



Piše: Marija Pavić

Upravljanje promenama

Još 80-ih godina prošlog veka ljudi su imali potrebu da analiziraju specifičnosti promena i prilagođavanja na njih kako bi ih u što većoj meri stavili pod svoju kontrolu. Kao rezultat ovih napora, nastala su brojna istraživanja i knjige na temu upravljanja promenama (eng. change management). Ukoliko bismo želeli da definišemo upravljanje promenama, mogli bismo da kažemo da je to proces odlučivanja, kao i razvijanja i sprovođenja plana pristupa promeni u organizaciji – kako bi se neophodne promene sprovodile što lagodnije i efikasnije.

Mnogi će se složiti s tvrdnjom da je u samoj ljudskoj prirodi u određenoj meri prisutan strah od promena, odnosno težnja ka stabilnosti i sigurnosti. Međutim, nema te osobe ili te kompanije kojoj se tokom života, godine, meseca, dana ne desi niz nekih promena, niz nekih odluka gde mi sagledavamo da li ćemo nešto da radimo na stari način ili ćemo nešto da preduzmemo pa da to bude drugačije. U nekim situacijama, kao što je na primer situacija izazvana pandemijom korona virusa, dešava se oko nas čitav splet spoljašnjih promena, koje onda iziskuju i unutrašnje promene. Pojam *unutrašnje* može da podrazumeva organizacione, sektorske ili timske promene, koje su konkretno u vezi s našim radnim mestom, a može da se odnosi i na neke naše lične, životne promene kroz koje prolazimo. Pozvala bih vas da u toku čitanja ovog teksta malo **razmislite** i **sagledate** okolnosti, sagledate sebe i odluke koje hoćete da donesete, a posebno da **osvestite** kako gledate na te promene s kojima se suočavate. Da li ih vidite kao neku *nemilu stvar* ili pak kao neku *priliku* ili nešto što može da vas odvede na neki naredni evolutivni nivo u vašem poslovanju ili životu?

Kao što postoje ljudi koji vole stabilnost, izvesnost, nizak nivo adrenalina u krvi i oni koji su potpuna suprotnost, tako se i same promene razlikuju među sobom. Ako bismo polarizovali karakteristike promena, mogli bismo da pričamo o promenama koje su željene ili neželjene, pozitivne ili negativne, lake za sprovođenje ili iziskuju veliki angažman, predvidljivog ili neizvesnog ishoda, prijatne ili stresne. Od ovih karakteristika zavisi i koje veštine su nam potrebne kako bismo se na adekvatan način nosili s njima. Ako bismo se zadržali na ovim pozitivnim karakteristikama, mogli bismo da

zaključimo da one zahtevaju skroman set veština. S druge strane, one promene koje imaju negativne karakteristike (**neželjene, naporne, stresne i s negativnim ili nepredvidivim posledicama**), od nas traže dosta angažmana, one često zaustave naše poslovanje, naš život i traže od nas neko „šaltanje“ i neki *stand-by* za uobičajene stvari. Upravo su to situacije u kojima posebno dolaze do izražaja naše veštine upravljanja promenama, koje mogu da pokrenu promene.

Mi bismo mogli da na promenu gledamo kao višestepni proces. Zamislite koncentrične krugove koje kapljica napravi kad padne u vodu. Ta kapljica pri dodiru s vodom izaziva neke talase i upravo ti talasi mogu da posluže kao slikovit opis etapa koje se javljaju u kompleksnoj

Mnogi će se složiti s tvrdnjom da je u samoj ljudskoj prirodi u određenoj meri prisutan strah od promena, odnosno težnja ka stabilnosti i sigurnosti. Međutim, nema te osobe ili te kompanije kojoj se tokom života, godine, meseca, dana ne desi niz nekih promena, niz nekih odluka gde mi sagledavamo da li ćemo nešto da radimo na stari način ili ćemo nešto da preduzmemo pa da to bude drugačije. U nekim situacijama, kao što je na primer situacija izazvana pandemijom korona virusa, dešava se oko nas čitav splet spoljašnjih promena, koje onda iziskuju i unutrašnje promene.

spoljašnjoj promeni. Prvi talas bi predstavljao prvu **reakciju** na „udar“. Često se pod tim udarom misli taj prvi dan, prva nedelja, baš ono prvo vreme kada važi parola „snađi se“. U našem primeru s korona virusom to bi bila izolacija i promene u našem radu i funkcionisanju (ili promena značajnih *stakeholdera*). Drugi talas označava **navikavanje** i pripremu za postepeno otvaranje. Narednih nedelja od početka promene mi polako već imamo novu stvarnost, iako je ona možda privremena. Mi možda i dalje ne znamo kako će izgledati naš život za par meseci ili za par godina, ali znamo barem kako će izgledati narednih par dana,

znamo kako izgleda naš trenutno uobičajeni radni dan, imamo neku izvesnost šta će se dešavati u tim danima. Neki aspekti vraćanja na staro nas tek čekaju i to nas onda smešta u ovaj drugi talas. Ono što takođe može da se desi u ovoj etapi je još jedan udar, što se zapravo i dogodilo u našem primeru s virusom. Posle zatišja preko leta desio se ponovljeni udar na jesen i ovakav udar će takođe da se očita i u našem poslovanju, na neki način. Treći talas predstavlja **snalaženje** s posledicama „udara“. U ovoj etapi nailazimo na neke posledice svega onoga što se prethodno desilo. Ono što nam sledi je, u stvari, sagledavanje domino efekta svega što se dešavalo protekle godine i šta će nam to doneti u budućnosti. Pitanje je koliko će dugo trajati treći talas i kog će intenziteta biti. Tek nakon toga dolazi četvr-

ti talas, talas **oporavka**, u kome se opet vidi uzlazna putanja i stvari se sređuju, ekosistem se oporavlja. Svaka ova etapa je, u stvari, proces.

Još jedan način da opišemo ciklus upravljanja promenama je putem 6 koraka:

1. prikupljanje informacija, analitika i pozicioniranje
2. prilike u krizi i potencijalne opcije
3. odabir promena (ciljeva) koje su prioritet
4. iniciranje promene i predviđanje prepreka
5. planiranje promene i saopštavanje promene
6. implementacija, evaluacija i ažuriranje plana

Važno je da ovde naglasim značaj pripreme, jer kao što kaže krilatica „Ukoliko ne uspete da se pripremite, pripremite se da ne uspete.“

U ovom **PRVOM KORAKU** pri prikupljanju informacija i pozicioniranju sebe najbolji način da to uradimo je tako što ćemo stvoriti neki red i posložiti stvari. Na primer, kad razmišljamo o nekoj promeni, mi možemo da se pitamo: *Šta se dešavalo? Gde smo trenutno? Šta predviđamo da će se desiti? Čemu stremimo?* Na svako od ovih pitanja možemo da odgovorimo fokusirajući se na različite nivoe, počevši od globalnog, zatim lokalno, a potom sve uže i subjektivnije da se fokusiramo – na našu industriju, organizaciju, sektor i konačno da dođemo do one baš krajnje subjektivne prizme, odnosno da se zapitamo „Šta se to dešava u meni? *Kakvo je trenutno stanje u meni kao osobi?*“

Nakon ovoga sledi **DRUGI KORAK** kada treba malo detaljnije da **sagledamo prilike** i potencijalne opcije. Dakle, imajući u vidu budućnost treba da razmislimo *za koga mi radimo, šta radimo, kako, čime i s kim radimo*. U ovom koraku sužavamo našu analitiku na to ko bi bili naši klijenti, naši direktni ili indirektni korisnici. Šta se dešava u narednim nedeljama, mesecima, a šta se dešava u narednim godinama? Da li na nekom od ovih polja ili čak na svim ima nekih prilika koje nam nude ove nove okolnosti da bi moglo da dođe do neke promene u našem poslovanju? Daću vam primer kako su u Kini napravili neverovatnu tržišnu priliku gde su kompanije koje su morale da pošalju ljude na

Kao što postoje ljudi koji vole stabilnost, izvesnost, nizak nivo adrenalina u krvi i oni koji su potpuna suprotnost, tako se i same promene razlikuju među sobom. Ako bismo polarizovali karakteristike promena, mogli bismo da pričamo o promenama koje su željene ili neželjene, pozitivne ili negativne, lake za sprovođenje ili iziskuju veliki angažman, predvidljivog ili neizvesnog ishoda, prijatne ili stresne. Od ovih karakteristika zavisi i koje veštine su nam potrebne kako bismo se na adekvatan način nosili s njima.

prinudni odmor automatski stavile na raspolažanje te svoje zaposlene, iznajmile ih kompanijama koje su imale potrebe za povećanom radnom snagom. I u Srbiji se ista prilika javila, lanci supermarketa su imali ozbiljan problem u jednom periodu da nađu nove zaposlene, jer su među već zaposlenima imali kategorije koje su morale da se povuku kući, a nije imao ko da im bude u radnjama i uopšte nisu stizali da zaposle nove ljude. S druge strane imali smo restorane gde zaposleni nisu mogli da rade i oni su mogli da budu iznajmljeni tim lancima

supermarketa ili drugim velikim kompanijama. Mi bismo verovatno mogli da iznedrimo neverovatno kreativne i konstruktivne ideje šta je to što može da se uradi, kao prilika ovih nemilih okolnosti. Mogla bi da se sagledaju globalna rešenja, da vidimo šta su zemlje širom sveta radile, a to ne postoji kod nas, pa da to rešenje usvojimo. Još jedan način je da se zamislimo kako će izgledati rukovođenje, rad s klijentima ili šta god za 20-25 godina od sada, a potom da se zapitamo šta je to što bismo mogli da preuzmемо odatle, sve ono što ima smisla i primenimo već sada i nađemo rešenja za sadašnje probleme. Šta bismo preuzeli? Dakle, ne moramo da imamo pandemiju da bismo bili proaktivni u sagledavanju trenutnog i željenog stanja i da bismo mogli sebi da odredimo koje su to promene u koje želimo da uvedemo sebe i svoju organizaciju.

Ukoliko bismo želeli da definišemo upravljanje promenama, mogli bismo da kažemo da je to proces odlučivanja, kao i razvijanja i sprovođenja plana pristupa promeni u organizaciji – kako bi se neophodne promene sprovodile što lagodnije i efikasnije.

Nakon što sagledamo šta bismo sve mogli potencijalno da kod sebe promenimo, a pod pojmom sebe mislim na svakog od nas lično, sopstvenu organizaciju i šire okruženje, ulazimo u **TREĆI KORAK** kada je jako bitno da onda odlučimo od svega toga šta je neophodno, šta je prioritet, i da postavimo nešto što nazivamo „tematski cilj“ odnosno **privremeni, kritični cilj**. To je promena koja mora da se desi, hteli mi ili ne. Morali smo da naučimo da radimo od kuće, nismo imali iz-

među ostalim, bora. S druge strane, postoje neke promene koje nisu toliko pod moranjem. Ovde je naš zadatak da vidimo šta je to sve što bi *moralo* da se desi u narednom periodu, a šta je to što je *poželjno* da se desi.

ČETVRTA FAZA je **pokretanje promene**, u smislu da mi sagledamo ko su tu nama učesnici, ko nosi koju ulogu, ko bi trebalo da nam bude inicijator, nosilac, ko je onaj koga se na kraju tiče ta promena. Svi ti učesnici treba i da umeju da prođu, da imaju sposobnost,

kvalifikacije, znanje, da dobiju informacije, da prođu kroz tu promenu, ali isto tako i da budu motivisani, a mi treba, kako god znamo i umemo, da pomognemo da oni budu motivisani za prolazak kroz ceo taj proces.

PETI KORAK nam govori da je jako bitno da se priča ne svede na našu puku ideju, koliko god ona bila sjajna, koliko god naša odluka bila pametna, ideja bez plana je jedno veliko ništa i zbog toga je neophodno **planirati i saopštiti promenu**. U suprotnom, velika je verovatnoća da omanemo, da ne budemo efikasni, da napravimo niz propusta.

Taj plan uz redovno ažuriranje povećava verovatnoću da u **ŠESTOM KORAKU** – samom **procesu implementacije** imamo prelazak od jednog kvazi, neodređenog cilja,

koji više liči na viziju nego na cilj, do nečega što je SMART. Ne samo SMART cilj, nego realizovan, konkretan niz naših aktivnosti, koje kad se osvrnemo čine jednu ozbiljnu promenu.

Iz mog iskustva, kada je bila kriza u toku 2008. i 2009. godine, tada su organizacije za usluge razvoja tj. naše branše samo „zavrnuili slavinu“ u jednom trenutku – tako da smo od klijenata dobijali samo komentare da sačekamo. Šta smo mi uradili? Odmah smo pozvali klijente i s njima porazgovarali šta je to što njima treba, kako oni vide način da se s malim budžetima i dalje bave razvojem. Suština je da šta god da se dešava nekada odgovor mogu da nam daju upravo oni ljudi za koje mi nešto sada smišljamo.

Upravo struktura i procesni pristup promenama jesu ono što doprinosi promeni i čini da iz pozicije zatečenosti, nesnađenosti i prepuštanja sudbini, preokrenemo situaciju i stanemo na mesto s koga mi upravljamo promenom i držimo je pod svojom kontrolom u meri u kojoj je to moguće.☺



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