

INOVACIJE I PROMJENE KAO PARADIGMA ZELENE EKONOMIJE / INNOVATION AND CHANGE AS A PARADIGM OF THE GREEN ECONOMY

Prof.dr. Enes Huseinagić¹, Doc.dr. Elnur Smajić²

¹Internacionalni univerzitet Travnik u Travniku Aleja Konzula–Meljanac bb, 72270 Travnik, BiH

²Univerzitetski klinički centar Tuzla

E – mail: huseinagic_e@hotmail.com, elnurs@gmail.com

Stručni članak

<https://www.doi.org/10.58952/zr20251402255>

UDK / UDC 65:338.45

Sažetak

Razvojem ekonomije u svrhu dostizanja većeg osobnog i društvenog standarda, društvo se sve više susreće sa problemima učinkovitog raspolaganja resursima. Potreba za novim tehnologijama zahtijeva pojačanu eksploataciju prirodnih resursa uz nove projekcije uvođenja promjena i inovacija u smislu efikasnijeg poslovanja u budućnosti. Mi u Bosni i Hercegovini nismo uvijek pravilno primijenili naučno – planske i optimalne metode eksploatacije raspoloživih resursa i odabrali racionalna tehničko – tehnološka rješenja. S obzirom da je zelena ekonomija i održivi razvoj imperativ budućnosti, u radu se artikuliraju načini kako se organizacije dizajniraju da reagiraju na nove ekonomske poglede kao potreba za održivim rastom kroz interne promjene i razvoj. Sagledale su se dvije projekcije promjena u organizacijama koje nastoje da prevaziđu prepreke u smislu uvođenja novih praksi i tehnologija i promjenu ljudi i kulture kroz inovativne procese. Inovacije predstavljaju škrinju punu očaravajućih novih gledišta i uvida.

Ključne riječi: razvoj organizacije, zelena ekonomija, organizacijske promjene, inovacijske strategije

JEL klasifikacija: F64, O13

Abstract

With the development of the economy for the purpose of reaching a higher personal and social standard, society is increasingly faced with the problems of efficient disposal of resources. The need for new technologies requires increased exploitation of natural resources along with new projections of the introduction of changes and innovations in terms of more efficient business in the future. We in Bosnia and Herzegovina have not always correctly applied scientific - planning and optimal methods of exploitation of available resources and chosen rational technical - technological solutions. Given that the green economy and sustainable development is imperative for the future, the paper articulates the ways in which organizations are designed to respond to new economic views as a need for sustainable growth through internal change and development. Two projections of changes in organizations that strive to overcome obstacles in terms of introducing new changes and technologies and changing people and culture through innovative processes were looked at. Innovation is a chest full of fascinating new perspectives and insights.

Keywords: organizational development, green economy, organizational changes, innovation strategies

JEL classification: F64, O13

UVOD

Osnovne težnje današnjeg modernog društva, je angažiranje na podizanju životnog standarda kroz sve veću materijalnu proizvodnju raznovrsnih i složenih sredstava i predmeta upotrebe. To upućuje da današnje posljedice su nastale i u budućnosti će nastati sve većom upotrebom savremene tehnologije. Savremene tehnologije su već sada stvorile nesagledive negativne pojave u svijetu. Normalno je da čovjek kao pojedinac i društvo u cjelini teže ostvaruju svoje ciljeve, koji su veći i brojniji u odnosu na ranije vrijeme i potrebe koje su u njemu bile iskazane. Shodno tome, ako se organizacije uspješno ne mijenjaju i ne inoviraju, one umiru. Sedamdesetjedna kompanija na listi pet stotina najvećih američkih korporacija časopisa Fortune, sastavljenoj 1955. godine, preživjela je pola stoljeća. To znači da se svaka organizacija ponekad suočava s potrebom da se brzo i dramatično promijeni kako bi se nosila s promjenjivim okruženjem.⁹⁹

Europska unija je postavila ambiciozne ciljeve za ugljičnu neutralnost, sadržane u Europskom zelenom planu. Ovaj okvir ima za cilj transformaciju Europske unije u moderno resursno učinkovito i konkurentno privredno okruženje bez neto emisija stakleničkih plinova do 2050. godine. Inovacije igraju ključnu ulogu u razvoju tehnologija i procesa potrebnih za postizanje tih ciljeva. Zelena ekonomska tranzicija obuhvata okvire politika, metodologiju angažmana svih sudionika, te prednosti, prepreke i uspjeh inicijativa i potreba zelene ekonomije.

Iako su budžeti u tranzicijskim zemljama kakva je Bosna i Hercegovina ograničeni, te djelovanje neadekvatnih institucija, jasno je da učinkovite tranzicije zavise o jasnim, politikama, međusektorskoj koordinaciji i održivom finansiranju. Jačanjem ovih faktora uz pravovremeno korištenje međunarodne pomoći generira se učinkovita transformacija.

Organizacije moraju da budu dizajnirane na način da reagiraju na okruženje kroz interne promjene i razvoj. Tu su dominantna dva ključna aspekta promjena u organizacijama: uvođenje novih proizvoda i tehnologija i promjenu ljudi i kulture. Za te aktivnosti su odgovorni menadžeri koji imaju zadatak da implementiraju promjene, uključujući pri tome prevazilaženje eventualnih otpora.

1. INOVACIJE I RADNO MJESTO

Organizacijska promjena definira se kao usvajanje nove ideje ili ponašanja od strane organizacije. Ponekad promjene i inovacije potiču sile izvan organizacije, kao što je slučaj kada moćni kupac zahtijeva godišnje smanjenje cijena, kada ključni dobavljač prestane s radom ili kada stupe na snagu novi vladini propisi. U Europskoj uniji, banke moraju napraviti promjene kako bi se prilagodile ograničenju plaća koje je donio Europski parlament, a koje će ograničiti kratkoročno preuzimanje rizika bankara. U Kini, organizacije su pod pritiskom vlade da povećaju plaće kako bi pomogle radnicima da se nose s rastućim troškovima hrane. Ove vanjske sile prisiljavaju menadžere da traže veću efikasnost u poslovanju i druge promjene kako bi njihove organizacije ostale profitabilne. U drugim slučajevima, menadžeri unutar kompanije žele pokrenuti velike promjene, kao što su formiranje timova za učešće zaposlenih, uvođenje novih proizvoda ili uspostavljanje novih sistema obuke, ali ne znaju kako da te promjene učine uspješnim.

Disruptivne inovacije postaju cilj za kompanije koje žele ostati konkurentne na globalnom nivou. Disruptivne inovacije odnose se na inovacije u proizvodima, uslugama ili procesima koje radikalno mijenjaju pravila igre u industriji za proizvođače i potrošače.

⁹⁹ R.L. Daft, New Era of Management, Tenth edition, South – Westwrn, Cengage Learning 2012, 306.

Mnoge revolucionarne inovacije dolaze iz malih poduzetničkih firmi, a neki praktičari smatraju da će kompanije na tržištima u razvoju, poput Kine i Indije, proizvesti veliki postotak takvih inovacija u narednim godinama. Osim toga, zapadne firme sve više koriste pristup koji se naziva "kapanjem" inovacija ili "obrnuta" inovacija.

Umjesto inovacija u bogatim zemljama i transfera proizvoda na tržišta u razvoju, kompanije poput General Electrica, Microsofta, Xeroxa i Nokije sada stvaraju inovativne jeftine proizvode za tržišta u razvoju, a zatim ih brzo i jeftino prepakuju za prodaju u razvijenim zemljama. General Electric je, na primjer, stvorio elektrokardiogram (EKG) od 1.000 dolara koji se prodaje u Kini i Indiji, a sada ga prodaje kao Mac 800 u Sjedinjenim Državama, po cijeni koja je 80 posto niža od drugih mašina sa sličnim mogućnostima.¹⁰⁰

Međutim, promjene, posebno velike promjene, nisu lake i mnoge organizacije se bore s uspješnim promjenama. U nekim slučajevima, zaposleni nemaju želju ili motivaciju da smišljaju nove ideje ili menadžeri nikada ne čuju njihove ideje i ne mogu ih primijeniti u praksi. U drugim slučajevima, menadžeri uče o dobrim idejama, ali imaju problema s dobijanjem saradnje od zaposlenika za njihovu implementaciju. Uspješna promjena zahtijeva da organizacije budu sposobne i za kreiranje i za implementaciju ideja, što znači da organizacija mora naučiti biti ambidekstralna.

Ambidekstralni pristup znači uključivanje struktura i procesa koji su prikladni i za kreativni impuls i za sistematsku implementaciju inovacija. Na primjer, labava, fleksibilna struktura i veća sloboda zaposlenika odlični su za stvaranje i iniciranje ideja; međutim, isti ti uvjeti često otežavaju implementaciju promjene jer je manje vjerovatno da će se zaposleni pridržavati promjena. Ili, kako je jedan naučnik rekao, kompanije "koje su dovoljno zdrave da razmatraju inovacije, ali su i dovoljno hrabre da se odupru promjenama". S ambidekstralnim pristupom, menadžeri potiču fleksibilnost i slobodu inovacija i predlaganja novih ideja s kreativnim odjelima, poduzetničkim timovima i drugim mehanizmima o kojima ćemo raspravljati u ovom poglavlju, ali koriste rigidniji, centraliziraniji i standardiziraniji pristup za implementaciju inovacija. Na primjer, Tatsuo Higuchi, predsjednik farmaceutske kompanije Oksuka, insistira na tome da istraživačke laboratorije firme "daju visoku vrijednost čudnim ljudima" kako bi stekle vrstu kreativnog duha spremnog da isproba nove stvari. Međutim, u odjelu koji proizvodi lijekove, gdje su rutina i preciznost važni, naglasak je na poštivanju standardnih pravila i procedura. Organizacije moraju prihvatiti mnoge vrste promjena.

2. NOVI PROIZVODI I TEHNOLOGIJE U FUNKCIJI ODRŽIVOG RAZOJA

Uvođenje novih proizvoda i tehnologija je vitalno područje za inovacije. Promjena proizvoda je promjena u rezultatima proizvoda ili usluga organizacije. Inovacija proizvoda i usluga je primarni način na koji se organizacije prilagođavaju promjenama na tržištima, tehnologiji i konkurenciji.¹⁰¹ Promjene proizvoda povezane su s promjenama u tehnologiji organizacije. Promjena tehnologije je promjena u proizvodnom procesu organizacije - načinu na koji organizacija obavlja svoj posao. Promjene tehnologije su osmišljene kako bi proizvodnja proizvoda ili usluge bila efikasnija.

¹⁰⁰ R. Jana, *Inspiration from Emerging Economies*, Business Week (March 23&30, 2009): 38-41.

¹⁰¹ E. Huseinagić, *Osnove menadžmenta, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Internacionalni univerzitet Travnik, Travnik, 2018., 182.

Tri ključne inovacijske strategije za promjenu proizvoda i tehnologija ilustrirane su na slici 1.



*Slika 1. Inovacijske strategije za nove proizvode ili usluge
 (Based on Patrick Reinmoeller and Nicole van Baardwijk, The Link Between Diversity and Resilience, MIT Sloan Management, Review (Summer 2005), pp. 61-65.)*

Prva strategija, *istraživanje*, uključuje dizajniranje organizacije kako bi se podstakla kreativnost i iniciranje novih ideja. Strategija *saradnje* odnosi se na stvaranje uvjeta i sistema za olakšavanje interne i eksterne koordinacije i razmjene znanja. Konačno, *preduzetništvo* znači da menadžeri uspostavljaju procese i strukture kako bi osigurali da se nove ideje prenose dalje radi prihvatanja i implementacije.

2.1. ISTRAŽIVANJE

Istraživanje je faza u kojoj se rađaju ideje za nove proizvode i tehnologije. Menadžeri dizajniraju organizaciju za istraživanje uspostavljanjem uvjeta koji potiču kreativnost i omogućavaju da se pojave nove ideje. Kreativnost se odnosi na generiranje novih ideja koje bi mogle zadovoljiti uočene potrebe ili odgovoriti na prilike za organizaciju. Karakteristike visoko kreativnih ljudi prikazane su u lijevoj koloni Tabele 1.

*Tabela 1. Karakteristike visoko kreativnih osoba i organizacija
 (G.A. Steiner, The Creative organization, Chicago University of Chicago Press, Chicago 1965: 16-18.)*

Kreativna osoba	Kreativna organizacija ili odjel
1. Konceptualna fluentnost Otvorenost uma	1. Otvoreni kanali komunikacije Kontakt s vanjskim izvorima Preklapanje teritorija; unakrsno oprašivanje ideja između disciplina Sistemi sugestija, brainstorming, slobodne diskusije
2. Originalnost	2. Dodjeljivanje nespecijalista problemima Ekscentričnost dozvoljena Zapošljavanje izvan vaše zone udobnosti
3. Manje autoriteta Nezavisnost Samopouzdanje	3. Decentralizacija, labavo definirane pozicije, slaba kontrola Prihvatanje grešaka; nagrađivanje preuzimanja rizika Ljudi ohrabreni da izazovu svoje šefove
4. Razigranost Nedisciplinirano istraživanje Znatiželja	4. Sloboda izbora i rješavanja problema Ne skućena, razigrana kultura, činjenja nepraktičnog Sloboda rasprave o idejama; dugoročni horizont
5. Upornost Posvećenost Fokusiran pristup	5. Resursi dodijeljeni kreativnom osoblju i projektima bez trenutne isplate Sistem nagrađivanja podstiče inovacije Oslobađanje od sporedne odgovornosti

Kreativni ljudi su često poznati po originalnosti, otvorenosti uma, radoznalosti, fokusiranom pristupu rješavanju problema, upornosti, opuštenom i razigranom stavu i prijemčivosti za nove ideje. Kreativnost se također može dizajnirati u organizacije. Kompanije ili odjeli unutar kompanija mogu se organizirati da budu kreativni i pokreću ideje za promjene. Većina kompanija želi više visoko kreativnih zaposlenika i često nastoji zaposliti kreativne pojedince. Međutim, pojedinac je samo dio priče, i svako od nas ima određeni potencijal za kreativnost. Menadžeri su odgovorni za stvaranje radnog okruženja koje omogućava procvat kreativnosti. Karakteristike kreativnih organizacija odgovaraju karakteristikama pojedinaca, kao što je ilustrovano u desnoj koloni Tabele 1. Kreativne organizacije su labavo strukturirane. Ljudi se nalaze u situaciji dvosmislenosti, zadaci su nejasni, teritorije se preklapaju, zadaci su labavo definirani, a veliki dio posla se obavlja kroz timove. Menadžeri u kreativnim kompanijama prihvataju rizik i eksperimentiranje. Uključuju zaposlenike u širok spektar projekata, tako da ljudi ne budu zaglavljani u ritmu rutinskih poslova i otklanjaju strah od grešaka koji može inhibirati kreativno razmišljanje.

Kreativne organizacije u bilo kojoj oblasti djelovanja su one koje imaju internu kulturu razigranosti, slobode, izazova i učešća građana.

Popularan način za podsticanje novih ideja unutar organizacije je inkubator ideja. Inkubator ideja pruža sigurnu luku gdje se ideje zaposlenih u cijeloj kompaniji mogu razvijati bez uplitanja birokratije ili politike kompanije. "Cilj je uzeti ideju, razviti je i osigurati da je vide svi...".

2.2. SARADNJA

Još jedan važan aspekt inovacije je obezbjeđivanje mehanizama za internu i eksternu koordinaciju. Ideje za inovacije proizvoda i tehnologije u svrhu održivog razvoja obično potiču na nižim nivoima organizacije i moraju se horizontalno prenositi kroz odjele. Osim toga, ljudi i organizacije izvan firme mogu biti bogati izvori inovativnih ideja. Nedostatak inovacija je široko prepoznat kao jedan od najvećih problema s kojima se suočavaju današnja preduzeća. Mnoge organizacije prolaze kroz transformaciju u načinu na koji pronalaze i koriste nove ideje, fokusirajući se na poboljšanje i interne i eksterne koordinacije. Interna koordinacija kao spješna inovacija zahtijeva stručnost iz nekoliko odjela istovremeno, a neuspješna inovacija često je rezultat neuspješne saradnje. Kreativnost uključuje veliki broj ljudi iz različitih disciplina koji rade zajedno.

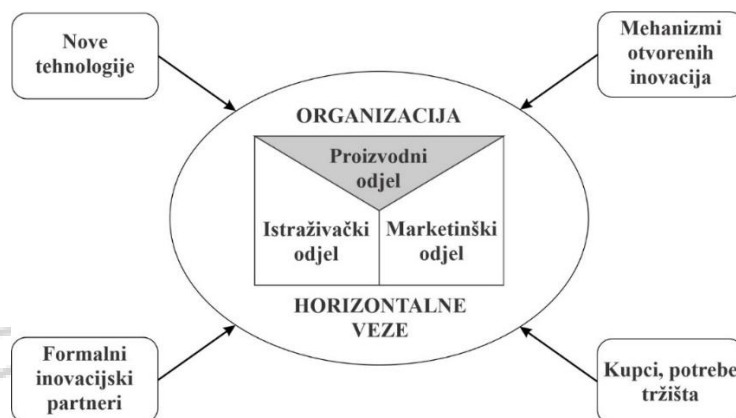
Kompanije koje uspješno inoviraju obično imaju slijedeće karakteristike:

1. Ljudi u marketingu dobro razumiju potrebe kupaca.
2. Tehnički stručnjaci su svjesni nedavnih tehnoloških dostignuća i efikasno koriste nove tehnologije.
3. Članovi ključnih odjela - istraživanja, proizvodnje, marketinga - sarađuju u razvoju novog proizvoda ili usluge.¹⁰²

Pristup uspješnoj inovaciji naziva se "model horizontalne povezanosti", koji je ilustriran u središnjem krugu na slici 2. Model pokazuje da odjeli za istraživanje, proizvodnju i prodaju i marketing unutar organizacije istovremeno doprinose novim proizvodima i tehnologijama.

¹⁰² A.H. Van de Ven, *Central Problems in the Management of Innovation*, Management Science 32 (1986):590-607.

Ljudi iz ovih odjela se često sastaju u timovima i radnim grupama kako bi dijelili ideje i rješavali probleme. Istraživači informiraju marketing o novim tehničkim dostignućima kako bi saznali da li će ona biti korisna kupcima. Marketing prosljeđuje pritužbe kupaca istraživačima kako bi ih koristili u dizajnu novih proizvoda i ljudima u proizvodnji kako bi razvili nove ideje za poboljšanje brzine i kvalitete proizvodnje. Proizvodnja informira druge odjele da li se ideja za proizvod može proizvesti u okviru ograničenja troškova.



*Slika 2. Model koordinacije za inovacije
 (R.L. Daft, Organization Theory and Design, Mason, OH, South Western 2010, 424.)*

Model horizontalne povezanosti sve je važniji u današnjem poslovnom okruženju pod visokim pritiskom koje zahtijeva brzo razvijanje i komercijalizaciju proizvoda i usluga. Brzina se pojavljuje kao ključno strateško oružje na globalnom tržištu za širok spektar industrija. Mnoge organizacije sada većinu testiranja koncepata obavljaju online, što im omogućava da u roku od nekoliko sati znaju da li ideja ima vrijednost. Neke organizacije koriste timove brzog ciklusa kako bi isporučivale proizvode i usluge brže od konkurencije, što im daje značajnu stratešku prednost. Tim brzog ciklusa je multifunkcionalni, a ponekad i multinacionalni, tim koji radi u strogim rokovima i kojem je obezbijeđen visok nivo resursa i osnaživanja za postizanje ubrzanog projekta razvoja proizvoda.

Vanjska koordinacija ilustruje da organizacije traže i razvijaju nove ideje izvan svojih granica. Inženjeri i istraživači ostaju svjesni novih tehnoloških dostignuća. Marketinško osoblje obraća pažnju na promjenjive tržišne uslove i potrebe kupaca. Neke organizacije grade formalna strateška partnerstva poput saveza i zajedničkih ulaganja kako bi poboljšale uspjeh inovacija. Današnje najuspješnije kompanije direktno uključuju kupce, strateške partnere, dobavljače i druge autsajdere u proces razvoja proizvoda i usluga. Jedan od najpopularnijih trendova je otvorena inovacija. U prošlosti je većina preduzeća generirala vlastite ideje interno, a zatim ih razvijala, proizvodila, plasirala na tržište i distribuirala, što je bio zatvoreni pristup inovacijama. Međutim, danas kompanije koje gledaju u budućnost pokušavaju drugačiju metodu. Otvorena inovacija znači proširenje potrage i komercijalizacije novih ideja izvan granica organizacije, pa čak i izvan granica industrije.

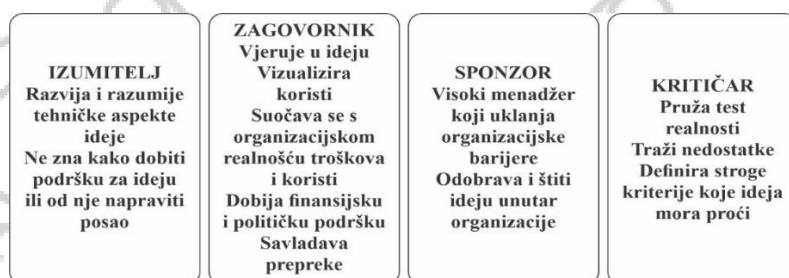
U skladu s novim načinom razmišljanja koji partnerstvo i saradnju smatra važnijima od nezavisnosti i konkurencije, granice između organizacije i njenog okruženja postaju porozne, a ideje teku naprijed - nazad među različitim ljudima i organizacijama širom svijeta.

2.3. PODUZETNIŠTVO

Treći aspekt inovacije proizvoda i tehnologije je stvaranje mehanizama koji osiguravaju da se nove ideje prenose, prihvataju i implementiraju. Menadžeri mogu direktno uticati na to da li poduzetništvo cvjeta u organizaciji izražavajući podršku poduzetničkim aktivnostima, dajući zaposlenicima određeni stepen autonomije i nagrađujući učenje i preuzimanje rizika. Jedan važan faktor je podsticanje zagovornika ideja. Formalna definicija zagovornika ideja je osoba koja vidi potrebu za produktivnim promjenama i zagovara ih unutar organizacije.

Promjena se ne dešava sama od sebe. Lična energija i trud su potrebni za uspješno promoviranje nove ideje. Istraživanja potvrđuju da su uspješne nove ideje uglavnom one koje podržava neko ko svim srcem vjeruje u ideju i odlučan je da uvjeri druge u njenu vrijednost.

Ponekad top menadžeri odbiju novu ideju, ali zagovornici su strastveno posvećeni novoj ideji ili proizvodu uprkos odbijanju drugih. Uspješno zagovaranje ideje zahtijeva uloge u organizacijama, kao što je ilustrirano na slici 3.



Slika 3. Četiri uloge u organizacijskim promjenama
 (A.H. Van de Ven, H.L. Angle and M.S.Poole, *Innovating Organization*, 1989.)

Ponekad jedna osoba može igrati dvije ili više ovih uloga, ali uspješna inovacija u većini kompanija uključuje međuigru različitih ljudi, od kojih svaki usvaja jednu ulogu. Izumitelj smišlja novu ideju i razumije njenu tehničku vrijednost, ali nema ni sposobnost ni interes da je promovira radi prihvatanja unutar organizacije. Zagovornik vjeruje u ideju, suočava se s organizacijskom realnošću troškova i koristi i dobija političku i finansijsku podršku potrebnu da je ostvari. Sponzor je menadžer visokog nivoa koji odobrava ideju, štiti je i uklanja glavne organizacijske prepreke prihvatanju. Kritičar uravnotežuje revnost zagovornika osporavajući koncept i pružajući test realnosti prema strogim kriterijima. Kritičar sprječava ljude u drugim ulogama da usvoje lošu ideju.

Drugi način za olakšavanje poduzetništva je putem tima za nova ulaganja.

Tim za nova ulaganja je jedinica odvojena od ostatka organizacije koja je odgovorna za razvoj i pokretanje velike inovacije. Timovi za nova ulaganja daju slobodu kreativnosti članova jer njihovi odvojeni objekti i lokacija oslobađaju ljude ograničenja nametnutih organizacijskim pravilima i procedurama. Ovi timovi su obično mali, labavo strukturirani i fleksibilni, što odražava karakteristike kreativnih organizacija opisanih na slici 2.

3. USPJEŠNA PROMJENA – PROMJENA LJUDI I KULTURE

Sve uspješne promjene uključuju i promjene u ljudima i kulturi. Promjene u ljudima i kulturi odnose se na način razmišljanja zaposlenika - promjene u načinu razmišljanja. Promjena ljudi tiče se samo nekoliko zaposlenika, kao što je slanje nekolicine menadžera srednjeg nivoa na kurs obuke kako bi poboljšali svoje liderske vještine. Promjena kulture odnosi se na organizaciju u cjelin. Promjena kulture velikih razmjera nije laka.

Zaista, menadžeri rutinski izvještavaju da je promjena ljudi i kulture njihov najteži posao. Dva specifična alata koja mogu olakšati proces su programi obuke i razvoja i organizacijski razvoj (OR).

3.1. OBUKA I RAZVOJ

Obuka je jedan od najčešće korištenih pristupa promjeni načina razmišljanja ljudi. Organizacija može ponuditi programe obuke velikim grupama zaposlenika o temama kao što su timski rad, raznolikost, emocionalna inteligencija, krugovi kvalitete, komunikacijske vještine ili participativno upravljanje.

Uspješne organizacije žele pružiti mogućnosti obuke i razvoja za sve, ali mogu posebno naglasiti obuku i razvoj za menadžere, s idejom da će ponašanje i stavovi menadžera utjecati na ljude u cijeloj organizaciji i dovesti do promjene kulture.

3.2. RAZVOJ ORGANIZACIJE

Razvoj organizacije (OR) je planirani, sistematski proces promjene koji koristi znanje i tehnike bihevioralne nauke kako bi poboljšao zdravlje i efikasnost organizacije kroz njenu sposobnost prilagođavanja okruženju, poboljšao interne odnose i povećao sposobnosti učenja i rješavanja problema. OR se fokusira na ljudske i društvene aspekte organizacije i radi na promjeni stavova i odnosa među zaposlenima, pomažući u jačanju kapaciteta organizacije za prilagođavanje i obnovu.

Razvoj organizacije može pomoći menadžerima da se pozabave s najmanje tri vrste trenutnih problema:

1. *Spajanja/akvizicije* - Razočaravajući finansijski rezultati mnogih spajanja i akvizicija uzrokovani su nemogućnošću rukovodilaca da utvrde da li se administrativni stil i korporativna kultura dvije kompanije uklapaju. Rukovodioci se mogu koncentrirati na potencijalne sinergije u tehnologiji, proizvodima, marketingu i kontrolnim sistemima, ali ne uspijevaju prepoznati da dvije firme mogu imati vrlo različite vrijednosti, uvjerenja i prakse. Ove razlike stvaraju stres i anksioznost kod zaposlenih, a te negativne emocije utiču na buduće performanse. Kulturne razlike treba procijeniti tokom procesa akvizicije, a stručnjaci za organizacijski razvoj mogu se koristiti za olakšavanje integracije dvije firme.
2. *Organizacijski pad/revitalizacija* - Organizacije koje prolaze kroz period pada i revitalizacije suočavaju se s nizom problema, uključujući nizak nivo povjerenja, nedostatak inovacija, visoku fluktuaciju i visok nivo sukoba i stresa. Period tranzicije zahtijeva suprotna ponašanja, uključujući suočavanje sa stresom, stvaranje otvorene komunikacije i podsticanje kreativnih inovacija kako bi se postigla visoka produktivnost. Tehnike organizacijskog razvoja mogu uveliko doprinijeti kulturnoj revitalizaciji upravljanjem sukobima, podsticanjem posvećenosti i olakšavanjem komunikacije.
3. *Upravljanje sukobima* - Sukob se može pojaviti u bilo koje vrijeme i na bilo kojem mjestu unutar zdrave organizacije. Napori za organizacijski razvoj mogu pomoći u rješavanju eventualnih konflikata, kao i konflikata koji su povezani s rastućom raznolikošću i globalnom prirodom današnjih organizacija.¹⁰³

¹⁰³ P. F. Buller, *For Successful Strategic Change: Blend OD Practices with Strategic Management*, Organizational Dynamics, Winter 1988: 42-55.

Organizacijski razvoj može se koristiti za rješavanje raznolikih vrsta problema. Međutim, da bi bili zaista vrijedni za kompanije i zaposlenike, praktičari organizacijskog razvoja idu dalje od traženja načina za rješavanje specifičnih problema. Umjesto toga, oni se uključuju u šira pitanja koja doprinose poboljšanju organizacijskog života, kao što su podsticanje osjećaja zajedništva, zalaganje za organizacijsku klimu otvorenosti i povjerenja i osiguravanje da kompanija zaposlenicima pruža mogućnosti za lični rast i razvoj.

Konsultanti koriste razne specijalizirane tehnike kako bi pomogli u ostvarivanju ciljeva. Tri najpopularnije i najefikasnije su sljedeće:

1. Aktivnosti izgradnje tima.
2. Aktivnosti anketiranja i povratnih informacija.
3. Intervencije u velikim grupama.

3.3. KORACI ORGANIZACIJSKOG RAZVOJA

Stručnjaci za organizacijski razvoj priznaju da su promjene u korporativnoj kulturi i ljudskom ponašanju teške za postizanje i zahtijevaju veliki napor. Teorija koja leži u osnovi organizacijskog razvoja predlaže tri različite faze za postizanje promjena u ponašanju i visini: (1) odmrzavanje, (2) promjena i (3) ponovno zamrzavanje.

Prva faza, odmrzavanje, osvještava ljude u cijeloj organizaciji o problemima i potrebi za promjenom. Ova faza stvara motivaciju za ljude da promijene svoje stavove i ponašanje. Odmrzavanje može početi kada menadžeri predstave informacije koje pokazuju neslaganja između željenog ponašanja ili učinka i trenutnog stanja stvari. Osim toga, menadžeri trebaju uspostaviti osjećaj hitnosti kako bi odmrznuli ljude i stvorili otvorenost i spremnost na promjene.

Druga faza, promjena, događa se kada pojedinci eksperimentiraju s novim ponašanjem i uče nove vještine koje će koristiti na radnom mjestu. Ovaj proces se ponekad naziva intervencija, tokom koje agent promjene implementira specifičan plan za obuku menadžera i zaposlenika. Treća faza, ponovno zamrzavanje, događa se kada pojedinci steknu nove stavove ili vrijednosti i organizacija ih za to nagrađuje. Utjecaj novih ponašanja se procjenjuje i pojačava.¹⁰⁴

4. IMPLEMENCIJA PROMJENA

Posljednji korak kojim se treba upravljati u procesu promjene je implementacija. Nova, kreativna ideja neće koristiti organizaciji dok ne bude uspostavljena i u potpunosti iskorištena. Jedna frustracija za menadžere je to što se čini da zaposleni često pružaju otpor promjenama bez ikakvog vidljivog razloga. Da bi efikasno upravljali procesom implementacije, menadžeri bi trebali biti svjesni razloga zašto se ljudi opiru promjenama i koristiti tehnike za angažovanje zaposlenih na saradnji. Velike promjene na nivou cijele organizacije mogu biti posebno izazovne i za menadžere i za zaposlene.

Mnogi ljudi nisu spremni na promjene osim ako ne uoče problem ili krizu. Kriza ili snažna potreba za promjenom smanjuje otpor. Ponekad, međutim, nema očigledne krize. Mnogi organizacijski problemi su suptilni, pa menadžeri moraju prepoznati, a zatim i druge osvijestiti o potrebi za promjenom. Potreba za promjenom je razlika između postojećeg i željenog nivoa performansi.

¹⁰⁴ K. Lewin, *Organization Development and Change*, 3rd, St. Paul, MN, West 1985.

Zaposleni nisu uvijek otvoreni za promjene. Kombinacija faktora može dovesti do odbacivanja, ili čak potpune pobune protiv, "novih i boljih ideja" menadžmenta. Nemogućnost ljudi da se prilagode promjenama nije nova. Niti je nova ni neuspjeh menadžmenta da dovoljno pripremi zaposlenike za promjene.

Profesor sa Harvarda, John P. Kotter, uspostavio je plan od osam koraka za implementaciju promjena koji može pružiti veći potencijal za uspješnu transformaciju kompanije:

1. Uspostaviti osjećaj hitnosti pažljivim ispitivanjem tržišta i identifikacijom prilika i potencijalnih kriza.
2. Formirati snažnu koaliciju menadžera sposobnih da vode promjenu.
3. Stvoriti viziju za usmjeravanje promjene i strategije za postizanje te vizije.
4. Komunicirati viziju u cijeloj organizaciji.
5. Osažiti druge da djeluju na osnovu vizije uklanjanjem prepreka, promjenom sistema i podsticanjem preuzimanja rizika.
6. Planirajte i proslavite vidljiva, kratkoročna poboljšanja učinka.
7. Konsolidujte poboljšanja, ponovo procijenite promjene i napravite potrebna prilagođavanja u novim programima.
8. Artikulirajte odnos između novih ponašanja i organizacijskog uspjeha.¹⁰⁵

Veliki naponi promjena mogu biti neuredni i puni iznenađenja, ali praćenje ovih smjernica može slomiti otpor i značiti razliku između uspjeha i neuspjeha.

Naveći druge da shvate potrebu za promjenom je prvi korak u implementaciji. Ipak, većina promjena će naići na određeni stepen otpora. Zagovornici ideja često otkrivaju da drugi zaposleni nisu oduševljeni njihovim novim idejama. Članovi grupe za nova ulaganja mogu biti iznenađeni kada menadžeri u redovnoj organizaciji ne podrže ili ne odobre njihove inovacije. Menadžeri i zaposlenici koji nisu uključeni u inovaciju često izgleda preferiraju status quo. Ljudi se opiru promjenama iz nekoliko razloga, a njihovo razumijevanje može pomoći menadžerima da efikasnije implementiraju promjene.

Menadžeri ne bi trebali ignorirati otpor, već dijagnosticirati razloge i osmisliti strategije kako bi postigli prihvatanje od strane korisnika. Strategije za prevazilaženje otpora promjenama obično uključuju dva pristupa: analizu otpora putem tehnike polja sile i korištenje selektivnih taktika implementacije za prevazilaženje otpora.

¹⁰⁵ G.A. Patterson, *Lands'End Kicks out Modern New Managers* in R.L. Daft, *New Era of Management*, South – Western, Cengage Learning 2010, 322.

ZAKLJUČAK

Znanje, tehnologije i inovacije su osnovni resursi zelene ekonomije koja je dobila na značaju krajem dvadesetog a svoj puni zamah početkom dvadesetprvog stoljeća. Tehnološka revolucija i informaciono – tehnološka paradigma, sa kompleksom aktivnosti oko nauke, znanja, ekonomije i ekologije kao jezgra u centru, su promijenile metodologije poslovne aktivnosti u globalnim razmjerama, ali i životnog stila savremenog čovjeka. Kreirane su pretpostavke za novi privredni i društveni kontekst, koji se najčešće označava kao zelena ekonomija.

U najnovijoj fazi razvoja noosioci tehnološkog i inovacionog razvoja su postale organizacije koje se bave novim materijalima, biotehnologijom, obnovljivom energijom, kao i metode i postupci koji sinergijski koriste prednosti međusobnih veza i utjecaja ovih tehnologija.

Poslovanje je pod dominantnim utjecajem primjene novih ekonomskih modela koji se brzo pod inovacijama mijenjaju. Priroda rada se mijenja i ljudima su potrebna nova znanja i vještine da bi uspješno obavljali svoju radnu aktivnost. Zbog toga sve organizacije, a ne samo one iz oblasti visokih tehnologija, sve više inovacije posmatraju kao kritični elemenat svojega konkurentskog profila strategije i upravljanja funkcioniranjem, rastom i razvojem, odnosno održivoj tranziciji. Dakle, najvažnija promjena koja se odvija u globalnoj ekonomiji odnosi se na promjenu osnove stjecanja, održavanja, razvoja i unaprjeđenja konkurentskih prednosti organizacija i funkcija menadžmenta u tom procesu.

Organizacije posjeduju konkurentski profil ako su u mogućnosti da ponude nove, bolje, pouzdanije, funkcionalnije, jeftinije i ekološki prihvatljivije proizvode i usluge. Zelena ekonomija kroz inovacije ima ključnu ulogu u povećanju produktivnosti, razvoju novih proizvoda i usluga i stvaranju konkurentskih kompanija. Zbog uloge koju ima u svremenom ekonomskom životu inovaciju smatraju "privrednom religijom".

LITERATURA

- [1] Buller, P.F. 1988. *For Successful Strategic Change: Blend OD Practices with Strategic Management*, Organizational Dynamics. Winter.
- [2] Daft, 2012. *New Era of Management, Tenth edition*, South – Western, Cengage Learning.
- [3] Daft, R.L. 2010. *Organization Theory and Design*. Mason, OH, South Western.
- [4] Huseinagić, E. 2018. *Osnove menadžmenta, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Travnik: Internacionalni univerzitet Travnik.
- [5] Jana, R. 2009. *Inspiration from Emerging Economies*. Business Week (March 23&30, 2009).
- [6] Lewin, K. 1985. *Organization Development and Change*, 3rd. St. Paul, MN: West.
- [7] Steiner, G.A. 1965. *The Creative organization*. Chicago: University of Chicago Press.
- [8] Van de Ven, A.H. 1986. *Central Problems in the Management of Innovation*. Management Science 32 (1986).