

# OTPORI PROMJENAMA

## – prepreke za postizanje izvrsnosti

Milan  
Grković



ra promjenama:

- inertnost u djelovanju,
- navika odgađanja,
- skrivanje neznanja,
- strah od novoga,
- izbjegavanje učenja,
- strah od kontrole,
- neosviještenost o potrebi za promjenama,
- strah od gubitka stečenih pozicija,
- zadržavanje sadašnje zone ugone.

Otpori promjenama mogu biti toliko snažni da se potrebne promjene čak ni ne pokrenu. Ima li posljedica ako ne uvodimo potrebne promjene (osobno i u različitim oblicima zajedništva)? Lako je utvrditi da svako nepokretanje promjena dovodi do brojnih negativnih stanja što rezultira da su naša postignuća daleko manja od naših potencijala, želja i potreba.

Evo nekoliko ključnih posljedica otpora promjenama:

- Postignuća su daleko manja od mogućih s obzirom na postojeće resurse, a posebno u odnosu na meke resurse (vrijeme, znanje i sastanci) ako s njima upravljamo na MUI način (primjena Modela univerzalne izvrsnosti – MUI).
- Svako odgađanje dovodi do pojave brojnih problema kao posljedice odgađanja potrebnih promjena.
- Konkurencija ne miruje i prihvaća promjene, a to znači da stiže

Smijemo li izbjegavati promjene? Trebamo li što i kada mijenjati u svom životu i u oblicima zajedništva u kojima djelujemo (grupe, organizacije i zajednice)? Kako znamo kada su potrebne promjene?

U Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007 potrebe za promjenama se utvrđuju pomoću alata „POTREBA ZA PROMJENAMA“ sa sljedećim sastavnicama:

1. kada postoje negativna stanja (negativna stanja),
2. kada se nešto želi unaprijediti (unapređenja),
3. zbog vanjskih čimbenika (vanjski čimbenici),

4. kada su postavljeni ciljevi (ciljevi).

Kao i za svaki alat koji se koristi u Modelu univerzalne izvrsnosti – MUI, pomoću ovog alata utvrđuje se cjelovita slika. Kada se utvrdi cjelovita potreba za promjenama s promjenama možemo učinkovito i uspješno upravljati.

Iz sastavnica alata (negativna stanja, unapređenja, vanjski čim-

benici i ciljevi) očito je kako su promjene brojne i nezaobilazne.

### Kada su utvrđene potrebe za promjenama hoće li se one zaista i dogoditi?

Nažalost, prečesto dolazi do izbjegavanja promjena koje se manifestiraju kroz različite oblike otpora potrebnim promjenama. Iz različitih razloga dolazi do odgađanja uvođenja promjena ili se promjene uopće ni ne pokreću. Evo nekoliko uzroka pojave otpo-

nenadoknadivu konkurentsku prednost.

### Sadašnje doba je doba promjena

Ne mijenjati (se), znači biti neuspješan. Promjene su nezaobilazne iz tri razloga (u odnosu na naše namjere):

1. postoji potreba da se uklone negativna stanja (uklanjanje negativnih stanja),
2. kada želimo unaprijediti postojeće stanje (unapređenja),
3. ako pokrećemo razvojne aktivnosti (razvoj).

Nema više stanja bez promjena. Sadašnja kriza koja je počela 2008. godine i za koju još uvijek nema rješenja, nepovratno promijenila naše načine djelovanja. Nema više perioda stabilnosti (bez promjena). Uvođenje kontinuiranih i sustavnih promjena je sada osnovna strategija bez obzira želimo li ukloniti negativna stanja, unaprijediti stvari ili činiti iskorake kroz razvoj. Uvođenje promjena mora biti redovita aktivnost i svakodnevna problematika.

Iako je logično očekivati kako smo svjesni potreba za promjenama, nevjerojatno je koliko su prisutni otpori potrebnim promjenama i po intenzitetu i po različitim načinima manifestiranja.

Nažalost, otpori promjenama su sastavni dio života i realnost

koja se ne smije previdjeti.

Otpori promjenama su daleko najveći razlog zašto pojedinci i bilo koji oblik zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) ne postižu daleko veća postignuća od sadašnjih.

Postoje „samo“ dva razloga otpora promjenama:

1. zadržavanje postojeće „zone ugone“ - svaki pojedinac ima težnju (otvorenu ili skrivenu) da zadrži postojeće stanje, pa čak ako je ono u suštini i negativno. Pokretanje promjena se čini trenutačno neprihvatljivo bez obzira na potrebe i sve negativne posljedice koje će iz toga proizaći. Navika odgađanja i zadržavanje postojeće zone ugone u tome ima dominantan utjecaj.
2. neodlučnost da mijenjamo druge - promjene su jako rijetko samo na razini pojedinaca. U promjene su uključeni i drugi. Da bi uspješno mijenjali sebe, istovremeno moramo mijenjati i druge.

### Zablude o promjenama

• Uobičajeno se kaže: „Ne možemo promijeniti druge, možemo promijeniti samo sebe“.

To je pogrešno učenje.

- ✓ Model univerzalne izvrsnosti - MUI ima sljedeću pola-

znu osnovu: „Da bi uspješno mijenjali sebe, moramo istovremeno mijenjati i pojedince u svom okruženju!“. Nitko nije usamljeni otok već je u interaktivnosti s brojnim pojedincima u svom okruženju.

• Uobičajeno je da se kaže: „Prvo treba počistiti u svom dvorištu“. To je pogrešno učenje.

- ✓ Model univerzalne izvrsnosti - MUI ima sljedeću polaznu osnovu: „Prvo pokrenimo promjene u svom dvorištu, a zatim odmah pokrenimo promjene kod drugih i s drugima“. Pokažimo kritičnost prema sebi, a istovremeno pokrenimo druge za promjene od zajedničkog interesa.

Zadivljujuće smo „inovativni“ u iskazivanju razloga zašto ne možemo sudjelovati u nezaobilaznim promjenama bez obzira na negativne posljedice. Nemamo nikada vremena za učenje. Promjene su potreba, a ne obveza ili prisila. One mogu biti uspješne ili neuspješne. Uspješne promjene zahtijevaju nova znanja, vještine i ponašanja. Tijekom uvođenja promjena javljaju se otpori promjenama iz raznih razloga i različitih intenziteta.

Otpor učenju je najveći otpor promjenama i to je zaista paradoks jer time onemogućavamo promjene koje su neizbježne. Izbjegavanje učenja se najčešće opravdava nedostatkom vremena jer smo stalno u poslu. Iako je utvrditi kako dominantno radimo rutine koje se mogu odgoditi, delegirati, riješiti na učinkovitiji način ili ih jednostavno ne učiniti (odbaciti ih).

Izreći kako nemamo vremena za učenje je neozbiljno i neodgovorno i nema nikakvog objektivnog opravdanja. Stjecanje nedostajućih znanja, vještina

## Praktikum

### 1. Utvrđivanje stanja

• Utvrdimo naše otpore promjenama. Utvrdimo otpore promjenama koje daju drugi obveznici promjena.

### 2. Postavljanje ciljeva

• Svaki utvrđeni otpor prema promjenama definirajmo kao naš prioritetan cilj u djelovanju i s obveznim rokom do kada se to mora dogoditi.

### 3. Izbor strategije

• Definirajmo našu novu strategiju prema promjenama - uvedimo novo ponašanje: kontinuirane i sustavne promjene.

### 4. Traženje rješenja

• Tražimo optimalna rješenja za uklanjanje otpora prema potrebnim promjenama. Osnovni princip uklanjanja otpora: Cjelina je uvijek važnija od pojedinačnoga ako nije pogibeljno, nezakonito i nemoralno. Otpori promjenama su subjektivna ponašanja koja ugrožavaju sustav. Utvrdimo sve potrebne aktivnosti koje trebamo učiniti da se uklone otpori promjenama.

### 5. Postizanje ciljeva

• Bez definiranja sustava kontrole provedbe potrebnih aktivnosti, uklanjanje otpora promjenama se neće dogoditi. Tek kada se uklone svi otpori uvođenju promjena - promjene su izvodive i željena postignuća izvjesna.

i ponašanja je uvjet za uspješne promjene. Svaki otpor učenju je iracionalan, štetan i „pogibeljan“. Učenje nedostajućih znanja i vještina je prioritet i za njega uvijek moramo imati dovoljno vremena, ako ne želimo biti neuspješni.

## “MUI KNJIGA ZA USPJEH”

autora Milana Grkovića

Imate li potrebu i želju biti uspješniji u:

- osobnoj karijeri,
- profesionalnoj karijeri,
- oblicima zajedništva u kojima djelujete (grupe, organizacije i zajednice)?

Ako je odgovor „DA“, evo rješenja koje možete provjeriti bez ikakvog rizika. **Knjiga + besplatna pomoć autora** tijekom praktične primjene sadržaja knjige (jedinствена ponuda) vam omogućavaju da se vaši potencijali, želje i potrebe praktično realiziraju.

[www.portalalfa.com/mui\\_knjiga\\_za\\_uspjeh](http://www.portalalfa.com/mui_knjiga_za_uspjeh)