
STRATEGIES AND TACTICS FOR EFFECTIVE ORGANIZATIONAL CHANGE

Marina Badarovska Mishevska

Makoten LTD, Republic of North Macedonia, mbadarovska@gmail.com

Emilija Stevanovska

International Slavic University "G. R. Derzhavin", Sv. Nikole, R. N. M. and BAS Institute of Management, Bitola, R. N. M. , emilijastevanovska@yahoo.com

Abstract: Change management strategy is presented as the way an organization will generally address change in and around it. It is a mechanism that aims to minimize any negative effects the changing events bring about, while at the same time capitalizing on the transformation. While change can often be a good thing, it's something that many individuals are uncomfortable with, or even fear. To many employees, hearing of coming changes implies negative outcomes: the loss of a job; a new manager; a restructured team; company-wide layoffs; reduced pay or benefits. As a leader, it's your responsibility to set the tone for your team and prepare yourself for managing organizational change as effectively as possible, helping your reports to understand and navigate this change as best you can. Overcoming resistance is the most difficult job in implementing changes. Introducing changes at the beginning will initially have a small number of followers, and more will be those who will create resistance to change. The sources of resistance to change are different, for example: first, the resistance stems from lack of information or honest disagreement as to the facts and second, resistance is more personal and emotional (people are afraid that with the changes they may lose their job).

A manager can improve his chance of success in an organizational change effort by: Introducing an organizational analysis that identifies the current situation, Problems and the forces that are possible causes of those problems; Introducing an analysis of factors relevant to producing the needed changes; Selecting a change strategy based on the previous analysis that specifies the speed of change, The amount of overlapping and the degree of involvement of others; Monitoring the implementation process. Managers are more concentrated on making business transitions successful. They focus on implementing change by determining the discrete steps that need to happen and their sequence. Managers are also typically responsible for allocating resources, such as personnel, and determining how success is measured. Ideally, but it's the primary responsibility of a manager to know how to design, direct, and shape change processes.

Keywords: strategies, tactics, organizational changes, resistance to change, choice of strategy, implications for managers.

СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ ЗА ЕФИКАСНИ ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ

Марина Бадаровска Мишевска

Макотен ДООЕЛ Гевгелија, Република Северна Македонија, mbadarovska@gmail.com

Емилија Стевановска

Меѓународен Славјански Универзитет "Г. Р. Державин", Св. Николе, Р. С. М. и БАС Институт менаџмент, Битола, Р. С. М. , emilijastevanovska@yahoo.com

Резиме: Стратегијата за управување со промените е претставена како начин на кој организацијата генерално ќе се справи со промените во и околу неа. Тоа е механизам кој има за цел да ги минимизира сите негативни ефекти што ги носат настаните што се менуваат, а во исто време да се искористи трансформацијата. Иако промената честопати може да биде добра работа, тоа е нешто од што многу поединци се чувствуваат непријатно, па дури и се плашат. За многу вработени, сослушувањето за претстојните промени имплицира негативни резултати: губење на работата; нов менаџер; реструктуриран тим; отпуштања во цела компанија; намалена плата или поволности. Како лидер, ваша одговорност е да го поставите тонот на вашиот тим и да се подготвите себеси за управување со организациските промени што е можно поефикасно, помагајќи на вашите извештаи да ја разберат и движат оваа промена што е можно подобро. Совладувањето на отпорот е најтешката работа при воведувањето промени. Воведувањето промени на почетокот ќе има мал број следбеници, а побројни ќе бидат оние кои ќе создаваат отпор кон промените. Изворите на отпорот кон промени се различни, како на пример: прво, отпорот произлегува од недостиг на информации или искрено несогласување во однос на фактите и второ, отпорот е повеќе личен и емоционален (луѓето се исплашени дека со промените можат да ја изгубат работата).

Менаџерот може да ја подобри својата можност за успех во обидот за организациска промена преку: Спроведување на организациска анализа што ги идентификува тековните состојби; Проблемите и силите што се можни причини за тие проблеми; Спроведување анализа на факторите релевантни за производство на потребните промени; Избор на стратегија за промена заснована на претходната анализа што ја специфицира брзината на промената; Количината на преклопување и степенот на вклученост на другите; Следење на процесот на спроведување. Менаџерите се поконцентрирани на успешно извршување на деловните транзиции. Тие се фокусираат на спроведување на промените со одредување на дискретните чекори што треба да се случат и нивната низа. Менаџерите, исто така, се типично одговорни за распределување на ресурси, како што се персонал, и утврдување како се мери успехот. Идеално, но примарна одговорност на менаџерот е да знае да дизајнира, насочува и обликува процеси на промена.

Клучни зборови: стратегии, тактики, организациски промени, отпор кон промени, избор на стратегија, импликации за менаџерите.

1. ВОВЕД

Управување со промените е колективен термин за сите пристапи за подготовка, поддршка и помагање на поединци, тимови и организации при правење организациски промени. Фактори кои предизвикуваат промени вклучуваат тековна еволуција на технологијата, внатрешни прегледи на процесите, одговор на кризата, промени на побарувачката на клиентите, притисок на конкуренцијата, преземања и спојувања и реструктурирање на организацијата. Вклучува методи кои ја пренасочуваат или редефинираат употребата на ресурси, деловен процес, распределување на буџетот или други начини на работа што значително ја менуваат компанијата или организацијата. Менаџментот на организациски промени ја разгледува целосната организација и што треба да се промени, додека менаџментот на управувањето со промените може да се користи единствено на тоа како луѓето и тимовите се погодени од таквата организациска транзиција. Се занимава со многу различни дисциплини, од однесувањето и општествените науки до информатичката технологија и деловните решенија. Организациската промена се однесува на дејствија во кои компанија или бизнис менува главна компонента на нејзината организација, како што се неговата култура, основните технологии или инфраструктурата што ги користи за работа, или нејзините внатрешни процеси. Управување со организациските промени е метод на искористување на промените за да се донесе успешна резолуција, и обично вклучува три главни фази: Подготовка, Имплементација и Следење.

2. ПЛАНИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ

Во општото и посебното окружување се случуваат постојани промени кои менаџерите треба да ги антиципираат и вклучат во стратегијата или тековниот план. Меѓутоа, промените треба да бидат планирани. Практичниот модел на планирање на промените е развиен од страна на психологот Kurt Lewin. Тој предлага на секоја планирана промена да се гледа како на процес составен од три фази, од кои: првата фаза е одмрзнување – подготовка на системот за промени; втората фаза е промена – правење промени во системот и третата фаза е замрзнување – стабилизација на системот по промената.²⁷¹

Одмрзнување. Планираните промени имаат подобри шанси да успеат кога луѓето се подготвени за нив и кога се отворени за правење на работите на поинаков начин. Одмрзнувањето е првата фаза во која се подготвува ситуацијата за промена и кога се развива чувството за потреба од промени. Целта е да се насочат луѓето да гледаат на промената како на начин на решавање на проблемот или како начин за искористување на можностите. Грешките во фазата на одмрзнување вклучуваат не создавање чувство за ургентност за промени или за поставување на градењето на коалиции со влијателни луѓе кои ја поддржуваат промената.

Промена. Втората фаза е фаза на промена, во која настанува промената во определени сегменти на организацијата како што се задачите, луѓето, културата, технологијата и структурата. Ако се обидете да воведете промена пред луѓето да бидат подготвени и да почувствуваат потребата за неа, постојат поголеми шанси да доживеете неуспех.

Замрзнување. Последната фаза во процесот на планирани промени е замрзнувањето. Менаџерите се загрижени за стабилизацијата на промената. Замрзнувањето се постигнува со поврзување на промената со соодветни награди, позитивно засилување и поддршка со ресурси. Во оваа фаза важно е да се оценат резултатите, да се обезбеди повратна спрега на поединците вклучени во процесот и да се направат потребните модификации на оригиналната промена. Кога фазата на замрзнување е несоодветно извршена, промените се забораваат премногу лесно и се напуштаат со текот на времето. Најчестата грешка во фазата на

¹ Lewin, K. (1947) Group Decision and Social Change. In: Newcomb, T. and Hartley, E., Eds., Readings in Social Psychology, Holt, Rinehart & Winston, New York, pp. 210-211.

замрзнување е прераното прогласување на победата и повлекување на поддршката пред промената да биде фиксирана и да стане дел од рутината

3. ВИДОВИ УПРАВУВАЊЕ СО ПРОМЕНИТЕ

Започнување на големи напори за трансформација е вообичаен начин на кој деловните лидери се обидуваат да тргнат на чекор до конкуренцијата или само да ги држат главите над вода. Но, премногу од овие напори пропаѓаат. Промената е тешка и многу луѓе не само што се спротивставуваат на тоа, туку се обидуваат да ја поткопаат. Затоа, за изненадување, студијата на Мекинзи откри дека само 26% од иницијативите за трансформација успеваат. Повеќето успешни трансформации имаат едно заедничко: Промените се водат преку зајакнување, а не со мандат од врвот.²⁷²

Започнете со мала група. Обично, лидерите започнуваат напори за трансформација со голем почеток. Има смисла: Тие сакаат да градат моментум рано, со јасно соопштување на целите. Ова може да биде ефективно доколку веќе постои подготвен консензус околу иницијативата. Сепак, ако посакуваната промена е навистина трансформациона, веројатно ќе најде на жестоко противење; инерцијата може да биде моќна сила, дури и помоќна од надежта или стравот. Така, со започнување со голема комуникациска кампања, суштински презентирање на иницијативата како реализиран случај, многу веројатно ќе го зацврстите спротивставувањето на оние кои се скептични за промената.

Идентификувајте промена на клуч. Секој напор за промена започнува со незадоволство: трошоците треба да се намалат, клиенти подобро услужени или вработените по ангажирани, на пример. Мудрите менаџери ја преобразуваат оваа поплака во „визија за утре“, која не само што ќе ја реши жалбата, туку и ќе ја придвижи организацијата напред и ќе создаде подобра иднина. Оваа визија, сепак, ретко е остварлива одеднаш. Најзначајните проблеми имаат меѓусебно поврзани основни причини, така што обидот да се постигне амбициозна визија одеднаш е поверојатно да прерасне во петгодишен марш до неуспех отколку да се постигнат резултати. Затоа е клучно да се започне со промена на клуч, што претставува јасна и опиплива цел, вклучува повеќе засегнати страни и го отвора патот за поголеми промени на патот.

Вмрежете го движењето. Премногу често секоја голема промена ја поврзуваме со еден харизматичен лидер. Граѓанските права на САД и движењата за независност на Индија секогаш ќе бидат поврзани Мартин Лутер Кинг помладиот и Мохандас Ганди, соодветно. На ист начин, пресвртите во големите компании како IBM и Alcoa се заслужни од нивните извршни директори во тоа време, Лу Герстнер и Пол О'Нил.

Преживување победа. Често најопасниот дел од сите напори за трансформација е кога ќе се исполнат првичните цели. Затоа, успешните лидери за трансформација се фокусираат не само на непосредните цели, туку и на самиот процес на промена. Да запреше Вајет со 25% намалување на трошоците, наскоро повторно ќе се најдеше во неволја. Но, бидејќи нејзините вработени ги прифатија чистите методи на производство, компанијата беше во можност да продолжи да напредува. На ист начин, ако Експириан беше задоволен од пренасочување кон нова инфраструктура за технологија, малку ќе се добиеше.

Организациските промени се широк поим. Некои промени се големи: Суштинска еволуција во насока на компанијата. Другите смени се помалку драматични, фокусирајќи се на мал аспект на фирмата. Може да биде корисно да се мисли на промената како спектар. На едниот крај, ќе најдете адаптивна промена што зборува за оние скромни повторувања. Од друга страна, има трансформациона промена, во која се следат огромни промени.²⁷³

Адаптивни промени се мали, дополнителни промени што организациите ги донесуваат за да одговорат на потребите што се развиваат со текот на времето. Типично, овие измени се мали измени и прилагодувања што менаџерите фино ги местат и ги спроведуваат за извршување врз деловните стратегии. Во текот на целиот процес, раководството може да додава, одзема или рафинира процеси. Еден пример за прилагодлива промена е организација што ги надградува нивните компјутерски оперативни системи од Windows 8 на Windows 10.

Трансформационските промени имаат поголем обем и обем од адаптивните промени. Тие честопати можат да вклучуваат истовремена промена во мисијата и стратегијата, структурата на компанијата или тимот, перформансите на луѓето и организацијата или деловните процеси. Заради нивната скала, овие промени честопати бараат значително време и енергија за да се донесат. Иако не е секогаш така, трансформационските промени често се следат како одговор на надворешните сили, како што е појавата на нов нарушен конкурент или прашања што влијаат на синцирот на снабдување на компанијата.

²⁷². Greg Satell: 4 Tips for Managing Organizational Change, August 27, 2019, www.hbr.org, 2019/08, accessed 13. 11. 2020

²⁷³ Tim Stobierski: Organizational change management: What it is & why it's important, January 2020

4. ЕЛЕМЕНТИ ЗА ЕФЕКТИВЕН ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО ПРОМЕНИТЕ

Процесот на управување со промените започнува со барање за промени, анализа на одразот на промените, одобрување/неодобрување, имплементација на промените, оценка/ известување, прикажан на Слика 2.

Слика 1. Процес на управување со промените



Извор: 8 Elements of an Effective Change Management Process, www.smartsheet.com Accessed 14. 11. 2020

Вашата организација постојано доживува промени. Без разлика дали се предизвикани од имплементација на нова технологија, ажурирање на процесот, иницијативи за усогласеност, реорганизација или подобрувања на услугата за клиенти, промената е постојана и неопходна за раст и профитабилност. Доследниот процес на управување со промените ќе помогне во минимизирање на влијанието што го има врз вашата организација и вработените. Подолу ќе најдете 8 основни чекори за да се осигурате дека вашата иницијатива за промена е успешна.²⁷⁴

1. Идентификувајте што ќе се подобри. Бидејќи повеќето промени се случуваат за подобрување на процес, производ или исход, клучно е да се идентификува фокусот и да се разјаснат целите. Ова исто така вклучува идентификување на ресурсите и поединците што ќе го олеснат процесот и ќе го водат напорот. Повеќето системи за промена признаваат дека знаат што да се подобри за да се создаде солидна основа за јасност, леснотија и успешно спроведување.

2. Претставете солиден деловен случај пред засегнатите страни. Постојат неколку слоеви на засегнати страни кои вклучуваат повисоко раководство кои истовремено го насочуваат и финансираат потфатот, шампиони на процесот и оние кои се директно обвинети за воспоставување на новиот. Сите имаат различни очекувања и искуства и мора да има високо ниво на „откуп“ од целиот спектар. Процесот на вградување на различните составни делови варира со секоја рамка за промени, но сите обезбедуваат планови што бараат време, трпение и комуникација.

3. План за промена. Ова е „мапа на патиштата“ што ги идентификува почетокот, патот што треба да се оди и дестинацијата. Исто така, ќе ги интегрирате ресурсите што треба да се искористат, обемот или целта и трошоците во планот. Критичен елемент на планирање е обезбедување процес во повеќе чекори отколку ненадејни, непланирани „убедливи“ промени. Ова вклучува нацрт на проектот со јасни чекори со мерливи цели, стимулации, мерења и анализи. На пример, добро испланиран и контролиран процес на управување со промените за ИТ услугите драматично ќе го намали влијанието на промените на ИТ инфраструктурата врз бизнисот. Исто така, постои универзална претпазливост да се практикува трпеливост во текот на целиот овој процес и да се избегнат кратенки.

4. Обезбедете ресурси и користете податоци за проценка. Како дел од процесот на планирање, идентификувањата и финансирањето на ресурсите се клучни елементи. Овие можат да вклучуваат инфраструктура, опрема и софтверски системи. Разгледајте ги и потребните алатки за преобразование, доквалификација и преиспитување на приоритетите и практиките. Многу модели го идентификуваат собирањето и анализата на податоците како недоволно искористен елемент. Јасноста на јасното известување за напредокот овозможува подобра комуникација, правилно и навремено распределување на стимулациите и мерење на успехите и пресвртниците.

²⁷⁴. 8 Elements of an Effective Change Management Process, www.smartsheet.com accessed 14. 11. 2020

5. Комуникација. Ова е „златната нишка“ што поминува низ целата практика на управување со промените. Идентификувањето, планирањето, одборот и извршувањето на добар план за управување со промените зависи од добрата комуникација. Постојат психолошки и социолошки реалности својствени за групните култури. Оние кои веќе се вклучени имаат воспоставено сетови на вештини, знаење и искуства. Но, тие исто така имаат налог за пикирање, територија и корпоративни обичаи што треба да се решат. Обезбедувањето јасни и отворени линии на комуникација во текот на целиот процес е критичен елемент во сите модалитети на промени. Методите се залагаат за транспарентност и двонасочни структури за комуникација кои обезбедуваат можности за исфрлање на фрустрации, аплауз за тоа што работи и непречено менување на она што не работи.

6. Следете и управувајте со отпорот, зависностите и буџетските ризици. Отпорот е многу нормален дел од управувањето со промените, но може да го загрози успехот на проектот. Најмногу отпор се јавува поради страв од непознатото. Исто така, се јавува затоа што постои фер износ на ризик поврзан со промените - ризик од влијание врз зависностите, поврат на инвестициските ризици и ризици поврзани со распределување на буџетот на нешто ново. Предвидување и подготвување на отпорот со вооружување на раководството со алатки за управување со него ќе помогне во непречено менување на животниот циклус.

7. Прославете го успехот. Препознавањето на достигнувањата на пресвртницата е суштински дел од секој проект. Кога управувате со промена низ својот животен циклус, важно е да го препознаете успехот на вклучените тимови и поединци. Ова ќе помогне во усвојувањето и на процесот на управување со вашите промени, како и на усвојувањето на самата промена.

8. Прегледувајте, ревидирајте и постојано подобрувајте. Колку што промената е тешка, па дури и болна, тоа е исто така тековен процес. Дури и стратегиите за управување со промените обично се прилагодуваат низ целиот проект. Како и комуникацијата, ова треба да се вткае низ сите чекори за да се идентификуваат и отстранат блокадите. И, како и потребата од ресурси и податоци, овој процес е добар исто како и посветеноста на мерењето и анализата.

6. ИЗБОР НА СТРАТЕГИИ ЗА ПРОМЕНИ

Стратегијата за управување со промените се дефинира како начин на кој организацијата генерално ќе се справи со промените во и околу неа. Тоа е механизам кој има за цел да ги минимизира сите негативни ефекти што ги носат настаните што се менуваат, а истовремено да ја искористи трансформацијата.

ШТО ПРИЧИНУВА ОРГАНИЗАЦИОНАЛНА ПРОМЕНА?

Многу фактори ја прават организациската промена неопходна. Некои од најчестите со кои се соочуваат менаџерите вклучуваат:²⁷⁵

1. Ново раководство на чело на компанијата или во рамките на нејзините оддели;
2. Смени во структурата на организацискиот тим;
3. Имплементација на нова технологија;
4. Усвојување на нови деловни модели;

Во 1973 година, Конференцискиот одбор побара од 13 еминентни власти да шпекулираат кои значајни проблеми со управувањето ќе се развијат во следните 20 години. Една од најсилните теми што поминува низ нивните последователни извештаи е грижа за можноста на организациите да одговорат на промените во животната средина. Како што напиша една личност: „Следува дека забрзувањето на брзината на промена ќе резултира во зголемена потреба за реорганизација. Обично се стравува од реорганизација, бидејќи тоа значи нарушување на статус кво состојбата, закана за личните интереси на луѓето во нивните работни места и нарушување на утврдените начини на вршење работи. Од овие причини, потребната реорганизација често се одложува, со резултат на губење на ефективност и зголемување на трошоците“.²⁷⁶

Успешните напори за организациска промена секогаш се карактеризираат со вешта примена на голем број на овие пристапи, честопати во многу различни комбинации. Сепак, успешните напори имаат две карактеристики: Менаџерите ги користат природите со чувствителност на нивните јаки страни и ограничувања и реално ја проценуваат ситуацијата.

²⁷⁵. Tim Stobierski: Organizational change management, What it is & why it's important, January 2020

²⁷⁶. Marvin Bower and C. Lee Walton, Jr., "Gearing a Business to the Future," in Challenge to Leadership (The Conference Board, 1973).

Табела 1. Методи на совладување на отпорот кон промени

Метод	Најчесто користен во ситуации	Предности	Слабости
Образование комуникација	+ Таму каде што недостига информација или неточна информација и анализа.	Откако ќе бидат убедени луѓето почесто ќе помагаат во спроведувањето на промените.	Може да одземе премногу време, доколку многу луѓе се вклучени.
Партиципација вклучување	+ Таму каде што иницијаторите ги немаат сите потребни информации да дизајнираат промени и каде што другите имаат значителна моќ за отпор.	Луѓе кои партиципираат ќе бидат посветени во имплементација на промените и која било важна информација што ја имаат ќе биде вклучена во планот на промени.	Може да одземе премногу време, доколку учесниците предложат несоодветни промени.
Потпомагање + поддршка	Таму каде што вработените се спротивставуваат поради проблеми со адаптацијата.	Ниту еден друг природ не е толку успешен како што е приспособувањето на проблемите.	Може да одземе премногу време, скапо и се пак може да не успеат.
Преговарање + согласност	Каде што поединец или група ќе се изгубат во промените и каде што групата има значителна моќ на спротивставување.	Понекогаш е релативно лесно да се избегне најголемиот отпор.	Може да биде премногу скапо во многу случаи, доколку ги предупредува другите да преговараат за согласност.
Манипулација + преземање	Каде што другите тактики не даваат резултати или се премногу скапи.	Може да биде релативно брзо и евтино решение на отпорот кон проблемите.	Може да доведе до идни проблеми, доколку луѓето сфатат дека се изманипулирани.
Експлицитна + имплицитна принуда	Каде што брзината е важна и каде што иницијаторот на промените поседува значителна моќ.	Тоа е брзо и може да се надмине каков било вид на отпор.	Може да биде ризично, доколку луѓето останат лути на иницијаторите.

Извор: Kotter, P. J., Schlesinger, A. L. (1979), „Choosing strategies for change”, *Harvard Business Review*, p. 457.

7. КОИ СЕ НАЈДОБРИ СТРАТЕГИИ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ПРОМЕНИТЕ

Иако промената честопати може да биде добра работа, тоа е нешто од што на многу поединци им е непријатно, па дури и се плашат. За многу вработени, сослушувањето за претстојните промени имплицира негативни резултати: губење на работата; нов менаџер; реструктуриран тим; отпуштања во цела компанија; намалена плата или поволности.

Како лидер, ваша одговорност е да го поставите тонот на вашиот тим и да се подготвите себеси за управување со организациските промени што е можно поефикасно, помагајќи им на вашите извештаи да ја разберат и навигираат оваа промена што е можно подобро. Ова не е лесна задача, особено кога можеби ги немате сите потребни информации или имате мешани чувства за промените со кои самата организација се соочува!²⁷⁷

Планирајте внимателно. Пред да донесете предложена промена во вашиот тим, проверете дали имате јасен план што опфаќа, минимум, кога, како и зошто се случува промената. Идеално, ќе ги документирате потребните задачи за да ве одведат таму каде што сакате, да наведете нови одговорности или да ги менувате сите погодени, да подготвите целосно разработен временски рок и да излезете со одговори за решавање на потенцијални проблеми.

Бидете што е можно потранспарентни. Еден од незгодните делови за организациските промени е тоа што тие честопати ќе пристигнуваат во фази или вклучуваат ниво на доверливост од страна на менаџерскиот тим или одредени поединци. Сепак, особено кога промената ќе биде голема, корисно е да бидете што е можно потранспарентни со вашите вработени - дури и ако не можете да им ги дадете сите детали, да бидете

²⁷⁷. Sonya Krakoff : The 10 Best Organizational Change Management Strategies, Champlain College Online, [www. online.champlain. edu](http://www.online.champlain.edu) acceded 15. 11. 2020

однапред за сите делови што можете да ги споделите (и јасно да се објаснат нивните влијанија), ќе помогне далеку во насока на помагање на вашиот персонал да се чувствува поудобно.

Зборувајте ја вистината. Ова е лесно правило што треба да се следи кога промената во прашање е позитивна; кога промената е одговор на предизвикувачки околности или ќе резултира со краткорочни негативни резултати, ова станува посложено. Сепак, да се биде искрен со вашиот персонал до степен до кој сте во можност е обично најдобрата рута: “шеќерна обвивка“, презентирање на работите на премногу оптимистички начин и ветување нереални резултати, само ќе го направи вашиот персонал да се сомнева и да нема доверба во вашите мотиви. Иако е важно, како менаџер, да презентирате оптимистички фронт на вашиот тим, сторете го тоа на начин што ќе ги признае потенцијалните предизвици и недостатоци.

Комуницирајте. Чувајте ги линиите за комуникација отворени помеѓу вас и вашите вработени. Одвојте време да објасните зошто се случува промената и како ќе изгледа во пракса. Отворете се за прашања, одржувајте состаноци со тимот и поканете ги преку вашите извештаи да дојдат да ве видат и да разговараат за нивните проблеми или мисли во неутрална атмосфера.

Направете патоказ. Помогнете им на вашите вработени да разберат каде е организацијата, каде била и каде оди. Како промените ќе се одразат во историјата на бизнисот и како ќе ја обликуваат нејзината иднина? Јасно поставување на ова ќе ја покаже мислата и стратегијата што стојат зад промената, и ќе им помогне на вработените да видат како таа се вклопува во, или се развива од, деловниот модел на кој се навикнале.

Обезбедете обука. Кога промената вклучува поместување на технологиите или процесите, обезбедете соодветна обука за вашите вработени за да им помогнете да го совладаат новиот начин на вршење на работите. И уверете се дека оваа обука ќе биде достапна кога ќе се објави промената, за да избегнете вработените да се чувствуваат дека ќе заостанат поради недостаток на вештина или искуство.

Поканете учество. Иако ова не е секогаш можно, давајќи им можност на вработените да учествуваат или да даваат повратни информации, одлуките можат да бидат вистинска позитивна стратегија. Вработените ќе бидат благодарни за шансата да се слушне нивниот глас, а исто така може да биде одличен начин да добиете различни перспективи и да ги разберете влијанијата за кои можеби не сте помислиле поинаку.

Не очекувајте да ги спроведувате промените преку ноќ. Подолг, по стратегиски тек е скоро секогаш најдобрата опција, наместо избрзано поместување на правецот. Не само што ќе им дадете шанса на вашите вработени да се прилагодат на промената, ќе можете да одговорите на прашањата, како и да ги решавате многу порано од промената. Покрај тоа, луѓето генерално бавно прифаќаат нови навики, така што ова ќе даде можност на вашиот персонал да се запознае со новиот начин на работа и постепено да ги исфрлат старите практики на поприроден начин.

Следете и измерете. Штом процесот на промена е во движење, важно е да се одржи постојан надзор над спроведувањето и ширењето, за да се добие сигурност дека работите ќе се одвиваат без проблеми и на крајот ќе бидете успешни. Внимателно следете ги потенцијалните проблеми и решавајте ги сите прашања навремено. Дефинирајте метрика за да го измерите успехот и постојано следете за да бидете сигурни дека останувате на вистинскиот пат. Постојано допирајте база со клучните засегнати страни за да ги измерите нивните согледувања и да добиете какви било релевантни повратни информации.

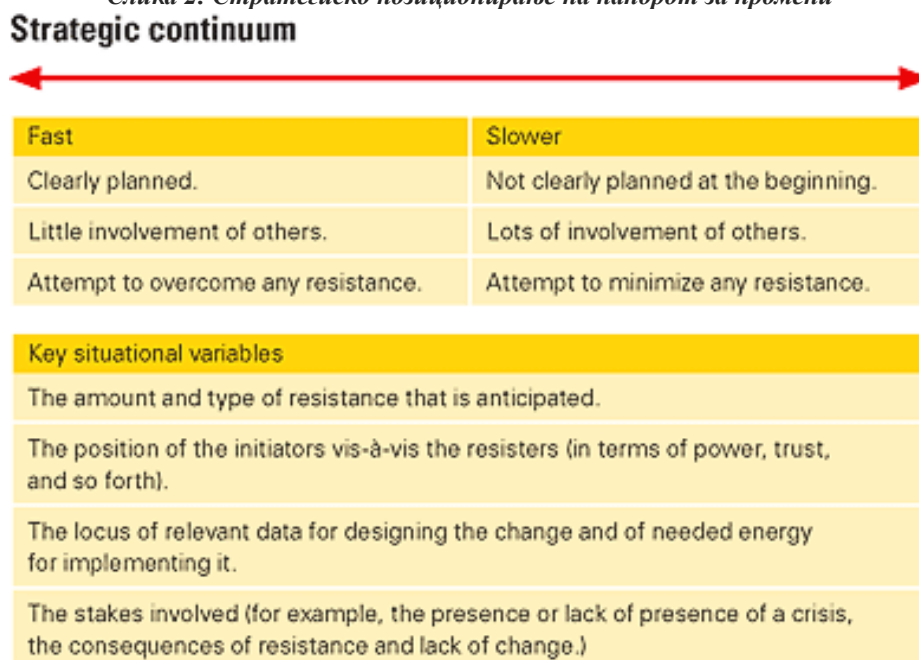
Демонстрирајте силно лидерство. Пред сè, не заборавајте да се вратите на основните работи и да се фокусирате на одржување и објаснување на квалитетите на големиот лидер. Инспирирајте го вашиот тим; демонстрирајте стратешко размислување; бидете отворени и флексибилни; и покажете му на вашиот тим дека можат да зависат од вас за да ги имаат своите најдобри интереси во срцето. Силен водач може да му помогне на неговиот тим да ги надмине бурите на промени со доверба и јасен вид, без оглед колку се предизвикувачки.

8. ИЗБОР НА СТРАТЕГИЈА

При приближувањето кон ситуацијата на организациската промена, менаџерите експлицитно или имплицитно прават стратешки избори во однос на брзината на напорот, количината на претходно планирање, вклученоста на другите и релативниот акцент што ќе го дадат на различните пристапи. Успешни напори за промена се чини дека се оние каде овие избори се внатрешно конзистентни и одговараат на некои клучни ситуациjsки варијабли. Стратешките опции што им се достапни на менаџерите, можат корисно да се сметаат дека постојат на континуум (Слика 3). На едниот крај од континуумот, стратегијата за промена бара многу брзо спроведување, јасен план за акција и мало вклучување на другите. Овој тип на стратегија се грижи за каков било отпор и, крајно, би резултирал во свршен чин. На другиот крај од континуумот, стратегијата бара

многу побавен процес на промена, помалку јасен план и вклучување од страна на многу други луѓе, освен иницијаторите за промена. Овој тип на стратегија е дизајниран да ја намали отпорноста на минимум.²⁷⁸

Слика 2: Стратегиско позиционирање на напорот за промени



Извор: Larry E. Greiner, "Patterns of Organization Change," HBR May–June 1967; and Larry E. Greiner and Louis B. Barnes, "Organization Change and Development," in *Organizational Change and Development*, eds. Gene W. Dalton and Paul R. Lawrence (Irwin, 1970).

Стратегиското позиционирање на напорот за промени прикажан на Слика 3 зависи од четири фактори, и тоа:²⁷⁹ *Количината и видот на отпор што се очекува.* Сите други фактори се еднакви, колку е поголема очекуваната отпорност, толку потешко е едноставно да се надмине, и колку повеќе менаџерот ќе треба да се движи кон десно на континуумот за да најде начини да намали дел од тоа.²⁸⁰

Позицијата на иницијаторот наспроти отпорниците, особено во однос на моќта. Колку помалку моќ има иницијаторот во однос на другите, толку повеќе иницијаторот треба да се движи надесно на континуумот. Спротивно на тоа, колку е посилна позицијата на иницијаторот, толку повеќе тој или таа може да се движи лево.

Лицето кое има релевантни податоци за дизајнирање на промената и енергија за нејзино спроведување. Колку повеќе иницијаторите предвидуваат дека ќе им требаат информации и посветеност од другите за да помогнат во дизајнирањето и спроведувањето на промената, толку повеќе тие мора да се движат надесно. Да се добијат корисни информации и посветеност бара време и вклучување на другите.

Вклучување на влоговите. Колку е поголем краткорочниот потенцијал за ризици по организациските перформанси и опстанок, доколку сегашната состојба не се промени, толку повеќе мора да се премести лево.

9. ИМПЛИКАЦИИ НА МЕНАѢРИТЕ ОД ИЗБРАНИТЕ СТРАТЕГИИ ЗА ПРОМЕНИ

Во рамките на една организација, секој вработен има различна улога во помагањето при промена. Додека многу членови на персоналот можат да завршат многу детална работа, раководните лица на повисоко ниво со подолг мандат може да имаат различни цели. Дури и во рамките на управувањето, лидерите и менаџерите извршуваат различни задачи. Лидерите, на пример, треба да бидат храбри преземајќи ризици. Тие треба да ја разгледаат големата слика и да ја артикулираат промената на високо ниво на компанијата, да објаснат зошто

²⁷⁸ Renato Tagiuri, "Notes on the Management of Change: Implication of Postulating a Need for Competence," in *Organization*, eds. John P. Kotter, Vijay Sathe, and Leonard A. Schlesinger (Irwin, 1979).

²⁷⁹ Kotter, P. J., Schlesinger, A. L. (1979) „Choosing strategies for change”, *Harvard Business Review*, p. 459.

²⁸⁰ Jay W. Lorsch, "Managing Change," in *Organizational Behavior and Administration*, eds. Paul R. Lawrence, Louis B. Barnes, and Jay W. Lorsch (Irwin, 1976).

се случува и да ги мотивираат луѓето да ја поддржат транзицијата. За да бидете успешни како лидер, мора да бидете мудри и да знаете кого да ставите задолжен за извршување на процесите на промена. Менаџерите се поконцентрирани на успешно извршување на деловните транзиции. Тие се фокусираат на спроведување на промените со одредување на дискретните чекори што треба да се случат и нивната низа. Менаџерите, исто така, обично се одговорни за распределување на ресурси, како што е персоналот, и утврдување како се мери успехот. Идеално, лидерите исто така ќе бидат менаџери, но примарна одговорност на менаџерот е да знае како да дизајнира, насочува и обликува процеси на промена.

Менаџерот може да ја подобри својата шанса за успех во обидот за организациска промена преку:²⁸¹

Спроведување на организациска анализа што ги идентификува моменталните состојби, проблемите и силите што се можни причини за тие проблеми. Анализата треба да ја специфицира реалната важност на проблемите, брзината со која треба да се решат проблемите за да се избегнат дополнителни проблеми и видовите на промени што обично се потребни.

Спроведување анализа на фактори релевантни за производство на потребните промени. Оваа анализа треба да се фокусира на прашањата кој би можел да се спротивстави на промената, зошто и колку; кој има информации што се потребни за да се дизајнира промената, и чија соработка е неопходна за нејзино спроведување; и каква е позицијата на иницијаторот во однос на другите релевантни страни во однос на моќта, доверба, нормални начини на интеракција и така натаму.

Избор на стратегија за промена, врз основа на претходната анализа што ја одредува брзината на промената, износот на претходно планирање, степенот на вклученост на другите; што избира специфични тактики за употреба со разни лица и групи; и тоа е внатрешно конзистентно.

Следење на процесот на спроведување. Без разлика колку е добра работата да се направи првично избирање стратегија и тактика на промена, нешто неочекувано на крајот ќе се случи за време на спроведувањето. Само со внимателно следење на процесот може навремено да се идентификува неочекуваното и да се реагира на тоа интелегентно.

Интерперсоналните вештини, се разбира, се клучот за користење на оваа анализа. Но, дури и најистакнатите меѓучовечки вештини нема да надоместат за лош избор на стратегија и тактика. И во деловниот свет кој продолжува да станува сè подинамичен, последиците од лошиот избор на имплементација ќе станат сè потешки.

10. ЗАКЛУЧОК

Управување со промените се однесува за сите пристапи за подготовка, поддршка и помагање на поединци, тимови и организации при правење организациски промени. Фактори од кои зависи успехот во спроведувањето на промените се следниве: технологијата, внатрешни прегледи на процесите, одговор на кризата, промени во побарувачката, притисок на конкуренцијата, преземања и спојувања и реструктурирање на организацијата.

Практичниот модел на планирање на промените е развиен од страна на психологот Kurt Lewin кој предлага на секоја планирана промена да се гледа како на процес составен од три фази, фаза на одмрзнување; фаза на промена и фаза на замрзнување. Промената е тешка и многу луѓе не само што се спротивставуваат на тоа, туку се обидуваат да ја поткопаат. Затоа, за изненадување, студијата на Мекинзи открива дека само 26% од иницијативите за промени успеваат.

Промените можат да бидат инкрементални при што промените се мали, дополнителни промени што организациите ги донесуваат за да одговорат на потребите што се развиваат со текот на времето, и радикални при што промените имаат поголем обем и обем од адаптивните промени. Тие честопати можат да вклучуваат истовремена промена во мисијата и стратегијата, структурата на компанијата или тимот, перформансите на луѓето и организацијата или деловните процеси.

Елементите за ефективен процес на управување со промените започнува со барање за промени, анализа на одразот на промените, одобрување/неодобрување, имплементација на промените, оценка/ известување. Стратегијата за управување со промените се однесува на начинот на кој организацијата генерално ќе се справи со промените. Таа е механизам кој има за цел да ги минимизира сите негативни ефекти што ги носат настаните што се менуваат, а истовремено да ги искористи ефектите од промените.

Стратегиските варијанти што им се достапни на менаџерите, можат да бидат: стратегијата за промена која бара многу брзо спроведување, јасен план за акција и мало вклучување на другите, стратегијата која бара многу побавен процес на промена, помалку јасен план и вклучување од страна на многу други луѓе, освен иницијаторите за промена. Овој тип на стратегија е дизајниран да ја намали отпорноста на минимум.

²⁸¹. Kotter, P. J., Schlesinger, A. L. (1979), „Choosing strategies for change”, *Harvard Business Review*, p. 460.

Менаџерот може да ја подобри својата шанса за успех во обидот за организациска промена преку: спроведување на организациска анализа што ги идентификува моменталните состојби, проблемите и силите што се можни причини за тие проблеми; спроведување анализа на фактори релевантни за производство на потребните промени; избор на стратегија за промена, врз основа на претходната анализа што ја одредува брзината на промената, износот на претходно планирање, степенот на вклученост на другите; што избира специфични тактики за употреба со разни лица и групи; и тоа е внатрешно конзистентно; следење на процесот на спроведување.

ЛИТЕРАТУРА

- Bower, M., & Lee Walton, C., Jr. (1973). "Gearing a Business to the Future", in *Challenge to Leadership*
- Greiner, L.E., (1967). "Patterns of Organization Change" *HBR* May–June;
- Greiner, L.E., & Barnes, L.B. (1970). "Organization Change and Development," in *Organizational Change and Development*, eds. Dalton Gene W. and Lawrence Paul R.
- Kotter, P. J., & Schlesinger, A. L. (1979). „Choosing strategies for change”, *Harvard Business Review*, стр. 457.
- Krakoff, S. (n.d.). The 10 Best Organizational Change Management Strategies, Champlain College Online, (www.online.champlain.edu), датум на пристапување 15.11.2020
- Lewin, K. (1947). Group Decision and Social Change. In: Newcomb, T. and Hartley, E., Eds., *Readings in Social Psychology*, Holt, Rinehart & Winston, New York.
- Lorsch, J.W. (1976). "Managing Change," in *Organizational Behavior and Administration*, eds. Lawrence Paul R., Barnes Louis B., and Lorsch Jay W.
- Satell, G. (2019). 4 Tips for Managing Organizational Change, August 27, 2019, (www.hbr.org), датум на пристапување 13.11.2020
- Schermerhorn, Jr., R. J. (2013). *Management*, Twelfth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Stobierski, T. (January 2020). "Organizational change management"; What it is & why it's important.
- Tagiuri, R. (1979). "Notes on the Management of Change"; "Implication of Postulating a Need for Competence," in *Organization*, eds. Kotter John P., Vijay Sathe, and Schlesinger Leonard A..
- 8 Elements of an Effective Change Management Process, (www.smartsheet.com), датум на пристапување 14.11.2020
- Managing Change for Organizations, Boundless management, (www.courses.lumenlearning.com), датум на пристапување 13.11.2020