkov, *Smart consultants*, Zagreb

Valovi promjena, krize i uspjeha, neumitno ciklički udaraju o naše osobne i poslovne „obale“. Plima i oseka su izmjenjuju vječno a promjene uokolo su sve većeg obujma. Procjenjuje se da je u posljednjih 25 godina čovječanstvo usvojilo više znanja i informacija nego u ukupnoj dosadašnjoj povijesti planete Zemlje. Kakvo fascinantno vrijeme za življenje? Kada bismo barem nakratko mogli pogledati preko obzorja, koliko bismo samo bili bolji i uspješniji! Koliko je teško gledati unaprijed, ilustrira nam Charles Duell koji je kao direktor Patentnog ureda SAD, davne 1899. natuknuo kako bi možda trebao zatvoriti svoj ured, rekavši: „Sve što se moglo izmisliti, izmišljeno je!“ Upsss! Iz današnje perspektive nam se ta misao čini smiješnom i vrijednom žaljenja.

Promjena je vrlo težak izazov mnogim ljudima i poduzećima, pa se uprkos fundamentalnim promjenama našeg vremena, uvjerljiva većina njih ipak očajnički drži svojih ustaljenih načina rada. Za ljudsku vrstu je znakovito da nerado prilagođava svoje navike novim uvjetima pa je tako npr. karoserija prvog automobila Packard isporučena proizvođaču s držačem za konjski bič na vozačkoj konzoli!? Da vam je prije samo nekoliko godina netko sugerirao da će uskoro znanstvenici biti u mogućnosti klonirati ljudska bića i da će poduzeća zacijelo moći klonirati svoje najbolje zaposlenike, ili da će primjerice, milijuni radnih mjesta u razvijenim zemljama Zapada, biti preseljena u Indiju i Kinu, vjerojatno biste mu se nasmejali u lice i pomislili da dolazi odnekud iz Zone sumraka.

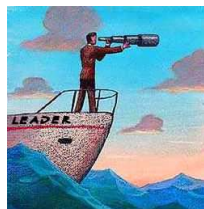
Kako voditi poduzeće u takvom hiperdinamičnom i nestalnom okruženju u kojemu se najrazličitije poslovne promjene događaju svakodnevno?

VOĐE MORAJU BITI HRABRI INDIVIDUALCI

Za vođenje ljudi kroz razdoblje dubokih, transformacijskih promjena potrebna je velika hrabrost. Radeći na poboljšanjima uspješnosti i promjenama, lideri – kao uostalom i svi drugi – moraju nadvladati vlastite dileme, frustracije i skepticizam. No, za razliku od ostalih, vođe

7 temeljnih liderskih odlika u procesima promjena

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



moraju krenuti prvi, pokazujući sljedbenicima put. Da biste kroz proces promjene vodili druge, morate prije svega imati hrabrosti *mijenjati sebe*.

Svi su živi (i veliki) gospodarski sustavi na početku bili mali: *Harley-Davidson* je stvoren u štaglju, *Dell Computers* u studentskoj sobi, *Podravka* je nastala iz male manufakturne proizvodnje marmelade a *Honda* u garaži.

I ona najdublja, fundamentalna poslovna promjena raste na jednak način. Ukoliko odbacimo stereotip da predsjednik uprave ili glavni direktor stvaraju promjene, bit će nam lakše pojmiti kako i sva velika intrakompanijska događanja započinju skromnim razmjerima. Naravno, postoje različite vrste promjena, od kojih neke poput restrukturiranja, donošenja nove korporativne strategije, uvođenja projekata za izgradnju društvene odgovornosti organizacije ili inkorporiranja akvizicije u poslovni sustav, može doista potaknuti samo uprava.

Te su nam promjene poznate ali one ne umanjuju strah, nevjericu i nepovjerenje, ne oslobađaju maštu i kreativnost te ne povećavaju kvalitetu razmišljanja zaposlenih u organizaciji. Kada sve promjene koje je potaknula uprava tvrtke neselektivno izjednačujemo s dubokim promjenama (što mnogi menadžeri na najvišim položajima nesumnjivo čine), lako je procijeniti moć uprave.

ZA PROMJENE JE POTREBNO MOTIVIRANJE LJUDI

Do kojeg opsega i kako najviši menadžeri doista mogu kvalitetno upravljati promjenom? Koliko smo puta čuli izjave poput: „Promjena se može ostvariti samo ako zagovornici dobiju podršku „sponzora“ u nekome od članova uprave?“; „Nema smisla ići dalje s projektom inovacije ako ne uključimo predsjednika Uprave“; „Ništa se značajnije neće ostvariti ako implementaciju promjene ne prezentiramo Upravi“; „Malo će se značajnih promjena ostvariti ako ih bude poticala samo Uprava!“; „Sudjelovanje Uprave nedovoljna je zamjena za stvarnu predanost i sposobnost učenje na svim razinama u organizaciji!“; „Ako Uprava ne koristi svoj autoritet na mudar način, smanjuju se izgledi za program rezanja troškova!“ i sl.



Navedena razmišljanja nisu znakovita samo za zaposlenike na nižim razinama hijerarhije, već tako često misle (i govore) i visoko rangirani menadžeri u uspješnim organizacijama. Charles Szulak, bivši predsjednik Odjela automobilskih sustava Visteon u tvrtki *Ford Motor Company* je kazao: *“Nekoliko ljudi na čelu tvrtke neće moći provesti značajne promjene u organizaciji u kojoj radi 82.000 ljudi.”*

Postoje dobri razlozi zbog kojih ti direktori i osobe poput njih imaju skromnije mišljenje o moći izvršnog vodstva. **Prvo**, oni znaju da su zaposlenici (osobito u velikim organizacijama) cinični prema zvučnim aktualnim programima koje predlaže uprava.

Drugo, oni poštuju bitne razlike između udovoljavanja zadaćama i entuzijazma. Programi promjene koje pokreće uprava uglavnom ne zahtijevaju entuzijastičku predanost zaposlenika, nego se temelje na udovoljavanju dobivenim zadaćama. Zaposlenicima u tom slučaju preostaje da se suglase s novom strukturom tvrtke ili organizacijom rada, jer znaju da će se inače morati konfrontirati sa svojim nadređenima. Budući da su svjesni kako je teško razlikovati vizije i naredbe posloводства upućene prema nižim razinama hijerarhije, iskusni viši menadžeri oprezno koriste svoj položaj jer ne žele potaknuti samo udovoljavanje zadaćama, već potaknuti predanost, samosvijest i istinski entuzijazam zaposlenika.

I **treće**, mudri direktori znaju da mnoge inicijative uprave za promjenama nisu samo neučinkovite, nego često pogoršavaju postojeće stanje. To se događa sa kratkoročnim financijski motiviranim promjenama koje povećavaju strah i unutarnje suparništvo kao i s

mnogim pokušajima uprave da poboljša učinkovitost organizacije angažiranjem novih menadžera izvana.

PROCES UVOĐENJA PROMJENA ZAPOČINJE POGLEDOM U BUDUĆNOST

Uvažavajući sadržaj i prirodu organizacijske promjene, te težnju za cjelovitom implementacijom, proces započinje konstruktivnim i prosvjetiteljskim pogledom u budućnost. Učinkovito uvođenje poslovnih promjena treba:

1. započeti 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*)

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. Zaposlenici žele znati zašto bi trebali pridonijeti aktivnostima na ostvarenju promjene. Pojašnjenjem rukovodstva u stilu „*Dakle, ukoliko to ne učinimo, nećemo biti profitabilni...*“, neće naići na dobar odjek unutar poduzeća jer je ono uopćeno, nejasno i neuvjerljivo. Ima stotine drugih mogućnosti da bi se poslovalo profitabilnije! *Zašto baš ovakva promjena? Zašto sada? Zašto upravo mi?* To će biti samo neka od hipotetskih pitanja i komentara zaposlenika.

Top menadžment na čelu s predsjednikom je odgovoran za dugoročnu vitalnost i konkurentnost poduzeća. Da bi ispunili ovu obvezu, moraju kreirati viziju, zajedničke vrijednosti i strategiju s ključnim korporativnim ciljevima. Za pozicioniranje uspjeha poduzeća u budućnosti, vrhovni rukovodni tim poduzeća k tome, treba odgovarajuću analizu i podatke o industriji, konkurenciji, kupcima, tehnološkim postignućima, promjenama zakonskih propisa i društvenim trendovima.

S obzirom na kompleksnost poduzeća, ne postoji univerzalni model kojim bi se moglo smisljeno objasniti sve dimenzije, dinamiku, iracionalnost reakcija i nelogičnosti povezanih s promjenama. Menadžeri se moraju latiti posla tj. proučiti promjenu, odabrati određeni pristup i poduzeti primjerene aktivnosti. Napori za uspješno vođenje poslovnih promjena u korporativnom svijetu jesu, uvjeren sam, umijeće koje se može naučiti! Naš konzultantski rad u hrvatskim tvrtkama nas je, naime, doveo do dvaju zaključaka:

1. Većina organizacijskih promjena je loše implementirana i zato predodređena za neuspjeh (što znači da nije dovršena na vrijeme, u okviru raspoloživog budžeta i s fokusom na postavljeni cilj)!
2. Vođenje promjena je bitna poslovna kompetencija koja se može naučiti!

Kada je izvorište za promjenu precizno razrađeni poslovni i komunikacijski plan, tada se može potvrditi da top-menadžment upravlja poslovnim promjenama.