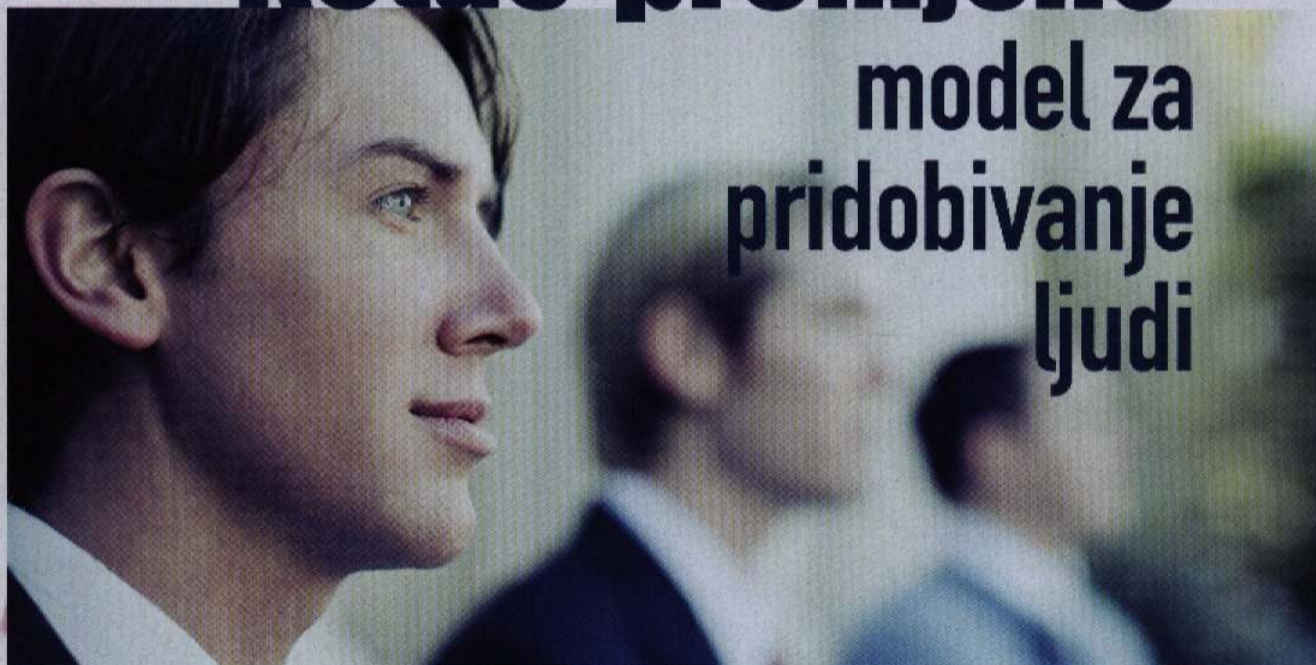


“Kotač promjene” - model za pridobivanje ljudi



Kako pridobiti ljude da se pridruže našim naporima za uspješno uvođenje promjena i preuzmu odgovornost za postizanje boljih rezultata poslovanja? Da bismo to postigli moramo pronaći djelotvorni način identificiranja i proaktivnog reagiranja na temeljne uzroke opiranja zaposlenika. To znači da moramo mnogo više pažnje posvetiti ljudima nego razglabanju o strategiji i organizacijskoj strukturi.



dr. sc. Davor Perkov

Preporučljivo je poduzeti odgovarajuće aktivnosti za nadilaženje dobro poznatih žalopojki zaposlenika koje se javljaju kada se poduzeće suoči s promjenama usmjerenima na nove oblike ponašanja i interpersonalnog komuniciranja. Evo nekoliko takvih stavova managera srednje razine, polaznika jednog od mojih seminara za veliko zagrebačko proizvodno poduzeće:

- „Management 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.“
- „Nedostatak povratnih informacija me demoralizira.“

Ovakva mišljenja mogu biti dragocjena za nadilaženje opiranja i jačanje spremnosti zaposlenika za prihvatanjem promjena. Što valja učiniti? Ako se usredotočimo na sličnosti umjesto na razlike,

otkrit ćemo obrazac kroz koji odrasli prolaze većinu vremena dok usvajaju nove vještine i načine ponašanja.

MALA POMOĆ ZA UVOĐENJE PROMJENE

Pomoću modela „Kotač promjene“ Douglasa K. Smitha, iz knjige „*Taking Charge of Change*“, možemo identificirati i usmjeriti specifične i djelotvorne individualne izvore animoziteta zaposlenika kako bismo ih pridobili za promjenu. Problemi mogu nastati u bilo kojoj fazi „kotača“ pa bit ovog modela nije da bude poput „kuhariće“ i pokaže nam recepte koje ćemo slijediti korak po korak. Prije bi se moglo reći da kroz individualni „kotač promjene“ ljudi prolaze na putu od starog prema novom načinu rada.

Tijekom procesa u kojemu, mijenjajući sebe napuštamo dosadašnje i započinjemo s novim načinima rada, na kušnji se nalazi svih šest aspekata „kotača promjena“. To je jedini put koji iz opiranja vodi prema činidbi, a činidba prema učenju.

1

RAZVIJAJTE OBOJE – I RAZUMIJEVANJE POTREBE ZA PROMJENOM I ŽELJU DA SE OSTVARI

Bez razumijevanja odgovora na pitanja *što* i *zašto* se mo-

Promjena ponašanja podjednako je pitanje emocija, srca, nutrine i odvažnosti, kao i uma. Sve dok mijenjanje svog ponašanja doživljava kao prisilu, čovjek pruža otpor.

raju mijenjati, te ukoliko nemaju želju ni motiva da to učine, ljudi neće poduzeti ništa. Zaposlenici obično mnogo brže razvijaju racionalno, intelektualno shvaćanje o potrebi za promjenom, nego što emocionalno zažele da se ona dogodi. Većina nas se, primjerice, slaže s potrebom za komunikacijskim kompetencijama kao što su slušanje s empatijom, timsko rješavanje poslovnih problema, konstruktivno rješavanje konflikata, djelotvorno pregovaranje itd. No, promjena ponašanja je podjednako pitanje emocija, srca, nutrine i odvažnosti, kao i uma. Sve dok mijenjanje svog ponašanja doživljava kao prisilu, čovjek pruža otpor.

2 STVORITE MINIMUM SPOSOBNOSTI ZA NOVE VJEŠTINE, NAČINE PONAŠANJA I MEĐULJDSKE ODNOSI!

Ako netko ne može otpjevati svoju nacionalnu himnu, tada zacijelo neće postati operna zvijezda, bez obzira koliko dobro razumio svoj problem ili koliko god ga istinski želio riješiti. Ali ovdje je naglasak na „minimumu“ kompetencija. Trebali bismo izbjegavati tako čestu pogrešku prihvaćanja zdravo za gotovo da netko „ne može nešto učiniti“ kada je stvarni problem da „ne želi to učiniti.“ Stručna literatura i iskustvena saznanja pokazuju da većina ljudi raspolaze kritično potrebnom sposobnošću koju zahtijevaju nove vještine i ponašanje.


3 POVEŽITE PLAN I ČINIDBU!

Najbolji planovi vode do konkretne činidbe. Zato ne treba izjednačavati dužinu vremena utrošenog na planiranje s djelovanjem i učincima. Pomažu samo jedno i drugo kao cjelina. No, svi znamo da ljudi u poduzećima češće koriste planiranje kao ispriku za sustezanje od akcije umjesto kao sredstvo da se promjena sustavno potakne i ubrza. Nitko nikad nije naučio tenis bez da je reketom prebacio bijelu lopticu preko mreže. Zato ništa ne može toliko doprinijeti razumijevanju potrebe i jačanju želje za promjenu kod zaposlenika, kao iskustvo promjene sam po sebi. Kako bismo pridobili ljude da preuzmu odgovornost za promjene, moramo kreativno osmisliti načine da dožive to iskustvo i osjete benefite početnih, makar malih pozitivnih pomaka, jer će u protivnom sve ostati samo na razini priče.

4 OJAČAJTE PODRŠKU KOJA PRATI ČINIDBU!

U konačnici, promjena je poticanje na pogreške i uspjehe. U vođenju ljudi kroz proces promjene, moramo obratiti pažnju na tri glavna izvora osnaženja podrške:

- **Rezultati uspješnosti** - najsnažniji izvor intenziviranja promjene jest izvedba. Ako već u ranoj fazi, proces promjena rezultira npr. makar minimalnim povećanjem profitabilnosti poduzeća, koja će zatim izravno utjecati na povećanje plaća ili rast dionica, onda će uz odgovarajuću komunikaciju rukovodstvo znatno lakše pridobiti sve veći broj zaposlenika za nastavak implementacije zacrtanih promjena.
- **Organizacijski sporazumi** - u najvećem dijelu razdoblja uvođenja promjene, ništa ne može tako usporiti ili zaustaviti proces kao što su modeli nagrađivanja i informacijski susta-



a statement of
quality and
service

savršeno mjesto
za vaše nove ideje

Vrijeme je za nove, svježije ideje - one su put ka uspjehu! Potakni kreativnost promjenom radnog okruženja!

Pozivamo Vas u Hotel Bristol u Opatiju, idealno mjesto za Vaša poslovna dogadjanja. U dnevni raspored uvrstite i hotelski Spa Beauty kutak kao i team building u Parku prirode Učka. Odabir Hotela Bristol u Opatiji odabrali ste savršeno mjesto za Vaše nove ideje!



Hotel Bristol**** Ul. M.Tita 108, Opatija
Tel.: 385 51 706 300, Fax: 385 51 706 301
info@hotel-bristol.hr www.hotel-bristol.hr

HOTEL
BRISTOL
CRICATA ***** OF

vi, načini uspona u organizacijskoj hijerarhiji, budžetiranje, planiranje, izvješćivanje i druge impersonalne realnosti života u poduzeću. Očiti, dobro poznati problem jest da postojeći sporazumi nikad u potpunosti ne podržavaju nove vještine, ponašanje i međuljudske odnose, kao pretpostavke za implementaciju promjene. Ove sporazume ne možemo ignorirati, ali moramo prepoznati situacije kada su u koliziji sa željenim promjenama.

- **Ljudi** - najkonstruktivnije jačanje podrške ljudima kako bi uspješno apsolvirali proces promjene dolazi od drugih ljudi u poduzeću (kolega, rukovodstva) i dionika izvan poduzeća. Što više ljudi bude interaktivno pokušavalo svladati vještine i ponašanje potrebne za novonastale okolnosti u okruženju poduzeća, utoliko će brže uspjeti, sami pritom otkrivajući što funkcionira, a što ne, te kako improvizirati i biti bolji.

REAGIRAJTE NA SVE IZVORE NEZADOVOLJSTVA KOD ZAPOSLENIKA

Ljudi rijetko nešto nauče iz prvog pokušaja. Umjesto toga, većina nastavlja po vlastitom „Kotiču promjene“ sve dok u cijelosti ne integriraju nove radne postupke u svoje svakodnevne aktivnosti. Da bismo im pomogli u upravljanju tim naporima, moramo cijelo vrijeme na umu imati ukupnu „širu“ sliku, neprekidno im postavljajući pitanja te zajedno s njima utvrđivati kako riješiti probleme i dubioze u vezi s odgovorima na pitanja. „Mi moramo živjeti promjenom“, rekao je Mahatma Gandhi. Življenje promjene najpragmatičniji je način preuzimanja managerske odgovornosti za vlastitu preobrazbu i jedini je čvrsti temelj na kojemu počiva vođenje ljudi kroz razdoblje sveobuhvatnih promjena u poduzeću.

