

Je li vrijeme za promjene



Barbara Ružić, prof. psih.

Dosadašnja iskustva ili istraživanja provedena na ovom području ukazuju da gotovo polovina inicijativa za promjenu na organizacijskom nivou rezultira neuspjehom. Iako se pri uvođenju promjena često pozivaju i vanjski konzultanti kako bi pomogli u provođenju promjene, zaboravlja se da ključnu ulogu u prihvaćanju promjene imaju ipak **sami manageri tvrtke**. Uglavnom, neuspjeh je posljedica nekonzistentnosti; bilo da se radi o stilu rukovođenja, komunikaciji i očekivanjima u sklopu organizacijski poželjnih ponašanja (nepisana pravila ponašanja), pogrešne percepcije stavova i sustava vrijednosti te nadasve nedostatka komunikacije unutar tvrtke. Poteškoće u implementaciji poboljšanja mogu biti i posljedica prevelike usmjerenosti na tehnički aspekt provođenja procesa rada te prevelike usmjerenosti na postizanje kratkoročnih ciljeva.

Heraklit (535 – 475 p.n.e) davnih godina navodi: "Sve se kreće, sve se neprestano mijenja; stvari nastaju, mijenjaju se i propadaju". Drugim riječima, **promjena je realnost svakodnevnice**, pa tako i realnost vođenja svake tvrtke. Danas se smatra da previše harmonije i mira može dovesti do apatije i proizvesti previše tolerancije i prihvaćanja trenutne pozicije. Time si onemogućujemo reagiranje na nužno potrebnu prilagodbu tržištu. S druge strane, da nema promjene, planiranje daljnjeg poslovanja i ulaganja bio bi prilično lagan posao budući da se "sutra" ne bi razlikovalo od "danas" te ne bi bilo nesigurnosti.

PROMJENE UNUTAR TVRTKE

Potrebno je zapamtiti da je svaka promjena bolna, izaziva stres, konfuziju i anksioznost, a to rezultira i slabijim radnim učinkom. Općenito, ljudi pružaju otpor prema bilo kojem novom načinu ponašanja ili razmišljanja, budući da im to stvara neugodu. Npr. tražiti od nekoga da drugačije radi posao ili da preuzme neke drugačije odgovornosti, često implicira da je način na koji je do sada obavljao posao – pogrešan. Po-



Na zadnjoj radionici za Upravljanje ljudskim resursima, u razgovoru s ostalim kolegama koji se bave upravljanjem ljudskih resursa, došli smo do zaključka da je veliki dio organizacija suočen s potrebom **PROMJENE**. No ne isključivo promjene koja se odnosi na prilagodbu tržištu, već promjene u dosadašnjim pristupima i upravljanju ljudskim resursima, načina na koji rukovoditelji upravljaju svojim timom, odnosno promjene koja se odnosi na cjelokupnu organizacijsku kulturu.

gledajmo i naš svakodnevni život – jesmo li zaista spremni na prihvaćanje promjene u navikama koje smo stekli? Jesmo li zaista spremni na prihvaćanje novog načina razmišljanja, sustava vrijednosti ili je jaz između generacija samo "izmišljen"?

Kada se "borimo" s promjenama unutar tvrtke, zapravo se ne borimo s promjenom, već sa **strahom od promjene**. Nije upitna potreba za promjenom, već je upitna spremnost prihvaćanja novih gledišta, novih smjernica i novih ponašanja. Npr. ako su nam djelatnici u tvrtki zaposleni već niz godina ili smo im prvi i jedini poslodavac, vjerojatno imaju i razvijene stavove

i potrebu dugoročnog zaposlenja odnosno prihvaćanja "status quo" stanja.

Kada bismo vas upitali koji bi vam bio razlog uvođenja promjene u vašoj organizaciji, vjerojatno biste odgovorili: poboljšanje rezultata, neminovna kompeticija, neadekvatna organizacijska struktura (previše ili premalo hijerarhijskih razina, filozofija upravljanja, procesi rada) ili tehnologija (poboljšanje postojeće ili uvođenje novih tehnologija, organizacija rada i radnih procesa). Ljudi, organizacijska kultura bi također bili spomenuti, ali vjerojatno ne bi bili među prva tri nabrojena razloga.

IZVORI OTPORA PREMA PROMJENI

Izvori otpora prema promjeni mogu biti vrlo različiti. Mogu dolaziti iz same organizacije ili pojedinih djelatnika i/ili timova. Kada govorimo o organizacij-

Savjeti Poslovnog savjetnika

Da biste izbjegli otpor nužno je kontinuirano komuniciranje prema djelatnicima:

1. razvijte svijest da je postojeća situacija nezadovoljavajuća,
2. razvijte svijest da nema dobrih ili loših promjene, već da je promjena nužnost,
3. komunicirajte strategiju tvrtke svim djelatnicima, osigurajte komunikaciju i razmjenu informacija među pojedinim organizacijskim jedinicama,
4. omogućite djelatnicima razumijevanje razloga promjene, bilo da se radi o vanjskim ili unutarnjim uzrocima koji su doveli do potrebe promjene (npr. konkurencija, ubrzanje procesa rada, promjena zakonodavstva i sl.),
5. otvoreno razgovarajte o svim pitanjima, pa čak i neugodnima; ukoliko je potrebno uključite i vanjske stručnjake koji imaju ulogu facilitatora,
6. uključite djelatnike u davanje prijedloga što se može još bolje učiniti,
7. osigurajte da manageri svakodnevno razgovaraju sa svojim djelatnicima,
8. uključite nova, željena ponašanja u postojeći sustav upravljanja radnim učinkom ili razvijte sustav upravljanja radnim učinkom kojim ćete podržati razvoj nove organizacijske kulture.

skom aspektu, izvori otpora nam mogu proizlaziti iz same organizacijske strukture, koja i jest dizajnirana s ciljem osiguravanja stabilnosti (kroz opise radnih mjesta, praćenje radnog učinka, sustave nagrađivanja). Kočnicu pokušaja pojedinca da promijeni ponašanje predstavljaju i već razvijene grupe norme ponašanja ("nemoj to raditi drugačije, jer ćemo onda svi morati raditi na taj način"). Promjena može predstavljati prijetnju ekspertizi koju su razvili pojedinci ili grupe stručnjaka kao što može biti i prijetnja postojećim izvorima moći uslijed npr. preraspodjele autoriteta i donošenja odluka. Pojedinci ili grupe će pružiti otpor promjeni ukoliko vjeruju da će buduća alokacija resursa biti sasvim drugačije raspoređena (nagrade, sredstva i sl).

Nadalje, ljudi razvijaju navike, ponašanja i odnose bazirane na potrebama. Restrukturiranje ili uvođenje promjena podrazumijeva razbijanje dosadašnjih navika, ponekad i odnosa kako bi se razvila nova

ponašanja. Otpor se javlja budući da djelatnici nemaju puno pouzdanja da će novi programi uistinu rezultirati ponašanjima i odnosima koji će dovesti do boljih rezultata. **Pojedinac pruža otpor promjeni iz nekoliko osnovnih razloga:**

- nesigurnosti (npr. kod učenja novih programa, mogu postaviti pitanje "hoću li ja to moći naučiti i savladati?"),
- brige za osobnim gubitkom,
- vjerovanja da promjena nije u njegovim interesima kao niti u interesima organizacije.

KADA UVODITI PROMJENE?

Obično o promjenama počnemo razmišljati kada nismo zadovoljni postojećim rezultatima, a uvodimo ih kada je pad evidentan i bez naznake skorog poboljšanja. No što nam se tada događa? Da bi rezultati krenuli u pozitivnom trendu, treba proći određeni

zašto čitam poslovni savjetnik



Poslovni savjetnik je izborom tema iz poslovnog okruženja i njihovim komentarima najkompletniji hrvatski poslovni mjesečnik. Dio sadržaja koji je posvećen aktualnim poslovnim događanjima je vrlo stručno prezentiran, a raznoliki sadržaj omogućava svakome da pronađe teme direktno vezane za njegov posao, ali i upoznavanje s ostalim temama, tako da je istovremeno i informativan i edukativan. Završni dio lista također je zanimljiv i aktualan i može se ležerno pročitati tijekom mjeseca.

Mladen Koprek, dipl. ecc.
Direktor, Tondach Hrvatska d.d.

vremenski period. Ovisno o veličini organizacije, područja rada i poslovanja, period se može kretati od nekoliko mjeseci pa sve do nekoliko godina. To nam zapravo znači da imamo stalne skokove u porastu i padu produktivnosti.

Da bismo izbjegli negativne trendove, odnosno imali **kontinuitet** rasta i pozitivnih rezultata, promjene je potrebno uvoditi dok je kompanija u rastu i dok postiže dobre rezultate. Samo na taj način možemo izbjeći negativne trendove, odnosno u trenutku kada bi se bez uvedenih promjena javilo smanjenje produktivnosti, doći će do daljnjeg rasta. Dakle, dok postignemo najbolje rezultate trebamo analizirati organizacijsku kulturu, načine na koji obavljamo posao, radne procese, internu komunikaciju, procese odabira, razvoja i nagrađivanja djelatnika, procese odabira managera, tehnologije koje koristimo... Trebamo si postaviti pitanje: "Možemo li raditi drugačije, bolje?".

gama ...jer brine o Vama!

Ovlašteni HP Renew Channel Partner za područje RH.

HP Renew program

Potpuna funkcionalnost uz racionalna ulaganja.

Uštedite i do 40%

*HP Renew program nisu polovna ili ranije korištena računala

Info gama d.o.o.
Jarun 22, 10000 Zagreb
tel: 01/6651-777, fax: 01/6651-799
www.info-gama.hr, info@info-gama.hr