

VI.

**O PROMJENAMA KOJE
LJUDI VOLE**

—

Ljudi su ludi za promjenama.

(Autorica)

"Ljudi ne vole promjene" floskula je i mit koji je univerzalno prihvaćen narativ, u svim sferama ljudske djelatnosti. Kada ljudi ne bi voljeli promjene, ne bismo kao društvo napredovali i razvijali se ubrzanom putanjom kao što se razvijamo danas. Istina je da ljudi ne vole promjene na lošije, da teško mijenjaju navike i da imaju potrebu lamentirati o prošlosti, no ne zato da bi se nje grčevito držali, već da bi se na nju osvrnuli, da bi ih se čulo i često je upravo to dovoljno da bi bili spremni i otvoreni za promjene i inovacije. "Ljudi ne žele promjene", točnija je izjava čije uporište primarno leži u strahu od promjene na gore i nevjerici da će promjena biti uistinu promjena na bolje. Ljudi se mogu promijeniti vrlo lako i vrlo brzo kada to uistinu žele, što god ili tko god da je **katalist promjene**. Nadalje, **promjena ne smije biti sama sebi svrha**. Kada ljudima obznanimo da trebamo promjenu, ta izjava treba imati uporište i viziju. "Dobro je za promjenu" također je floskula koju često možemo čuti kada nešto na sebi promijenimo. Međutim, promjena je dobra ako je to promjena na bolje. Ljudi generalno nisu zadovoljni promjenama na lošije, iz čije god perspektive gledali na promjenu.

Promjena, promjena, promjena. U čemu? U kome? Gdje? Kada? Sve ćemo se to redom zapitati prije nego se zapitamo "Zašto?, Kako? i Što?". To je jednostavno u ljudskoj prirodi jer je teško znati odgovor na pitanje "Zašto?". **Više znamo što ne želimo, nego što uistinu želimo**, stoga besciljno i bez vizije naklapamo o tome da trebamo promjenu. Nije jednostavno **zamisliti idealnu budućnost i prema njoj krojiti put do promjene**, no jednostavnije je znati kako se želimo osjećati. Od toga možemo krenuti. Ako nismo zadovoljni kako se osjećamo u pogledu neke profesionalne ili osobne zbilje i ako se ti osjećaji provlače kroz znatan vremenski period, u nama mogu

izazvati spoznaju o tome zašto nam je važno da se osjećamo dobro; promišljanje o načinu kako da do te razine dođemo i u konačnici, sadržaja što ga svakodnevno živimo i radimo.

"Moćni pokretači promjene uključuju nužnost i krizu, kako u osobnom životu pojedinca tako i u poslovnim okolnostima, samosvijest koja potiče pojedince na traženje osobnog rasta i transformaciju, kao i brzi razvoj tehnologije i okoliša koji oblikuju društvene i ekonomske promjene. Poticaji, intrinzični (osobni ciljevi i vrijednosti) i ekstrinzični (financijske nagrade i priznanja), također mogu poticati promjenu potičući pojedince da se prilagode i inoviraju u odgovoru na mijenjajuće okolnosti i monetarne mogućnosti" (prema: Mirna Bašić, 1. kohorta studenata kolegija Kreiranje kulture kolaboracije, 2023).

Promjena nije nešto što se događa izvan nas, ona počinje iznutra. Iako često očekujemo da se svijet, sustavi ili drugi ljudi prilagode našim željama, istina je da jedina promjena nad kojom imamo stvarnu moć jest ona koju sami iniciramo. Ako želimo bolje odnose, trebamo ih graditi; ako želimo drugačiju radnu atmosferu, možemo svojim primjerom pokazati kako izgleda kultura kolaboracije; ako želimo više kreativnosti, trebamo stvoriti prostor za eksperimentiranje i učenje i tako dalje.

Kada promjenu prepoznamo kao **osobnu odgovornost**, prestajemo biti pasivni promatrači i postajemo **aktivni sudionici u oblikovanju vlastite stvarnosti**. Svaka velika

promjena, bilo u organizaciji, timu ili društvu, **započinje pojedincem koji je spreman promijeniti sebe**, svoja uvjerenja, obrasce ponašanja i način razmišljanja, bez čekanja savršenih okolnosti ili tuđe inicijative. Taj će pojedinac, modeliranjem novih i drugačijih ponašanja, neminovno utjecati na nekolicinu drugih pojedinaca u svome okruženju i tako polako, ali sigurno širiti skupinu saveznika koji imaju veliki potencijal da postanu **kritična masa organizacije** (približno jedna trećina sudionika).

1. Usvajanje i održivost promjene

Prema *Concerns-Based Adoption Model*-u (CBAM) (Hall, et al., 1974), postoje **3 faze usvajanja promjene**.

1. Na početku, na razini osviještenosti i informiranja, ljudi brinu o temeljnim informacijama: **što ova promjena znači?**
2. Kako saznaju više, ljude brine kako ta promjena utječe na njihove dosadašnje dužnosti, raspored ili trenutne uvjete rada: **što ova promjena znači za mene?**
3. S vremenom, ljudi se prilagođavaju na promjenu i razmišljaju o posljedicama promjene, kolaboraciji s drugima te u konačnici: **kako poboljšati ili unaprijediti promjenu?**

Lideri bi trebali poznavati ove faze usvajanja promjene iz barem nekoliko razloga, primjerice:

- manja je vjerojatnost od preranog odustajanja od implementacije promjene;
- manja je doza nametanja i očekivanja "promjene preko noći";
- veća je razina prihvatanja različitosti u spremnosti, brzini i načinu usvajanja promjene.

Nerijetko se događa da u timu iniciranje promjene dosegne tek 2. razinu i tu se zaustavi upravo zbog nepoznavanja razina usvajanja promjene i nespremnosti na nužnost i te razine u kojoj članovi tima pružaju **otpor**. Budući da ljudi razmišljaju o tome što određena promjena znači za njih osobno i ako ih zabrinjava,

neminovno je da će verbalizirati svoje negodovanje i otpor. To je jednostavno instinktivno i ljudski. Kako bi negodovanje ostalo samo na tome, a otvorio se prostor ekspanzivnijem razmišljanju i sagledavanju šire perspektive, **treba ostaviti prostor upravo za ovaj trenutak**, za reakciju negodovanjem kako bi se člana tima saslušalo i kako bi se osjećao da ga se čulo jer će tek tada biti spreman na konstruktivniji odgovor i daljnje promišljanje o promjeni. Ako je ispravno facilitirano, i negodovanje ima gotovo terapijski učinak na rad tima, jer su iznesene zabrinutosti koje se ne pomeću pod tepih ili prešutno iskazuju u manjim kuloarima nakon sastanka tima. Snažan lider, ako je siguran u **potrebitost promjene**, moći će "nositi" ono što se naizgled čini kao **inicijalni otpor** jer će poznavati faze usvajanja promjene i znat će da je otpor pojedinaca apsolutno nužan i neizbježan. Štoviše, kroz komentare onih najzabrinutijih, lider će steći uvide u perspektive o kojima možda niti sam nije razmišljao i nastojat će ih, kao vješt komunikator, iskoristiti na najbolji mogući način i preusmjeriti razinu razgovora iz zabrinutosti u izazov za tim.

Također važan aspekt u gledanju na negodovanje jest **pretpostavljanje pozitivnih namjera**. Ono što na prvu možemo osuditi kao negativnost, destruktivnost i isključivi otpor, važno je temeljitije sagledati i zapitati se koje bojazni i kakvo razmišljanje stoje u pozadini. Sukladno tome, lider mora moći čuti kada ga članovi tima traže pomoć bez da izravno pitaju za pomoć. Nerijetko ego kod odraslih ne dozvoljava da priznamo da nešto ne znamo i da smo u nedoumici, stoga naš vapaj za pomoći može zvučati poput žalopoljke usmjerene na drugoga ili druge. Kada odrasli više vjeruju drugim odraslima, pokazuju manji otpor. **Otpor je i rezultat straha** i važno je prepoznati uzrok otporu empatijom i slušanjem. **Otpor se**

može manifestirati i kao cinizam. U kojem god obliku se suočili s otporom, naš zadatak nije boriti se protiv njega, već usredotočiti se na tamo gdje ga nema, odnosno **usmjeriti pažnju na pozitivne pojedince** te njihovu naklonost **iskoristiti kao dobar trenutak** koji će po načelu "zaraznog liderstva" imati utjecaja i na one manje entuzijastične i/ili manje sklone promjenama, u transformaciji njihovog ponašanja.

Otpor promjeni nije prepreka, već prilika za dublje razumijevanje, otvoreni dijalog i postupno usvajanje novih perspektiva kroz empatiju i suradnju. Usvajanje promjene prolazi kroz tri faze, a lideri koji razumiju ovaj proces mogu bolje upravljati otporom, poticati konstruktivnu raspravu i usmjeravati tim prema produktivnoj prilagodbi i prihvaćanju promjene.

2. Kolaborativno informacijsko ponašanje

Kolaborativno informacijsko ponašanje (KIP) označava niz aktivnosti vezanih uz zajedničko traženje, razmjenu i korištenje informacija unutar tima s naglaskom na dijeljenje informacija i povezanost među članovima tima (Hertzum, 2008). Odrednice kolaborativnog informacijskog ponašanja, poput dijeljenja informacija i timske koordinacije, istraživane su u različitim kontekstima, a poseban fokus stavljen je na izazove specifične za projekte u tvrtkama gdje su informacije često fragmentirane (Karunakaran et al., 2013; Reddy & Jansen, 2008). Sonnenwald istražuje informacijske znanosti kao disciplinu koja se temelji na interakciji ljudi, tehnologija i društvenih struktura, sugerirajući da “informacijske znanosti povezuju teoriju i praksu, stvarajući temelje za razvoj kolaborativnih kapaciteta” (Sonnenwald, 2016, str. 1).

Prema Karunakaran et al. (2013), kolaborativno informacijsko ponašanje sastoji se od niza temeljnih aktivnosti, organiziranih u tri široke faze razrađene u nastavku.

Tri faze KIP-a (Karunakaran et al., 2013):

1. **Formulacija problema:** Ova faza uključuje identifikaciju informacijske potrebe i jasnu definiciju problema koji treba riješiti.
2. **Kolaborativno traženje informacija:** Tijekom ove faze, pojedinci rade na prikupljanju, traženju i dohvaćanju informacija, često dijeleći resurse i uvide.
3. **Korištenje informacija:** Nakon prikupljanja informacija, one se evaluiraju, sintetiziraju i koriste za donošenje odluka ili rješavanje problema.

Zeinali, Jamali i Mahdavi (2014) proširuju koncept kolaborativnog informacijskog ponašanja kategorizirajući okidače KIP-a u pet kategorija uključujući nedostatak stručne ekspertize, raštrkanost informacija i kompleksnost potreba, naglašavajući utjecaj konteksta i informacija na kolaborativne prakse.

Pet okidača KIP-a (Zeinali et al., 2014):

1. **Izazove** - Prisutnost izazova ili problema koji zahtijevaju inovativno razmišljanje i rješenja. Kroz suočavanje s izazovima, ljudi mogu proširiti svoje sposobnosti za rješavanje problema.
2. **Povratne informacije** - Primanje povratnih informacija, bilo kroz vanjske izvore ili kroz refleksiju na vlastite postupke, ključni je faktor za osobni i profesionalni razvoj. Kvalitetna povratna informacija omogućava prilagodbu ponašanja i strategija.
3. **Podrška drugih** - Učenje i promjena često ovise o tome koliko ljudi imaju podršku svojih kolega, mentora ili s društvenih mreža. Podrška može biti motivacija, povratna informacija, ali i emocionalna potpora koja potpomaže suočavanje sa stresom.
4. **Očekivanja** - Ljudi mijenjaju svoje ponašanje i pristupe na temelju očekivanja koja imaju o sebi i svojoj okolini. Visoka ili realna očekivanja mogu potaknuti promjene i usmjeriti ljude prema novim ciljevima.
5. **Refleksija** - Osvrt (ili refleksija) na iskustvo ključan je za unutarnje učenje i transformaciju. Proces razmišljanja o prošlim iskustvima, pogreškama i uspjesima pomaže u stjecanju novih uvida i razvijanju novih vještina.

Ovi okidači mogu se koristiti kao smjernice za dizajniranje edukacija, *coaching* sesija ili organizacijskih intervencija kako bi se potaknuo kontinuirani razvoj i prilagodba na nove okolnosti.

Reddy i Jansen (2008) empirijski istražuju razlike između individualnog i kolaborativnog informacijskog ponašanja, definirajući tri ključna okidača KIP-a koji uključuju složenost informacija, fragmentaciju i nedostatak dostupnosti, čime su ukazali na važnost pristupa zajedničkim resursima unutar timova. Ti okidači potiču kolaborativno informacijsko ponašanje, osobito u složenim radnim okruženjima.

Tri okidača KIP-a (Reddy i Jansen, 2008):

1. **Složenost informacija:** Kada su informacije previše složene da bi ih pojedinac mogao učinkovito obraditi sam, kolaboracija postaje nužna. U takvim slučajevima članovi tima zajedno interpretiraju, analiziraju i sintetiziraju informacije.
2. **Fragmentacija informacija:** Kada su informacije raspršene na više izvora ili među članovima tima, kolaboracija postaje nužna kako bi se ovi dijelovi povezali u koherentnu cjelinu.
3. **Dostupnost resursa:** Ograničeni pristup potrebnim informacijama ili alatima potiče kolaboraciju, jer članovi tima koriste resurse, znanje i stručnost jedni drugih kako bi prevladali ove prepreke.

Ovi okidači ističu važnost pristupa zajedničkim resursima i koordinacije unutar timova, omogućujući im da prevladaju individualna ograničenja i učinkovitije postignu zajedničke ciljeve.

Generalno govoreći, okidači KIP-a mogu se koristiti kao smjernice za dizajniranje liderskih edukacija, *coaching* sesija ili organizacijskih intervencija kako bi se potaknuo kontinuirani razvoj i prilagodba na nove okolnosti. Također, osvještavanje o okidačima KIP-a može preventivno djelovati na moguće barijere KIP-a poput nedostatka stručnosti, nedostatka vremena, nedostatka povjerenja, jaza u timskoj kulturi i dr.

Kolaborativno informacijsko ponašanje može se definirati kao ukupnost ponašanja ljudi koji rade zajedno kako bi identificirali potrebu za dohvaćanjem informacija, pretraživali ih i dijelili, procjenjivali ih, sintetizirali i donosili informirane odluke (Karunakaran et al., 2013).