



Antun Toni Řehák, stručnjak je za sustave, savjetnik u organizacijama "koje žele osigurati budućnost". Predaje na The William Glasser Institute u Los Angelesu i The Edwards Deming Institute u Massachusettsu.

Teškoće u promjenama

Antun Toni Řehák

Promjene u industriji, vladinim institucijama i školstvu neminovne su. Recesija i kriza povod su za promjene koje ne traže tek puko unapređenje već cjelovitu transformaciju sa svrhom osiguranja budućnosti industriji. A ta industrija u mnogome ovisi o vladinim institucijama i sustavu obrazovanja pa je stoga neophodno transformirati i te komponente društva. Teškoće u kojima se trenutno kao zemlja nalazimo prouzrokovane su korištenjem modela koji ne posjeduju sposobnost sagledavanja cjeline i ne uvažavaju međuzavisnost komponenti pa zato ne mogu pravilno percipirati realnost. Iz svega proizlazi sljedeće: Izlaz iz teškoća traži drugačije modele!

"Provesti promjene" ne znači ništa drugo doli "osigurati nove modele organiziranja" koje će ljudi u praksi provesti u djelo bilo da se radi o sustavu obrazovanja, industriji ili javnom sektoru koji bi nas trebao voditi u smjeru društvenog progresa.

Svaki lider ili menadžer koji vodi neku organizaciju, bilo da se radi o poslovnom poduzeću, javnoj ustanovi ili školskom razredu s učenicima, nastoji ispravno procijeniti zatečenu situaciju kako bi mogao kreirati dijagnozu stanja te zatim, na temelju dijagnoze, i odluke koje će stanje poboljšati. Nažalost, pri tome često zaboravljaju kako pravu sliku stanja osiguravaju procesi a ne rezultati rada. Ako su procesi ispravno postavljeni i organizirani, ako se stalno unapređuju, tada će i rezultati biti bolji. Proces (posao) se obavljaju uz pomoć ljudi pa je zato od velike važnosti na koji način ljudi funkcioniraju.

Sušтина kvalitete organizacije

Kvalitetna organizacije glavni je preduvjet za kvalitetan rad. Da li je neka organizacija kvalitetna ili nije lako se može uočiti promatranjem sljedećih organizacijskih elemenata:

- Postojanje ili nepostojanje sustava i sustavnog pristupa,
- Okruženje organizacije i ozračje u organizaciji,
- Kvaliteta vođenja,
- Međusobni odnosi ljudi,
- Razina odgovornosti pojedinaca i grupa,
- Kvaliteta rada.

Pravom stručnjaku dovoljno je da kratko vrijeme provede u nekoj sredini kako bi detektirao pravo stanje sustava u kojem se trenutno nalazi.

Postojanje sustava i sustavnog pristupa

Za neku cjelinu možemo tvrditi da se radi o "sustavu" samo kada su komponente međusobno kvalitetno povezane. Problemi povezani sa sustavom obično se ne odnose na kvalitetu njegovih komponenti ili pak na obuhvat ili brojnost komponenti. Činjenice je kako sustavi obično u sebi sadrže sve potrebno komponente koje iz nekog razloga obično nisu kvalitetno međusobno povezane. Najvažnija komponenta je korisnik pa je stoga povezanost s korisnikom od odlučujućeg značaja za sustav. Liderima i menadžerima nameće se pitanje: "Tko je korisnik našeg sustava? Što on od sustava očekuje? Kako smo povezani s korisnikom? Što on očekuje od sustava u budućnosti?" Odgovori na navedena pitanja od ključnog su značaja za kvalitetno upravljanje.

Okruženje

Opuštenost je važan indikator kvalitetnog rada. Kvalitetan rad podrazumijeva da se ljudi opušteno uključuju u stvaranje uzbudljivih novih sadržaja orijentirani na suradnju (Što možemo zajedno postići?) Proces se nastoji kontrolirati samo zato da bi se unaprijedio a nikako zato da se uspostavi nekakva međuljudska kontrola. Svi djelatnici uključeni su u traženje novih rješenja kako bi se dostigli zajednički dogovoreni ciljevi. Ljudi rade najbolje što mogu. Sami sebe prosuđuju te se time izbjegava toliko spominjana i pogrešno glorificirana "evaluacija" kod koje se prosuđuje rad drugoga. Budući da je važno pratiti napredak, kriteriji i mjerila unaprijed su definirani. Mjerenje je svakom dostupno te svatko mjeri svoje rezultate koje zatim usuglašava s drugima. Ljudi se orijentiraju na procese od kojih se očekuje ostvarenje planiranih rezultata a ne na međusobno nadmetanje. U tom procesu svaka osoba slobodno manifestira svoje intrinzične osobine. Otpor je minimalan. Nema čak ni pozitivne podrške u smislu međusobnog pohvaljivanja

budući da su ljudi svjesni kako pohvala također spada u metode izvanjskog utjecanja na ljude pa stoga opet nije različita od drugih kontrola. Dakle, ljudi ne ovise o pohvali već ispravno prepoznaju vlastite rezultate cijeneći sebe jer su ostvarili očekivano. Sve to ne isključuje oduševljenje koje se javno manifestira kada se dogodi nešto značajno. Pritom se veća pažnja posvećuje oduševljenju osobe koja je ostvarile svoje namjere a manja pohvalama koje mu za postignuću uručuje vodstvo.

Vođenje

Uvijek kada je to moguće odluke se donose na temelju inputa čim većeg broja ljudi. Odluke su javne a prate ih pojašnjenja koje će kasnije pomoći da se iste ostvare. Donošenje odluke ovisi o značaju iste za cijeli sustav a ne o "položaju". Lideri i menadžeri izbjegavaju koristiti se izrazima poput "moja odluka", "odluka viših instanci", "to nam je potrebno" i slično budući da nastoje postići da odlučivanje bude rezultat prosudbe širokog kruga dionika procesa. Sve dok nije razumjela razmišljanje svih sudionika procesa, uprava ne donosi odluku. Vođenje se prije svega odnosi na stalno integriranje ljudi, materijala, energije i procesa a potrebno je da bi se održavala međuzavisnost komponenata. Konačni rezultati ovise o snazi međusobne povezanosti.

Međusobni odnosi

U kvalitetnoj organizaciji ljudi se međusobno ne takmiče. Osobni uspjeh zajedno se slavi i doživljava kao zajednički. U takvom ozračju nitko se ne osjeća slabijim kao što nitko nije u minusu kada drugi u nečemu uspije. Osobnost pojedinca i njegove kvalitete uvijek se naglašavaju. Nema ogovaranja. Nema ocjenjivanja samo da bi se kontroliralo, već zato da bi se unaprijedilo. Samoprosudba suštinski je dio ocjenjivanja. Umjesto da se govori o

"najboljem pojedincu" organizacija naglašava važnost grupe i vrijednost svakog pojedinca u toj grupi. Kvaliteta liderstva (vođenje, lead-management) posebno se cijeni. Lideri i menadžeri svoje sposobnosti i moć koja se temelji na znanju i sposobnosti povezivanja dijele s drugim ljudima. Nema isticanja jednih nad drugima. Lideri i menadžeri ne govori u ime drugih ako su oni sami prisutni i u prilici da o sebi zборе. Prepoznaje se osobni doprinos u ostvarenom. U uspjehu organizacije lideri i menadžeri ne ističu svoj doprinos budući da kvalitetna organizacija više voli grupu nego zvijezde pojedince.

Odgovornost

Odgovornost se temelji na ostvarenjima. Ljudi prihvaćaju odgovornost kako za svoje uspjehe tako i za svoje pogreške. Osim toga, oni to čine javno. Kvalitetni lideri i menadžeri sami evaluiraju svoj rad. U slučaju pogreške energija se troši na iznalaženje rješenja i novo planiranje umjesto na potragu za krivcima i kritiziranje. U kvalitetnoj organizaciji ljudi se rijetko kada žale, bilo javno ili u međusobnim interakcijama. Rasprave na sastancima uvijek su živahne. Svatko je spreman na sebe preuzeti odgovornost da se provede zaključeno kao što je spreman otvoreno razgovarati o svojem ostvarenju. Na sastancima ljudi otvoreno raspravljaju bez straha od kazne. Lideri menadžeri u takvim sustavima odgovorni su za stvaranje kvalitetnih uvjeta rada a ne za osmišljavanje rješenja.

Kvalitetan rad

Kvalitetne uvjete rada lako je prepoznati po kvalitetnim rezultatima rada. Kada većina poduzima upravo one aktivnosti koje procesi traže tada znamo da se nalazimo na mjesto kvalitetnog rada. Kvaliteta se ne oslanja na velike riječi već na doživljaj koji nastaje kod prepoznavanja nečijih rezultata. Pritom je pažnja usmjerena na sam proces dok se kvaliteta

pronalazi u rezultatu. Pojedinci jako dobro znaju što je kvaliteta i kako ona izgleda, a to znanje im pristiže putem osjećaja zadovoljstva i oduševljenja.

Promjene su zahtjevan proces

Ljudi većinom ne vole promjene i uvijek nastoje "raditi po starom". No, njihove su prave potrebe potpuno drugačije. Primjerice, kada odlaze u školu učenici ne očekuje ništa manje od odličnog uspjeha kao što zasigurno očekuju da će se u školi ugodno osjećati. Isto je i djelatnicima koji svakoga dana odlaze na posao u nadi da će ostvariti bolje rezultate. Prema teoriji izbora koja pojašnjava mehaniku ljudskog funkcioniranja, osjećaj ugođe djelatnika ovisi o:

- dostignutoj razini prijateljstva s kolegama na poslu (potreba za pripadanjem),
- poznavanju svih komponenti za kvalitetno obavljanje posla (potreba za uspjehom),
- mogućnosti da sami izaberu što će raditi i kako će to činiti (potreba za slobodom),
- prilikama za učenje i napredovanje te zabavu na radnom mjestu (potreba za zabavom).

Promjena je proces

- Promjena je proces, a ne događaj.
- Promjena se dešava u pojedincu.
- Promjena je duboko osobno iskustvo.
- Promjena je postepena.
- Promjena traži da se pažnja posveti svakoj osobi.

U procesu promjene, obično nailazimo na četiri grupe ljudi:

1. Pojedince koji se opiru promjenama,
2. Uplašene,
3. Otvorene za suradnju,
4. "Agente promjene" (eng. *change agents*).

Promjene započinju prepoznavanjem tzv. agenata promjene koji trebaju djelovati na ljude otvorene za suradnju kako bi potom zajedno pomogli uplašenima da prevladaju svoje strahove i razviju povjerenje u svoje vlastite mogućnosti. Pridobiti za promjene one koji se opiru moguće je tek pošto su se tri skupine prethodno udružile. Ovdje je potreban veliki oprez je na grupu uplašeni pokušavaju utjecati i oni koji se opiru i agenti promjena. Kada su prvi uspješniji tada dolazi do cijepanja organizacije što bi svakako trebalo izbjeći. Opisani proces previše je važan da bi se prepustio tek tako sudbini. Lideri i menadžeri moraju njime vješto upravljati.

Konačni uspjeh ovisi o tome na koji se način primjenjuju ideje u korijenima promjene. Tak kada ih ljudi prihvate kao svoje moguće je računati na pozitivne pomake. A hoće li ljudi prihvatiti nove ideje ovisi o pristupu lidera i menadžera. Nažalost, u tom kontekstu ne postoje jednostavan rješenja budući da su ljudi složena bića teško predvidljivog ponašanja.

Zašto su promjene toliko zahtjevne?

Problem: *Ljudi se osjećaju ugodno u onome na što su navikli.*

Rješenje problema: Lideri i menadžeri bi trebali riskirati, kreirati jasnu viziju željenog stanja za koju će se zatim hrabro izboriti. Jedna petoljetka posve je razuman vremenski period u kojem se takva promjena može i treba dogoditi. Budući da su dugotrajne, takve promjene zahtijevaju strpljivost. Dok se ne razvije i ne utvrdi novi pristup radu menadžeri trebaju osigurati da se još uvijek radi po starom.

Problem: *Ljudi koji rade" u sustavu" obično njeguju mentalni model po kojem naprezanje nije ugodno.*

Rješenje problema: Svaki djelatnik treba sam sebi odgovoriti na slijedeće pitanje: "Želim li uopće biti uspješan? Ako želim, mogu li to

ostvariti zadržavanjem *statusa quo* radeći onako kako sam radio i do sada? Koliko sam pošten sam prema sebi, drugim ljudima i organizaciji kada odbacujem započete promjene? Mogu li raditi ono što ja želim ili trebam raditi ono što se od mene traži? Jesu li promjene te koje utječu na mene ili sam dovoljno prilagodljiv da mogu bezbolno prihvatiti iste?" Vrlo je korisno znati koje prirodne sile pokreću čovjeka na djelovanje kako bi mogli objasniti ljudima da promjene svakom koriste bez obzira jesu li koristi direktno vezane uz pojedinca ili se odnose na cjelokupni sustav. Svaki pojedinac u sustavu trebao bi samostalno evaluirati vlastiti rad, svoj odnos prema kolegama i energetska razinu na kojoj živi pri kraju radnoga dana. Zatim je potrebno pokrenuti dijalog o rezultatima: kakvi su oni kada se malo očekuje a kakvi su kad se više očekuje. Što zapravo dobivamo kada nastojimo stvoriti kvalitetnu organizaciju?

Problem: *Ljudi nemaju jasnu viziju o tome u kojem smjeru se sustav kreće. Takva situacija potiče pojavu "straha od nepoznatog" pa se radi toga opiru promjenama. Javlja se snažan osjećaj da će nešto važno izgubiti. Budući da ne znaju koja će ih sudbina zadesiti svojski se trude minimirati promjenu. .*

Rješenje problema: Lideri i menadžeri bi trebali znati da otpor promjenama nije usmjeren na njih kao pojedince već je on prirodna komponenta svakog transformacijskog procesa. Nikada ne smiju zaboraviti da su istraživanja pokazala kako je u 94% slučajeva problem "u sustavu" a samo u 6% slučajeva "u ljudima". Također uvijek moraju imati na umu da situacija *uvijek postaje lošija prije nego što se značajno popravi*. Stoga je njihov glavni zadatak utvrditi svrhu nove ideje ili neke njene komponente koju svatko može razumjeti i zapamtiti čime će djelatnicima pomoći da lakše razumiju novi smjer. Trebaju svima pojasniti što je to *novo* u radu a što se u radu *napušta* kako bi se ovi osjećali sigurnima. S druge strane djelatnici bi liderima i menadžerima trebali pomoći u stvaranju novog ozračja unutar organizacije.

Problem: *Najvećeg neprijatelja promjene pronalazimo u strahu od transformacije međuljudskih odnosa. Organizacijske promjene nalažu ljudima da započnu stvarati nove odnose iako su jako puno vremena i energije utrošili u stvaranje i održavanje sadašnjih.*

Rješenje problema: Ohrabriti dijalog unutar organizacije. Uvijek imati na umu da prihvaćanje različitosti uvijek stvara kvalitetne odnose. Pravi lider uvijek cijeni mišljenje koje se razlikuje od njegovog i uvijek javno priznaje razliku u načinu razmišljanja. Pored toga, uvijek izbjegava kazati: "Ti nisi u pravu", a osobito pazi da ne kaže: "Ti ne razumiješ" ili nešto tome slično. Njegova je komunikacija fina i uljudna te potiče stalno propitivanje: "Što možemo naučiti od osobe X? Ima li nešto u njenom načinu razmišljanja što bi trebali koristiti? Što to osoba X vidi a mi ne vidimo

Aktivnosti lidera i menadžera koje otežavaju promjene

Svi upravitelji sustava obično poduzimaju vrlo slične, uobičajene aktivnosti, koje ih vode do neželjenih rezultata. Gore navedena rješenja, iako se čine sasvim logična i jednostavna, u praksi nisu lako ostvariva budući da smo svi mi odgojeni na mehanicističkoj paradigmi koja tvrdi da se "ljudi, isto kao i strojevi, mogu kontrolirati". Takav pristup ne vodi prema prosperitetu. Prema prosperitetu nas vodi samoprosudba, strpljivost i disciplinirani rad. Klasični psihološki pristup izvanjske kontrole ne samo da nije točan već je veoma štetan. Potiče nas da poduzimamo aktivnosti koje su destruktivne umjesto da pomažu: ocjenjivanje, takmičenje i slično.

Tradicionalni menadžer situaciju doživljava osobno: misli da "ljudi rade protiv njega". Novi lideri u nezadovoljstvu djelatnika vide simptome koji im ukazuju da neke njihove potrebe nisu zadovoljene.

Tradicionalni menadžer smatra da bi svi trebali vidjeti isto. Frustriran je i ne može shvatiti kako netko ne vidi nešto toliko očigledno. Takvim pristupom on stvara i dodatno uvećava probleme. S druge strane novi lideri prihvaćaju neminovnost različitih perspektiva.

Tradicionalni menadžer voli "istraživati" (traženje krivca, ventiliranje negativnih osjećaja), slabima prijetiti ocjenjivanjem i disciplinskim mjerama misleći da će time riješiti problem. Novi lideri znaju da se ljudski osjećaji ne mogu promijeniti sve dok se nešto drugačije ne napravi.

Tradicionalni menadžer vjeruje da se kritiziranjem, nadzorom, inspekcijom i napadanjem rješavaju problemi. Ako kaže nekome "sve što ga sljeduje" ljude će natjerati na kvalitetniji rad. Detaljnim naputcima nastoji stvoriti red a kako to ljudi spretno izbjegavaju (svoje kapacitete koriste za traženje metoda kojim će izbjeći propisano), iznova koristi prisilu. Iako u ljude ne vjeruje, od njih očekuje da mu se bez zadržke posve predaju. Stvara frustrirajuće uvjete rada umjesto da ljudima pomogne rješavati probleme. Zaboravlja da ljudi funkcioniraju na razini osjećaja a ne na razini razuma te da u prisustvo negativnih emocija paralizira razum. S druge strane novi lideri znaju da kontrola sputava kreativnost i smanjuje motivaciju.

Tradicionalni menadžer ne shvaća da su ljudi intrinzično motivirani i da svaki pristup koji se oslanja na kontrolu, kaznu ili nagradu nije usklađen s ljudskom prirodom. S druge strane novi lideri znaju da prosperitet počiva na samoprosudbi a ne na vrednovanju drugih te da samoprosudba ne predstavlja "ulaz u anarhiju" kako to neki vole reći. Nastoje razumjeti pravu ljudsku prirodu, što čovjeka motivira a što ometu u svakodnevnom radu.

Tradicionalni menadžeri vole preuveličavati probleme. Ljudi im "serviraju" lažne probleme pa oni zatim svoje dragocjeno vrijeme troše na

njihovo rješavanje umjesto da se bave pametnijim poslom. S druge strane novi lideri shvaćaju da su oni, a ne djelatnici, odgovorni za probleme. Budući da su oni odgovorni za sustav djelatnici su angažirani samo u tome da im pomognu unaprediti sustav.

Tradicionalni menadžer na konflikt ili nesporazum gleda kao na "win-lose" situaciju (samo je jedan pobjednik i samo je jedan gubitnik). Kada ljudi izražavaju nezadovoljstvo osjećaju se napadnuti. Iako žele "zadovoljne ljude" podsvjesno rade tako da ih čine nezadovoljnima. S druge strane novi lideri uvijek nastoje ostvariti "win-win" situaciju. Na ljude gledaju kao na neograničen izvor prosperiteta a o njima ovisi hoće li se potencijal pretvoriti u konkretne rezultate. Bezgranično im vjeruje, stvara pozitivne uvjete za suradnju, uklanja nadmetanje, potiče kreativnost stvara povjerenje.