

Konferencija  
O UPRAVLJANJU PROMJENAMA

CMC 2011  
Change  
Management  
Conference

# “KAKO NADVLADATI INDIVIDUALNI OTPOR PROMJENAMA”

prof.dr.sc. Davor Perkov

Zagreb, 10. ožujka 2011.



perkov  
savjetovanje

KAKO NADVLADATI  
INDIVIDUALNI OTPOR PROMJENAMA?

## SADRŽAJ

1. Umjesto UVODA
2. Zašto promjena naliči putovanju?
3. Deset najčešćih izvora otpora i kako ga nadići?
4. “Kotač promjene”
5. ZAKLJUČAK



perkov  
savjetovanje

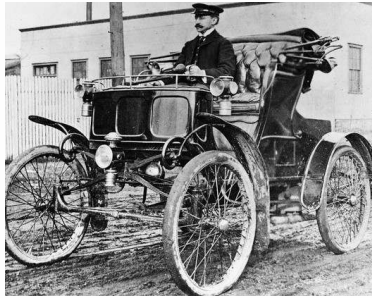
CMC konferencija 2011

2

Umjesto UVODA ...

## radimo "po starom"?

*Za ljudsku vrstu je znakovito da što manje prilagođava svoje navike novim uvjetima.*



*Sadržaj procesa društvenih promjena se sažeto može ilustrirati činjenicom da je karoserija prvog automobila Packard isporučena proizvođaču s držačem za konjski bič na vozačkoj konzoli!*



Glavni CILJ upravljanja promjenama jest osigurati **ljudske reakcije** na promjene u smislu njihove provedbe sukladno postavljenim ciljevima.





## Promjena je nalik putovanju

1. KAMO idemo?
2. KAKO?



## 3. KADA?

**“Ide nam tako dobro, da moramo nešto - mijenjati!”**

Izjava jednog uspješnog hrv. poduzetnika  
(40-tak zaposlenih, negdje početkom 2007.g.)



## 10 najčešćih 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 "Upravljanjem promjenama do održivog rasta poduzeća", EF Zgb, 2008., str. 325



## 10 najčešćih individualnih izvora otpora

6. Prijašnji poslovni uspjeh
7. Osjećaj pripadnosti
8. Razina samopouzdanja
9. Ugroženost od smanjenja 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%).



## 5 glavnih izvora otpora zaposlenika u S.A.D. \*

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.
5. Strah od gubitka radnog mjesta.



## 6 glavnih izvora otpora menadžera u S.A.D. \*

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.

\* Izvor: Prosci studija 2003.



## Sidite gospodo direktori “među ljude”!

*„Direktor se mora povremeno „spustiti“ do najnižih nivoa (radnika), te naći vremena i za razgovor s radnicima; ne mislimo sa svakim radnikom i ne mislimo na razglabanje o strategiji tvrtke“,*

stoji među timskim rješenjima s jedne od naših radionica s velikim klijentom (2008.) na temu otpora ljudi promjenama.

**Da ... točno! To je vrlo važan aspekt komuniciranja promjena!**



## Komunikacijski alati (taktike) za nadilaženje otpora

1. Informaciju o konkurentnosti tvrtke upotrijebite da biste izazvali **raspravu** s djelatnicima o tekućim i budućim problemima!
2. Pružite mogućnost zaposlenicima da obavijeste rukovodstvo o **nezadovoljstvu i problemima** s kojima se susreću!
3. Potaknite **dijalog o podacima** o poslovanju!
4. Postavite **visoke standarde (ciljeve)** i očekujte od ljudi da ih dostignu!



## Predvidivost faza otpora

U svezi prihvatanja promjena postoje tri tipa ljudi:\*

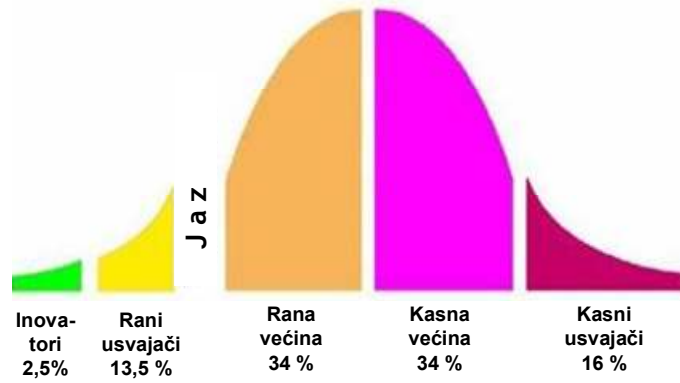
- **Prilagodljivi relativno brzo (20%)**
- **Prilagodljivi sporije (60%) i**
- **Neprilagodljivi (20%\*).**

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.

\* Izvor: Podaci za Hrvatsku temeljem istraživanja S. Marušića 1998.



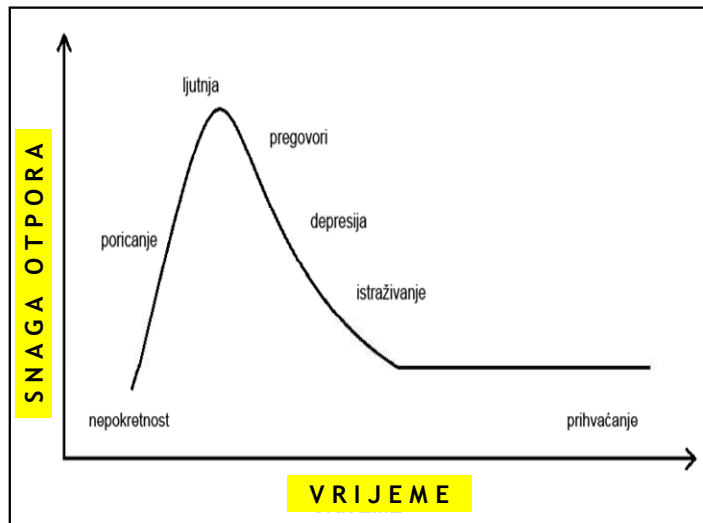
## Rogersova krivulja prihvatanja poslovne promjene



Izvor: <http://suewaters.wikispaces.com/file/view/Slide12B.JPG/31092781>



## Grafikon individualnog otpora







## Kako nadići otpor ljudi? (1)

1. Ljudi su različiti, pa svaka promjena zahtjeva **drukčiji (selektivni) pristup** i ne postoji zajamčena “čarobna formula” za uspjeh.
2. Važna je većina ljudi koja prvo traži odgovore na ključno pitanje (pitanje svih pitanja): **DSTJ ili WIIFM!**
3. Menadžeri moraju **poticati iskazivanje otvorenog otpora**; njime je znatno učinkovitije upravljati, nego prikrivenim.
4. Za proces promjene važan je **timing** trajanja; nije dobra ni kratkoća ali ni odugovlačenje.
5. Nema drugog načina da motiviramo ljude osim da s njima **-komuniciramo!**

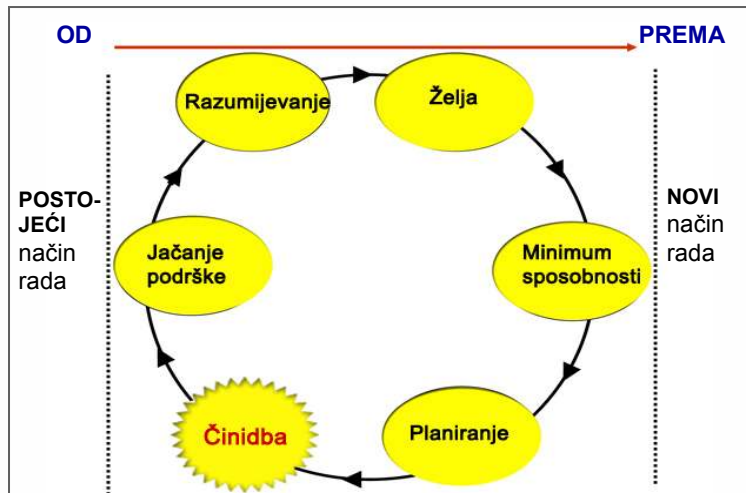


## Kako nadići otpor ljudi? (2)

6. Provođitelji promjena (i sponzori) moraju biti “**prodavači nade i priče**” (a ne magle ili napuhanih balona)!
7. Pri svladavanju otpora ljudi važno je povezati: **cilj - činidbu - rezultate.**
8. Svaka promjena traži od vodstva određeni **stil vođenja** koji poprilično zavisi o:
  - vrsti promjene (strateška/operativna),
  - situaciji u okruženju (teža/lakša),
  - korporacijskoj kulturi
  - značajkama menadžera (iskustvo, znanje, hrabrost, samouvjerenost..) i
  - značajkama zaposlenika (znanje i vještine, karakter, stav...).



## Individualni “KOTAČ PROMJENE”



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



## 1. Razvijajte oboje: POTREBU za promjenom i ŽELJU !

- Bez razumijevanja odgovora na pitanja **što, zašto i kako** se moraju mijenjati, te ukoliko nemaju **želju ni motiva**, ljudi neće poduzeti ništa.
- Zaposlenici brže razviju **racionalno** shvaćanje o potrebi za promjenom, negoli emocionalno.



## 2. Stvorite MINIMUM SPOSOBNOSTI koje zahtijevaju stjecanje novih vještina, novih načina ponašanja i međuljudskih odnosa!

- ❑ Ovdje je naglasak na „**minimumu**“ kompetencija.
- ❑ Stručna literatura i iskustvena saznanja pokazuju da **većina ljudi raspolaže osnovnom neophodnom sposobnošću** koju zahtijevaju nove vještine i ponašanje.

## 3. Povežite PLAN i ČINIDBU !

**Najbolji planovi = konkretna činidba!**

Zaposlenici češće koriste planiranje kao ispriku za sustezanje od činidbe umjesto kao sredstvo da se ona sustavno potakne i ubrza.



Za pridobivanje ljudi moramo ingeniozno i kreativno osmisliti načine da **prožive to iskustvo** jer će u protivnom sve ostati samo na verbalnoj razini.





## 4. Ojačajte PODRŠKU koja prati činidbu!

U vođenju ljudi kroz proces promjene, morate obratiti pažnju na četiri glavna izvora osnaženja podrške.

### 1. Rezultati uspješnosti!

Najsnažniji izvor usvajanja promjene jest **izvedba**.

### 2) Organizacijski sporazumi.

Ništa ne može tako usporiti ili zaustaviti proces kao što su interne procedure;

3) Ljudi. Što više **interaktivnosti** za stjecanje novih vještina i ponašanja, utoliko će ljudi brže uspjeti, **sami otkrivajući pritom** što funkcionira, što ne, kako improvizirati i biti bolji.



## 4) Reagirajte na sve moguće izvore nezadovoljstva i otpora, sve dok se nove vještine i oblici ponašanja ne integriraju u korporativni život.

Ljudi rijetko nešto nauče iz prvog pokušaja. Umjesto toga, većina nastavlja po vlastitom „kotaču promjene“.

Zato moramo cijelo vrijeme na umu imati **ukupnu sliku**, neprekidno im postavljajući pitanja te zajedno s njima utvrđivati **kako riješiti probleme i dileme** u vezi s odgovorima na ta pitanja.



## Zaključak: Učinkovite promjene poslovne trebaju...

1. Početi uvjerenjem da je promjena ispravna i važna.
2. Motivirati *sponzore* promjene da promišljeno poduzmu pripremu neophodnu za oblikovanje snažne priče (engl. *change story*).
3. Pridobiti i održati **zainteresiranost i maksimalnu posvećenost** svakog uključenog.
4. Uvjeriti svakog uključenog da poduzme željene konstruktivne **aktivnosti** i da se promjene ostvare na vrijeme, u okvirima proračuna troškova i s fokusom na cilj (eng. *on time, on budget, and on target*)

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



“Budućnost pripada onima koji su u vrijeme velikih promjena spremni učiti, a oni koji misle da više nemaju što naučiti ostat će zatečeni u svijetu koji više ne postoji.”

E. Hoffer, američki filozof i sociolog (1902-1938)



Hvala lijepa na pozornosti !

Bilo mi je istinsko zadovoljstvo  
sudjelovati na ovoj konferenciji.

Čestitke organizatorima uz zahvalu  
na pozivu.



*Perkov savjetovanje d.o.o.*  
Trsje 15, Zagreb  
01 374 55 55  
091 605 55 00  
perkov.savjetovanje@zg.t-com.hr  
www.perkov-savjetovanje.hr