



Institucioni i Arsimit
UNIVERSITAR AAB

Universiteti AAB Drejtimi : Menaxhment dhe Informatikë

Lënda: Menaxhimi Strategjikë

Ligjërata IX

Menaxhimi i ndryshimeve

Përmbajtja:

- 1. Fazat e përbashkëta të një ndryshimi të suksesshëm*
- 2. Arsyet e rezistencës ndaj ndryshimit*
- 3. Taktikat për kapërcimin e rezistencës*
- 4. Dhjetë faktorët kyç të ndryshimit*

Gjate dy dekadave te fundit, ekonomia botërore ka kaluar ne faza te ndryshme zhvillimi, nga recesioni ne lulëzim, nga faza e lulëzimit ne fazën e krizës,etj.

Pra, ndryshe nga ekonomia e para viteve '70-te, kur kishim te bënim pak a shume me mjedis te pandryshueshëm, sot mjedisi ndryshon me shpejtësi. Ndryshimet e shpejta teknologjike po i kapërcejnë aftësitë e ndërmarrjeve për ti pervehtesuar ato. Kjo i ka detyruar menaxheret ti pranoje ndryshimet si pjese e procesit te përditshëm te menaxhimit.

Ndryshimi është një aspekt universal i te gjitha organizatave te biznesit. Pavarësisht nga struktura e saj, asnjë ndërmarrje nuk mund te beje përjashtim. Megjithatë, ndërsa ndryshimi shpesh paraqet një kërcenim ne mbijetesën e te gjitha ndërmarrjeve, ai gjithashtu shpesh ofron shanse te padiskutueshme për rritje. Një menaxher modern ballafaqohet me sfidën e krijimit te një strukture qe te ketë vlere për një kohe sa me te gjate dhe ne te njëjtën kohe te kontribuojë ne realizimin me sa me efektivitet te objektivave te organizatës.

Ndryshimi organizacional është një proces, jo një ngjarje e vetme. Ai e ka burimin ne presione te jashtme dhe te brendshme. Ne mënyre paradoksale,suksesi i një ndërmarrje varet ne aftësinë e saj për te ruajtur stabilitetin, ndërkohe qe menaxhon ndryshimet. Për te gene efektive, një organizate biznesi duhet te mbështetet ne te kaluarën dhe njëkohësisht te adaptohet ndaj te ardhmes. Kështu, punëtore te rinj merren ne pune, ndërkohe qe punëtoret e vjetër dalin ne pension. Disa produkte nuk prodhohen, ndërkohe qe produkte te reja hidhen ne prodhim; tregje te vjetra mbyllen ndërkohe qe tregje te reja zbulohen.

Sasia, drejtimi dhe shpejtësia e ndryshimit mund te ndryshojnë nga një biznes ne tjetrin, por ndryshimi me kohen është një aspekt i përbashkët për te gjitha organizatat e biznesit. Për këtë arsye, ekziston një nevojë e pashmangshme për njohjen e ndryshimeve dhe adaptimin sa me mire te tyre me objektivat e organizatës.

Janë bere shume përpjekje për te hartuar një model te ndryshimit te suksesshëm. Modeli qe ndoshta ka gjetur zbatim me te gjere është zhvilluar nga **L.Greiner**. Duke u mbështetur ne evidencën e përfituar nga literature e ndryshimit, Greiner u përpoq te identifikonte konditat qe dallonin një ndryshim te suksesshëm nga një ndryshim i pasuksesshëm. Kjo analize qoi ne identifikimin e dy faktorëve baze për realizimin e një ndryshimi te suksesshëm:

1. Një rishpërndarje e fuqisë brenda organizatës ne mënyre qe praktikate tradicionale te marrjes se vendimeve te decentralizohen.
2. Realizimi i shpërndarjes se fuqisë brenda organizatës përmes një procesi te vazhdueshëm ndryshimi. Ndryshimet e suksesshme nuk ndodhin ne një moment te vetëm, por ato përfshijnë një seri fazash te njëpasnjëshme.

Me tej Greiner identifikoi gjashte faza te përbashkëta te ndryshimit te suksesshëm:

Faza 1. Presioni. Procesi fillon si rezultat i presioneve ne menaxhimin e larte. Presionet mund te vijnë nga jashtë, prej faktorëve te mjedisit si shitjet e ulëta, ose nga brenda prej ngjarjeve te tilla si mosmarrëveshjet midis departamenteve.

Faza 2. Ndërhyrja dhe riorientimi. Përgjithësisht menaxheret përpiqen ti anashkalojnë ndryshimet apo ti shohin ato sit e përkohshme. Ne këtë rast mund të huazohen specialiste të jashtëm të cilët janë me objektivë në vlerësimin e ndryshimeve.

Faza 3. Diagnoza dhe njohja. Kjo fazë karakterizohet nga angazhimi i të gjithë menaxhereve dhe anëtareve të organizatës në diskutimin dhe analizën e problemit që ka lindur.

Faza 4. Zbulimi dhe Angazhimi. Sapo identifikohen dhe diagnozohen problemet që kanë lindur, përqendrohet vëmendja në gjetjen e zgjidhjeve dhe alternativave të veprimit.

Faza 5. Eksperimentimi. Sapo të identifikohen zgjidhjet e mundshme të problemit duhet të bëhet eksperimentimi me qëllim testimin e efektivitetit të tyre.

Faza 6. Pranimi i ndryshimeve. Sapo të jete verifikuar që ndryshimi do të jete i suksesshëm, ai duhet prezantuar në të gjitha hallkat e organizatës, në mënyrë që të gjithë punonjësit, veçanërisht ata që kanë lidhje të drejtpërdrejta, të jenë të familjarizuar me të.

Megjithëse ndryshimi është universal dhe i përvetësues, rrallë ndodh që ai pranohet menjëherë nga organizatat e biznesit. Rezistenca ndaj ndryshimeve është një ngjarje e zakonshme. Katër arsye kryesore të rezistencës ndaj ndryshimit renditen:

1. **Interesi vetjak.** Të gjithë anëtarët e një organizate përpiqen të realizojnë ato qëllime që ata personalisht i konsiderojnë si më të rëndësishme. Rezistenca do të jete akoma më e madhe nëse ata do të ndiejnë që ndryshimi prek statuskuone apo qëllimet personale të tyre (fuqinë, pagën, prestigjin, rahatën, sigurinë në punë dhe kompetencat profesionale).
2. **Mungesa e njohjes dhe besimit.** Njerëzit tentojnë të rezistojnë kur ata nuk kuptojnë qëllimin e një ndryshimi të planifikuar.
3. **Vlerësime të ndryshme.** Rezistenca ndaj ndryshimit ndodh kur anëtarët e organizatës bëjnë vlerësime të ndryshme për të përket shpenzimeve dhe përfitimeve të ndryshimit të propozuar.
4. **Toleranca e ulët ndaj ndryshimit.** Në fundi, kundërshtimi i ndryshimeve mund të rezultojë nga një tolerancë e ulët e punonjësve ndaj ndryshimit. Njerëz të ndryshëm kanë aftësi të ndryshme për të pranuar ndryshimet.

Më lart në përmendëm disa nga arsyt e rezistencës ndaj ndryshimit. Pa dyshim ekzistojnë edhe një numër i madh arsyesh të tjera. Rezistenca ndaj ndryshimit varion nga një organizatë në tjetrën. Duke kuptuar këtë menaxheret duhet të bëjnë vetes pyetjet e mëposhtme kur planifikojnë të bëjnë një ndryshim.

- Sa rezistence do të shkaktoje ndryshimi propozuar ?
- Në ç'formë do të shfaqet rezistenca ?

- Cili është niveli i besimit midis palëve të përfshira ?
- A kanë të gjitha palët e përfshira në procesin e ndryshimit informacionin e nevojshëm për të kuptuar arsyet e ndryshimit dhe përfitimet që do të rezultojnë prej tij ?
- A i është shpjeguar individëve procesi i ndryshimeve dhe efekti i tij ?
- Cilat janë pasojat e zbatimit ose moszbatimit të ndryshimit të propozuar ?

Siç thamë më sipër, është vënë re që natyra njerëzore i reziston ndryshimeve, megjithatë, kjo është pjesërisht e vërtetë. Disa ndryshime mirëpritën nga njerëzit. Për të qene efektive një menaxher duhet të bëjë ndryshime të pranueshme apo të deshifrueshme për të gjithë ata që janë të interesuar. Eksperiencat sugjerojnë udhëzimet e mëposhtme në këtë drejtim:

- Ndryshimi është më i pranueshëm kur ai njihet, sesa kur nuk njihet.
- Ndryshimi është më i pranueshëm kur ai nuk kërcënon sigurinë e njerëzve.
- Ndryshimi është më i pranueshëm kur ata që preken nga ky ndryshim kanë ndihmuar në krijimin e tij, sesa kur ai është i imponuar nga jashtë.
- Ndryshimi është më i pranueshëm kur ai rezulton nga zbatimi i disa parimeve personale të krijuara me parë, sesa kur ai diktohet nga një urdhër personal.
- Ndryshimi është më i pranueshëm kur ai ndjek një seri ndryshimesh të tjera të suksesshme, sesa kur ai ndjek një seri dështimesh.
- Ndryshimi është më i pranueshëm nëse ai realizohet kur një ndryshim tjetër është asimiluar mirë, sesa kur ai realizohet gjatë një konfuzioni të zbatimit të një ndryshimi tjetër.
- Ndryshimi është më i pranueshëm nëse ai ka qene i planifikuar, sesa kur ai ka qene i rastit.
- Ndryshimi është më i pranueshëm për njerëzit e rinj në punë sesa për veteranet.
- Ndryshimi është më i pranueshëm për njerëzit që përfitojnë nga ky ndryshim, sesa për ata që nuk përfitojnë.
- Ndryshimi është më i pranueshëm nëse organizata e biznesit është parapërgatitur dhe trajnuar për të bërë përmirësime.

Pasi kemi analizuar shkaqet e ndryshme të rezistencës ndaj ndryshimit, është momenti të diskutojmë taktikat për kapërcimin e kësaj rezistence. Natyrisht, zgjedhja e taktikës varet në situatën konkrete të çdo organizate biznesi.

1. ***Edukimi dhe komunikimi.*** Iniciatorët e ndryshimit shpesh posedojnë informacion që nuk disponohet nga të gjithë anëtarët e organizatës. Edukimi dhe komunikimi presupozon që anëtarët e organizatës të njohin objektivat dhe të trajnohen me qëllim që të njohin problemet që kanë lindur dhe nevojën për ndryshime.

2. **Pjesëmarrja.** Ndoshta mënyra me efektive për të reduktuar rezistencën ndaj ndryshimit është angazhimi i kundërshtarëve në procesin e planifikimit dhe zbatimit.
3. **Lehtësimi dhe mbështetja.** Kjo taktikë është veçanërisht e përshtatshme kur rezistenca e ka burimin në frikën. Për të mposhtur rezistencën mund të zhvillohen metoda mbështetëse të tilla si këshillimi i punonjësve, programet terapike për të ndryshuar relacionet brenda organizatës, etj.
4. **Negocimi.** Kjo taktikë nënkupton krijimin e një marrëveshje paraprake midis iniciatorëve të ndryshimeve dhe kundërshtarëve të mundshëm për ndryshime.
5. **Manipulimi dhe kooptimi.** Kjo taktikë ka qëllim bindjen e individëve apo grupeve kundërshtarë të ndryshimit, pa dijeninë e tyre. Pra manipulimi nënkupton fitimin e mbështetjes për ndryshime përmes prekjes së interesave personale të një grupi të caktuar individësh. Kooptimi nënkupton përfshirjen në strukturat e marrjes së vendimit të njerëzve me influencë të organizatës.
6. **Detyrimi.** Përdorimi i detyrimit presupozohet kur ekziston një mosmarrëveshje totale, dhe kur palët pjesëmarrëse që përfshihen në këtë proces janë duke operuar nga pozicionet relative të fiksuara.

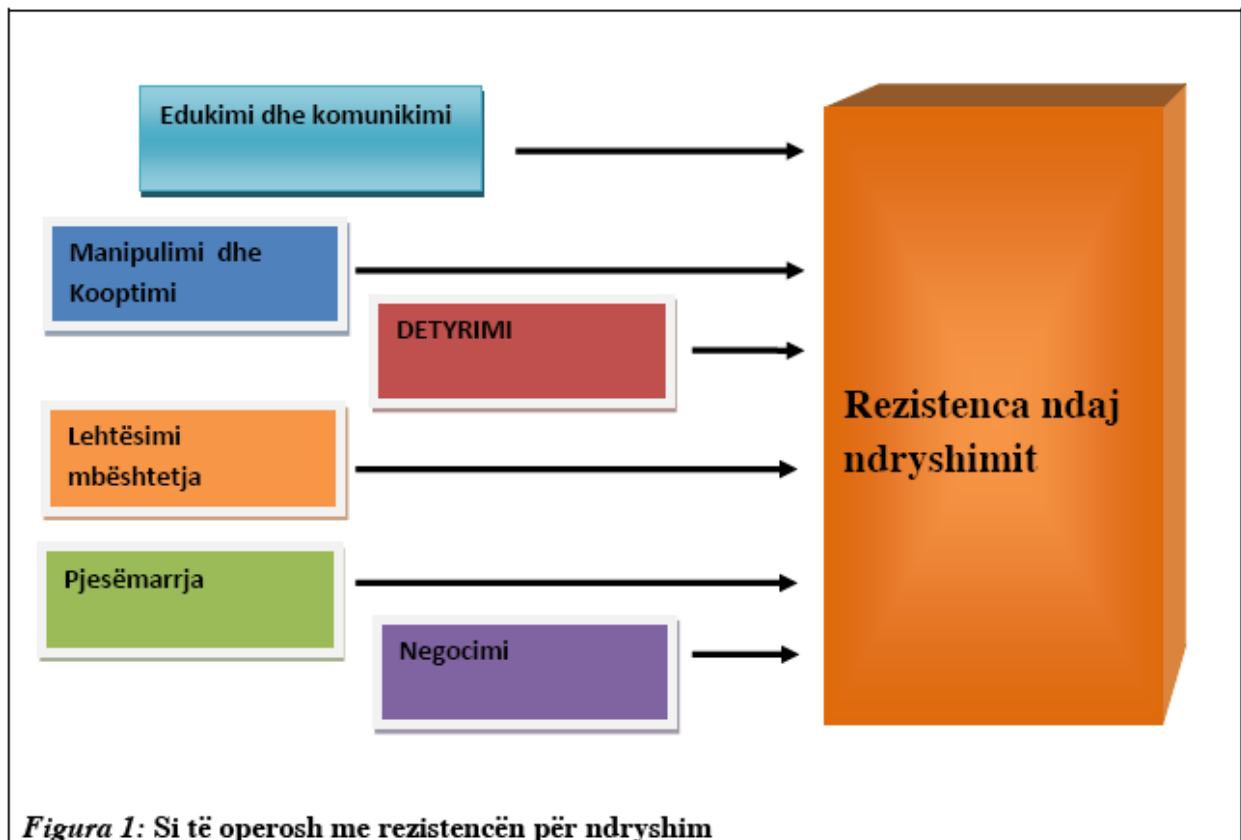


Figura 1: Si të operosh me rezistencën për ndryshim

DHJETE FAKTORET KYQ TE NDRYSHIMIT

Nga studiuesit janë identifikuar dhjetar faktor te cilët duhet te mbahen parasysh nëse duam që ndryshimi te menaxhohet me sukses. Ne rast se sigurohemi që këta faktor janë marre ne konsideratë para se te filloj ndryshimi, atëherë do te jemi ne gjendje te menaxhojmë procesin e tranzicionit ashtu si dëshirojmë ne.

1. Ndryshimi duhet pare si një proces me shtrirje te plote mbi organizatën. Çdo proces ndryshimi ka një ndikim te madh mbi organizatën sesa mbi pjesët e veçanta te saj. Për këtë arsye duhet ndërmarre një studim i plote i te gjithë procesit te ndryshimit për tu siguruar se e kemi njohur plotësisht atë. Pra për çdo ndryshim që ju do te bëni ne organizatën tuaj, që nga blerja e një makine te re kafeje e deri tek futja e modeleve te reja te menaxhimit, ju duhet ti shikoni ndryshimet nga pikëpamja e ndikimit te tyre ne organizatën ne përgjithësi.

2. Menaxhimi efektiv i ndryshimit kërkon mbështetjen e drejtimit te larte te organizatës.

Ne rast se ju besoni ne një procedim nga lart poshtë apo nga poshtë lart ne organizate, një gjë është e vërtet, menaxhimi i larte duhet te jete mbështetës i ndryshimeve.

Pa mbështetjen e menaxhimit te larte do te mungojnë tre premisa:

a. *Ndryshimi do ti mungoj këndvështrimi i te ardhmes*, gjë që behet nga menaxhimi i larte.

b. *Ju do te ju nevojiten aleanca efektive*. P.sh, nëse ju jeni nga departamenti i prodhimit dhe do te dëshironi te ndryshoni nivelin e kënaqësisë se konsumatorit, ju nevojitet ndihma e marketingut. Menaxhimi i larte jua siguron këtë ndihme.

c. *Ju do t'u mungoj fuqia*.

3. Ndryshimi është një aktivitet që përfshihen shume disiplina.

Shume projekte për ndryshime realizohen nga skuadra pune. Asnjëri nga ne nuk ka mundësinë te angazhohet ne te gjitha aspektet e procesit te menaxhimit te ndryshimeve.

4. Ndryshimi ka te beje me njerëzit.

Njerëzit janë pasuria me rëndësishme. Njerëzit dëshirojnë dhe kane nevojë te "rriten", dhe rritja personale është motori që qon përpara rezultatin e organizatën. Prandaj, kur kur konstatoni ndryshimin përfshini edhe njerëzit ne procesin e menaxhimit te tij.

Përmes pjesëmarrjes aktive te ndërzeve ju konstatoni dy gjera:

a. Ju fitoni angazhim dhe përvetësim te procesit te ndryshimeve nga te gjithë.

b. Ata që po eksperimentojnë ndryshimet nuk kane nevojë për nxitje, ata fillojnë ti drejtojnë vete ndryshimet...

5. Ndryshimi kushtëzon suksesin.

Organizatat ndeshen çdo dite me ndryshimet. Ato duhet të jenë fleksibel për përballimin e tyre. Te krijosh një mjedis fleksibel brenda organizatës është një avantazh konkurrues.

Bëjeni projektin e ndryshimit një mision tuajin, pjesë të jetës së organizatës. Megjithatë jini i kujdesshëm. Te zbuloni një planë të ri do të ishte shumë mire, por kjo do të tejkalonte aftësitë tuaja. Ju duhet të përqendroheshi në një drejtim. Nuk duhet të shkoni aq larg sa nuk i sheh fitimet e tua. Përcaktoni qëllimet që mund të realizohen.

6. Ndryshimi është një proces i vazhdueshëm.

Ndryshimi ka formën e një spiraleje. Menaxhimi efektiv i ndryshimit kërkon veprime në të gjitha rrahët e spirales. Pra ndryshimi nuk ka fund, biznesi ballafaqohet gjithmonë me një ngjarje të re.

7. Ndryshimi efektiv i ndryshimit kërkon menaxhere kompetente.

Menaxhimi i ndryshimeve kërkon disa lloje aftësish. Kështu nevojitet komunikimi, aftësia për relacione nderpersonale, përballimi i konflikteve dhe dyshimeve. Suksesin e menaxhereve të ndryshëm varet nga mënyra sesi punojnë njerëzit.

8. Në termat e metodologjisë, nuk ekziston një rrugë e vetme që të konsiderohet me e mira.

Nuk ekziston një mënyrë që të konsiderohet me e mira. P.sh, në rastin e situatave të sipërmarrjeve, kultura e organizatave që përfshihen në ndryshime janë jo-kompatibile dhe kërkojnë rregullime. Metoda më e mirë do të ishte adoptimi i një metodologjie të re për organizatën. Kjo do të kërkonte kohë dhe nuk do të sillte ndryshime të menjëhershme në rezultat. Në këtë rast do të ishte më mirë të adoptohej një ndërhyrje strategjike afatshkurtër, gjë që do të qonte në sigurimin e fitimeve të shpejta.

9. Ndryshimi ka lidhje me pronësinë.

Perse ndodh ndryshimi? Kur gjithçka ecën mirë, cili është shkaku? Përgjigjet mund të gjejmë me përcaktimin e pronësisë së procesit të ndryshimit në vetevetë. Për këtë është e nevojshme të caktohet pronësia në termat e poseduesit të ndryshimit, agjenteve të ndryshimit, dhe atyre që ndikohen nga ky ndryshim. Kur njerëzit e njohin pronësinë e procesit të ndryshimit dhe e ndjejnë që ai u ofron oportunitete, ata angazhohen me kënaqësi në këtë proces.

Përcakto pronësinë që të sigurosh angazhimin, siguro angazhimin me anën e komunikimit dhe krijo kushte që njerëzit të jetojnë ndryshimin.

10. Ndryshimi shkakton nxitje dhe krijon shanse.

Kur ndeshen me një sfidë, shumë individë i përgjigjen pozitivisht. Psikologët argumentojnë se ndryshimet kanë ndikim pozitiv në njerëzit. Nga ana tjetër kur ballafaqohen me krizë, njerëzit mund të ndjekin një nga dy rrugë: ata mund të mobilizohen për kapërcimin e krizës, ose mund të gënjëzohen para saj. Pra duhet të kemi kujdes që ndryshimet të ofrojnë zbatuesve dhe të gjithë atyre që lidhen me

to, shansin për te treguar aftësitë e tyre; ndryshimi nënkupton që të të jepet shansi për të lëvizur.