

Empowered lives.
Resilient nations

VODIČ KROZ PROMENE



PRIRUČNIK ZA PODRŠKU ZAPOSLENIMA
U JAVNOJ UPRAVI U PROCESU PROMENA I
REFORME JAVNE UPRAVE



Stavovi izneti u ovoj publikaciji pripadaju autoru i ne predstavljaju nužno stavove Ujedinjenih nacija, odnosno UNDP-a ili država članica.



Empowered lives.
Resilient nations

VODIČ KROZ PROMENE

PRIRUČNIK ZA PODRŠKU ZAPOSLENIMA
U JAVNOJ UPRAVI U PROCESU PROMENA I
REFORME JAVNE UPRAVE

Autor: Igor Stević

* U okviru projekta:

“Upravljanje promenama – jačanje kapaciteta Ministarstva državne uprave i lokalne samouprave za upravljanje promenama u procesu reforme javne uprave”

Beograd, novembar 2015.

Vodič je dostupan u elektronskom obliku na sajtu Ministarstva državne uprave i lokalne samouprave

PREDGOVOR

Poštovani,

Zadovoljstvo mi je da vam predstavim publikaciju namenjenu zaposlenima u javnoj upravi, koja u vidu praktičnog vodiča objašnjava promene i načine za upravljanje promenama sa tehnikama rukovođenja u cilju podrške reformskim procesima. Promene počinju prvo od rada na sebi te je tako i ovaj vodič plod rada koje je Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave (MDULS) preduzelo. Vizija nam je da postanemo institucija koja pruža podršku drugima u procesu reorganizacije, da uspostavimo bolju politiku upravljanja ljudskim resursima i da uspostavimo potrebne mehanizme promene unutar administracije.

Sa druge strane, reformski put kojim se krećemo je zajednička vizija građana Republike Srbije. Deo toga je i reforma javne uprave koja treba da osnaži poverenje građana da država vodi računa o njima, da im pripada i da ih podržava. Dakle, da država postane servis građanima. To najvećim delom zavisi od vas kojima je prvenstveno namenjen ovaj Vodič kroz promene. Moramo da verujemo u sebe i u svoju sposobnost da stvorimo nešto novo i drugačije. Za usaglašeno i sinhronizovano sprovođenje novih zadataka pred nama, od ključne je važnosti da razumemo i na adekvatan način sagledamo sveobuhvatnost očekivanih promena koje proizilaze iz ovih poslova.

Sagledavajući dinamiku procesa upravljanja promenama, zaključili smo da je, u cilju razumevanja potrebe za promenama i onoga šta nam one donose, ključna promena kulture poslovanja i promena svesti zaposlenih u javnoj upravi. Publikacija predstavlja prvi korak u razumevanju ovih promena. Od zaposlenih u javnoj upravi se očekuje promena u načinu

rada administracije, odnosu prema poslu i odgovornosti zaposlenih, veća produktivnost, inovativnost i kreativnost, kao i orijentacija na rešavanje izazova. To je dugotrajan proces koji ujedno zahteva i izmenu načina vrednovanja rada zaposlenih, a u cilju povećanja kvaliteta usluga građanima i privredi uz najmanje troškove. U narednom periodu ćemo nastojati da zajedno sa vama dopunjujemo i proširujemo ovaj Vodič, kako i sami budemo usvajali nova znanja i veštine i menjali svoje navike u načinu rada i odnosu prema poslu i odgovornosti.

Vodič je pripremljen u okviru projekta „Upravljanje promenama – jačanje kapaciteta Ministarstva državne uprave i lokalne samouprave za upravljanje promenama u procesu reforme javne uprave“. Projekat je finansijski podržan od strane Ambasade Kraljevine Norveške u Beogradu, a realizovan od strane Ministarstva državne uprave i lokalne samouprave i Programa Ujedinjenih nacija za razvoj.

Ovom prilikom želim da iskažem svoju zahvalnost Ambasadi Kraljevine Norveške, Programu Ujedinjenih nacija za razvoj i svim učesnicima na projektu za doprinos koji su ostvarili u toku perioda implementacije projekta.

S poštovanjem,

dr Kori Udovički

Potpredsednica Vlade i
ministarka državne uprave i lokalne samouprave



SADRŽAJ



OSNOVE UPRAVLJANJA PROMENAMA	7
ŠTA JE UPRAVLJANJE PROMENAMA I KOJE VRSTE PROMENA POSTOJE.....	7
ZNAČAJ UPRAVLJANJA PROMENAMA	7
ULOGA LJUDI U PROMENAMA.....	9
OTPOR PROMENAMA I KRIVA PROMENA.....	9
Poricanje.....	10
Otpor.....	10
Istraživanje.....	11
Posvećenost.....	12
OSNOVNI KORACI U UPRAVLJANJU PROMENAMA	12
VAŽNOST I NEIZBEŽNOST PROMENA	12
KOALICIJA ZA PROMENE.....	13
ZAJEDNIČKA VIZIJA PROMENE	14
KOMUNICIRANJE PROMENE.....	14
STVARANJE MOGUĆNOSTI ZA DELOVANJE	15
POSTIZANJE BRZIH POBEDA.....	15
ISTRAJAVANJE I OSIGURAVANJE PROMENE.....	16
UTICAJ KULTURE ORGANIZACIJE NA PROMENE	16
ODBRAMBENA KULTURA.....	17
KONSTRUKTIVNA KULTURA.....	18
ŠTA RADITI SA KULTUROM ORGANIZACIJE U PROCESU PROMENE?	18
KAKO STVORITI PROMENU PONAŠANJA KOD SARADNIKA?.....	18
Preporuke za dalje čitanje.....	19
ANEKS 1:	
PRAKTIČNE TEHNIKE RUKOVOĐENJA KAO PODRŠKA UPRAVLJANJU PROMENAMA.....	20
Delegiranje.....	20
Tehnike pružanja povratnih informacija saradnicima.....	21
Timski rad.....	22

OSNOVE UPRAVLJANJA PROMENAMA

Šta je upravljanje promenama i koje vrste promena postoje

Vreme u kome živimo je vreme promena. Promene su toliko sveobuhvatne i brze da utiču na sve aspekte naših života. Ritam promena neumitno se prenosi i na organizacije i radno okruženje u kome delujemo. Brzina promena, kao pojava često se objašnjava i fenomenom takozvanog "ubrzanja vremena". Konstantni razvoj tehnologija stalno ubrzava život u savremenom društvu.

Dovoljno je sagledati samo dva primera čiji smo bili savremenici u našem radnom veku. Masovno uvođenje personalnih računara u sve vrste poslova, koje je započelo 80-tih godina, da bi 90-tih postalo standard dodatno je podiglo zahteve u pogledu brzine i organizacije posla, omasovljenjem primene Interneta. Sada se ne može zamisliti većina savremenih radnih mesta bez upotrebe računara i elektronske pošte. Još skoriji i drastičniji primer su mobilni telefoni. U prvom koraku su nas učinili svuda dostupnim. U drugom koraku, kroz takozvane "smart phones", učinili

su da je naš posao mnogo lakše prati i van kancelarije. Karakteristično za ove promene je što su one bile postupene, odvijale su se kroz niz godina i sa vremenom su prihvaćene kao neizostavan deo posla.

Za razliku od promena koje su uslovljene razvojem tehnologija i civilizacijskim napretkom, imamo veliki broj promena prouzrokovanih promenom okruženja u kome organizacije funkcionišu. Izvori ovih promena mogu biti interni – primeri su unapređenje procesa i propisa zarad bolje efikasnosti organizacije ili eksterni – primeri su promene zakonskih okvira, procedura i propisa, promene prouzrokovane usklađivanjem sa novim zahtevima građana i privrede, usklađivanje sa evropskim standardima na putu priključivanja Evropskoj uniji, zatim zahtevima različitih međunarodnih institucija, kao što su MMF, Svetska banka, itd.

Neke promene ne dolaze postepeno, već se odvijaju brzo - rokovi koji se postavljaju pred organizacije da ih sprovedu su u mesecima. Često su i dubinske po svom obuhvatu - traži se promena organizacije rada, strukture organizacije, strategije, dugoročnih ciljeva ili čak potpuna promena načina razmišljanja, odnosno pristupa radu. Nekada predstavljaju i preduslov kako bi se odgovorilo na globalne izazove.

Upravljanje promenama nastalo je kao odgovor na preko potrebnu podršku organizacijama. Upravljanje promenama predstavlja **organizovan pristup** u vođenju pojedinaca, timova ili organizacija iz postojećeg do željenog stanja, ka ostvarenju željene vizije i strategije.

Značaj upravljanja promenama

Zbog količine promena koje se stavljaju kao imperativ pred organizacije, one se veoma često nalaze u neprekidnom procesu promena. Dok se





završi jedan proces promene započeo je već neki drugi. Promena u današnje vreme postaje trajan paralelni proces koji prati rad i organa i organizacija državne uprave.

Statistički podaci iz zvaničnih istraživanja pokazuju da dve trećine svih promena završe neuspehom. Ili ne donesu očekivane rezultate (unapređenje efikasnosti i efektivnosti organizacije), ili ne zažive, odnosno nakon nekog vremena organizacija se vrati na stare obrasce ponašanja – odbaci promenu.

Neki od ključnih razloga za neuspeh promena su: otpor zaposlenih, loša komunikacija, nedovoljno treninga za ljude da se pripreme na promenu, gubitak ključnih ljudi u procesu promene, troškovi koji su premašili planirani budžet. Prva dva razloga su najveći izazov za uspeh promene i ujedno i ključ uspeha. Prevazilaženje otpora kod zaposlenih i pravilna komunikacija najviše uvećavaju šanse za uspešno sprovođenje promene.

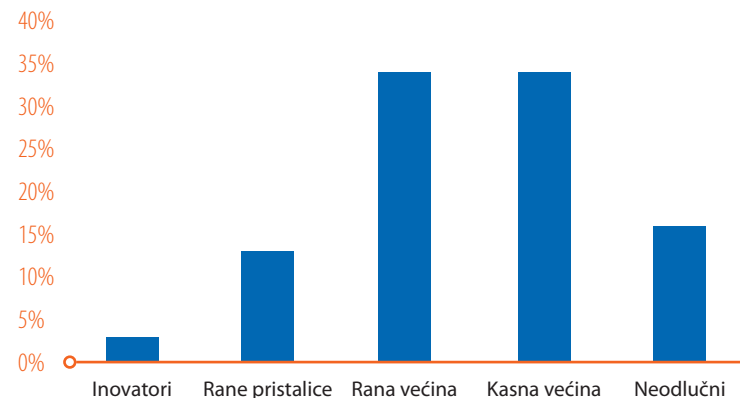
ŠIRENJE INOVACIJA - ODNOS PREMA PROMENAMA

U organizaciji postoje ljudi sa različitim stavom prema promenama i inovacijama svake vrste. Prema istraživanjima profesora komunikologije i kreatora teorije difuzije inovacija, dr Evereta Rodžersa kada je u pitanju odnos prihvatanja ili odbijanja inovacija u životu ljude možemo podeliti na:

1. **Inovatore (2-3%) – spremni na rizik i prihvataju inovacije koje možda mogu i da propadnu.**
2. **Rane pristalice (13-14%) – otvoreni da prihvate novine, kada vide da su potencijalno korisne ili da imaju šanse za uspeh.**
3. **Ranu većinu – prihvataju novine, ali tek kada se uvere da ih svrstvanje uz promenu neće ugroziti (34%).**
4. **Kasnu većinu – priključuju se kada se korist od promene već dokaže (34%).**
5. **Neodlučne – najduže su uzdržani od prihvatanja promena (16%).**

Za uspeh promene važno je prepoznati inovatore u organizaciji i pružiti im podršku. Zatim uložiti dodatnu energiju da se obezbede rane pristalice, posebno oni članovi tima koji uživaju ugled i integritet u organizaciji. I na kraju, ukloniti prepreke prvim dvema grupama u početnim inicijativama vezanim za proces promena, kako bi mogli da pridobiju podršku rane većine.

ODNOS PREMA PROMENAMA



Uloga ljudi u promenama

Uspeh promene najviše zavisi od dovoljnog broja ljudi unutar organizacije koji preuzmu odgovornost za svoj deo posla u promeni. Da bi zadobili poverenje ljudi u procesu promene važno je da razumemo da nemaju svi ljudi isti odnos prema novinama i promenama, i da od toga zavisi kako će se zaposleni postaviti prema izazovima promena u organizaciji.

Svaka promena u organizaciji ljude izbacuje iz zone komfora. Suočava ih sa nečim nepoznatim što će imati neke posledice na način obavljanja njihovog posla, možda i na način kako su nagrađeni za svoj rad, pored toga postavlja se i pitanje da li će promeniti radno mesto ili neki možda i ostati bez istog.

Upravo zbog ovakvih nepoznanica neizbežna posledica svake promene su osećanja nesigurnosti i nelagode. Najčešće reakcije su nepoverenje u donosiocima i promotere promene, sumnja u namere koje stoje iza promena, zabrinutost i strah za sopstveni posao. Zabrinutost za sopstvenu egzistenciju i za egzistenciju svoje porodice. Sve ovo proizvodi glasine. A kada glasine nadjačaju glas zastupnika promene, šanse za uspeh se drastično umanjuju.

Otpor promenama i kriva promena

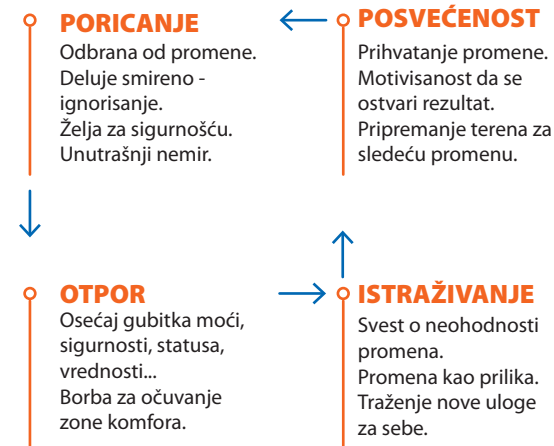
Ovakav razvoj situacije dovodi do otpora promenama i najčešći uzroci otpora promenama su:

- Nejasni razlozi za promenu,
- Nizak stepen poverenja u zastupnike promena,
- Loša komunikacija i nedostatak informacija,

- Izostanak nagrada i pohvala u samom procesu,
- Nedostatak znanja i stručnih kompetencija,
- Strah od nepoznatog,
- "Stari načini" rada i poslovna rutina,
- Umor od konstantnih promena.

Važno je razumeti da ne postoji urođeni otpor prema promenama. Otpor je prema osećanju nelagode ili strahu koje donosi nepoznato. Što više ljude upoznamo sa razlozima, značajem, koracima i željenim rezultatima promene već je šansa da će je prihvatiti ili joj makar neće stajati na putu.

Svaki čovek kada je suočen sa promenom koja se od njega očekuje prolazi kroz iste korake, odnosno faze promene. Ove faze promene poznate su i kao kriva promena: poricanje, otpor, istraživanje i posvećenost. Brzina prolaska i jačina svake faze je individualna i zavisi od čoveka, ali su ponašanja, reakcije i način pružanja podrške ljudima pri prelasku u sledeću fazu isti.



Poricanje

Poricanje je odbrana pojedinca od promene kroz ignorisanje ili neodgovaranje na zahteve koje promena pred njega postavlja. Ovakvo ponašanje dolazi iz želje da se sačuva prošlost i osećaj sigurnosti (jer nam je uvek sigurnije da radimo nešto poznato i uobičajeno nego nešto novo i nepoznato). Ponekad je teško i prepoznati poricanje jer ljudi potiskuju nezadovoljstvo u sebe, nemir i stres je unutrašnji, a spolja deluju smireno i hladno.

U fazi poricanja ljudi obično:

- Izbegavaju temu promena;
- Čekaju i prave se da se ništa nije promenilo;
- Rade samo dosadašnje, rutinske poslove (obično sa obrazloženjem da se nema vremena za te nove zahteve);
- Fokusriraju se na detalje i usporeno isporučuju očekivane rezultate;
- Prebacuju krivicu i krive druge za probleme koji nastaju (a ne pokazuju inicijativu da ih reše);
- Komentarišu odluke i ponašanja rukovodstva ("ovo će proći kao i prethodne reforme", "ne moram ja to da radim", "to se mene ne tiče", itd.).

Posledice ovakvih ponašanja su odlaganje neizbežnog, izgubljene prilike u procesu i potkopavanje promena nečinjenjem, odnosno nedoprinošenjem i neučestvovanjem u promeni.

RUKOVODIOCI TREBA DA POMOGNU ZAPOSLENIMA DA ŠTO PRE IZAĐU IZ FAZE PORICANJA:

- **Više vremena uloženo u komunikaciju – cilj je razjasniti da je promena neizbežna i što više približiti ceo proces, korake i željene rezultate.**
- **Više praćenja radnog procesa – pružanja povratnih informacija, pohvaljivanja za dobro urađen posao i usmeravanja u delovima posla koji se ne rade na očekivani način. Važno je da se izbegne kritika (zamena je usmeravanje), jer kritika tera zaposlene dublje u odbrambena ponašanja.**

Videti anekse za više detalja o praktičnoj primeni ovih veština.

Otpor

Kada ljudi shvate razmere promene, razumeće i da je otpor promeni sledeća neizbežna prirodna reakcija. To je u stvari otpor nepoznatom i pokušaj očuvanja sopstvene zone komfora, načina kako smo naučili da obavljamo svoje radne zadatke. Dodatni zamah otporu može dati i osećaj gubitka moći, sigurnosti, statusa, uticaja, lagodnosti...koje bi promena mogla sa sobom da donese.

U fazi otpora ljudi obično pokazuju:

- Ljutnju i prigovore planiranim promenama;
- Neslaganje sa odlukama i odbijanje saradnje;
- Ili odlaze u drugu krajnost i iskazuju bespomoćnost, pasivnost, depresivnost.



Komentari koje možete čuti obično glase "ovo je nemoguće", "ovo nema šanse", "zašto baš ja...", "nije fer da ja moram...", "...ovo smo već gledali...vi ste peti koji ovo pokušavaju...". Dobra strana je da se u ovoj fazi osvešćuje nezadovoljstvo i umesto da se potiskuje, jasno se izražava. To je znatno korisnije za upravljanje i same promene od neizraženih nezadovoljstava i primedbi.

RUKOVODIOCI TREBA DA POMOGNU ZAPOSLENIMA DA PREVAZIĐU FAZU OTPORA TAKO ŠTO ĆE:

- **Objašnjavati svoje odluke, ali ne odstupati od promene koja treba da se uvede.**
- **Slušati i pokazivati razumevanje za otpore i neslaganja, ali to ne znači i prihvatati te stavove kao ispravne, već pokazati razumevanje, i istrajnost u namerama.**
- **Ličnim primerom pokazivati da je promena moguća.**

Videti anekse za više detalja o praktičnoj primeni ovih veština.

Istraživanje

Kada ljudi prihvate neophodnost promena i iskažu svoja nezadovoljstva u nekom trenutku će prepoznati da im je korisno da u tom procesu, koji je neizbežan, na neki način obezbede svoju sigurnost, odnosno prostor za sebe. Ovo je pokušaj, kada se prepozna da će promena svakako da se desi, da u toj promeni za sebe dobiju određene koristi. Promena koja je do juče bila pretnja, sada se pretvara u priliku.

U fazi istraživanja ljudi pokazuju sledeća ponašanja:

- Energičniji pristup obavezama, istraživanje različitih mogućnosti;
- Volja za učenjem i rešavanjem problema;
- Spremnost na preuzimanje rizika;
- Poteškoće sa fokusom i uvećanjem mogućnosti grešaka zbog mnogo novina.

Ovu fazu karakteriše oslobađanje kreativne energije u organizaciji, spremnost na učenje i vera u mogućnost promene. Tu fazu rukovodioci treba da podrže i podstaknu ljude da promene usvoje i zadrže.

ZADATAK RUKOVODIOCA JE DA POMOGNU ZAPOSLENIMA U FAZI ISTRAŽIVANJA TAKO ŠTO ĆE:

- **Usmeravati energiju i napore ljudi ka pravim stvarima – održanje fokusa na ključne zadatke u procesu.**
- **Pružati podršku za prevazilaženje mogućih zastoja ili problema.**
- **Podsticati i organizovati razmenu ideja, kroz redovne sastanke usmerene u ovom pravcu, radionice ili mentorski rad među zaposlenima.**
- **Potvrđivati ciljeve, kratkoročne i dugoročne i viziju celokupne promene.**

Videti anekse za više detalja o praktičnoj primeni ovih veština.



Posvećenost

Posvećenost dolazi kao rezultat prihvatanja i primenjivanja promene. Bez posvećenosti promena neće opstati, čak i ako je primenjena, jer će se sa vremenom vratiti na stare obrasce ponašanja. Nivo entuzijazma kod zaposlenih je prirodno različit, ali rukovodioci su odgovorni da motivišu zaposlene i podržavaju ih u procesu promene.

U fazi posvećenosti ljudi:

- Znaju šta rade i prihvataju odgovornost za svoj deo posla;
- Nemaju otpor prema promenama, prihvatili su nova ponašanja i pristupe poslu.

U ovoj fazi organizacija ostvaruje visok radni učinak i usmerena je na dalji napredak i poboljšanja, a ljudi očekuju da se i njihov dobar rad prepozna.

ZATO JE U FAZI POSVEĆENOSTI VAŽNO DA RUKOVODIOCI:

- **Potvrde i proslave uspeh promene sa svojim timom. Ovo ne mora biti "slavlje" u bukvalnom smislu, već na primer da se iskoriste redovni sastanci na kojima se jasno iskomunicira uspešnost promene, odaju priznanja i zasluge i potvrdi značaj ostvarenog rezultata.**
- **Ujedno ovo je faza kada već treba zaposlene usmeravati ka sledećim promenama koje dolaze i koristiti dobru energiju kao zamah za nove izazove.**

Videti anekse za više detalja o praktičnoj primeni ovih veština.



OSNOVNI KORACI U UPRAVLJANJU PROMENAMA

Važnost i neizbežnost promena

Više od polovine promena padne na prvom koraku! Osnovni razlog je potcenjivanje zone komfora u kojoj se organizacija, odnosno zaposleni nalaze. Svaka organizacija ima neka svoja prethodna iskustva i uobičajene načine obavljanja različitih poslova, a tako i iskustva sa promenama unutar organizacije, kao i načine da se prilagode takvim zahtevima i očekivanjima. U proseku su organizacije zadovoljne sobom, odnosno ljudi u organizacijama nisu dovoljno nezadovoljni postojećim stanjem ili nisu dovoljno motivisani mogućim drugačijim stanjem da bi nešto zaista i promenili. To stanje je svojevrsna zona komfora – možda nije dobro koliko može da bude, ali je dovoljno dobro da ne želimo da ulazimo u neizvesnost koje promene donose.



Razlozi za ovo stanje mogu biti brojni, a ovo su neki od najčešćih:

- **Nema vidljive opasnosti šta se dešava ukoliko se ne promenimo** – sve dok su zaposleni uvereni da neće biti nikakvih loših posledica po njih, radna mesta, plate, beneficije ukoliko se ne sprovede promena, neće biti ni iskrene podrške za promenu.
- **Ne postoje pouzdana merila uspešnosti, odnosno produktivnosti organizacije** – sve dok ne postoji jasan način kojim može da se pokaže u kojoj meri organizacija uspešno radi svoj posao ili u kojoj meri podbacuje u ostvarenju svojih zadataka, ne postoji ni svest o neophodnosti promene. Ovo uključuje i nedostatak merodavnog sistema revizije koji će ukazati na nedostatke u radu organizacije.
- **Ne postoji komunikacija sa korisnicima usluga, odnosno klijentima i zainteresovanim stranama** – nezavisno od toga da li organizacija ima klijente u tradicionlanom smislu ili ne, od velike je važnosti da se prati zadovoljstvo korisnika rezultata rada organizacije. Ako organizacija postupa kao da nije važno na koji način će biti urađen posao i koliko će korisnici biti zadovoljni i kakve primedbe imaju na rad organizacije, nema ni svesti da je promena neophodna.
- **Nezainteresovanost za rešavanje problema** – ako je prevashodan način odnošenja prema problemima da se okreće glava na drugu stranu ili da se traži način da se odgovornost za problem ili neuspeh prebaci na nekoga drugog, onda u organizaciji neće biti ni podrške promeni – uvek će neko drugi ili okolnosti biti krivi, šta god se dešavalo.

Da bi promena dobila neophodnu podršku unutar organizacije, prvi korak je identifikacija razloga koji dovode do izbegavanja promene, a zatim njihovo uklanjanje.

Za to je neophodno razumeti kako se organizacija odnosi prema promeni.

Proverite u razgovoru sa saradnicima:

- Kakav je njihov stav prema promenama (uopšte i/ili konkretnim)?
- U kojoj meri su zadovoljni postojećim stanjem? Šta bi voleli da promene, a šta da zadrže od postojećeg stanja?
- Na koji način misle da će najavljena promena uticati na njih, njihova radna mesta, status, položaj na poslu, itd.?

Ako ljudi pokažu da nisu spremni na promene, onda je neophodno uložiti dodatni trud u komuniciranje važnosti i neophodnosti promena. U ovom procesu ključno je povezati osećanja i uverenja zaposlenih sa ciljevima promene, stvoriti motivaciju. Ohrabriti ljude na promenu!

Koalicija za promene

Ukoliko nema odgovarajućeg tima za sprovođenje promena, one će se završiti neuspešno. Obično se to desi kada odgovornost za promenu, od početne vizije do celokupnog sprovođenja, na sebe preuzme samo jedna osoba. Ma koliko bio jak, pojedinac neće moći da nadjača inerciju, odnosno snagu uobičajenih načina delovanja organizacije.

Drugi uobičajen razlog je angažovanost tima ljudi koji nemaju dovoljno uticaja, sposobnosti ili umeća da sprovedu promenu. Za uspeh promene neophodno je uključiti lidere na svim nivoima organizacije, ne samo na vrhu. Tim ljudi koji sprovodi promene bez obzira na različite hijerarhijske niveoe u organizaciji mora imati neke zajedničke osobine razvijene u dovoljnoj meri:

- Moć – ovlašćenja da na svom nivou odgovornosti donosi i sprovodi odluke koje su neophodne za uspeh promena.
- Kredibilitet – poverenje i poštovanje saradnika, preduslov da bi verovali u ideje koje zastupa.

- Stručnost – prethodno iskustvo, stručna znanja, sposobnost i kompetencije za rešavanja problema, poznavanje polja u kome se deluje.
- Liderski potencijal – sposobnost da usmeri ljude, da preuzme odgovornost i povede tim u određenom pravcu.

Poverenje saradnika u tim koji je zadužen da sprovede promenu je početna osnova za pridobijanje podrške u cilju promene. Promena sama po sebi nije cilj. Važno je imati jasan rezultat – korist za organizaciju, timove, pojedince, šire okruženje ukoliko se cilj ostvari. Ova tri elementa: sposoban tim, poverenje i željeni cilj su podjednako neophodni u procesu promena. Ako samo jedno nedostaje, cela promena ima mnogo manje šanse za uspeh.

Zajednička vizija promene

Svest o postojanju nekog problema i nalaženje pristupa kako da se problem reši su jedna strana posla u procesu promene. Drugi deo posla je motivacija zaposlenih da prihvate i podrže ideju promene. Vizija je neophodna kako bi se ovakva podrška ostvarila. Vizija je davanje pravca promeni, razjašnjavanje gde organizacija treba da stigne, na koji način će to biti bolje i koje će biti koristi od same promene.

Kada predstavljate saradnicima viziju o promeni pokušajte da ispunite što više od sledećih stvari:

- **Lako je zamisliti** – jasna predstava kako će biti unapređen rad organizacije;
- **Privlačna za većinu** – koje će biti konkretne koristi za zaposlene;
- **Postavite realna očekivanja** – ljudi moraju da veruju da je promena ostvariva i dostižna;

- **Ciljevi treba da budu logični i fokusirani** – jasno povezani u celinu, sa jasnim pravcima delovanja, da je moguće meriti napredak i rezultate;
- **Vizija mora biti razumljiva** – da se lako da objasniti ljudima na svim hijerarhiskim nivoima u organizaciji, nezavisno od nivoa odgovornosti i obrazovanja.

Važnost vizije je očigledna u izazovnim situacijama za proces promena. Kada se dešavaju prelomni momenti vizija omogućava lakše donošenje odluka kako bi se ostvarili željeni ciljevi. Vizija jača i motivaciju zaposlenih da počnu prve korake koji su obično i najteži. I na kraju, vizija omogućava koordinaciju i razumevanje šireg konteksta promene.

Komuniciranje promene

Komunikacija je najznačajniji alat podrške u procesu promene. Komunikacija je važna na svim nivoima odgovornosti i zato treba da bude pažljivo isplanirana. Nedovoljna komunikacija predstavlja glavni uzrok otpora promenama! Komunikacija treba biti usmerena ka unutra (zaposleni) i spolja (stejkholderi). Viziju u početnim fazama treba spominjati uvek i svuda! Kroz sve kanale komunikacije!

Važno je u komunikaciji:

- **Biti jasan i razumljiv;**
- **Oživetiti poruke kroz metafore i primere** – ljudi se lakše vežu za ideje sa kojima se mogu identifikovati, povezati, prepoznati;
- **Neprestano ponavljati ključne poruke** – čak i da svi nauče ključne poruke i dalje je potrebno redovno ih podsećati;
- **Tražiti povratne informacije** – preispitivati uspešnost komunikacije, kao i samog procesa promene.





Sadržaj komunikacije treba da uključuje sledeće elemente:

- Šta je promena i koja je njena svrha – šta organizacija treba da postigne, kako će to unaprediti rad organizacije, kako će to pomoći zaposlenima;
- Obim promene – koliko dugo će trajati, okvirni plan, šta će se sve promeniti (važno je saopštiti i “loše vesti”, tako se suzbijaju glasine), ali i šta se neće promeniti;
- Prepreke na putu – uvek postoje, ako se prikrivaju to samo jača glasine i negativnu atmosferu o promeni. Upoznavanjem sa problemima, prepreke postaju poznate, odnosno izazivaju manji strah kada se do njih stigne;
- Merila uspeha – kako bi se znalo da je promena uspešno ostvarena, merljivost ciljeva;
- Nagrada za uspeh – promena uvek nosi dodatni napor u poslu, s toga je izuzetno važno nagraditi uspeh i iskomunicirati moguće nagrade, novčane i nenovčane, jer će to dodatno motivisati zaposlene.

Za svakog ko je odgovoran za sprovođenje promena na svom nivou postoji jednostavno pravilo - dela najjače govore poruke! Postati primer promene kojoj težimo!

Stvaranje mogućnosti za delovanje

Kada zaposleni prihvate potrebu za promenom i prihvate viziju neke bolje budućnosti i dalje još mnogo prepreka stoji na putu ostvarenja te vizije:

- **Strukturne barijere** – često interne strukture stoje u potpunoj suprotnosti od proklamovanih vizija;

- **Šefovi koji sabotiraju promenu** – neki šefovi će nastojati da u borbi da očuvaju sopstveni povlašćen položaj obeshrabre procese promene, stil rukovođenja “tako smo oduvek radili”;
- **Nedostatak potrebnih veština za sprovođenje promene** – specifična znanja i veštine nisu na raspolaganju zaposlenima.

Postizanje brzih pobeda

Kratkoročni, brzi pomaci na bolje su najbolji dokaz da promene imaju smisla. Na taj način kroz brze pobede podiže se samopouzdanje i motivacija zaposlenih i uvećavaju šanse za dugoročne uspehe. Brze pobede nije dovoljno promovisati kad se dese. Njih je neophodno planirati i pripremati na vreme.

Lideri u promeni beleže i promovišu takve uspehe. A nakon toga ih jasno povezuju sa konačnim ciljem i jačaju viziju. Na taj način se:

- **Dokazuje da je promena vredna truda** – promena uzima mnogo više energije, novca, drugih resursa u samom početku procesa. Jednom kada se proces pokrene, sama promena se mnogo lakše odvija.
- **Jača moral** – nagrađuju se svi koji se uključe u proces promena.
- **Preispituju planovi i ciljevi** – što omogućava preispitivanje ostvarivost cilja ili ciljeva.
- **Umiruju se glasine i kritike** – i “slama” otpor prema promenama, kada postoje konkretna poboljšanja, teže je negirati potrebu za promenom.
- **Motiviše** – sve ostale zaposlene da se približe procesu promena i počnu da ga podržavaju u većoj meri.

Zbog svega ovoga je jako važno planirati kratkoročne, brze pobede i na taj način jačati šanse za uspeh celog programa. Bez vidljivih rezultata ljudi gube interesovanje i entuzijazam za proces promene.

Istrajavanje i osiguravanje promene

Kada se konačno ostvari promena i ispune postavljeni ciljevi i dalje je potrebno nova ponašanja ustaliti i potvrditi kao trajna. Sila koja vuče natrag je prisutna kroz sve faze promene, do samog kraja. Rukovodstvo predstavlja ključ uspeha u ovom procesu, kako bi se promene “spustile” dublje u organizaciju.

Preporuke su sledeće:

- Promene i nova ponašanja se komuniciraju svim kanalima kroz organizaciju kako bi se učvrstila, da ljudi iz prve ruke vide svoje doprinose organizacionoj promeni;
- Napredak mora biti neupitan i nedvosmislen, važno je isticati najvažnije rezultate;
- Potvrdite uspeh u promeni da se ne bi desila preuranjeno proglašena promena;
- Pravite jasnu vezu između uspešnih koraka i celog projekta promene, radi usmeravanja zaposlenih ka višem cilju.

UTICAJ KULTURE ORGANIZACIJE NA PROMENE

U svim istraživanjima u kojima se posmatraju najveće prepreke promenama, kultura organizacije uvek bude u samom vrhu. Obično se taj vrh deli sa otporom zaposlenih (koji je posledica kulture organizacije u najvećem broju slučajeva) i nedostatkom komunikacije. Kulturu organizacije čine ljudi. Kad god se dešavaju otpori nekoj promeni, iza toga stoji način razmišljanja, odnosno način na koji zaposleni posmatraju konkretne promene.

Kulturu organizacije čine osnovne **pretpostavke, zajedničke vrednosti i verovanja** koja određuju način na koji se članovi organizacije *ponašaju i ophode* jedni prema drugima i način na koji *postupaju* sa svojim poslovima. To je skup pisanih i (još više) nepisanih pravila, normi ponašanja koje su prihvaćene od većine zaposlenih i koje u stvari određuju šta će biti prihvatljivo kao ponašanje, a šta ne. Kultura utiče na način obavljanja poslova, na to kako se reaguje u problematičnim situacijama, kako se donose odluke, šta se nagrađuje, šta je potrebno da “preživimo” unutar organizacije.



VIDLJIVA PONAŠANJA



ORGANIZACIONA KULTURA
(zajedničke vrednosti, pretpostavke,
nepisana pravila...)



Na primer, ako imate jednog saradnika koji problem umesto da rešava pre pokušava da prebaci u "tuđe dvorište", to je nešto što se menja radom sa tim pojedincem. Ali ako većina ljudi unutar organizacije probleme umesto da rešava pokušava da prebaci u "tuđe dvorište", onda je u pitanju kultura organizacije. Opšte je prihvaćeno da je to način na koji se odnosi prema problemima u organizaciji. Naravno, kulturu je neuporedivo teže promeniti nego pojedinca ili grupu ljudi.

Generalno gledano kulturu možemo podeliti na dva osnovna tipa, zavisno od toga ka čemu neka organizacija više teži, odnosno koja ponašanja unutar organizacije su dominantna: odbrambena i konstruktivna kultura.

Odbrambena kultura

Ovaj tip kulture pre svega odlikuje neaktivnost i/ili reaktivnost u odnosu na okruženje. Važnije je kako vas ljudi vide, šta pričaju o vama, od onoga šta se radi i ostvaruje. Fokus pažnje kada nastanu problemi je usmeren na krivicu i traženje krivaca. Osnovna težnja ovakve kulture je očuvanje postojećeg stanja i status quo.

VAŽNE KARAKTERISTIKE ODBRAMBENE KULTURE:

- **Sistematsko slabljenje dugoročnog dostignuća.**
- **Sprečavanje organizacije u identifikovanju i implementiranju strategija i taktika koje su neophodne kako bi se ostvarila konkurentna prednost.**
- **Borba oko uticaja/sukobi nadležnosti.**
- **Pobeda/poraz princip primenjuje se u odnosu sa kolegama, a ne sa konkurencijom.**
- **Kako vas vide je važnije od onoga šta radite.**

Konstruktivna kultura

Osnovna odlika ove kulture je da je proaktivna u odnosu na okruženje. Unutar ovakvih organizacija se podstrekuje inovativnost, promoviraju lična odgovornost i pouzdanost, vrednuje učinak. Osnovna težnja ovakve kulture je usmerenost ka rešenjima i ostvarenje najboljih rezultata u postojećim okolnostima.

VAŽNE KARAKTERISTIKE KONSTRUKTIVNE KULTURE:

- Inicijativa se očekuje od svih zaposlenih.
- Kvalitetna komunikacija među zaposlenima.
- Zaposleni se ohrabruju da budu odlučni, preuzimaju umeren rizik, imaju inicijativu i pouzdani su.
- Ulaganje u razvoj ljudi nasuprot stavu da su ljudi alat za napredovanje u karijeri.
- Teži se postizanju najboljih rezultata.
- Otvorena, iskrena diskusija i donošenje odluka.

Šta raditi sa kulturom organizacije u procesu promene?

Kultura organizacije prožima sve nivoe organizacije i na nju utiču: istorija organizacije, vrsta organizacije, okruženje u kome deluje, ljudi, sistemi upravljanja, resursi i tehnologije. Šta uraditi sa tako složenom pojavom u jednoj organizaciji i kako je iskoristiti kao podršku promeni, odnosno kako izbeći da onemogući promenu?

Kultura organizacije menja se uspostavljanjem novih normi ponašanja i novog sistema vrednosti. Kulturu menjaju nosioci promena u organizaciji. Ali da bi ova promena uspešno bila neophodno je da poruke koje se šalju u procesu promena budu usaglašene. Dakle, ovo je još jedan razlog zašto je potrebno posvetiti dodatnu pažnju komunikaciji u procesu promene, kao i odabiru tima koji će rukovoditi promenom. Ukoliko iz tima koji upravlja promenom dolaze zbunjujuće, međusobno suprotstavljene poruke o samoj promeni, to značajno smanjuje šansu za uspeh.

Kako stvoriti promenu ponašanja kod saradnika?

Bez obzira koliko pažljivo planirali korake u procesu promene, uvek će postojati određena količina otpora prema promenama. Neki ljudi lakše, a neki teže prihvataju promene. Oni koji teže prihvataju promene najčešće se posmatraju kao "protivnici" promena i obično se etiketiraju kao neprilagodljive, konzervativne osobe i slično. Način kako se postavimo prema onima koji se protive promeni često je presudan za uspeh cele promene. Da bi ovo razumeli, važno je da razumemo razloge zašto ljudi podržavaju i osporavaju promenu.

RAZLOZI ZA PODRŠKU PROMENI:

- Očekuju da će im promena doneti neku **ličnu korist ili priliku za napredovanje i razvoj**.
- Misle da je **promena korisna za organizaciju, opšte dobro, viziju i dugoročne ciljeve organizacije**.
- **Imaju poverenja u promotere promena** i spremni su da ih slede.
- **Učestvovali su u procesu planiranja** promene.
- **Vole novine i izazove** koje promene donose, uživaju radeći takve zadatke.





RAZLOZI ZA PROTIVLJENJE PROMENI:

- **Strah ih je za lični status, poziciju, beneficije** ili druge koristi koje imaju u tom trenutku.
- **Misle da je promena pogrešna** i da će naneti štetu interesima organizacije, dugoročnim ciljevima, itd.
- **Ne veruju promoterima promene**, nisu spremni da ih slede na osnovu prethodnih iskustava ili drugih razloga.
- **Promena im nije dovoljno ili na pravi način predstavljena**, imaju pogrešnu ili nepotpunu sliku o promeni.
- **Nisu uključeni u proces planiranja promene**, njihov glas nije važan, a smatraju da su trebali da budu konsultovani po pitanjima promene.
- **Videli su previše pokušaja promena koji nisu uspeali** i ne žele ponovo da ulažu energiju u nešto novo sa neizvesnim ishodom.
- **Strah ih je od inovacija i nepoznatog**, plaše se zbog toga što ne znaju da li će moći da se nose sa novim zahtevima posla koje promena donosi.

Važno je da u procesu promene razumemo da se unutar organizacije ne delimo na protivnike i zastupnike promena, već da prepoznamo sa kojim saradnicima treba na koji način da komuniciramo, u skladu sa njihovim stavom prema promenama. Ljudi koji se protive promeni možda opravdano imaju jake razloge za to. Ako ih posmatramo kao protivnike, sigurno ih nećemo privoleti da podrže promene, a ujedno ćemo izgubiti i priliku da sagledamo promenu iz drugog ugla.

Zato je komunikacija od najveće važnosti u celom procesu promene. **Ohrabrite svoje saradnike da otvoreno izražavaju misli i osećanja po pitanju promena.** To što nekoga saslušamo, ne znači da se s tom osobom slažemo ili da prihvatamo takve stavove, ali pokazujemo osnovno poštovanje za druge ljude koji jesu deo procesa promena.

Slušanjem možemo prepoznati koji su strahovi saradnika vezano za promene i možemo im **ponuditi podršku u procesu promena.** Važno je uključivati saradnike u planiranje i izvođenje zadataka vezanih za promene, bez obzira na protivljenje promeni. To znači da će oni tražiti više podrške i više praćenja, međutim ako ih ne uključimo u proces promene delimo svoj tim i još više umanjujemo šanse za uspeh. **Otpor je problem koji se rešava, a ne karakterni osobina.**

Ne postoji konačan niz odgovora koji će vam obezbediti da uspešno rešite sva pitanja koje promena pred vas postavlja. Zato odgovore moramo potražiti u znanjima, veštinama i iskustvu, ličnom i naših saradnika. Najvažniji uslov uspeha promena je da kroz ovaj proces prolazimo poštujući naše saradnike, posvećujući što više možemo pažnje komunikaciji i bez podela. Ličnim primerom možemo da budemo najbolji vodič kroz promene za sopstveni tim.

Preporuke za dalje čitanje

KNJIGE:

“Leading Change”, John P. Kotter, Harvard Business School Press;
 “Ledeni breg nam se topi”, Džon Koter, Holger Ratgeber, Mono & Manjana;
 “Upravljanje promenom”, Linda A. Hill, Data Status;
 “Šta nas pokreće”, Danijel H. Pink, Laguna;
 “First, Break All the Rules: What the World’s Greatest Managers Do Differently”, Marcus Buckingham & Curt Coffman, Simon & Schuster;

WWW:

Harvard Business Review: www.hbr.org
 Coursera: www.coursera.org



ANEKS 1: PRAKTIČNE TEHNIKE RUKOVO- ĐENJA KAO PODRŠKA UPRAVLJANJU PROMENAMA

Sledi kratak opis korisnih pristupa u radu sa saradnicima koje pomažu ne samo u procesu upravljanja promenama, već i u svakodnevnom radu sa ljudima. U procesu upravljanja promenama veliki značaj je u komunikaciji, odnosno koliko uspešno prenosimo ideje i pratimo stanje unutar organizacije, odnosno među zaposlenima. Veština od koje treba početi ovaj pregled je delegiranje – prenošenje zadataka saradnicima, uz praćenje realizacije istih, sa ciljem uvećanja lične i timske efikasnosti, ali i razvoja saradnika.

Delegiranje

Delegiranje je dodeljivanje drugoj osobi zadatka za koji ste odgovorni, sa sigurnošću da će ta osoba izvršiti zadatak uz minimum ili bez uključivanja sa vaše strane. Delegiranje ima raznovrsne dobrobiti za pojedinca koji delegira, saradnika kome se posao delegira, ali i za celu organizaciju, izdvojićemo ključne za:

- Lidera – može da uradi više, ostavlja više vremena za rukovođenje;
- Saradnika – razvija sposobnosti, jača potencijal za promociju, motiviše;
- Organizaciju – rast produktivnosti, brže donošenje odluka, povećavanje prilagodljivosti na okruženje, jačanje zadovoljstva zaposlenih.

Prilikom delegiranja vrlo je važno razumeti da ne treba nasumično delegirati zadatke ljudima. Potrebno je da dobro poznajemo svoje zaposlene, njihove sposobnosti i motivaciju za posao. Ukoliko neko poseduje i veštinu i motivaciju, to je prava osoba za delegiranje, jer samo takvoj osobi možemo preneti deo posla sa olakšanjem i velikom verovatnoćom da će posao biti urađen u skladu sa očekivanim standardima.

Ukoliko saradniku ne nedostaje motivacije, ali ima nedovoljno neophodnih veština za neki zadatak, takvog saradnika treba usmeravati (lično ili dodeljivanjem odgovarajućeg mentora od iskusnijih kolega). Ako je veština odgovarajuća, a nedostaje motivacija, ono šta takav saradnik traži je pružanje podrške. Međutim, ako neki saradnik nema ni motivacije ni potrebnih veština, to nikako ne sme biti saradnik kome se nešto delegira, već sa kojim se samo pažljivo rukovodi, kako bi isporučio traženi nivo kvaliteta ili kvantiteta rada.

UOBIČAJENI KORACI U DELEGIRANJU SU:

1. Odlučiti šta i kome delegiram
2. Diskutovati zadatak i željeni rezultat – tražimo saglasnost (dogovor)
3. Definisati ovlašćenja i odgovornosti
4. Obezbediti informacije, resurse i trening
5. Dogovoriti rok za izvršenje
6. Postaviti kontrolne tačke i način sprovođenja kontrole
7. Pratiti napredak, usmeravati, podržavati i pohvaljivati

Delegirajte ceo zadatak kad god je moguće. Ukoliko nešto krene naopačke nikada ne krivite saradnika. Odgovornost je uvek na rukovodiocu, da sledeći put u sličnoj situaciji unapredi svoje veštine rukovođenja. Svaki put kada se završi delegirani zadatak treba da sledi pohvaljivanje, a kada je moguće i nagrada. Jedna od bazičnih veština u rukovođenju ljudima je veština pružanja povratnih informacija saradnicima, koja uključuje pohvaljivanje, za dobro urađen posao i usmeravanje, za one stvari koje je trebalo uraditi bolje ili drugačije.

Tehnike pružanja povratnih informacija saradnicima

U svetu je popularan izraz "feedback" iz naziva engleskog originala, koji označava pružanje povratnih informacija saradnicima o prošlom performansu, odnosno koliko su uspešno obavljali svoje zadatke i ispunjavali očekivanja. Fidbek je najjači alat menadžera za promenu ponašanja u timu, jača poželjna i umanjuje neželjena ponašanja. Postoje neki osnovni principi kojih se treba pridržavati ukoliko želimo da ostvarimo željene rezultate u komunikaciji sa saradnicima.

Izuzetno je važno pohvaljivati ljude za dobar rad, ali na pravilan način. Nepravilna pohvala nanosi jednako štete koliko i odsustvo pohvaljivanja. Najčešće greške koje radimo je da su povratne informacije nepravovremene, neprecizne, usmerene ka tumačenju nećijih ličnih osobina, umesto ka željenom ili neželjenom ponašanju.

KAKO PRAVILNO POHVALJIVATI LJUDE

Pohvaljivanje daje najbolji efekat kada ispunjava sledeće uslove:

"Kontekst" - objašnjavanje o kojoj tačno situaciji se radi. Nije korisno davati uopštene pohvale. Saradnik mora znati na šta se pohvala odnosi.

"Činjenice" - precizno određeno ponašanje, postupak, zadatak koji je predmet pohvaljivanja.

"Uticao" - navesti pozitivne efekte ponašanja koje su značajne za organizaciju, tim ili nekog pojedinca.

"Identitet" - je objašnjenje kakvim saradnikom, čovekom, tipom ličnosti to čini, odnosno prikazuje sagovornika. Koje to važne osobine zaposleni poseduje.

"Priznanje" - je jasna, iskrena pohvala za postignuti rezultat i ako je odgovarajuće, iskazivanje zahvalnosti.



Kod ove tehnike je još važno znati da pohvaljivanje saradnika uvek treba raditi pred grupom, jer tako dajemo do znanja i drugim članovima tima koja ponašanja cenimo, šta posebno vrednujemo i očekujemo od saradnika. Sa druge strane, kod ponašanja koje je potrebno promeniti ili unaprediti najbolje je komunicirati jedan na jedan, kroz usmeravanje saradnika ka očekivanom pristupu radu, ponašanju i željenim rezultatima.

KAKO PRAVILNO USMERAVATI LJUDE

Govorite o tome kako neko radi ili se ponaša, a ne kakva je osoba.

Ljudima je lakše da prihvate kritiku ako je fokus pažnje usmeren na način na koji neko obavlja posao ili kako se ponaša, nego ko su oni i kakvi su.

Umesto reči "uvek", "opet" ili "nikad" koristite precizno navedene primere ponašanja ili "ponekad". Lakše je za ljude da prihvate kritiku ako se ona osnosi na ono što rade povremeno, nego ako se odnosi na nešto što rade sve vreme.

Ne osuđujte sa objašnjenjem zašto se neko ponaša na određeni način. Lakše je za ljude da prihvate kritiku ako to ne ocenjujemo kao nečiju nameru ili rezultat nečije gluposti. Objašnjenja kao što su "nisi mogao da znaš", "nije ti palo na pamet" ili "verovatno se nisi setio" su mnogo lakša za prihvatanje.

Objasnite kako bi želeli da se neko ponaša ubuduće. Lakše je prihvatiti kritiku ako feedback uključuje i očekivanje kako zaposleni treba da se ponašaju u sličnim situacijama u budućnosti.

Objasnite kako bi traženo ponašanje bilo korisno. Lakše je prihvatiti zahtev ako zaposleni razumeju šta su pozitivne konsekvence za njih i kolege.

Pokažite poverenje u sposobnost te osobe da se može ponašati na željeni način. Lakše je za ljude da prihvate neki zahtev kada su svesni da verujete u njih i da ste uvereni u njihovu sposobnost da se ponašaju na željeni način.

Odlučite zajedno kako je najbolje nositi se sa sličnim situacijama u budućnosti. Zaposleni će lakše prihvatiti sugestije ukoliko je i sam učestvovao u planiranju i odlučivanju kako da deluje.

Pružite pozitivan feedback. Ljudi će verovatnije da prihvate ono šta im se predstavi ako zaključite razgovor nekim pozitivnim stavom ili komplimentom o tome na čemu se radi.

Usmeravanje predstavlja zamenu za kritikovanje, koje obično ne donosi rezultate kakve želimo. Kada kritikujemo nekoga, makar i potpuno kulturnim i odmerenim tonom, onog trenutka kada neko shvati da ga kritikujemo počinje sa odbrambenim ponašanjima agresivnim (uzvratanje kritika, kontra-napad) ili pasivnim (traženje izgovora, prebacivanje odgovornosti na okolnosti ili druge ljude). Ni jedno od ovih ponašanja neće pomoći da se u budućnosti radi drugačije, bolje i na pravilan način. Zato je usmeravanje uvek bolji izbor od kritikovanja.

Timski rad

Važan deo svakog procesa promena je i timski rad. Postoje jednostavni principi kako možemo unaprediti efektivnost timskog rada i kako od tima dobiti što bolje rezultate. U svakom timskom radu postoje dve grupe veština i procesa koji utiču na rezultate tima. To su racionalne veštine i procesi, usmereni prvenstveno na **kvalitet** i međuljudske veštine i procesi, usmereni na **podršku**.





Kvalitet – racionalne veštine i procesi.

Analiziranje situacije - na početku procesa rešavanja problema grupa treba da sagleda činjenice o situaciji u kojoj se nalazi, razmotri raspoložive resurse pre plana akcije, razdvoji činjenice od pretpostavki, pretpostavke sagleda i prodiskutuje ih i na kraju, sagleda i prihvati prepreke.

Postavljanje ciljeva - grupa mora identifikovati ciljeve i razdvojiti ih od akcija, jasno odrediti ključni cilj i manje ciljeve, diskutovati moguća ograničenja i probleme za ostvarenje ciljeva, a akcije posmatrati kao moguće puteve do cilja, ne kao ciljeve!

Pojednostavljenje problema - probleme treba razdvojiti u manje, ostvarive celine. Pojednostavljeni problemi omogućavaju lakše pronalaženje alternativnih rešenja.

Razmatranje alternativa - prihvatanje jednog rešenja bez alternativa je najbrži put u fatalne greške. Zato je važno odrediti i jasno definisati više strategija, prodiskutovati moguće dobiti iz svake strategije, predložiti različite primene za raspoložive resurse i ne odbacivati rešenja bez razmatranja!

Diskutovanje o posledicama - grupa mora odlučiti da li predložene alternative vode ka ostvarenju cilja i razmotriti moguće posledice, identifikovati različite moguće posledice, proceniti verovatnoću za svaku posledicu i proceniti njihov uticaj, odnosno ozbiljnost posledica.

Podrška – međuljudske veštine i procesi.

Slušanje - više vremena slušamo nego što koristimo sve ostale veštine zajedno, ipak slušanje je slabo razvijena veština, a razlog je u brzini razmišljanja i stalnoj potrebi da smišljamo odgovore i kontra argumente umesto da se usmerimo na sagovornika.

Pružanje podrške - obično se fokusiramo na ono što je pogrešno u nekoj ideji, dobre ideje se odbacuju bez provere. Zajedno se može doći do boljeg rešenja – podrškom idejama, polazeći od onoga šta bi moglo biti dobro i graditi na tome.

Razlikovanje - nekada grupe upadaju u problem preterane podrške – samo klimaju glavom na svaku ideju. Ovo se izražava kroz jak stav grupe – pojedinac ne želi da se izdvoji. Zdravo suprostavljanje stavova ne odbacuje druge ideje, već iznosi moguće slabosti.

Učestvovanje - često grupu “preuzmu” jedan ili dva člana. Nažalost, to obično nema nikakve veze sa kvalitetom onoga što govore. Obično se pojedinci povuku, iako imaju kvalitetne ideje. Zato treba podsticati sagovornike da izraze svoje ideje i stavove!

Postizanje konsenzusa - rad u grupi uvek donosi pritisak – da se dođe do grupnog rešenja. Jednostavne preporuke da se ovaj pritisak umanjati su: ne svađati se za svoje rešenje; ne menjati stav da bi se izbegao konflikt; izbegavati preglasavanje, cenjkanje, uprosečivanje; tražiti kvalitet u suprostavljenim stavovima; uvek proveriti početno slaganje.

NAJBOLJA REŠENJA = KVALITET X PODRŠKA

Postoje mnoge veštine i tehnike rukovođenja koje nam pomažu da bolje upravljamo poslom i ljudima. Ove koje smo izdvojili su temelj kvalitetnog rukovođenja. Nadamo se da će vam pomoći u vašim naporima ka unapređenju rada u vašoj organizaciji.

