

## **OTPOR PROMENAMA U ČETVRTOJ INDUSTRIJSKOJ REVOLUCIJI – GEŠTALT PRISTUP**

*„Velika je nesreća kada čovek ne zna šta hoće, a prava katastrofa je kada ne zna šta može“.* (Jovan Dučić)

### **Rezime**

Četvrta industrijska revolucija donosi sa sobom sklonost ka totalnoj automatizaciji proizvodnje, kako bi proizvodnju učinila nezavisnom od čoveka. Neminovnost su korenite promene u svim sferama života i rada. Postupak transformacije će doneti dobro samo onima koji su sposobni za inovacije i prilagođavanje, odnosno onima koji su spremni na promene.

Ključno je kakav pristup imamo promenama, jer otpor promenama može biti toliko jak da ugrozi i pojedinca i organizaciju. U tom kontekstu, Geštalt pristup promenama daje doprinos stavljanjem akcenta na svesnost koja je neophodna kada su u pitanju velike promene. Ovaj pristup naglašava da, i kada nemamo uticaj na okolnosti u kojima se nalazimo (tehnološka revolucija, promene, tržište rada, tranzicija...), i dalje smo odgovorni za smisao koji dajemo sopstvenom životu, opredeljujući stavove i ponašanje u takvim situacijama.

Promene se retko dešavaju spontano, više su praćene otporima, a jedan od najčešćih uzroka otpora je strah. Razvijanje svesti kod zaposlenih o neophodnosti promene, prevladavanje straha i obezbeđivanje podrške - ključni su faktori u prevazilaženju otpora promenama, što može imati dobiti i za zaposlene i za organizaciju.

## **Spremnost zaposlenih za promene i neophodnost promene**

Spremnost zaposlenih za promene predstavlja sisteme odgovora na izazove promene, koje formiraju u skladu sa sopstvenim znanjima, iskustvima, htenjima, emocijama i kreativnošću u datim uslovima. Procesi promene se odnose na skrivene ili očigledne aktivnosti koje preduzimaju kada pokušavaju da promene neko osećanje, mišljenje, ponašanje ili relaciju vezanu za promene.

S obzirom na to da je promena neizbežna posledica savremene informatičke revolucije i logičan sled civilizacijskog napretka, surovi zakon prirode kaže - *onaj ko ne može da se prilagodi neće preživeti.*

Kao što je jedan teoretičar istakao, ljudi koji sada „ulaze u svet rada“, 3-4 puta će u proseku promeniti zanimanje u toku svoje karijere.<sup>1</sup> Kako Klaus Švab (2016) navodi, na ivici smo tehnološke revolucije koja će promeniti iz korena način života, način na koji radimo i odnosimo se jedni prema drugima.<sup>2</sup> To će od ljudi zahtevati dodatne napore u prilagođavanju na novu radnu sredinu i zahteve posla. Biće potrebna veća adaptivna sposobnost na promene nego što je bilo ranije. Postavlja se pitanje koliko i kako su zaposleni spremni za promene, kako se one odražavaju na njihov život i kako im olakšati put procesa promene?

---

<sup>1</sup> Momčilo L., Desimir P., & Ana B., „Budite uspešan menadžer rukovodilac“, Beograd (2011)

<sup>2</sup> Klaus Švab, „Četvrta industrijska revolucija“ (2016)

## Otpor promenama – psihološki aspekt

Sa psihološkog aspekta, najčešća reakcija kod zaposlenih kada je u pitanju sprovođenje promena javlja se u domenu emocija koje se manifestuju u obliku straha i anksioznosti. Veoma često je ta emocija negativna, a da ne znamo šta su uzroci takvog reagovanja.

Otpor je neizbežna reakcija na svaku veliku promenu. Normalno je da pojedinci kreću u odbranu postojećeg stanja ukoliko osete da su njihova sigurnost i status ugroženi. Otpor promenama predstavlja ponašanje koje ima za cilj da zaštiti pojedinca od efekata prave ili zamišljene promene, očuvanjem postojećeg stanja uprkos pritiscima da se ono promeni.

Jedan od najčešćih uzroka otpora promenama jeste strah. *„Strah predstavlja snažno i vrlo neprijatno osećanje ugroženosti fizičkog i psihičkog integriteta osobe nastao u Egu, usled opažanja ili anticipacije neke stvarne ili zamišljene opasnosti, a koje nagoni na stvarno ili imaginarno bekstvo iz opasne situacije“*. Kada su u pitanju promene on se javlja zbog ekonomske nesigurnosti, odnosno ugrožavanja egzistencije, straha od nepoznatog, pretnje ustaljenim društvenim odnosima (ugrožavanje zajedništva i prijateljstva formiranih grupa), navika, kao i zbog neprepoznavanja potrebe za promenom.

Niska stopa tolerancije na promene definiše se kao strah da osoba neće uspeti da razvije nove sposobnosti i ponašanja koja se zahtevaju u novom radnom okruženju. Zposleni možda shvataju da je promena potrebna, ali emocionalno ne mogu da se pomire i pružaju otpor iz razloga koje, možda, podsvesno ne razumeju.

## Geštalt pristup otporima promene

Geštalt je reč nemačkog porekla koja znači celinu, konfiguraciju i jedinstvenost, i naglašava orijentaciju geštalt terapije ka posmatranju psihičkih pojava kao složenih celina, a ne kao zbira elemenata iz kojih su sačinjeni. Geštalt terapija je psihoterapijski pravac koji se odlikuje holističkim<sup>3</sup> shvatanjem čoveka.

Geštalt terapija je pristup čija se teorijska osnova bazira na uverenju da će se kod osobe, povećanjem svesnosti o njenim problemima, istovremeno povećati i njena snaga da se izbori sa tim. Svesnost se odnosi na probleme „ovde i sada“ kroz lični doživljaj. Osnivač geštalt terapije je Fridrih Perls (Frederick Perls).<sup>4</sup>

Geštalt terapija nastoji da podstakne rast i razvoj ličnosti ponovnim uspostavljanjem svesnih procesa. Geštalt terapeuti – savetnici, pomažu osobama u pronalaženju novih i kreativnijih načina za rešavanje problema ili krize sa kojom se suočavaju.

Geštalt terapeuti smatraju da ljudi, uglavnom, nisu sprenmi da podnesu previše realnosti. Veliki deo života provedu birajući da žive udobno, izbegavajući svesnost o egzistencijalnim realnostima. Zapravo, mnogi obrasci ponašanja su kreativna prilagođavanja ovim egzistencijalnim okolnostima. Na primer, radnik koji tražeći svoja prava dobije otkaz ili bude na neki način kažnjen, nikada više ne rizikuje da traži svoja prava. Drugi odlučuje da prestane da se trudi oko nečega zato što ne može da podnese realnost da nije savršen. Odgovornost je egzistencijalna realnost koja se

---

<sup>3</sup> Holistički pristup - ljudska bića daju smisao svetu u kome žive.

<sup>4</sup> <https://sr.wikipedia.org>

možda najviše ističe u Geštalt terapiji. Kako svesnost raste, sve više shvatamo da smo, iako nemamo uticaj na neka dešavanja, zapravo odgovorni za to kako se osećamo i kakvo značenje pridajemo tom dešavanju. U pravom smislu reči, mi biramo naše iskustvo – čak iako tako ne izgleda. Geštalt terapija naglašava važnost da vidimo ono što se dešava u aktuelnoj situaciji i kako se mi osećamo u vezi toga. A, da bismo to videli, neophodna nam je svesnost.

Svesnost je oblik iskustva koje bi se u širem smislu moglo definisati kao - biti u dodiru sa sopstvenim postojanjem, sa onim što jeste...osoba koja je svesna zna šta radi, kako to radi i da ima mogućnost da bude ono što jeste (Yontef, 1993).

Zato je važno da osoba poseduje dovoljan nivo podrške u sebi pre nego što postane svesna realnosti promene. Biti potpuno ovde i sada, sresti se sa novinom bez predumišljaja - jeste potencijalno zastrašujuće, ali istovremeno i uzbuđujuće iskustvo. Suročavamo se sa nepoznatim i to nas može učiniti nesigurnim i tada nailazimo na otpor. U geštalt terapiji otpor je izraz kreativnog prilagođavanja koje osoba čini u nekoj situaciji, obično tamo gde nema dovoljno samopodrške.

Perlsova definicija rasta i sazrevanja je transformacija od oslonca u sredini do oslonca u samom sebi. Oslonac u sebi može se postići kroz osvešćivanje i učenje da se razlikuje šta je korisno za nekoga, a šta nije. Cilj psihološkog osnaživanja jeste da se osoba učini nezavisnom od drugih i da se nauči da može da učini mnogo stvari, mnogo više nego što misli. Osoba to ne može naučiti putem predavanja, informacija, programa ili planova. To se otkriva gledanjem, slušanjem, uočavanjem onoga što realno postoji.

## **Prevladavanje otpora promenama**

Projekat „Budi snažan- budi svoj!“<sup>5</sup>, u svrhu prevladavanja otpora promenama, nudi mogućnost zaposlenima da na adekvatan način ugledaju stvarnost koju nosi promena kako bi lakše prošli kroz proces promene i savladali otpor na koji nailaze. Ova vrsta podrške – psihološko osnaživanje zaposlenih, može biti od velike pomoći zaposlenima na način da im se obezbedi dovoljan nivo podrške da prihvate neki problem ili dilemu, da postanu svesni, kako bi im svi aspekti bili na raspolaganju kao resursi za prirodan rast i promenu. Takođe, nudi mogućnost zaposlenima da u izgradnji sopstvenog stila života reaguju prema realnim činjenicama, a ne prema viđenju činjenica.

Ključni faktori uspeha u rešavanju otpora promenama na nivou pojedinca obuhvataju podizanje svesti o neophodnosti promene, podržavanje zaposlenih prilikom prijavljivanja problema koji se odnose na otpor promenama i stvaranje zajedničkih rešenja pri učestvovanju svih zainteresovanih lica uključujući zaposlene i njihove predstavnike, preduzeće, sektor i državu.

Veoma bitan momenat u prevazilaženju otpora promenama je iskorenjivanje preteranog straha od neuspeha. To se postiže razvijanjem svesti kod zaposlenih da niko nije nenadmašan u svemu i da ne postoji čovek koji je u svemu uspešan; da uspešnost nije u direktnoj povezanosti sa ličnom vrednošću, pa i ako povremeni uspesi doprinose da se osoba oseća bolje to uopšte ne znači da je zapravo bolja ili da nije bila dobra; uopšteno govoreći zaposleni se ne može poistovetiti sa jednim poslom koji obavlja, ma kakav on bio;

---

<sup>5</sup> „Budi snažan – Budi svoj“ je projekat Saveza samostalnih sindikata Srbije koji se bavi psihološkim osnaživanjem radnika.

preterana potreba za uspehom često je povezana sa nadmašivanjem drugih; neumerena potreba za uspehom povezana je sa strepnjom od neuspeha, strahom kod preuzimanja rizika ili pravljenja grešaka.

Proces promene se jednostavno kreće od sadašnjeg načina obavljanja posla ka nekom novom načinu rada. Bridges veruje da se pojedinci ne opiru aktuelnoj promeni, već tranziciji<sup>6</sup> koja se mora desiti kako bi uveli promenu. On ističe da promena nije isto što i tranzicija. Promena je situacija - nova lokacija, nov direktor, nove timske uloge, nova politika i dr. Tranzicija je psihološki proces kroz koji ljudi prolaze kako bi se susreli sa uslovima nove situacije.<sup>7</sup> Teorija tranzicionog fenomena nagoveštava da će se promena desiti spontano jedino kada ljudi budu spremni da se odreknu onoga što smatraju dragim, radi dobijanja nečeg novog ili kada budu pronašli načine da ono što smatraju vrednim premeste iz starog u novo i u slučajevima kada organizacija dospe u krizu koja ugrožava opstanak, kada se obično svi zaposleni skupljaju oko promene koja nudi spasenje, a dok ne dođe do toga, otpor promenama je neizbežan fenomen.

---

<sup>6</sup> Proces tranzicije obično karakterišu promena i stvaranje novih institucija, otvaranja većeg broja privatnih preduzeća, a samim tim proces tranzicije označava demokratizaciju države, ukidanje monopola u različitim sektorima privrede kao i stvaranje konkurencije na svetskom tržištu.

<sup>7</sup> Čizmić S., Bojanović M., Štajnberger. & Petrović I., „Psihologija i menadžment“, Filozofski fakultet, Institut za psihologiju, Beograd (1995)