



Miljenko Cimeša je samostalni savjetnik, stručnjak za strategiju i organizacijski razvoj. Predsjednik je SoL-a Hrvatska (Društva za organizacijsko učenje Hrvatske) te urednik i član uprave portala Quantum21.

Uvodnik

Miljenko Cimeša

Restrukturiranje koje omogućuje ljudima da razmišljaju na isti način, ostavlja ih slijepima kao i prije. - Benjamin Gilad

Promjene su bez sumnje jedan od najvažnijih fenomena suvremenog društva, te je stoga normalno da se portal **Quantum21.net** osvrne na njih.

Prema rezultatima brojnih istraživanja, stopa neuspjeha inicijativa za promjene kreće se na razini od 60 do 80%! Izvori tih problema ne mogu se otkloniti boljim stručnim savjetima, boljim savjetnicima ili većom posvećenošću lidera. Oni leže u prevladavajućem mehanicističkom svjetonazoru.

Mehanicistički svjetonazor promatra i koncipira organizacije kao strojeve, s fiksnom podjelom rada, krutom hijerarhijom i detaljnim pravilima djelovanja. Tako koncipiranim organizacijama ciljeve utvrđuju upravljači/menadžeri (pri čemu se upravljanje obično tumači kao "nametanje volje jedne skupine drugoj"). Budući da su tako koncipirane organizacije nesposobne za samo-mijenjanje, one se mijenjaju pod utjecajem vanjskih, menadžerskih intervencija. Na tragu takvog načina razmišljanja razvio se pristup **upravljanje promjenama** (eng. *change management*) kojeg smo, zbog svega navedenog, namjerno izbjegli u nazivu teme mjeseca.

Prema tom pristupu, menadžeri planiraju, programiraju, koordiniraju i kontroliraju organizacijske promjene. Logika jednostranog nametanja rezultira bilo pasivnom poslušnošću, bilo otvorenim otporima članova organizacije. Krajnji ishod takva procesa jesu kratkoročne i površne promjene.

Alternativni pristup promjenama je tzv. pristup **vođenja i pospješivanja promjena** koji se temelji na organskom svjetonazoru i percepciji organizacije kao živućeg sustava. Prema tom pristupu promjene u organizaciji uvijek treba započeti s nečim malim (npr. pilot projektima). Daljnji razvoj iniciran pilot projektom odvija se u skladu s prirodnim procesom interakcija između *podržavajućih i ograničavajućih sila*. Klasičnu metaforu vozača koji upravlja automobilom (koji zna kamo želi doći i posjeduje upravljačke mehanizme za ostvarenje svoje namjere)

ovaj pristup zamjenjuje **metaforom vrtlara**. Za razliku od vozača, vrtlar ne može upravljati rastom biljke. Umjesto toga on može svu svoju energiju usmjeriti na prepoznavanje i njegovanje sila koje potiču rast biljke (npr. okopavanje, zalijevanje, gnojenje, obrezivanje), kao i na prepoznavanje i otklanjanje sila koje ograničavaju rast (kao što su mraz, suša, nedostatak kisika i mineralnih tvari).

Nadalje, **razvoj sposobnosti učenja** iznimno je važna komponenta kod ovog pristupa organizacijskim promjenama. Sposobnost učenja obuhvaća:

1. *Aspiracije* - sposobnost da se otkrije što se zaista želi ostvariti te da se tada zajednički usmjere naponi kako bi se to zaista i ostvarilo,
2. *Reflektivnu konverzaciju* - individualnu i grupnu sposobnost promišljanja i propitivanja dubokih uvjerenja,
3. *Konceptualizaciju* - sposobnost razumijevanja širih sustava i sila koje u njima djeluju.

Navedene sposobnosti s jedne strane potiču osnažujuće sile, a s druge strane omogućuju pravovremeno prepoznavanje i djelovanje u odnosu prema ograničavajućim silama.

U svjetskoj praksi, pa tako i u hrvatskim poduzećima, promjene na razini pojedine tvrtke najčešće obuhvaćaju ove sadržaje:

restrukturiranje, reinženjering poslovnih procesa, uvođenje upravljanja kvalitetom i sl.

Pojam "restrukturiranje poduzeća" obuhvaća financijske, tehnološke, organizacijske, vlasničke i operativne promjene. Taj pristup u sebi sadrži inherentnu konstrukcijsku pogrešku radi korištenja mehanicističkog pristupa gdje programe restrukturiranja kreira uprava, a srednji i niži menadžeri te zaposlenici ih zatim provode. Takav pristup izaziva brojne probleme. Neki od njih su:

1. *Nesporazumi između kreatora i izvođača programa*. Uzroci nesporazuma mogu biti komunikacijske prirode (kreatori programa ne znaju drugima prenijeti svoje namjere) ili političke (jer programi

restrukturiranja obično mijenjaju postojeću distribuciju moći u organizaciji),

2. *Nedostatak privrženosti*. Kada se programi promjena oktroiraju odozgo, oni se od podređenih obično doživljavaju nametnutima. Posljedično tome, oni im nisu privrženi. Osim toga, na nedostatak privrženosti značajno utječe **kredibilitet lidera** koji pak ovisi o njihovoj "usklađenosti riječi i djela",

3. *Doseg intervencija*. Programi restrukturiranja organizacije obuhvaćaju samo vidljive aspekte njene realnosti (struktura, procesi, proizvodni asortiman i sl.) No, pored vidljivih postoje i nevidljivi aspekti organizacijske realnosti: vrednote, mentalni modeli članova organizacije, svrha, zajednička vizija i zajednička volja. Promjene elemenata vidljive realnosti (npr. organizacijske strukture) bez promjene elemenata nevidljive realnosti (npr. mentalnih modela) ostavljaju ljude "slijepima kao i ranije". **Danas je već potpuno jasno da je za ostvarivanje dubokih i trajnih promjena nužno promijeniti način razmišljanja ljudi.**