



Vodstvo u promjenama i mudrost džentlmena

John O. Burdett

John O. Burdett, doktor znanosti, ugledni je savjetnik koji pomaže liderima unaprijediti proces vođenja. Član je Institute of Personnel and Development i dobitnik prestižne nagrade International Coach of the Year. Autor je knjige *New Role, New Reality* koja je u SAD-u proglašena knjigom godine u području upravljanja ljudskim potencijalima.

William (Bill) Burdett rođen je 1896. godine u malom selu u Northamptonshireu u Engleskoj. Borio se u takozvanom Velikom ratu, poput mnogih iz njegove generacije, te je sve do svoje duboke starosti mogao u najsitnije detalje opisati Bitku kod Jutlanda i bijeg njemačke flote kod Scapa Flowa. Ti povijesni događaji bi naprosto oživjeli dok bi ih on opisivao, ne onako kako piše u knjigama, već kao dio njegova osobna iskustva.

Bill je bio sin radnika na farmi, jednostavan čovjek koji je izučio zanat kovača. Nije bio obdaren nekim posebnim talentom, niti je imao neke posebne sreće u životu. No, bio je pravi džentlmen u punom smislu te riječi što ga je činilo posebnim u odnosu na druge ljude. Tome mogu osobno posvjedočiti jer je Bill bio moj djed.

Iako nije bio posebno nadaren, njegov je život ipak bio izuzetan i značajan i to zbog jedne važne činjenice. Naime, bio je istinski građanin dvadesetog stoljeća.

Rođen u selu bez struje i tekuće vode, živio je u vrijeme nastajanja modernih organizacija, automobila, zrakoplova, radio prijemnika, hladnjaka, klima uređaja, emancipacije žena i igranog filma. Svjedočio je vremenu Ruske revolucije, fašizma, dva svjetska rata, Hladnog rata, Ujedinjenih naroda, televizije, atomske bombe, prvog računala, kontracepcije, promiskuiteta 60-ih godina, okrutnog ubojstva mladog predsjednika i prvih nesigurnih koraka čovjeka po Mjesecu. Svjedočio je virusu gripe koji je usmrtio više ljudi od Prvog svjetskog rata. Preživio je Veliku depresiju te svjedočio nastanku socijalne medicine, moderne stomatologije i operacija na srcu. Mogli bismo na listu dodati razvoj i propast sindikalnih pokreta, raspad Britanskog carstva, nastanak Europske ekonomske zajednice, inozemna putovanja, dostupnost obrazovanja radničkoj klasi, englesku pobjedu na Svjetskom prvenstvu, ulični kriminal, zagađenje okoliša, brzu hranu i *rock and roll*. Sve to u jednom životu!

Život moga djeda, kao i životi milijuna ljudi poput njega, svjedoče o našoj sposobnosti življenja u vremenima nemirnih promjena. Taj dokaz jednostavno pobija pretpostavku da nam je nesposobnost prihvaćanja promjena urođena. Iako generacija

moga djeda nije imala izbora, spremno su prihvatili većinu promjena iako su im one uglavnom bile nametnute. Naime, nikada nisam čuo djeda da se žali zbog moderne stomatologije, ugrađenog sustava vodovodnih instalacija ili prilike da najdražu nogometnu momčad gleda na televiziji.

Pretpostavljam da bi učeni ljudi rekli: "Iako se tvoj djed možda prilagodio promjenjivoj okolini, pojedincima iz njegove generacije je trebalo mnogo vremena kako bi se ugodno osjećali na putovanju zrakoplovom. Izazov današnjeg vremena leži u pretpostavci da za uvođenje novih načina rada nemamo na raspolaganju godine, već samo tjedne." Jedino što bih im mogao odgovoriti je da znam s kolikim je nestrpljenjem djed čekao na tekuću vodu i električnu energiju. A čim je putovanje zrakoplovom postalo jeftinije, ukrcao se na let za Australiju i posjetio sina. Vjerojatno je zamisao da u manje od 24 sata prijeđe pola zemaljske kugle djelovala na njega zastrašujuće, ali ne toliko da je ne bi prihvatio kao priliku i djelovao sukladno tome. Napominjem da ovdje ne zanemarujem prisilu i/ili "izazvanu krizu" kao moguću strategiju promjene. U nedostatku autentičnog liderstva, možda je to jedini put. Taj put međutim zahtijeva da svi uključeni budu spremni vjerovati kako mogu dostići trajnu predanost procesu koji je u svojoj biti lišen čestitosti, povjerenja i poštovanja.

Na početku 21. stoljeća bunimo se protiv vrtloga neprestane promjene. Zavaravamo se kako je *e-mail* sitnica u odnosu na učinke električne energije na ruralne zajednice. Tko bi uopće danas mogao zamisliti strahote rovovskog ratovanja iz 1917. godine? Sjetimo se samo Space Shuttlea - iznimne letjelice koja ipak predstavlja samo malo unapređenje letaćkih mogućnosti klasičnog aviona. Čak nam i Saddam Hussein djeluje poput Petra Pana u usporedbi sa Staljinom. Činjenica jest da danas imamo mnogo širi pristup znanju, ali to ne znači da smo mudriji. I dalje mnogo toga možemo naučiti od generacije moga djeda, posebice mi koji se

bavimo promjenama u organizaciji. Pretpostavka o kojoj moramo itekako mnogo razmišljati odnosi se i na otpor prema promjeni.

Zamislimo sada dramu na temu promjena u organizaciji. Prvi bi čin, poput onih u dobrim starim scenarijima, uključivao govor jednoga od glavnih glumaca koji na ovaj ili onaj način govori o tome kako se ljudi "prirodno odupiru promjenama". Navedena pretpostavka može zvesti ljude zadužene za uvođenje promjena, jer što bi moglo biti utješnije od pretpostavke da oni nisu ti koji predstavljaju problem? Naime, problem je u tome što se te duboko ukorijenjene pretpostavke, koje vode zaseban život, obično samoostvaruju.

Prva sumnja da se organizacija nalazi na nestabilnom terenu očituje se u trenutku uključivanja "stručnjaka za promjenu" sa zadatkom da osmisli način borbe s otporom prema promjeni. U trenutku kada se na takav način odredi lokacija problema, tj. kada se odredi da se problem nalazi "tamo vani", šteta je već učinjena te organizacija može sa sigurnošću očekivati otpor. Suptilna poruka koja se opisanom postupkom odašilje glasi: "Sve bi bilo dobro kada bismo uvjerali 'tvrde glave' da sagledaju problem na drugačiji način." Djelovanje koje iz toga proizlazi: natjerati "tvrde glave" da djeluju na drugačiji način! Ovdje dolazimo do dileme: pravi problem nije "tamo vani" već on leži u načinu na koji lideri vode. Za mnoge koji se nalaze na liderskim pozicijama navedeno predstavlja stvarnost koju njihov ego ne želi prihvatiti. Istina napokon pobjeđuje ubojstvom našeg "junaka" na kraju trećeg čina drame.

Ma koliko izazovi bili veliki, činjenica jest da zamjena za kvalitetno vodstvo ne postoji. Iz tog razloga posljednjih godina jača trend u kojem se lideri za vođenje sve više koriste svjetlom vizije; vizije koja predstavlja snažan i živopisan opis sutrašnjice. Upotrijebimo li kod tog opisa bogate i upečatljive riječi te sve to kvalitetno oblikujemo, sutrašnjica će nam zasigurno izgledati privlačnije od današnjice. Takva vizija prodire u srca slušatelja i uzdiže njihov duh. Od nje se naježe i promatrači sa strane. No, mali broj vizija prolaze na stvarnom

testu u praksi. Većinom se radi samo o slabim predviđanjima aktivnosti koje je potrebno poduzeti kako bi dionici bili zadovoljni. Tek je poneka od njih osebujna, dok izuzetnih sigurno nema mnogo. S druge strane, blistava vizija oduševljava, spaja, izaziva i potiče na promjenu. Moćna vizija generira smisao svim dionicima. Malo je zaposlenika koji se orni ujutro bude i s oduševljenjem odlaze na posao kako bi pomogli menadžerskom timu u dostizanju njihovih ogromnih bonusa. Putovanje zrakoplovom je mome djedu bilo smisljeno iz razloga što mu je omogućilo da proživi svoj san. **Ljudi se ne odupiru promjeni, oni samo razumno odbijaju sve ono što ih ne "dira u srce".**

Često se u publici, dok držim predavanja, nađu pojedinci iz javne uprave. Tijekom dana, uvijek me netko od njih upita o tome što mu je činiti obzirom da organizacija unutar koje djeluje želi promjenu, ima plan za budućnost, ali nailazi na problem starijih lidera koji ne prihvaćaju novi način rada. Moj savjet i rješenje problema jest da odmah odustanu i na taj način uštede vrijeme i energiju! **Naime, ako lideri riječima i djelima ne pokazuju svoju predanost viziji, tada druga mogućnost naprosto ne postoji. Ako oni koji su odgovorni za promjenu ne žive, svaki dan i na svaki mogući način, vrijednosti koje organizacija predstavlja kao ključne pokretače budućeg uspjeha, tada je sve izgubljeno još prije nego što je uopće započelo.** Ako organizacija utvrdi bitne vrijednosti potrebne za uspješno vodstvo, a osobe na liderskim pozicijama ne žive i ne njeguju te vrijednosti, tada će vladati pomutnja, sukobi i ravnodušnost. Usmjeriti ljude na bitno jednostavno nije moguće ako ti isti ljudi ne znaju što je to bitno. Ne možemo očekivati da će se ljudi ponašati poput lidera ako ne razumiju što to znači "biti lider". **Ljudi se ne odupiru promjenama; već samo razumno odbijaju slijediti lidere koji ni sami nisu posvećeni.**

Najvažnije oruđe lidera je govor. Churchill je tijekom rata svojim govorima inspirirao cijelu naciju. Kennedy je na sličan način postavio

temelje cijeloj generaciji Amerikanaca. Govor za lidere nije samo bitan, on je sve. Lider se mora služiti nadahnjujućim govorom te pomoću metafora, priča i primjera zaokruživati određenu cjelinu. Mora stvarati slike koje potiču na određeno ponašanje, a kada treba prijeći na neki novi teritorij, mora stvoriti novi jezik, jer će korištenjem staroga samo učvrstiti stari poredak. Neki lideri govore o tome kako žele ovladati ljude, ali kad stvari krenu loše vraćaju se jeziku zastrašivanja. Više ih ne zanima na koji način mogu učiti iz određene situacije, već samo traže krivca. Također govore o timskom radu dok se služe metaforama koje učvršćuju etiku usamljenog ratnika. Prepoznaju se po tome što govore o promjeni, ali govor njihova tijela jasno ukazuje da im je motivacija osobni probitak, a ne čin služenja. Takvi lideri ukazuju na potrebu strateškog udruženja s potrošačima, dok teroriziraju dobavljače. Gotovo na pjesnički način teoretiziraju o moći i utjecaju tehnologije, a sami su računalno nepismeni. Često vole strastveno raspravljati o vođenju, zanemarujući očitu činjenicu da sustav nagrađivanja i dalje nagrađuje individualne napore. Činjenica jest da sveprisutne inicijative za smanjenjem troškova nisu nimalo u skladu s vrtoglavim rastom primanja visoko pozicioniranih menadžera. Također, svečano ukazuju na uvećanje vrijednosti dioničarima, iako su oni sami često jedini dioničari. **Ljudi se u osnovi ne odupiru promjenama, oni samo prepoznaju vodstvo koje je u svojoj osnovi manipulativno, sebično i nemoralno.**

Zamislimo sada da je promjena poput kola za vuču. Konje koji vuku kola možemo usporediti s predanošću i učenjem, a putovanje postaje moguće isključivo onda ako oba konja koriste svu energiju koju imaju. Predanost omogućuje kretanje kada postane teško. No, volja za pobjedom sama po sebi nije dovoljna. Trajni je uspjeh moguć jedino u situaciji kada proces učenja učvršćuje smisao i prirodu putovanja o kojem se stalno kontemplira. Učenje mora biti više od samog informiranja. Ono mora biti izazov te obogaćivati osobu koja uči, gurati je do samih granica mogućeg. To znači da oni koji pospješuju učenje istovremeno moraju biti spremni ići do samoga ruba. Konvencionalno je

podučavanje uspješno samo onda kada, na kraju svega, ljudi na temelju njega mogu nešto uraditi. Učenje je uspješno kada utječe na način na koji ljudi razmišljaju. Podučavanje opisuje "kako?", dok učenje otvara prostor za istraživanje tog "kako?", istovremeno postavljajući pitanja "zašto?" i "tko je na dobitku?".

Podučavanje također pretpostavlja da podučavatelj ima odgovore na sva pitanja. Učenje se temelji na otkrivanju novih pitanja i novih načina propitivanja *statusa quo*. Poduka najbolje funkcionira kada se bavi specifičnim nedostacima vještine. Učenje se događa jedino u slučaju suočavanja učenika sa stvarnim problemima. Smisljeno učenje propitkuje tradiciju, istražuje nove načine postojanja i učenika dovodi na nepoznat teren. U stalno promjenjivoj okolini učenje treba oblikovati tako da sam proces dopušta učeniku da bude drugačiji. **Treba napomenuti da, po samoj definiciji, učenje ne predstavlja ugodno iskustvo.** Naime, učenje i rizik predstavljaju dvije strane istog novčića. Nadalje, mnoge se kompetencije podukom uopće ne mogu prenijeti. Na primjer, timski se rad jedino može iskusiti. Bez obzira na trenutni zanos organiziranja susreta u prirodi, osmišljanje iskustvenih aktivnosti ipak je umjetnost koju nije jednostavno savladati. Organizacije ne uočavaju razliku između onoga što bi mogli nazvati "igra kao učenje" i "učenje kao igra". Prvo pretpostavlja da neki iskustveni doživljaj, poput *ropes* programa, jedrenja ili aktivnosti u prirodi, može poslužiti kao vrijedan pothvat za učenje bez obzira na željeni rezultat. "Igra kao učenje" vidi iskustvene doživljaje kao živuće metafore, smisljene samo ako su posebno osmišljene s ciljem učvršćivanja novog ritma rada, novih obrazaca ponašanja, više razine svjesnosti te jezika, uvida, emocija i značenja sukladnih planiranoj promjeni.

Kriteriji uspješnog učenja su:

1. Dokaz da osobe uključene u učenje pokazuju željeno ponašanje,
2. Utvrđivanje načina na koji novi način postojanja utječe na radni učinak unutar organizacije,
3. Prepoznavanje trajnosti promjene.

Ljudi se ne odupiru promjeni, već su dovoljno pametni da razumiju da je u postupku prijelaza organizacije na novi teritorij mnogo bitnije kako ljudi uče, od onoga što uče.

Dok proučavamo naše karijere, postaje nam jasno da je uspjeh uvijek dolazio kao posljedica simultanog djelovanja brojnih čimbenika. Sreću i odabir pravog vremena ne možemo zanemariti, kao ni značajnu pomoć i potporu drugih ljudi. Nitko od nas ne može uspjeti sam. Mentori s nama dijele svoja iskustva i omogućuju nam uvid u ono što trebamo poboljšati, dok nas treneri usmjeravaju na samu izvedbu. Propitivanje podiže našu osviještenost na novu razinu. Pravovremena povratna informacija otvara prostor za iskreno samovrednovanje, a pozitivni rezultati grade samopouzdanje. Dobar trener zna kada treba nešto reći, a kada treba šutjeti. Uspješno treniranje i mentorstvo izgrađuju na povjerenju i **vjerovanju da je pomaganje ljudima u njihovom rastu i razvoju najvažnija stvar koju lider može napraviti.** Uspješne organizacije su prepoznale potrebu za treniranjem i mentorstvom, što se manifestira u osobama koje zapošljavaju i promiču. Štoviše, nagrađuju pojedince koji pomažu u razvijanju talenata, a otpuštaju pojedince kojima je mentorstvo od sporedne važnosti. **Ljudi se ne odupiru promjeni, već bivaju shrvani kompleksnošću i percipiranom količinom posla. U početku istražuju nove načine djelovanja, no u nedostatku podrške, opravdano pretpostavljaju da organizacija nije ozbiljna u vezi predloženih inicijativa koje bi trebale donijeti promjenu.**

Analitičari radnog procesa su se u prošlosti bavili određivanjem osnovnog i okvirnog vremena potrebnog za obavljanje određenog posla te su na

osnovi dobivenih rezultata određivali najbolje metode rada. Dobivene bi podatke koristili za određivanje pojedinačnih i grupnih kvota ili za cijenu određenog proizvoda. Kvalitetna vremenska analiza tražila je intelekt, snagu i strpljenje. No, bez obzira na marljivost i izvrsnost tih ljudi, osobe koje se je analiziralo uvijek bi osmislile poboljšane metode koje su dugo skrivali od rukovodstva. Osnovnim postavkama analize radnog procesa u prethodnim je godinama promijenjen izgled. S novim, modernim izgledom došlo je i novo ime - **reinženjering radnih procesa**. No, problem je što se stare lekcije ponekad zaboravljaju. Pod krinkom uštede vremena, u timovima za osmišljanje novih procesa sve se rjeđe nađu ljudi koji taj posao uistinu i rade. Posljedice takvog ponašanja su katastrofalne jer se novi načini rada teško primjenjuju te dolazi do gubitka najboljih ideja. **Ljudi se ne odupiru promjeni, već su uzrujani kad ih nitko ne sluša ili kad su primorani raditi unutar procesa u čijem osmišljanju nisu smjeli sudjelovati.**

Pojam "**osnaživanje**" (eng. *empowerment*) često se koristio u posljednjih 25 godina. Često se kaže da uspjeh ima mnogo roditelja, dok je neuspjeh siročić. Takav je slučaj i s osnaživanjem zaposlenika. U uspješnim organizacijama taj je pojam, kao i sama filozofija koja ga slijedi, naširoko prihvaćen te se uspješno primjenjuje. U neuspješnim je organizacijama osnaživanje usko vezano uz "upravljanje pomoću ciljeva" i "treninge osjetljivosti" te se smatra da sa sobom povlači veće obveze nego dobit. Osnaživanje zaposlenika veoma je moćna sila, jer zahtijeva od osobe da maksimalno koristi vlastite intelektualne potencijale dok istovremeno na sebe preuzima odgovornost za vlastiti rad, što je zbog širine djelovanja u današnjem brzo promjenjivom okruženju itekako značajno. Neizbježno rezultira povećanjem samopouzdanja zaposlenika i njihovog zadovoljstva odrađenim poslom što pak neizbježno rezultira u povećanju radne učinkovitosti. Dilema: **osnaživanje zaposlenika za donošenje samostalnih**

odluka, koje je ranije isključivo donosio menadžment, nema smisla ako iste menadžerske razine i dalje postoje. Slično tome, ako osnaženi zaposlenici nisu kvalitetno upućeni u cjelokupni kontekst poslovanja, djelovanje potaknuto osobnim interesom, sveopća zbrka i sukobi javljaju se kao neizbježne posljedice. Stoga im uprava kompanije mora osigurati znanje o nastajućim potrebama potrošača, razumijevanje načina na koji se njihova trenutna uloga uklapa u šire procese, performance kvalitete i radne učinkovitosti te pristup vještinama i kompetencijama potrebnima za prelazak na višu razinu rada. Skraćenica **FLAT** predstavlja koristan način razmišljanja o uspješnom osnaživanju koje uspijeva kada se:

1. Uloga zaposlenika razumije u okvirima šireg procesa kojeg podupire te kada u središte pozornosti (**Focus**) stavlja stvaranje vrijednosti za potrošača,
2. Broj razina (**Level**) u sustavu svede na minimum,
3. Sposobnost zaposlenika uskladi (**Aligned**) s poslom kojeg mora napraviti, zbog čega se sredstva izdvojena za edukaciju zaposlenika smatraju investicijom, a ne troškom,
4. Vrijeme (**Time**) koje je potrebno da bi se odgovorilo na poslovnu priliku prihvaća kao istinska konkurentna prednost.

Inicijative osnaživanja zaposlenika obično su uspješne. Unatoč tome, ljudski potencijal ostaje neiskorišten kada osobe na liderskim pozicijama stvaraju iluziju osnaživanja ljudi dok su u isto vrijeme evidentno nesposobni "otпустiti" moć odlučivanja u svojim rukama. **Ljudi se ne odupiru novim načinima postojanja, već su opravdano cinični kada promjene dolaze pod krinkom osnaživanja koje nove načine rada pokušava nametnuti zastarjelim strukturama, koje ignorira potrebu za ulaganjem u znanje te koje procese mjerenja zadovoljstva potrošača i inoviranje ne uspijeva postaviti na središnje mjesto unutar programa.**

Osvojiti zlatnu medalju na Olimpijskim igrama vjerojatno je najteže u utrci s preponama koja kombinira trčanje s preskakanjem prepona, što se dodatno otežava korištenjem vodene zapreke. Ova je utrka posebno izazovna upravo zbog kombinacije brzine, izdržljivosti i promjene ritma neophodnih za trčanje kroz vodu. Iako su one veoma zahtjevne, natjecateljima je barem poznat broj, vrsta i visina svake zapreke što liderima modernih organizacija predstavlja pravi luksuz. Prepreke na njihovom putu neprestano se mijenjaju. Dobar primjer za navedeno jest informacijska tehnologija. Organizacije svih vrsta, bez obzira na područje rada ili tržište na kojem posluju, danas troše velike svote novca kako bi unaprijedile svoje sustave. Ta potrošnja proizlazi iz sve veće potrebe za upravljanjem znanja i unapređenjem organizacijskih performanci. Novi sustavi zahtijevaju nove načine rada i komunikacije. Posljedično tome, promjenom načina komunikacije među ljudima suvremena tehnologija stvara nove i sve učinkovitije organizacijske strukture. Dilema: **formalni, hijerarhijski sustavi koji se temelje na moći pojedinca još su uvijek u uporabi.** Posljedice: konfuzija i zastoji. Informacijska je tehnologija samo jedan od primjera. Zanimljivo je kako je odjel za odnose s javnošću jedne ugledne kompanije izdao priručnik o tome kako se zaposlenici trebaju ophoditi s vanjskom okolinom u istom tjednu u kojemu je osnaživanje od strane vodstva predstavljeno kao ključni dio poslovne filozofije! Ili drugi primjer: član uprave za financije usred kampanje rezanja troškova proces budžetiranja čini još složenijim. Događa se i to da lideri organizacija započnu uvoditi složene sustave poput SAP-a bez da su prethodno definirali osnovne poslovne procese, djelatnosti za "outsourcing" te eliminirali troškove koji nisu povezani s vrijednošću za potrošača. Posljedica: nedjelotvorni rad postaje sve složeniji i teži za kontroliranje. Na taj način nove tehnologije postaju još jedan u nizu problema, prije negoli rješenje. **Ljudi se ne odupiru promjeni, već obično pokleknju pred nepotrebnom birokracijom, preprekama**

kojih jučer nije bilo i frustracijom koja nastaje jer se predanost ne nagrađuje.

Na kraju, iako to sigurno nije najmanje važno, liderstvo treba spomenuti u kontekstu hrabrosti. Hrabrost se javlja u više oblika. Potrebna nam je kako bi bili samostalni, za donošenje teških odluka, kao i za suočavanje s kolegama. Bez nje ne možemo reći "ne", niti smo sposobni oduprijeti se nepotrebnoj birokraciji. Uz pomoć hrabrosti sami sebi možemo priznati kada nismo bili u pravu ili se pak zapitati u kojoj mjeri predstavljamo problem u određenoj situaciji. Bez hrabrosti ne bismo mogli pobijediti unutarnji glas koji nam stalno govori da "nismo dovoljno sposobni". No, možda nam ipak najveća hrabrost treba kako bi mogli voditi s pozicije istine. Liderstvo započinje od našeg sebstva te se zatim širi na tim, odjel i cijelu organizaciju. Liderstvo sa sobom povlači i ogromnu odgovornost, jer kvaliteta liderstva neke organizacije determinira razmišljanja ljudi o toj organizaciji, te u određenoj mjeri i mišljenje o njima samima. Prosječni lideri se bave bilancama prošlosti. Pravi lideri iza sebe ostavljaju nasljeđe. Prosječni lideri organizaciju vide kao mrežu resursa koje treba iskoristiti. Pravi lideri grade zajednicu, a svaka zajednica se temelji na istini. Istina se odnosi na suočavanje s nevoljama te na prepoznavanje uspjeha drugih ljudi. Sa sobom uvijek nosi odgovornost, te u nedostatku empatije i osjetljivosti, lako prerasta u aroganciju. Istina, bez primjerene pažnje posvećene izgovorenim riječima, vrlo lako prelazi u iskorištavanje. Lideri koji skrivaju pravu istinu, zadržavaju pohvale i bave se samo svojim interesima ustvari jedino služe vlastitom egu. No, to nikada ne ostaje nezapaženo. **Zaposlenici uvijek instinktivno otkrivaju neiskrenost.** Povijesno neprijateljstvo između menadžmenta i predstavnika zaposlenika ukorijenjeno je u svjetonazoru u kojem je poluistina postala pravilom. Lideri koji se ne suočavaju s članovima tima koji ometaju rad, žive u laži. Ključno pitanje koje ostaje neizrečeno kada su ga svi ili sami neki članovi tima svjesni, znači da grupa živi u laži. U zdravih je grupa konfrontacija normalna stvar. Zdravi su timovi sposobni priznati da postoji nešto "trulo u zraku" te su stoga sposobni odbaciti "smeće kroz prozor". **Ljudi se ne odupiru**

promjeni, već preziru aroganciju i iskorištavanje. Reagiraju na istinu, a odbijaju poluistinu skrivenu pod krinkom otvorenosti. Ljudi se ponekad ne osjećaju ugodno u društvu lidera koji posjeduju hrabrost suočiti se s onim što bi drugi radije ostavili skrivenim. Pa ipak, otvorenost, hrabrost i iskrenost ključne su komponente u izgradnji povjerenja - temeljnoj kvaliteti svakog lidera.

"Plosnate" organizacije, tzv. globalizacija, potreba za sve većom pokretljivošću, oštra konkurencija, nesigurna tržišta kapitala i ostale stvarnosti organizacijskog života, zauvijek mijenjaju oblik i formu uspješnog liderstva. Korisno je znati što je jučer funkcioniralo, no takvo znanje brzo može postati teret. Izazovi koji očekuju lidere budućnosti bit će drugačiji. Poslovne škole se temelje na pedesetogodišnjem iskustvu treniranja mladih umova u sustavnom i analitičkom razmišljanju o poslu. Posljedica toga je da u organizacijama suočenim s promjenama uvijek prevladavaju pitanja "što?" i "kako?". Rijetko kada je moguće čuti ono što zaposlenike najviše zanima, bogat dijalog i razumijevanje pitanja "zašto?" i "tko dobiva?". Svaka je promjena, na kraju krajeva, emotivno putovanje: ponekad dobro zvuči, ali se zasigurno neće dogoditi ako uključene osobe nemaju dobar "feeling". Ljudi su skloni "kupiti" srcem, pa tek onda rade računicu. Pretpostavka o tome da su ljudi u osnovi skloni odupiranju promjeni logično je privlačna. Naime, ako promjene ne uspiju, razlog je zasigurno u tome što su se osobe uključene u proces odupirale pokušajima implementacije. **To je uistinu najjednostavnije tumačenje, koje spomenute pojedince u potpunosti oslobađa svake odgovornosti.**

No, osobno iskustvo mi govori drugačije. Promjena ne mora unijeti razdor, temeljiti se na strahu i moći. Promjena također nije borba na život ili smrt. Ako se pokaže da je budućnost izazovna, ako su jasni scenariji dostizanja te bolje budućnosti, ako ljudi znaju što se od njih očekuje, ako znaju zašto je promjena potrebna,

ako nove načine rada dizajniraju ljudi koji će sutra taj rad obavljati, ako svi uključeni razumiju istinsku vrijednost promjene, ako se učenjem otvara prostor za istraživanje, ako se osigura podrška, tada promjena može postati akt pomlađivanja.

Već sam napomenuo da se ljudi ne odupiru promjeni instinktivno. Takav bi stav podupirao tezu da je ljudska vrsta od samog rođenja sklona održavati *status quo*. Promjene u životu moga djeda za mene predstavljaju upečatljiv argument te podupiru tvrdnju da je promjena prirodna dimenzija naših života. Tome bih dodao kako postoje mnogi dokazi koji potvrđuju tezu da nedostatak promjene u našim životima dovodi do stagnacije, gubitka samopouzdanja te uzrokuje nepotreban stres. Zanimljivo je kako mnogi ljudi koje držimo "otpornima na promjene" istovremeno održavaju važne, izazovne i obogaćujuće težnje izvan radnog mjesta. Također je zanimljivo vidjeti te ljude i njihovu osobnu preobrazbu kad se pridruže organizaciji koja zaista smatra da su zaposlenici u prvim redovima njihova najdragocjenija imovina. Ne slažete se? Posjetite samo postrojenje *Toyota!*

Već sam napomenuo da pravi problem promjena ne leži u zaposlenicima već u nedostatku kvalitetnog vodstva. Ono što želim ovdje reći nadilazi puku semantiku. **Kad lideri krenu u promjene pod pretpostavkom da problem leži "tamo vani", tada sigurno ignoriraju pravi problem - svoje vlastito ponašanje!** Suočavanje s pitanjem "u kojoj sam mjeri ja dio samog problema?" može ponekad poljuljati njihovo samopouzdanje, ali i povećati mogućnost sretnog završetka trećeg čina.

U stvarnosti se događa da većina značajnih inicijativa za promjene ne ostvaruje željene rezultate. Mentalni modeli ljudi na vrhu organizacijske piramide glavni su uzrok uništenja nove vrijednosti. Zaposlenici u prvim redovima, u izravnom doticaju s potrošačima koji kroz svoje napore uistinu stvaraju vrijednosti, prikladno su žrtveno janje. Optužiti njih za probleme jednostavno nije ispravno. Lideri se moraju pomiriti s činjenicom da

su oni razlog zašto poziv na drugačiji način rada ne nailazi na odaziv.

Nažalost, mogu reći da postoji velika vjerojatnost da će tema "Kako se nositi s otporom na promjene" i dalje biti poželjni dio konferencijskih programa. No, da bi za kraj stvari sagledali u pozitivnom ozračju, želim čestitati onim organizacijama koje su standardne napatke uspješno zamijenile novom temom: **"Lideri - kako i na koji način sprečavaju promjene?"**.



Copyright: Emerald Group Publishing Limited, 2005.
This translated article is published by arrangement with
Emerald group Publishing limited, UK

Uredio: Marko Lučić
Lektura: Sanjin Lukarić
Prijevod: Cleo - jezici i informatika, Zagreb

