

Др Аца Марковић¹
Вера Крмпот²
Универзитет Унион Никола Тесла
Факултет за пословне студије и право, Београд

ПРЕГЛЕДНИ РАД
Рад је примљен 25.06.2014.
Рад је одобрен 25.08.2014.

ХОЛИСТИЧКО-СИСТЕМСКИ ПРИСТУП УПРАВЉАЊУ ПРОМЕНАМА

Апстракт

Да би смо разумели функционисање организационих система свесних циља, ми морамо да напустимо класичан приступ у објашњењу начина њиховог функционисања, а то је картезијански, механицистички приступ. Функционисање целине се више не може тумачити из разумевања начина функционисања делова. Холистички принцип нас учи да целина није прост збор делова и односа који њима владају, већ је то и однос делова према окружењу а и однос целине и веза према окружењу. Овај рад има за циљ да покаже да је управо холистичко-системски приступ управљању променама адекватан приступ јер, сагледавајући организацију као целину која је увек више од простог збира својих делова, на системски начин обезбеђује да се промене сагледавају као процес, редослед, сет корака у креирању и имплементирању одговарајуће промене и обезбеђује да такве промене буду одрживе.

Кључне речи: холистичко-системски приступ, управљање, промене, целина, окружење

ЈЕЛ Класификација: М10

HOLISTIC-SYSTEMIC APPROACH TO CHANGE MANAGEMENT

***Abstract:** In order to be able to understand the functioning of an organizational system that is conscious of its goal, we must abandon the classical approach to the explanation of how they function, and that is Cartesian, mechanistic approach. Functioning of a whole can no longer be interpreted through understanding of the functioning of its parts. The holistic principle teaches us that any whole is not a simple sum of its parts and relationships that govern them, but it is also the relationship of parts with the environment and the relationship of the whole itself and the interconnections towards the environment. This paper aims to show that holistic- systemic approach to change management is adequate approach because, by looking at the organization as a whole that is always more than simple sum of its parts, it provides – in a systematic way – changes to be perceived as processes, orders, sets of steps in designing and implementing appropriate changes. It also ensures that such changes remain sustainable.*

Key words: holistic-systemic approach, management, changes, whole, environment

¹ aca.markovic@eps.rs

² krmpotz@open.telekom.rs

Увод

Холистички приступ подразумева приступ где је целина важнија од њених саставних делова. Иако је као концепт холизам значајно присутан у великом броју сфера људских активности и интересовања као што су медицина, филозофија, социологија, образовање, у пословној сфери холизам се спомиње тек у новије време.

Степен, обим и брзина промена с којима се организација суочава у двадесет првом веку су већи него у било којем другом тренутку људске историје, с тенденцијом да се и даље повећавају. Простор у којем се организације стварају и у којем делују потпуно је различит од досадашњих услова. Параметри коришћени да нам дају смернице нису више релевантни. Потребна су нам нова решења, нова упутства, нове смернице и нове идеје, нови начин размишљања и то за следеће ствари: 1) да схватимо куда треба да стигнемо јер ни наши циљеви апсолутно више не могу остати исти у ситуацији када се мења све; 2) да одредимо којим путем треба да кренемо да бисмо то остварили.

Промењено је све, па и сама стварност. Промене су толике да сада практично имамо две стварности: једну „стварну“ а другу виртуелну и у обе морамо подједанко добро да се сналазимо. Можда је најтеже то да су промене толико брзе да захтевају размишљање и адаптирање у ходу.

Управљати променама значи да, пошто се све око нас константно мења (сада само брже и у значајно већем обиму) ми морамо да променимо (трансформишемо, побољшамо) сами себе – своју организацију – да би то ново, промењено стање одговарало новим условима постављеним пред нас. Невоља је што су промене сталне, не иду увек у истом смеру, нити су једнаке по интензитету и динамици, често ни по предзнаку који их квалификује, тако да једном имплементирана промена не може да траје вечно, а у данашње времене може да траје чак ни дуго.

Можда је зато отпор ка променама код људи толико чест, толико снажан и тако тежак за превазилажење. Ипак, и ту има лека. Те „лекове“ - како предвидети промене, како им одговорити, како иницирати и имплементирати одговор у нашој организацији, како превазићи отпор и променом постићи нови квалитет, како људе мотивисати да (таман кад виде резултате претходних напора) буду спремни увек изнова на промену ради опстанка – ове „лекове“ и одговоре на ова питања мора да пружи лидер организације.

И није довољно само да његови одговори буду „правилнији“ од одговора неког другог лидера. Да би био успешан лидер, он мора истовремено и да нађе право решење, и да га на прави начин имплементира, контролише, анализира и из њега нађе нове одговоре на нова питања која неминовно долазе. То је разлика између успешних и неуспешних менаџера. Мада, анегдота каже да неуспешних менаџера заправо нема. Они просто више нису менаџери.

Свака организација је систем

Организацију дефинишемо као социјални скуп људи који има своју структуру и којим се управља да би се задовољила одређена потреба или да би се остварили заједнички циљеви. Општа теорија система изучава општи апстрактни систем као модел свих система, а он обухвата, осим, на пример, теорије скупова и теорије веза, обухвата и теорију управљања и теорију организације. Код управљања, то може бити управљање самим собом или управљање групом (организацијом), у оквиру чега се у новије време јавља и разматрање управљања променама.

Општа теорија система омогућила је у друштвеним областима истраживање сложених структура и сагледавање врло сложене архитектуре савремених организационих система. Једна од дефиниција система (Мајер) говори о томе да систем обухвата укупност или комплексност елемената, односно појединачних делова. Систем поседује структуру, реализује функцију и прослеђује или прерађује информације.

Системски приступ, на нивоу теорије система, заснива се на способности апстраховања вишег реда, односно на издизању појединачног на ниво општег, на ниво виших принципа и појава у формализацији и дефинисању интеракција свих елемената система. Полазну основу представља чињеница да су у свакодневном животу сви елементи друштвених односа међусобно повезани и утичу један на другог у непрекидном низу узрочно-последичних односа. Систем је мрежа међусобно повезаних компонената које заједно раде да би оствариле циљ тог система (Деминг, 1993). Тек када у потпуности схвате и сагледају ове везе (односе) у систему (организацији), менаџери могу да управљају њима и усмеравају активности ка постизању дефинисаног циља.

Исти систем може да донесе било позитивне, било негативне резултате. Само побољшање (као процес) система може да доведе до дугорочних и одрживих резултата.

Сваки део система има обавезу према систему; основна обавеза сваког дела је да учествује у остварењу заједничког циља.

С обзиром да је систем испреплетаност међузависних компоненти које врше заједничке активности ради постизања циља, неопходно је да лидери у потпуности разумеју поменуте међузависности. Још је важније да овим активностима управљају, усмеравајући све напоре и активности ка постизању заједничког. Значи, примарна обавеза сваког дела система није да се испуне парцијални резултати, као што су, на пример, повећање сопствене продуктивности, профита, продаје, или било која друга мера која би могла служити такмичењу са осталим деловима (компонентама) система. Када се дају препоруке за побољшање система, мора се прецизно утврдити како те препоруке доприносе заједничком циљу. На крају крајева, једна компонента не мора увек бити свесна свих фактора који утичу на окружење у којем egzистира и оперативно делује.

Организација је друштвена јединица људи тако структурирана и којом се управља на такав начин да задовољава потребе или достиже циљеве. Холистички приступ подстиче системско размишљање и деловање јер системско размишљање и деловање доводе до системских решења. Системска решења су решења која су одржива јер су оптимална како за поједница (групу, пројекат, заједницу), тако и за њихова окружења, било да је реч о природном или друштвеном окружењу.

Проблеми у организацијама врло често имају узрок у непоштовању основних системских принципа организације (било у садашњости, било у прошлости организације), али и у недовољном поклањању пажње окружењу организације и односима са другим системима.

Холистичко-системски приступ

Системски приступ побољшању било које организације није лак процес. Свака врста организације формирана је зато да задовољава одређене потребе, било да су оне друштвеног било индивидуалног карактера, и да обезбеди стабилност за будућност. На кратке стазе, ово можда звучи лако. Међутим, дугорочно гледа-

но, управљање организацијом захтева системски приступ који значи константно праћење окружења (природног и друштвеног) и константну потрагу за новим решењима и новим начинима задовољавања потреба.

Побољшање (као интерна промена) организације као одговор на промене у окружењу није ствар одабира једног или другог теоријског решења, већ је то ствар остваривања равнотеже између свих делова система ради: а) функционисања у систему промена које престављају константу; б) остваривања зацртаног циља организације.

Код холистичког приступа менаџменту неопходно је да све релевантне одлуке у управљању буду истовремено добре за организацију као целину, када се организација сагледа из свих аспеката: економског, друштвеног, еколошког, из угла људских ресурса. Све ово се мора обезбедити подједнако, и краткорочно, и на дуге стазе.

Одлуке више не могу бити усмерене само на циљеве; оне морају тежити ка холистичком контексту. Холистички контекст за једну организацију је контекст који обухвата све циљеве и акције који воде ка реализацији визије, односно мисије због којих је организација иницијелно и основана. Ово је веома важно јер на тај начин обезбеђујемо да наше акције не добију нежељене последице (*the law of unintended consequences*).

По истом принципу по којем је још Аристотел тврдио да целина представља више од простог збира својих делова, исто тако је и организација било које врсте више од суме својих чланова. Када људи оформе организацију било ког типа, истовремено настаје и један нови квалитет који сад припада групи као новом ентитету. Тај нови и, слободно можемо рећи, јединствени квалитет, својствен је свакој групи посебно и као такав он је непоновљив. То је квалитет који чланови организације истовремено: а) стварају; б) користе. То је квалитет својствен датој групи и он чини пресудну разлику када треба установити зашто од две наизглед потпуно једнаке групе једна јесте успешна у остваривању својих циљева, а друга није.

Већ су последње деценије прошлог века (Дракер, 1988) показале да ће се нове организације морати заснивати на информацијама. Савремену организацију која постоји у условима високе примене савремене информатичке технологије карактерише и низ промена у сфери управљања. Императив је перманентно образовање и усвајање нових знања и вештина потребних за решавање све сложенијих задатака у све краћем року. Динамичност промена диктира да једино благовремено усвајање и имплементација техничко-технолошких решења може обезбедити да останемо конкурентни и послујемо успешно.

Надаље, савремени холистичко-системски приступ организацији указује и на нове путеве остваривања успешности (Вученовић, Марковић, 2011). Поред два класична пута успешности (карактеристична за класичну теорију организације) који се заснивају на: а) стеченим сазнањима о успешности ранијих радних поступака; б) ограничавању ентропије; аутори наводе још пет начина за остваривање успешности у савременим условима пословања: - техничко-технолошка достигнућа као извориште успешности; - заједнички рад људи; - развој науке; - иновације и иновациони процеси; - ментална енергија, односно повећано коришћење природних надарености људи.

Мото свих промена јесте побољшање квалитета живота како људског друштва у целини, тако и сваког појединца. За то је неопходно да постоје услови у којима и појединци и организације својом креативношћу и иновирањем, користећи научно-техничка достигнућа, креирају и имплементирају промене чије друго име, заправо, мора бити побољшање. Холистички концепт предвиђа да смо сви у једном

тренутку корисници, а у другом тренутку иноватори који доносе промене, имајући на уму увек целину која мора бити и јесте више него прост збир саставних делова.

Холистичко-системски приступ доживљава своју реализацију у практичним условима кроз процесе дизајнирања и пројектовања према принципима и методама развијеним у теорији система, а у новије време и системског мишљења (*systems thinking*). Неопходно је да постоје и функционишу одређени пословни процеси у организационом систему који омогућују постизање потребног нивоа ефикасности и ефикасности, односно квалитета. Интеграција ових процеса у јединствен систем квалитета постиже се правилним избором и имплементацијом метода менаџмента које су иманентне управљању променама (*change management*).

Холистички начин размишљања је метод који омогуће и појединцима и целој организацији да побољшају резултате. Холистичко-системски концепт подразумева сагледавање свих аспеката живота, свест о томе да постоји међузависност између индивидуалних јединица у току њиховог повезивања које доводи до стварања целине. Целина заправо и постоји кроз овакво, интегрисано постојање индивидуалних делова.

Системско размишљање узима у обзир све аспекте живота ради општег добра система (целине). Ако је тај систем (целина) једно биће, онда је опште добро тог система једно задовољавајуће стање тела, ума и духа као целина.

Ако је тај систем једна пословна организација, системски приступ значи узимање у обзир целокупног интегрисаног система компаније, њеног производног процеса, запослених и окружења. Овакав приступ повећава значај одговорности сваког појединачног члана за успех целине.

Организација у новој економији постаје све флексибилнија, а на то су утицале потребе да се променама утиче на овладавање утицаја окружења. Ово изискује да организација више нема само хијерархијски (вертикалан) модел организовања, већ се све више развијају модели децентрализованих (хоризонталних) структура. Организација сада другачије мора да доживљава и себе и своју управљачку структуру да би успела да одговори на захтеве који су последица глобалних тржишно-развојних промена. „Организација предузећа постаје све више праволинијска, односно, структура заснована на децентрализованим и фрагментисаним организационим сегментима који су знатно флексибилнији, мобилнији, а тиме и лако расположиви за управљање. Ово никако не треба схватити да децентрализација организационе структуре доводи до дезинтеграције пословних система. Обрнуто, интегрисаност система постаје све учесталија и присутнија, али на другим принципима.”³

Холистички концепт пословне организације полази од тога да је свака менаџмент ситуација јединствена (уникатна) и зато јој не треба прићи с готовим, унапред задатим решењима; холистички менаџмент искључује репликацију.

Пословна структура схваћена у најширем смислу речи добија (Тофлер, 2006) сасвим другачију структуру јер традиционална бирократија није условљена тако да може да одговори на захтеве и изазове двадесет првог века. Зато таква структура не можда ни да искористи могућности и потенцијале које пруже тржиште и економија новог доба.

Схватајући организацију на холистички начин, долазимо до закључка да је флексибилност једна од основних карактеристика које свака организација мора да усвоји и развије и, аналогно технологији и техничким достигнућима и захтевима, оствари модалитете организовања који имају већи степен самосталности као основу за афирмацију стваралаштва и креативности.

³ Ђорђевић, Б. (1993): *Основе менаџмента*; Сириус: Ниш, стр 397

Класична економска теорија користи приступ изучавања феномена путем модела као апстракције стварности. Савремена пословна економија користи приступ изучавања путем анализе случајева (*case studies*) где доминира холистички приступ који подразумева: - иницијативу „одоздо“; - принцип јединствене разноликости (Ђуричин, 2013). Као главни резултат оваквог приступа добијамо: а) могућност идентификовања феномена; б) могућност идентификовања структуре фактора који утичу на феномен; в) могућност идентификовања кључних показатеља успеха.

Предност холистичког приступа над хијерархијским је у томе што промовише иницијативу „одоздо“ (*self-management*). Савремено окружење је сложено и променљиво; врло је тешко сагледати дугорочне трендове; зато је неопходно смањити дистанцу између оних који формулишу стратегију и оних који је имплементирају.

Нову економију одликује: системски приступ (систематизација) уместо аутоматизације, интеграција уместо сегментације радних јединица, дистрибуција моћи, континуирано и доживотно учење и усавршавање јер је, на супрот специјализације, неопходна генерализација вештина и знања.

Управљање променама у организацији

Управљање променама је начин на који организације данас остварују циљеве због којих су основане.

Због карактера савременог пословног окружења у условима нове економије, способност управљања променама има изузетан значај. Карактеристике новог пословног окружења могу се анализирати са становишта најзначајних покретача промена, импликација њиховог утицаја и кључних фактора успеха. Управљати променама значи остварити системски и структурирани приступ у стварању (одрживе) промене понашања чланова у једној организацији.

Код управљања променама важно је да лидери буду свесних следећих чињевица које увек прате иницирање промене: - незадовољство оствареним резултатима; - незадовољство до тада имплементираним стратегијама; - постојање визије бољих решења која могу и морају да се саопште и објасне другима; - постојање стратегије за имплементацију промене и остварење жељеног стања; - отпор спровођењу промена увек постоји, али га је могуће превазићи.

Организација се посматра као удружена група људи који заједно раде на остваривању како појединачних, тако и заједничких циљева. Данашња информатичка ера захтева ниво организационе интелигенције који омогућује брзу реакцију на промене. При томе лидери имају задатак да управљају циљевима, структуром и процесима у организацији на начин да свако може независно да користи интелигенцију у унапређењу перформанси организације и да их усклађује са жељама свих заинтересованих страна и друштва у целини (с интересима свих удооничара).

На овај начин савремено схватање менаџмента афирмише људски аспект функционисања организације што се поставља у врх интересовања савремене теорије менаџмента која се бави управљањем променама. То значи да организација примењујући методе планирања перформанси ефикасности и контроле, оцењивања, интерне и екстерне евалуације, акредитације и друге, те унапређујући свој рад на бази стечених знања их ових поступака, има карактер учеће организације (*learning organization*).

Процес побољшања (увођења промене) сачињавају три међусобно повезане фазе: 1) иницирање промене (сагледавање и уочавање потребе за променом и стварање нове визије); 2) управљање променом (планирање и комуникација, стварање

поверења и оспособљавање запослених); 3) одржавање промене (институционализовање филозофије промене).

Организациона промена је начин на који организације могу да се прилагоде окружењу те се назива адаптивна промена. Међутим, обим и брзина данашњих промена има изглед лавине која се незадрживо обрушава на организацију и представља најтрауматичнији догађај и за саму организацију и за њене чланове. Преокупираност организационим променама зато и не треба да чуди па се због тога у теорији јавља више назива и концептуалних приказа исте појаве. Срећемо термине као што су организациони развој, трансформација, корпоративни преображај.

Како и с којим алатима се ухватити у коштац с управљањем променама као делом модерног менаџмента? *Change management* је заправо редослед целог низа процеса који се иницирају да би се обезбедила имплементација значајних промена на један системски постављен и контролисан начин.

Фокус *change management*-а није, па можда није чак ни примарно, на резултату који ће предузета промена донети. Битни су, заправо, ти нови, променом успостављени односи од којих се очекује да донесу жељене резултате. Разлог за наведено лежи у потреби да, практично, чим завршимо једну, изнова и изнова иницирамо друге промене и да њима управљамо. Сет, редослед и правилан низ процеса и адекватно успостављени односи помоћи ће да се исти резултат оствари и код иницирања и управљања наредном променом.

Од адекватне, свеобухватне стратегије управљања очекује се да испуни следеће задатке: - да води жељеном резултату и остварењу циљева; - да омогући одржива и мерљива побољшања; - да надограђује способности организације да и у будућности адекватно и правовремено одговара на промене. Један од циљева управљања променама је усклађивање људи и организационе културе са стратешким померањима с којима се организација сусреће да би се на тај начин превазишао отпор према промени и да би се повећао степен учешћа свих у постизању ефикасне трансформације и у остваривању циљева. Постизање одрживе промене увек мора да започне јасном перцепцијом садашњег стања у организацији. Након тога, потребно је да уследе адекватне и циљно-усмерене стратешке акције и опредељења.

Процес промене се најчешће примењује на промену постављених задатака и/или на промену структуре (структуралну промену). По својој природи, процес промене је у највећем броју случајева или инкременталног или трансформационог карактера.

Процес промене схваћен као пројекат са прецизно дефинисаним циклусима има више предности: - дефинише учинке које сваки учесник треба да оствари; - повећава вредност организације све удеоничаре (*stakeholders*); - убрзава ритам промене; - промовише континуирано учење и усавршавање. Веома је важно обезбедити да стратегије управљања променама буду вођене и усмераване према променама које неминовно морају да се десе, али не треба изгубити из вида активности на постизању личне трансформације неопходне да би пројекат (процес промене) био успешан.

Одговор на питање шта је то трансформација добијамо увидом у чињеницу да трансформација настаје као резултат добро припремљене, добро усклађене и добро вођене и имплементираних стратегија промене, а на тактичком нивоу транзиционог плана. Резултат овако постављених активности је метаморфоза организације у ново, жељено стање које је усвојило промену и сада у себи садржи жељене вредности, принципе и процесе. Крајње резултат је промена организационе културе која отвара пут и води ка континуелним побољшањима. Та континуелна побољшања, достигнута системским приступом, јесу одговор на константност промене и, истовремено, на променљиву природу промене.

Успех имплементације било ког значајнијег процеса промена зависи од људи који управљају тим процесом промене. Менаџмент као дисциплина се бави процесима и системима који обезбеђују непрекинуте и адекватне оперативне поступке, а лидери имају обавезу да едукују, ангажују, подстичу и мотивишу људске ресурсе да би се обезбедило следеће: - креативност; - адаптивност; - смањено отпор према променама. Све то је у циљу испуњавања потреба ради којих је организација иницијелно створена.

Менаџмент има кључну улогу у томе да се: а) промене осмисле; б) промене остваре. Менаџери развоја нивоа су ти који морају да инспиришу људе да употребе своје креативне могућности, енергију и вољу ради постизања и одржавања промене, и то промене и у понашању и у приступу (ставу).

У свакодневним активностима менаџмент има следеће улоге (у зависности од нивоа): виши ниво менаџмента: - да ствара визију; - да инспирише људе, мотивише их и усмерава; - креира процесе; - проактивно креира промене; - стално све посматра из „птичје перспективе“ да би сагледао ширу слику; - не дозвољава да организацијом завлада *status quo* и инертност. Средњи и нижи ниво менаџмента: - имплементира визију; - планира; - припреми буџет организације; - организује и надзире тимове; - управља дневним последицама инициране промене; дневно прати, мери и анализира (међу)резултате; - врши контролу; - решава проблеме било ког типа.

Одговор на питање зашто су организационе промене читава наука и зашто их је толико тешко спровести лежи у следећем (МекКинси, 2006): - преко шездесет процената значајних и комплексних предузетих промена буде у једном тренутку заустављено јер не дају очекиване резултате; - проблеми нису искључиво (па чак ни већински) на пољу техничких решења већ су последица лошег планирања или недостатка планирања и лошег управљања променама.

Превазићи отпор према променама

Искуства говоре да се све организације, практично увек, суочавају с врло снажним отпорима према променама. Шта је узрок толиком отпору нечему што увек треба да донесе нову вредност, нови квалитет? Људи се плаше промена из много разлога који су, да ствар буде тежа, међусобно различити и разнородно: - страх од непознатог и неизвесности; - људи се плаше да ли ће њихово знање и способности бити адекватни и по садржају и по обиму захтеваним променама; - промене захтевају нову енергију, нову визију и захтевају од људи да уложе нове напоре.

С друге стране, за менаџере је често проблем и да увиде да постоји потреба за променом и да по тој потреби делују. Одлука да до промена дође никада није лака одлука.

Раскорак између теорије и праксе, старог и новог, видљив је и у чињеници да се менаџери обучавају како да управљају процесима тако да те активности дају позитиван резултат. Међутим, евидентно је да управљање променама од менаџмента захтева да такође управљају и људским страховима, сумњама, отпором, збуњеношћу, и да их претворе у енергију и вољу за променом, да их каналишу у правом смеру и да их одржавају на потребном нивоу. И управо овај „људски лик“ промене је оно што менаџерима прави проблем јер од њих захтева више него широко поље знања и обучености, захтева знање економисте, менаџера, педагога, психолога, мотиватора.

Па ипак, друге нема. Управљање процесом промене и емоцијама у транзиционој фази јесте основни услов за успех промене било које врсте.

Отпор према променама често може да буде узрокован сукобљеним интересима и циљевима који постоје у оквиру саме организације, на пример, може да се

јави потреба да се повећају ангажована средства али постоји и захтев да се смањују трошкови. Усклађивање свих делова организације тако да сви комплементарно воде не ка остварењу појединачних циљева већ остварењу јединственог, заједничког циља организације – ово је можда и најтежи задатак у управљању променама и менаџменту уопште.

Ако ми не извршимо промене учиниће то неко други уместо нас. Човек је носилац и креатор промена, а у исто време пружа највеће отпоре променама због неизвесности које промене собом носе. Организација која учи много лакше прихвата промене јер се кроз учење сваки појединац мења па је онда лакше унети промене у целину организације.

Константност промене и њена променљива природа

Стари приступ променама базирао се на схватању да је промена *ad hoc* догађај, да је то једно, условно речено, ненормално стање које просто морамо, како год знамо и умемо, некако пребродити пре него што се све врати на старо, односно „нормално“ стање. Али, промене су одувек биле неминовне. *Status quo* не омогућава развој и не даје шансе за стварање нове вредности и новог квалитета. Речју, *status quo*, односно остајање на истом заправо никада није ни било могуће.

Међутим, до информатичког доба промене су биле значајно ређе, њихова динамика спорија а обим мањи те су оне деловале као један спорадичан, нежељен, проблематичан, али тек успутни и нередован догађај. Зато се с променама свако носио како је знао и умео, без теоријске подлоге и емпиријске подршке. Управо зато су само они вештији успевали да изађу на крај с промена (које су као такве неминовне); они највештији не само да су на добар начин излазили с променама на крај, већ су из тих активности излазили с новим квалитетом у односу на стање пре промене. Невични том послу су због промена пропадали.

С појавом информатичке револуције промене су просто „експлодирале“. Сада би свима нама о променама морало да буде јасно следеће: - промене су неминовне; - промене су сталне (*change is constant*), - промене имају променљиву природу; - размак између промена постаје све краћи и краћи те ми заправо живимо у стању непрекидних промена где једна сустиже другу.

Променљива природа промена (*changing nature of change*) већ се неко време помиње у анализама и предлозима решења везаним за ново, дигитално, информатичко доба (Форд, Форд, 1994). Кључно питање за постизање успеха једне организације је њена способност да се избор са радикалним, односно дисконтинуелним променама које је донело наше доба. Зато је организациони дисконтинуитет отворено питање како за организациону праксу, тако и за организациону науку.

Да би се обезбедили адекватни одговори неопходно је променити перспективу, дискурс из којег се сагледава организациони дисконтинуитет. Променљива природа промена мора се решавати с једне интегративне платформе која предвиђа комбиновање и континуелне и дисконтинуелне природе промена. Схватајући промене на овакав начин, организациони дисконтинуитет постаје само неминовни прелазни период између реда и нереда (хаоса) што се може објаснити повезивањем и еволуционих и револуционарних теорија промене. Све заједно, ово бисмо могли описати као концепт конструктивне деструкције који за свој резултат има нови квалитет (вредност).

Променљива природа промена захтева нове идеје како анализирати, поставити, објаснити и имплементирати организациону промену. Све више и више се потенцира интегративна перцепција која обједињује и континуелне и дисконтинуелне

нуелне аспекте промене (Диг, 2007) која се фокусира и на процесу промене, и на односу стабилности и промене.

Ово становиште тврди да инкременталне и фундаменталне промене нису узајамно искључиве већ да су, напротив, узајамно комплементарне. Као последица тога, организациони дисконтинуитет се не посматра као међуфаза између организованости и неорганизованости, између реда и нереда (хаоса). Дуалност која постоји у сваком па и најобичнијем организационом процесу, а то је дуалност између акције и структуре, је заправо главни *spiritus movens* у дисконтинуелној промени.

Промене више нису спорадичан догађај који се некако може превазићи; напротив, организација сада једино живи кроз одговоре на промене које јесу и остаће константне, а њихова динамика ће се све више убрзавати.

Да би организација опстала и испунила циљеве због којих је формирана, мора да сагледа чињеницу да послује у окружењу где је заправо промена нормално стање. Иницирање и управљање унутрашњим променама је једини начин који обезбеђује одговоре на промене у окружењу. Највећи успех оствариће организације које схвате да је промена заправо жељено стање, јер кроз адекватан одговор на промену организација расте, развија се и остварује нови квалитет. Покушаји да се задржи постојеће стање и некако заобиђу промене осуђени су на пропаст.

Многим организацијама недостаје шире знање о разлозима због којих су нови системи или нове структуре неопходне. Неопходно је сагледати који су то циљеви, фазе и услови управљања променама, као и методе и технике увођења промена. Организација се мора позабавити превазилажењем отпора према променама и начинима редуковања тог отпора, као и стратегијом савладавања отпора усмереног према променама.

Парафразирајући познату Ајнштајнову тврдњу, морамо бити свесни да се проблеми данашњице не могу решити истим оним размишљањем које је и проузроковало проблем.

Закључак

Организационе промене су углавном последица неке битне спољне силе (импулса); то, на пример, могу бити значајнији поремећаји на тржишту или драматично смањење средстава код буџетски корисника. Организације у највећем броју предузму усклађивања која имају техничку, структурну или стратешку природу да би довели своју организацију на један нови ниво у њеном животном циклусу. У том процесу организација се неминовно мора променити и побољшати своје активности, производе или услуге да би задовољила промењене потребе и критеријуме клијената.

Лидери не би ни у једном моменту смели да сметну с ума чињеницу да њихова организација није једина која се суочава с значајном променом. Ова чињеница имплицира два закључка: - нема начина да наставимо да радимо по истом суочени с спољним импулсима промене, и што пре то увидимо, то боље по организацију; - не само што морамо извршити транзицију, већ је морамо извршити на бољи начин од конкуренције.

Холистички приступ омогућава прецизирање стратегије као скупа узрочно-последичних веза које су добре за организацију као целину. За ово је неопходно да менаџери изврше идентификовање активности које имају улогу покретача жељених резултата.

У сагледавању, креирању и имплементацији промене неопходно је да лидери обезбеде холистички приступ како интерној, тако и екстерној комуникацији. Овакав вид комуникације у потпуности је у складу с новом, дигиталном економијом која подразумева дистрибуцију и пријем информација по систему сви-према-сви-ма, за разлику од претходног емисионог приступа (један-према-сви-ма). Појединци у организацији и мање организационе целине могу развити сопствене циљеве који кореспондирају са дефинисаним приоритетима.

Формулисање и примена стратегије није статичан процес; стратегија је корак у континуитету чији је оквир холистичко-системски приступ. Менаџмент треба да обезбеди ефикасну трансформацију мисије организације у акције појединца. Стратегија је један корак у логичком континуитету који усмерава организацију од генералне, опште мисије до конкретних одлука. Стратегија мора бити континуелан процес. Уметност вођења организације је у балансирању тензија кроз успостављање деликатне равнотеже између стабилности и промена, а у складу с холистичком начелом да се организације увек мора сагледавати као целина која је више него прост збир њених делова, односно не само веза делова у целини већ и веза делова са окружењем и веза целине са окружењем.

Мењање је врло напоран посао. При том, тешко је рећи шта је теже: мењати себе или мењати друге. Међутим, нова вредност која мора да проистекне из промене вредна је сваког, па и највећег напора.

Степен и брзина промена неће се мењати (Котер, 2001), бар не у скорој будућности. Напротив, конкуренција у већини грана још ће се заострити, а промене убрзати. Оно што подстиче брзину промена је технологија у најширем смислу те речи и знање, односно претварање знања у технологију.

На нове услове, ново – промењено – окружење организација мора да одговори на један про-активан, пажљиво припремљен и прецизно одмерен начин.

Потребно је да научимо будуће генерације како да конструктивно управљају променама. Факултети за менаџмент треба да буду школе лидерства и да понуде одговор на питање како успешно предводити промене, не изазивајући при томе деструктиван, дезинтегративан конфликт.

Сви морају да раде на остваривању заједничког циља, а за то је потребна комуникација између функционалних делова. Функционалне области једног система морају бити свесне тога како њихове активности утичу на друге компоненте система и на цео систем. Сваки део за себе мора имати разумевање како њихове активности евентуално могу да представљају опасност (ризик) за целину и за заједнички циљ.

Литература

- Adizes, I. (2004): *Managing Corporate Lifecycles*; Santa Barbara: The Adizes Institute
- Barnard, C.I. (1938): *The Functions of the Executive*; Boston: Harvard College
- Bridges, W. (2006) *Meet the Masterminds on Managing Transitions*, www.managementconsultingnews.com
- Bridges, W. (2003) *Managing Transitions: Making the Most of Change*; New York: Nicholas Brealey Publishing
- Burke, Warner W. (2011): *The Organization Change: Theory and Practice*; California: SAGE Publications Inc.

- Cameron E. & Green. M. (2004): *Making Sense of Change Management*; London: Kogan Page Limited
- Deming, W.E. (1993): *The New Economics for Industry, Government, Education*; Cambridge: MIT Press
- Drucker, P.F. (1995): *Managing in a Time of Great Change: Celebrating the 100 Years of P. Drucker*; Boston: Harvard Business School Press
- Ђуричин, Д, Јаношевић, С. Каличанин, Ђ. (2013): *Менаџмент и стратегија*, Београд: Економски факултет
- Francis, J.C. & Kelly, J.V.(1995): *Transforming Organizations*; New York: McGraw Hill Inc.
- Kotter, John P. (1996): *Leading Change*; Boston: Harvard Business School Press
- Kotter, John P. (2001): *The Heart of Change*; Boston: Harvard Business School Press
- Лековић, Б.. (2011): *Принципи менаџмента*, Бечеј: Пролетер а.д.
- Magretta, J. (2002): *What Management Is*; Boston: Harvard Business School Press
- Марковић, А. & Вученовић, В. (2002): *Изворишта мајсторства менаџмента*; Београд: ЈП ЕПС
- McKinsey & Co (2006): *Performance and Health: In Search of Sustainable Excellence*; доступно на: <http://solutions.mckinsey.com/>
- Милисављевић, М. (2012): *Промена и теорија менаџмента*; Београд: Сингидунум
- Радосављевић, Ж., Анђелковић, М., & Радосављевић, М. (2011). *Неопходност напуштања политичке и прихватање економске државе. Економика*, 57(4), 37-58.
- Радосављевић, М. (2012): *Strategy for learning from failure*, Intl journal of economics and law, Vol. 2, No. 4
- Savory, A. (1999): *Holistic Management: A New Framework for Decision Making*; Washington D.C.: Island Press
- Вученовић, В. & Радосављевић, Ж. & Марковић, А. (2011): *Само-организација*; Нови Сад: ФОРКУП
- Вученовић, В. & Марковић, А. (2011): *Изворишта холистичке теорије организације*; Нови Сад: ФОРКУП