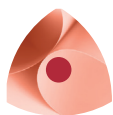




Uspješno upravljanje
promjenama je
u vašim rukama



RAMIRO

U srcu vašeg poslovnog rasta.

STR. 2

Za upravljanje promjenama
važna je fleksibilnost

STR. 4

Vizija budućnosti je temelj
upravljanja promjenama

STR. 6

Uspostavimo kontrolu
nad promjenom

STR. 8

Probudimo kreativnog pilota
u svojoj glavi

STR. 10

Prigrlimo upravljanje promjenama

STR. 12

Koraci za kvalitetno upravljanje
promjenama

STR. 14

Što je najgore što nam promjena
može donijeti?

STR. 16

Promjena ukazuje na
manjkavost vizije

STR. 18

Upravljanje promjenama se povećava
s razinom prihvaćene odgovornosti





Za upravljanje promjenama važna je fleksibilnost

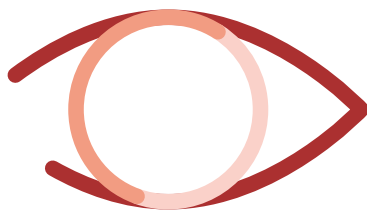
Biti fleksibilan znači razumjeti da se svaki dan može dogoditi nešto nepredviđeno i to prihvatiti kao sastavni dio života, bez ljutnje i/ili samosažaljenja. Fleksibilnost znači vjerovati u sebe i svoju sposobnost da ćemo uspješno riješiti i najzahtjevnije situacije, jer smo mnoge slične već puno puta riješili. Zato je važno stvoriti naviku da budemo otvorena uma te prilagodljivi novim informacijama i okolnostima. Kad stvari krenu nizbrdo, umjesto fokusiranja na prijetnje, trebamo tražiti prilike i prednosti koje nam može donijeti promjena koju zahtijeva ta situacija.





Uvijek se kaže kako vrijeme mijenja stvari, no zapravo svaku promjenu moramo napraviti mi sami.

—Andy Warhol



Vrhunski menadžeri gotovo uvijek ostaju mirni i usred neočekivanih turbulencija. Oni duboko udahnu, prihvate novonastalu situaciju i objektivno pristupe njenoj analizi. Ostaju mirni i samouvjereni te ne reaguju impulzivno, već postavljaju pitanja, kako bi došli do potrebnih informacija za njeno bolje razumijevanje, što je preduvjet za donošenja kvalitetnih odluka. Na primjer, ako netko ne obavi neki zadatak ili se ne ostvari očekivana realizacija prodaje, pitanja na koja traže odgovor su: „Što se za-

pravo dogodilo u ovoj situaciji? Kako se to dogodilo? Što se može napraviti kako bi se situacija uspješno riješila?” Postavljanje ovih pitanja u izazovnoj situaciji je odlična strategija za prebrođivanje zbunjenosti i straha te odgodu brze (i najčešće pogrešne) reakcije.

Robert Fritz, u svojoj knjizi „Put najmanjeg otpora”, radi jasnu razliku između ljudi koji

su sposobni uspješno se nositi s izazovnim novonastalim okolnostima i onih koji to nisu. On navodi da se ovi potonji ponašaju reaktivno te uzroke za izostanak rezultata traže u drugim ljudima i/ili vanjskim okolnostima. Umjesto da svjesno i promišljeno odabiru pravac svog djelovanja sukladno novonastalim okolnostima, oni reaguju emotivno na ono što se događa, propuštajući potencijalne prilike te se pritom često i distancirajući od ostalih članova tima. Takvim svojim ponašanjem pokazuju da bi najradije da se neželjena promjena nije ni dogodila te da očekuju da netko oko njih preuzme odgovornost da se stvari vrate na „staro dobro stanje“.





Vizija budućnosti je temelj upravljanja promjenama

Vrhunski menadžer, prema Fritzu, stalno ima u fokusu viziju tima ili cijelog poduzeća. Kad god se pojavi neka neočekivana promjena ili prepreka, vrhunski menadžer odmah pronalazi izvor energije za njeno rješavanje u viziji budućnosti. Vizija je nešto što je planirao i o čemu je puno razmišljao, tako da mu je prilično lako prizvati ju u danom trenutku. Ona je istovremeno svjetlo na kraju tunela i svjetionik u mračnoj noći koji mu pokazuje smjer kojim se treba kretati i u najtežim situacijama.



“

Opstati neće ni oni najsnažniji niti najinteligentniji, već oni koji se najbolje nose s promjenama.

___ Charles Darwin

Kad promišljeno usmjerimo misli na svoj cilj ili viziju budućnosti, naš um se odmah smiri. To nam omogućava da pozitivno gledamo na situaciju i dobijemo osjećaj kontrole nad događajima oko nas. Izvrsni menadžeri češće su okrenuti budućnosti nego prošlosti te se pitaju: „Što možemo napraviti sada, kako bismo ostvarili željeni cilj?” Oni znaju da će gubiti i vrijeme i energiju usmjeravanjem na prošlost i traženjem krivca za nepovoljnu situaciju.

Svoju sposobnost nošenja s promjenama možemo prilično unaprijediti fokusiranjem pažnje na budućnost i promatranjem čaše kao napola pune umjesto kao napola prazne.

“

Radeći na sebi, za sebe i druge, povlastica je kada te netko probudi. Vi ste u Ramiru upravo na pravom mjestu gdje buđenje počinje, a buđenje je promjena.

___ Sonja Božac

*članica uprave
Eurotrade d.o.o.*





Uspostavimo kontrolu nad promjenom

Ključno pitanje u kvalitetnom suočavanju s promjenom je pitanje kontrole. Većina stresa i problema dolazi kao rezultat osjećaja da nemamo kontrolu nad nekim područjem svog života. Ako razmislimo o tome gdje i kad se najbolje osjećamo, uočavamo da je to u trenucima i situacijama koje doživljavamo pod svojom kontrolom. Jedan od razloga zašto se volimo vratiti kući nakon puta je da, nakon što kročimo kroz vrata, osjećamo potpunu kontrolu nad svojom okolinom. Znamo gdje se sve nalazi. Ne moramo nikome odgovarati. Možemo se potpuno opustiti. Ponovo imamo kontrolu.

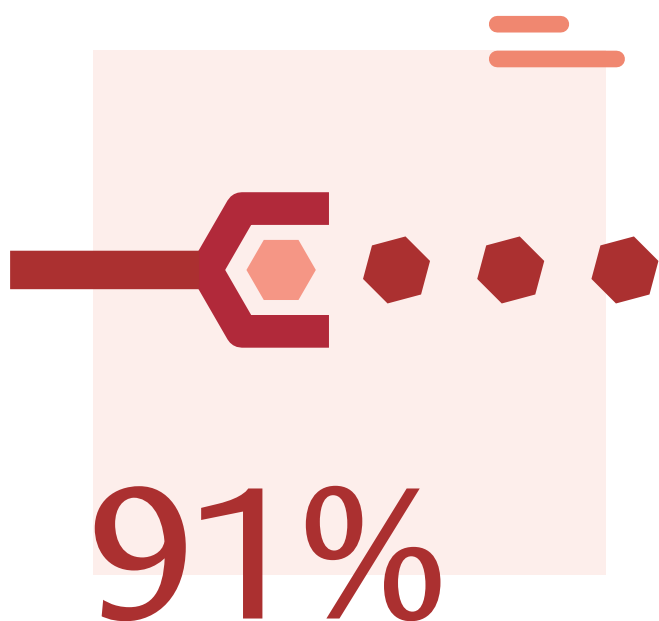


Osoba kojoj upravljanje situacijom izmiče iz ruku, ima osjećaj da je ta situacija manje ili više pod kontrolom okolnosti izvan njenog utjecaja. To može biti njen nadređeni, nepovoljna financijska situacija, neadekvatne poslovne ili privatne veze i slično. Tada osjeća visok stupanj stresa, vrlo je napeta i teško prihvaća promjene bilo koje vrste. Za nju promjena predstavlja prijetnju pa većinu odluka donosi s

ciljem njenog izbjegavanja, što ju koči u razmišljanjima u svrhu sagledavanja svih mogućnosti koje krije. Stručnjaci koji se bave ovom temom pojašnjavaju takav pristup promjeni kao letenje na automatskom pilotu. Što god da se događa oko aviona ne utječe na odluke automatskog pilota, jer je njemu unaprijed zadano da se drži određenog smjera. Ako ga prepreke u tome sprečavaju, to mu može samo

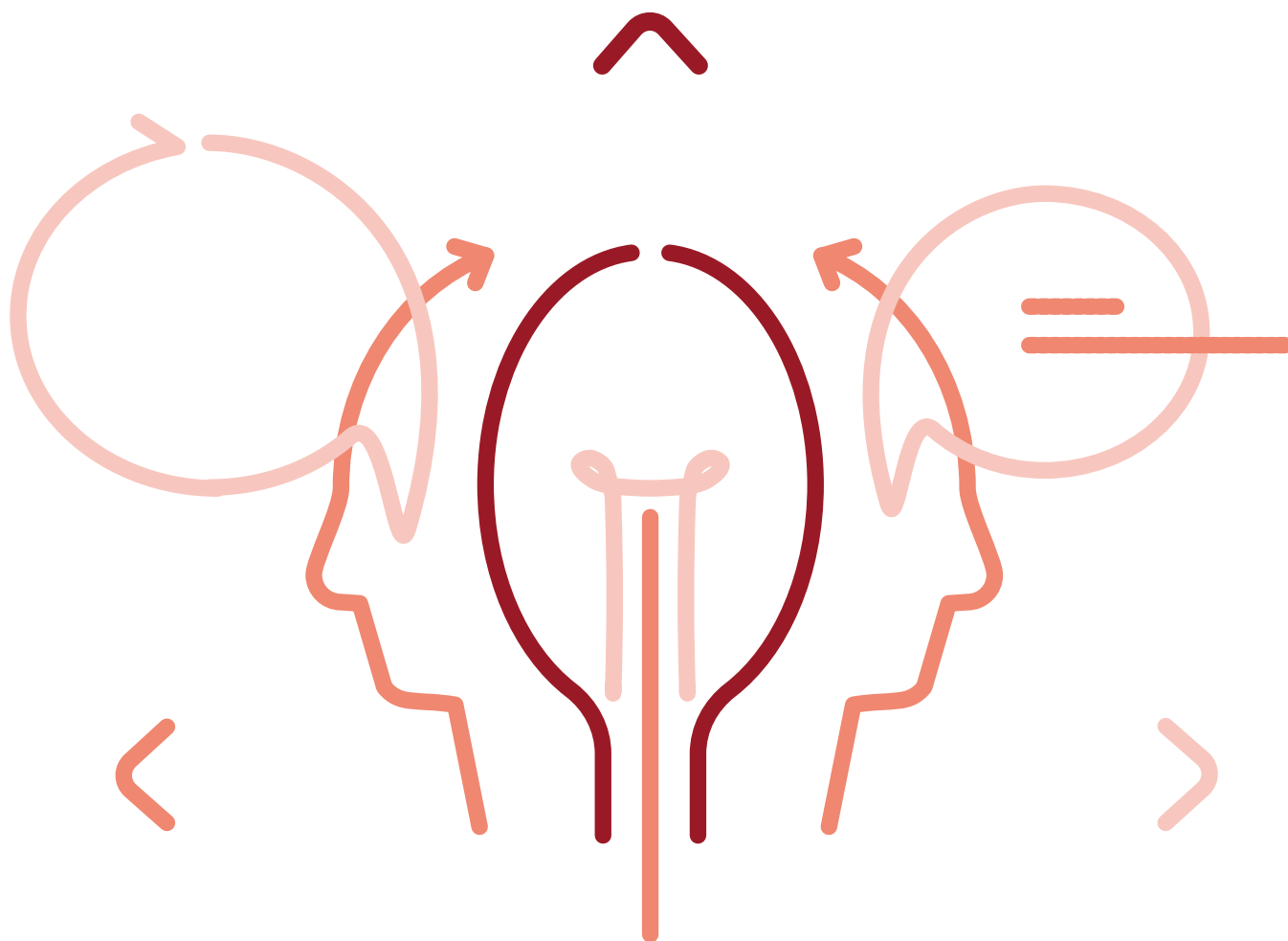
izazivati veliki stres i želju da se one riješe same od sebe, kako bi mogao nastaviti jednim smjerom koji ima kao opciju.

S druge strane, osoba koja situacije oko sebe promatra kao nešto na što se može utjecati, preuzima i visok stupanj odgovornosti za svoj život. Ona planira svoje aktivnosti i izvršava svoj plan. Ona vjeruje da se sve događa s razlogom te da je upravo ona najvažnija stvaralačka snaga u svom životu.



stručnjaka u ljudskim resursima vjeruje da je najvažniji kriterij pri zapošljavanju sposobnost kandidata da se prilagode



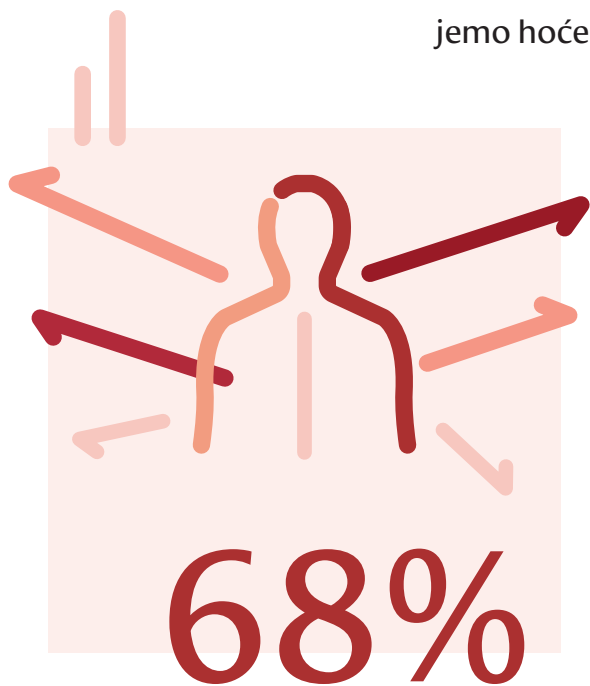


Probudimo kreativnog pilota u svojoj glavi

Jedino nad čime imamo potpunu kontrolu jest sadržaj našeg svjesnog uma. Zato naša sposobnost da se uspješno nosimo s promjenom počinje tako da preuzmemo kontrolu nad svojim mislima. Za razliku od automatskog pilota, ovdje govorimo o kreativnom pilotu, koji se prilagođava situaciji kako bi na nju utjecao. Kao što je Thomas Huxley rekao: “Iskustvo nije ono što nam se događa; iskustvo je ono što radimo s time što nam se događa.”



Promjena je neizbježna i stalna pa je način na koji razmišljamo o tome što nam se događa presudan u određivanju kako ona utječe na nas. Mi odlučujemo hoćemo li promjenu iskoristiti kao priliku ili dozvoliti da nam postane problem.



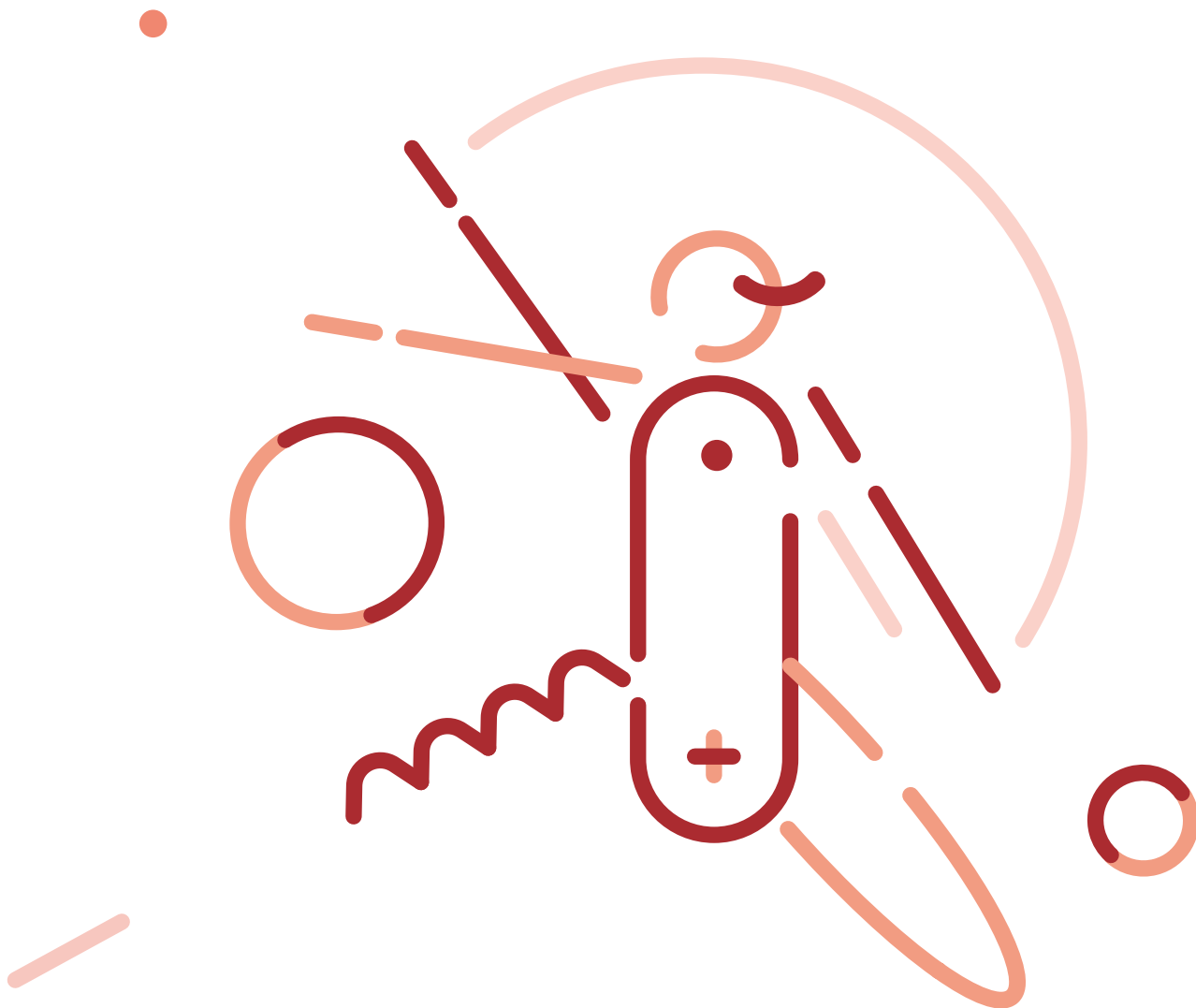
globalno aktivnih poduzeća smatra
da trebaju brže reagirati na nove
prilike čak i pod cijenu donošenja
pogrešnih odluka

U knjizi „Slavlje života” Rene Dubos kaže da se danas plašimo promjene više nego ikad, premda je za to manje razloga nego ikad. Ljudi se plaše da će kao rezultat promjene biti u situaciji koju ne mogu kontrolirati. Plašimo se promjene, jer znamo da počinje s neugodnim iznenađenjima i osjećajem određenog gubitka kontrole nad nekim područjem našega života.

Nitko se ne boji promjene koja uključuje napredak i mogućnost kontrole nad situacijom. Na primjer, kad

bismo saznali da ćemo morati promijeniti svoj način života jer smo upravo dobili zgoditak na lutriji, to nije vrsta promjene koju bismo izbjegavali ili u njoj sudjelovali sa strahom.





Prigrlimo upravljanje promjenama

Osmišljavanjem vizije budućnosti i postavljanjem ciljeva, tih kamena međaša koji su preduvjet da se i ostvare, povećavamo svoj utjecaj na situacije oko nas. Postaviti ciljeve znači napraviti plan kako ćemo ostvariti viziju željene budućnosti za sebe, svoj tim, obitelj, organizaciju ili čitavu zajednicu. Ciljevi nam omogućuju da kontroliramo smjer promjene te da se osjećamo sigurnije i stabilnije. S ciljevima upravljanje promjenama postaje planirana i promišljena aktivnost, a ne nešto slučajno i besmisleno.





Poticanje prilagodbe učestalim promjenama u okolini te upotreba različitih obrazaca ponašanja još je jedan izuzetno važan doprinos Menadžment & Leadership Akademije poslovnom uspjehu polaznika.

—Marija Sitar

*direktorica
Calluro d.o.o.*

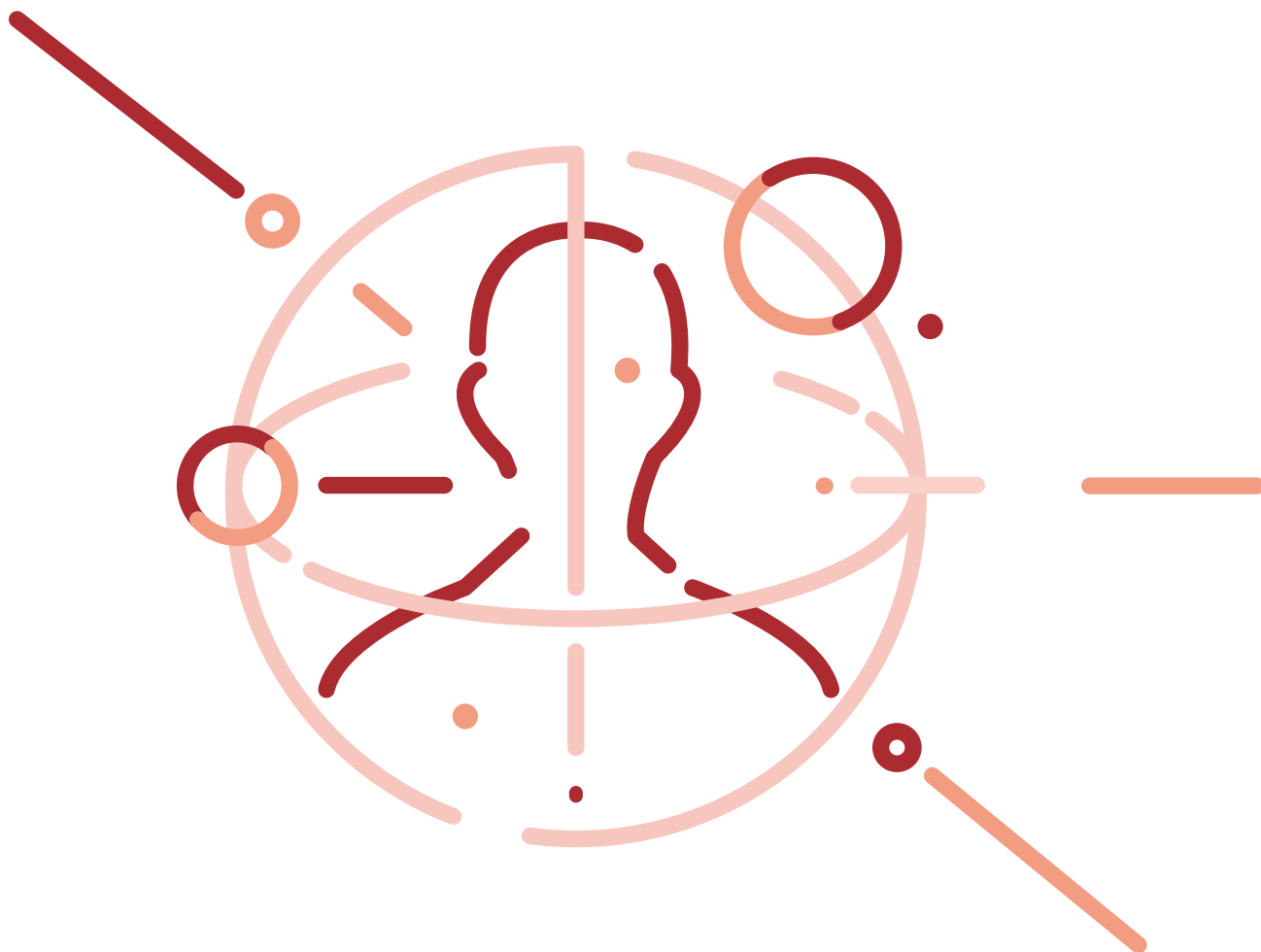
S jasnim i specifičnim ciljevima upravljanje promjenama postaje pozitivno iskustvo te nas potiče prema onome što želimo ostvariti prije nego iskrse nešto što bi nas moglo skrenuti s puta. Na primjer, ako radimo u prodaji, iskusit ćemo niz većih i manjih razočarenja i prepreka na putu do željenog cilja. One su neizbježne i nezaobilazne. Una-

toč našim naporima, neočekivani i nepredvidivi događaji će iskočiti iz okvira čak i naših najbolje postavljenih planova. Ovaj beskrajni proces promjena i prepreka na putu do cilja počinje u našoj ranoj dobi i nastavlja se cijeli život, jer jednostavno predstavlja samu suštinu života.

I zato postavimo jasne ciljeve za svoj posao, obiteljski život i osobni razvoj, jer tako, bez obzira na okolnosti, možemo usmjeriti svoja razmišljanja na njih te u tom kontekstu sagledati trenutačne okolno-

sti. Možemo se izdići iznad trenutačnih izazova i zadržati pogled na zvijezdama vodiljama svog života i svojih najljepših snova. Ako, na primjer, radimo u prodaji i stalo nam je da ostvarimo prodajne ciljeve, razvit ćemo široku bazu klijenata. Radit ćemo istovremeno i s kratkoročnim i dugoročnim, kao i s većim i manjim klijentima. To će nam omogućiti da ostvarujemo ciljeve čak i kad se pojave problemi u zadržavanju nekih od tih klijenata.





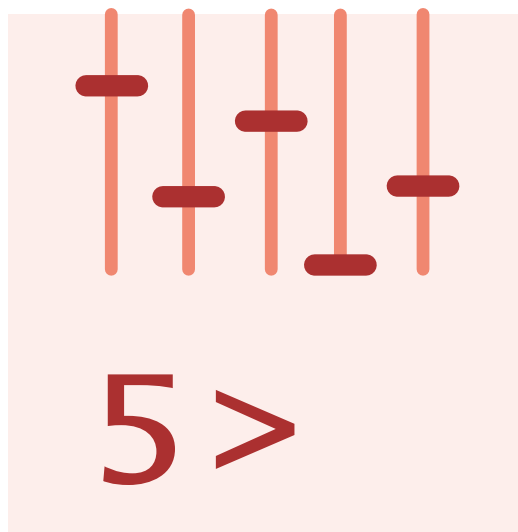
Koraci za kvalitetno upravljanje promjenama

Radom na sebi postat ćemo profesionalniji i obrazovaniji u svojoj struci, a postavljanjem planova angažiraniji u aktivnostima s različitim ljudima i područjima u svom životu. Prepreke u bilo kojem području brzo će nestati pred činjenicom da se bavimo mnogim drugim područjima u kojima imamo uspjeha. Stoga si nećemo dozvoliti trošenje prevelike količine emocionalne energije na jednu stvar koja se ne odvija po planu. S jasnom idejom o tome kamo idemo i što želimo postići razvijamo fleksibilnost i sposobnost uspješnog reagiranja na različite izazovne situacije.



Ako se, umjesto odupiranja promjeni, poput bora koji puca pod jakim vjetrom, savijamo s promjenom poput vrbe, tada shvaćamo da je promjena zdrav i pozitivan korak naprijed prema ostvarenju naših ciljeva. Razvijamo se i postajemo

osoba koja je otporna na negativne emocije, pod čijim su utjecajem ljudi koji nemaju vizije, ciljeva i planova.



Gartner izvještava da je prosječno poduzeće prošlo kroz barem pet promjena tijekom protekle tri godine.

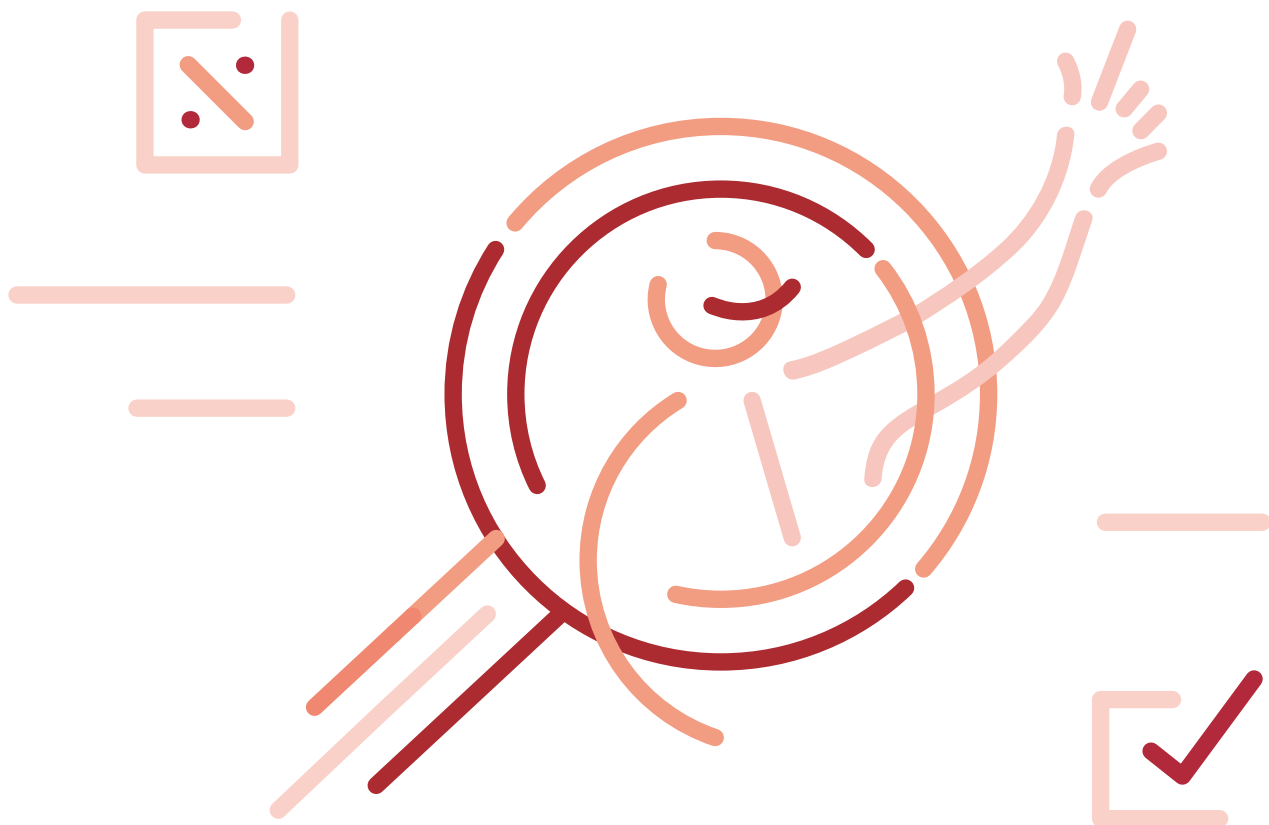
Prvi korak u suočavanju s bilo kojom promjenom je da promjenu prihvatimo kao realnost. Prihvaćanje da promjena postoji, da će se sigurno dogoditi i da ćemo znati uspješno se nositi s njom kad se ona pojavi, održava naš um mirnim i pozitivnim. Kad prihvatimo da je promjena nastupila

i da je pogrešno plakati za proli-
venim mlijekom, postajemo
sposobniji za upravljanje
njome te za prepoznavanje
dobrobiti koje nam ona
može donijeti.



Jedan od najboljih načina nošenja s brigom, koja često nastaje zbog neočekivanih promjena, je da sjednemo i u pisanom obliku odgovorimo na pitanje: „Zbog čega sam točno zabrinut/a?” U medicini kažu da je točna dijagnoza pola ozdravljenja. Kad sjednemo i jasno na papiru definiramo situaciju koja nas zabrinjava, ona nam odjednom postaje manje stresna, pa lakše dolazimo i do njenog rješenja.





Što je najgore što nam promjena može donijeti?

U drugom koraku se zapitajmo: „Što je najgore što se može dogoditi u ovoj zabrinjavajućoj situaciji?” Puno brige i stresa dolazi iz nesposobnosti da prepoznamo što bi se moglo dogoditi kao rezultat naše teškoće ili problema. Jasno definirajmo najgori mogući rezultat i zapišimo ga pored odgovora na pitanje što nas točno brine. Kad vidimo ta dva odgovora jedan pored drugog, shvaćamo da je, što god to bilo, rješivo i to upravo zahvaljujući nama.



“

Tajna uspješne promjene je u fokusiranju energije na izgradnju novog, a ne na borbu protiv starog.

—Dan Millman

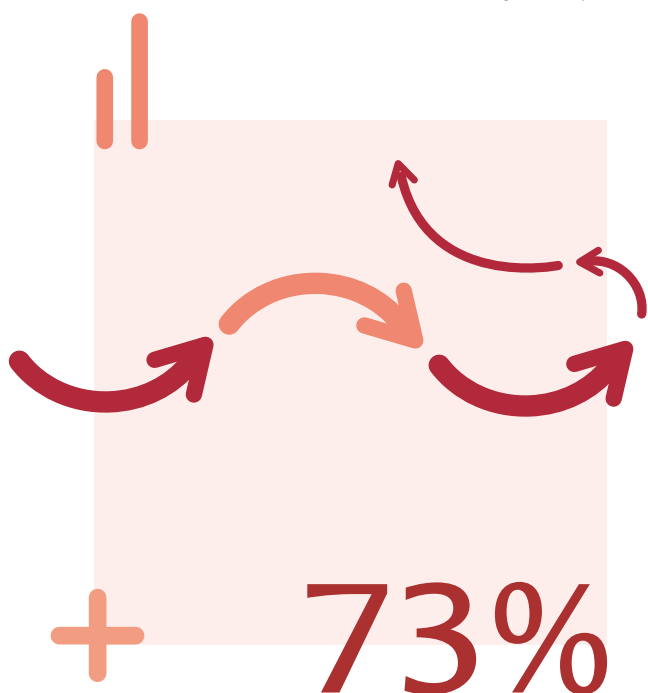
Često naše brige počinju nestajati čim imamo jasno definirano ono najgore što se može dogoditi kao rezultat promjene. U tom trenutku postajemo svjesni

da, čak i ako ova situacija rezultira najgorim mogućim posljedicama, to neće biti kraj svijeta za nas. Prihvatit ćemo ih i nastaviti dalje. Sam čin prepoznavanja i prihvaćanja najgorog mogućeg ishoda zatvara krug eliminiranja stresa i tjeskobe koja prati promjenu u našoj okolini.

Treći korak u suočavanju s promjenom je prilagodba našeg ponašanja i djelovanja novoj situaciji. Tu je važno zapitati se: „Što mogu učiniti

kako bih bio/la siguran/na da se najgori mogući rezultat neće ostvariti?” Čim počnemo razmišljati o sve-mu što možemo napraviti kako bismo izbjegli najgori mogući ishod, prilagođava-

mo se novim informacijama i pripremamo za poduzimanje koraka za učinkovito upravljanje promjenama.



poduzeća očekuje da će proći kroz više od 5 promjena godišnje u idućem razdoblju





Promjena ukazuje na manjkavost vizije

Posljednji dio ove metode četiri koraka za upravljanje promjenama je unapređenje postojeće situacije. Promjena često signalizira da su naši trenutni planovi nepotpuni ili da možda idemo u pogrešnom smjeru. Drugim riječima, promjene koje naizgled kreiraju probleme često su samo signali da smo već na pogrešnom putu. Postoji izreka da je kriza promjena koja se pokušava dogoditi.





Velike promjene se ne moraju dogoditi odmah, no s trudom i one najteže postaju lagane.

—Bill Blackman

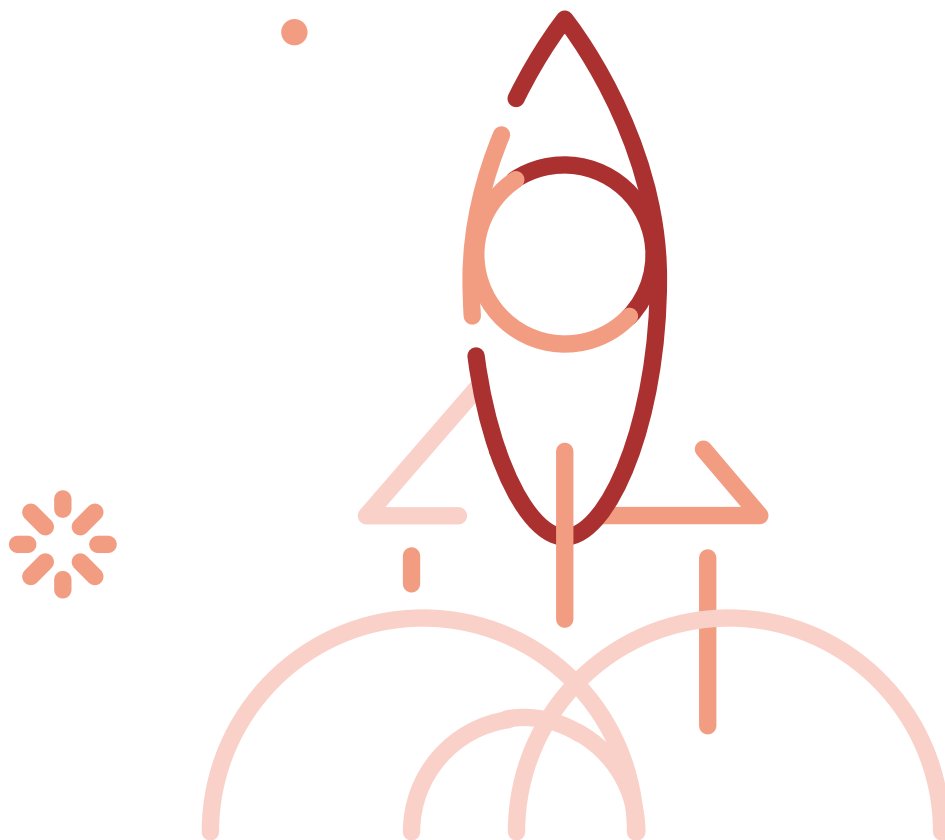
Istražimo i propitajmo promjenu koja se od nas zahtijeva. Sigurno ćemo u njoj pronaći nešto dobro i korisno. Tražimo vrijedno znanje ili uvid koje je sadržano unutar svake prepreke ili prijetnje. Koja se skrivena dobrobit nalazi u promjeni, a koju možemo pretvoriti u svoju korist? Je li ta promjena signal da će nam ona, ako

ispravno reagiramo na nju, uštedjeti puno veću promjenu ili problem u budućnosti? Usmjerenost na pozitivne aspekte promjene naš um održava bistrim, a našim emocijama daje jasnoću, pa i naš stav postaje optimističan i samopouzdan.



Viktor Frankl je rekao da je posljednja velika čovjekova sloboda mogućnost zadržavanja vlastitog stava pod bilo kakvim objektivnim okolnostima. Ponekad ne možemo kontrolirati što nam se događa, ali možemo kontrolirati svoj stav prema tome. Na taj način ćemo svladati promjenu prije nego ona svlada nas. Frankl zna o čemu govori, jer je upravo zahvaljujući takvom stavu preživio koncentracijske logore u kojima je bio zatočen tijekom 2. svjetskog rata.





Upravljanje promjenama se povećava s razinom prihvaćene odgovornosti

Potreba za upravljanjem promjenama na menadžerskoj razini raste s pozicijom na kojoj se nalazimo. Problemi koji dolaze do nas su višestruko brojniji, a mnogi su i veći od onih koje smo imali dok smo bili na poziciji administrativnog radnika ili radnika u proizvodnom pogonu. Imamo sposobnost učinkovito se nositi sa situacijama koje se u suvremenom svijetu mijenjaju rapidnom brzinom. Na kojoj god razini upravljanja se nalazili, od nas se očekuje da reagiramo mirno, jasno i s uvjerenjem da znamo što radimo i gdje želimo stići, kao i tim koji vodimo.





U poduzeću poput našeg koje se bavi tehnološkim proizvodima i rješenjima, nije lako organizirati i pokrenuti promjene u tako „neopipljivoj” sferi kao što je organizacijska klima ili međuljudski odnosi. Tanja i njen tim razbili su sve naše skepticizme i upitnike.

— Ivo Špigel,

član uprave

Perpetuum mobile d.o.o.

Od nas se očekuje da si postavljamo pitanje – što je u ovoj situaciji ispravno činiti, a ne što mi je lakše ili s kojom odlukom ću se drugima više svidjeti, jer odluke temeljene na takvim pitanjima dugoročno nužno dovo-

de do loših rezultata za sve. Na taj način oni koji nas promatraju opisuju će nas kao osobu koja ostvaruje svoje životne ciljeve uspješno ploveći između prepreka koje nam se nađu na putu.

Naša sposobnost da učinkovito obavljamo zadatke u svijetu stalnih promjena je stvarno mjerilo toga koliko smo se dobro razvili kao osoba, a time i kao menadžer. Ključni koraci za upravljanje promjenama su prihvaćanje promjena, prilagođavanje promjenama, unapre-

đenje na temelju promjena i prelazak na upravljanje promjenama u nekoj drugoj situaciji. Opredjeljenje da to sustavno radimo daje nam prekrasan osjećaj samokontrole i samoodređenja pa cijeli naš život postaje uspješan i pozitivan, kao i naši rezultati.



Ramiro d.o.o.
Heinzelova 33
HR-10000 Zagreb
01/2442-910
ramiro@ramiro.hr
www.ramiro.hr

Copyright © 2021 Ramiro d.o.o.



RAMIRO

U srcu vašeg poslovnog rasta.