



Piše: Milica Mančić

Emocije kao ključni pokretač uspešnih promena u organizaciji

U Mek Kinsijevom istraživanju dokazano je da 70% inicijativa za promenama u organizacijama doživi neuspeh. Šta je razlog i kako poboljšati ove brojke?

Iako se u savremenom poslovnom svetu često naglašava potreba za „ostavljanjem emocija ispred vrata“ zarad produktivnosti i efikasnosti, Kasandra Vorti, autorka knjige „Entuzijazam za promene“, naglašava suprotno. Prema njoj, emocije su ključni pokretači promena i njihova uloga ne sme biti zanemarena.

Setite se kada ste poslednji put prolazili kroz neku promenu. Kako ste se osećali tada? Najčešće emocije koje se javljaju kod ljudi kada se izmeštaju iz zone komfora i uobičajenog funkcionisanja jesu strah, anksioznost, frustracija, ljutnja... To je prirodna ljudska reakcija na promenu.

Kada osećamo da smo zaglavljani, mislimo da je neophodno osloboditi se anksioznosti i straha kako bi mogli da nastavimo kroz promenu; da moramo da budemo neustrasivi i da imamo samopouzdanja. To nas stavlja u veoma nezgodnu poziciju jer smo, prvenstveno, emocionalna bića. Što više pokušavamo da negiramo, ignorišemo, potiskujemo osećanja, pretvaramo se da ona ne postoje, to će nam se ona snažnije vratiti i teže ćemo njima upravljati.

Model: signal – prilika – izbor

Šta bi se desilo ako bismo odoleli naporu da izbegnemo ili potisnemo negativne emo-

cije? Mogli bismo da prihvatimo da osećanja u procesu promene postoje i da je to u redu. Čak bismo mogli da primetimo i da su osećanja korisna i da su tu s razlogom, kao neka vrsta **signala**, vodilje, informacija koje treba da nam pomognu da se krećemo ka prilikama ili da od njih odlazimo.

Negativne emocije nam naznačavaju mnogo toga: da je nešto važno, da nam je do nečega stalo, da moramo da rastemo, učimo, izgradimo nove veze ili da postoje veze koje nam više ničemu ne služe... signaliziraju nam da postoji određena **prilika** za rast, a na nama je da odaberemo kako da maksimalno iskoristimo tu priliku. **Izbor** znači prepoznati da imamo moć da odaberemo kako ćemo se osećati, šta ćemo raditi, kako ćemo vršiti uticaj i inspirisati druge.

Kada uspemo da osećanja pretvorimo u konkretnu potrebu, onda ona postaju gorivo i energija, tada nas pokreću i pospešuju, a sam prolazak kroz promenu postaje lakši.

Vežbanje načina razmišljanja

Vraćanje na princip „signal – prilika – izbor“ iznova i iznova kada se pojave teške emocije čini da se veze u mozgu menjaju. Kako ovo vežbanje u praksi može da izgleda: kada počnemo da osećamo fiziološke promene u telu (znoje nam se dlanovi, pe-

snice se stežu, stopala tupkaju) – prepoznamo emociju (da smo ljuti), što znači da je energija tu. Tada treba da kažemo sebi: „E sad ću da učinim svestan napor i da vežbam meta kogniciju, hajde da za trenutak izađem iz ove emocije i sagledam situaciju drugačije“. Onda ću shvatiti: „U redu, ovo je još jedan trenutak u kom imam priliku“ i pitaću sebe da odaberem: Kako želim dalje da upravljam ovom situacijom?

Važno je napomenuti da je ovo mnogo lakše reći nego uraditi. To je prilično jednostavan način razmišljanja, ali to ne znači da je i lak. Ono što je ohrabrujuće jeste to da što se više vežba, postaje sve lakše, i sve više nas pokreće i inspiriše.

Preporuke za lidere

Rađena su globalna istraživanja na osnovu kojih su izdvojene osobine od važnosti za uspešno upravljanje promenama i vođenje ljudi kroz promene od kojih se mnoge od njih tiču emocija. Evo šta su preporuke da lideri razvijaju kod sebe:

1) Emocionalna inteligencija, sposobnost prepoznavanja i upravljanja emocijama, ključna je za uspešno vođenje promena. Entuzijazam za promene ne podrazumeva samo pozitivan stav prema njima, već i sposobnost susretanja s ljudima tamo gde

se trenutno nalaze, čak i kada su ti trenuci obeleženi teškim emocijama poput frustracije ili straha. Umesto da se doživljavaju kao neprijatelj, emocije treba da budu viđene kao prirodni deo ljudskog iskustva i važan izvor informacija.

2) Otpornost je vrlo bitna u današnjem svetu promena. Možemo razmišljati o otpornosti kao o mišiću, kako je potrebno da se on gradi, isteže i opterećuje da bi tokom vremena narastao. Jednini način da to postignemo je da idemo kroz promene, da prolazimo kroz tu vrstu iskustva koja kreira stres mišiću i da ga ponovo izgradimo kroz vežbanje načina našeg razmišljanja koji će podržavati entuzijazam ka promenama. Slično je i kada stavimo opterećenje na jednu grupu mišića, a sledećeg dana odmaramo tu grupu mišića kako bi mogli sami da se obnove. Tako je i kod otpornosti – potrebno je da nakon prolaska kroz jednu promenu odmorimo, napravimo pauzu, zastanemo i razmislimo o tome šta smo naučili, kako smo porasli kroz iskustvo kroz koje smo prošli. To je način da mišić otpornosti postane toliko jak da kada sledeća promena naiđe, on bude još efikasniji.

3) Komunikacija – moć jasnoće, ne samo da objasnimo šta se menja i zašto je promena neophodna, već i zašto sada? Ovo stavlja naglasak na hitnost promene i njen uticaj na poboljšanje ne samo poslovanja i tržišnog ugleda, već i na živote zaposlenih i klijenata. Kod ovakvih objašnjenja bitno je povezati i racionalne i emocionalne aspekte (srce i um).

4) Lični razvoj i briga o sebi – što se više penjemo na hijerarhijskoj lestvici, povećava se verovatnoća za sagorevanjem. Ovo nam govori da lideri različitih nivoa često zanemaruju sopstvene potrebe kako bi ispunili zahteve i očekivanja koja se stavljaju pred njih. Zapravo, najveći poklon koji možemo da damo svojim zaposlenima i kolegama je zdravlje, svetlija i samosvesnija verzija sebe. Samorazvoj i briga o sebi su ključni za autentičnost, iskazivanje emocija i deljenje ranjivosti, što je posebno važno tokom promena, a uključuje deljenje svojih najiskrenijih emocija, bez konstantnog pokušavanja da predstavimo previše pozitivnu sliku.

5) Agilnost – kada prolazimo kroz promenu od nas se očekuje da izađemo iz zone kom-



Foto: Unsplash

fora i da budemo spremni da pravimo greške. Najbolji način da podstičemo agilnost je da tražimo prilike u kojima smo „najgluplja osoba u prostoriji“, u kojima nismo vešti, da stavimo sebe u neprijatnu situaciju s niskim rizikom. I tu postoji pamćenje mišića, tako da kad se promena desi, mi se setimo da smo bili u sličnoj situaciji i da smo nešto iz toga naučili.

6) Zahvalnost – rađena su istraživanja u svetu o tome kako da se motivišu ljudi koji imaju otpor prema promeni. Stavka broj jedan kako da ponovo aktiviramo nekoga ko je u otporu je da ga uvažimo, da prepoznamo ko je on i kakvu vrednost donosi u radu i da prepoznamo trud koji ulaže da napravi promenu. Samo kad smo autentični možemo da pokažemo tu energiju zahvalnosti.

7) Empatija – moć empatije može biti ogromna za lidere. Često čujemo rukovodioca koji kaže „u redu, ja razumem empatiju, ali u kom trenutku će moji zaposleni da pređu na završavanje posla?“ Umesto „izduvnog ventila“, ponudite zaposlenima „sesiju za signale“ koja će omogućiti zaposlenima da osele iskrene emocije i podele ono što ih muči, ali i stavlja na mesto odgovornosti, na mesto s kog će imati mogućnost da odaberu šta će uraditi da bi došli do toga

da se osećaju dobro. I naravno ponudite podršku na način na koji zaposleni formuliše da mu je potrebna.

Da se vratimo na istraživanje sa početka teksta i pitanje na šta bi trebalo da se fokusiramo, posebno kao lideri, kako bismo povećali šansu da naše inicijative za promenama zažive? Upravo na razvoj gore navedenih veština. Jedna vrlo bitna tačka je momenat u kom lideri potcenjuju moć emocija u promenama i možda upravo tu postoji najveći prostor za razvoj. Kada prolazimo kroz promene, često se suočavamo sa strahom, frustracijom, ili anksioznošću. U takvim trenucima važno je analizirati odluke koje donosimo i način razmišljanja i veštine koje primenjujemo. To će direktno uticati na uspeh ili neuspeh promene, kao i na našu sposobnost da rastemo.

Hajde da razbijemo mit da emocije treba ostaviti ispred vrata kancelarije. Kada idemo kroz promenu tako što uključujemo emocije, umesto da se borimo protiv njih, okrenimo njihovu energiju u svoju korist. ☑

h:art
DEVELOPMENT PROJECTS

H.art development center doo
www.hart.rs
www.blanchard.rs

Milica Mančić,
HR saradnica