juna ljudi) "nije angažirano"; ljudi su nedostatno motivirani i teško da će uložiti dodatni trud kako bi postigli ciljeve svoje organizacije.

Pozitivan pogled: to također znači da je 37% angažirano, zahvaljujući modernom načinu upravljanja.

U zemljama Europske unije angažiranih je ljudi samo 12%.

Nažalost, ova brojka negativno i potencijalno neprijateljski raspoloženih ljudi prema organizacijama u kojima rade jedva da se imalo promijenila u zadnjih 12 godina, što znači da se većina zaposlenika ne razvija i ne doprinosi na radu.

Pozitivan pogled: *svaki je osmi zaposlenik psihološki posvećen svome poslu te pozitivno doprinosi svojoj organizaciji.*

Možda je vrijeme da se tu nešto poduzme?

Samo su rezultati važni

Vidimo da sve više tvrtki mijenja svoju kulturu organizacije prema modelu 'Samo su rezultati važni'; u tom je modelu zaposlenik slobodan gdje i kada će raditi, a računaju se postignuti rezultati a ne broj sati provedenih na poslu.

U Hrvatskoj je Ericson Nikola Tesla jedini takav dobar primjer za kojeg znam. Postoji li još koji, molim vas da mi javite.

VUCA svijet

U SAD se taj novi svijet u razvoju naziva VUCA svijet. VUCA znači:

- *Volatility*/nepostojanost – dinamičke promjene
- *Uncertainty*/neizvjesnost – buduće se promjene ne mogu predvidjeti
- *Complexity*/kompleksnost – prema broju varijabli koje utječu na promjene
- *Ambiguity*/ambigvitet – brkanje svrhe i učinka.

Povijest *managementa* pokazuje da se ono što dolazi iz SAD-a brzo usvaja u Europi, a ovo je već prihvaćeno. U *managementu* to znači žongliranje: držati istodobno u zraku 5, 7 ili 11 loptica i nadati se uspjehu. Kao što već rekoh, *management* to više ne može sam postići; trebate angažirane ljude, svoj tim; dosad ste već shvatili zašto!

Kako stvoriti jaku i fleksibilnu organizaciju koja može ostvariti takve izazove?

Četiri su stupnja razvoja kako bi se postigla fleksibilna tvrtka: re-aktivan, aktivan, pro-aktivan i transformacijski. *Vidi sliku 1.*

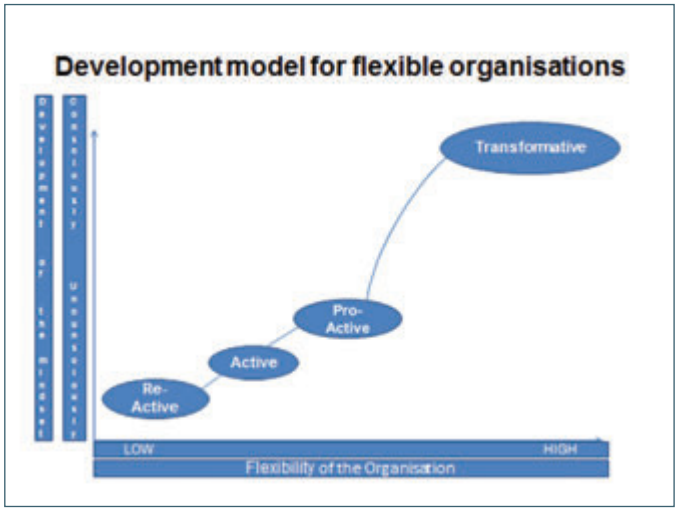
Većina organizacija su re-aktivne i aktivne. Takve se organizacije ne znaju nositi s brzim i velikim promjenama.

Usredotočuju se na kratkoročne ciljeve i imaju mnogo razloga zašto se ne žele promijeniti. Birokracija usporava takve tvrtke; nisu fleksibilne zbog svakojakih pravila i procedura.

Pro-aktivne i transformacijske tvrtke su ustrojene na način da se mogu brzo prilagođavati.

Brzo anticipiraju vanjske promjene. Transformacijske su tvrtke ustrojene maksimalno fleksibilno. Svoj rad temelje na integriranoj strategiji promjena što ih nerijetko čini trendseterima na tržištu. Međutim, samo je 5% tvrtki na tom transformacijskom stupnju.

Slika 1: Razvojni model da bi se postigla fleksibilna tvrtka (Van de Wetering, 2016)



Ljudski je potencijal najvažniji

Prema ovome modelu vidite kako su stupanj razvijenosti fleksibilne tvrtke tako i stupanj razvoja mentalnog sklopa zaposlenika vrlo važni da bi organizacija postala transformacijska.

Mentalni sklop je *stanje uma* koje određuje kako ćete interpretirati iskustva; kako razmišljate, kako se osjećate i kako reagirate u raznim situacijama. Mentalni sklop je najvećim dijelom nesvjesni proces.

Ako je mentalni sklop u organizaciji nizak, takva organizacija ne ulaže (gotovo) nikakav aktivni trud u razvoj mentalnog sklopa kod *managera* i zaposlenika. Takva organizacija na promjene odgovara prije svega nesvjesno, poput reakcije na podražaj, kratkoročno i emocionalno.

Ako je mentalni sklop organizacije visok, takva organizacija se aktivno usredotočuje na „upravljanje mentalnim sklopom" svojih ljudi. Takva organizacija ima svjesno ponašanje i imat će osjećaj da vlada razvojem izvan nje.

Ako je fleksibilnost niska, organizacija ne može učinkovito reagirati na vanjske promjene. Tvrtka s visokom fleksibilnosti kadra je – što se ljudskih potencijala tiče – reagirati na izvanjske promjene. Ima li jako veliku fleksibilnost, tvrtka je čak kadra (postati) ili biti trendseter na tržištu.

Mnogo je neučinkovitih kombinacija fleksibilnosti (vodoravna os) i razvoja mentalnog sklopa (okomita os). Mogući rezultati su primjerice niska fleksibilnost, neangažiranost, otpor prema promjenama, kvalitetni i daroviti zaposlenici koji odlaze iz tvrtke itd.

Ljudski je potencijal uvijek presudan

Sagledam li današnje globalno selo, koje se mijenja brže nego ikada, mogu sažeti posljedice ovih promjena i transformacija u zaključak da budućnost tvrtki ovisi o kvaliteti zaposlenika, svidjelo se to vama ili ne.

Bez izvrsnog servisiranja klijenata, bez kompetentnih, jako angažiranih, fleksibilnih i kreativnih zaposlenika, ne možete uspjeti.

To znači da vi kao *manager* morate bodriti svoje ljude, postavljati pred njih izazove, morate ih cijeniti i nagrađivati.

I, nadasve, morate ih nadahnjivati i poticati da što više doprinose vašoj tvrtki. ■

John Lodder