



Piše: Marija Pavić

Adaptibilnost na promene

*Kad kažete reč adaptabilnost, na šta prvo pomišljate kao demonstraciju te adaptabilnosti? Razmislite, ko su po vama ljudi koji su adaptabilniji od drugih? Kada postavim ovo pitanje klijentima na treningu, najčešće čujem odgovor da se adaptabilnost ispoljava kroz nečiju spremnost da prihvati novo stanje, novu situaciju. Upravo je to ključni aspekt adaptabilnosti – **prihvatanje novog stanja**.*

Kada govorimo o adaptabilnosti nas u stvari zanima šta se u nama dešava kad treba da pređemo iz onoga što nazivamo **staro stanje u novo stanje**. To staro stanje stvari može predstavljati širok spektar situacija poput nekog uobičajenog načina poslovanja, korišćenja jednog modela telefona, korišćenja nekog alata ili softvera koji u jednom trenutku biva prevaziđen.

Kako bismo razumeli ovaj prelazak iz starog u novo stanje vredi spomenuti pojam koji u psihologiji nazivamo „**kri-vom promene**”. Naime, pokazalo se da postoji prilična doslednost kod ljudi u tome kako prolaze kroz različite faze unutrašnjeg doživljaja neke promene bez obzira o kojoj vrsti promene je reč. Mi reagujemo na **ustaljeni**, odnosno stari način sve do trenutka kada nastupi promena. Tada obično naša emocionalna energija opada do tačke u kojoj poprima negativan oblik. To je period kada doživljavamo prve neuspehe: počnemo s jednim pristupom, drugim, trećim – bez uspeha i izvlačimo zaključak: „Nisu dobro

organizovali ovu promenu, nije trebalo to da rađe”. To zapravo znači „Drugi su krivi”. Neko se „zaglavi“ u toj **emociji**

Kako se manifestuje adaptabilnost u ponašanju? Adaptabilna osoba se trudi da razume promenu kao i logiku koja stoji iza promene. Ona aktivno traži informacije o novoj situaciji. Promeni, kao i novinama, pristupa pozitivno, posmatrajući je kao mogućnost za razvoj. Fokusira se na koristi od promene. Brzo prilagođava ponašanje novoj situaciji. Lako usvaja nove pristupe i ne nastavlja sa upotrebom neefektivnih ponašanja.

besa i ljutnje, ali češće naša emocionalna reakcija „pada“ do druge tačke koju zovemo „Ja sam kriv” odnosno do **osećanja krivice**. Tada mislimo: „Ja ovo ne umem. Ne znam da li ću ikada moći da ovo naučim ili prebrodim”. Sledeća ključna tačka je, ako uopšte dođemo do nje, **prihvatanje situacije i suočavanje**. Tada pravimo prvi korak i to je tačka prvog uspeha. Ona ide paralelno s **prihvatanjem promene**. Ovde je upornost vrlo važna, jer ako ne nastavimo da se „penjemo uz krivu” možemo da se vratimo na prethodnu fazu. Dešava se i da se fiksiramo na određene tačke i onda kao točak u blatu, „slajfujemo”.

Jednom kada ih sagledamo i razumemo preporuka je da prihvatimo sve navedene faze kao nužan deo prolaska kroz prome-

nu i da kažemo sebi: očekivano je i da sam ljut i tužan i uplašen, ali znam čemu težim – da ovladam situacijom. Samo ako smo konzistentni uspećemo u tome. Krajnji cilj je da kroz promenu prođemo tako da završimo sa još **funkcionalnijim reagovanjem** nego što je bilo na početku – da nam promena pomogne da „porastemo”.

Pri tome, važno je naglasiti da je lako pričati o adaptabilnosti na pozitivne, kratke, jednostavne promene. Veština je biti adaptabilan na promene koje nose puno neizvesnosti, koje od nas traže neko naprezanje, angažovanje kakvo do sad ni-

smo praktikovali i nose neki emocionalno stresan potencijal za nas.

Kako se manifestuje adaptabilnost u ponašanju? Adaptabilna osoba se trudi da razume promenu kao i logiku koja stoji iza promene. Ona aktivno traži informacije o novoj situaciji. Promeni, kao i novinama, pristupa pozitivno, posmatrajući je kao mogućnost za razvoj. Fokusira se na koristi od promene. Brzo prilagođava ponašanje novoj situaciji. Lako usvaja nove pristupe i ne nastavlja sa upotrebom neefektivnih ponašanja.

Glavno pitanje je: šta to možemo da uradimo da adaptabilnost u ponašanju učinimo opipljivim i izgradimo kao veštinu? U tome bi moglo da nam pomogne upoznavanje sa lokusom kontrole. Lokus kontrole se odnosi na to **gde mi smeštamo odgovornost** za ono što nam se dešava. Kada se nađemo u samom procesu promene da li smo svesni toga u kojoj meri promena zavisi od nas (što bi predstavljalo unutrašnji lokus kontrole), ili pak mislimo da je promena u potpunosti pod kontrolom drugih ljudi, životnih i svetskih okolnosti (što bi predstavljalo spoljašnji lokus kontrole). Ukoliko zamislimo kontinuum na čijem je jednom kraju nalazi unutrašnji lokus kontrole, a na drugom spoljašnji lokus kontrole, važno je istaći da nije konstruktivno otići ni u jedan

Glavno pitanje je: šta to možemo da uradimo da adaptabilnost u ponašanju učinimo opipljivim i izgradimo kao veštinu? U tome bi moglo da nam pomogne upoznavanje sa lokusom kontrole. Lokus kontrole se odnosi na to gde mi smeštamo odgovornost za ono što nam se dešava.

ekstrem. Idealno mesto bi bilo negde od polovine malo više ka unutrašnjem lokusu kontrole, jer s tog mesta mi prepoznamo šta sve možemo da učinimo pa da nam promena lakše padne, a istovremeno ostavljamo prostor za to da neke stvari nisu pod našim uticajem.

Kako da podstaknemo unutrašnji lokus kontrole i bolje vladanje situacijom u trenutku nastupanja promene? Postoji nekoliko alata koji nam u tome mogu pomoći.

Tehnika „6 pitanja“ može strukturisati naše reagovanje na potencijalnu ili aktuelnu promenu – naše misli, emocije i naše postupke. Odgovori na ovih 6 pitanja su

kritični za što brže adaptiranje:

- 1) INFORMACIJE:** Šta je predmet i cilj promene? Ovde je ključno da dobijemo jasnoću šta je uopšte promena u kojoj se nalazimo. Dešava se nekada da krećemo u nešto, a da nam je teško da odgovorimo na bilo koje od narednih pitanja jer nismo na prvom mestu definisali šta je u stvari predmet promene, šta mi hoćemo da postignemo tom promenom.
- 2) PLAN:** Kada se planira početak i šta će biti sledeće faze i koraci?
- 3) SMERNICE I OBJAŠNJENJA:** Kako ću to postići? Šta je tačno moja uloga i šta su moji zadaci? Šta treba sve da umem ili usavršim za tu promenu?
- 4) SARADNJA:** S kim treba da se uskladim i sarađujem da bi promena zažive-

Ukoliko se pri korišćenju tehnike „6 pitanja“ ne pojavi nijedno kritično polje, može se očekivati da će adaptacija biti uspešna: pozitivna i aktivna. S druge strane, što je više kritičnih polja, to ćemo biti negativnije nastrojeni, bilo da skliznemo u pasivnost, bilo da demonstriramo angažovanost u suprotnom pravcu od željenog.

- la? Šta od koga mogu da očekujem ili na koga ja treba da vršim uticaj?
- 5) SMISAO:** Zašto je ta promena dobra za mene, moju firmu ili nekog iz mog okruženja? Zašto se pokreće promena – šta njom treba da se dobije ili postigne? Odakle dolazi potreba za promenom?
- 6) PODRŠKA:** Uprkos čemu ili kojim

spoljašnjim i unutrašnjim preprekama, rizicima i otporima treba da se realizuje promena i šta ću sa njima?

Ova pitanja treba na prvom mestu da postavimo sebi, ali isto tako i ključnim osobama odgovornim za iniciranje, upravljanje ili sprovođenje promene. Sopstvenu odgovornost za uspešnost promene demonstriraćemo tako što ćemo tražiti informacije koje nam nedostaju, kao i smisao, plan, saradnju, smernice i podršku.

Nekada promenu sagledavamo kao dihotomnu kategoriju: „Jesam se adaptirao“ / „Nisam se adaptirao“. U realnosti zapravo postoji nešto što ćemo zvati **aktivno adaptiranje** nasuprot **pasivnom**

adaptiranju. Ujedno, postoji i **pozitivno i negativno adaptiranje**... što nas dovodi do toga da se na neku promenu možemo adaptirati pasivno i pozitivno, ali i aktivno i negativno. Važno je da istaknemo da neko može biti i maksimalno angažovan u promeni, ali u negativnom smeru, dakle to bi bila osoba koja aktivno sabotira promenu, maksimalno je angažovana da promenu spreči. Potrebno je da kontinuirano sagledavamo gde se nalazimo kada su u pitanju promene jer često taj deo podrazumevamo, kako za sopstveni odnos prema promeni, tako i za odnos drugih ljudi. Ovo je posebno važno za rukovodioce kako bi stekli bolji uvid u to kako ljudi u timu reaguju na promenu i kako bi prepoznali kome treba kakva vrsta podrške.

Ukoliko se pri korišćenju tehnike „6 pitanja“ ne pojavi nijedno kritično polje, može se očekivati da će adaptacija biti uspešna: pozitivna i aktivna. S druge strane, što je više kritičnih polja, to ćemo biti negativnije nastrojeni, bilo da skliznemo u pasivnost, bilo da demonstriramo angažovanost u suprotnom pravcu od željenog.

Pozivam vas da se sledeći put kada se budete suočavali s nekom promenom koja vam odnosi mnogo energije vratite na alate i struktuirano sagledate svoj pristup ovom procesu. Pratite i analizirajte korak po korak kako prolazite kroz promenu i izvucite zaključke kako da kroz taj proces prođete još lagodnije i uspešnije sledeći put... jer taman kada pomišlite da ste se adaptirali iza sledećeg čoška će vas sačekati nova promena i već sutra će se novo stanje izmeniti i vratiti na staro i bićemo spremniji za sledeću promenu. ☐

h:art
people & companies
development center

Marija Pavić
Direktor i konsultant
H.ART development center
BLANCHARD International Serbia
marija.pavic@hart.rs
www.hart.rs
www.blanchard.rs