

PROCESI UPRAVLJANJA SE MIJENJAJU, PROCESI PROMJENA SE MIJENJAJU



John Lodder

Kako bi se mogla provesti strategija poduzeća i kako bi se mogle povećati njene mogućnosti potrebni su dobri procesi upravljanja. Danas, u poslovnom okruženju koje se ubrzano mijenja, poduzećima su također potrebni agilni procesi upravljanja koji im pomažu da se organizacija promijeni onda kad je to potrebno, a fleksibilnost je ovdje ključna riječ.

Agilnost je sposobnost jedne organizacije da izvrši brze, učinkovite i održive promjene koje bi bile sposobne održavati njen superioran rad. **Agilne organizacije** se neprestano prilagođavaju izmijenjenim uvjetima. Na primjer, stavljanjem na tržište novih proizvoda ili uklanjanjem starih, ulaskom na nova tržišta ili napuštanjem postojećih ili pak stvaranjem novih mogućnosti. To zahtijeva procese upravljanja koji podupiru vanjsku prilagodljivost organizacije i njenu unutarnju fleksibilnost.

S obzirom da vidimo u praksi da 70-80% projekata promjena ne uspijeva, potrebno je promijeniti naš proces promjena. Kad nismo u mogućnosti agilno djelovati, brzo i jedinstveno, jer smo krivo riješili 'jednadžbu promjena', a to je uglavnom zbog toga jer pristupamo promjeni kao oblikovanju problema i njegovom rješavanju, mi zapravo propuštamo mnoge prilike i gubimo prihod. Stoga se procesi promjena mijenjaju.

Vođenje kroz promjene mora postati temeljna kompetencija koju svi trebaju usvojiti i koja treba udahnjivati snagu.

Tradicionalno rješavanje problema' i pristup 'baziran na jakim stranama' s ciljem promjena i razvoja.

Naučili smo, i još uvijek nas uče da razmišljamo u okviru problema, analizirajući problem kako bismo pronašli najbolje rješenje koje ćemo zatim primijeniti.

Ovaj tradicionalni pristup rješavanju problema općenito provodi se strogo odozgo prema dolje, gdje se odabrana rješenja naređuju da ih izvrše *manageri* nižih razina i zaposlenici koji i nisu bili uključeni u proces donošenja odluka, a često nisu ni bili svjesni problema za koji sada moraju implementirati rješenje.

Ukratko, gledamo na organizaciju ili pak na ljude kao na problem koji je potrebno riješiti. A poslovodstvo se često čudi što postoje izrazi 'otpora prema promjenama'.

Kod pristupa koji se temelji na jakim stranama tražimo ono što već dobro funkcionira u našoj organizaciji, te na temelju toga razgovaramo u inovativnom smislu o mogućnostima kojima bismo u budućnosti dodatno mogli postati bolji. Taj proces započinje kao proces odozgo prema dolje, ali on vrlo brzo uključuje sve dionike, unutarnje i vanjske, na iznalaženju zajedničkih ideja i mišljenja o tome 'što svi zajedno želimo imati' ili 'onog o čemu sanjamo'...

S obzirom da se rezultati ovog pristupa temelje na osobnom iskustvu i zajedničkom stvaranju, nećemo imati otpora promjenama, već ćemo imati spontani početak promjena te inicijativu za poboljšanja u cijelom poduzeću.

Ukratko, AU kreće od ideje da, bez obzira kako se lošom vidi ili doživljava situacija, u svakoj organizaciji i u svakoj situaciji postoji nešto što već dobro funkcionira. AU gleda na organizacije i na ljude kao na izvor kreativnosti, fleksibilnosti i vještina.

'Analiza s uvažavanjem predstavlja drugačiji način razmišljanja' kao što je prikazano u ovoj ilustraciji:

PROBLEMSKA METAFORA:

Organizacije su strojevi; "problemi koje je potrebno riješiti"

MISTERIOZNA METAFORA:

Organizacije su živi sustavi; mreže međusobne povezanosti; "svjetovi neograničenih jakih strana"

"Gledati prostoriju punu auditora opsjednutih rješavanjem problema u PWC-u kako se pretvaraju u skupinu vođa koje tjera nada, koji traže nove mogućnosti, nadišlo je sva naša očekivanja koja smo gajili o tome što bi se moglo postići pristupom koji uključuje analizu s uvažavanjem. Nakon mnogo godina neučinkovitog investiranja u upravljanje promjenama, bilo je pravo iznenađenje kada smo otkrili da je taj jednostavan, ali moćan proces sposoban vrlo brzo ujediniti pojedinačne snage u zajedničku strategiju i zapaliti angažiranost, koja dira u samo srce, na provođenju pozitivne promjene po cijeloj našoj organizaciji. **Kao rezultat, danas je Analiza s uvažavanjem jedina metodologija za provođenje promjena koju mogu preporučiti kada radim s vodećim organizacijama širom Australije, kako bi se one mogle razviti u pozitivne organizacije, vođene svojim jakim stranama, kakvima se i nadaju postati.**" (Michelle McQuaid, Price Waterhouse Coopers i autor bestselera, "Čemu koristi pozitivan biznis?")