



Renata Svoboda diplomirala je vanjsku trgovinu na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu i završila magisterij iz područja poslovnog upravljanja na CBA Business School. Od 1996. zaposlenik je HŽ-carga, gdje radi kao projekt manager i voditelj međunarodne prodaje. U novinarskom radu istražuje područje strategije razvoja prometa, problematiku pristupa Europskoj uniji te razvoj ljudskih potencijala.

Inovativnost - uvažavanje kreativnosti svih zaposlenika,  
Margaret J. Wheatley

## Komentar Renate Svobode

### Potreba promjene

"Lideri moraju stalno raditi na razvijanju kapaciteta za kontinuiranu promjenu i česte prilagodbe uz istovremeno očuvanje vlastitog identiteta i vrijednosti", tvrdi Margaret Wheatley, čemu i sami možemo svakodnevno svjedočiti, kao sudionici ili promatrači radikalnih promjena. Te promjene možemo pratiti na osobnoj i na organizacijskoj razini iako se danas ta dva polja sve više prožimaju. U oba slučaja dijelovi smo zamršenih projektnih sustava i timova, bilo da je riječ o našoj obitelji i prijateljima, ili kolegama i suradnicima. U svim tim timovima ispunjavamo uloge koje smo izabrali ili koje su nam dodijeljene.

No, promjena paradigme "Ako ne možeš riješiti problem starim razmišljanjem, promijeni način razmišljanja" često u praksi nije lako ostvariva. Svjesno ili nesvjesno, robovi smo mnogih navika i obrazaca ponašanja koji nas priječe za zakoraćimo u neka nova iskustva koja će možda zahtijevati odricanja ali često nas i nagraditi rastom i razvojem. čak i kad smo spremni na promjenu, nismo spremni na evolucijski put koji ona mora prijeći. Redovno nam nedostaju određeni resursi, prije svega, znanja i vještine za kvalitetno upravljanje promjenama, a u velikoj mjeri i vrijeme, odnosno strpljenje.

Kako se to odražava na nas? Sve slabije nošenje sa stresom u svim aspektima života drži nas u začaranom krugu potrebe za neprestanim promjenama i pokušajima da ipak ostanemo dosljedni i održimo se na površini. Kako se to odražava na naše organizacije? Izvješće **Međunarodnog instituta za razvoj menadžmenta (IMD)** svrstalo je Hrvatsku na 59. od ukupno 61. mjesta po indeksu konkurentnosti temeljenog na 4 faktora (gospodarski rezultati, efikasnost vlade, efikasnost poslovnog sektora i infrastruktura). Od niza pokazatelja najlošije je ocijenjena upravo tržišna prilagodljivost, kao i efikasnost rada nadzornih i upravnih odbora, kredibilitet menadžera i etičnost poslovanja.

Polazeći od analize vlastite kompanije koja bi kao jedna od najvećih u državi mogla i trebala biti nositelj razvoja, mogla bi se postaviti sljedeća hipoteza: Kada bi poslovni sustav, sa svojim pisanim pravilima, normama i strukturama funkcionirao jednako efikasno kao i paralelno postojeći neformalni sustav funkcioniranja i komuniciranja (u smislu organiziranja, procedura rada, prikupljanja i distribuiranja informacija, lojalnosti, temeljitosti, kreativnosti, inicijative itd), vjerojatno bi mnoga poduzeća koja su danas na rubu stečaja ili u milosti državnih donacija bila navedena kao best practices primjeri u svim naslovima strane literature iz organizacije i upravljanja. Ali to ipak nije tako.... Margaret Wheatley

dodaje: "Znam iz vlastitog iskustva da je većina ljudi vrlo inteligentna - smislili su način kako da stvari funkcioniraju i kad se čine nemogućima, izmislili su načine da zaobiđu prepreke i kreirali vlastite mreže za podršku i učenje."

## Upravljanje promjenom

Ključna stvar često je samo promjena razmišljanja. No promjena je nešto što se ne može ostvariti preko noći jer smo način na koji danas razmišljamo stvarali čitav život. Promijeniti to, podsvjesno, znači odreći se puno toga: stavova, principa, vrijednosti, no ne mora biti tako. Kaže se da "magija otkrića nije traženje novih pejzaža, nego sposobnost gledanja na stare pejzaže novim očima."

Jednako kao i na individualnom nivou u našim privatnim životima kada su promjene često dugotrajan i mukotrpan proces mijenjanja sebe i usklađivanja sa okolinom i sa samim sobom, i promjene u organizaciji su dugotrajne i zahtijevaju pravovremenu i planiranu pripremu čime će se eventualne greške i negativni utjecaji smanjiti a mogućnosti za korekcije povećati.

Taj proces upravljanja promjenom, ukoliko želimo da bude uspješan i održiv, treba proći određene faze, sa svojim specifičnim alatima, tehnikama i projektima, te obuhvaća: iniciranje promjene, dizajniranje pristupa, razvijanje procesa, implementaciju promjene i održavanje promjene.

Međutim, prepreke koje se pritom javljaju su brojne. Otpornost na promjene u svim strukturama i sumnjičavost u uspjeh inovacija temeljeni na općoj karakteristici, kako ljudi, tako i organizacija da se održavaju u postojećem stanju, dodatno su pojačani neuspjehom i načinom provođenja svih dosadašnjih promjena i strahom od ponovnog neuspjeha i nepotrebnog gubitka energije. I naravno, svatko polazi od sebe, pa je otpor promjenama često rezultat osobne nesigurnosti, straha od gubitka statusa, utjecaja ili ekonomskog položaja. Ovdje možemo ponovo povući paralelu sa još jednim segmentom života. Jedna od osobno najboljih knjiga o pozitivnom odgoju djece "Djeca su iz raja" (J.Grey) tvrdi da problemi odgoja djece u današnje vrijeme nastaju zato što su roditelji dovoljno svjesni i educirani da znaju kako se nasiljem i zastarjelim principom nagrada i kazni ne rješavaju problemi i ne utječe kvalitetno na odgoj djece ali nemaju saznanja čime bi zamijenili stare metode...pa često ne čine ništa.

I u organizaciji se sve zapravo svodi na činjenicu da i kada znamo "što" ne znamo "kako". Nedostaju nam vještine planiranja, komuniciranja, rukovođenja a da do stvarnih poslovnih ograničenja kao što su financijski, tehnički ili vremenski resursi nismo ni došli. Edukacija, komunikacija i sudjelovanje trebali bi biti ti koje će utjecati na promjenu svijesti i prihvaćanje promjene, predvidjeti potencijalne rizike i nerazumijevanje te osigurati maksimalnu transparentnost promjena. Novo ponašanje, kodeksi ili procedure koji se žele uvesti trebaju se očitovati u svemu što se radi i na neki način doprinijeti usklađivanju velikih organizacija i njenih razbacanih i nepovezanih dijelova, trebaju biti poticani, nagrađivani i javno propagirani.

Prvi korak uvijek je u pronalaženju motivacije. Bez osobnog interesa kao pokretača i uključenja koje stvara osjećaj doprinosa cjelini, svi dalji koraci vjerojatno će zapeti u nekoj od sljedećih faza. Pozitivan pristup, razumijevanje promjene ali i razumijevanje potreba pojedinaca, jasno naglašavanje svih budućih koristi ali i poteškoća koje treba nadvladati i predočavanje budućih rezultata, privući će pažnju onih koji promjenu trebaju provesti. čak i operativni poslovi ponavljajućeg karaktera uz objašnjavanje doprinosa dijela procesa završnom rezultatu dobivaju novu dimenziju. Naravno da je pritom bitna i odgovarajuća motivaciona kompenzacija, i financijske i nefinancijske prirode. Stimulacija potiče ljude na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih, što će se odraziti i na financijske pokazatelje poslovanja.

Nažalost, na našem tržištu još uvijek egzistiraju kompanije koje su staništa čitavih odjela i službi koje su izgubile svoju svrhu i smisao promjenom tehnologije posla. Mladi ljudi koji dolaze s fakulteta, puni entuzijazma i novih ideja, brzo bivaju zaustavljeni u svom razvoju, bez mogućnosti za dodatno obrazovanje. U idealnoj situaciji ljudi rade ono što vole ili vole ono što rade, no kako to često nije tako, potrebno je kanalizirati interese i afinitete ljudi u nekom zajedničkom smjeru i uključiti ih u krug međusobnog utjecaja na ljude i procese. Pritom je bitno ostvariti identifikaciju s grupom uz istovremeno poštivanje individualnosti. Margaret Wheatley navodi da je najjednostavniji način da otkrijemo što je bitno - zapažati na što ljudi troše svoju energiju, budući da ljudi stvarno podržavaju samo ono što sami kreiraju ili u čemu i sami sudjeluju.

## Učiti iz različitosti

"Da li je moguće razviti osjećaj zajedničke svrhe bez negiranja naših različitosti? Da li postoje načini na koje organizacije mogu ostvariti zajedničku percepciju rada bez prisiljavanja ljudi da prihvate tuđi način razmišljanja?" Kada bi imali dovoljno vremena za komunikaciju, ili kada bi to utvrdili kao prioritet, došli bi do sinergijske spoznaje da zapravo svi želimo isto, ali možda na različite načine i različitim metodama. Vjerojatno svi želimo uvjete rada i života u kojima ćemo kao individualci razvijati svoje potencijale, a u odnosima s drugima samopotvrđivati se i u tome biti prepoznati i nagrađeni.

Tempo života ne ostavlja nam puno prostora da se upoznamo pa činimo ono što se kratkoročno čini najjednostavnije: stavljamo se u okvire poznatih "kućica" i pripadajućih stereotipa (učitelj, bankar, umjetnik itd). Nedavno sam u posjeti SAD-u doživjela svojevrsan kulturni šok, što mi je pokazalo da ni sama nisam imuna na te stereotipe. Nenaiknutost na stupanj robotizacije ponašanja i djelovanja prema strogo propisanim procedurama ispunio me paničnim strahom da je to nešto što i našu ležernu naciju čeka za pedesetak godina...onog trena kad sam se opustila, pružila sam si priliku vidjeti kako sve rase i narodi svijeta, okupljeni na jednom mjestu sa svojim specifičnostima doprinose zajedničkoj ideji svojim malim ali bitnim doprinosom. Iako je nezahvalno generalizirati, moglo bi se reći da su svi naučeni još od malih nogu da je svaki posao jednako važan za funkcioniranje cjeline, dok različitosti teže nadopunjavanju a ne suprotstavljanju.

I hrvatske kompanije i poslovne škole sve više ističu prednosti koje pružaju različitosti. Sve češće formiraju se multifunkcionalni timovi koji rješavaju probleme sa različitih aspekata. Koristi takvog koncepta su višestruke: i za pojedince koji na najbolji način uče kroz razmjenu iskustva i mišljenja, i za organizacije koje razvijaju multidisciplinarni pristup i sustavan način rada i razmišljanja.

## Intelektualni kapital

Iako u Hrvatskoj još uvijek postoje kompanije čiji rukovodioci radnike gledaju kao trošak, pa se poslovni cilj povećanja produktivnosti po jednostavnoj formuli ostvaruje otpuštanjem radnika, ipak se sve više uviđa

značaj intelektualnog kapitala za ukupno poslovanje. Intelektualni kapital se odnosi na ukupnu intelektualnu imovinu i intelektualni potencijal kojim se kompanija koristi za stvaranje nove vrijednosti, točnije čine ga humani kapital (stručna, socijalna i komercijalna kompetencija, odnosi usmjereni ka kreiranju novih vrijednosti, vrijednosni sustavi) i strukturalni kapital (organizacijski i potrošački).

Jedno istraživanje tržišta radne snage u Hrvatskoj pokazalo je da oko 66% kompanija nema nikog nadležnog za razvoj ljudskih potencijala, a ta je brojka još veća ako znamo da veliki broj formalno postojećih i dalje u praksi ima samo ono što ulazi u okvire nekadašnje kadrovske funkcije. Tome možemo dodati podatak da je postotak odraslih koji na neki način sudjeluju u cjeloživotnom učenju u Hrvatskoj četiri puta manji od prosjeka Europske unije.

Razlog općeg uključivanja u procese promjene ne leži samo u smanjivanju otpornosti na promjene, već u činjenici da samo aktivnim učenjem i izmjenom informacija možemo napredovati i razvijati se. "*Znanje je kao ljubav...što ga više dajemo, više ga dobivamo.*" I ako je istinita tvrdnja da je najveći rast moguću područjima naših najvećih slabosti, onda u sektoru obrazovanja i cjeloživotnog usavršavanja leži naš najveći potencijal.

Jedan od primjera započetih inicijativa je i **Zajednica za unapređenje intelektualnog kapitala** u okviru Hrvatske gospodarske komore. Prema njihovim riječima, "*intelektualni kapital je za novu ekonomiju 21. stoljeća ono što je kao ključni ekonomski razvojni faktor za tisućljetnu agrarnu epohu bila zemlja, a za industrijsku epohu financijski kapital i manualni rad.*" Paralelno s tim, zadnjih godina osnivaju se centri, društva, timovi za intelektualni kapital, koji posluju na profitnoj osnovi, nudeći podršku kompanijama u stvaranju nove koncepcije pristupa radu, naglašavajući značaj ljudi i njihovog znanja kao kreativnog potencijala za poslovni uspjeh kompanije. No, prva i zadnja riječ je, dakako, na menadžmentu i njegovoj percepciji osobnog usavršavanja i organizacijskog razvoja. Potrebno je pritom razviti svijest o važnosti tog resursa, vizualizirati i kategorizirati intelektualni kapital kompanije, odrediti kako njime upravljati i mjeriti ga, te naravno, stalno motivirati zaposlene.

---

Zašto je ova tema posebno aktualna u uvjetima u kojima se danas politički i gospodarski nalazi Hrvatska?

Aktivnosti na priključenju Europskoj uniji zahtijevaju promjenu načina funkcioniranja kompanija. Brzu promjenu ekonomske uspješnosti nije moguće ostvariti bez većih unapređenja na tržištu rada. Raspoloživost, cijena, produktivnost i stručnost radne snage sastavni su dijelovi hrvatske konkurentnosti na tržištu radne snage. Europsko tržište čijim dijelom formalno želimo postati tražit će zaposlenike koji su spremni na promjenu radnog mjesta i stalno usavršavanje, te kompanije koje su spremne brzo reagirati na radikalne promjene, pa čak i promjenu osnovne djelatnosti ili prelazak u drugu industriju uz visoki stupanj fleksibilnosti.

Razmišljati danas na način da ćemo sutra raditi na istim radnim mjestima, ispunjavajući jednake zahtjeve, koristeći iste operativne sustave, biti zaposleni u kompanijama koje će imati isti način funkcioniranja kao što ga mnoge imaju danas bilo bi kao hodati sa svijećom u svijetu u kojem je odavno izumljena struja. Potrebno je samo upaliti svjetlo!