



Kako potaknuti zaposlenike na promjene?

„Nema potrebe za bilo kojeg pojedinca da ima kompjuter kod kuće.“ (Ken Olsen, Digital Equipment Corp., 1977.)

Statistike kazuju kako samo petina ili ev. jedna trećina svih organizacijskih nastojanja uspijeva implementirati nove programe poput reinženjeringa poslovnih procesa, cjelovite kvalitete, strategije, korporativnog učenja, rada u timovima, razvoja ključnih kompetencija, smanjenja broja zaposlenih, poboljšanja operativne efikasnosti i sl.

Svaka poslovna promjena je, naime, vrlo težak izazov mnogim ljudima i poduzećima, pa se uvjerljiva većina njih ipak očajnički drži svojih ustaljenih načina rada. Za ljudsku vrstu je znakovito da nerado prilagođava svoje navike novim uvjetima. Da nam je prije samo nekoliko godina netko sugerirao da će uskoro znanstvenici biti u mogućnosti klonirati ljudska bića i da će poduzeća zacijelo moći klonirati svoje najbolje zaposlenike, ili da će primjerice, milijuni radnih mjesta u razvijenim zemljama Zapada, biti preseljena u Indiju i Kinu, vjerojatno bismo mu se nasmijali u lice i pomislili da dolazi s neke druge planete. Pogledajmo samo zabludu Kena Olsena podno naslova kolumne!

„Made in Japan“

Natpis „Made in Japan“ je nekad smatran sinonimom za lošu kvalitetu proizvoda (najlošijim na svijetu). No, uz pomoć dr. Edwardsa Deminga, Japanci su polako, kontinuirano i konzistentno poboljšavali kvalitetu, kreirajući odgovarajuću vrijednost za kupca (odnos kvaliteta/cijena). Kada je 80-tih godina prošlog stoljeća roba iz te zemlje preplavila svjetsko tržište, prvi su se japanski automobili pojavili i na ulicama Sjedinjenih Američkih Država. Ni svekoliko pozivanje Amerikanaca na patriotizam, Pearl Harbour i krvavi pijesak Iwo Jime, nije uspjelo spriječiti navalu znatno jeftinijih i kvalitetnih japanskih vozila koja su, uz to, trošila daleko manje goriva. Neki bi zlobnik, promatrajući kako *Toyota* gradi tvornicu na američkom tlu, mogao zaključiti: ako je napad na Hirošimu bio američki odgovor na Pearl Harbour, onda je tvornica *Toyote* u Teksasu dokazala uspješnost japanske kopnene invazije.

*„Bili smo potpuno arogantni, sve dok nismo shvatili da Japanci prodaju kvalitetne proizvode po cijeni identičnoj tek stopi pokrića naših troškova proizvodnje“, priznao je američki menadžer Paul Allaire, bivši predsjednik korporacije Xerox. Mnogi su se američki direktori – nalik Butch Cassidyju i Sundance Kidu na velikom ekranu – tada s čuđenjem pitali: „Who are these guys?“ Tu glasovitu frazu, lijepo ilustrira primjer iz *Motorole* (nekadašnjeg svjetskog lidera u industriji mobilnih telefona). Na jednom sastanku uprave, član toga tijela je hodao po dvorani držeći u ruci mali mobilni telefon i uzvikivao: „Tko je k vragu No-ki-a i odakle je? Zvuči japanski!“ Kada mu je rečeno da je tvrtka *Nokia* postala njihov novi konkurent, sa sjedištem u Finskoj, član uprave je primijetio: „Finska? Kako je to moguće? U Finskoj nema ničega osim snijega i leda!?“*

Dobrodošli u novu ekonomiju, u kojoj se na tržištu iznenada mogu pojaviti tvrtke za koje nikad niste čuli, i iz zemljopisnih područja koja su vam apsolutno nepoznata i strana, e da bi umanjili ili potpuno anulirali vašu dosadašnju konkurentsku prednost.

Za promjene je potrebno motiviranje ljudi

Kako dakle, voditi poduzeće u suvremenom hiperdinamičnom i nestalnom okruženju u kojemu se najrazličitije poslovne promjene događaju svakodnevno? Tehnološki napredak i globalna ekonomija izmijenili su i praksu vođenja, te važnost i ulogu menadžera u poduzeću. Oni danas govore u terminima vizionarstva, pokroviteljstva, osposobljavanja, pobjeđivanja, oblikovanja i delegiranja: vođa više nije samodržac već timski igrač, netko tko radije surađuje nego da razdvaja, tko je pobjednik a ne glasnogovornik, netko tko ne nadzire već prenosi zadaće, ovlasti i odgovornosti na suradnike. No, pitanje je do kojeg opsega i kako najviši menadžeri doista mogu kvalitetno upravljati promjenom?

Proces uvođenja promjena započinje pogledom u budućnost

Uvažavajući sadržaj i prirodu organizacijske promjene, te težnju za cjelovitom implementacijom, proces započinje konstruktivnim i prosvjetiteljskim pogledom u budućnost. Učinkovito uvođenje poslovnih promjena treba:

1. započeti s *korporativnom vizijom* i vjerodostojnom argumentacijom da je promjena važna i neophodna
2. motivirati *sponzore* da pažljivo i promišljeno poduzmu pripremu neophodnu za oblikovanje i prodaju snažne priče o promjeni zaposlenicima
3. pridobiti i zadržati pažnju, zainteresiranost i maksimalnu obvezu svakog uključenog
4. uvjeriti svakog uključenog da poduzme željene konstruktivne aktivnosti i učini da se promjene ostvare na vrijeme, u okvirima proračuna troškova i s fokusom na cilj (engl. *on time, on budget, and on target*)

Top menadžment na čelu s predsjednikom je odgovoran za dugoročnu vitalnost i konkurentnost poduzeća. Kako bi ispunili ovu obvezu, lideri moraju kreirati viziju, zajedničke vrijednosti i strategiju s ključnim korporativnim ciljevima. Ako menadžment ne izgradi, ne oblikuje i ne iskomunicira snažni plan, program i uvjerljivu priču (engl. *change story*) za specifičnu promjenu, teško da će uspjeti dobiti naklonost ljudi koji su njome zahvaćeni.

Zaposlenici žele znati zašto bi trebali pridonijeti aktivnostima i žrtvovati se za ostvarenje promjene. Pojašnjenjem rukovodstva u stilu „*Dakle, ukoliko to ne učinimo, nećemo biti profitabilni...*“, neće naići na dobar odjek unutar poduzeća jer je ono uopćeno, nejasno i neuvjerljivo. Ima stotine drugih mogućnosti da bi se poslovalo profitabilnije! *Zašto baš ovakva promjena? Zašto sada? Zašto upravo mi?* To će biti samo neka od hipotetskih pitanja i komentara zaposlenika.

Da, zaposlenici trebaju vođe s vizijom koja ih može inspirirati poželjnom i atraktivnom slikom poduzeća u budućnosti. No, mnoge vizije će ostati samo „sanak pusti“ ili tek neostvarena korporativna ambicija ukoliko ne pronađemo leaderski profilirane ljude *na svim razinama u poduzeću*, tj. one menadžere koji mogu i znaju voditi ljude kroz proces učenja i neophodnih promjena da bi određenoj viziji poduzeća udahnuili život.

izija koja definira *što* želimo biti i *zašto*, nije dovoljna za uspjeh. Ljudi očekuju i odgovor na pitanje *kako* će je poduzeće ostvariti kroz razdoblje promjene. Promjena je stoga nalik putovanju. Kada se suoče s promjenama, ljudi trebaju nešto više od shvaćanja kako izgleda kraj putovanja. Oni, naime žele znati i *kako* će se putovati!

Bez vizije s odgovorima na pitanja *zašto*, *što* i *kako*, ljudi ne mijenjaju svoje ponašanje ni na poslu, ni u svom privatnom životu. Dobar primjer je svojedobna vizija *General Electrica*: „Nastojati biti prvi ili drugi u odabranim industrijama, djelujući brzo, jednostavno i bez granica.“

Snaga i djelotvornost vizije kao poticaj za promjene

Snažne i djelotvorne vizije, prema američkom autoru Douglasu Smithu, krasi sljedeće odlike:

⇒ Jednostavnost. One sadrže mali broj jasnih i lako pamtljivih aspiracija. Ukoliko lideri osmisle vizije s isuviše riječi, ljudi će ih spontano „pročistiti“ i izbaciti sve osim onih najznačajnijih težnji. Vizije moraju biti živahne i vitalne.

⇒ Utemeljenost. Vizije moraju biti utemeljene na korporativnoj strategiji. Tijekom procesa promjene, ljudi trebaju ogromnu energiju i inspiraciju, pa se može očekivati da će itko biti duže zagrijan za dubokoumne vizije bez kredibiliteta. Nasuprot tome, vizije moraju uključivati strateške odrednice koje im daju smisao u odnosu na kupce, konkurente, dobavljače i druge dionike.

⇒ Svrhovitost. Da bi vizija odgovorila na pitanja *što* i *zašto* postići i mijenjati, moramo se usredotočiti i na srca ljudi, a ne samo na um. Vizija će saživjeti i inspirirati zaposlenike, ako će vođe dati težište na želju za visokim dometima, na emocije, iskustvo i rizik.

⇒ Usmjerenost na izvedbu. Na pitanje zašto nešto radimo, nema primjerenijeg odgovora od definiranja jasnog i mjerljivog pokazatelja uspješnosti. Kada je *Pepsi* objavila viziju „Pobijediti Coca Colu!“, samo po sebi se odmah nametnulo čitavo mnoštvo specifičnih ciljeva koje je trebalo precizirati, rangirati i ostvariti.

⇒ Važnost. Snažne i dojmljive vizije uključuju riječi i izjave koje potenciraju smisao i značaj budućih poslovnih aktivnosti i korporativnog usmjerenja. Kreiranje djelotvorne vizije nije pitanje oblikovanja slogana ni gesla, već stimuliranja i upravljanja dinamikom energije i značaja potrebnih ljudima da preuzmu brigu za implementaciju promjena.

⇒ Sveobuhvatnost. U viziji bi se trebali prepoznati svi oni koji će sudjelovati u oživotvorenju vizije i imati koristi od nje. Ovo naravno uključuje zaposlenike poduzeća. No, kako težnje za postizanjem ekonomskih i tehnoloških rezultata nastavljaju pritisak okoline za društveno odgovornim poslovanjem poduzeća, tako vizije moraju obuhvatiti i kupce, dobavljače, strateške partnere, dioničare i ostale grupe dionika (engl. *stakeholders*) kojima je stalo do budućnosti poduzeća.

U odnosu na kompleksnost poduzeća i uvođenje promjena, ne postoji neki univerzalni, sveopće prihvaćeni model kojim bi se moglo smisleno objasniti sve dimenzije, dinamiku, iracionalnost reakcija i nelogičnosti u ponašanju ljudi. Moj dosadašnji menadžerski i konzultantski rad u hrvatskim tvrtkama me, naime, doveo do dvaju zaključaka:

1. Većina organizacijskih promjena je loše implementirana i neadekvatno iskomunicirana s zaposlenicima pa su zato i predodređene za neuspjeh (što znači da nisu dovršene na vrijeme, u okviru raspoloživog budžeta niti s fokusom na postavljeni cilj)!
2. Vođenje promjena je bitna poslovna kompetencija koja se može naučiti!

Napori za uspješno vođenje poslovnih promjena u korporativnom svijetu jesu, uvjeren sam, osobito umijeće koje se može naučiti i razvijati!