

U svetu knjiga



Upravljanje promenama

Bernard Burnes, *Managing Change*
(*Upravljanje promenama*), Prentice Hall, 2009.

Osvrt

Uvođenoj knjizi predstavljena je uvek aktuelna oblast upravljanja promenama temeljno i sveobuhvatno na preko šest stotina stranica. Sigurno je da se može preporučiti kao nezaobilazno štivo za potpuno razumevanje ove dinamične discipline. Činjenica da je knjiga doživela i peto izdanje govori o njenom fundamentalnom karakteru u proučavanju oblasti upravljanja promenama.

Postulat o tome da organizacije moraju konstantno da se menjaju koji je istaknut već na samom početku knjige postao je i osnovna paradigma

menadžmenta. Treba se setiti da su mnogi smatrali da se radi o preterivanju kada su autori Hammer i Champy 1993. godine u svojoj knjizi Reinženjering korporacije naveli da je «promena postala prevladavajuća i stalna. To je normalno stanje». Danas većina ljudi smatra da je ta konstatacija sasvim očigledna i nesporna. Veličina, brzina, uticaj, a posebno nepredvidivost promena, su postali veoma izraženi i nezaobilazni deo svakodnevice sa kojom se suočavaju menadžeri u praksi. Očekuje se intenziviranje promena u budućnosti, a samim tim i potreba za znanjima o promenama.

U praksi se upravljanje promenama pokazalo izuzetno kompleksnim zadatkom o čemu svedoče brojni projekti promena koji su pokazali nezadovoljavajuće rezultate, a prema procenama empirijskih istraživanja, čak dve trećine svih promena u organizacijama se završava neuspehom. Jedna od vodećih konsultantskih kuća, Bain&Co, navodi podatak da je opšta stopa neuspešnosti projekata oko 70 procenata.

Posebna istraživanja ukazuju na odgovarajuće tipove promena i stepen njihove uspešnosti, a rezultati govore da su projekti promena organizacione kulture u najvećim evropskim, azijskim i američkim kompanijama bili neuspešni čak u 90 posto slučajeva.

Uvođenje nove tehnologije, posebno vezano za revolucionarne promene 1980-ih vezane za mikroelektroniku, ekspanzijom računara i uvođenjem računarski zasnovanih procesa u većinu oblasti organizacije, rezultiralo je sa 40-70 procenata neuspešnih projekata.

Oblast uvođenja totalnog menadžmenta kvaliteta (TQM) u kompanijama u SAD 1970-ih imala je veoma loš nivo uspešnosti, čak 90 procenata kompanija nije bilo uspešno u tome. Podaci za Evropu 1980-ih i 1990-ih su nešto bolji, oko 70 procenata projekata je propalo.

U oblasti reinženjeringa poslovnih procesa ocenjuje se da je procenat neuspelih projekata izuzetno visok, čak 80 posto, i pored velikih očekivanja na početku kada se smatralo da se radi o «najvećoj inovaciji poslovanja u 1990-im».

Menadžeri stalno ističu da su teškoće u upravljanju promenama jedan od ključnih prepreka u ostvarivanju veće konkurentnosti njihovih kompanija. Paradoksalno deluje to da i pored sve većeg interesovanja za ovu oblast, o čemu svedoči sve više objavljenih knjiga, monografskih studija, članaka u časopisima kao i podrške i pomoći konsultantskih kuća, stopa propasti projekata promena je izuzetno visoka. Objašnjenje se može tražiti u činjenici da i sama teorija nudi ponekad zbumujuće i kontradiktorne preporuke i zaključke, da se

shvata potreba interdisciplinarnosti ali da se ipak samo neki od uglova razmatraju ili su dominantni. Pored toga, sasvim je jasno da spremnih «recepta» za promenu nema, tako da se i objektivno ne može očekivati da će teorija ponuditi sasvim celovita, univerzalno primenjiva rešenja koja se mogu nepromenjena aplicirati u praksi.

Uknjizi se ističe da organizacije samo pe sebi nisu sasvim racionalne tvorevine iako se čine napor u tom pravcu, tako da ih je teško udenu u zadati kliš ili model, a kada je reč o promenama, najčešće se nude i preporučuju određeni pristupi i modeli. U praksi se, međutim, mora biti krajnje otvoren za uvek nova rešenja, pristupati modelima i procesima za upravljanje promenama fleksibilno, sa mogućnošću kombinovanja i izmena. Prihvatljivost nekog od pristupa upravljanju promenama zavisi od tipa same promene i od uslova same organizacije. Ukoliko se ti organizacioni faktori identifikuju kao ograničenja, mogu se pretvoriti i u predmet promene kako bi se organizacija dovela u željeno, ciljno definisino, stanje. Polazi se uvek od toga da se organizacije, tj. menadžeri, nalaze u situaciji velike mogućnosti izbora kada je reč o tome šta će i kada menjati, tako da se posebno razmatraju pitanja menadžmenta odlučivanja i izbora – modela menadžmenta promene za organizacione promene.

U periodu 1960-ih i 1970-ih dominantni pristup organizacionim promenama odnosio se na planirane promene sa razuđenim skupom metoda, tehnika i procedura u praksi za sprovođenje. Kritike ovoga pristupa, započete 1980-ih, uglavnom su se odnosile na nemogućnost da se ovim pristupom rešavaju situacije radikalnih, naglih, nametnutih promena, dovele su do razvoja novih teorija, modela i pristupa. Taj novi talas se prepoznaje po nazivima kontinualno poboljšanje, organizaciono učenje ili pristup «nastajućih» promena. Pristupom nastajućih organizacionih promena naglašava se potreba da se promenama pristupi «odozdo na gore», a ne nametati ih «odozgo» i nastojati da se one sprovedu naniže. Naglašava se da su promene otvoreni procesi bez jasno vidljivog kraja i predstavljaju kontinualni

proces adaptacije izmenjenim uslovima i okolnostima. Proces promene je u suštini proces učenja, a ne metod promene organizacione strukture ili prakse. Nastajuća promena je prema navodima u knjizi «dugoročni kompleksni i inkrementalni proces oblikovanja promena tokom vremena» i potrebno je da se sagledava celovito i kontekstualno. Organizaciona kultura i organizaciono učenje su u fokusu ovog pristupa, a uloga menadžera nije u tome da planiraju ili sprovedu promenu *per se*, već da se bave oblikovanjem dugoročnog procesa promena kreiranjem organizacione strukture i klime koja podstiče istraživanje, učenje i preuzimanje rizika. Ključni je razvoj zaposlenih kojima je data sloboda i posebno su motivisani da preuzmu odgovornost za prepoznavanje potrebe za promenom i da je sprovedu.

U knjizi su sistematizovana znanja kao osnove za rešavanje problema u praksi ostvarivanja promene u organizaciji, nikako kao zadati skup pravila i principa kojima se upravlja promenom. Skup sis-

tematizovanih ideja o organizaciji u već klasičnim školama i teorijama organizacije proučavaju se jer predstavljaju ključnu osnovicu za razumevanje organizacionih promena. Da bi se organizacije menjale potrebno je da se sagleda njihova struktura, menadžment i ponašanje u široj kontekstualnoj, teorijskoj i istorijskoj perspektivi. Neophodno je da se organizaciona promena sagleda u vezi sa organizacionom strategijom, tako da su razmatranja strateškog menadžmenta u delu realizacije strategije identifikovana sa procesom ostvarenja promene u organizaciji.

Svako od dvanaest poglavlja u knjizi završava se opisom konkretnih problema predstavljenih studijom slučaja, a teorijska razmatranja su potkrepljena brojnim primerima prakse. Knjiga «Upravljanje promenama» nezaobilazno je štivo za studente menadžmenta i organizacije i za menadžere koji savladavaju otpore promenama i sprovode projekte promena u praksi.

Dr Maja Levi Jakšić