

“MODELIRANJE I IZVEDBA PROCESA UVOĐENJA POSLOVNIH PROMJENA”

2. modularna seminarska radionica za menadžere
proljetnog ciklusa:

UPRAVLJANJE PROMJENAMA U PODUZEĆU

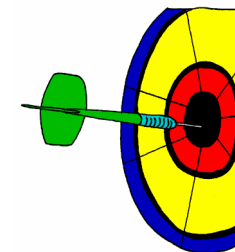
dr.sc. Davor Perkov

Zagreb, hotel “Porin”, 22./23. travnja 2009.



perkov
savjetovanje

CILJEVI radionice

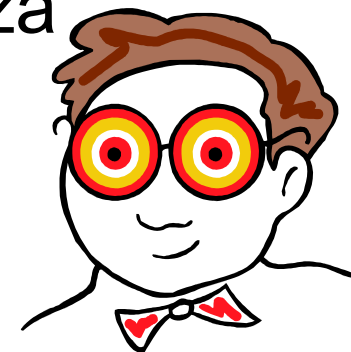


- Ovladati teorijskim i praktičnim aspektima oblikovanja (modeliranja) odgovarajućeg procesa izvedbe - uvođenja poslovne promjene.
- Shvatiti razlike u modelima te njihovu korelaciju s vrstom poslovne promjene koja se implementira.
- Stjecati iskustvo na analizama problematike provedbe procesa upravljanja promjenama u organizacijama polaznika; razmjena iskustava, rasprava i ideje za iznalaženje rješenja konkretnog problema...
- Vježbe, studije slučaja (best practices), radionice....

Iz SADRŽAJA radionice

- Međuodnos vođenja (Leadershipa) i upravljanja promjenama
- Važnost i uloga menadžera za uspjeh procesa promjena
- Model „7 S“
- Beerova jednadžba promjena
- Lewinov opis procesa promjene
- Greenov model procesa promjene
- Smithov „10 načela“
- Kotterov model u 8 koraka
- Taktički odabir pravog trenutka za promjene

Perkov 22. i 23.04.2009.



1. dio

Vođenje (*Leadership*) & Upravljanje promjenama (*Change Management*)

Osnovni preduvjeti za uspješnost suvremene kompanije

- **Vođenje kompanije** (vizija, strategija)
- **Unutarnja kontrola** (operativna efikasnost)
- **Upravljanje promjenama** (prepoznavanje rizika)
- + ... **Informacijsko-telekomunikacijski sustav**

Pri promjenama poslovnih procesa,
jedan od najvažnijih čimbenika je ...
transformacija zaposlenika i
kultura njihovog ponašanja unutar
i izvan kompanije.

Promjene traže menadžera-vođu

Pogodite gdje će biti pak!

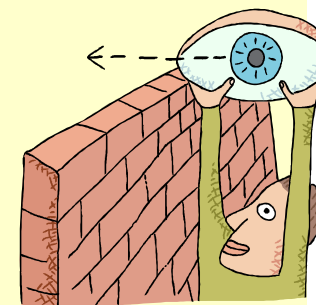
- Vizija /“*Big picture*”/
- Interpretacija
- Konceptualizacija
- Mobilizacija
- Inspiracija



Neće opstati one najsnažnije i najinteligentnije, već one kompanije koje su **najfleksibilnije** na promjene.

Promjene vs. vizije

- Lansiranje novih vizija je veliki uspjeh koji ljudi vole. Neki čak počnu i činiti nešto. No, čini se ipak da gotovo svi nastave poslovati “po starom”.
- I kad top-lideri jasno ukažu na budući smjer poduzeća (**kamo**), 80% nastojanja za promjenama propadne, zato što ostane nedefinirano **kako** do željenog cilja **stići!**



Promjena je kao putovanje

- Kad ljudi putuju trebaju više od vizije **KAMO** će biti vođeni.
- Trebaju i praktično vodstvo, te znati **KAKO** će....:
 - ... putovanje izgledati
 - ... se premostiti ekonomski i psihološki rizici koji tako često prate fundamentalne promjene.

Osim fokusa na savršenstvo OSTVARENJA, menadžeri moraju biti orijentirani i na LJUDE o kojima ponajviše i zavisi ovo prvo.

Vođenje vs. menadžment promjena

- Vodstvo poduzeća se brine za **stvaranje potrebe i konteksta promjene**.
- Zato je fokusirano na pitanja «koja» promjena i «zašto»?
- Strateški vođe predlažu viziju, originalni su, imaju energiju i osobnost. Istinski lideri utvrđuju vrijednosti u tvrtki, "novače" sljedbenike i komuniciraju među suradnicima potrebu za promjenom.
- Stvaraju okruženje za promjenu: osiguravaju resurse, uklanjaju zapreke i motiviraju, osposobljuju i nagrađuju one koji ih slijede.

Menadžment promjena nasuprot vođenju

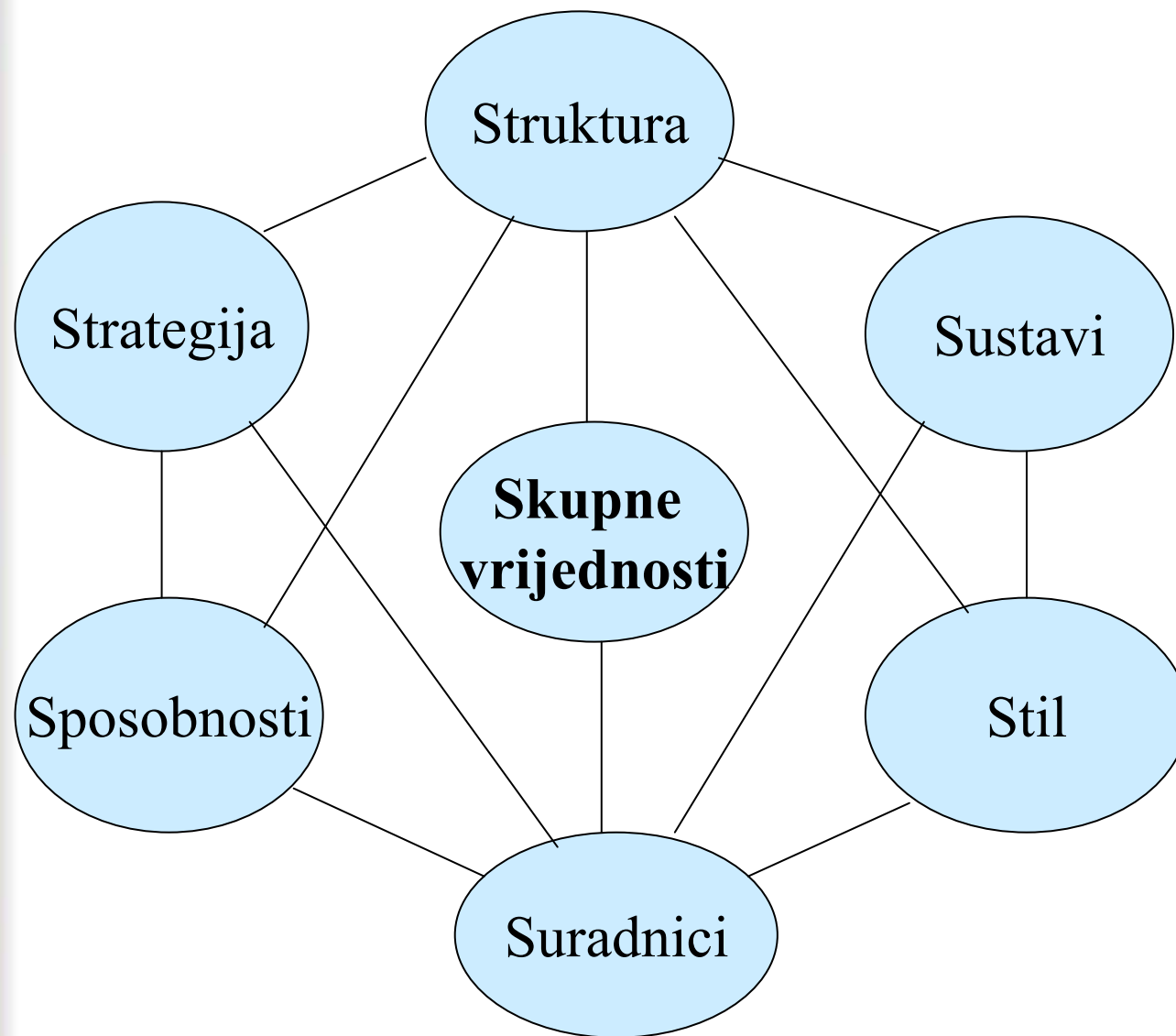
- Menadžment promjena brine se za pronalaženje i primjenu rješenja nekog problema; stoga se usredotočuje na pitanje «**kako**»?
- Većina ljudi odgovornih za oblikovanje ovih procesa su stručnjaci iz područja organizacijskog razvoja, psihologije, ili neke druge discipline koja proučava ponašanje ljudi.
- Cilj upravljanja promjenama jest izvršenje neke pojedinačne, određene i planirane promjene u organizaciji.

- U **change menadžmentu** uspjeh je definiran kao završavanje inicijativa za promjene na vrijeme, u okviru planiranog proračuna, na vrijeme i uz ostvarenje svih očekivanih ciljeva.
- Nasuprot tome, **strateški vođe** sebe smatraju uspješnima onda, kada ljudi promijene svoje ponašanje i čine stvari na drukčiji način kako bi postigli važne poslovne ciljeve.

2. dio

- **Model 7 S**
- **Beerova jednadžba promjena**
- **Lewinov opis procesa promjene**
- **Greenov model procesa promjene**

Model 7 S



Svaki S utječe na kompleksnost promjene (1)

- **Strategija** je plan kojim organizacija nastoji rasti i steći održivu prednost.
- **Struktura** se odnosi na okvir u kojemu se usklađuju aktivnosti članova organizacije da se ne bi pojavilo klasično pomanjkanje koordinacije među zaposlenicima u proizvodnji, marketingu, prodaji i distribuciji.

Četiri temeljna oblika strukture su: funkcionalna, divizijska, matrična i procesna.

Svaki S utječe na kompleksnost promjene (2)

- **Sustavi** su formalne i neformalne organizacijske procedure (business plan, budgeting, kontrola troškova, marketing plan, sustav plaća i nagrađivanja, edukacija namještenika...)
- **Stil** podrazumijeva da zaposleni, uslijed aktivnosti te liderskog pristupa menadžmenta izgradnji vrijednosti i očuvanju kompanijske kulture, imaju zajednički način ponašanja i razmišljanja.

Svaki S utječe na kompleksnost promjene (3)

- **Umijeće** je pojam pod kojim shvaćamo dostignutu razinu znanja i sposobnosti zaposlenika, potrebitih za provođenje strategije poduzeća.
- **Osoblje** je element koji pretpostavlja da je poduzeće zaposlilo sposobne ljude koje treba dobro dodatno educirati i obučiti, rasporediti ih na poslove gdje će do punog izražaja doći njihove vrline i talenti, sustavno voditi njihove karijere, itd.

Svaki S utječe na kompleksnost promjene (4)

- Pod **skupnim vrijednostima** misli se na zaposlenike koje pokreću isti motivi, ciljevi, vizija i misija poduzeća. One su jedan od najvažnijih elemenata kompanijske kulture, te imaju karakter središnje organizacijske varijable.

Za djelotvornost promjena u organizaciji neophodan je visok stupanj interne sukladnosti i usuglašenosti, te sinergije između naznačenih sedam organizacijskih aspekata.

Beerov model promjene

Promjena = N x M x P > troškovi

N = nezadovoljstvo *statusom quo*

M = model organizacije poslovanja

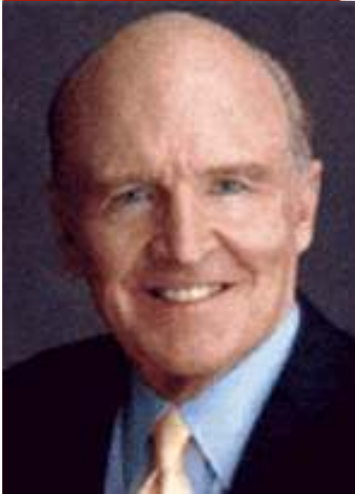
P = proces

- Započnite povećanjem nezadovoljstva (motivacijom zaposlenika i kupaca da kažu što ne valja u kompaniji)
- S timom krenite u kreiranje boljeg poslovnog modela
- Pokrenite proces intenzivnog angažmana za provedbu svog rješenja

Menadžer mora postići da pokretačke snage za promjene, budu jače - od otpora promjeni (i troškova).

<p>Elem. jednadžbe</p> <p>.....</p> <p>N = nezadovoljstvo</p>	<p>Beerova razmišljanja</p> <p>.....</p> <p><i>„Da biste funkcionirali kao lider, morate stvoriti nezadovoljstvo statusom quo. Budući da je promjena neizbježna, imat ćete više uspjeha ako sami potaknete nezadovoljstvo umjesto da na njega reagirate tek kada se pojavi.“</i></p>
<p>M = model željene organizacije poslovanja</p>	<p><i>„Promjena radi promjene nije nikada nikome donijela ništa dobra, Zato je potreban model poslovanja koji će dati strateški smjer za promjenu koja se stvara. Vaš model mora odgovoriti na sljedeće pitanje: kakva nam je organizacija potrebna da bismo uspjeh postigli sada i u budućnosti?</i></p> <p><i>Model mora biti konkretan i mora se odnositi na ljude, politiku i strategiju kompanije, sredstva, strukturu i zajedničke vrijednosti jer je sve to presudno za ostvarenje zadataka“.</i></p>
<p>P = proces</p>	<p><i>„Ljudi često smatraju da im je za postizanje promjene potrebno opipljivo sredstvo ili nekoliko njih: tehnologija, nadareni ljudi ili nacionalna propagandna kampanja. To je možda točno, ali je za spajanje svega toga potreban proces koji u konačnici omogućava promjenu i pridonosi usmjeravanju prema planiranim ciljevima.“</i></p>

Primjer: GE i “Work Outs”



- Potaknuti 1989., skupovi koji se održavaju u pogonu neke tvornice, a na kojima čak i najmlađi zaposlenici kompanije mogu - bez straha od “osvete” šefova - raspravljati o tvorničkim problemima. Odmah su postali - pravi hit.
- *Casual* odjeća
- Postavljaju se pitanja, menadžeri slušaju - sve skupa rezultira sve brojnijim podizanjem ruku nazočnih.
- Welch - vatreni pristaša ove ideje, dolazio osobno i uvijek isticao, da se **osnovno razmišljanje sastoji u tome da osoblje, samo među sobom, riješi probleme.**

“Voljeli smo figurativno reći,” kaže Welch, “da su Work Outs izbrisali zgradu! Ti skupovi su uklanjali zidove i katove, tako da su svi ljudi bili zajedno u jednoj velikoj prostoriji...”

Objekti promjena

- **Poslovna filozofija**
 - misija, vizija, strategija, ciljevi...
- **Organizacijska struktura**
 - promjene odnosa ovlasti, mehanizama koordinacije, stupnja centralizacije, opisa radnog mjesta i drugih čimbenika organizacijske strukture
- **Tehnologija**
 - promjene u redoslijedu odvijanja radnog procesa, u metodama rada ili u opremi
- **Struktura zaposlenih**
 - promjene znanja, stavova, očekivanja, zapažanja ili ponašanja

Lewinov opis procesa promjene



Prema Kurtu Lewinu, uspješna promjena zahtijeva *odmrzavanje* postojećeg stanja, *promjenu* u novo stanje i *ponovno zamrzavanje* nove promjene, kako bi ona postala stalnom.

SNAGE OTPORA

Nepoznati efekti

Strah

Nepoznati razlozi
promjene

Gubitak beneficija
ili moći

Novo stanje

Sadašnja
ravnoteža

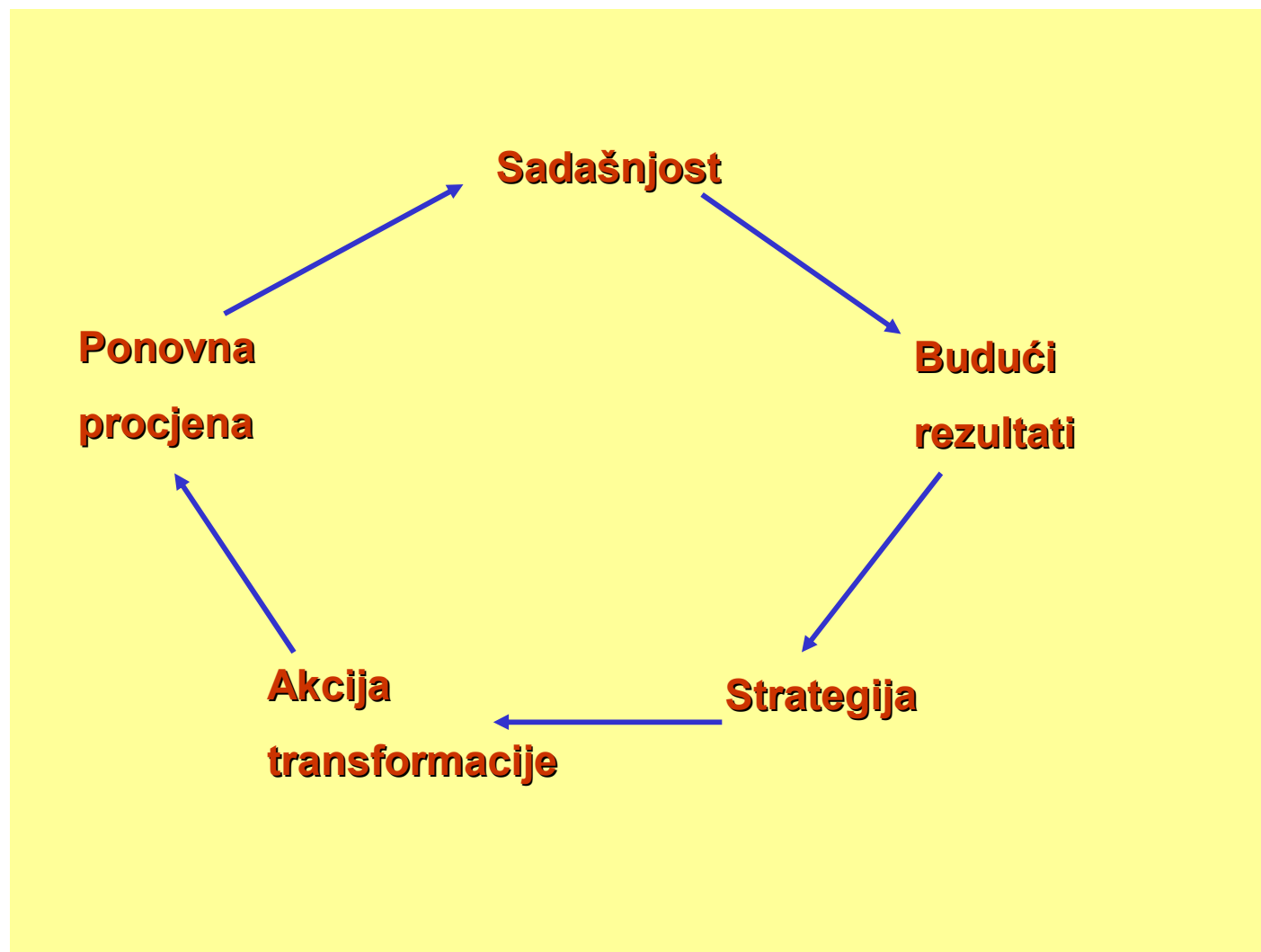
Nove direktive

Nova politika

Obuka (vježba)

SNAGE VOĐENJA 09.

GATTO-v model procesa



GATTO-v model procesa

- Proces promjena može se prikazati i modelom koji je izradio američki autor Rex Gatto.
- Koristan je menadžerima pri **identificiranju stadija procesa promjene u kojemu se trenutno nalaze.**
- Također, pokazuje im i **korake koji tek slijede.**



*Gatto P. Rex, "The Smart Manager's FAQ Guide",
Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 2000., str. 20*

GATTO-v model procesa (A)

Sadašnjost – analiziranje sadašnje situacije. Kako je poduzeće dospjelo u nju? Što se sada događa? Kakve će biti posljedice ako se ne uvedu promjene? Koji su organizacijski standardi i tradicije?

Budući rezultati – identifikacija potreba, želja i zahtjeva koji će utjecati na konkurente da požele izvršiti promjene? Valja definirati ciljeve i svrhu, te kreirati viziju kroz razumijevanje, refleksiju, intuiciju i smisao za najpogodnije usmjerenje.

GATTO-v model procesa (B)

Strategija – kako dospjeti tamo gdje se želi? Valja shvatiti "što" i "kako" do odredišta? Hoće li se ići radikalnim mijenjanjem ili će se izabrati neki srednji put? Strategija se ne može implementirati ukoliko se jasno ne shvate budući, očekivani rezultati.

Akcija transformacije – jesu li implementirane mjerljive aktivnosti koje će omogućiti da se izvrše svi koraci i faze strategije?

Ponovna procjena – kada se ostvari cilj, je li menadžment siguran da znade gdje je zapravo poduzeće? Jesu li se ostvarili namjeravani rezultate?

Valja precizno izmjeriti kako su i koliko, strategija i transformacija doprinijele organizaciji.

Greenov model vođenja promjene



Greenov model vođenja promjene

- **usmjerenje** - smjer, pozicioniranje i prioriteti za promjenu
- **organizacija** - formalni dogovori, sustavi i oblici procesa promjene
- **mobilizacija** - proces involviranja, angažiranja i lobiranja dionika za proces
- **implementacija** - proces izvođenja i izvršenja promjene
- **tranzicija** - upravljanje postupcima ljudi tijekom procesa promjene
- **integracija** - učvršćenje promjene i ostvarenje transformacije za postizanje očekivanih učinaka promjene

Greenov model vođenja promjene

U središnjici cjelokupnog procesa, konstantno djeluju interaktivni elementi:

- *misaoni sklop*- kojim se pristupa procesu promjena
- *organizacijska kultura* - u okviru koje djelujemo
- *vodstvo* - na svim hijerarhijskim razinama i u svim fazama da bi promjena imala uspješne i željene ishode

Model J. Kottera u 8 koraka

1. Ugradite osjećaj **žurnosti** na temelju realnosti tržišta i konkurencije; jasno raspravite moguće krizne točke i glavne prilike!
2. Formirajte snažnu **koaliciju za vođenje promjena**: to mogu biti stariji tj. visoko pozicionirani menadžeri, ali mogu biti uključeni i ključni dioničari; ohrabrite tu grupu da radi zajedno kao kompaktan tim.
3. Kreirajte jasnu **viziju** koja će usmjeravati napore za promjenu i razvijati strategije da se postigne cilj.

Model J. Kottera u 8 koraka (2)

- 4. *Prenesite*** viziju unutar poduzeća, koristeći pritom mnogostruke komunikacijske alate i kanale; osigurajte da ponašanje i postupci koalicije za vođenje budu u skladu s vizijom.
- 5. *Ovlastite*** ostale da rade na viziji; uklonite prepreke promjeni, mijenjajte sustave ili strukture koje „miniraju“ viziju; ohrabrite druge na preuzimanje rizika i nekonvencionalne ideje i akcije.

Model J. Kottera u 8 koraka (3)

6. Planirajte i stvarajte vidljive **kratkoročne pomake**;

strateška transformacija može trajati godinama, ali pozitivne pomake ljudi trebaju vidjeti vrlo brzo.

7. **Učvrstite poboljšanja** i predložite još više promjena;

kada je postignuta vjerodostojnost promjene, tada promijenite još više struktura, sustava i politika, te promičite one koji mogu provesti viziju; zadržite tenziju i stalno osvježavajte proces promjene.

Model J. Kottera u 8 koraka (4)

8. *Institucionalizirajte nove pristupe;*

kako promjena postupno dobiva na čvrstini oblika i izgrađuje samu sebe, pokažite i dokažite kako ona pomaže uspješnosti poslovanja;

pripremajte „teren“ da sljedeća generacija glavnih izvršnih menadžera utjelovi novu viziju poduzeća.

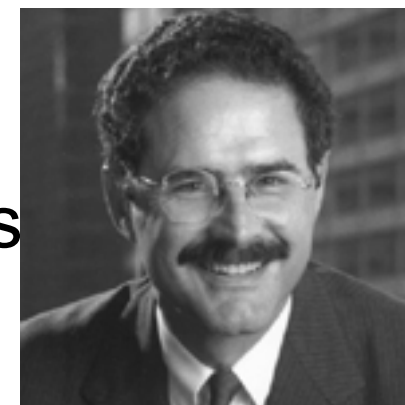


3. dio

- **Smithovih „10 načela za model procesa”**
- **Odabir pravog trenutka za promjene (timing)**

SMITH-ov model vođenja promjena

- Zbog svoje jednostavnosti, sustavnosti i međuzavisnosti, ovaj model (načela), prema Douglasu Smithu, predstavljaju **temeljni okvir** za vođenje opsežnih i kompleksnih promjena ponašanja u poduzeću.
- Štoviše, postoji **visoka korelacija između stupnja prihvatanja ovih načela i krajnjeg ishoda vaših napora** jer načela usko povezuju rezultate uspješnosti s promjenama ponašanja zaposlenika i pojedinačnom odgovornošću.



1. Rezultate uspješnosti postaviti kao primarni cilj promjena ponašanja i potrebnih vještina.

- Većina nas je mnogo uspješnija ako **točno znamo** što se od nas očekuje i kada se usredotočimo na **izvršenje** konkretnih i specifičnih rezultata.
- Ljudi će se mijenjati onda kada se uvjere kako **pokazatelji uspješnosti** poduzeća i njihov osobni doprinos rezultatima **zavise upravo o usvajanju promjene**.
- Stoga moramo omogućiti da **svaki zaposlenik** neprekidno iskazuje pažnju prema rezultatima svojih napora na usvajanju novih vještina, ponašanja i međuljudskih odnosa.
- Menadžeri često znaju puno svoga vremena posvetiti odlukama i planovima, a nedovoljno postizanju rezultata.

2. *Neprekidno povećavati broj zaposlenika koji preuzimaju odgovornost za promjene kod njih samih.*

- **Nitko ne može promijeniti nečije ponašanje.** Ljudi moraju preuzeti odgovornost za mijenjanje vlastitog ponašanja.
- Zato morate poduzeti sve što je moguće kako bi **pridobili sve** više zaposlenika da vam se pridruže u preuzimanju te odgovornosti.
- Zamjenicu „ja“ valja zamijeniti sa „mi“.
- Cilj je formirati s njima **kohezijsku skupinu** koja će pripomoći ostvarenju rezultatske uspješnosti poduzeća i promjene.
- Ovo zahtijeva konstantnu pažnju na one kojih se promjena najviše i tiče; koje vještine, ponašanje i međuljudske odnose trebaju naučiti; u kakvoj su korelaciji s rezultatima uspješnosti poduzeća; kakav je napredak postignut?

3. Omogućiti da svaki zaposlenik uvijek zna zašto su njegova ili njezina uspješnost i promjena od važnosti za svrhu i rezultate cijelog poduzeća.

- Zašto bih prolazio kroz agoniju stjecanja novih znanja i usvajanja novih načina rada, ako u toj promjeni ne uočavam „**gdje sam tu ja**“ ili jasno ne vidim kako će mi osobno koristiti?
- Kako mogu povjerovati da je moja uloga u poduzeću važna ako nije konkretno mjerljiv moj doprinos ostvarenju „velike slike“?
- *In continuo* morate pomagati zaposlenicima da povežu svoje individualne napore sa ostvarenjem poslovne vizije poduzeća.
- **Ovo pretpostavlja razumijevanje izravnog utjecaja promjena kod pojedinaca na cijelo poduzeće i vice versa** kroz teško i dugo razdoblje procesa promjene.

4. *Pružiti zaposlenicima mogućnost da uče kroz praksu te im osigurati informacije i podršku potrebne upravo za vrijeme rada. (A)*

- Mijenjanje ponašanja i stjecanje novih vještina **nije pasivna promjena.**
- Vođenje suradnika i zaposlenika da *postignu poboljšane rezultate poslovanja i svladaju nove sposobnosti istodobno*, za menadžere je neusporedivo **zahtjevnije** nego kada vode ljude koji već imaju *sposobnosti* potrebne za svladavanje poslovnih problema.
- Odrasli uče činidbom i istraživanjem, greškama i uspjesima. Morate stalno raditi na posvećenosti zaposlenika očekivanom izvršenju i logičkoj povezanosti što pruža mogućnost da ljudi *dožive* iskustvo promjene.
- Od ljudi treba tražiti da se posvete specifičnim izazovima izvršenja zadaća upravo na način da se pritom koriste novousvojenim znanjima.

4. *Pružiti zaposlenicima mogućnost da uče kroz praksu te im osigurati informacije i podršku potrebne upravo za vrijeme rada. (B)*

- Ono što se obrađivalo na edukacijama i seminarskim radionicama polaznici **brzo zaborave** ako ne dobiju prigodu za **pokušaj** da nova saznanja praktično implementiraju.
- Ukoliko najprije determinirate **željeni rezultat** promjena a tek onda zaposlenicima omogućite opciju **treninga** na način i u vrijeme kada ga najviše zatrebaju da bi doprinijeli ostvarenju rezultata, čini se puno prihvatljivijom inačicom za ishod vođenja promjena.
- Menadžeri bi morali pomoći zaposlenicima tako da im pruže informacije, treninge, savjete, energiju i podršku onda kada ih ljudi **najviše trebaju** na putu prema postizanju određenih ciljeva, a ne prije negoli su im ciljevi uopće poznati!

5. *Prihvatiti improvizaciju kao najbolji put za istodobno postizanje uspješnosti poslovanja i promjenu.*

- Ako ni vi ni vaši zaposlenici nemate ona znanja, vještine, međuljudske odnose i ponašanje potrebno za uspješnost uvođenja i održanja poslovne promjene, kako se onda možete osloniti samo na ono što već znate i imate?
- Promjena zahtijeva da iskušavate **različite mogućnosti**, vidite što funkcionira a što ne i mnogo razgovarate s ljudima.
- Drugim riječima, improviziraj-djeluj, improviziraj-djeluj, improviziraj! Improvizacija je doduše u suprotnosti s opravdanim oprezom menadžera zaokupljenih brigama oko odlučivanja o strategije, oblikovanju organizacije i dr.
- No, kada se menadžeri usredotoče gotovo isključivo na te aktivnosti, ne čudi što su tada mnogi ljudi u poduzeću više zabavljeni time kako se **dokopati većih ovlasti** a ne kako se posvetiti radnoj izvedbi i promjenama.

6. *Koristiti timski rad za vođenje promjene kadgod se za to ukaže potreba.*

- Pri prakticiranju i usvajanju novih modela za poboljšanje, veliku **prepreku** predstavljaju dugogodišnja menadžerska rutina, pogledi i navike.
- Jedan španjolski menadžer koji je, primjerice kazao kako će „*otići u grob uvjeren da se posao ne može voditi s timovima*“, zacijelo će tamo dospjeti bez da je ikad pokušao zamijetiti one poslovne probleme koji se najbolje mogu riješiti timskom disciplinom.
- Za znakovito unapređenje radnih performansi i vještina koje promjena zahtijeva, nema boljeg elementa od – tima i timskog rada! No shvatimo da su **izazovi poboljšanja** izvedbe ono što karakterizira stvarni tim (engl. *real team*).
- K tome, timski rad nije primjeren u rješavanju svih problema izvršenja poslovnih zadaća. Tim i timska izvedba nisu jedno te isto. S mnogim poslovnim izazovima se poduzeće bolje nosi klasičnim individualnim pristupom i odgovornošću.
- Zato morate neprekidno **uočavati prilike** u kojima će timovi i učinci timskog rada doći najviše do izražaja.

7. Oblikovati organizaciju prema poslovima koje ljudi rade, a ne prema ovlastima za odlučivanje koje imaju. (A)

- Kada rezultatska uspješnost poduzeća zavisi o novim vještinama i načinima ponašanja, samo su **ljudi** ti koji će tome pridonijeti tako da mijenjaju sebe i dotadašnji način rada.
- Nova rješenja i planovi, posebice oni koji artikuliraju drukčiju viziju o tome **kako se posao treba učiniti**, mogu inspirirati zaposlenike da preuzmu odgovornost za promjenu.
- Ipak, mnogi menadžeri kao po navici skreću fokus s novih planova i oblikovanja te poslovnih vizija, da bi razglabali s pozicija ovlasti za donošenje odluka.
- Posljedica je da se ljude koji su promijenili najvažnije elemente svoga ponašanja **blokira** da bi se istodobno par menadžera borilo za moć čime se troši novac i vrijeme poduzeća.

7. Oblikovati organizaciju prema poslovima koje ljudi rade, a ne prema ovlastima za odlučivanje koje imaju. (B)

- Novi poslovni planovi – ma kakvi oni bili – više govore o **odlukama** nego o radu.
- Učinkoviti sustav donošenja odluka daje snažni „vjetar u leđa“ naporima kompetentnih zaposlenika da **promisle o novim smjerovima i smjernicama**.
- Također, odlučivanje je vrlo važno za one promjene koje su vođene željom za novim načinima ponašanja (engl. *behavior-driven change*).
- Ali, ako ljudi već nisu kompetentni tada je blizanac donošenja odluke – **rad koji odluke pretvara u vrijednost** – važniji!!!

8. *Stvoriti i usredotočiti se na energiju i smisleni jezik jer su oni najoskudniji resursi tijekom vođenja promjena.*

- Novac i talent su važni, ali **mijenjanje ponašanja je težak posao**.
- Ljudi koji to moraju učiniti na radnom mjestu trebaju mnogo energije. Trebaju također i samopouzdanje koje će steći temeljem primjerenog jezika, slika, inicijativa i osobnih aktivnosti koje koristite da bi im približili **svrhu i pristup promjenama**.
- Dobro znanu snagu vizije zaposlenici doživljavaju na racionalnoj i na emocionalnoj razini. **Vizije** koje daju odgovore na pitanja *što, zašto i kako* do promjene, inspiriraju ljude da kreiraju, usredotoče se i usklade energiju potrebnu za uvođenje novih oblika ponašanja i promjenu u cjelini.
- Novi jezik i izrazi daju vizijama život ali moraju biti smisleni i razumljivi.

9. *Poticati i održati promjene ponašanja usklađujući inicijative u cijelom poduzeću.*

- Nijedno se poduzeće **ne može odjednom uhvatiti u koštac** s poboljšanjem poslovnih rezultata i značajnim promjenama ponašanja na razini cijelog poduzeća, ukoliko se istodobno ne intenziviraju inicijative koje kreću s vrha prema dolje (engl. *top down*), odozdo prema gore (engl. *bottom up*) ili dolaze izvan poduzeća.
- Uz to, inicijative za promjene moraju omogućiti da ljudi – kao pojedinci i kao članovi timova - mogu **doprinijeti** svrsi postojanja poduzeća i za tu činidbu biti **inspirirani i nagrađeni**.
- Takav sklad i intenziviranje aktivnosti za promjene javljaju se samo kao **rezultat vaših svjesnih nastojanja da ih postignete**, jer su upravo oni ključni čimbenici za uvođenje, prekid ili preoblikovanje spomenutih programa i inicijativa.

9. *Poticati i održati promjene ponašanja usklađujući inicijative u cijelom poduzeću.*

- Nijedno se poduzeće **ne može odjednom uhvatiti u koštac** s poboljšanjem poslovnih rezultata i značajnim promjenama ponašanja na razini cijelog poduzeća, ukoliko se istodobno ne intenziviraju inicijative koje kreću s vrha prema dolje (engl. *top down*), odozdo prema gore (engl. *bottom up*) ili dolaze izvan poduzeća.
- Uz to, inicijative za promjene moraju omogućiti da ljudi – kao pojedinci i kao članovi timova - mogu **doprinijeti** svrsi postojanja poduzeća i za tu činidbu biti **inspirirani i nagrađeni**.
- Takav sklad i intenziviranje aktivnosti za promjene javljaju se samo kao **rezultat vaših svjesnih nastojanja da ih postignete**, jer su upravo oni ključni čimbenici za uvođenje, prekid ili preoblikovanje spomenutih programa i inicijativa.

10. *Practicirati vođenje zasnovano na hrabrosti da se živi promjena koja se želi implementirati. (A)*

- Promjena je ono **što promjena čini**. Najbolji lideri s razine timova pa sve do vrha poduzeća moraju jasno formulirati i nepopustljivo ustrajati na onome **kako zamišljaju poduzeće u budućnosti**.
- No, pritom moraju pojasniti **načela** (koja ljudi očekuju) da bi došli do tog cilja, te ih dosljedno provoditi u praksi.
- Trebate tražiti svaku moguću prigodu za **praktičnu primjenu** upravo onih novih vještina, novih oblika ponašanja i međuljudskih odnosa koje zahtijevaju inicirani programi promjena.
- Također, s obzirom na vaše osobne dileme i strahove, u svome djelovanju morate raspolagati s respektabilnom dozom **hrabrosti**.

10. *Practicirati vođenje zasnovano na hrabrosti da se živi promjena koja se želi implementirati. (B)*

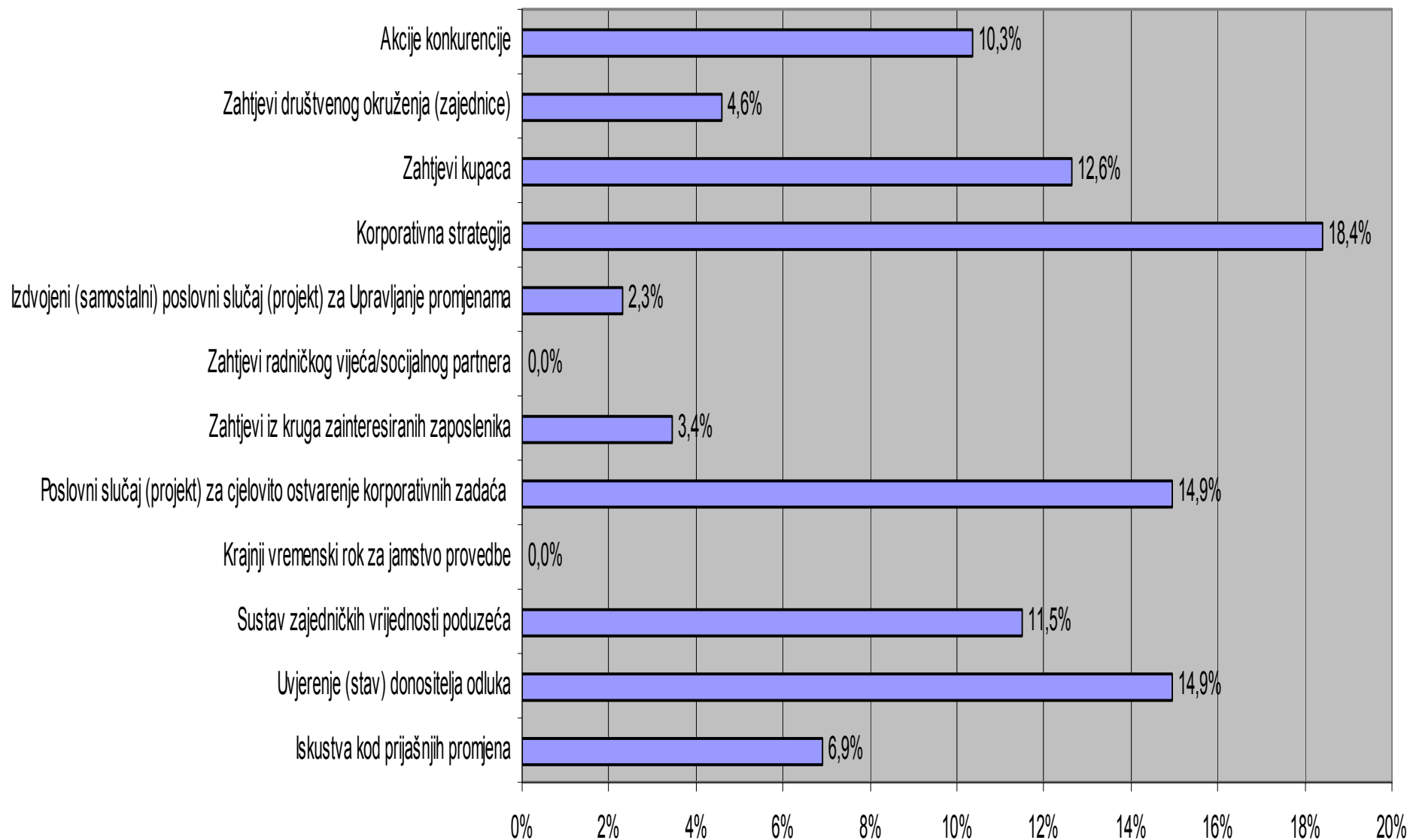
- Ako vam doista nedostaje **hrabrosti** da živite promjenu, kako to možete očekivati od drugih?
- Riječ hrabrost može zvučati čudno, možda i zastarjelo.
- No, ekonomske i psihološke posljedice **težnji za zaposlenošću (radnim mjestom), pripadnošću poduzeću i za doprinosom uspješnosti poduzeća** za muškarce i žene nikad u povijesti nije bila tako važna kao danas u trećem tisućljeću.
- Kada tijekom procesa uvođenja i implementacije promjena svi moramo riskirati posao, naše doprinose, naša prijateljstva i samopoštovanje, možda je riječ *hrabrost* zaista primjerena.

Rezime SMITH-ovog modela

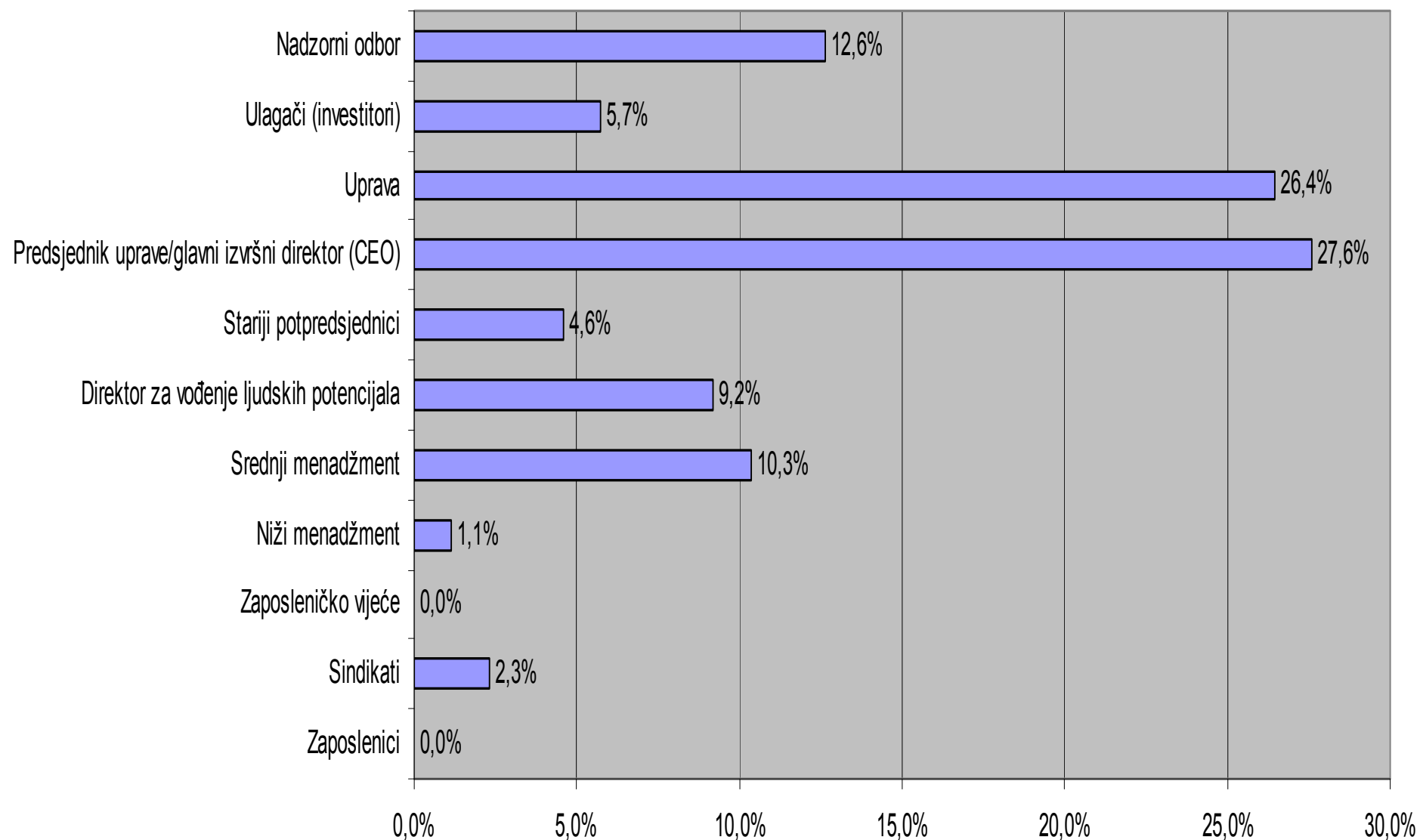
- Znamo da nema, niti će ikad biti jednostavnog i brzog puta do ostvarenja dubokih promjena.
- Upravo zato je nastojanje da ljudi ostvare višu i drukčiju razinu izvedbe najteži izazov s kojim se suočavate.
- Ova načela, ne mogu jamčiti apsolutni uspjeh poslovnih promjena ali **pružaju važnu osnovu za prevladavanje rizika i neizvjesnosti u procesima u poduzeću.**
- Ako želite uvoditi promjene u poduzeću, ne brkajte taj izazov s upravljanjem imovinom, strateškim odrednicama ili novim zaposlenicima.
- Pridobiti veliki broj postojećih zaposlenika u razdoblju uvođenja promjena, sasvim je drugi organizacijski test i zahtjev. *

* Smith, K.D., "*Taking Charge of Change*", Addison, Reading, 1996., str. 44

Temelji za iniciranje promjena u hrv. poduzećima



Najutjecajnije strukture dionika u procesima promjena u hrv. poduzećima



Taktički odabir pravog trenutka za promjene

- Među specifičnim taktikama koje mogu olakšati proces uvođenja, posebice strateških poslovnih promjena, biranje najprimjerenijeg trenutka za objavu i podupiranje promjene može biti ključna pretpostavka uspjeha.
- Četiri su moguća odabira pravog trenutka:
 - **kriza u poduzeću**
 - **“prozori povoljnih prilika”**
 - **simbolično signaliziranje vremenskog okvira**
 - **pravo vrijeme za predstavljanje promjene**

Johnson G., Scholes K., Whittington R., “Exploring Corporate Strategy”, 7 th edition, Prentice Hall, 2005., str. 536

1. Kriza u poduzeću

- Što je razina potrebne promjene viša, time ju je korisnije graditi na istinskoj ili zamjetnoj **krizi**.
- Ako članovi organizacije zamjećuju da je veći rizik u održanju statusa quo, nego u promjeni, biti će više skloniji promijeniti aktualno stanje.
- Primjerice, menadžment kompanije ugrožene preuzimanjem, može to saznanje iskoristiti za uvođenje odgovarajuće sveobuhvatnije strateške promjene.
- Govori se, čak, da neki glavni direktori nastoje potencirati probleme upravo zato da bi se manifestirala zamjetna kriza kojom će akcelerirati potrebu za snažnijom organizacijskom promjenom.

2. “Prozori povoljnih prilika”

- U procesu promjena se mogu pojaviti tzv. „**prozori povoljnih prilika**” (engl. „*windows of opportunity*“.).
- Recimo, razdoblje koje slijedi neposredno nakon preuzimanja kompanije može pružiti priliku novim vlasnicima da upravo tada poduzmu značajnije promjene koje svi očekuju.
- Dolazak novog glavnog direktora, uvođenje novog, vrlo uspješnog proizvoda ili pojava snažnije konkurentske prijetnje na tržištu, također mogu pružiti slične šanse za promjene. Ti “prozori povoljnih prilika” su obično kratkotrajni i u tim razdobljima provoditelji promjena nerijetko trebaju djelovati vrlo odlučno.

3. Simbolično signaliziranje vremenskog okvira.

- Isto tako je važno da začetnici, sponzori i proveditelji promjena ne daju proturječne poruke oko odabira trenutka promjene.
- Ukoliko menadžeri detektiraju kako je potrebna brza promjena, u tom slučaju trebaju izbjegavati podržavanje procedura i signala usmjerenih na dugoročnije obzorje, jednako kao što u tom trenutku ne bi trebali podržavati niti procedure kontrole i nagrađivanja, odnosno radnih praksi koje u istom ili sličnom obliku egzistiraju godinama.
- Zbog toga postaje važno ***simbolično signaliziranje vremenskog okvira.***

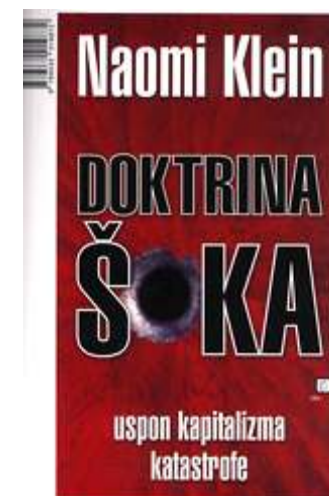
4. Pravo vrijeme za predstavljanje promjene

- S obzirom da će promjena biti dočekanana s podozrenjem i nemirom zaposlenika, važno je izabrati **pravo vrijeme za predstavljanje promjene** (promoviranje, inauguraciju), kako bi se izbjegao nepotreban strah i nervoza većeg dijela zaposleničkog korpusa.
- Ukoliko se ukaže potreba za smanjenjem broja osoblja ili direktora, smislenije je to napraviti prije negoli u tijeku programa promjena.
- Na taj način, program uvođenja poslovnih promjena od strane zaposlenika može biti shvaćen kao moguće i dobrodošlo poboljšanje za budućnost, a ne kao povod za potencijalne konflikte s poslodavcima. Odabiranje pravog trenutka u programu poduzimanja većih poslovnih promjena u taktičkom kontekstu promatrano, može biti iznimno važno.

“MODELIRANJE I IZVEDBA PROCESA UVOĐENJA
POSLOVNIH PROMJENA”



ZAKLJUČNE MISLI



Perkov 22. i 23.04.2009.

59

Ukoliko želimo promjene, poduprimo ih (*inače radije vjerujemo u čuda !*)

- Nagradujemo **pokušaje** nadmašivanja uobičajenog (prosječnog)!
- Ne kažnjavajmo svaku **pogrešku** ili neuspjeh!
- Zadržimo široka **zaduženja**, potičimo suradnju - delegirajmo!
- Ostvarimo **kulturu** za vrhunske domete i odvažnost!
- Osigurajmo informacije, sredstva i vidljivu **potporu!**
- Vjerujemo u inicijativu “**odozdo**”!

Temeljni zaključak

Ovo je vrijeme za lidere koji utjelovljuju **kvalitetu i karakter**, lidere koji žive prema određenim **vrijednostima**, koji su **iscjelitelji i ujedinitelji**, koji promjenama stvaraju **zdravu klimu, kulturu i jedinstvo** u poduzeću, te donose **nadu** ljudima i **posao** poduzeću.

Hvala na pažnji, doprinosu i vašem entuzijazmu.

Bilo mi je osobito zadovoljstvo raditi i učiti zajedno s vama!



Trsje 15, ZAGREB

01 374 55 55

091 605 55 00

smart.consultants@zg.t-com.hr

www.smart-consultants.hr

Vidimo se na 3. modulu 20./21. 05. '09