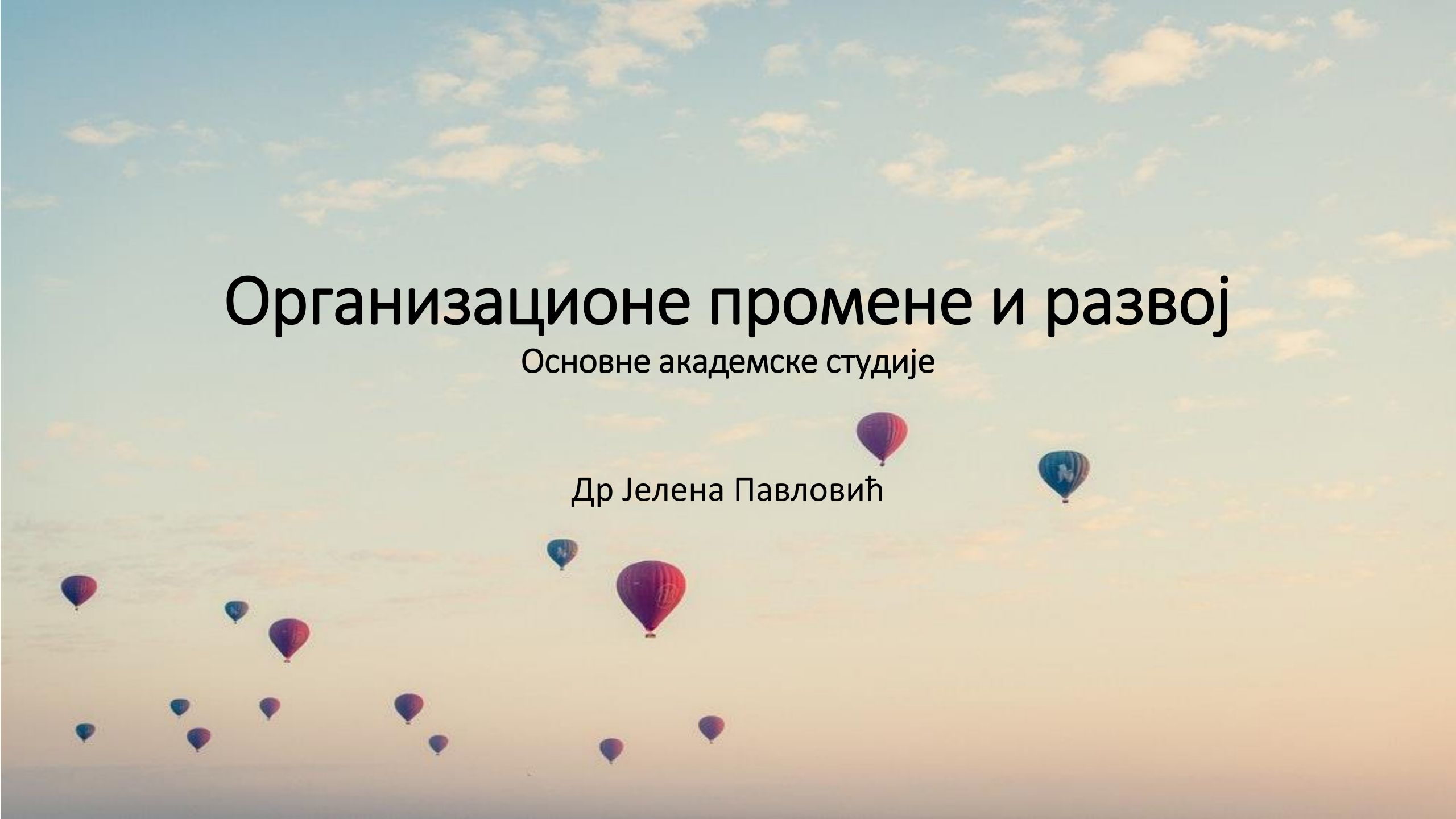


Организационе промене и развој

Основне академске студије

Др Јелена Павловић



Стратегије усклађивања и стратегије посвећености

СТРАТЕГИЈЕ УСКЛАЂИВАЊА

- Промена као процес имплементације
- Приступ одозго-надоле
- Промене у понашању
- Улога носилаца промена: уклањање баријера у имплементацији и усмеравање (nudging), а не принуда
- Улога запослених: „објекти“ промене

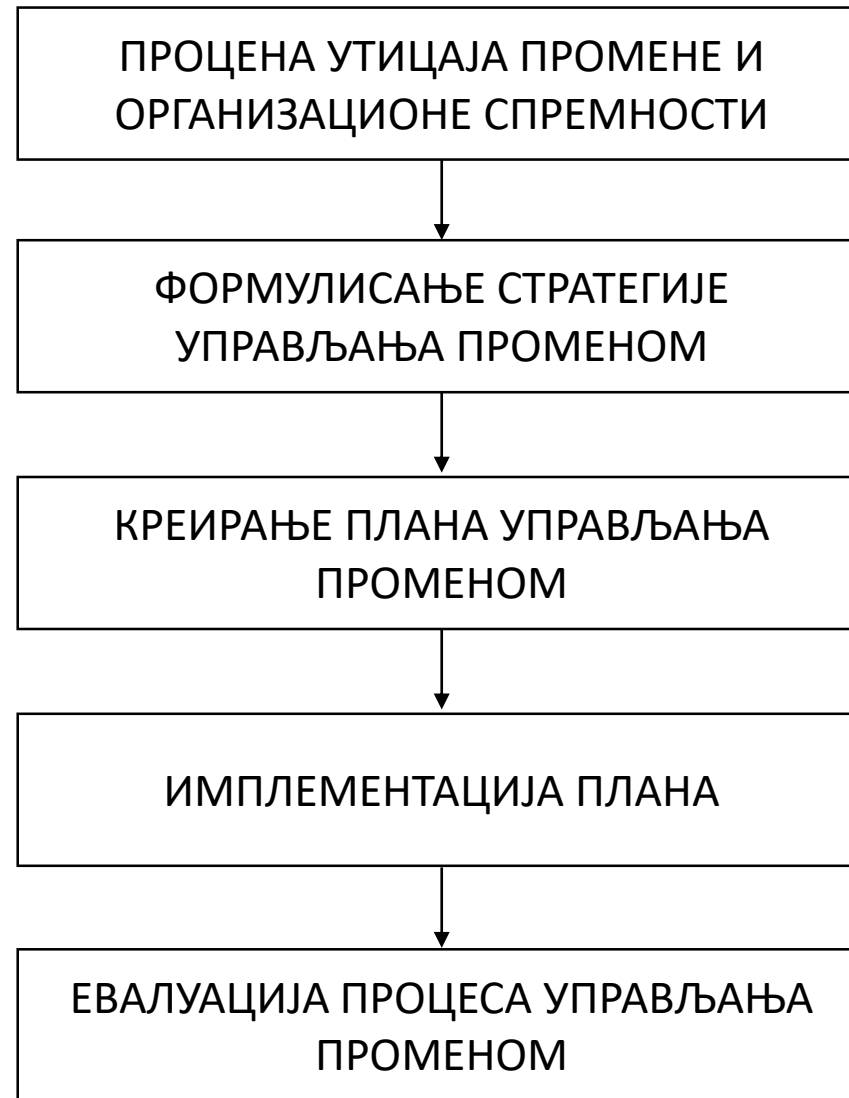
СТРАТЕГИЈЕ ПОСВЕЋЕНОСТИ

- Промена као процес промене уверења
- Партиципативни приступ
- Улога носилаца промена: обезбеђивање посвећености заједничкој визији будућности
- Улога запослених: агенси промене

„Усмеравање“ (nudging)

- Појам из бихејвиоралне економије којим се описује подстрек који води људе ка усвајању нових понашања.
- „Архитектура избора којом се понашање мења на предвидив начин без коришћења забране или примене економских подстицаја“ (Thaler and Sunstein, 2008).
- Улога антецедената у архитектури избора који воде ка „природном понашању“ (изостаје поткрепљивање избора)

АСМР



Зашто пројекти управљања
организационим променама пропадају?
И како водити организационе промене....

#1 Недовољно развијена свест о неопходности промене → Успостављање свести о неопходности промене

- 50% организација погрешни већ у првој фази
- „превише менаџера, премало лидера“
- Менаџери минимизују ризике и одржавају постојећи систем. Промена захтева нови систем, који захтева постојање лидера.
- Прва фаза типично пропада уколико довољно нових лидера не буде промовисано или регрутовано за сениорске позиције.
- Уколико је промена усмерена на читаву организацију, улога извршног директора је кључна.
- Потребно је учинити да status quo постане већи ризик него лансирање у непознатом правцу.
- Потребно је да 75% менаџмента искрено верује да актуелни начин рада није више прихватљив.

#1 Недовољно развијена свест о неопходности промене → Успостављање свести о неопходности промене

„Један извршни директор намерно је фабриковао највећу рачуноводствену кризу у историји компаније, стварајући снажан притисак Вол Стрита. Један председник сектора захтевао је да се спроведе истраживање о задовољству корисника, знајући да ће резултати бити изузетно лоши... Наизглед, овакви потези могу се учинити несмотреним и ризикантним. Али, ризик постоји и када се игра на сигурно: уколико степен ургентности није довољно напумпан, процес трансформације не може успети, чиме се угрожава дугорочни опстанак организације“ (Kotter, 1995)

#2 Недовољно јака коалиција за креирање промене → Креирање моћне водеће коалиције

- Велике трансформације често крећу од једне или две особе, али потребно је да се током времена створи већа руководећа коалиција.
- Задатак коалиције: креирање заједничке посвећености врхунским перформансама у току процеса трансформације.
- Шта чини коалицију моћном: титуле, информације, експертиза, репутација и односи
- У малим организацијама 3-5 особа; у већим 20-50 особа.
- Кључну улогу имају највиши руководиоци, али би коалиција требало да функционише ван уобичајених хијерархијских протокола.
- Погрешно очекивати да коалицију воде директори људских ресурса.

#3 Одсуство визије → Креирање визије

- Водећа коалиција ствара слику будућности коју је лако комуницирати запосленима, клијентима и другим интересним странама.
- Визија појашњава правац у коме организација треба да се креће.
- Често прву скицу направи једна особа, а затим коалиција дорађује визију у периоду од неколико месеци.
- Поред визије потребно је креирати и стратегију за њено остваривање.
- Планови и директиве нису визија! Визија инспирише!
- „Златно правило је да ако није могуће пренети визију за пет минута или мање, тако да реакција буде разумевање и интересовање, фаза 3 још увек није завршена“.

#4 Неадекватно комуницирање визије → **Комуницирање визије**

- Недовољно комуникације! Један састанак, говор извршног директора...
- „Трансформација није могућа уколико стотине или хиљаде људи нису спремни да помогну, често уз краткотрајна одрицања. Запослени неће бити спремни на одрицања, чак и ако нису задовољни постојећим стањем, уколико не верују да је промена могућа“
- Поруче о трансформацији укључене у све аспекте рада: састанци, процене учинка, рутинске дискусије итд.
- Употреба свих канала комуникације!
- Четврта фаза је посебно изазовна уколико промена подразумева отпуштања запослених.
- Двоструке поруке – комуникација и понашање неусклађени!

#5 Препреке на путу остваривања нове визије се не отклањају → Охрабривање запослених да се понашају у складу са визијом

- Охрабривање запослених да испробају нове приступе, генеришу нове идеје и буду лидери промена.
- Отклањање баријера: организациона структура, процене учинка које подстичу на избор између нове визије и личног интереса, менаџери који одбијају да се промене, захтеви менаџера који нису конзистентни са визијом...
- Мотиви „блокера“ и одсуство искуства у отклањању баријера.
- Хијерархизација баријера и нужност отклањања највећих!

#6 Одсуство систематичног планирања „брзих победа“ → Планирање и остваривање „брзих победа“

- Дугорочне трансформације могу да буду осујећене уколико нема краткорочних успеха и признања.
- Менаџери често доживљавају притисак да произведу брзе победе!
- Слављење „брзих победа“ омогућава да ургентност остане на релативно високом нивоу упркос дугорочној трансформацији.

#7 Прерано проглашавање победе → Консолидовање

- Све док промене не постану део организационе културе (5-10 година), могућа је регресија.
- Уместо проглашења победе, коришћење малих успеха за консолидовање и суочавање са све већим изазовима.
- Свест да трансформације трају годинама, а не месецима.
- Врхунац видљивих промена типично око 5 година након почетка трансформација.

#8 Промена није интегрисана у организациону културу → Институционализовање нових приступа

- Промена је трајна када је део организационих рутина, социјалних норми и заједничких вредности.
- Уколико промена није интегрисана у културу, нова понашања нестају чим се отклони притисак за произвођењем промене.
- Институционализацију нових приступа олакшава: (1) указивање на ефекте нових начина рада на унапређивање организационих перформанси; (2) нова генерација руководиоца заиста персонификује нови приступ (сукцесије и развој лидера).

КРЕИРАЊЕ УРГЕНТНОСТИ ПРОМЕНЕ

КРЕИРАЊЕ МОЋНЕ ВОДЕЋЕ КОАЛИЦИЈЕ

КРЕИРАЊЕ ВИЗИЈЕ

КОМУНИЦИРАЊЕ ВИЗИЈЕ

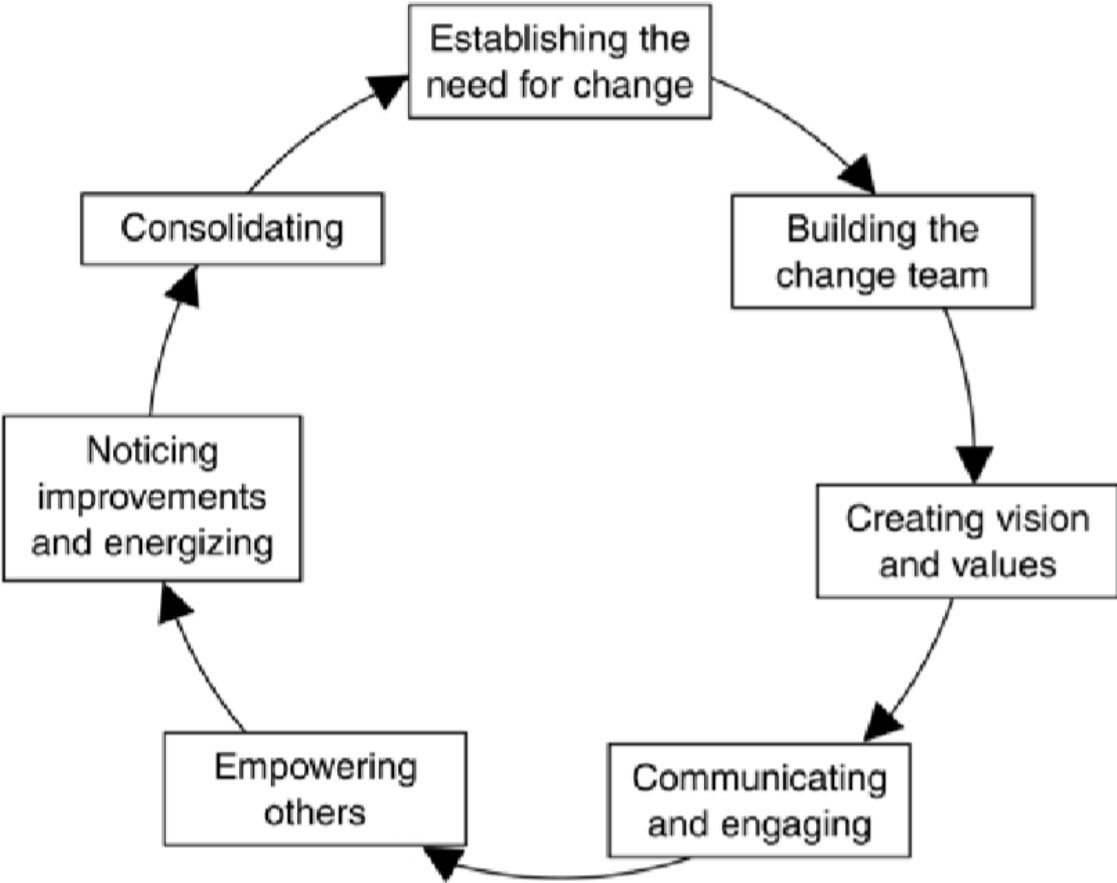
ПОНАШАЊЕ У СКЛАДУ СА ВИЗИЈОМ

„БРЗЕ ПОБЕДЕ“

КОНСОЛИДОВАЊЕ

ИНСТИТУЦИОНАЛИЗОВАЊЕ

Линеаран или цикличан процес?



Питања за анализу

- Којим фазама Левиновог модела одговара Котеров приступ 8 корака?
- Да ли је Котеров модел ближи стратегијама управљања или стратегијама посвећености? Зашто?
- Шта су предности Котеровог модела?
- Шта су нека од могућих ограничења Котеровог модела?

Ограничења Котеровог модела?

- Линеарност модела.
- Да ли је увек могуће унапред детерминисати крајњу визију?
- Фаворизовање раних фаза, а тешкоће заправо долазе у каснијим фазама.
- Одозго-надоле приступ.
- Недостају детаљи о понашању људи у процесу организационих трансформација. Стратегија, структура и систем насупрот отпору променама и изградњи посвећености.