

Kurt Lewinov model procesa promjene

Upravljanje promjenama

Upravljanje promjenama je svjesno dizajniranje i implementacija inovacija, novih politika, klime, stila ili kulture poduzeća, u cilju sistematice prilagodbe poduzeća promijenjenim uvjetima ili ciljevima poslovanja.

Zašto je upravljanje promjenama važno za preduzeće?

1. Ništa nije stalno i nepromjenljivo
 2. Promjene okoline ugrožavaju opstanak preduzeća
 3. Promjene okoline su izvor novih prilika
 4. Organizacijske strukture općenito smanjuju fleksibilnost prilagodbe novonastalim uvjetima, te je stoga potrebno svjesno nastojati održati organizacijsku vitalnost za preživljavanje.
- Promjene ili pritisci za promjenu menadžerskog obrazovanja su:
1. Informatička pismenost
 2. Skraćivanje obrazovnih ciklusa, više razine izobrazbe i učenje tijekom života
 3. Potražnja za konceptualnim vještinama i kreativnošću
 4. Učenje u vlastitim uvjetima i vlastitom brzinom – individualizacija obrazovanja
 5. Internacionalizacija menadžera

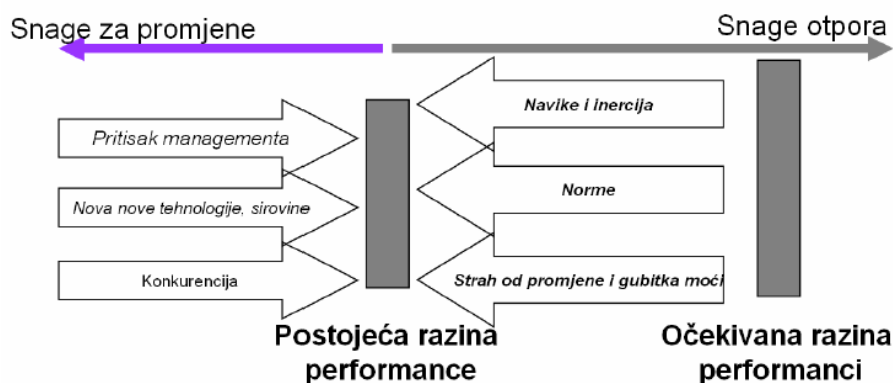
Ključ upravljanja promjenom je poznavanje izvora otpora promjenama.

- Promjene ljudi odbijaju jer u njima vide poremećaj ravnoteže na koju su navikli i s kojom se znaju nositi.

- Psiholog Kurt Lewin predložio je temeljni model koji: Ponašanje pojedinaca ili organizacija rezultat je odnosa dviju sila: snaga za promjenu i snaga otpora promjenama. - Organizacijski dio ljudi će promjene objeručke prihvatiti; a dio ljudi će se opirati.

Slika 1. Kurt Lewinov model

Tehnike za iniciranje promjena



- Force-field dijagram objašnjava da je svako ponašanje rezultat odnosa snaga koje potiču i snaga koje se odupiru nečemu.

- Uobicajeni otpori promjenama su: organizacijska kultura i norme ponašanja poput vrijednosti, stavova koje dijele zaposleni u poduzeću, navike i inertnost prema promjenama; nepoznavanje razloga za promjenu; osobni interesi.

- Motivatori na promjenu su: promjene ponašanja svih u okolini, nove tehnološke mogućnosti; pojava novih trendova; promjena uvjetovana pritiskom menadžera.

- Proces promjene uključuje tri koraka:

1. **Odleđivanje:** stvaranje motivacije za promjenu, stvaranje situacije u kojoj je

- potreba za promjenom evidentna i vidljiva svima
2. **Kretanje (mijenjanje):** putem asimilacije novih informacija, izlaganjem novih koncepata; razvitka različitih perspektiva; forsiranje novih vrijednosti, stavova i ponašanja kroz proces identifikacije
 3. **Ponovno zaledivanje:** stabilizacija promjene, kroz postavljanje novih vrijednosti kao novih standarda performanci.

1. Odleđivanje je početak procesa promjene. Stvaranje motivacije za promjenu moguće je predocavanjem pozitivnih efekata promjene; pojačanjem pritiska koji promjenu predstavljaju kao neizbježnu.
2. Druga faza procesa promjene je kretanje ili usvajanje novih obrazaca ponašanja. Ono podrazumijeva razvijanje novih vrijednosti, novih stavova kreiranjem nove organizacijske kulture, strukture, procesa. Jednom izvršena promjena mora biti institucionalizirana, mora biti podržana kao oblik svakodnevnog ponašanja odgovarajućim sustavom mjerenja i kontrole.
3. Institucionalizacijom novih oblika ponašanja kroz organizacijsku organizaciju i kontrolu zaleđuje se usvojeno novo ponašanje kao stalna praksa u ponašanju poduzeca ili pojedinca. Ovim se postupcima sprječava povratak na stara postojeća stanja i ponašanja.

- Lewin smatra da su glavni uzroci neefektivnih promjena slijedeci:

1. Ljudi su skloni navikama
2. Navike je teško promijeniti. Vecina promjena stoga završava kao samo privremena eskurzija prije povratka na staru naviku.

- Stoga je poželjno promjene uvoditi pomoću tzv. agenata promjena. Agenti promjene su djelatnici poduzeca (najčešće top menadžeri) ili vanjski konzultanti.

- Lewin preporučuje korištenje vanjskih konzultanata. Prednosti korištenja vanjskih konzultanata su slijedeće:

1. Imaju specijalizirane vještine i znanja,
2. Njihov je interes nepodijeljeno vezan za provođenje promjena a ne obavljanje svakodnevnih drugih zaduženja
3. Ljudi izvana često imaju veći ugled od ljudi iz poduzeca
4. Budući da nisu direktno vezani za poduzeće mogu biti objektivniji.

Tabela 1. Prevladavanje otpora promjenama

Pristup	Uključenje	Koristi se	Prednosti	Nedostaci
1. Edukacija	Objašnjavanje logičnosti promjene	Kada su djelatnici nedovoljno ili krivo informirani	Jednom educirani ljudi prihvataju i slijede zahtjeve za promjenom	Vremenski zahtjevno
2. Participacija i uključivanje	Pozivanje djelatnika da se aktivno uključe u dizajniranje promjene	Inicijatori nemaju sve informacije, a druga strana ima značajnu snagu otpora	Uključenosti ljudi postaju posvećeni promjeni, jer je dozivljavaju kao svoju ideju	Jaka ovisnost o sposobnostima i interesima participirajuće strane
3. Olakšavanje i potpora	Nudjenje programa doobrazivanja, psihološke podrške i sl ljudima koji će biti pogođeni promjenom	Kada se ljudi opiru jer promjene zahtjeva prilagodbu njihovih znanja i vještina	Najbolji za ovakve situacije	Često skup
4. Pregovaranje	Pregovara se sa djelatnicima koji mogu zaključiti promjenu	Kada je neko u poziciji da uvođenjem promjene izgubi nešto a ima veliku moć kovanja promjene	Ponekad lakše nego suočavanje sa otporom	Može izazvati domino efekat zahtjeva za pregovaranjem
5. Manipulacija i kooptacija	Davanjem atraktivnih položaja ključnim ljudima	Kada su ostale taktike preskupe ili neće rezultirati pomakom	Relativno brzo	Budući problem ako su ljudi prevareni i izmanipulirani

**---- OSTATAK TEKSTA NIJE PRIKAZAN. CEO RAD MOŽETE
PREUZETI NA SAJTU WWW.MATURSKI.NET ----**

**[BESPLATNI GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI TEKST](http://WWW.SEMINARSKIRAD.ORG)
RAZMENA LINKOVA - RAZMENA RADOVA
RADOVI IZ SVIH OBLASTI, POWERPOINT PREZENTACIJE I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJALI.**

**WWW.SEMINARSKIRAD.ORG
WWW.MAGISTARSKI.COM
WWW.MATURSKIRADOVI.NET**



NA NAŠIM SAJTOVIMA MOŽETE PRONAĆI SVE, BILO DA JE TO **[SEMINARSKI](#)**, **[DIPLOMSKI](#)** ILI **[MATURSKI](#)** RAD, POWERPOINT PREZENTACIJA I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJAL. ZA RAZLIKU OD OSTALIH MI VAM PRUŽAMO DA POGLEDATE SVAKI RAD, NJEGOV SADRŽAJ I PRVE TRI STRANE TAKO DA MOŽETE TAČNO DA ODABERETE ONO ŠTO VAM U POTPUNOSTI ODGOVARA. U BAZI SE NALAZE **[GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RADOVI](#)** KOJE MOŽETE SKINUTI I UZ NJIHOVU POMOĆ NAPRAVITI JEDINSTVEN I UNIKATAN RAD. AKO U **[BAZI](#)** NE NAĐETE RAD KOJI VAM JE POTREBAN, U SVAKOM MOMENTU MOŽETE NARUČITI DA VAM SE IZRADI NOVI, UNIKATAN SEMINARSKI ILI NEKI DRUGI RAD NA LINKU **[IZRADA RADOVA](#)**. PITANJA I ODGOVORE MOŽETE DOBITI NA NAŠEM **[FORUMU](#)** ILI NA

maturskiradovi.net@gmail.com