

**Mr.sc. Nataša Rupčić**

### **Upravljanje promjenama: promjene su stalne i treba ih voditi**

Koliko puta ste samo zatražili pomoć izvana, a kvalitetna ideja je već postojala u organizaciji? Koliko puta ste uspješno dizajnirali rješenje, ali ideju niste uspjeli «pokrenuti», odnosno implementirati u pojedinim dijelovima organizacije? A koliko ste puta postigli početni uspjeh, a kasnije propustili zadržati momentum promjena? Navedena pitanja mogu se sumirati u jedno: razvijamo li sustavno talente koji će zaista nadahnuo upravljati promjenama i pristupamo li upravljanju promjenama na pravi način? Ako ste na bilo koje od ovih pitanja odgovorili «često» ili «puno puta» ideja vođenoga upravljanja promjenama može vam pomoći ostvariti mjerljive rezultate koji imaju značajke održivosti.

Vođenje je jedno od najproblematičnijih pitanja suvremenoga poslovanja. Mnogi teoretičari i praktičari smatraju kako broj kvalitetnih vođa predstavlja najveće ograničenje rastu i razvoju poduzeća. Problem vođenja posebno je izražen pri procesu upravljanja promjenama. Sposobnost upravljanja i vođenja promjena u suštini predstavlja konkurentsku prednost poduzeća. Kako bi organizacijske promjene bile uspješne trebaju biti mjerljive, ponovljive i održive. Međutim, kako bi se cijela organizacija mogla uspješno transformirati potrebno je razvijati talente za vođenje. Manjak talentiranih vođa koji mogu održati promjene nakon što su one uspješno uvedene predstavlja glavni ograničavajući čimbenik u mnogim inicijativama za upravljanje promjenama.

### **Iluzije o upravljanju promjenama**

Kako bi se razvio kritičan broj vođa sposobnih za podupiranje promjena u cijelom poduzeću potrebno je sakupiti unutarnje resurse i osloniti se na znanje i iskustvo. Pritom se treba spomenuti nekih od temeljnih pretpostavka i(ili) zabluda o upravljanju promjenama. Prije svega, treba reći da mnogi promjene smatraju jednokratnim naporom, odnosno procesom. Česti obrazac mišljenja tiče se iluzije kako se promjene odnose na «veliko rješenje» ili kvantni skok naprijed nakon čega smo mirni sljedećih nekoliko godina. Međutim, mnogi menadžeri uviđaju da nakon što su

planirane promjene priveli kraju, tržišne silnice opet zahtijevaju nove promjene. Transformiranje organizacije tako više nalikuje maratonskoj utrci s preprekama nego sprintu. Kako bi se duh promjena održao potrebno je pokrenuti mnogo malih projekata koji polako mijenjaju način rada poduzeća.

Druga pogrešna pretpostavka odnosi se na činjenicu kako mnogi menadžeri smatraju kako će ideje koje lijepo izgledaju na papiru djelovati uvjerljivo i na zaposlenike koji će ih prihvatiti. Velika količina energije troši se na dizajniranje strategije za implementaciju promjena. Nakon dovršetka ove faze mnogi smatraju kako je implementacija samo stvar vremena i to ne više od nekoliko tjedana. Međutim, stvarnost je drugačija. Implementacija promjena je mukotrpan proces koji često ne uspijeva ni nakon dugog vremena pokušaja i pogrešaka.

«Treba početi ispočetka» sljedeća je zabluda. Mnoge inicijative za promjenama, kao što je uvođenje reinženjeringa poslovnih procesa zahtijevaju «okretanje nove stranice». Međutim, svaka inicijativa za promjenama uključuje veliki dio kontinuiteta s aktivnostima iz protekloga razdoblja. «Ostati isti» za mnoga poduzeća znači očuvati vlastiti identitet. Istraživanja pokazuju kako 80% svih «novih» zadataka zapravo predstavlja iste zadatke koji su se i do sada obavljali. Razlika može jedino biti u redoslijedu ili obujmu aktivnosti. Unatoč globalizaciji, iznimnim konkurentskim pritiscima i strjelovitom napretku tehnike i tehnologije sve industrije već desetljećima pričaju istu priču: pokušavaju stvoriti vrijednost najviše kvalitete uz najmanje troškove, bolje uslužiti kupce i bolje iskoristiti sposobnosti svojih zaposlenika.

«Promijenimo formalnu strukturu pa će se sam sustav pobrinuti za promjene» ideja je mnogih menadžera, ali nažalost i ona je pogrešna. Ako ne promijenite način rada zaposlenika, novi sustav se ili neće koristiti na način kako je to bilo zamišljeno ili će se jednostavno napustiti. Bolje je stoga krenuti obrnutim putem. Promjena strukture i sustava ima više izgleda za uspjeh ako se prije toga postave temelji za drugačije ponašanje te redefiniiraju poslovni procesi.

«Dovoljno je obučiti zaposlenike» mišljenje je mnogih menadžera i promjene će se odvijati same od sebe. Iako je obuka zaposlenika od velike važnosti, ona ipak predstavlja tek prvi korak. Programi edukacije pružaju uvid u teoretska znanja, ali ne

jamče da će zaposlenici ta znanja zaista i primijeniti. Ako pak obučite zaposlenike i kasnije ne koristite to znanje zaposlenici će postati cinični i demotivirani te će se osjećati izigranima. Prilikom obavljanja nekih zadataka ljudi razvijaju očekivanja i frustrira ih činjenica da svoja znanja i vještine ne mogu odmah primijeniti. A znanja i vještine koji se ne primjenjuju s vremenom blijede i nestaju, stvarajući višestruke negativne posljedice.

«Stvorimo izazovnu viziju pa će zaposlenici s entuzijazmom krenuti prema postizanju promjena» ideja je koja sama po sebi nije loša, ali ipak sama za sebe ne jamči uspjeh. Stvaranje vizije koja ukazuje na pravac djelovanja iznimno je važan motivacijski čimbenik, ali nažalost nije dovoljan. Kako bi se vizija promjene provela u život, menadžment i zaposlenici promjene trebaju živjeti svakodnevno te one trebaju biti vidljive svim članovima organizacije.

### **«Jedan za sve»**

Jednako kao što se svaki pacijent koji posjeti liječnika razlikuje u smislu fizičkoga stanja i reakcije na metode liječenja, tako i svako poduzeće ima svoje vlastite i jedinstvene norme i vrijednosti kojima treba prilagoditi «metode liječenja». Svako poduzeće tako mora za sebe odgovoriti na pitanje: «kako mi ovdje upravljamo promjenama?». Primjena jednakoga pristupa upravljanja promjenama u poduzećima kao što je *INA* ili *Apple Computers* rezultirat će potpuno različitim ishodom. Stoga svaka organizacija i poduzeće trebaju razvijati svoj vlastiti individualizirani pristup upravljanju promjenama.

Sljedeći problem uključuje uvjerenje viših menadžera kako je jedno rješenje za upravljanje promjenama djelotvorno za poduzeće u cjelini. Iako poduzeće kao cjelina ima jedinstvenu viziju, globalnu strategiju i strateške ciljeve, oni se ipak razlikuju na nižim razinama kao što su poslovne jedinice, lokalne organizacije i funkcijska područja. Svaka jedinica djeluje u drugačijim tržišnim uvjetima, u različitim kulturama i pod različitim strukturama, što predstavlja značajke koje se ne mogu jednostavno usporediti. Za neke jedinice vrijeme je odlučujući ograničavajući čimbenik, za druge to može biti pitanje kvalitete. Jedno rješenje stoga neće odgovarati svima. Vođeno upravljanje promjenama treba prilagoditi specifičnim organizacijskim zahtjevima. Iako

je različitost jedan od ograničavajućih čimbenika u procesu upravljanja promjenama jer zahtijeva visoki stupanj prilagodbe svakoj organizacijskoj jedinici, ona je istovremeno i velika prednost. Na taj način stječe se raznovrsno znanje i iskustvo koje može poslužiti kasnije kao edukacijski materijal u smislu kreiranja vlastitih studija slučaja.

### **Što je vođeno upravljanje promjenama?**

Mnogi teoretičari i praktičari se danas slažu kako je učenje iz iskustva od neprocjenjive važnosti za svako poduzeće. Takva iskustva se često zanemaruju i/ili nedovoljno koriste. Temeljna filozofija vođenoga upravljanja promjenama je poticati proces učenja, kako na individualnoj, tako i na organizacijskoj razini te posebice poticati učenje iz iskustva svakog člana organizacije. Vođeno upravljanje promjenama stoga se temelji na učenju iz stvarnih «studija slučaja», odnosno organizacijskih priča o uspjesima i neuspjesima. Što se pokrene više programa i aktivnosti, to je više stvarnih studija slučaja iz kojih se može učiti. Ključni ciljevi vođenoga upravljanja promjenama su stoga: razvijati i ubrzavati organizacijsko učenje, poticati promjene usmjerene na vidljive i održive rezultate, poticati kros funkcijsko i kros organizacijsko učenje i razmjenu znanja, razvijati talente za učinkovito učenje te omogućiti vođama da započnu inicijative za promjenama u raznovrsnim poslovnim situacijama.

Vođeno upravljanje promjenama stoga nastoji izbjeći zamku napora za provođenjem promjena koji se ne nadovezuju na prošla iskustva i ne omogućuju učenje za buduća razdoblja. Učenje iz iskustva posebice uspješnih organizacijskih članova također smanjuje potrebu za konzultantskom pomoći izvan poduzeća. Ključna odlika ovoga koncepta je stoga traženje, odnosno otkrivanje uspješnoga ponašanja. Radi se dakle o traženje «pozitivne devijacije». Na taj način menadžeri se ne usredotočuju na traženje novoga rješenja, već se usmjeravaju na proces traženja rješenja koje već postoji u nekim dijelovima organizacije i iskazuje dobre rezultate. Pritom je važno da članovi organizacije u procesu otkrivanja preuzmu ulogu aktivnoga vođe. Međutim, svaki zaposlenik kao aktivni vođa preuzima odgovornost za rezultate, odnosno ispravnu procjenu mogućih učinaka jer ideja koja izvrsno djeluje u jednom kontekstu može značiti neuspjeh u drugom.

## **Kako naći «pozitivne devijacije»?**

U procesu otkrivanja tzv. pozitivnih devijacija mogu se predložiti tri koraka. Prvi korak odnosi se na opisivanje željenih rezultata u mjerljivim veličinama. Drugi korak vezan je za otkrivanje ljudi koji već danas postižu takve rezultate. Nakon toga u trećem koraku treba identificirati ponašanja koja omogućuju postizanje takvih rezultata.

Međutim, ne treba se usmjeriti samo na jedan model uspjeha. Čak i pod istim okolnostima pojedini modeli djeluju na različit način, posebice zbog činjenice da ga provode različiti ljudi u različitom kulturnom okruženju. Stoga je posebno važno kontinuirano provoditi programe obuke i razvoja zaposlenika kako bi se pojedinci mogli educirati o specifičnostima poduzeća, željenim ciljevima i mogućnostima njihova ostvarenja. Na taj način reducira se potreba za korištenjem vanjskih stručnjaka. Korištenje iskustva pojedinih organizacijskih jedinica i članova može također potaknuti novi krug programa obuke i razvoja te pojačati proces razvoja zaposlenika u vođe za upravljanje promjenama. Pritom ne treba smetnuti s uma kako je ključni korak otkrivanje uspješnoga ponašanja, a ne samo najbolje prakse.

Za vođeno upravljanje promjenama najvažnije je steći iskustvo kako upravljati promjenama. Svako poduzeće suočava se s jedinstvenim setom čimbenika koji utječu na njegovo djelovanje pa je stjecanje iskustva o njihovom djelovanju od ključne važnosti. Cilj je stoga u najvećoj mogućoj mjeri koristiti takva iskustva. To se postiže pokretanjem niza manjih projekata kojima se primjenjuju naučene lekcije te pokušavaju izbjeći zamke u koje su upali drugi slični projekti. Stoga je iznimno važno primjenjivati postojeće organizacijsko znanje o tome kako upravljati promjenama u jedinstvenom okruženju.

Zanimljivo je kako svaka organizacija mjeri produktivnost, stopu korištenja sredstava, novčane tokove, ali niti jedna ne mjeri koristi i troškove nastale od korištenja organizacijskoga znanja. Korištenje prošlih iskustava, koliko god oni možda ne odražavaju u potpunosti tekuću stvarnost, ipak predstavlja jeftinu i praktičnu alternativu složenim i do sad neisprobanim konceptima i apstraktnim idejama. Ako postojeća iskustva i nisu u potpunosti primjenjiva, naučene lekcije mogu činiti

osnovicu za generiranje mogućih opcija djelovanja. Na taj način stvara se pozitivni začarani krug gdje mali broj uspješnih projekata pokreće veći broj novih projekata koji koriste stečena znanja. Iskustva ovih projekata zatim pomažu dalje testirati i oblikovati najbolje moguće odgovore za specifične probleme u kontekstu organizacijske kulture.

### **Poželjne osobine zaposlenika i menadžera**

Suvremeno poslovno okruženje zahtijeva obrazovane, vješte iiskusne ljude koji se mogu suočiti s promjenama i provesti ih u različitom funkcijskom okruženju. Stoga zaposlenike koji sudjeluju u primjeni koncepta vođenoga upravljanja promjenama treba obučiti kako bi bili sposobni prepoznati i razumjeti uspješno ponašanje i prenijeti njegove odrednice u vlastito organizacijsko okruženje. Potreba za širokim spektrom znanja i vještina zaposlenika koji djeluju u okruženju vođenoga upravljanja promjenama je sasvim razumljiva: vođeno upravljanje promjenama ne usredotočuje se na jedan mogući odgovor, već se temelji na učenju procesa kojim se otkrivaju modeli koji su se pokazali uspješnima u praksi i koji se sa ili bez modifikacija mogu primijeniti i u drugom okruženju.

Povećani zahtjevi stavljaju se i pred vođe. Oni prije svega trebaju omogućiti stvaranje konceptijskoga okvira za provođenje organizacijskoga učenja, a posebno učenja iz iskustva kako bi se na taj način jačale ukupne organizacijske kompetencije i uspješno provodili programi promjena. Vođama su pritom potrebne konceptijske vještine, odnosno sposobnost spoznavanja «šire slike» te djelovanja sustava i svih elemenata sustava, kao i njihove međuovisnosti. To znači da menadžer mora biti sposoban sagledavati ne samo položaj nekog dijela poduzeća u odnosu na poduzeće u cjelini, već i položaj poduzeća u odnosu na pripadajuću granu, grupaciju pa sve do mjesta poduzeća u društvenoj okolini.

Osim toga, od velike su važnosti i vještine oblikovanja. Od vođa se traži da razvijaju sposobnost oblikovanja rješenja poslovnih problema i to na način od kojega će poduzeće imati najviše koristi. Menadžeri tako trebaju imati sposobnost uočavanja problema, ali i generiranja rješenja koje će biti primjenjivo u danoj situaciji.

Međutim, uz koncepcijske i vještine oblikovanja menadžer kao vođa neće polučiti željene rezultate ukoliko mu nedostaju interpersonalne vještine, odnosno vještine rada s ljudima. Prema definiciji menadžment je proces rada s drugima i pomoću drugih pa se ova vještina očituje kao sposobnost menadžera da motivira, pomaže, koordinira, vodi, komunicira i rješava konflikte. Vođe sustav grade pomoću ljudi pa trebaju ohrabrivati njihovu participaciju u svim procesima. Djelotvorna vještina rada s ljudima menadžerima omogućuje da pokrenu energiju zaposlenika i sudjeluju u njenom kanaliziranju u željenom pravcu.

Način i stil vođenja prije svega ovisi o profilu sudionika programa za promjene. Stoga je potrebno znati birati ljude s najvećim potencijalima, a kao ključne kriterije odabira koristiti procjenu tolerancije na različitost, sposobnost stvaranja povjerenja, političku mudrost, sklonost i sposobnost podučavanja drugih i sposobnost uživanja u uspjesima drugih. Uz takve sposobnosti zaposlenika i menadžer mora jačati istovjetne vještine kako bi potaknuo zaposlenike na njihovo iskazivanje u radnom okruženju. Uz primjerene interpersonalne vještine vođenim upravljanjem promjenama menadžeri kao vođe oblikuju koncepcijski okvir koji će omogućiti organizacijsko učenje i učenje iz iskustva te na taj način jačanje individualnih pa stoga i organizacijskih kompetencija.

### **Zadatak vođe: razviti strategiju učenja**

Osim razvijanja navedenih vještina, strategije i poslovnih planova, vođe u konceptu vođenoga upravljanja promjenama trebaju posebnu pozornost posvetiti razvijanju strategije učenja. Drugim riječima, trebaju se baviti utvrđivanjem područja gdje su promjene i učenje od posebne važnosti. Strategija promjena i učenja se logično nastavlja na poslovnu strategiju poduzeća. Stoga se menadžeri mogu poslužiti alatom u obliku matrice utvrđivanja potrebnih promjena. Pritom selekcijski proces potrebnih promjena obilježavaju specifičnosti pojedine situacije.

### **Matrica utvrđivanja potrebnih promjena**

<b>Korporativna kultura</b>	<b>Odnosi s kupcima</b>
-----------------------------	-------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• koji tip kulture želimo razvijati u poduzeću?</li> <li>• kako možemo opisati klimu i kulturu u organizaciji koja je u skladu s vizijom?</li> <li>• gdje u organizaciji takva kultura danas postoji, tko ju je oblikovao i kako?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kakav tip odnosa s kupcima nam treba kako bismo proveli zacrtanu strategiju?</li> <li>• Koje su poslovne jedinice već oblikovale takav oblik odnosa?</li> <li>• Koliko stupanj bliskosti odnosa s kupcima želimo uspostaviti i koji je njegov utjecaj?</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Vođenje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kakav stil vođenja želimo razvijati i kakav je profil našega idealnog budućeg vođe?</li> <li>• Postoje li ljudi u organizaciji koji već sada iskazuju takvo ponašanje?</li> <li>• Kako se može opisati njihovo ponašanje koje ih čini tako učinkovitim vođama?</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Učenje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• U kojem području je potrebno ubrzati organizacijsko učenje i unaprijediti proces upravljanja znanjem?</li> <li>• Koji dijelovi organizacije taj zadatak već sada uspješno obavljaju?</li> <li>• Koji su glavni pokretači njihovoga učenja i što ih čini tako uspješnima?</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Procesi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koje procese smo identificirali kao sržne poslovne procese?</li> <li>• Tko su ljudi u organizaciji koji upravljaju tim procesima bolje od drugih?</li> <li>• Kakvo ponašanje uzrokuje tako uspješan oblik upravljanja procesima?</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Zaposlenici</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koji tip zaposlenika smatrate ključnim za budući razvoj poduzeća?</li> <li>• Tko je već danas posebno uspješan u regrutiranju, razvoju i vođenju takvih zaposlenika?</li> <li>• Kakav oblik ponašanja ih čini posebno uspješnima i koji su ključni čimbenici njihova uspjeha?</li> </ul>

Izazov s kojim se u procesu upravljanja promjenama suočavaju svi vođe je proces implementacije promjena. Ova faza često predstavlja usko grlo. Taj problem moguće je spriječiti ili barem ublažiti ukoliko se sve zaposlenike prema njihovim interesima i kompetencijama uključi u proces uvođenja promjena. Pritom se može koristiti nekoliko mjera i alata. Prije svega treba se usredotočiti na mjerljive rezultate koji se mogu ponoviti i održati.

Mjerljivost rezultata važan je sastojak uspješnosti projekta uvođenja promjena. Rezultati i njihova mjerljivost predstavljaju presudni motivacijski čimbenik za zaposlenike. Uspjeh privlači ljude, a učenje novih ponašanja ima veću vjerojatnost ako se provodi putem uspješnoga modela. Uspjeh članova organizacije uvelike ovisi o mogućnosti postizanja mjerljivih rezultata koji će biti održivi. Osim toga, zaposlenici



imaju sklonost birati projekte uvođenja promjena koji će im osigurati mjerljive, vidljive rezultate. Ako je pritom također definirano željeno ponašanje uspjeh je moguće mjeriti i kasnije nagrađivati.

Sljedeći važan zadatak jest razvijati one zaposlenike koji iskazuju visoke potencijale te visok stupanj fleksibilnosti i adaptabilnosti. Većina organizacija zanemaruje i podcijenjuje važnost internih resursa za pokretanje i uvođenje velikih projekata promjena. Zbog opće prihvaćene teze o osjetljivosti i kritičnosti faze implementacije, mnoge organizacije posežu za vanjskim resursima koji su najčešće skupi i teško dostupni. Osim toga, korištenje vanjskih resursa često smanjuje vjerojatnost održanja promjena jer se ključne vještine ne prenose članovima organizacije klijenta. Koncept vođenoga upravljanja promjenama stoga ima prednost svođenja potrebe za vanjskom pomoći na minimum te povećanja vjerojatnosti održanja provedenih promjena.

Važno je također poticati proces učenja iz iskustva provođenja promjena kako bi se slična iskustva mogla primijeniti i u drugim situacijama. U idealnom slučaju svaka organizacija trebala bi se sama angažirati na procesima upravljanja promjenama i učenja iz njih. Menadžeri u procesu vođenoga upravljanja promjenama trebaju pažljivo analizirati i koristiti prošla iskustva kako bi oblikovali vlastite studije slučajeva. Utvrđivanjem iskustava koji su rezultirali iznimnim rezultatima omogućuje se prijenos toga iskustva na ostale članove organizacije i potencijalne buduće agente promjena.

Ovakve vlastite studije slučaja omogućuju obuku potencijalnih agenta promjena bolje od formalnih oblika edukacije. Tako se zaposlenicima može omogućiti da na osnovi učenja iz iskustva sami biraju projekte uvođenja promjena u kojima će sudjelovati, a na osnovi vlastitih preferencija i stečenoga znanja i iskustva. Na taj način sudionici ulaze u program za uvođenje promjena s određenom inicijativom koju će dalje razvijati. Budući da nijedna situacija nije potpuno identična, stavljanjem zaposlenika u nove uloge koje zahtijeva pojedini projekt omogućuje razvoj novih stavova, mišljenja i ponašanja. Uspješni projekti vođenja promjena tako se mogu koristiti kao studije slučaja u sljedećem razvojnom razdoblju. Ovakav mehanizam pomaže realizirati inherentne potencijale za eksponencijalne promjene. Na taj način organizacija zapravo ograničava rizik promjena bez istovremenoga ograničavanja prilika.

## ***Benchmarking* vs. vođeno upravljanje promjenama**

Mnogima se na prvi pogled može činiti kako traženje «pozitivne devijacije» kod vođenoga upravljanja promjenama zapravo nije ništa drugo nego *benchmarking*. Međutim, razlike ipak postoje. Temeljna razlika nalazi se u činjenici kako se *benchmarkingom* pokušava identificirati najbolje rješenje određenog problema ili procesa traženjem toga rješenja unutar ili izvan organizacijskih granica. Za razliku od toga, utvrđivanje «pozitivne devijacije» usmjereno je ka traženju procesa koji se koriste kako bi se došlo do rješenja. Traženjem «pozitivne devijacije» tako se smanjuje rizik da se rješenje koje djeluje u određenom okruženju neće moći uspješno prenijeti u drugo.

Umjesto analize rješenja, traženjem «pozitivne devijacije» identificiraju se uspješna ponašanja u organizaciji, a ne najbolji ili najučinkovitiji proces ili pristup korištenjem kriterija efikasnosti, što je karakteristično za *benchmarking*. Osim toga, *benchmarking* se usmjerava na primjenu principa i značajka učinkovitoga procesa kojim upravlja netko drugi, ignorirajući pritom sve detalje. Pri traženju «pozitivne devijacije» naglasak je upravo na traženju detalja koji određuju uspješnost. Upravo su ti naizgled sitni detalji «ono nešto» što organizacijski život i ponašanje čini tako kompliciranim. Zato mnogi kritičari *benchmarkinga* navode kako on jednostavno uspoređuje kruške i jabuke.

Dok je vrijeme potrebno za traženje «najbolje prakse» u okviru *benchmarkinga* relativno kratko, proces traženja «pozitivne devijacije» i uspješnoga ponašanja traje puno dulje. Upravo je iz tog razloga mogućnost transfera takvoga ponašanja pri vođenom upravljanju promjenama veća, a rizik neuspjeha manji. Iako prilično jednostavno zvuči zadatak otkrivanja procesa i modela koji negdje dobro funkcioniraju, proces implementacije takvoga rješenja često se pokaže prevelikim izazovom.

Iako *benchmarking* potiče razmišljanje i može generiti nekonvencionalne ideje, traženje «pozitivne devijacije» predstavlja bolje rješenja kada je riječ o implementaciji i postizanju mjerljivih rezultata koji su održivi. Naglasak na mjerljivim i održivim

rezultatima u konačnici je ključna prednost koju nudi koncept vođenoga upravljanja promjenama. Osim toga, usredotočenost koncepta vođenoga upravljanja promjenama na razvijanje internih implementacijskih vještina osigurava da poduzeće stekne puni spektar koristi od svojih inicijativa upravljanja promjenama i usmjerava te vještine od onih u organizaciji koji ih imaju prema onima koji ih trebaju.