

Prikaz knjige

UDK: 005.332.3:005.74(049.32)

005.73

doi: 10.5937/ekonhor1601087B

CULTURAL CHANGE AND LEADERSHIP IN ORGANIZATION: A PRACTICAL GUIDE TO SUCCESSFUL ORGANIZATIONAL CHANGE

Boonstra, J. J. (2013). Chichester, UK: John Wiley & Sons Ltd.
ISBN 978-1-118-46930-9 (cloth); ISBN 978-1-118-46929-3 (pbk.), XVI+326

Aleksandra Bošković*

Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu

Savremene organizacije, podstaknute težnjom za kontinuelnim unapređivanjem svoje poslovne prakse, često se suočavaju sa potrebom za promenom ustaljenih obrazaca ponašanja i poslovanja, bilo usled internih problema, izazova iz okruženja, ili drugih relevantnih razloga. U nastojanju da uspešno implementiraju strategijske promene, lideri, prvenstveno, na razne načine pokušavaju da promene organizacionu kulturu.

U monografiji naslovljenoj: *Cultural Change and Leadership in Organizations: A Practical Guide to Successful Organizational Change*, autor Jaap J. Boonstra (profesor na ESADE poslovnoj školi u Barseloni i Univerzitetu u Amsterdamu), povezujući teorijsku konceptualizaciju i brojne praktične primere, pruža relevantne uvide u međudnose kulturalnih promena i liderstva u organizaciji, ističući da promena organizacione kulture predstavlja preduslov za uspešnu implementaciju strategijskih promena. Svrha Knjige je sveobuhvatno

objašnjavanje procesa promena organizacione kulture, uz identifikovanje kritičnih faktora uspeha promena i pružanje praktičnih smernica i saveta onima koji iniciraju i vode promene. Namenjena je liderima, koji nastoje da doprinesu održivim promenama u organizacijama, zaposlenima, u cilju razumevanja i prihvatanja organizacionih promena, studentima, kao i naučnoj i stručnoj javnosti, zainteresovanoj za odnosno problemsko područje.

Knjiga je podeljena u pet delova, pri čemu svaki deo sadrži uvodna razmatranja, koja ukazuju na suštinu i strukturu dela, kao i najznačajnije zaključke. Svaki deo se sastoji od nekoliko odeljaka. Sastavni elementi svih odeljaka su sekcije, u kojima su opisana iskustva kompanija, uspešnih u implementaciji strategijskih i kulturalnih promena.

Prvi deo, koji nosi naslov: *Cultural Change in Organizations* (pp. 9-56), sastoji se od tri odeljka. Najpre je prikazan pregled različitih perspektiva posmatranja kulturalnih promena u organizacijama, pri čemu su objašnjene promene u razumevanju organizacione

* Korespondencija: A. Bošković, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Đ. Pucara 3, 34000 Kragujevac, Republika Srbija; e-mail: aboskovic@kg.ac.rs

kulture i kulturalnih promena u proteklih pedeset godina. Autor sugeriše da promena organizacione kulture ne predstavlja planiranu ili programiranu promenu ponašanja zaposlenih i menadžera, već je usmerena ka promeni identiteta organizacije, realizaciji novih ideja i kreiranju vrednosti za potrošače. U drugom odeljku, predstavljeni su osnovni razlozi zbog kojih dolazi do iniciranja promena organizacione kulture, kao što su prevazilaženje kriznih situacija, jačanje društvenog legitimiteta, internacionalizacija poslovanja, osposobljavanje za budućnost, inoviranje poslovne ponude u cilju kreiranja vrednosti za *stakeholder-e*, uvažavanje i vrednovanje raznovrsnosti, inovacije kroz saradnju sa partnerima i maksimiranje vrednosti za potrošače. Treći odeljak sadrži zaključna razmatranja u pogledu promena organizacione kulture.

Budući da ne postoji jedan najbolji način za vođenje promena u svakoj organizaciji, drugi deo, naslovljen: *Strategies for Cultural Change* (pp. 57-114), ima za cilj da pomogne liderima pri izboru prave strategije za promenu kulture. Elaborirani su osnovni principi i činioци uspešnog pristupa promenama, pri čemu je svaki od ukupno šest odeljaka posvećen jednom bazičnom principu, a svaka sekcija opisuje jedan od činilaca kulturalnih promena. Prvi odeljak objašnjava interne i eksterne faktore, koji utiču na generisanje energije za promene. Iako ovi faktori mogu doprineti preispitivanju postojećeg stanja, oni ne moraju uvek dovesti do promene. Stoga su u drugom odeljku istraženi preduslovi za formulisanje jasne i izazovne vizije, koja obezbeđuje smernice za preduzimanje konkretnih akcija. U trećem odeljku, analiziran je proces kreiranja posvećenosti lidera kulturalnim promenama, i to kroz zauzimanje pozicije, smanjenje distance između menadžmenta i zaposlenih, izgradnju vodeće koalicije i organizovanu posvećenost. Kako je jedan od ključnih razloga za kulturalne promene kreiranje vrednosti za potrošače, autor je u narednom odeljku posvetio pažnju principu fokusiranja na klijente. Nakon toga, u petom odeljku, razmatrana je kombinacija pristupa promenama, uključujući pristup odozdo-na-gore, koji se bazira na kreiranju prostora za obnovu i odozgo-na-dole, koji podrazumeva izdavanje naredaba. U šestom odeljku, naglašena je važnost vremenske i prostorne dimenzije prilikom bavljenja

promenama, dok poslednji odeljak sadrži zaključke u pogledu ovog dela.

Imajući u vidu značaj koncepta liderstva i pojedinih liderskih stilova za uspešnu realizaciju promena organizacione kulture, u trećem delu, pod naslovom: *Organizational Culture and Leadership* (pp. 115-176), analizirana je međuzavisnost navedenih konceptata. Ovaj deo se sastoji iz šest odeljaka, od kojih je svaki posvećen po jednom od stilova liderstva, koji imaju pozitivne implikacije na proces promena kulture. Predmet istraživanja u ovom delu jesu osnovne vrednosti i liderske aktivnosti, koje doprinose uspešnom vođenju kulturalnih promena. Naglašava se da lideri promena nisu uvek menadžeri na visokim hijerarhijskim pozicijama, već da to mogu biti zaposleni, koji pokazuju inicijativu, bez obzira na formalnu poziciju. Posebna pažnja je posvećena suštini procesa liderstva u kulturalnim promenama, a zaključak je da uspešni lideri kulturalnih promena dominantno primenjuju transformacioni stil i inspirišu ostale članove da aktivno učestvuju u procesu promena.

Interventions for Cultural Change je naslov četvrtog dela (pp. 177-277), u kojem su temeljno istražene brojne intervencije, tj. instrumenti i aktivnosti, namenjeni negovanju i održavanju promena organizacione kulture. Elaborirane grupe intervencija su ugrađene u izabrane pristupe promenama. One ne predstavljaju univerzalne obrasce ponašanja, koji se mogu primenjivati u svakoj situaciji, već priroda promena, organizacioni kontekst i perspektiva posmatranja utiču na izbor mogućih intervencija.

Poslednji deo knjige je naslovljen *Successful Cultural Change in Organizations* (pp. 279-307) i sastoji se od dva odeljka. U prvom odeljku, autor na originalan način pristupa problemu, postavljajući relevantna pitanja o razlozima, ciljevima, sadržaju, načinu sprovođenja i nosiocima promena organizacione kulture, a zatim, opredeljuje odgovore na postavljena pitanja u okviru svakog od osam inicijalno analiziranih pokretača promena, koji ujedno impliciraju i putanje za sprovođenje promena. Drugi i poslednji odeljak u knjizi sadrži kratak osvrt na prethodne delove, pri čemu su izvedeni najznačajniji zaključci o međudnosu liderstva i kulturalnih promena. Pri

tome, identifikovani su i posebno naglašeni kritični faktori uspeha promena kulture u organizacijama, koji predstavljaju smernice za lidere, koji se bave ovim procesom.

Pored imponantne naučne bibliografije, Jaap J. Boonstra poseduje bogato praktično znanje, budući da je, kao konsultant, uključen u procese strategijskih promena u internacionalnim organizacijama, kao što su KLM, Bayer, Ahold i Arcadis. Stoga, u prikazanoj monografiji, autor na jedinstven način spaja teorijsku osnovu sa nizom empirijskih primera iz uspešnih organizacija,

pružajući na taj način inspiraciju i uputstva liderima za sprovođenje promena kulture u organizacijama. Ipak, imajući u vidu značaj nacionalne kulture za oblikovanje organizacione kulture, a posledično i za odnos lidera i zaposlenih prema njenim promenama, bilo bi korisno posvetiti posebno poglavlje povezanosti nacionalne i organizacione kulture, kako bi se sagledala podobnost za primenu različitih strategija i intervencija u odgovarajućim nacionalnim okvirima i izvele konkretnije preporuke za lidere iz različitih delova sveta.

Primljeno 12. aprila 2016,
nakon revizije,
prihvaćeno za publikovanje 14. aprila 2016.
Elektronska verzija objavljena 25. aprila 2016.

Aleksandra Bošković je saradnik u nastavi na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Kragujevcu, gde je odbranila master rad u užoj naučnoj oblasti poslovna ekonomija i menadžment. Student je Doktorskih akademskih studija na istom Fakultetu. Glavna oblast njenog istraživanja je organizacija preduzeća.