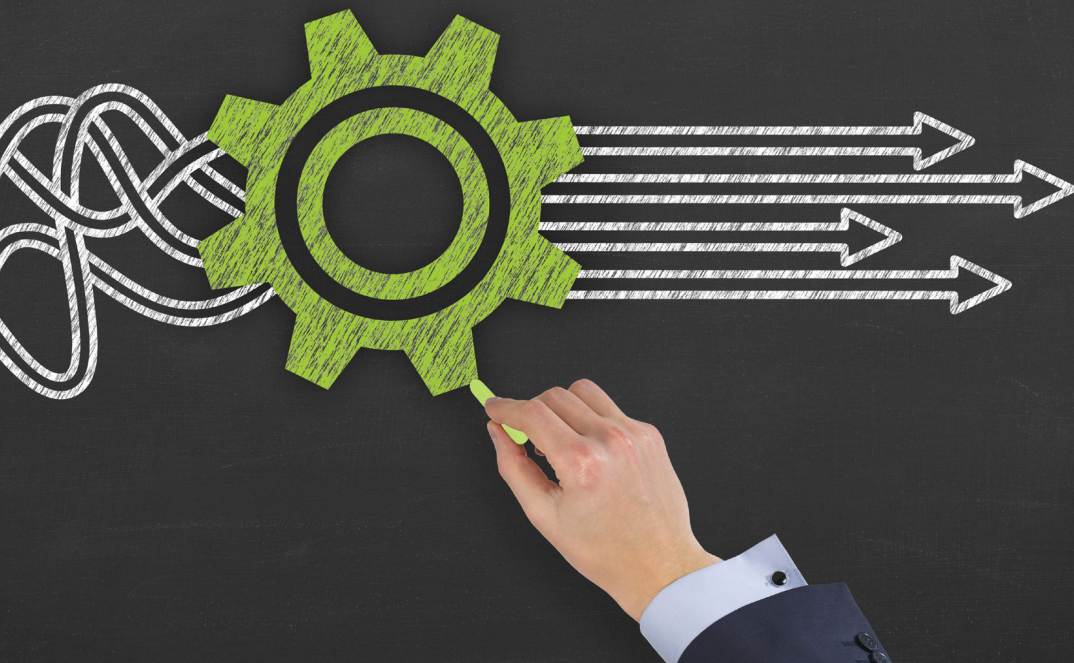


Priručnik Upravljanje promenama



Priručnik Upravljanje promenama



Beograd • 2019.



Promene su zakon života. A oni koji gledaju samo na prošlost ili sadašnjost sigurno će propustiti budućnost.

Džon F. Kenedi

Ljudima je mnogo lakše da plaču nego da se promene.

Džejms A. Boldvin

Kao ljudskim bićima, naša veličina ne leži toliko u mogućnosti da promenimo svet – jer to je mit atomskog doba – već u mogućnosti da promenimo sebe.

Mahatma Gandi

Neuspeh nije fatalan, ali neuspeh da se promenite može biti.

Džon Vuden

Inteligencija je sposobnost prilagođavanja promenama.

Stiven Hoking

Sadržaj

UVOD	5
1. Osnove organizacionih promena	6
2. Otpor prema promenama i povećanje nivoa spremnosti na promene	13
2.1. ADKAR – alat za upravljanje promenama	19
2.2. Upitnik za procenu po modelu ADKAR i izradu akcionog plana	21
3. Komunikacija i promene	26
3.1. Razvijanje i komuniciranje vizije organizacionih promena	28
3.2. Usaglašenost verbalne i neverbalne komuniciranje kao ključ promene	32
3.3. Otvorena i zatvorena pitanja	36
3.4. Davanje feedback-a kao deo organizacionih promena	38
3.5. Primanje feedback-a kao deo organizacionih promena	44
3.6. Asertivna komunikacija i promene	46
4. Organizacione promene i konflikti	51
4.1. Rešavanje konflikata	53
5. Upravljanje stresom	56
Dodatak 1. Samoocenjivanje menadžera promene	66
Dodatak 2. Radni list za otklanjanje prepreka za promenu	68



Uvod

Ovaj priručnik namenjen je zaposlenima u jedinicama lokalne samouprave, kao i u državnoj upravi, koji žele da bolje razumeju:

- kako promene nastaju i kako se one sprovode,
- zašto nastaju otpori promenama,
- zašto su neki pokušaji promena uspešni, a neki nisu,
- kako uspešno komunicirati tokom procesa promena,
- kako se izboriti sa stresom tokom procesa promena,
- kako rešavati konflikte tokom procesa promena.

Ovaj priručnik vam ne nudi gotova rešenja, jer toga u stvarnom životu nema. On iznad svega predstavlja:

- skup alata,
- pregled različitih teorijskih pristupa,
- iskustva do kojih su došle druge organizacije koje su prošle kroz proces promena.

što će vam pomoći da sami odredite šta je najbolje za vas i vašu organizaciju kada se ukaže potreba za promenama. Ovaj priručnik će vam pružiti i informacije koje će vam pomoći da sami donesete zaključke o tome kada su uspešne promene moguće, a kada ne.

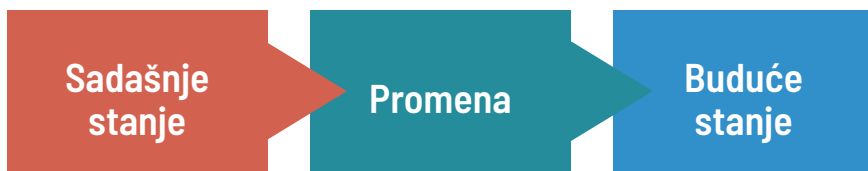


I

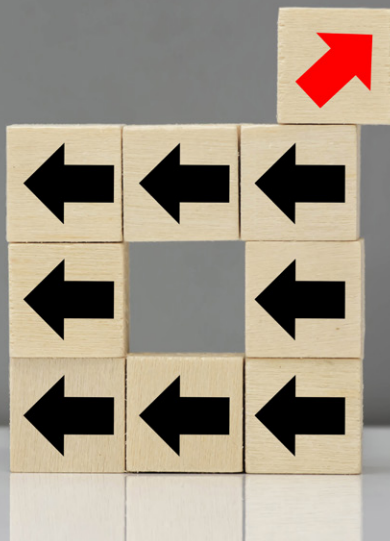
Osnove organizacionih promena

U vremenu ubrzanih promena, sposobnost organizacija da uče i da naučeno brzo pretvaraju u akciju – odnosno, da se menjaju – u sve većoj meri postaje osnova za javnu upravu koja je istinski servis građana i privrede. Bilo da je u pitanju uvođenje novih procedura ili tehnologija, spajanje odeljenja, uvođenje novih pozicija i nove organizacione strukture – jednom rečju, kada god se dese promene – ponekad se može desiti da rezultati značajno podbace u odnosu na očekivanja. Činjenica je da se u slučajevima neuspeha uloga zaposlenih najčešće ne prepoznaje dovoljno. Glavni cilj upravljanja promenama je osigurati pozitivne reakcije ljudi na sprovođenje promena u skladu sa postavljenim ciljevima.

Tri su faze kroz koje se posmatraju organizacija ili pojedinac kao deo promene:



Sveobuhvatna organizaciona promena je izuzetno složen proces koji se može razložiti na osam koraka koje je razvio Kotler¹ i koji predstavljaju faze procesa:



1. RAZVIJANJE SVESTI O NEPHODNOSTI PROMENE

- ▶ Identifikovanje i preispitivanje kriza, potencijalnih kriza ili značajnih šansi.

2. STVARANJE VODEĆE KOALICIJE

- ▶ Okupljanje grupe koja poseduje dovoljno moći da vodi promenu.
- ▶ Usmeravanje grupe na način koji podrazumeva timski rad.

3. OBLIKOVANJE VIZIJE I STRATEGIJE

- ▶ Ostvarenje vizije koja pomaže u usmeravanju promene.
- ▶ Razvijanje strategija za ostvarenje te vizije.

1 Kotter, J., Leading Change, Harvard Business School Press, 1996

4. KOMUNICIRANJE VIZIJE PROMENE

- ▶ Korišćenje svih mogućih sredstava komunikacije radi konstantnog širenja nove vizije i strategije.
- ▶ Imati model uloge vodeće koalicije, kao uzora ponašanja, koje se očekuje od zaposlenih.

5. OSAMOSTALJIVANJE ZAPOSLENIH ZA ŠIROKU AKCIJU

- ▶ Odstranjivanje prepreka.
- ▶ Promena sistema i struktura koje ugrožavaju vizije i promene.
- ▶ Podsticanje rizika i netradicionalnih ideja, aktivnosti i akcija.

6. OSTVARIVANJE KRATKOROČNIH USPEHA

- ▶ Planiranje u pravcu vidljivih poboljšanja performansi ili uspeha.
- ▶ Kreiranje tih uspeha.
- ▶ Vidljiva priznanja i nagrađivanje ljudi koji su omogućili ove uspehe.

7. KONSOLIDOVANJE OSTVARENIH PREDNOSTI I POKRETANJE DALJIH PROMENA

- ▶ Korišćenje povećanog kredibiliteta za promene svih sistema, struktura i modela koje se ne uklapaju međusobno i koji se ne uklapaju u viziju transformacije.
- ▶ Angažovanje, unapređivanje i razvijanje ljudi koji su u stanju da realizuju viziju promene.
- ▶ Osvežavanje procesa novim projektima, temama i agentima promene.

8. USAĐIVANJE NOVIH PRISTUPA U KULTURU

- ▶ Ostvarivanje boljih performansi kroz ponašanje orijentisano na građane i produktivnost, izraženije i kvalitetnije liderstvo i efektivniji menadžment
- ▶ Razvijanje mehanizama koji obezbeđuju razvoj i promenu lidera.

VEŽBA. PROMENE U MOJOJ ORGANIZACIJI

Razmislite o promenama koje se trenutno dešavaju u vašoj organizaciji ili delu organizacije. Ukratko opišite trenutno stanje, promene i buduće stanje organizacije.

Sada razmislite o tome šta određena promena znači za vas lično. Razmislite o tome kako će ta promena uticati na vaš svakodnevni posao. Ukratko opišite vaše trenutno stanje, tranziciju i buduće stanje u vezi sa promenom.

Organizacije koje ne sagledaju „ljudsku stranu“ promena suočavaju se sa posledicama kao što su:

- smanjena produktivnost,
- pasivni otpor,
- aktivni otpor,
- fluktuacija ključnih zaposlenih,
- nezainteresovanost za trenutno i buduće stanje,
- rasprave o potrebama za promenom,
- odsustvovanje zaposlenih s posla (npr. bolovanja i slično),
- nepotpuno implementirane promene,
- zaposleni nalaze zaobilazne puteve pri radu,
- zaposleni nastavljaju da rade na stari način,
- promena se u potpunosti odbacuje,
- podela na „nas“ i „njih“.



Da bi se ove posledice izbegle, neophodno je razumeti kako jedna osoba čini promenu uspešnom (nivo pojedinca) i koristiti alate kako bi se podržala „ljudsku stranu“ promena.

Fleksibilnost u mentalnom pristupu poslu znači menjanje starih šablona i načina reagovanja. Kada se probijete iz svojih starih koloseka rutinskog reagovanja na stvari, iznenadićete se novim talentima, sklonostima i načinima reagovanja koje ćete otkriti. Neki od ključnih metoda razvijanja mentalne fleksibilnosti su:

- budite radoznali, usmereni na koncepte više nego na rešenja,
- čitajte članke i knjige, posebno one o inovacijama,
- trenirajte pamćenje – primera radi, bavite se enigmatikom, šahom,
- razvijte smisao za humor,
- oslobodite se stresa (o tome će biti više reči u delu 5), jer hormon stresa kortizol oštećuje područja u mozgu koja su zadužena za učenje i pamćenje.





II

Otpor prema
promenama i
povećanje nivoa
spremnosti na
promene

II

Opiranje organizacionim promenama je sve samo ne iznenađujuća stvar. U ljudskoj prirodi je želja da stvari ostanu nepromenjene. Čak i kada organizacione promene za rezultat imaju bolje radno okruženje ili nesporna unapređenja procesa, ljudi će se opirati promenama. Osnovni razlog je to što je svaka promena put u nepoznato, a to posledično znači put u neizvesno, što stvara stres, o čemu će više reći biti u narednim poglavljima. Činjenica da je trenutno stanje teško ili čak nepodnošljivo ne mora uopšte smanjiti otpor promenama. Ko god se odluči da vodi proces organizacionih promena može da očekuje otpor i na to mora biti spreman.

**U svakoj grupi ljudi, 20% želi promene,
30% imaju otpor prema promenama i 50% su ambivalentni**



20%



30%



50%

Izvor: Pravilo 20-30-50, John Maxwell.

www.johnmaxwell.com/blog/overcoming-resistance-instead-of-being-overwhelmed-by-it

Proces izvođenja organizacionih promena počinje tako što se u obzir uzmu najverovatniji izvori otpora promenama. To se radi još prilikom pripreme procesa i na taj način se izbegava da osobe koje vode proces promena „budu iznenađene“ ili da samo konstatuju da otpor promenama postoji. Vrlo često rukovodioci tokom procesa promena govore da su znali ko će se opirati.

Međutim, osnovno je da se to znanje upotrebi prilikom samog koncipiranja procesa. Konačno, nije dovoljno samo prepoznati najverovatnije protivnike promena: znatno je bitnije utvrditi iz kog tačno razloga se javljaju otpori. Samo ako se poznaju razlozi moguće je adekvatno reagovati. Razlozi otporu promenama mogu biti:

- zaposleni koji nisu voljni da menjaju trenutni način obavljanja poslova,
- osobe koje su kreirale trenutni način rada koji treba da se promeni,
- zaposleni koji očekuju veće radno opterećenje nakon sprovođenja promena,
- članovi organizacije koji su se zalagali za alternativu koja nije prihvaćena,
- osobe koje su bile veoma uspešne u prethodnom načinu obavljanja poslova².

VEŽBA. OTPORI PROMENAMA U MOJOJ ORGANIZACIJI

Mogući razlozi otpora promenama	Razlozi otpori promenama u vašoj organizaciji
Zaposleni koji nisu voljni da menjaju trenutni način obavljanja poslova	
Osobe koje su kreirale trenutni način rada koji treba da se promeni	
Zaposleni koji očekuju veće radno opterećenje nakon sprovođenja promena	
Članovi organizacije koji su se zalagali za alternativu koja nije prihvaćena	
Osobe koje su bile veoma uspešne u prethodnom načinu obavljanja poslova	

2 Ristić, D. i dr. Upravljanje promenama, CEKOM Books, Novi Sad, 2007.

II ---

Moguće je da jedna od ovih grupa ili više njih pruži otpor promenama, moguće je i svrstati pojedine zaposlene u više grupa. Ako se promene žele izvesti uspešno, neophodno je unapred se pripremiti za moguće izazove, odnosno sa tim ljudima raditi tokom celog procesa. Redovni sastanci, treninzi, koučing, radionice i drugi oblici rada sa zaposlenima su od presudnog značaja.

Česta zabluda je vezana za promenu načina na koji se zaposleni ponašaju. Veoma često se potcenjuje emotivna dimenzija procesa promena, a ljudima se „servira rešenje“. Oni koji pružaju otpor promenama će slabije reagovati na dodatne i iscrpne analize ili na pokušaje da im se objasni kako treba da razmišljaju. Efekti su mnogo jači ako se u promene ide punog srca i sa osećajem da je to prava stvar. To je jedino moguće ako ljudi sami spoznaju istinu na svoj način i ako osete da su promene dobre za njih.

VEŽBA. PONAŠANJA ZAPOSLENIH I ORGANIZACIONE PROMENE

Razmislite i zapišite sve oblike ponašanja u vašoj organizaciji koji ukazuju na postojanje otpora kojih se možete setiti:

A sada, izdvojte vidove otpora koji su najčešći u vašoj organizaciji:

U kojim situacijama ste zapazili primere ovakvog ponašanja u svojoj organizaciji?

Otpori promenama se vrlo često precenjuju, a oni koji po prirodi stvar treba da iniciraju promene bivaju na neki način uplašeni i skloni da tvrde da, ustvari, i nema neke naročite potrebe za promenama. Javljaju se frustracije i osećaj da je stvari nemoguće raditi na drugačiji i bolji način. Upravo zato je **bitno identifikovati „šampione“ promena**, ljude koji odlično podnose sveobuhvatne promene. Svi mi možemo učiti od njih. Rukovodioci imaju šta da nauče od njih, kao i izvršioci. Skoro svako ko je uhvaćen u koštac sa promenom velikih razmera ima šta da nauči.

Fleksibilnost u mentalnom pristupu poslu znači **menjanje starih šablona i načina reagovanja**. Kada izađu iz starih koloseka rutinskog reagovanja na stvari, ljudi mogu otkriti svoje nove talente, sklonosti i načine reagovanja. Otvaranjem svog uma ljudi su u prilici da sve više i raznovrsnije rešavaju probleme na jedinstvene načine.

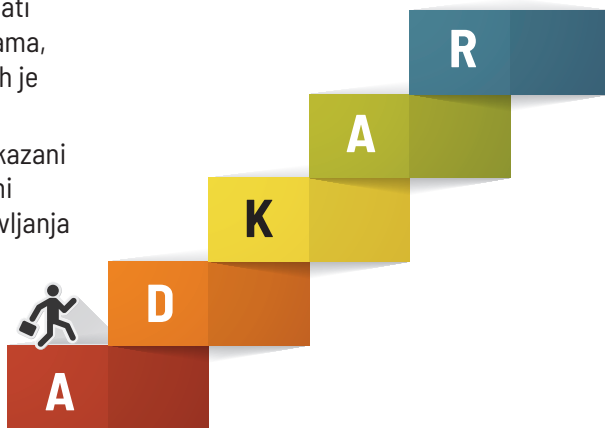
Formalna i neformalna komunikacija i prateća komunikacijska struktura su izuzetno bitni, i stoga će im biti posvećeno celo poglavlje 3. Uvažavanje neformalne strukture predstavlja važnu kariku u prikupljanju i prepoznavanju važnih poslovnih informacija. Isto tako, ne sme se dogoditi greška jednosmerne komunikacije, prikrivanja informacija i njihovog iskrivljavanja informacija. Ako zaposleni razumeju razloge promena, kao i sopstvenu ulogu u samom procesu promena, vrlo je verovatno da će podržati inicijativu.

Konačno, upravljanje ljudskim resursima kroz njihov stalni razvoj je bitno, kako u vreme promena, tako i u vreme stabilnosti organizacije. Edukacijom o posledicama promena smanjuju se prostor za nepredvidivo neproduktivno ponašanje i rizik odbacivanja promena, a obezbeđuje se i da zaposleni budu usredređeni na prave probleme. Postoje najrazličitiji vidovi edukacije i oni se razlikuju od organizacije do organizacije i mogu uključivati treninge, seminare, radionice i koučing (kako grupni, tako i individualni).

2.1. ADKAR – alat za upravljanje promenama

Postoje mnogobrojni alati za upravljanje promenama, a jedan od najuspešnijih je model „ADKAR“.

Na sledećoj slici su prikazani ključni koraci – potporni stubovi – procesa upravljanja promenama.

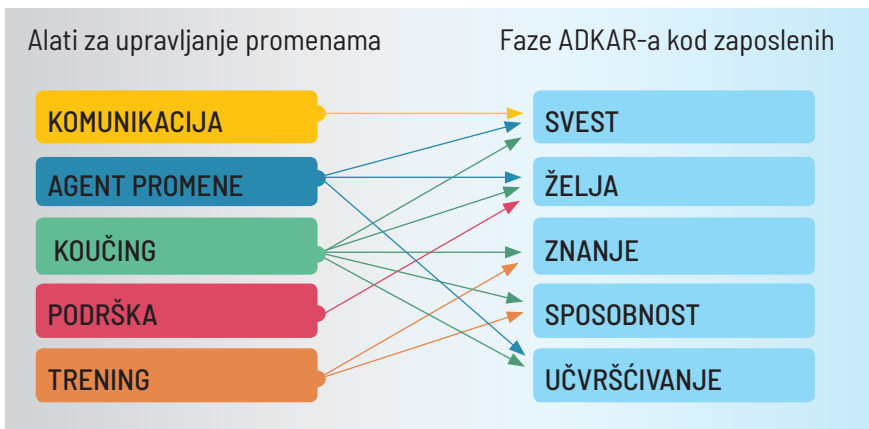


AWARENESS	Svest o neophodnosti promena
DESIRE	Želja da se učestvuje u i podrži promena
KNOWLEDGE	Znanje o tome kako sprovesti promenu
ABILITY	Sposobnost implementacije novih veština i znanja
REINFORCEMENT	Učvršćivanje kako bi se sprovela promena

ADKAR se jednako uspešno može koristiti kako kada je reč o promenama na nivou organizacije tako i kod promena na nivou pojedinca. Promene će biti uspešne samo ako se uspešno prođe kroz svih pet koraka. Ako se neki od koraka zaobiđe, promene će po pravilu biti sporije ili nepotpune, a može se desiti i da sam proces nikada ne bude završen.

U nedostatku:	Javlja se:
Svesti i želje	• Veći otpor zaposlenih prema promenama • Zaposleni postavljaju ista pitanja iznova i iznova • Smanjena produktivnosti • Veća fluktuacija zaposlenih • Gomilanje resursa i informacija • Odlaganje implementacije
Znanja i sposobnosti	• Smanjeno korišćenje ili pogrešna upotreba novih procesa, sistema i alata • Zabrinutost zaposlenih da li će ubuduće moći da budu uspešni • Smanjena produktivnost
Učvršćivanja	• Zaposleni se vraćaju na stare modele ponašanja • Krajnja iskorišćenost je manja od očekivane • Organizacija stvara istoriju lošeg uvođenja promena

Da bi se izbegle ove posledice, postoje alati koji se mogu uspešno koristiti za sprovođenje individualne promene.



Upitnik za procenu po modelu ADKAR i izradu akcionog plana promena mogu se naći u Dodatku 1 ovog priručnika. Ukoliko želite da detaljnije istražite svoje stavove i stavove svojih kolega i pripremite odgovarajući plan promena, upitnik za procenu po modelu ADKAR vam može biti od velike pomoći.

2.2. Upitnik za procenu po modelu ADKAR i izradu akcionog plana

Sada želimo da se fokusiramo na promenu koju želite da napravite. Popunite upitnik koji se nalazi u produžetku, a zatim napravite svoj ADKAR profil. Ovaj profil će vam pomoći da sagledate svoje jake strane i oblasti na kojima treba da radite kako biste uspešno sproveli željenu promenu.

Na sledećim stranicama imate mogućnost da se pripremite za svoj realni projekat promene. Iskoristite ovo na najbolji mogući način i napravite svoj akcioni plan sprovođenja promene.



UPITNIK ZA PROCENU ADKAR-A

A Napravite listu razloga zašto mislite da je promena neophodna:

Ocenite želju za promenom na skali od 1 do 5 (1 = najniža, 5 = najviša ocena)

II _____

D Napravite listu posledica (i dobrih i loših) koje bi nastale kada bi se promena desila

Ocenite želju za promenom na skali od 1 do 5 (1 = najniža, 5 = najviša ocena)

K Koje veštine i znanja su vam potrebne za promenu?

Ocenite želju za promenom na skali od 1 do 5 (1 = najniža, 5 = najviša ocena)

A Uzimajući u obzor gorepomenuta znanja i veštine, ocenite svoju sposobnost da sprovedete pomenu. Da li postoje neke prepreke koje vas u tome sprečavaju?

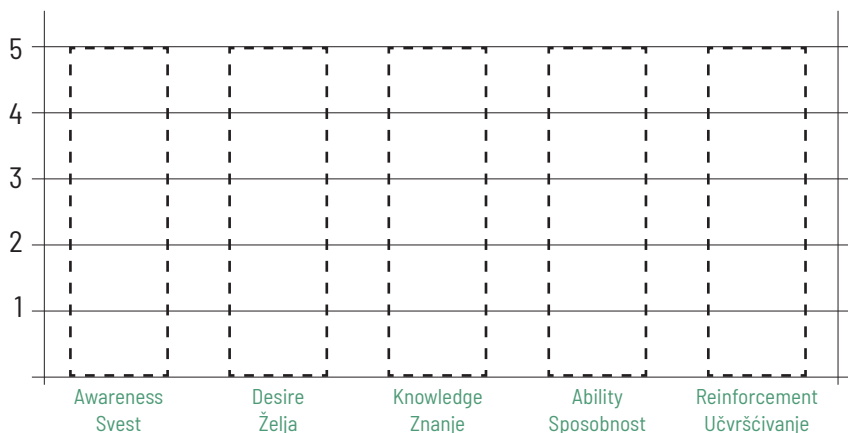
Ocenite želju za promenom na skali od 1 do 5 (1 = najniža, 5 = najviša ocena)

R Šta vam može pomoći da zadržite promenu?

Ocenite želju za promenom na skali od 1 do 5 (1 = najniža, 5 = najviša ocena)

VAŠ ADKAR PROFIL

Na osnovu ocena iz prethodnog upitnika, nacrtajte svoj ADKAR profil.



Sada imate jasnu sliku onoga što vam je potrebno da biste uspešno sproveli promenu. Razmislite o elementima ADKAR-a koje treba da unapredite. U tabelama u daljem tekstu možete da definišete akcione korake koje biste preuzeli da pomognete sebi u sprovođenju promena.

II _____

Akcioni plan za stvaranje svesti o promeni (Awareness)

Akcija:	Vreme:	Beleške:

Akcioni plan za stvaranje želje za promenom (Desire)

Akcija:	Vreme:	Beleške:

Akcioni plan za sticanje znanja o promeni (Knowledge)

Akcija:	Vreme:	Beleške:

Akcioni plan za sticanje sposobnosti (Ability)

Akcija:	Vreme:	Beleške:

Akcioni plan za učvršćivanje promene (Reinforcement)

Akcija:	Vreme:	Beleške:

Da radimo drugačije?



Nemam vremena, mnogo sam zauzet!





III

Komunikacija i promene

Treći deo priručnika bavi se komuniciranjem u procesu promena. Obrađuje šest bitnih aspekata:

- Stvaranje vizije promena i njeno komuniciranje.
- Efikasno komuniciranje u procesu promena.
- Korišćenje otvorenih i zatvorenih pitanja.
- Davanje feedback-a.
- Primanje feedback-a.
- Asertivnu komunikaciju.

Cilj ovog poglavlja je razumevanje značaja komunikacije, ukazivanje na dobre i loše prakse i obezbeđivanje alata koji unapređuju proces komunikacije.



3.1. Razvijanje i komuniciranje vizije organizacionih promena

Zamislamo tri grupe ljudi koje sede u parku na travi. U prvoj grupi jedan ustaje i kaže: „Ustajte i sledite me“. Pošto ga ne prate svi, on se okrene i vikne: „Rekao sam odmah!“ U drugoj grupi jedan kaže: „Treba da se pomerimo, ustaćemo jedan po jedan i krenuti na levo. Kod klupe ćemo se prebrojati da vidimo da li smo svi tu. Nemojte ništa da ostavite na travi. Znači, sa svim stvarima idemo do klupe...“. Rezultat je sličan, neko krene a neko ne. U trećoj grupi jedan kaže: „Izgleda da će da pada kiša, bilo bi bolje da se sklonimo u onu kafanicu, a verovatno bi nam prijala i po jedna kafa“. Velika većina posluša ovaj predlog. Koji vam se pristup najviše dopada? Da li bi se taj pristup dopao i vašim kolegama i koleginicama?

Velika većina će odabrati treći pristup. Razlog je više nego jednostavan, zna se gde se krenulo i zašto se krenulo i to je rečeno na način koji je prijatan uhu sagovornika. Prva grupa je dobila samo informaciju da nešto treba da se odmah uradi i da nekoga treba slediti. Druga grupa je dobila i mnogo analitičkih podataka, ali i dalje nema ključnih podataka i dobrog tona komunikacije. Slično je i kod organizacionih promena. Potrebno je predložiti gde se krenulo i motivisati ljude da krenu. Drugim rečima, organizaciona promena mora biti praćena dobrom vizijom.

Dobra vizija ima tri svrhe:³

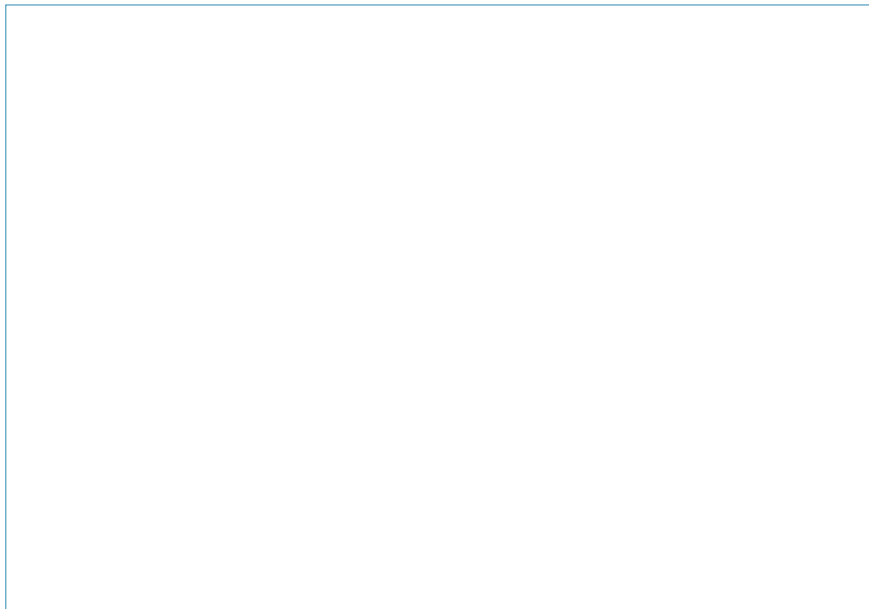
- Osvetljava put promena.
- Motivise ljude da preduzmu akciju u željenom pravcu.
- Pomaže koordiniranje akcija različitih ljudi, nekada hiljada i hiljada njih, veoma brzo i efikasno.

Iznad svega, vizija je sačinjena od ciljeva koji se žele postići.

³ Pravdić, P. Model organizacije visokih performansi (od vizije do performanse), Mašinski fakultet, Kragujevac, 2010.

VEŽBA. KREIRAJTE VIZIJU PROMENA

1. Sačinite „listu snova“, odnosno sve što želite da se uradi u vašoj organizaciji, sve što želite da ona postane. Nemojte da se udubljujete u analizu, u resurse koji su vam potrebni, već pođite od toga da nemate ograničenja. Nemojte se opterećivati time što ste privremeno zaboravili na ograničenja, ona će vas svakako sačekati. Bitno je da slobodno sagledate šta je zaista bitno, kako izgleda slika idealne organizacije i kako izgledate vi u toj organizaciji.



2. Vratite se na ono što ste napisali. Koliko mislite da vam treba vremena da to ostvarite? Šta je vaš prvi korak? Ovde se polako prelazi iz sveta želja u svet ciljeva.
3. U ovim koraku odredite šta možete da ostvarite u toku sledeće godine, a da je to ključno u procesu organizacionih promena. Izaberite četiri cilja. Ciljevi moraju biti definisani tako da su pozitivni (dakle, šta planirate da uradite, ne šta ne planirate), da li je to zaista ono što vi smatrate da treba da se uradi, a ne neko

III ---

drugi, da li znate šta ćete videti, čuti i osetiti kada ostvarite cilj, da li možete sebe da zamislite na cilju i da li vam je sve to prihvatljivo sa moralne tačke gledišta.

4. Analizirajte koji resursi su vam potrebni da stignete tamo gde ste naumili u tački 3.
5. Opišite organizaciju koja je posledica prolaska kroz tačke od 1 do 4. Kako izgleda ta organizacija?

Nakon definisanje vizije organizacionih promena, ključ je saopštiti je. Vizija koju je teško saopštiti ili se to ne čini jasno nije pokretač za većinu ljudi, pa je zato neće prihvatiti oni od kojih zavisi uspeh organizacionih promena. Koliko god da je teško razviti dobru viziju, još veći je posao tu viziju saopštiti drugima. Ključni elementi efektivnog saopštavanja vizije su:⁴

- Jednostavnost govora.
- Korišćenje metafora, analogija i primera.
- Komunicirati je što češće i na što više načina – na velikim skupovima i na malim sastancima, na formalnim i neformalnim susretima...
- Ponavljanje, ponavljanje, ponavljanje.
- Liderstvo primerom: ponašanje rukovodilaca mora biti konzistentno sa novom vizijom.
- Objašnjenje vidljivih nedostataka.
- Dvosmernost komunikacije.

Ljudi uvek podržavaju ono u šta su uključeni i tada pomažu da se to realizuje. Podrška promenama će biti jača ako promena dozvoljava aktivno učešće pojedinaca u planiranju i sprovođenju. Cilj je da se promena prihvati kao nešto što je svojstveno pojedincu, odnosno nešto što on želi i sa čime može da se saživi. Upoznavanje s promenama vodi ka prihvatanju promena, kada je rukovodilac pripremljen da sluša i da promeni svoje planove, ako postoji jasna poruka da oni nisu delotvorni, ili ako bi oni mogli biti prihvatljivi bez ugrožavanja ciljeva koji se žele postići.

Sledeće tehnike se mogu koristiti da se stvori opšti pozitivan stav prema promenama među u svim zainteresovanim stranama i podstakne sklonost ka promenama:

- stupati u neposredne kontakte sa zaposlenima o pitanjima vezanim za predloženu promenu,
- organizovati seminare s ciljnim grupama na kojima će se zajednički razgovarati o predloženim promenama i one analizirati i tumačiti,
- ako je neophodno, predstaviti program obuke tokom koje će se detaljno obraditi svi aspekti promena.

4 Adžić, S. Lider u marketingu, slobodanadzic.tripod.com/htm/liderstvo.htm#_Toc80766657

3.2. Usaglašenost verbalne i neverbalne komuniciranje kao ključ promene

Čest je slučaj da zaposleni ne veruju onome što im kažu nadređeni, bez obzira koliko je sam sadržaj komunikacije privlačan zaposlenima. Takođe, vrlo često rukovodioci nisu u stanju da prepoznaju koliko zaposleni zaista prihvataju ono što im se kaže. Ključ razumevanja je shvatanje značaja neverbalne komunikacije. Postoje tri univerzalne istine u procesu komunikacije u okviru organizacije.

- Svaka komunikacija ima svoj emotivni i racionalni aspekt.
- Nemoguće je sprovesti promene bez uspešne komunikacije koja je usaglašena i verbalno i neverbalno.
- Ključno je povezati se sa sagovornikom.

Emotivni nivo presudno određuje proces komunikacije. Harmoničan odnos će imati pozitivan uticaj na razmenu na racionalnom nivou. Suprotno, negativna osećanja kao što je agresija ili nepoverenje remete racionalni nivo komunikacije. Naročito će naponi da nekog uverite u neku novu ideju ostati neuspešni u komunikaciji prožetoj negativnim emocijama.

Neverbalna komunikacija čini većinu svih signala i poruka poslatih ili primljenih tokom komunikacije. Moguće je uticati na emotivni nivo komunikacije kontrolisanjem govora tela. Iz mimike i gestova može se zaključiti da li se neko oseća zainteresovano (stalni kontakt očima, otvorene ruke) ili da li neko ne želi više da sluša (retki kontakt očima, nervozno lupkanje prstima). Pokreti stopala naročito govore mnogo toga o nečijim emocijama jer su retko pod kontrolom te osobe.

Veza/odnos između strana u komunikaciji i okruženje u kom se ona odvija je osnova spremnosti i mogućnosti da se razmene informacije, ideje i mišljenja. To je razlog zašto ljudi započinju komunikaciju uz šoljicu kafe i razgovor o nekim nevažnim stvarima. Potrebno je prvo se povezati sa sagovornikom.

PRAVILO 55-38-7

Ukoliko ukupnu komunikaciju podelimo na komunikaciju kroz 3 kanala (fiziologija, tonalitet i informacija), u situacijama kada su verbalna i neverbalna komunikacija neusaglašene, sama informacija čini samo 7% ukupne komunikacije: 38% čini tonalitet glasa, a 55% govor tela.⁵

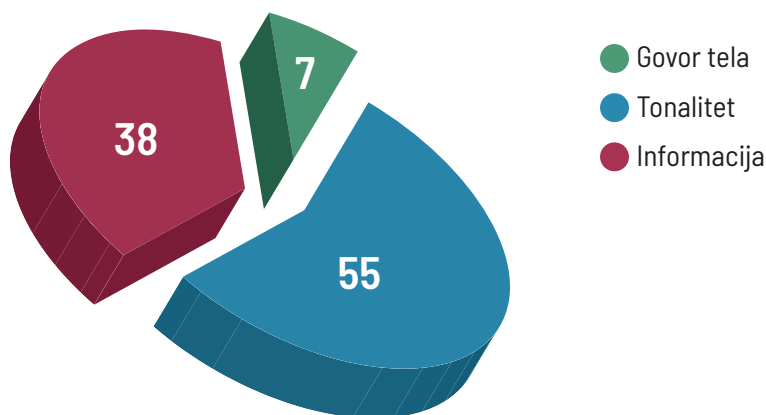
Jedna od najvećih zamki komuniciranja u procesu promena je usmerenost na ono što se govori, umesto da se barem jednaka pažnja pridaje tome kako se govori i kakvim je govorom tela praćeno obraćanje. Na nesvesnom nivou primalac poruke neće verovati u iskrenost osobe čija neverbalna komunikacija nije saglasna onome što govori. Isto važi i za zaposlene, mala je šansa da i najbolja ideja bude prihvaćena ukoliko nema pomenute saglasnosti verbalne i neverbalne komunikacije. Neki od neverbalnih signala na koje se može obratiti pažnja:⁶

- Treptanje: brzina/učestalost/obrazac.
- Položaj glave: nagnutost/ispravljenost/kruto držanje/promene položaja.
- Disanje: brzina/način/promene.
- Otkucaji srca – kod većine ljudi mogu se primetiti na vratnim žilama.
- Izrazi lica: pomeranje mišića/trzaji/tikovi.
- Zenice: širenje/sužavanje.
- Osmeh/mrgođenje.
- Nozdrve: širenje/skupljanje/ispuštanje vazduha/udisaji.
- Usne: pomeranje gornje usne/pomeranje donje usne/grickanje usana.
- Grickanje unutrašnje strane obraza
- Obrve: pomeranje/podizanje/povijanje/skupljanje
- Žmirkanje
- Doticanje usana ili lica prstima.
- Podizanje ruku ka licu.
- Položaj tela: nagnutosti/ukočenost u gornjem delu/kruto držanje/promene položaja/klackanje na stolici/prebacivanje s noge na nogu...
- Ramena: podignuta/spuštena/brzo podizanje i spuštanje/vrtenje ramenima.
- Treptanje/žmirkanje prilikom davanja odgovora.

⁵ Zaključci o stavovima pri neverbalnoj komunikaciji u dva kanala” – Mehrabian & Ferris

⁶ Priručnik za komunikaciju internih revizora u lokalnim samoupravama, RELOF, 2017.

Postojanje ovih signala nam s velikom verovatnoćom ukazuje da osoba koja govori ne veruje delimično ili potpuno u ono o čemu govori ili se ne oseća se udobno u poziciji u kojoj se nalazi. U svakom slučaju, posledica će biti odbacivanje ili delimično odbacivanje onoga šta ta osoba želi da prenese. Isto tako, ako osoba koja prima poruku pokazuje neke od nabrojanih neverbalnih znakova, velika je šansa da nije saglasna sa onim što ste izneli.



Elementi neverbalne komunikacije koji ukazuju na povećani nivo stresa su:⁷

1. Upštavanje.
2. Više ukupnog kretanja
3. Stavljanje ruke preko usta.
4. Pogled.
5. Proširene zenice i učestalo treptanje.
6. Stiskanje usana.
7. Povišen glas.
8. Ubrzan govor.
9. Veći broj grešaka u govoru.
10. Često nakašljavanje.

⁷ Priručnik za komunikaciju internih revizora u lokalnim samoupravama, RELOF, 2017.

Bez najmanje tri pokazatelja nemamo mogućnost da zaključimo da je osoba pod stresom. Čak i tada neophodno je razumeti da sa razumnom verovatnoćom možemo posumnjati na povećan nivo stresa, a ne decidno to tvrditi.

Šampion promene treba da usaglasi svoju verbalnu i neverbalnu komunikaciju i da kod zaposlenih uoči eventualnu neusklađenost izgovorenog i neverbalnog. Jedan od alata koji možemo doći do dubljih saznanja o stavovima zaposlenih su otvorena i zatvorena pitanja.



3.3. Otvorena i zatvorena pitanja

Koristeći otvorena pitanja pozivamo sagovornika da slobodno odgovori. Zatvorena pitanja nam pružaju odgovore sa „**da**” ili „**ne**” i daju informacije. Ona imaju tendenciju da **zatvore** konverzaciju, što nam najmanje treba u procesu komuniciranja organizacionih promena. Otvorena pitanja **podstiču** zaposlene da se opuste, slušaju i da jasno iznesu svoj stav.

Primeri otvorenih pitanja:

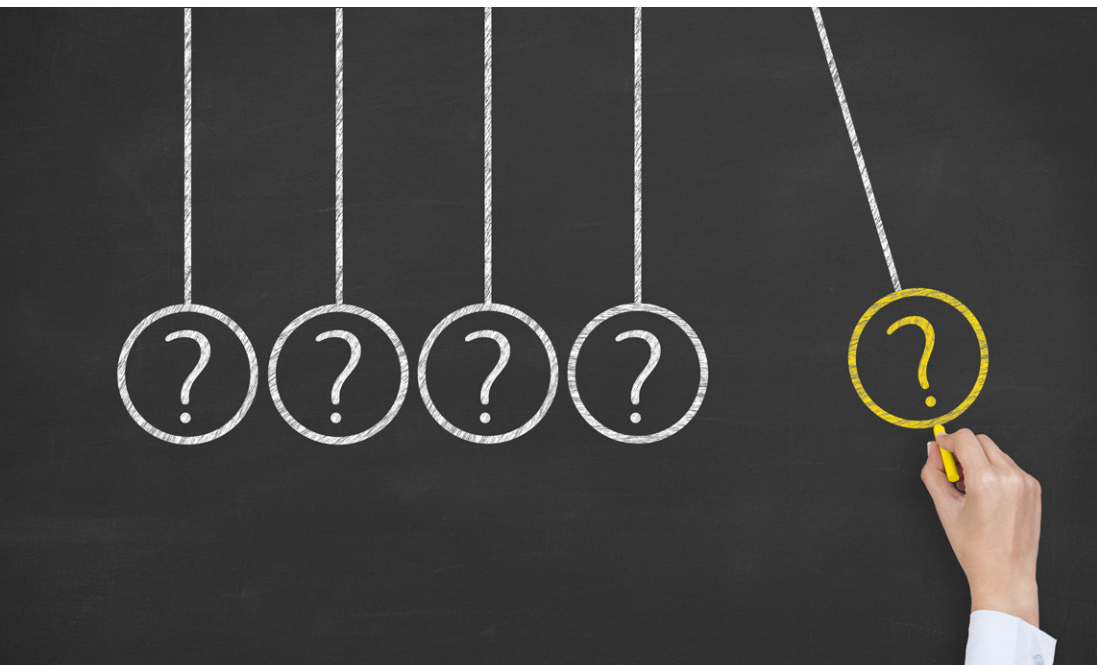
- Koji su mogući načini?
- Kako gledate na to?
- Kako možete to da uradite?
- Koji bi za vas bio najbolji način?
- Šta vam se najviše dopalo?
- Koje sve mogućnosti za promene vidite?
- Gde uočavate najviše šansi za unapređenje procesa?

Zatvorena pitanja su sva ona koja počinju sa „**Da li...**”, „**Hoćete li...**”, „**Želite li...**”

Otvorena pitanja	Zatvorena pitanja
Podstiču komunikaciju	Zatvaraju komunikaciju
Omogućavaju sagovorniku da razmišlja o novim opcijama i mogućnostima.	Daju tačno određena informacije onome ko postavlja pitanja
Usmerena su na nova rešenja	Postoji ograničen broja opcija i shodno tome rešenja, najčešće „Da” ili „Ne”.
Ispituju opcije	Navode na odgovor

MOĆ PITANJA

- Pokazuju da smo spremni i zainteresovani za ono što sagovornik ima da kaže.
- Pokazuju poštovanje prema pojedincu.
- Razjašnjavaju pravac, svrhu, očekivanja i ciljeve promena.
- Usmeravaju pažnju u međusobnoj komunikaciji na pronalaženje rešenja, umesto zadržavanja na problemima u procesu promena.
- Na odgovarajući način ubačena u dijalog, tu su da razjasne i dobiju potrebne odgovore i informacije.
- Mogu biti praćena tišinom kako bi pokazala iskrenu nameru sagovornika da sasluša.
- Imaju ton podrške, kako bi se smanjila mogućnost potencijalnih konflikata.
- Formulirani su tako da iskreno pozovu sagovornika da odgovori.



3.4. Davanje feedback-a kao deo organizacionih promena

Feedback je jedan od načina unapređjenja performansi zaposlenih, a što je cilj gotovo svake organizacione promene. Feedback je predlog kako da zaposleni promene svoja ponašanja i predstavlja alat organizacionih promena.

Da bi feedback bio uspešan alat u procesu organizacionih promena neophodno je da se zadovolje tri preduslova:

1. Zaposleni koji prima feedback zaista želi da promeni svoje ponašanje.
2. Osim što ima želju da promeni svoje ponašanje, zaposleni je u potpunosti svestan kako da to uradi, to jest kako da se ponaša.
3. Zaposleni je spreman da sebi pruži priliku da se promeni.

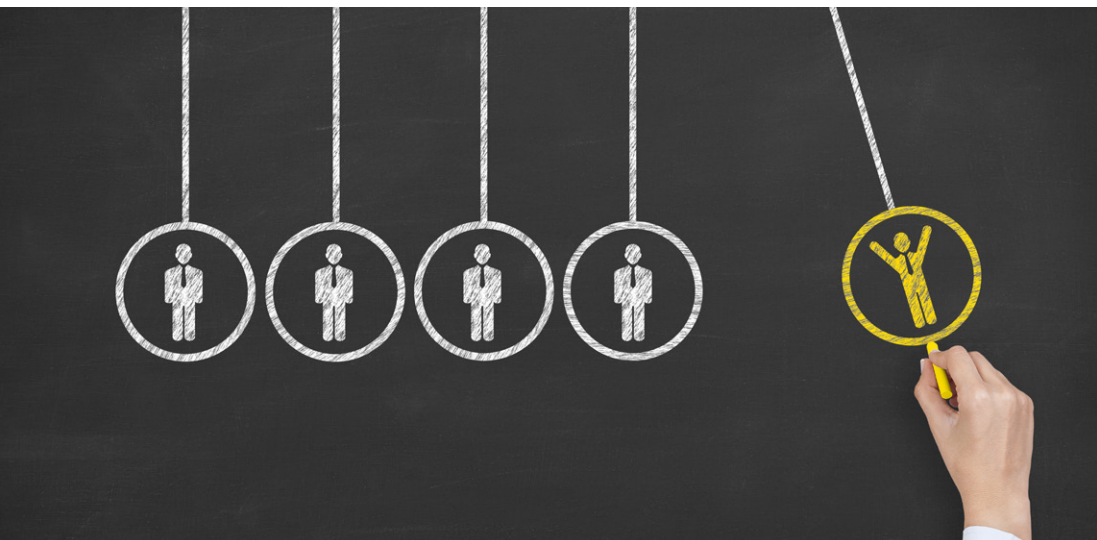
S druge strane, da bi ostvario gore opisane preduslove i sproveo organizacione promene, onaj koji daje feedback se usredsređuje na to da:

1. Motivise ljude da sami požele da promene svoje ponašanje i budu motivisani za organizacione promene.
2. Zajedno sa primaocem feedback-a dođe do uzajamne saglasnosti o tome kako da zaposleni promeni svoje ponašanje u okviru procesa organizacionih promena.
3. Zajedno sa primaocem feedback-a dođe do uzajamne saglasnosti oko toga kada se primenjuje novi obrazac ponašanja u procesu organizacionih promena.

Ukoliko se pravilno daje, feedback je poklon za primaoca! Takav feedback je osnova da zaposleni sam zaključi da treba da promeni ponašanje u procesu organizacionih promena i da „puna srca“ učestvuje u procesu.

KAKO DATI DOBAR FEEDBACK?

- Postoji nekoliko pravila kojih se treba držati prilikom davanja feedback-a:
- Odredite cilj feedback-a. Šta tačno želite postići? Koji se aspekti ponašanja na koje želite da utičete u procesu organizacionih promena?
- Zamislite kako bi prihvatanjem feedback-a vaš zaposleni mogao da napreduje. Razmislite kako da probudite želju za učešćem u organizacionim promenama i kako da primalac feedback-a sam spozna koristi od procesa za njega samog.
- Ako sagovornik ne prihvati feedback, pronađite drugi način da mu omogućite da razume ono što mu nudite. Njegova sposobnost da primi feedback je mera vaše sposobnosti da date feedback! To što je vama neka korist od promene ponašanja jasna, ne znači da mora biti jasno i vašem sagovorniku i podstaći ga da promeni ponašanje.
- Pažljivo naglasite razliku između činjenica i zaključaka.
- Pitajte sagovornika kako je razumeo feedback koji je dobio. Bez toga ne možete znati da li je i koliko efekta imao vaš feedback.
- Budite primer kako izgleda primena tog feedback-a. Tako se postaje šampion promena.



III _____

VEŽBA. ČULNI OPIS I INTERPRETACIJA

Šta tačno vidite na crtežu?



Za „rešenje” pogledajte sledeću stranu.

Dok neki ljudi na prethodnom crtežu vide četiri čoveka, tri šatora, tri drveta (činjenice), većina ljudi „vidi“ priču o izviđačima u planini, gde su, na primer, dvojica starijih i dvojica mlađih, koji traže nekoga ili nešto što se izgubilo. Na primer, jedan izviđač je doneo drva, a drugi pretražuje šator u potrazi za šibicama jer je napolju hladno i vlažno i ne uspevaju drugačije da zapale vatru (tumačenje). Najprirodnija stvar za ljudska bića je da daju tumačenja, to jest, zaključke i pretpostavke na osnovu informacija, odnosno činjenica, koje su čulno prikupili (videli, čuli, dodirnuli, okusili ili omirisali). Tumačenja daju lepotu komunikaciji jer omogućavaju ljudima da se kreativno izraze. S druge strane, tumačenja su izvor svih nesporazuma u komunikaciji jer različiti ljudi donose različite zaključke na osnovu istih informacija i svi ti zaključci mogu biti verodostojni i tačni.

Jedina „istina“ su činjenice jer oko njih nema neslaganja. Zato, kada želimo da prenesemo neku važnu poruku, neophodno je da svoja razmišljanja pretočena u zaključke potkrepimo neoborivim činjenicama, jer sagovornik veruje samo našim činjenicama.

Na primer, Osoba A kaže: „Ne sviđa mi se Mihajlo jer je lenj“.

Ova rečenica je isključivo tumačenje osobe A i predstavlja njene utiske o Mihajlovom ponašanju.

Sagovornik B može na to da odgovori:

„Pa ne znam, nije ništa lenji od ostalih. Ustvari kada pomislim na Milenu, Mihajlo je čak i vredan“ (takođe samo tumačenja Osobe B koja se ne slaže sa Osobom A).

Osoba A na to može da odgovori: „Milena? Pa ona je sjajna žena. Ne znam zaista odakle ti to da je ona lenja“.

Osoba B: „Sjajna žena? Biće da si ti malo vremena provodio s njom. Ili da si ti jedan od onih koji potpadaju pod njen uticaj i kojima ona manipuliše“.

I prethodne dve izjave su samo tumačenja i, kao što možemo da primetimo, s obzirom da su im tumačenja različita, osobe A i B polako ulaze u konflikt.

Međutim, da je osoba A rekla:

„Mihajlo je četiri puta ovog meseca zakasnio na posao više od pola sata. Samo on kasni sa ocenom učinaka zaposlenih u svom odeljenju. Ove godine sedam puta smo mu ponudili da ide na različite obuke i svih sedam puta je rekao da ga to ne zanima, da je on dosta učio u životu. Po mom mišljenju, Mihajlo je ili nemotivisan ili lenj. Šta ti misliš o Mihajlu?“

Osoba B, suočena sa činjenicama sada može da nastavi komunikaciju pobejajući činjenice, prihvatajući činjenice ili iznoseći nove suprotne činjenice, a potom dajući svoj zaključak. Kod većih komunikatora razgovor se potom nastavlja o činjenicama, ukrštanju postojećih, otkrivanju novih i traženju razumevanja šta te činjenice znače za drugu stranu. Samo na takav način možemo kvalitetno komunicirati i doći do zaključaka koji su prihvatljivi za sve sagovornike, koji ih podstiču da ostvare svoje komunikacione ciljeve i podstiču na dalju akciju.



VEŽBE DAVANJA FEEDBACK-A

U prostoru ispod napišite feedback o ponašanju nekog kolege u poslednjih 7 dana (3 rečenice) koje biste želeli da promenite.

Postoje različite tehnike za davanje feedback-a. Jedna od jednostavnijih i najdelotvornijih se sastoji iz tri osnovna koraka:

1. Pre svega, dajte činjenice u vezi sa onim što ste primetili, fokusirajte se na specifičnosti i opišite ponašanje. Navedite činjenice koje su se desile.
2. Objasnite uticaj činjenica i svega što se dešavalo na rezultate i ciljeve. Nije bitno da li je uticaj pozitivan ili negativan. Osvetlite kako to utiče na proces organizacionih promena.
3. Dajte svoje viđenje situacije, tj. tumačenje onoga šta će se dešavati ako se nastavi ponašanje na koje dajete feedback.

Kada dajete feedback, vodite računa o tome kako formulišete rečenice. Neke od preporuka za davanje feedback-a su:

- Uvek počnite i završite sa pozitivnim stranama, cilj je da probudimo pozitivne emocije prema procesu organizacionih promena.

- Ne dajte feedback na ono nad čim osoba koja prima feedback nema kontrolu.
- Feedback je vaš, zato ga izrazite u prvom licu.
- Pokušajte da sagovorniku uvek ostavite mogućnost izbora za poboljšanje. Kao što je već rečeno, osoba koja je svim srcem uključena u proces organizacionih promena treba da sama dođe do zaključaka.

3.5 Primanje feedback-a kao deo organizacionih promena

Da bismo sagovorniku dali dobar feedback, potrebno je da prvo da savladamo veštinu primanja feedback-a. Samo tako možete biti sposobni da „budete u koži“ onoga na čije ponašanje želite da utičete. Prilikom primanja feedback-a obratite pažnju na sledeće:

Aktivno slušajte (i čutite!)

Potpuno utišajte unutrašnje glasove, obratite potpunu pažnju na sagovornika i slušajte bez prosuđivanja. Feedback je namenjen samo vama i nije naročito važno da date svoj komentar ili stav o feedback-u koji dobijate. Možete čak i da zapišete nešto od onoga što ste čuli, ukoliko smatrate da vam to može koristiti.

Razmislite

Pre nego što krenete u bilo kakvu akciju i reagujete na dobijeni feedback, razmislite o percepciji i osobe koja vam ga je dala.

Eventualno zatražite dodatno objašnjenje ili primere koji bi mogli da vam pomognu da poboljšate svoju veštinu ili ponašanje. Kroz kratku rekapitulaciju možete proveriti da li ste dobro razumeli sagovornika.

Također ukoliko vam je feedback u tom trenutku uneo nelagodu i emocije krenu da prevladaju situacijom, mogli bi da sagledate čitavu situaciju iz drugog ugla. Raspravljanje, opovrgavanje, minimalizovanje ili opravdavanje sa vaše strane nisu korisni jer je feedback mišljenje druge osobe o onome što vidi kod vas i u vašem ponašanju. Razmislite postoje li obrasci, odnosno kako se ono što ste čuli uklapa sa onim što su vam drugi ljudi rekli ranije.

Sledeća stvar koju možete da uradite je da zamislite sebe u situaciji u kojoj integrišete dobijeni feedback. Proverite sa sobom kako vam tada deluje feedback koji ste primili i koje su sve stvari iz feedback-a koje možete uključiti u svoje ponašanje kako bi dalje napredovali u svom razvoju.

Zahvalite se

Ovo je važan korak u procesu primanja feedback-a. Feedback je poklon i postupite sa njim kao i sa svakim poklonom – zahvalite se i kasnije razmislite šta ćete uraditi sa njim.



3.6. Asertivna komunikacija i promene

Preduslov konstruktivne komunikacije i sprovođenja promena ne krije se u sličnosti sa sagovornikom ili stopostotnom slaganju sa njegovim tvrdnjama. Suština kvalitetnih odnosa nalazi se u tome da sa sagovornikom razgovaramo iz pozicije u kojoj se zalažemo za svoj stav, istovremeno poštujući njegov. Ukoliko izađemo iz ove pozicije, stvara se barijera u komunikaciji i gotovo uvek dolazi do neželjenog ishoda.

Destruktivne pozicije u koje možemo ući su agresivna i pasivna pozicija. Nijedna od njih nas ne vodi u ojačavanje snage organizacije za organizacione promene.



Agresivna pozicija

Podrazumeva slobodno izražavanje misli, osećanja i uverenja, ali na način koji je često neiskren, neadekvatan i gotovo uvek ugrožava prava druge osobe. Ovoj poziciji u komunikaciji pribegavaju osobe koje žele da pokažu svoju snagu, autoritet pozicije i sile, gde je krajnji cilj pobeda i jasno pokazivanje ko je moćniji. Rukovodioci povremeno zapadnu u iskušenje da zbog svog formalnog položaja i formalne moći nastupaju sa agresivne pozicije, ali gotovo je ne-

moguće privoleti zaposlene da prihvate organizacione promene korišćenjem agresivnog pristupa.

Agresivna osoba:

- zahteva i naređuje,
- optužuje i krivi druge,
- ne priznaje svoje greške,
- usmerena je na osobu, ne na njeno ponašanje,
- ne sluša i prekida,
- glasno govori,
- agresivne gestikulira.

Osnovne poruke koje se šalju se svode na dva modela: „Uradićeš ono što ja hoću, a šta ti želiš je potpuno nebitno” i „Moja osećanja su baš ovakva i ne zanima me šta ti osećaš o tome”.

Epilog je u većini slučajeva loš za samu agresivnu osobu, s obzirom da se agresijom ne motivišu ljudi da promene ponašanje već se samo produbljuje otpor promenama. Pored odbacivanja zahteva i nemogućnosti da se promene sprovedu kako je planirano, agresivni stav dovodi do odbacivanja agresivne osobe. Šansa za uspeh promena na ovakav način je jako mala jer se stvara otpor promenama. Agresijom se produbljuju problemi i konflikti, a vrlo su male šanse da se problem reši.

Pasivna pozicija

Suprotnost agresiji je pasivna pozicija, kada se osoba pasivnog stila povlači iz procesa komunikacije. Osnovni razlozi su strah da će reakcija biti osuđujuća, odbacivanje, ljutnja ili produbljivanje otpora promenama. Stoga osoba koja pasivno komunicira ne iznosi svoja osećanja, potrebe i stavove. Iz pasivne pozicije je jednako nemoguće uspešno voditi organizacione promene. Cilj pasivne pozicije je da se zadovolji drugi i po svaku cenu izbegne konflikt.

Pasivna osoba:

- izbegava raspravu,
- uglavnom ćuti ili mnogo priča, a ništa ne kaže,

III ---

- ne izražava svoje mišljenje,
- brzo priznaje svoju grešku i često se izvinjava,
- govori tiho,
- većinu vremena ne gleda u oči,
- smeši se i stalno klima glavom.

Ni pasivna ni agresivna pozicija nisu dobre za ishod komunikacije i stvaranje kvalitetnih osnova za proces promena. Obe komunikacijski proces vode stranputicom koja ne nudi rešenja, a shodno tome ne omogućava ni uspešno vođenje procesa organizacionih promena.

Rešenje se nalazi u usvajanju i primeni asertivnog modela ponašanja i komuniciranja.

Životna pozicija agresivne osobe – Ja sam OK – Ti nisi OK

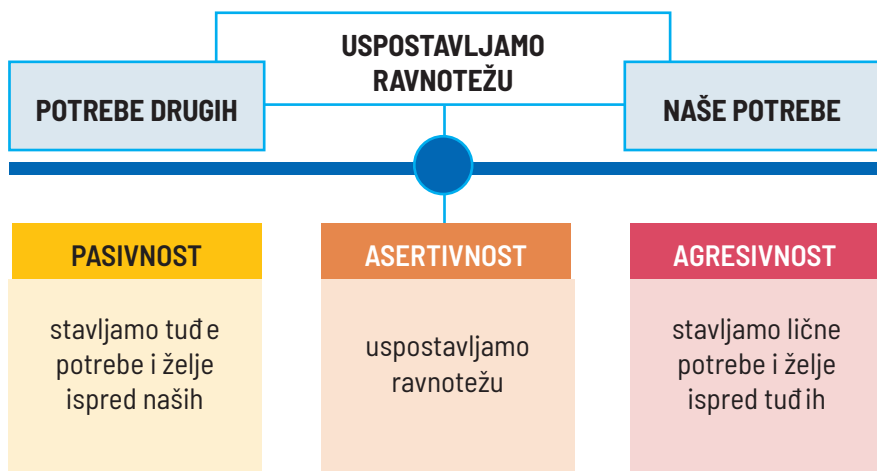
Životna pozicija pasivne osobe – Ja nisam OK – Ti si OK

Životna pozicija asertivne osobe – Ja sam OK – Ti si OK

Asertivna pozicija

Osobe koje komuniciraju asertivno nalaze ravnotežu između očuvanja svojih interesa i poštovanja interesa drugih osoba. Asertivne osobe takođe nemaju problem u izražavanju onoga šta osećaju. Suprotnost asertivnosti, odnosno nizak nivo asertivnosti, jesu pasivno i agresivno komuniciranje.

Asertivne osobe će u komunikaciji na direktan način, adekvatan toj situaciji, reći šta tačno osećaju, na koji način razmišljaju i, uopšte, koja su im uverenja. To će učiniti uz puno poštovanje stavova i osećanja drugih osoba, ali bez ikakve obaveze da se na bilo koji način saglase sa njima. Asertivna osoba čuva svoje i dostojanstvo sagovornika, izbegavajući i da bude izmanipulisana i da ona nekim manipulise. Asertivno ponašanje je ključno u organizacionim promenama.



Osoba asertivnog stila komunikacije:

- Preuzima odgovornost.
- Poštuje druge i to traži za sebe.
- Jasno, konkretno i direktno govori – ne okoliša.
- Zna aktivno da sluša!
- Kritikuje ponašanje uz uvažavanje ličnosti.
- Zna da pohvali druge.
- Spreman/na je da se izvini.
- Iskazuje svoja očekivanja i osećanja.
- Zna da toleriše neprijatnost.
- Gleda u oči i izražava osećanja.



III ---

Asertivni ljudi:

- Češće od drugih dobijaju ono što žele.
- Poštuju sami sebe i svoju energiju.
- Znaju da se kontrolišu.
- Znaju kako da saniraju stres.
- Veruju u mogućnost razrešenja konflikta i snalaze se u konfliktu.
- Ne boje se da iskažu svoje neslaganje.
- Imaju više poverenja u sebe i druge.
- Razvijaju veći stepen odgovornosti, čak i u teškim situacijama.
- Otvoreni su za nova rešenja.
- Pozivaju na međusobno poštovanje, čak i u konfliktu.

Asertivnost ≠ Uspeh po svaku cenu
Asertivnost ≠ Otvorenost po svaku cenu
Asertivnost ≠ Istrajnost po svaku cenu

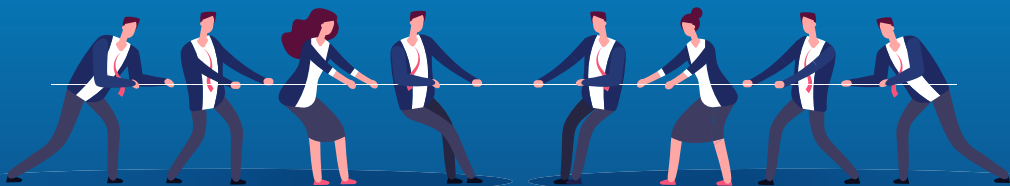




IV

Organizazione
promene i
konflikti

Konflikt je svakodnevica u procesu promena. Uverenja i vrednosti ljudi neizbežno dolaze u sukob sa uverenjima i vrednostima drugih kada se pokrenu promene.



Neki konflikti su neznatni i mogu se lako rešiti, dok drugi imaju veći intenzitet i zahtevaju određenu strategiju kako bi se uspešno rešili.

Sposobnost rešavanja konflikata je najvažnija veština koju članovi tima mogu da razviju.



Uzroci konflikata:

1. Različite ličnosti.
2. Razlike u vrednostima.
3. Razlike u shvatanjima.
4. Različiti ciljevi.
5. Kulturološke razlike.

4.1. Rešavanje konflikata

Odvojte malo vremena da razmislite o najčešćim načinima za rešavanje konflikata u međuljudskim odnosima. Svoje odgovore upišite u polje ispod.

Sada upišite koji od navedenih načina vi najčešće primenjujete.

ČETIRI NAČINA REŠAVANJA KONFLIKATA

Povlačenje. Ovaj način često se sreće kod osoba koji izbegavaju situacije koje potencijalno mogu dovesti do negativnih reakcija druge strane ili odbijanja, te se oni pre povlače iz takvih situacija nego li suočavaju sa njima. Ove osobe su

IV ---

uglavnom osetljive kako za svoja, tako i za tuđa osećanja i ne žele da dođu u situaciju u kojoj bi nekoga mogle da povrede ili same budu povređene.

Kakve su posledice ovakvog rešavanja konflikta za jednu i drugu i stranu u procesu organizacionih promena?

Pobeda. Čest način kod osoba koje međuljudske odnose vide kao izazov čije razrešenje nužno vodi ka podeli na pobedničku i gubitničku stranu.

Posledice ovakvog rešavanja konflikta za jednu i drugu i stranu u procesu organizacionih promena su:

Kompromis. Ovo može biti naizgled najbolja opcija i u nekim slučajevima realno i jeste najbolje moguće rešenje. Ipak, kada u kompromisu obe strane odustanu od dela svojih potreba kako bi postigli barem nekakvo rešenje, često nije postignuto najbolje rešenje već samo razvodnjena verzija idealnog. U

najgorem slučaju, koji se nažalost često dešava, obe strane se mogu osetiti prevareno i nezadovoljno ishodom.

Posledice ovakvog rešavanja konflikta za jednu i drugu i stranu u procesu organizacionih promena su:

„Win-Win“ rešenje. Ukoliko ga je moguće postići, najbolje rešenje jeste ono u kome su obe osobe pobednici. Ovo nije uvek ostvarivo, ali jeste nešto ka čemu uvek treba težiti. Adekvatnim prepoznavanjem potreba obe strane i ulaganjem napora u pokušaje da se potrebe obe strane zadovolje, često se može ostvariti i ovo rešenje. Naravno, ovo rešenje podrazumeva i poštovanje vrednosti obe strane. Primenom ovakvog rešenja odnosi ostaju nenarušeni, a često budu i unapređeni.

Sa kojim načinom komunikacije možete povezati win-win pristup i zašto? U čemu je za vas razlika između kompromisa i win-win rešenja?



V

Upravljanje
stresom

Stres je prirodna pojava kada se neka jedinka prilagođava situaciji koja je za nju loša. Stres je bilo koja neprilagođena reakcija organizma uzrokovana pokušajem prilagođavanja na neki iznenadni i neprijatni uticaj. Organizam pati, kako telesno, tako i mentalno. Da bi se razumeo stres i reagovalo na „prilagođen način“, neophodno je razlikovati uzrok stresa (spoljašnje pritiske) i reakciju na stres (unutrašnje simptome).

Spoljašnji pritisci su okidači ili „stresori“, tj. događaji ili okolnosti koji na nas vrše pritisak, kao što su nesreće, gubici ili nagomilavanje dugova. **Reakcija na stres** (ubrzani rad srca, ubrzano disanje, pojačano znojenje, itd.) se javlja kada se celokupan mentalni i fizički sistem priprema za suočavanje sa spoljnim pritiscima.

Pritisak osećamo kada posmatramo određeni događaj kao nešto što remeti našu ravnotežu i vrši pritisak na našu sposobnost da se prilagodimo (važi i za priyatne događaje). Najčešće nije u pitanju samo jedan događaj, već niz događaja koji se nadovezuju jedan na drugi i dovode do povećanja pritiska. Nemaju svi istu sposobnost suočavanja sa pritiskom, zbog čega svaka osoba različito reaguje na slične događaje. Neki ljudi mogu da se suoče sa brojnim problemima zato što:

1. Uopšte ne uočavaju problem.

2. Uočavaju problem, ali veruju da mogu da se suoče sa njim.

To znači da naš **lični doživljaj pritiska i njegovih okidača određuje koliko će se naš nivo stresa povećati**. Pritisak ne mora uvek da nas izbaci iz ravnoteže – akumulacija pritiska je ono što dovodi do emocionalne uznemirenosti, disfunkcionalnog ponašanja i fizičkih problema koji negativno utiču na nas i sprečavaju nas da se efikasno suočimo sa njim.

Determinante vašeg zdravlja:

Način života	53 %
Životna sredina	19 %
Genetika	18 %
Zdravstvena zaštita	10 %

**70 do 80 %
vašeg zdravlja
i blagostanja je
u vašim rukama!**

ŠTA NA VAS VRŠI NAJVEĆI PRITISAK?

Na skali od 1 do 5 ocenite koliko vam je teško da se suočite sa sledećim situacijama i emocijama.

1=ne pada mi teško;

2=donekle teško;

3=umereno teško;

4=veoma teško;

5=izuzetno teško

Sukobi sa kolegama na poslu	1	2	3	4	5
Sukobi sa nadređenima na poslu	1	2	3	4	5
Sukobi sa članovima porodice	1	2	3	4	5
Sukobi sa prijateljima	1	2	3	4	5
Primanje pozitivnog feedback-a	1	2	3	4	5
Primanje negativnog feedback-a	1	2	3	4	5
Uspeh	1	2	3	4	5
Neuspeh	1	2	3	4	5
Nedovoljno vremena za sebe	1	2	3	4	5
Preuzimanje novih odgovornosti na poslu	1	2	3	4	5
Upravljanje pretrpanim rasporedom	1	2	3	4	5
Obavljanje više zadataka u isto vreme	1	2	3	4	5
Prilagođavanje promeni	1	2	3	4	5
Prisustvovanje društvenim dešavanjima	1	2	3	4	5
Balansiranje poslovnog i privatnog života	1	2	3	4	5
Reagovanje na negativne emocije drugih	1	2	3	4	5
Reagovanje na pozitivne emocije drugih	1	2	3	4	5

Suočavanje sa:					
1. Tugom	1	2	3	4	5
2. Anksioznošću	1	2	3	4	5
3. Stidom	1	2	3	4	5
4. Krivicom	1	2	3	4	5
5. Dosadom	1	2	3	4	5
6. Frustracijom	1	2	3	4	5
7. Sramotom	1	2	3	4	5
8. Uživanjem u sreći ili zadovoljstvu	1	2	3	4	5

Kada pogledate svoju listu pritiska, da li primećujete sličnosti? Da li se javljaju neki obrasci? Da li imate više teškoća u određenoj oblasti vašeg života, na primer, privatnom ili profesionalnom životu? Da li postoje određene teme, poput sukoba, upravljanja vremenom ili suočavanja sa autoritetom, koje su za vas posebno problematične? Da li teško prihvatate određene emocije, bez obzira da li su pozitivne ili negativne?

Kada budete odredili koje vrste pritiska vam stvaraju najveće probleme, obratite pažnju na to šta im je zajedničko. To će vam pružiti uvid i objašnjenje zašto vam se baš te nevolje uvlače pod kožu.



POSLEDICE STRESA

Fiziološki proces

Telo se priprema za reakciju „bori se ili beži“, tj. nastoji da u što kraćem roku svu energiju usmeri ka mozgu i mišićima. Povećava se količina glukoze i kiseonika u krvi; ubrzava se rad srca kako bi se ubrzao protok krvi; povećava se pritisak i dolazi do grčenja krvnih sudova u ekstremitetima; povećava se lučenje hormona iz hipofize i nadbubrežne žlezde. Neki od fizioloških indikatora su:

Kardiovaskularni

- Moždani udar, infarkt, srčana insuficijencija (povišen krvni pritisak i puls).
- Nepravilan rad srca.
- Povećanje holesterola i začepljenje koronarnih arterija.

Respiratorni

- Ubrzano i abnormalno disanje.
- Učestali napadi astme.
- Smanjena otpornost na prehlade i grip.

Abdominalni

- Loša probava, gorušica i čir.
- Sindrom iritabilnog debelog creva, dijareja i zatvor.
- Loš metabolizam koji dovodi do gubitka koštane mase i poremećaja nivoa hormona.

Neurološki

- Usporene reakcije i loša koordinacija.
- Poremećaj sna i koncentracije, gubitak pamćenja i promene raspoloženja.

Psihološki

- Hronična anksioznost, sindrom „sagorevanja“, depresija.
- Loše suočavanje sa problemima.
- Problemi u vezi – nasilje, nedostatak seksualne želje, razvod.
- Osoba gubi sposobnost da bude optimistična, saosećajna, razumna, kreativna i odlučna.

Imuni sistem

- Smanjena sposobnost borbe protiv infekcije, toksina i raka.
- Zapaljenje, artritis, alergije (povećana aktivnost autoimunih ćelija).

Koža

- Pojava ekcema, psorijaze, osipa i svraba.
- Povećanje kožnih infekcija.



**PRIBLIŽNO 85% SVIH
BOLESTI JE IZAZVANO
STRESOM.**

REAKCIJA NA STRES

Tokom stresnih situacija ljudi najčešće imaju osećaj da ne mogu da utiču na ishod i na uticaj koji će te situacije imati na njih i/ili njihove kolege. U trenucima kada se osetite bespomoćno, potrebno je da pronađete oblasti na koje možete direktno da utičete.

Rezultat u datoj situaciji = Situacija + Moja reakcija na situaciju

Postoje veštine i stavovi koje možete da razvijete i usavršite i koje vam mogu pomoći da se izborite sa takvim situacijama.

U svakoj stresnoj situaciji, uglavnom možete da:

- kontrolišete svoju unutrašnju ili emocionalnu reakciju na tu situaciju, svoje stavove o njoj i način na koji ćete se postaviti prema drugima,
- utičete na proces i ishod. Možete da date predloge, razgovarate sa drugima i date svoj doprinos,
- prikupljate informacije o onome što će se desiti i zatražite pomoć ili podršku,
- radite na održavanju fizičke kondicije,

Kontrolu možete povećati tako što ćete preuzeti odgovornost za svoju reakciju na tešku situaciju. Vi kontrolišete svoje misli, osećanja, ponašanje, način na koji brinete o sebi i kako se odnosite prema svojim kolegama.

Zdrava reakcija na stres uključuje:

- posvećenost poslu/profesiji,
- posmatranje svake nepovoljne situacije ili promene kao izazova i nove mogućnosti,
- usmeravanje pažnje na stvari koje možemo da kontrolišemo,
- traženje pomoći i podrške od kolega i povezivanje sa njima.

VEŽBA. KAKO VI REAGUJETE NA STRES?

Razmislite koliko su sledeće tvrdnje istinite za vas...	Obeležite ono što sigurno radite
Posvećenost:	
Volite svoj posao / organizaciju u kojoj radite	
Budite se željni da započnete novi radni dan	
Vidite smisao i svrhu u onome što radite	
Reagujete u skladu sa svojim vrednostima i principima	
Izazov:	
Novi projekti vas pokreću i pune energijom	
Tražite rešenja kada stvari ne funkcionišu	
Tražite nove mogućnosti	
Preuzimate projekte koji zahtevaju razvoj novih veština	
Kontrola:	
Usredsređujete se na stvari na koje možete da utičete, umesto da trošite vreme i energiju nervirajući se zbog stvari koje ne možete da promenite	
Kada se od vas previše zahteva na poslu, znate da je najefikasniji pristup da date sve od sebe	
Uvek tražite nove načine rada	
Prvo se usredsređujete na ono što možete da uradite na drugačiji način da biste podstakli i druge da promene svoj pristup	

Povezanost:

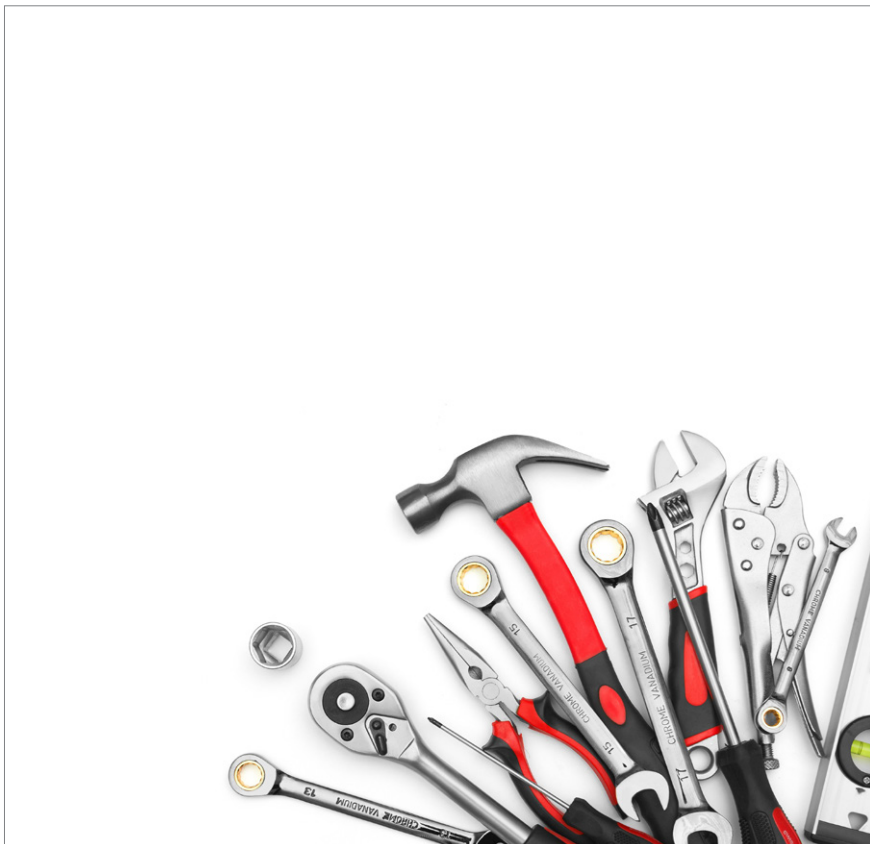
Tražite pomoć drugih kada naiđete na problem ili teškoću

Smatrate da pružate drugima onoliko koliko dobijate od njih

Pokušavate da saznate što više od ljudi koji vas okružuju

Saosećate sa ljudima koji vas okružuju i na adekvatan način reagujete na njih i situacije u kojima se nalaze

Razmislite na koji način biste mogli da povećate svoju otpornost na stres:



DODACI



Dodatak 1.

Samooocenjivanje menadžera promene⁸

Sledeća pitanja se odnose na osobine i veštine uspešnih menadžera promena. Pitanja će vam pomoći da proverite da li posedujete te atribute. Na osnovu rezultata odredite na šta treba da se usredsredite da biste poboljšali svoje menadžerske veštine.

Pitanje	Da	Ne
Da li vas drugi prihvataju kao osobnu dostojnu poverenja?		
Da li vas drugi smatraju kompetentnim?		
Da li razumete dugoročnu strategiju svoje jedinice i organizacije?		
Možete li da objasnite interese najmoćnijih grupa u svojoj organizaciji?		
Znate li da razvijete jasnu i ubedljivu viziju?		
Da li ste sposobni da objasnite viziju svoje jedinice ili organizacije (bilo da ste je sami razvili ili da su je definisali drugi)?		
Da li znate ko su vaši ključni akteri kada sprovodite program promene?		
Da li pribavljate pristanak svojih akteri pre nego što počnete da sprovodite program promene?		
Da li svojim ključnim akterima u timu predočavate koristi i obim programa promene imajući u vidu ono što je njima važno?		

⁸ Hill, L. Upravljanje promenom, Data Status, Beograd, 2014.

Da li osobe na koje će promena najviše uticati uključujete u proces planiranja i sprovođenja?		
Da li odgovornost za donošenje odluke prenosite na najniži nivo u svojoj jedinici ili organizaciji?		
Znate li da motivišete druge da ostvare ciljeve programa promene?		
Znate li kome treba da se obratite da biste dobili potrebne resurse?		
Dali ste spremni da preuzmete sračunat rizik?		
Da li ste spremni da prihvatite određeni nivo poremećaja i konflikta?		
Da li aktivno slušate druge kada vam predočavaju svoje brige?		
Da li sagledavate probleme i određujete njihove uzroke sa stanovišta ljudi na koje će promena uticati?		
Kada težite nekom cilju, da li ostajete pozitivni i usredsređeni uprkos preprekama?		
Da li otklanjate prepreke za sprovođenje programa promene?		
Da li ste svesni uticaja svog ponašanja na druge i možete li da ga opišete?		

Ako ste na većinu pitanja odgovorili sa „da“, posedujete mnoge osobine i veštine potrebne uspešnom menadžeru promene.

Ako ste na neka ili mnoga od ovih pitanja odgovorili sa „ne“, treba da razmotrite kako možete dodatno da razvijete date menadžerske veštine i atribute.

Dodatak 2.

Radni list za otklanjanje prepreka za promenu⁹

Iskoristite ovaj radni list da pomognete svom timu da se usredsredi na ključne probleme koji ometaju sprovođenje promene. Navedite i procenite opcije za otklanjanje svake prepreke za napredak vašeg tima. Takođe navedite saradnike, dodatne resurse ili posebnu obuku koji su potrebni članovima vašeg tima da bi na najbolji način zajednički realizovali izabranu akciju.

Prepreke za napredak tima	Opcije za otklanjanje prepreke	Rangirajte opcije (5 – najveće šanse za uspeh, 1- najmanje šanse za uspeh)	Saradnici, resursi, oprema

⁹ Hill, L. Upravljanje promenom, Data Status, Beograd, 2014.



Ako promenimo misli, svet oko nas se menja.

Rihard Bah

Ako želite da stvorite neprijatelje, pokušajte nešto da promenite.

Vudro Vilson

Čovek ne može da otkrije novi okean ako nema hrabrosti da izgubi iz vida obalu.

Andre Žid

Nije se nužno menjati. Opstanak nije obavezan.

Edwards Deming

Samo se najmudriji i najgluplji ljudi nikad ne menjaju.

Konfučije



Izdavač:

Projekat reforme lokalnih finansija – RELOF

www.lokalnefinansije.rs

office@lokalnefinansije.rs

Autor

Sandra Savanović Stevanović

DTP: Pozitiv MVP

Beograd 2018.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO



MAXIMA
consulting

Izradu ove publikacije omogućila je Vlada Švajcarske.

Ova publikacija ne predstavlja nužno zvanični stav Vlade Švajcarske.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO



MAXIMA
consulting