

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

Akademik Rajko Vujačić
Mr Radoica Luburić

Predavanja III i IV

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Da podsjetimo na tri ključna pitanja uspješnog upravljanja.
 1. Kako da uspješno upravljate sobom?
 2. Kako da uspješno upravljate promjenama ?
 3. Kako da uspješno upravljate konfliktima?
- O tome kako da uspješno upravljate sobom, govorili smo na prethodnom predavanju. Danas ćemo nastojati da odgovorimo na preostala dva pitanja.
- Vidjećete zašto su ova pitanja toliko važna, šta ih karakteriše, te naročito, zašto promjene i konflikti proizilaze jedni iz drugih? No, pođimo redom.

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

2. Kako da upravljate promjenama

(Promjene znače život. Sve je podložno promjenama, samo su promjene stalne)

1. Ne opirite se promjenama nego im idite u susret, kreirajte ih i sprovodite

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

«Napredak je nemoguć bez promjene, a oni koj ne mogu da promijene svoj um ne mogu ništa da promijene»

(Džordž Bernard Šo)

«Baš zato što je promjena konstanta, temelji moraju da budu izuzetno jaki»

«Menadžment mora da održi dinamičku ravnotežu između promjene i kontinuiteta»

«U vrijeme brzih strukturalnih promjena, jedini koji preživljavaju su lideri promjena. Lider u promjeni vidi mogućnost»

«Lideri promjena treba da izgledaju probleme a da pothranjuju mogućnosti»

«Najefektivniji način da se uspješno upravlja promjenama jeste da se one kreiraju»

(Piter Draker)

«Istinski nosioci i zagovornici promjene čine manje od 10 procenata poslovnog svijeta. Oni se odlikuju hrabrošću – ne prezaju od opasnosti koju sa sobom nose nepoznato»

(Džek Velč)

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Upravljanje promjenom (engl. Change Management) je skup postupaka pomoću kojih u organizaciji treba uspješno da se sprovede neka promjena.
- Zasnovano na iskustvu da je sprovođenje promjene, posebno u organizacijama, jedna od najneizvjesnijih aktivnosti, tek oko četvrtina svih projekata promjena u organizacijama završava se uspijehom.
- Upravljanje promjenama dobija dramatično na važnosti i postaje predmet intenzivnih proučavanja.

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Dobro projektovano upravljanje promjenom biće usmjereno na to da se motivacija zaposlenih, pogotovo onih koji imaju važnu ulogu u njenom projektovanju i implementaciji, dovede na najviši, a otpor na najniži mogući nivo.
- U organizaciji je neophodno uspostaviti takvu klimu da se planirana promjena ne doživljava kao uzrok nestabilnosti, potresa, neizvjesnosti ili propasti, nego kao prilika za unaprjeđenje i razvoj, ne samo organizacije u cjelini nego i svakog pojedinca u njoj.

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Jedan od ciljeva promjene koje neke organizacije pokreću u kratkim ciklusima jeste navikavanje zaposlenih da je doživljavaju kao nešto redovno, a ne kao nešto izuzetno.
- Iskustvo pokazuje, da je većina zaposlenih često spremnija na promjene nego što se to u početku očekuje.
- Zaposleni će prihvatiti loše vijesti ako su saopštene i obrazložene otvoreno i u potpunosti. Međutim, zaposleni će uvijek prepoznati neistine, prikrivanje istine i propagandu i redovno ih odbijati.

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Prihvatanje neophodnih promjena od strane ne samo menadžmenta, nego i zaposlenih, ključ je za dugoročniji uspjeh organizacije.
- Da li su promjene, kako tvrde mnogi teoretičari i praktičari menadžmenta, uslov svih uslova?
- Jesu, i tu nema dileme. No, promjene, same po sebi, nijesu nikakva garancija za uspjeh organizacije, ali jesu šansa za uspjeh, kao što mogu biti i još jedna šansa - za novi neuspjeh.
- Zašto je to tako?

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Zato što se mora dobro procijeniti kada je **najpovoljniji trenutak za otpočinjanje promjena...**
- Zato što se mora unaprijed utvrditi **ko će da ih vodi i sprovodi, na kojim nivoima, sa kojim snagama podrške...**
- Zato što se mora dobro voditi računa **kojim tempom i na koji način ih treba sprovoditi** (krajnje pažljivo, osmišljeno, programirano i kontrolisano, a ne bez «kočnica», bez sinhronizacije i «glavom bez obzira», organski a ne mehanički).

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- *Piter Draker* je upozoravao da prije nego što krenete u promjene dobro osmotrite koje korake možete da preduzmete «*i da biste se promijenili i da biste stabilizovali promjenu*».
- Kada donosite odluku ili sprovodite promjenu, zapitajte se «*koga treba obavijestiti o tome*».
- Za mene je «*tenzija između potrebe za kontinuitetom i potrebe za inoviranjem i promjenom*», veli Draker, «*bila ključna za društvo i civilizaciju*».

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- No, pošto **promjene znače život**, onda ih i organizacije moraju sprovesti, ne na laički način, već kroz studiozno osmišljen i pripremljen program promjena.
- *Ali, kako sprovesti program promjena, kada su Birokrati, koji se tako žustro opiru promjenama, svuda oko nas – pitao se i profesor **Isak Adižes**?*
- U knjizi *Upravljanje promjenama*, **Adižes** na ovo pitanje odgovara ovako:

MENADŽMENT KULTURNIH REASURSA

- *«Zašto se Birokrati opiru promjenama? (...) Oni razmišljaju o posljedicama koje promjena sa sobom donosi i zato kažu da je promjena nemoguća. 'To je preveliki rizik' ili 'To je suviše skupo', kažu. Oni stvari razmatraju sa tačke njihove primjene, a šanse shvataju kao moguće probleme».*
- *Najviše se uplašim, veli Adižes, «kada radimo dijagnozu stanja jedne organizacije i kada ih pitam 'Kako je?' oni odgovore 'Super. Nema problema'. Imajte na umu da su najmirnija mjesta na svijetu groblja. Tamo se ništa ne dešava i nema nikakvih problema. Takva je smrt. Biti živ znači raditi na rješavanju problema. Rasti znači rješavati složenije probleme».*

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- U svojoj knjizi *Težnja ka top formi*, Adižes, pak, navodi simptome koji karakterišu organizacije u kojima je birokratija pustila duboke korijene, te u kojoj se fazi starenja ona nalazi:
 - *Atmosfera je mirna i uljuljkana;*
 - *Ljudi niti mnogo rade, niti su dobro plaćeni. Međutim, naizgled su zadovoljni pošto nijesu pod pritiskom da rade;*
 - *Nema odgovornosti za rezultate;*
 - *Kompanija je izgubila kontakt sa tržištem i svojim klijentima;*
 - *Svakodnevni rutinski poslovi su veoma predvidljivi. Sjutrašnjica se neće razlikovati od današnjice. Sve je predvidljivo, planovi, procedure, izvršenja, nagrade, odluke o kadrovima;*
 - *Zbog pobožnog pokoravanja pisanim zakonima otpuštanja su rijetka;*
 - *Ogromna potrošnja vremena, energije, sredstava i papira daje slabe rezultate.*

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

Od čega krenuti u promjene?

- *Piter Draker* savjetuje da uvijek treba "**krenuti od onoga što je ispravno, a ne od onoga što je prihvatljivo**", a ako ignorišete, veli, "**samo jedan element u procesu odlučivanja, odluka će se srušiti kao kula od karata**".

Kojim putem i kako ići, *Adižes* je demonstrirao svojom šemom sprovođenja organizacione transformacije u **11 faza**:

Promjene

Problemi

Upravljanje

Donošenje odluka

(PAEI)

Komplementarni tim

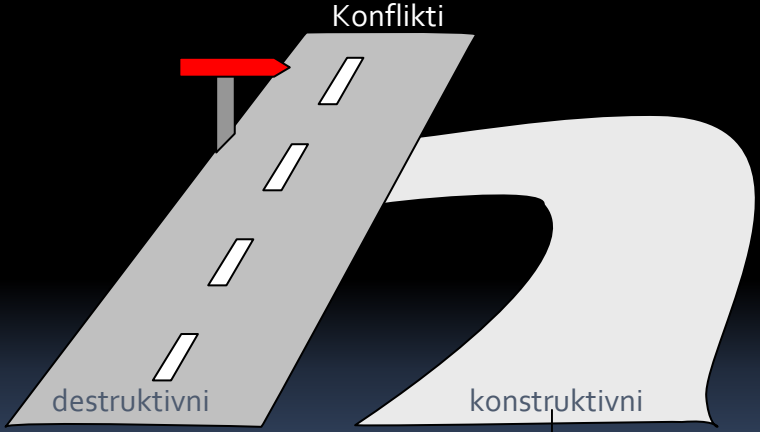
Različiti stilovi

Sprovođenje odluka

Capi

Zajednički interesi

Različiti interesi



Uzajamno poštovanje

Uzajamno povjerenje

strukture

proces

ljudi



MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Potrebno je da izgradite funkcionalan, fleksibilan i konzistentan sistem, da ga dobro proučite i disciplinovano sprovedite.
- U jednoj armenskoj poslovi saopštena je velika životna istina: "Ima stvari koje nećete uraditi dok ih ne naučite, kao što ima i onih koje nećete naučiti dok ih ne uradite".
- Da bi ste ostali uspješni, sistem morate stalno i kontinuirano poboljšavati, naročito njegove slabije djelove. Sistem je jak samo onoliko koliko je jak njegov najslabiji dio.

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Iz svega navedenog proizilazi da se **mora početi od *promjena***. Pa zašto onda mnoge organizacije i ne pomišljaju na promjene?
- Zato što **promjene sa sobom nose nove probleme koje treba rješavati**.
- **Problem u organizaciji «igra» ulogu koju i bol ima kod čovjeka**. I problem i bol signaliziraju da nešto nije u redu (u organizaciji, odnosno, u organizmu), da se bolest mora dijagnosticirati (utvrditi o čemu se radi), te da se za ozdravljenje mora preduzeti adekvatna terapija.
- Ali, nebojte se briga. Prijatelju poželite da ima mnogo briga, jer ako ima samo jednu zasigurno znači da je bolestan.

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Probleme, dakle, treba nastojati transformisati u mogućnosti i šanse, što nije mali izazov ni za jedan menadžment. Zašto?
- Zato što bi menadžment trebalo da u dva različita smjera koji vode istom cilju, sprovodi jedan veoma složen upravljački proces:
 - da «*demokratski*» donosi dobre odluke (sa komplementarnim timovima koji imaju različite stilove), a «*diktatorski*» da ih sprovodi.

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Adižesov koncept **P**roizvodnje rezultata, **A**ministriranja, **p**reduzetništva i **I**ntegriranja (**PAEI**) je sveobuhvatan pristup menadžmentu i zaslužuje punu pažnju.
- Za sprovođenje odluka bilo koje organizacije potrebno je da u njoj postoji zajedništvo interesa između grupa od kojih je sastavljena. Pošto takvo zajedništvo nije stalno prisutno, interesne strane moraju da izgrade međusobno povjerenje kako bi njihovi najvažniji interesi bili ostvareni kroz dugoročnu saradnju.
- Da bi se odluka sprovela, mora postojati zajedništvo interesa između ljudi koji su nosioci formalnog autoriteta (ovlašćenja), moći i uticaja zasnovanog na stručnoj kompetenciji. Na taj način dolazimo do pojma **capi**, to jest do pojma sjedinjenog (engleski **coalesced**) autoriteta (**authority**), moći izvršioca (**power**) i uticaja zasnovanog na stručnom znanju (**influence**).

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Već smo više puta rekli da nema ni idealnog čovjeka , ni idealnog menadžera. Oni, takvi kakvi su, , sa svim svojim vrlinama i manama donose odluke – od najsitnijih do najkrupnijih.
- U svojim poznatim knjigama - *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, i, *Idealan menadžer*, **Adižes** uvjerljivo objašnjava **zašto idealan menadžer ne postoji**, te kako se spremi za tu situaciju koja je daleko od idealne.
- Dakle, sve je u ljudima. Oni donose i dobre i loše odluke. Ako se donose dobre odluke, a ne sprovode - nastaje novi problem, a ako se donose loše odluke, pa se još diktatorski sprovode – onda nastaje još veći problem. **Potrebno je, dakle, donositi dobre odluke i efikasno ih sprovoditi.**

MENADŽMENT KULTURNIM RESURSIMA

3. Kako da upravljate konfliktima

(Razdvojite ljude od problema, usredsredite se na interese, a ne na pozicije, generišite mnoštvo mogućnosti prije no što odlučite šta da uradite i

insistirajte da rezultat bude zasnovan na nekim objektivnim standardima)

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Vidjeli smo, dakle, da nije baš lako sprovesti odluke ni u jednoj organizaciji, a kamoli u onoj, u kojoj malo ko želi stvarne promjene, pa **organizacija neminovno zapada u zonu konflikata.**
- Konflikti koji nastaju mogu biti destruktivni ili konstruktivni.
- **U konfliktnim situacijama, međutim, mnogi menadžeri ne znaju ni kako da se postave, a kamoli da kompetentno pregovaraju sa različitim interesnim stranama.**
- U prilogu koji slijedi naznačen je model principijelnog ophodjenja upoređen s grubim i ugladjenim pozicijskim pregovaranjem, koga su definisali poznati američki naučnici, **Rodžer Fišer i Vilijem Juri.**

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

Problem Pozicijsko pogadjanje: koju bi igru trebalo da igrate?		Rješenje Promijenite igru - pregovarajte o činjeničnom stanju stvari
Ugladjenu	Grubu	Principijelno
Sudionici su prijatelji.	Sudionici su protivnici.	Sudionici rješavaju probleme.
Cilj je sporazum.	Cilj je pobjeda.	Cilj je dobar ishod, postignut efikasno i u duhu prijateljstva.
Pravite ustupke da biste stvorili dobre odnose.	Zahtijevate ustupke kao uslov bilo kakvih odnosa.	Razdvajate ljude od problema.
Blagi ste prema ljudima i problemu.	Grubi ste prema ljudima i problemu.	Ugladjeni ste prema ljudima i grubi prema problemu.
Vjerujete drugima.	Ne vjerujete drugima.	Radite nezavisno od povjerenja.
Lako mijenjate poziciju	Ukopavate se na svojoj poziciji.	Usredsređujete se na interese, a ne na ljude.
Iznosite ponude.	Iznosite prijetnje.	Istražujete interese.
Otkrivete svoju krajnju granicu.	Obmanjujete u pogledu svoje krajnje granice.	Izbjegavate da imate krajnju granicu.
Prihvatate jednostrane gubitke za ljubav postizanja sporazuma.	Zahtijevate jednostrane koristi kao cijenu postizanja sporazuma.	Iznalazite obostrano korisne opcije
Tragate za jednim rješenjem: onim koje ćete vi da prihvatite.	Tragate za jednim rješenjem: onim koje će oni da prihvate.	Razvijate višestruke opcije medju kojima možete da birate; odlučujete tek kasnije.
Insistirate na sporazumu.	Insistirate na svojoj poziciji.	Insistirate na upotrebi objektivnih kriterijuma.
Nastojite da izbjegnate nadmetanje volje.	Nastojite da pobijedite u nadmetanju volje.	Nastojite da postignete rezultat zasnovan na standardima nezavisnim od volje.
Popuštate pod pritiskom.	Vršite pritisak.	Rezonujte i budite otvoreni prema objašnjenjima; popuštajte pred principima, a ne pod pritiskom.

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- Nažalost, u mnogim kulturama i na mnogim prostorima, ljudi na sve gledaju kao na pitanje života ili smrti, pobjede ili poraza, umjesto tolerancije, pomirenja i međusobnih ustupaka. To se može vidjeti i u načinu na koji ljudi voze.
- Kompromis je uvijek poželjno rješenje, a tolerancija vrлина.
- Nema čovjeka koji nekoga nije, makar i nehotice, povrijedio, iznevjerio nečije skrivene nade i očekivanja. Ali, čovjeka od (ne)čovjeka razlikuje to da li se bar pokajao, nastojao da to ispravi, ili mu je za sve to bilo baš svejedno.
- No, da ovo predavanje zaključimo sa nekoliko Drakerovih i Adižesovih pouka.

MENADŽMENT KULTURNIH RESURSA

- *Draker* smatra da se «organizacije grade na povjerenju, a povjerenje kroz komunikaciju baziranu na uzajamnom razumijevanju».
- *Adižesov metod* organizacionih transformacija je zaokruženi *modularni sistem organizacione terapije čijom primjenom se, korak po korak, mijenja i poboljšava zatečeno stanje*.
- Na putu ozdravljenja stalno su prisutna četiri simultana cilja: *riješiti probleme, razviti timski rad, obučiti menadžere i usavršavati lični menadžerski stil*.
- Ovakav vid organizacione terapije pruža mogućnost ne samo preživljavanja i razvijanja nego i osposobljavanja da se postigne i održava «top forma».