

MENADŽMENT EPIZODNIH I KONTINUIRANIH PROMENA- PERSPEKTIVA ORGANIZACIONOG PSIHOLOGA

Ana Slavković¹

Pregledni rad

UDK: 005.591:005.72

Apstrakt

Cilj rada je da razmotrimo odnos između menadžmenta kontinuiranih i epizodnih promena, uslove koji su neophodni za njihovu implementaciju, kao i načine na koje doprinose napretku organizacije. Preduslov za organizacione promene je potreba da se organizacije unaprede do stepena spremnosti za promene, što zahteva ne samo restrukturiranje organizacionih sistema i procesa, već i upravljanje reakcijama zaposlenih, u čemu značajnu ulogu ima organizacioni psiholog. Sa tim ciljem treba formirati organizacionu kulturu koja je fleksibilna i adaptivna, te omogućava lako prihvatanje i epizodnih i kontinuiranih promena. Iako samo epizodne promene mogu da gurnu organizacije u sledeću fazu razvoja, male, kontinuirane promene predstavljaju osnovu za one koje doprinose razvoju organizacije. Da bi opstale u današnjem okruženju koje se brzo menja, organizacije moraju da razviju sposobnost kontinuiranih promena, za šta su neophodne fleksibilne organizacione strukture, kultura i posvećenost zaposlenih kontinuiranom prilagođavanju okruženju i promenama unutar organizacije. Epizodne i kontinuirane promene ne mogu se posmatrati izolovano. Povezivanje obe perspektive pruža potpuniju sliku ovih pojava.

Ključne reči: *menadžment, epizodne i kontinuirane organizacione promene, organizacioni razvoj, organizaciona kultura.*

Uvod

Organizacione promene podrazumevaju promenu trenutnog stanja jedne organizacije sa ciljem povećanja njene efektivnosti (Daft, 2016). Stalne promene potreba i zahteva svetskog tržišta, razvoj novih tehnologija, ekonomska liberalizacija, migracije radnog stanovništva, nameću nove zahteve za prilagođavanjem. Stalna promena radnog okruženja zahteva adekvatan organizacioni odgovor. Spremnost za promene, kontinuirano sticanje novih

¹ Mr Ana Slavković, doktorand, Filozofski fakultet Novi sad, Bulevar Zorana Đidića 2, Republika Srbija, Email: psihologija.ana@gmail.com

znanja koje omogućava blagovremeno prilagođavanje, fleksibilna upotreba znanja i inovativnost zaposlenih, predstavlja jedan od najvažnijih resursa organizacije (Drucker, 1995; Kotter, 1995; Nelson & Quick, 2003; Robbins, 2004; Al-Haddad & Kotnour, 2015; Worren, 2018).

Organizacione promene već decenijama privlače veliku pažnju istraživača i od najvećeg su značaja za unapređenje i razvoj organizacije (Cummings, Worley, 2014; Swanepoel, 2008). U stručnoj literaturi iz ove oblasti možemo naići na brojne sinonime, kao što su transformacija, razvoj, evolucija, regeneracija, inovacija i tranzicija (Stickland, 2002, str.14).

Weick & Quinn (1999) u svom članku pod nazivom *Organizacione promene i razvoj* diskutuju organizacione promene praveći podelu na epizodične i kontinuirane. Epizodične organizacione promene podrazumevaju perspektivu u kojoj se promena smatra retkom i radikalnom, dok su kontinuirane bazirane na mikro perspektivi u kojoj je promena stalna i konstantna.

U ovom radu ćemo razmotriti odnos između kontinuiranih i epizodičnih promena u organizaciji, uslove koji su neophodni za njihovu implementaciju, kao i načine na koje doprinose napretku organizacije u celini. Sa ciljem da to postignemo, analiziraćemo proces epizodičnih i kontinuiranih promena iz dve perspektive:

- Spremnost organizacije na promenu: Da li je organizacija sa dobrom adaptibilnošću spremna na svaku vrstu promene ili ne?
- Povezanost između epizodičnih i kontinuiranih promena: Da li epizodične i kontinuirane promene isključuju jedna drugu ili postoji povezanost između njih?

Nastojaćemo da pokažemo da postoji snažna povezanost između epizodnih i kontinuiranih promena, jer isti pristup u organizaciji omogućava menadžment i jednih i drugih, kao i da predstavimo perspektivu organizacionog psihologa i način na koji on pomaže ostvarivanju organizacionih promena.

Epizodične promene

Izraz povremene (epizodične) promene koristi se za onu vrstu organizacionih promena koje se ne događaju često, diskontinuirane su i namerne. Pretpostavka je da se povremene promene događaju u periodima kada organizacije nisu u stanju ravnoteže. Ova neravnoteža nastupa kao rezultat nesklada između unutrašnje strukture i zahteva spoljašnjeg okruženja, odnosno nemogućnosti organizacije da se adaptira na promene nastale u okruženju. Ova vrsta promena nazvana je epizodičnim jer se događaju u različitim periodima

tokom kojih su promene izazvane delovanjem spoljašnjih događaja, kao što je promena tehnologije ili unutrašnjim događajima, kao što je promena personala (Casa, Lodge, 2015).

Kada govorimo o epizodičnim organizacionim promenama, organizacije se posmatraju kao stabilne i inertne, a promena je nešto što se retko događa. Kada do promene ipak dođe, ona je planirana. Pretpostavka u osnovi perspektive koja razmatra epizodične organizacione promene je da je organizacija u stanju ravnoteže i mora se na nju delovati da bi se promenila, a potom uspostavilo novo stanje ravnoteže. Epizodične promene su česte u organizacijama koje prolaze kroz planirane, diskontinuirane i retke organizacione promene. Podrazumevaju makro perspektivu organizacije (sagledavanje promena iz ugla organizacije) koja prolazi kroz proces promene u celini (Weick & Quinn, 1999, str. 366).

Organizaciona inertnost, stabilnost ili ekvilibrijum se često formira zbog uspeha organizacije u prošlosti i konzervativne organizacione kulture. Okidač za promenu je najčešće neki spoljašnji događaj koji nakon perioda stabilnosti ima dramatičan karakter. Kod epizodičnih organizacionih promena fokus je na menadžmentu koji treba da formira jasnu viziju, misiju i ciljeve epizodičnih promena. Centralni zadatak ima lider koji planira epizodične promene, nastoji da razvije i komunicira viziju, naznači ciljeve i nove organizacione strategije u okviru organizacione kulture (Kotler, 1996).

Istraživanja o epizodnim promenama ukazuju na to da su stadijumi koje prolaze zaposleni (kada su izloženi intervencijama sa ciljem podsticanja promena u organizaciji) sledeći:

- pred-razmatranje (nema svesti o potrebi za promenom)
- razmatranje (postoji svest i promena se razmatra kao opcija)
- akcija (promena u ponašanju) – u svakoj intervenciji najmanji broj ljudi se nalazi u fazi akcije (do 15%).
- održavanje – osobe koje dođu do faze akcije u proseku 3-4 puta se vrte u prethodnu fazu, pre uspostavljanja nove faze.

Ovi nalazi sugerišu da promena nije linearna, već prati spiralni obrazac razmatranja, akcije, posrtanja i sukcesivnog vraćanja razmatranju i akciji, pre nego što se uspostavi faza održavanja i

okonča proces. Može se očekivati da je regresija u prethodne faze češća kod diskretnih epizodnih

promena nego kod kumulativnih kontinuiranih promena jer su u pitanju obuhvatnije promene (Cummings, Worley, 2014).

Kontinuirane organizacione promene

Kontinuirane organizacione promene podrazumevaju proces koji je baziran na tekućim kumulativnim promenama (Weick & Quinn, 1999, str. 375). Kontinuirane promene se stalno događaju, bez povratka na stanje ravnoteže ili stabilnosti, a pokrenute su zbog nemogućnosti organizacije da ostane stabilna (Weick & Quinn, 1999, str. 379). U ovom kontekstu, promena se smatra obrascem neprekidne modifikacije, ona je ciklična, procesna i neprekidna (Cummings, Worley, 2014).

Kontinuirane organizacione promene podrazumevaju mikro perspektivu, odnosno sagledavanje istih iz perspektive pojedinaca i timova u organizaciji (Casa, Lodge, 2015). Konstantne promene u organizacionim procesima i praksi se smatraju delom organizacione kulture. Ključni pojmovi su tekuće interakcije, promene zadataka u ulozi lidera, repertoar odgovora, obrasci delovanja u emergentnim situacijama, improvizacija i učenje (Weick & Quinn, 1999, str. 366).

Uloga menadžmenta kontinuiranih organizacionih promena je veoma različita u odnosu na epizodične, s obzirom na to da se posmatranje vrši na mikro nivou. Učešće lidera u procesu stalne promene je obavezno, kao i postavljanje organizacionih ciljeva koji rezultiraju novim obrascima promena organizacije (Cummings, Worley, 2014).

Spremnost organizacija na promenu

Organizacija će se suočiti sa promenama zbog različitih faktora koji deluju u njenoj okolini ili unutar organizacije. Kako bi se efikasno sprovele promene, nebitno da li je reč o mikro ili makro perspektivi, od ključne važnosti je spremnost organizacije na promenu. To je centralna komponenta uspešnog vođenja promene (Palmer, Dunfin & Akin, 2006, str.128).

Prema Weick and Quinn (1999), epizodična promena sledi Levinov model *Tri stadijuma*, prema kome proces promene prolazi kroz sledeće faze: odmrzavanje, promena i ponovno zamrzavanje.

Faza odmrzavanja podrazumeva pomeranje organizacije od trenutnog stanja inertnosti do stanja koje podrazumeva spremnost na promenu. Ova potreba za odmrzavanjem je naznačena u Levinovom modelu jer čovekovo ponašanje odlikuje težnja stanju stabilnosti i opiranje promeni. Tokom *faze odmrzavanja*,

stanje spremnosti na promenu nastaje tako što najpre treba odustati od ranijih oblika ponašanja i fokusirati se na stvaranje motivacije za promenu.

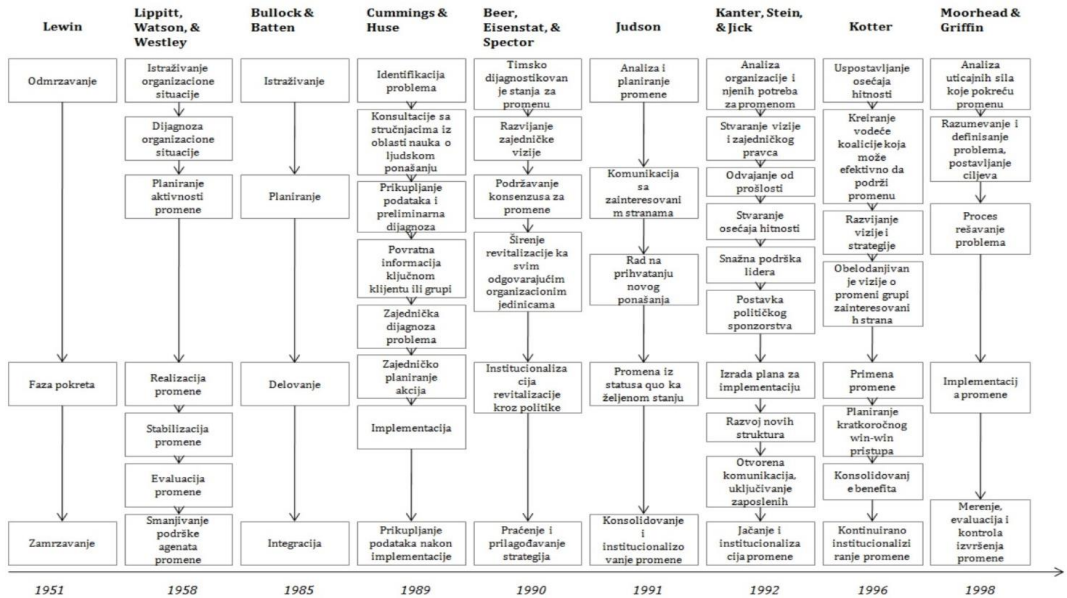
Faza odmrzavanja u organizaciji se takođe pominje u okviru prvih šest koraka Kotlerove *Osmostepene strategije promene*. U okviru ovog modela, menadžment organizacije treba da formira grupu zaposlenih koji mogu zajedno da rade na stvaranju promena, sa svesnom vizijom i strategijama koje se odnose na sprovođenje promena. Kada se to omogući, organizacija će biti spremna za promene.

sabelin (1990) model opisuje kako promena utiče na zaposlene. Faze „anticipacije“, „potvrde“, „kulminacije“ i „posledica“ oslikavaju pojedinačna iskustva sa promenama. U fazi „anticipacije“ zaposleni tumače informacije o promeni s obzirom na način na koji je oni sagledavaju. U fazi „potvrde“ percepcije i pretpostavke su potvrđene i ukorenjene.

Ovi tradicionalni modeli promena Levina, Kottera i Isabelle koriste proces kao okvir za razumevanje napretka organizacione promene. Svaki od gore predstavljenih modela sugerise da su zaposleni u organizaciji barijere za promene jer su njihova ponašanja u okviru radne uloge fiksna, što podrazumeva da se modeli promena pokreću „odmrzavanjem“ statusa quo, pre nego što bilo kakva promena može da se nastavi.

Na organizacionu spremnost na promene utiču: (a) adaptibilnost zaposlenih na promene, (b) karakteristike same organizacije, (c) podrška promenama od strane menadžmenta. Stoga se priprema organizacije za promene može posmatrati iz perspektive posvećenosti zaposlenih promenama, kao i odlika organizacione kulture koja promene podržava ili ne.

Slika 1. Modeli organizacionih promena. Izvor: Tornjanski, 2019



Posvećenost zaposlenih promenama

Svaka vrsta organizacionih promena podrazumeva promene uloga i odgovornosti pojedinca i prirodno je da će pojedinci reagovati otporom. Otpor zaposlenih prema promenama i percepcija procesa promena su važni pokretači uspeha istih (Palmer, Dunfin & Akin, 2006. str. 146). Otuda je za uspeh promena potrebno ispitivanje ljudskog faktora. Da bi stvorili promenu, inicijativa za nju treba da privuče zaposlene kognitivno, afektivno i bihevioralno. Da bi se promena dogodila, zaposleni moraju biti spremni na nju, pa je posvećenost zaposlenih od naročitog značaja.

Zaposleni se obično odupiru promenama iz mnogo razloga, jer su predispozicije pojedinaca za promene individualne. Negativne reakcije na promene mogu biti rezultat straha od gubitka posla ili kontrole, straha od nepoznatog, u kombinaciji sa klimom nepoverenja i poremećenih međuljudskih odnosa. Ovo je tipično za statičku organizaciju u kojoj je stabilnost normativ funkcionisanja. Kada je organizacija statična, svako odstupanje od statusa quo izaziva ove negativne reakcije. Da bi ih prevazišli, rukovodstvo mora da pomogne zaposlenima koji prolaze kroz velike tranzicije na radnom mestu, uzimajući u obzir psihološke i bihevioralne odlike zaposlenih.

Analiza rezultata istraživanja koja se odnose na stav zaposlenih prema organizacionim promenama ukazuje na to da su stavovi zaposlenih o ovom pitanju pod uticajem dve grupe faktora, unutrašnjih i spoljašnjih. U unutrašnje faktore koji utiču na stav zaposlenih prema organizacionim promenama spadaju: vrednosti koje se odnose na posao, samoeфикаsnost, procena pretnje (El-Farra & Badawi, 2012), percipirani stres (Giauque, 2014), stav prema poslu (posvećenost organizaciji, zadovoljstvo poslom) (Nafei, 2014), odlike posla (autonomija u poslu, jasno postavljeni ciljevi, povratna informacija o rezultatima rada), razvijenost poslovnih veština, poverenje zaposlenih, strah od posledica promena, napredovanje u karijeri (Rebeka & Indradevi, 2015). Spoljašnji faktori koji utiču na stav zaposlenih prema promenama su sledeći: socijalna podrška (Amit, 2018; Singh & Gupta, 2015), percipirana organizaciona podrška (Singh & Gupta, 2015), stil rukovođenja, uključenost rukovodilaca, razmena informacija između rukovodioca i zaposlenih, (Georgalis et al., 2014; Holten & Brenner, 2015), organizaciona pravednost (Georgalis et al, 2014).

Prema Skotovom i Jaffe-ovom modelu ciklusa otpora, ljudi prolaze kroz četiri faze odgovora na promene, tj. poricanje, otpor, istraživanje i posvećenost (Palmer, Dunford & Akin, 2006). Rukovodstvo mora saopštiti cilj i obrazložiti inicijativu za promenu, kao i pomoći zaposlenima da razumeju posledice po organizaciju, ako promena nije postignuta. Tek pošto zaposleni procene inicijativu za promenu i reaguju na nju, može se pristupiti realizaciji promena (Isabella, 1990). Na taj način, promeniće se i uloge zaposlenih i odgovornosti prema organizaciji. Otuda, menadžment će osigurati adekvatnu posvećenost zaposlenih koja je zasnovana na ovim revidiranim ciljevima.

Adaptibilna organizacija koja podrazumeva promenu kao deo poslovne rutine radi na tome da zaposleni shvate da je promena nešto što se neprekidno događa i stoga uvek treba da budu spremni i posvećeni istoj. Zaposleni u okruženju koje se neprekidno menja razvijaju adaptibilnost, a kada se dogode velike epizodne promene, oni su mentalno pripremljeni i manje uplašeni.

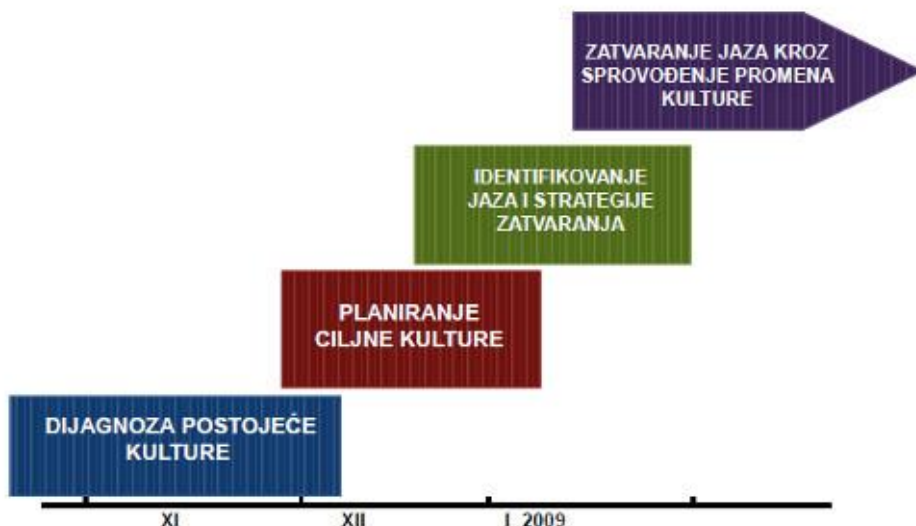
Promena organizacione kulture

Iako je reakcija zaposlenog na promene individualna i lična, na nju donekle utiče organizaciona klima. Većina modela promena ne mogu u potpunosti da se uklope sa organizacionim dizajnom i menadžmentom mnogih preduzeća koja su suštinski protiv promena (Worlei & Lavler, 2010). Faktori koji su značajno povezani sa spremnošću za organizacione promene su podrška menadžmenta, fleksibilnost politike, organizacione strukture i ponašanja. Međutim, promene

se mogu realizovati samo u okviru ograničenja koja postavlja postojeća organizaciona kultura (Worlei & Lavler, 2010) jer je efikasnost napora koji se ulažu sa ciljem postizanja promena u velikoj meri određena istom.

Organizaciona kultura predstavlja sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo (Suša, 2009). Ona određuje svest i ponašanje ljudi: pripadnici iste organizacione kulture na sličan način razumeju i interpretiraju pojave u svetu, a otuda proizilazi i njihovo slično svakodnevno ponašanje i aktivnosti. Nastaje kroz svakodnevno iskustvo članova organizacije koje oni stiču kroz rešavanje svakodnevnih problema u procesu rada. Ima veliki uticaj na poslovanje i uspeh preduzeća. Može biti i "tajna formula uspeha" i "tihi ubica", zavisno od toga da li je u skladu sa situacijom u kojoj se preduzeće trenutno nalazi (prema Janićević, 2012). Bitna karakteristika svake organizacione kulture jeste da se stvara postepeno, a ostaje „na snazi“ vrlo dugo, čak i nakon što njeni idejni tvorci više nisu u organizaciji. Ona je osnovni deo formalne i neformalne socijalizacije svakog novozaposlenog, kojom se oni upućuju u pravila kao što su dress code, načini donošenja odluka i liderstva, ponašanja koja se tolerišu, kao i ona koja su nepželjna i slično (Milanović, Cvijanović, Lazić, 2010).

Slika 2. Koraci u promeni organizacione kulture



Najefikasniji način za promenu zaposlenih je formiranje organizacione kulture koja im nameće nove uloge i odgovornosti koje podstiču i podržavaju promene. Organizaciona kultura je složena i teška za promenu jer se zasniva

na zajedničkim vrednostima njenih članova i normama izgrađenim tokom postojanja organizacije. Dok god se nova ponašanja i uverenja ne ukorene u norme i zajedničke vrednosti organizacije, sprovođenje promena će biti otežano čim se ukloni pritisak na njihovo realizovanje (Kotter, 1995). Kritični zadatak menadžmenta je stvaranje i održavanje organizacione kulture koja je u stanju da obezbedi osnovu za sprovođenje promena.

U tradicionalnoj statičnoj organizaciji, postavljanje temelja za novu organizacionu kulturu traje dugo, jer zaposlenima treba vremena da se prilagode ili izbere sa promenom. Pristup epizodnim promenama u tradicionalnom okruženju organizacije pretpostavlja da su svi zaposleni uključeni u promene, voljni i zainteresovani za njihovu primenu. Ova pretpostavka očigledno ignoriše organizacionu politiku i konflikt ili pretpostavlja da se oni mogu lako identifikovati i rešiti. S druge strane, u organizaciji koja se neprekidno menja, stalne promene mogu se realizovati samo ako su usađene u kulturu preduzeća (Casa, Lodge, 2015).

Ova vrsta kontinuiranih promena postaje deo svakodnevnog života organizacije i manifestuje se tipično kao organizaciona kultura spremna za promene. Kako se organizacija suočava sa promenljivim okruženjem, moći će da se prilagodi i razvije adaptivni kapacitet, što će postati sastavni deo njene organizacione kulture. Ova odlika kulture koja se odnosi na prilagodljivost kontinuiranim promenama podjednako je korisna u situacijama kada se organizacija suoči sa epizodnim promenama. Stoga je kultura prihvatanja i prilagodljivosti promenama važna pokretačka snaga ne samo za kontinuirane promene, već i za epizodne (Casa, Lodge, 2015).

Isti mehanizmi prilagođavanja kontinuiranim promenama, (odnosno fleksibilnost koja omogućava prilagođavanje svakodnevnim nepredviđenim situacijama koje narušavaju organizacionu ravnotežu) takođe su neophodni kada se organizacija suoči sa jednokratnom epizodnom promenom.

Brown i Eisenhardt (1997) su u svojoj studiji otkrili su da je organizacija čije je poslovanje podrazumevalo kontinuirane promene, imala dovoljno fleksibilnu organizacionu strukturu koja je omogućila uspešno sprovođenje i epizodičnih promena, dok je u organizacijama sa krutim ili polukrutim strukturama menadžment promena bio otežan. Studija je inače sprovedena u organizaciji koja se bavi razvojem i informacionih tehnologija, tako da je uvođenje promena u poslovanje od ključnog značaja.

Koncept organizacione kulture nastoji da objasni zašto zaposleni razmišljaju i ponašaju se na određeni način, uključujući i faktore koji na to utiču. S obzirom da organizaciona kultura utiče na razmišljanje i ponašanje zaposlenih, njen

uticaj se oseća u svim aspektima organizacije. Organizaciona kultura favorizuje određene stilove vođstva, izvore moći, utiče na organizacionu strukturu. Da bi se postigli pozitivni efekti organizacione kulture na ukupno poslovanje, važno je uskladiti strategije i principe upravljanja sa njom. Da bi upravljali organizacionom kulturom u smislu da ona postane bolje prilagođena ostvarivanju epizodičnih i kontinuiranih promena, menadžeri najpre treba da postanu svesni značaja organizacione kulture, da prouče postojeću organizacionu kulturu i subkulture i, ako je potrebno, da je koriguju, koristeći se pri tom pre svega sopstvenim primerom, simboličkim sadržajem i sistemom nagrađivanja (Frančesko, Mirković, 2008).

Uloga organizacionog psihologa u promeni organizacione kulture

Pre nego što budu sprovedene mere za promenu organizacione kulture, psiholog u radnoj organizaciji ima zadatak da obavi ispitivanja sa ciljem da dijagnostifikuje postojeće stavove i kulturne vrednosti zaposlenih. U tu svrhu on zaposlenima zadaje posebno sastavljene upitnike, obavlja intervju i opservaciju. Opservacija je dobar metod za prikupljanje podataka o ritualima, oblicima ponašanja, uobičajnim interakcijama između zaposlenih i drugim materijalnim simbolima kulture. Intervju sa zaposlenima je tehnika koja pruža podatke o tome šta zaposleni misle o poslovanju organizacije, čime su zadovoljni, a čime ne, šta smatraju najvećim problemom u organizaciji i koji su njihovi predlozi za rešavanje istih; koje su karakteristike dobrog radnika u njihovom preduzeću; kakav je do sada bio način rukovođenja i način nagrađivanja. Ista pitanja mogu biti postavljena i u okviru fokus grupe. Intervju, fokus grupe i opservacija, primenjeni na ovaj način, daju sasvim dovoljan materijal za konstruisanje upitnika, koji se zadaje zaposlenima u preduzeću sa ciljem da dobijemo kvantitativne pokazatelje o organizacionoj kulturi.

Svi prikupljeni podaci omogućavaju nam definisanje postojećih kulturnih vrednosti i stavova u organizaciji. Sledeći korak je odabir strategija koje će omogućiti da se postojeća kultura izmeni i stvori nova kultura, prema odgovarajućem programu i ciljevima.

Naredni korak koji preduzima organizacioni psiholog sa ciljem promene organizacione kulture je ukazivanje zaposlenima na neophodnost promena. Na svima razumljiv način, treba ukazati na to da se promene sprovede sa ciljem da svi zaposleni budu zadovoljniji poslom, da organizacija ostvaruje bolje rezultate, imajući u vidu interese i zaposlenih i potrošača.

Promena organizacione kulture odvija se kroz tri faze. U prvoj fazi, zvanog odmrzavanje, zadatak psihologa je da ukaze zaposlenima na nužnost promena.

Nakon što je kod zaposlenih osveščena potreba za menjanjem, može se pristupiti temeljnim promenama organizacione kulture. Promenu organizacione kulture možemo postići na dva načina: direktnim uticajem na stavove i vrednosti (tako što ćemo ukazivati na poželjne stavove i vrednosti, obrazlažući razloge zašto ih smatramo poželjnim), što će rezultovati i promenom ponašanja kod zaposlenih. Druga mogućnost je da različitim metodama organizacije i upravljanja, zaposlene navedemo da menjaju oblike ponašanja i usvajaju nove, što će rezultovati i promenom vrednosti i stavova koji čine organizacionu kulturu.

Uprava preduzeća treba da bude primer zaposlenima na koji način se prezentuje organizaciona kultura kompanije. Menadžeri svojim ponašanjem šalju poruke zaposlenima o tome šta predstavlja poželjno ponašanje, a šta ne i šta su poželjne vrednosti u osnovi toga. S tim ciljem, treba jasno postaviti pravila i kodeks ponašanja za menadžere, kao i kontrolisati poštovanje istih.

Promena organizacione kulture u preduzeću nije laka ni za menadžment, koji je nosilac promena, ni za zaposlene, koji zbog promene organizacione kulture mogu biti pod stresom, posebno zbog straha od gubitka radnog mesta. Ovakva vrsta stresa može dovesti do smanjenja radne produktivnosti, povećane fluktuacije, pa i pogoršati međuljudske odnose na radnom mestu. Zadatak psihologa u radnoj organizaciji je da zaposlenima pomogne da shvate smisao i značaj promena, način na koji će se one odraziti na poslovanje preduzeća u celini, mesto koje svaki zaposleni ima u novoj organizacionoj kulturi i način na koji on sam može da doprinese sprovođenju promena, a samim tim i boljem poslovanju organizacije.

Povezivanje epizodnih sa kontinuiranim promenama

Kontinuirane i epizodne promene ne isključuju jedna drugu, već obe pružaju različite poglede na isti fenomen. Epizodne promene pružaju perspektivu organizacionih promena na makro nivou (iz perspektive organizacije), dok kontinuirane promene pružaju perspektivu na mikro nivou (iz perspektive pojedinaca i timova u organizaciji). Pogled na makro nivo pruža merljive pokazatelje koji stepen promena je postignut u određenom vremenskom periodu, dok mikro nivo posmatra celokupno odvijanje promena (Toukas & Chia, 2002).

Ova razlika između mikro i makro nivoa ističe jedno od ograničenja u sagledavanju epizodnih i kontinuiranih promena kao međusobno isključivih. Iz makro perspektive, posmatrač može videti promene u strategiji ili

operacijama, dok posmatranje istih transformacija sa mikro nivou pokazuje koliko zaposleni u međusobnoj interakciji utiču na promene u strategiji i operacijama, kroz niz razvojnih etapa (Toukas & Chia, 2002). Drugim rečima, kontinuirane i epizodične promene ne isključuju jedna drugu, već nude mogućnost da se promene u organizaciji sagledaju iz više različitih perspektiva i na ovaj način formira kompletnija slika o njihovom razvoju i dinamici.

Promene na strateškom nivou

Gore navedeno pitanje se može sagledati i iz perspektive strateških promena. Strategije nisu uvek postavljene od strane višeg menadžmenta jer mogu nastati bilo gde unutar organizacije. Emergentne strategije često nastaju na osnovu interakcije zaposlenih na mikro nivou. Ove strategije postaju organizacione kada nove obrasce poslovanja usvoji organizacija u celini. Lideri i menadžeri na mikro nivou koji razumeju spoljno okruženje i unutrašnje odlike organizacije, često vide važne trendove koji zahtevaju promene u organizaciji, pre nego što to učini viši menadžment. Ove strateške promene koje nastaju na mikro-nivou vremenom mogu dovesti do promena koje transformišu organizaciju u celini.

Npr. Brown i Eisenhardt (1997) su u okviru svoje studije koje se odnosi na kompjutersku industriju ustanovili da su kompanije kao što su *Cruising*, *Midas* i *Titan* postale uspešne zahvaljujući razvoju proizvoda i anticipiranju trendova na tržištu u budućnosti. Ova studija je pokazala povezanost između uspešnog razvoja proizvoda i seta organizacionih struktura i procesa koji su povezani sa kontinuiranim promenama.

Još jedno ograničenje sagledavanja organizacionih promena kao čisto epizodnih procesa je to što faza „zamrzavanja“ u okviru Levinovog modela predstavlja novu ravnotežu. Ova nova organizaciona ravnoteža će ponovo biti narušena čim se organizacija suoči sa novim pretnjama i zahtevima okruženja. Tokom istorije, organizacije su posmatrale promene kroz prizmu stabilnog poslovnog okruženja u kojem su rutina i stabilni poredak bili glavne odrednice poslovanja. Radeći u statičnom okruženju, lideri i zaposleni su se osećali sigurno (Toukas & Chia, 2002). Međutim, današnje poslovno okruženje je izrazito kompetitivno i dinamično, u stalnom procesu promene (Worlei & Lavler, 2006). Jedan od mnogih razloga za planiran i efikasan menadžment promena je taj što organizacija mora biti u skladu sa promenljivim okruženjem u kojem posluje. Ako se organizacija ne prilagodi takvom okruženju, nastaće jaz između organizacije i njenog okruženja.

Diskusija i zaključak

Široko je rasprostranjeno verovanje da je za spremnost zaposlenih na promenu ključna za ostvarenje organizacionih promena. Preduslov za bilo koju inicijativu za organizacionu promenu je potreba da se organizacije unaprede do stepena spremnosti za istu, što ne zahteva samo restrukturiranje organizacionih sistema i procesa, već i upravljanje reakcijama zaposlenih, u čemu značajnu ulogu ima organizacioni psiholog. Za nesmetano sprovođenje promena, menadžment i odeljenje za ljudske resurse treba da pripreme organizaciju formiranjem organizacione kulture koja je fleksibilna i adaptivna, te omogućava lako prihvatanje istih. Međutim, mnoge radne organizacije imaju konzervativnu i tradicionalnu strukturu koja obeshrabruje promene.

Kada se organizacija nađe situaciji koja zahteva epizodične promene, neophodno je da ojača svoju prilagodljivost i adaptibilnost, što će omogućiti lako i brzo prilagođavanje i na epizodične i na kontinuirane promene. Iako samo epizodne promene mogu da gurnu organizacije u sledeću fazu razvoja, male kontinuirane promene predstavljaju osnovu za one promene koje će voditi razvoju organizacije.

Da bi opstale u današnjem okruženju koje se brzo menja, organizacije moraju da razviju sposobnost kontinuiranih promena, za šta su neophodne fleksibilne organizacione strukture, kultura i posvećenost zaposlenih kontinuiranom prilagođavanju razvojnim promenama, istražujući mogućnosti koje se na ovaj način nude, vezano za dugoročni i stalni napredak organizacije.

Epizodične i kontinuirane promene ne mogu se posmatrati izolovano. Teorija epizodnih promena pruža definisane i merljive procese za podsticanje promena na makro nivou organizacije, dok teorija kontinuiranih promena pruža razumevanje dinamičkih procesa koji utiču na promene na mikro nivou. Povezivanje obe perspektive pruža organizaciji potpuniju sliku istih pojava, i jedna drugu ne isključuju. Dakle, prilagođavanje kontinuiranim promenama je jedini način da se opstane na tržištu i predstavlja uslov uspešnog poslovanja organizacije.

Literatura

1. Al-Haddad, S., & Kotnour, T. 2015. Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management* 28, (2): 234–262.

2. Amit, P. P. 2018. Employee perception towards organisational change. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management* 5, (2): 1–25.
3. Arifin, D. 2014. Attitudes toward organizational change among public middle managers. *Public Personnel Management* 11, (10): 1–29. <https://doi.org/10.1177/0091026014556512>
4. Brown, S., & Eisenhardt, K. 1997. The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly* 42, (1): 1-34. doi:10.2307/2393807
5. Casa, M., Lodge, M. 2015. To What Extent Does Organisational Change Result in Unintended Consequences? London: London School of Economics and Political Science.
6. Cummings T., Worley C. 2014. Organization development and change. Boston: Cengage Learning.
7. Daft, R. 2016. Organization theory and design, 12th edition. Boston: Cengage Learning
8. Drucker, P. 1995. Postkapitalističko društvo. Beograd: Poslovni sistem »Grmeč« i Privredni pregled.
9. El-Farra, M. M., & Badawi, M. B. 2012. Employee attitudes toward organizational change in the coastal municipalities water utility in the gaza strip. *EuroMed Journal of Business* 7, (2): 161–184. <https://doi.org/10.1108/14502191211245598>
10. Frančesko, M., Mirković, B. 2008. Organizaciono ponašanje - moć poznavanja organizacionog ponašanja. Banja Luka: Frafid
11. Georgalis, J., Samaratunge, R., Kimberley, N., & Lu, Y. 2014. Change process characteristics and resistance to organisational change: The role of employee perceptions of justice. *Australian Journal of Management*: 1–25. <https://doi.org/10.1177/0312896214526212>
12. Giauque, D. 2014. Attitudes toward organizational change among public middle managers. *Public Personnel Management* 11, (10): 1–29. <https://doi.org/10.1177/0091026014556512>
13. Gupta, B. & Singh, A. 2015. Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, and Team Commitment –A Study of Generational Diversity. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 22, No.7 (Emerald Publication). *Benchmarking An International Journal*. 22.
14. Holten, A.L., & Brenner, S. O. 2015. Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal* 36, (1): 1–16. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0155>

15. Isabella, L. 1990. Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events. *The Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 1 (Mar., 1990), pp. 7-41
16. Janićević, M. 2012. *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Naučna knjiga.
17. Kotler, P., Armstrong, G. 1996. *Principles of Marketing*. 7th Edition, Prentice-Hall, Englewood
18. Kotter, J. P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review* 73: 59-67.
19. Milanović, T., Cvijanović, J., i Lazić, J. 2010. Organizaciona kultura i promene. *Industrija* 38, (3): 59-77.
20. Nafei, W. A. 2014. Assessing employee attitudes towards organizational commitment and change: The case of king faisal hospital in al-taif governorate, kingdom of saudi arabia. *Journal of Management and Sustainability* 4, (1): 204–219. <https://doi.org/10.5539/jms.v4n1p204>
21. Nelson, D. & J. Quick. 2003. *Organizational behavior: foundations, realities and challenges*. USA: Thompson, South-Western.
22. Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. 2006. *Managing organizational change: a multiple perspectives approach*. Boston: McGraw Hill/Irwin.
23. Rebeka, E., & Indradevi, R. 2015. A study on perception of employees during change in an organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences* 6, (1): 72–79. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n1p72>
24. Robbins, S. 2003. *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall
25. Stickland, F. 2002. *The Dynamics of Change: Insights into Organisational Transition from the Natural World*. London: Routledge.
26. Suša, B. 2009. *Menadzment ljudskih resursa*. Novi Sad: CEKOM Books.
27. Swanepoel, B. 2008. *South African Human Resource Management: Theory and Practice*. Pretoria: Juta and Company Limited
28. Tornjanski, V. 2019. *Predviđanje uspešnosti organizacionih promena kvantitativnim becard i Harisovim modelom, doktorska disertacija*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka
29. Toukas, H. & Chia, R. 2002. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science* 13: 567-582. 10.1287/orsc.13.5.567.7810.
30. Weick, K. E., & Quinn, R. E. 1999. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology* 50: 361–386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
31. Worley, Christopher & Lawler, Edward. 2010. *Built to Change Organizations and Responsible Progress: Twin Pillars of Sustainable*

- Success. Research in Organizational Change and Development 18: 1-49.
10.1108/S0897-3016(2010)0000018005.
32. Worren, N. 2018. Organization Design: Simplifying complex systems (2nd ed.). Abingdon: Routledge

MANAGEMENT OF EPISODIC AND CONTINUOUS ORGANIZATIONAL CHANGES – PERSPECTIVE OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGIST

Ana Slavković²

Abstract

The aim of this paper is to discuss the relationship between management of continuous and episodic changes, the conditions necessary for their implementation, as well as the ways in which they contribute to the progress of the organization. A prerequisite for organizational change is the need to improve organization to the degree of readiness for change, which requires not only the restructuring of organizational systems and processes, but also the management of employee reaction, in which important role has organizational psychologist. To achieve this aim there is a need to form flexible and adaptive organizational culture which enables easy acceptance of both episodic and continuous changes. Although only episodic changes can push organizations into the next phase of development, small, continuous changes provide a basis for the changes that make organization evolve. To survive in today's rapidly changing environment, organizations must develop the capacity for continuous change, which requires flexible organizational structures, culture and employee commitment to continuously adapt to the environment and change within the organization. Episodic and continuous changes cannot be observed separately. Integrating both perspectives provides a more complete picture of the same phenomena.

Key words: *management, continuous and episodic organizational change, organizational development, organizational culture*

Datum prijema (Date received): 04.01.2021

Datum prihvatanja (Date accepted): 24.04.2021

² Magistar Ana Slavković, doctoral student, University of Novi Sad, Faculty of Philosophy, Zorana Đidića Boulevard 2, Novi Sad, Republic of Serbia, Email: psihologija.ana@gmail.com