

# 10 koraka u upravljanju promjenama



mr. sc. Andreja Marčetić

Management postaje sve usmjereniji na pitanja kako upravljati promjenom. To predstavlja presudni pomak od gledanja na korporaciju kao na statičke entitete prema njihovom viđenju kao dinamičkih organizacija u stalnom stanju promjena. Suvremeni manageri moraju imati vještinu učenja zaposlenih da prihvaćaju promjene i lakše savladaju prelaženje iz starog u novo stanje. Manageri moraju razvijati zaposlene i učiti ih otvorenosti prema promjenama te prihvaćanju i poticanju prijelaza iz jednog stanja u drugo.

Promjena postaje najvažniji element uspješnog organizacijskog managementa danas. Sve promjene imaju u sebi element nepoznatog. Stoga, promjena uvijek nosi neki rizik. Npr. u pokušaju da se nosi s promjenama, institucija može riskirati ljudske, fizičke i tehnološke resurse, kao i kolektivno znanje. Većina osoba ima različite stavove prema riziku. „Element rizika“ zahtijeva od institucije da aktivno planira promjene, ne da ih čeka i onda se pokušava nositi s negativnim elementima koji iz njih proističu.

### KOJE SU KARAKTERISTIKE PROMJENA U SUVREMENOM RAZVOJU?

Svaki se proces, postupak, empirijsko pravilo, standard ili mjerilo preispituje i slaže u novi oblik. Rušenje konvencionalnih vrijednosti i kreativnost danas su ključevi uspjeha. Kompanije su generacijama gradile utvrde između sebe i svojih konkurenata. Danas najuspješnije kompanije grade mostove. Manageri moraju sve više usvajati, provoditi i koordinirati naizgled konfliktne mjere, boriti se protiv konkurenata i istovremeno osnivati s njima zajedničko poduzeće. Oni koji znaju preispitati način ponašanja i pretvoriti ga u uspjeh za svoju kompaniju, postat će vođe i uzori. Taj djelomično intelektualni, a djelomično pragmatični proces odražava način razmišljanja i djelovanja u programu vrhunskog managera.



Neki naš svijet nastat će u vrijeme izgrađenog, a neki će biti nalik onima koji su prije nje opet drugo. Neki će biti otvorenosti, a odgovore će dati management.

### KAKO UVODITI PROMJENE?

Manageri različitih razina moraju znati kako oblikovati organizaciju, kako se ili tvrtke kako bi mogla savladati promjenjivu dinamiku poslovanja i postići planirane ciljeve. Pri uvođenju promjena u organizaciju, manageri moraju biti s Newtonovim zakonom: „Ono što ostaje u stanju mirovanja, na njega vanjska sila ne prisili da se promijeni“. Pobornike promjena treba poticati, a ne protivljenjem, ljutnjom, otporom. Pa kako onda učinkovito uvesti promjene? Živimo u okruženju gdje se grade velike poslovne strukture, a kultura ličnosti nije važniji faktor.

### KOJA JE FORMULA ZA USPJEŠNE PROMJENE?

Ova formula ne smije se svoditi na nadžbu troškova i korištenje resursa, već na pokretačke sile, a ne samo na troškove. Ako su visoki troškovi, a niska razina nezadovoljstva zaposlenih, to nije bolji poslovni model i o

# Upravljanju



živaju društvom znanja, a drugi ga smatraju struk-  
turalnim umovima ljudi. Odgovori koje traži sutrašnjica  
od toga što imamo danas. Nastupa promjena, a po-  
gledamo je. Nalazimo se u svijetu kaosa i prave nesigur-  
nosti, a to kako upravljati promjenom, pokušava naći

## PROMJENE?

Upravljanje mora naučiti  
organizaciju odjela, jedini-  
čnu reakciju na pro-  
bleme i ostvariti  
uvođenju promjene  
ne izravno susre-  
nom inercije: „Tije-  
nje sve dok ga neka  
to stanje promije-  
na dočekuju sa sum-  
njom pa i sabotazom.  
to provesti promje-  
nu koje obožava i na-  
ređuje vođe. Međutim,  
od organizacije.

## ZA POTICANJE

ne zamišljati kao jed-  
nostavni, već kao jednadž-  
bu preke promjene su  
jednostavni, može se izoštri-  
ti, te trebate stvoriti  
vizualizirati proces još

pažljivije kako biste prevladali troškove.

Beerova jednadžba promjene:

Promjene:  $N \times M \times P > T$

### **N = nezadovoljstvo**

Vođa mora stvarati nezadovoljstvo statu-  
s quo. Uspješniji je manager koji pota-  
kne nezadovoljstvo, umjesto da reagira na  
njega.

### **M = model organizacije poslovanja**

Model poslovanja koji će dati strateš-  
ki smjer za promjenu koju stvarate, kakva  
nam je organizacija potrebna kako bismo  
postigli uspjeh sada i u budućnosti. Model  
mora biti konkretan i mora se odnositi na  
ljudu, politiku i strategiju kompanije, sred-  
stva, strukturu i zajedničke vrijednosti.

### **P = proces**

Za postizanje promjene potrebna su sred-  
stva, tehnologija, nadareni ljudi i promidž-  
bena kampanja. Za spajanje svega toga po-  
treban je proces koji omogućava promjenu  
i pridonosi usmjeravanju prema planira-  
nim ciljevima.



rane, koje su rezultat a se riješi neki novčani nove mogućnosti. Ako reno na stalno poboljša- e bavi, tada će strategija erene na traženje prili- će se čekati trenutak kad vjetom opstanka. S ob- ođenja, promjena može **radikalna**, koja je obič- što što još danas vrije- rijediti ili počinje vrije- or. novi zakon, novi logo

kompleksnost, promje- **racijske**, relativno mirne voljno sveobuhvatne, te koje su nagle i brze, ali i pritiskom tržišta.

duše, uravnotežen pri- trebi reagira na stvarne erne prednosti i slabos- eba primjenjivati kom- h promjena i revolucio- de kompanija presudna

cija = primjereno

## KEYS IT ALL

alnu ekonomiju viška o besprijekornim trži- ni rizik ili prilika da će sve. U svijetu bez gra- tvrtke koje se čine samo od drugih ili oni koji ostvariti prednost kako na reputaciji i tržišnom iti sve ostale. Primjer za njihov operacijski sustav olji, no tvrtka je uspjela standard, pridobiti dru- ju aplikacije za njihovu s. Takav razvoj događaja eta.

se može opisati ovako nastaju i isporučuju se otvaraju, a sve pomoću svakodnevno mijenja. U dina stvar u koju može- nica da sigurnost posta- vjerojatne stvari postaju ost je nemoguće pred- ra stvarati - ili ćete gle-

**stvarati - ili ćete e dogode.**

## Savjeti Poslovnog savjetnika

### 10 osnovnih koraka u upravljanju promjenama

1. Izradite plan komuniciranja promjena.
2. Objasnite primjereno svakom zaposleniku **ZASTO** se uvode promjene, **ŠTO** se na njega odnosi – kako će se promijeniti njegov posao.
3. Objasnite **TKO** i kako će ga obučiti za novi posao.
4. Izrazite vjerovanje u njegovu sposobnost za savladavanje izobrazbe – motivirajte ga (pitajte ga za ideje / sugestije za primjenu promjena).
5. Osigurajte pravovremeno novo radno mjesto.
6. Istražite alternative.
7. Očekujete najbolje.
8. Pokažite drugima da to možete ostvariti.
9. Povežite se s drugima, budite poštteni i istinoljubivi.
10. Zadržite istraživački duh i budite na vrijeme spremni.

dati kako stvari nastaju ili ćete pridonijeti da se dogode. Evolucija nije dobra ili loša – ona jednostavno jest. Električna energija se može upotrebljavati za ubijanje ljudi ili za pripremu jela. Internet se može upotrebljavati za distribuciju dječje pornografije ili za edukaciju. Budućnost ne postoji, ona postaje onakvom kakvom je mi učinimo. U temelju budućnosti nalaze se pitanja, a ne odgovori. Na tom putu nemojte očekivati puno tehnološke pomoći, jer kako kaže Pablo Picasso: “Računala su beskorisna. Mogu nam dati samo odgovore.” Ali postavljate li pametna pitanja, brže od bilo koga naći ćete se u hipu ispred svih ostalih.

Pri tome, kako bismo uspjeli, moramo prestati biti toliko “normalni”. Ako se ponašamo poput drugih, vidjet ćemo iste stvari, dolaziti do sličnih ideja i razvijati identične proizvode i usluge. U najboljem slučaju “normalna” proizvodnja stvorit će “normalne” rezultate. U svijetu u kojem pobjednik dobiva sve, “normalno” = ništa. Budućnost pripada onima koji će iskoristiti priliku da je stvore jer *“Preživjeti neće naj-snažniji niti najpametniji, već promjenama naj-prilagodljiviji”* (C. Darwin, 1882). 