



УНИВЕРЗИТЕТ “ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ” – ШТИП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

МБА – Менаџмент

Штип

Петре Петковски

Справување со организациски промени

-магистерски труд-

Штип, јануари 2013



UNIVERSITY “GOCE DELCEV” – STIP

FACULTY OF ECONOMICS

MBA – Management

STIP

Petre Petkovski

„Dealing with organizational changes”

MASTER’S THESIS

Stip, January 2012

Комисија за оценка и одбрана

Ментор: проф. Д-р Милан Илиески
Економски факултет

Член претседател: проф. Д-р Трајко Мицески
Економски факултет

Член: проф. Д-р Ристо Фотов
Економски факултет

Справување со организациски промени

Краток извадок

Во свет воден од економска и финансиска криза неизбежно е прашањето како да се справиме со промените. Многу нации и организации потклекнаа на кризата поради една причина, не знаејќи како понатаму. Справувањето со организациските промени е повеќе задача на способност која не е поседувана од многу лидери. Ова истото објаснува и зошто доаѓа до ликвидација на голем број трговски друштва.

Справувањето со организациски промени бара од лидерот да поседува знаење од голем број на области, истовремено да поседува информации за најновите достигнувања во технологијата, да се залага за изнаоѓање на поефикасни и поефективни принципи на производство или давање на услуги и, секако, да одржува најпрофесионален однос и комуникација кон вработените.

Сè почесто се става акцент на организациските промени кај друштвата, а и справувањето со истите преминува во една комплексна наука поддржана со истражувања и примери за организациската култура.

Клучни зборови: промени, информации, комуникација, знаење, криза, лидер, истражувања.

„Dealing with organizational change”

Abstract

In a world lead by economic and financial crisis we always look to answer the question how to deal with the changes. Many nations and organizations were hit big because they couldn't figure it out how to make the changes. Dealing with the organizational change is multitasking ability that is not possessed by many leaders. This answers our question why many companies won't develop, grow or even go bankrupt.

Dealing with organizational change requests from the leader to have knowledge of many fields and to possess information about the newest technology. He is asked to demonstrate innovations for more effective ways of production or giving services and to keep professional communicative bond with the coworkers.

Quite often, we put an accent on the organizational changes. Dealing with the changes crosses into complex learning supported by research and examples for different types of organizational culture.

Key words: changes, information, communication, knowledge, crisis, leader, reserach.

Содржина

ВОВЕД	8
1. Дефинирање на промена	11
1.1. Водење на промена.....	13
1.1. Пет принципи	17
2. Управување со човечките ресурси	21
2.1. Клучни елементи за успешна организациска промена	21
2.1.1. Посветено и активно учество во лидерството.....	21
2.1.2. Културни промени.....	22
2.1.3. Енергетско учество на овластена и образована работна сила.....	23
2.1.4. Ефективна комуникација и мерење.....	24
2.1.5. Порамнување на системите за човечки ресурси со целите и објективите на промена.....	25
3. Организациска стратегија	26
3.1. Повеќедимензионалност на организациските промени.....	27
4. Спроведување на организациски промени	30
5. Организирање на процесот на промена	33
6. Основни видови на организациска промена	40
6.1. Трансформациска наспроти растечка промена	40
6.2. Поправна наспроти развојна промена	40
6.3. Непланирана наспроти планирана промена	41
7. Имплементација на организациската промена	42
7.1. Транзициски или имплементативен план	43
7.2. Идентификување на проблемот	43
7.3. Идентификување на теоријата за промена	44
7.4. Примена на процесот на промена.....	45
7.5. Одмрзнување или деблокирање	45

7.6. Преместување или променување	45
7.7. Повторно замрзнување или блокирање	46
8. Видови пристапи.....	46
8.1. Структурален пристап	46
8.2. Рационален пристап.....	47
8.3. Експлоатирачки пристап	48
8.4. Препораки на менаџерите за имплементирање на организациските промени	52
9. Теории и модели на организациска промена	53
9.1. Типологија на моделите на организациска промена	53
9.1.1. Еволутивен модел	55
9.1.2. Телеолошки модел	60
9.1.3. Животен циклус	64
9.1.4. Дијалектички модел	69
9.1.5. Социјален модел	73
9.1.6. Културни модели.....	78
9.1.7. Многубројни модели	83
Заклучок.....	86
Користена литература	90

ВОВЕД

Во денешно време сè повеќе организации се склони на промени со такво темпо како никогаш претходно. Глобализацијата ги зголеми можностите на организациите за побрз раст следен со повисок профит. Меѓутоа, ова глобално проширување поддржано со брзиот раст на разнообразните пазари кои имаат широк спектар на потреби и очекувања, мора да биде проучено за привлекување на нови клиенти. Справувањето со организациските промени, а притоа и задржувањето на довербата на клиентите и акционерите, е неопходна вештина која организациските лидери мора да ја поседуваат при адаптирањето на светскиот пазар.

Сè почесто трговските друштва се соочуват како со внатрешни, така и со надворешни сили кои вршат притисок врз организацијата за неизбежни промени. Како внатрешни сили сè почесто се споменуваат: финансиските промени, работниците кои имаат големо влијание во организацијата, врз природата на производот и неговата подготвеност за глобалната конкуренција, големината на тимовите и нивната бројност. Надворешните сили, како што се новите технолошки промени, потребата на клиентите, новите генерации за поусовршена работна сила, променливоста во самата продуктивност и очекувањата во однос на квалитетот, влијаат врз управувачката околина на организациите насекаде во светот.

Промените се насекаде. Не познаваме организација која е имуна на промени. Напротив, тие се среќаваат на сите нивоа во која било организација. Некои промени се постепени и организацијата ги извршува на подолг временски период, а некои се радикални и е потребна брза интервенција. Вработените доаѓаат и си заминуваат, тимовите морфираат и преземаат нови улоги и одговорности, постоечките процеси еволуираат, а може да се каже и дека мутираат, се воведуваат нови процеси, а самата компанија одговара на пазарот со зголемување на бројот на продуктите и услугите за да се задржи нејзиното место на пазарот.

Значајна организациска промена се случува, на пример, кога трговското друштво ја менува својата целосна стратегија за успех, додава или одзема поголеми оддели и/или сака едноставно да ја промени природата на работење и однесување. Ваква значајна промена, исто така, се случува кога друштвото поминува низ таканаречени животни процеси исто како и луѓето. За да се развијат организациите, тие често мора да подлежат на промена во различни периоди од нивниот развој. Токму тоа е и причината што развојот и промената на трговските друштва стана една од најчестите теми во бизнисот, во организациите, во лидерството и во менаџментот.

Како примери за голема промена во друштвата можат да се наведат: реорганизацијата, колаборацијата и „намалувањето на работници“. Обично друштвата мора да подлежат на голема организациска промена која ќе прерасне во различно ниво на нивниот животен циклус како на пример, преминување од реактивна претприемничка организација во организација која има постабилен и планиран развој. Експертите тврдат дека успешна организациска промена бара промена во културата. Културната промена е уште еден вид на голема организациска промена. Примерите за промена во потсистемите вклучуваат додавање или отстранување на производи или услуги, реорганизација на одреден оддел или имплементација на нов процес кој ќе даде нов производ или услуга.

Лидерите и менаџерите прават постојани напори за достигнување на успешна и значајна промена. Таа е задолжителна за нивната работа. Некои од нив се многу добри во тоа (најверојатно и повеќе отколку што сме свесни), додека другите постојано се борат и не успеваат. Тоа е честа разлика помеѓу луѓето кои успеваат во своите улоги и оние кои се префрлуваат од една работа на друга за на крај да се сместат на работно место кое ги фрустрира и ги прави неефективни работници. Постојат многу училишта со образовни програми за организациите, за бизнисот, за лидерството и за менаџментот. За жал, има сè уште многу малку училишта кои поседуваат програми за тоа како да се анализираат организациите, да ги идентификуваат критичните и важните приоритети (како што се системските проблеми или возбудливите визии за

промена) и потоа да преземат успешна и значајна промена која ќе ја адресираат како приоритет.

Треба да се разликува областа на организациските промени од дисциплините кои се занимаваат со други видови на промени во менаџментот и во работењето. Справувањето со организациските промени се однесува само на промените во организацијата под влијание на околината и надворешните фактори. Оваа област вклучува разновидни концепти кои се фокусираат на промените на поедини компоненти во самата организација: реорганизација, трансформација, реструктуирање и др. Во менаџментот, паралелно со организацијата, разликуваме и други области кои се предмет на промени. Најдобри примери за тоа се: развојната стратегија (стратешки промени), промените во финансиската структура, технолошките промени и промените во позиционирањето на пазарот. Меѓутоа, овие мошне влијаат врз промените во самата организација.

Постојат многу пристапи за водење на промени, некои планирани, структурирани и отворени, додека други организирани, расклопени и целосни. Некои пристапи работат од иднината кон сегашноста, на пример, идентификување на тековните приоритети (прашања и/или цели) и потоа планско делување кое упатува до тие приоритети (таков е истражувачкиот пристап). Различни луѓе често имаат многу различни и силни мислења за тоа како треба да се примени промената. Затоа е повеќе од веројатно дека некои нема да се согласат со одредени делови од содржината на оваа теза. Тоа е, всушност, и причината што ја прави темата толку разновидна, енергична и важна за сите нас.

Единствени организациски стратегии во врска со промените не постојат. Праксата во тој поглед се покажа разнолика и даде инспиративни примери за компаративни анализи и истражувања.

1. Дефинирање на промена

Бидејќи основата на овој труд е самата промена, би било полезно во понатамошната дискусија да разграничине што е промена и да дадеме различни гледишта.

Промена не е само сет од алатки и техники, таа е состојба на умот. Извршните директори, кои ги разбираат комплексностите од водење, ќе им помогнат на своите фирми да напредуваат. Оние, пак, кои ќе продолжат да го освојуваат светот со истите ментални модели и пристапи ќе заостанат зад другите. Класичната мисла од 20 век: „Води, следи или тргни се од патот“ е заменета со друга која вели: „Или води или исчезнувај од патот“. Во време на брзи промени има премногу мал простор и место за оние фирми кои само следат.

Промена не е само да се поправат вчерашните грешки, таа е за да се подготви ново утре. Дојде време кога извршните директори мора да бидат агресивни во водењето на промената, наместо да се стават во одбрана со тоа што само ќе ја менаџираат промената. Здравјето е многу повеќе отколку отсуство на болест - тоа значи да бидеш и физички и ментално јак!

Промена не е преживување, таа е просперитет. Новата реалност бара лидери кои сакаат нивните фирми да просперираат во иднина, а не такви кои сакаат само нивните фирми да преживеат во сегашноста. Водење на промена е стекнување на временски легални монополи на пазарите со надмудрување и производствено надминување на конкуренцијата преку воведување на иновација. Водењето на промена е осет пред другите да ја осетат со што ќе имаме ментална предност пред конкуренцијата. Исто така, мора да ги разгледаме можностите пред другите за да развиеме конкуренција која нам ќе ни одговара и ќе ја направи нашата фирма пред сите со што другите фирми би останале надвор од пазарот.

Промена не е само фокусирање кон „долната линија“ туку е и фокусирање кон „горната линија“. Додека извршните директори посветуваат доста време на форми за намалување на трошоците, тие мора да ги реорганизираат и нивните напори кон решавање на проблемите од минатото.

Управување по највисока линија значи пронаоѓање на нови пазари, нови правци за задоволување на постоечките. Извршните директори сега се во позиција да градат мост помеѓу сегашноста и иднината. Дојдено е времето за претворање на бизнис стратегијата во конкурентска во иднина.

Постои потреба менџментот, кој управува по највисока линија, да почувствува каде се новите можности. Наше мислење е ако главните извршните директори немаат јасни и детални одговори за прашањата кои би следувале во иднина и ако тие не се разликуваат од договорите кои тие ги имаат денес, тогаш малку е веројатно дека тие ќе останат лидери на пазарот.

Промена не е само „гасење на пожарот“, таа е и распалување на нови идеи. Промената никогаш не треба да се случи за нејзино добро. Треба да се случи за да бидеме подобри, поконкурентни и да се изнајдат нови идеи и правци како тие ќе се остварат.

Промената не треба да биде противник, таа треба да биде сојузник. Водење на промената значи да се биде иницијатор и добитник, а не жртва и примач. Росабет Мос Кантер (Rosabeth Moss Kanter), автор на „Владетели на промената“, (The Change Masters) забележува дека промената може да се види како непријател кога доаѓа до губење на контрола и беспомошност, кога луѓето не се подготвени за неа, кога немаат идеја, кога нивните моментални фондови од капитал и средства се надвор од употреба и кога немаат какви било извори за да создадат нова, подобра состојба. Кантер вели: „Промената може да биде или пријател или непријател во зависност од изворите кои им се достапни и владеењето со нив“.

Промена не е само создавање на бледи изјави на мисија, таа е креирање на несовладлива визија. Лидерството ќе се случи само доколку

директорите имаат силна и јасна идна ориентација и визија за тоа каде би била нивната компанија во иднина.

Промена не е само развивање на детални планови, таа е за развивање на идни планови. Додека визијата може да помогне во избистрување на сликата каде фирмата би била во иднина, сосема е јасно дека истата не може да се развие доколку директорите не ги скенираат своите погледи кон тоа што треба да се случи. Вистинскиот предизвик на водење на промената е во осигурувањето дека директорите на друштвата ќе го држат своето око отворено кон хоризонтот на погледи.

Промена не е само натпреварување во иднината, таа е креирање на иднината. Се верува дека таа е од голема потреба на менаџментот за да го зголеми организацискиот кадар. Претскажувањата на индустријата се поважни од визијата. Промената е неизбежна, вистинското прашање е дали таа промена ќе се случи премногу доцна во услови на криза или претходно на смирен начин; дали агендата на трансформација ќе биде поставена поради конкуренцијата или поради самата компанија; дали трансформацијата ќе биде спорадична и брутална или континуирана и смирена.

Промената не треба да биде растечка туку да биде квантум напредна. Лидерството создава нова реалност. Повеќето трговски друштва ги менуваат особеностите на производите на неколку години. Фирмите изгледаат како да работат со „вклучи и исклучи“ менталитет кога активноста од создавање на нешто ново е проследена од период на лажна смиреност, кога тие се обидуваат да се „одморат“ пред да започнат со наредна промена.

1.1. Водење на промена

Самата промена со себе носи и други активности. Една од нив е и водењето на промената. Препознавањето и примената на промената би биле

безначајни ако процесот на водење на промената не е доволно структуриран, со еден збор беспрекорен.

Водењето на промената мора да биде начин на живот. Директорите, кои сакаат да бидат лидери на промената, мора да признаат дека промената не е случајна пропозиција и дека не постојат најкратки патишта или прекинувања. Мора да признаат дека ниедна страна од трговското друштво е имуна, нема да остане недопрена и дека ништо не е тајна. Дури тие мора да признаат дека промената не смее да се игнорира или одложи. Водењето на промената не може да биде виртуелно. Мора да биде вистинско, оперативно и интренизирано. Промената мора да стане начин на живот за една компанија!

Водењето на промената не може да се управува и бара посветеност од сите кои се инволвирани во неа. Не е за оние кои бараат брзо заздравување. Разликата помеѓу посветеноста и претрчувањето преку емоциите е најдобро презентирана во појадокот со сланина и јајца. Додека кокошката учествува во појадокот, прасето беше посветено на него. Водењето на промена бара целосна посветеност.

Водењето на компанијата вклучува избегнување на синдромот „денес овде, утре на друго место“. Пазарот нема да покаже никаква милост за оние фирми кои се надвор од бизнисот. Брзата промена единствено ќе им помогне на оние кои се перцептивни и иновативни.

Водењето на промената е процес во три чекори. Ефективната промена започнува со препознавање на следниве три точки од страна на менаџментот: прво, трговското друштво треба да е надвор од бизнисот ако нема постојани натрепварувачки предности; второ, друштвото мора да има визија за тоа каде сака да биде во иднина и трето, трговското друштво мора да биде подготвено да го прекине она што до сега го работело ако сака да развие конкурентски вредности и да ја исполни својата визија.

Водењето на промена мора да воведо релевантност. Додека лидерите на промената можат да удираат на тапани за да креираат чувство за итност,

нивните напори нема да се постигнат доколку не воспостават чувство за релевантност на сите оние кои се инволиварни во промената.

Водењето на промената значи поставување на соодветни прашања. Со внимателно проучување на тоа што носи иднината, луѓето се охрабрани ментално да избегаат од сегашноста.

Водењето на промената мора да ја препознае политичката страна на организациската трансформација. Додека неколку фирми можат да понудат слобода за предизвик на статус кво состојбата, лидерите мора да ја препознаат својата ранливост од претходно. Дерек Либерт изјавува: “Промените се мачна работа. Луѓето кои ќе откријат дека промената се исплаќа, често не се согласуваат најдобро со луѓето коишто по природа се само надарени администратори. Претприемништвото бара повеќе од поединецот и од дадениот момент отколку вообичаените процеси на администрирање и раководење. Дури, може да се рече, дека претприемништвото е храброст помножена со здрав разум, со цел да ги разниша навиките.”¹

Водењето на промената е менување на сопственото „јас“. Организациската трансформација бара лична трансформација. Лидерите на промената мораат да бидат „водени од пример“. Мора да бидат подготвени да се променат пред да очекуваат другите да го направат тоа. Да очекуваш некој друг да биде флексибилен и да не прави исти промени е дволичност. Лидерите на промената оставаат трага на сè што прават. Секоја акција и секој збор или ги зацврстува или ги ослабнува напорите за промена. Кога луѓето не трчаат да бидат напред на поворката, тогаш лидерите на промената мора да внимааваат на нивното однесување.

Водењето на промената значи препознавање на парадоксот на успех. Директорите мора да признаат дека водењето на промените е бескраен процес. Денешната промена е утрешно статус кво. Иако е важно да се

¹ Дерек Либерт, Елементи на претприемништвото, во „Документи за благосостојбата“, United States Information Service, Embassy of the United States of America, Russia Regional Program Office Rpo 9410-025, Macedonia, p.1

освојуваат нови победи, славењето треба да биде во мали дози. Директорите мора да употребат претпазливост кога го воведуваат новото однесување. Тие мора да признаат дека иако денешната промена може да е иновативна, во иднина не мора да е таква.

Водењето на промена значи градење на коалиција. Повеќето експерти ја нагласуваат потребата од напори за промена кои треба да бидат добро основани и од повеќе луѓе, а не само од двајца или тројца. Првенствената улога на лидерот вклучува група од луѓе на кои им помага да развијат стратегија за поместување на нивната фирма напред во иднината.

Коалициите имаат две примарни цели. Прво, тие создаваат поголема база на идеи. Ова го намалува мислењето дека напорите за промена ќе бидат базирани врз кратковидна перспектива.

Водењето на промена значи создавање на први победи. Штом ќе настапи процесот на намалување на контрола, може да се почне со наредниот чекор. Се развиваат нови идеи и им се додаваат на предизвиците. Директорите треба да признаат дека тие немаат ултимативно време за да ја воведат промената. Мора да бидат селективни во тоа што го прават и како тоа го прават. Исто така, мора да се осигураат дека нивните напори ќе дадат први победи. Додека тие го прават тоа, работниците со задоволство го гледаат „крајот на тунелот“.

Првите победи не треба да се помешаат со брзи поправки. Брзи поправки или опоравувања значат напори кои се стремат да дадат лажен изглед дека битката е добиена. Први победи се ситуации кога постои доказ за прогресот на фирмата во нејзиното трансформирање.

Водењето на промената вклучува креирање на организација која учи. Кога Петер Сенџ (Peter Senge), авторот на „Петта дисциплина“, (The Fifth Discipline) го воведо концептот дека фирмите мора да бидат „организации кои учат“, повеќето директори го отфрлија концептот како академска теорија за која нема место во реалниот свет. Иронично, но ако концептите поврзани со

учењето се предуслов за градење на основни компетенции за воведување на конкурентски предности и за добивање на највисоко ниво на продуктивност, тогаш директорите би можеле да се усогласат со идеите на Сенџ.

Мора да размислуваме различно за да создаваме различни работи. Мора да го гледаме светот различно, за да размислуваме различно. Да се биде лидер на пазарот е резултат од кршење на вообичаеноста. Конкурентските предности се резултат на експериментирање, учење на она што вреди, а што не.

Учењето најдобро се реализира во заедници каде има место за статус кво и каде минатото и сегашноста не се почитуваат. Водење на промена значи креирање на околина каде сите се слободни да ја предизвикаат секоја претпоставка.

Значи, промени можеме да спроведеме само ако имаме направено добра анализа на општествено-економска и политичка состојба во една средина, вклучувајќи ги и трговските друштва како единки каде треба да се обрне најголемо внимание кога станува збор за промените.

1.1. Пет принципи

Кога се наоѓа во економска криза, трговското друштво би сакало да се најде во состојба во која би му било полесно да ги амортизира негативните последици и притоа полесно да ги адаптира новите решенија.

Извори на штедење. Како што армијата не стигнува далеку со својата обука, како што фамилијата која штеди излегува од долгови, како 70-годишен човек чие тело не искористено, друштвото кое го чува својот капитал има повеќе опции кои може да ги искористи кога се наоѓа во опасност.

Ова може да значи многу нешто во зависност од контекстот во кој се употребува. Кај индивидуални случаи, семејства и корпорации значи финансиски конзерватизам. Пробајте да побарате помеѓу постарите корпорации и нема да најдете никакво креативно финансирање. Тие се стремат кон принципите.

Тоа не значи дека треба да се биде богат. Мало набљудување ќе покаже дека богатите луѓе и организации се обврзуваат финансиски како и сите други. На многу начини, всушност, тие имаат многу повеќе можности бидејќи е полесно за луѓето и организациите со средства да позајмуваат пари. Тоа значи дека на секое финансиско ниво одржувањето на мали долгови и штедењето ќе бидат извори на кои може да се смета кога за тоа ќе се јави потреба.

Кај индивидуалците ова значи останување во добра ментална и физичка состојба. Кај другите значи одржување на здрави и силни врски пред да настапи кризата.

Разновидност на односи. Во една организација секогаш постојат ограничени односи. Ги формираме нашите врски, односи со нашите претпоставени и колегите од истата бранша. Не создаваме силни врски со луѓето кои се на неколку нивоа под или над нашето работно место во хиерархијата на работната организација. Сепак, организациите каде луѓето имаат многубројни работни односи со колегите, се снаоѓаат полесно во време на криза.

Во раните 80-ти години Џон Клотер во неговото проучување „Генерален менаџер“ навлегол во менаџерските стилови на извршните директори и поддиректори кои биле признати за одлични и успешни организациски лидери. Една од особините која била заедничка за сите овие лидери е тоа што тие ги познавале сите, а не само нивните колеги од поблиската работна околина како на пример: претседатели на синдикати, работници на секакви нивоа од други организации, па дури и портирот. И со време, кога била потребна секоја од овие врски, била корисна често и на неочекувани начини.

Во нормални времиња, длабочината и разновидноста на врските во друштвата би се чинеле благопријатни и би воделе кон културен развој кој е длабоко поделен помеѓу работниците и менаџментот. Во времиња на турбуленција, многубројните односи стануваат критични за развојот и животот на една компанија.

Во фамилиите ова значи богатство и длабочина на врските не само во постојните семејства туку и пошироко. Кај индивидуалците ова се сведува на целосно учество во сите делови на општеството. Истражувачите, кои ги проучуваа случаите на „многубројна личност“, велат дека тоа е екстремната верзија на нас самите. Овде врската помеѓу деловите на личноста се распаѓа при што имаме еден дел кој доминира со нашата личност и други делови кои ние ги игнорираме. Ваков вид личност е непостојана и нефлексибилна.

Многубројни информации. Во нашите фатални лаги ние чуваме тајни. Чуваме тајни дури и помеѓу нас. Во организацијата криеме информации чувајќи ги како извор на моќ. Во секоја од овие ситуации индивидуалните делови на телото имаат доволно информации за да ја завршат својата работа, но не и доволно за да можат да ја пребродат кризата. Ако, на пример, сте биле дел од природна катастрофа, знаете колку е важно да има распространетост на информации.

Во трговското друштво разликата помеѓу отворената и затворената околина може да биде драматична. Постојат организации кои се реорганизираат и се намалуваат како резултат на одлуката на оние на кои им била дадена конкретна информација за да делуваат своеволно.

Одреден тип на информации, како информација за персоналот и безбедносни информации, се легално контролирани. Други, како што е формулата за Кока Кола на пример, се навистина тајни на трговијата и мора да се чуваат. Идеалот кон кој треба да се стремиме е да имаме слободен протек на информации во една организација за доброто на истата.

Понекогаш откривањето информации за себе или твојата организација те остава доста повредено доколку твојата стратегија била да се манипулира со конкуренцијата. Но таквите стратегии, сами по себе, се предмет на безброј поставени прашања бидејќи тие ѝ наштетуваат на секоја врска од која зависи твојот опстанок.

Распределена моќ. Секоја одлука донесена далеку од центарот е одлика на приспособливо тело. Кај индивидуата ова значи да се верува на сопствените способности, а не да се следи некој строг план. Во семејството значи автономија за секоја индивидуа. Во организацијата значи дека секоја одлука е донесена колку што е можно на пониско ниво. Ако извршниот директор одлучува каков вид машина да купи, тоа е знак на организација со мани и недостатоци. Причината е едноставна: централизирана, хиерархиска организација користи само еден мозок, мозокот на извршниот директор. Секој друг мозок се користи за да ги слуша и почитува неговите наредби со затворање на сите креативни, инвентивни делови, а целата возбуда и енергија се става на страна. Со цел интелектуалната моќ на сите вработени да се вклучи во работата на организацијата, потребно е да им се даде на работниците моќ за донесување одлуки со кои тие ќе пронаоѓаат и пробуваат различни решенија. Мораат да ја препознаат својата способност за неуспех и успех.

За многу луѓе ова изгледа како инверзија на нормите на моќните организации со кои тие се опкружени. Сепак, некои од најголемите и најуспешните организации на планетата се екстремни примери за распределена моќ. Глобалната управа на Ројал Датч Шел (Royal Dutch Shell) има мало влијание врз нејзините национални организации кои работат заедно преку внатрешна смена на стоката за широка потрошувачка. Виза Интернационал (Visa International) е дизајнирана според таков модел. Таа е во сопственост на нејзините членки банки, сите одлуки се донесуваат со консензус и членовите можат да ги продаваат Виза продуктите како и каде сакаат. Сепак одлуките се носат брзо и конзистентноста е предизвикана во системот со заеднички договор.

Заедничка приказна. Разумни, флексибилни индивидуи имаат јасна цел и сите делови на личноста се насочени кон таа цел. Во здрави, флексибилни фамилии, заедници, општества и организации, секој има чувство за тоа кој е неговиот стремеж.

Оваа заедничка приказна е токму онаа која ѝ дозволува на организацијата да функционира како единка без разлика на распределената моќ.

2. Управување со човечките ресурси

2.1. Клучни елементи за успешна организациска промена

2.1.1. Посветено и активно учество во лидерството

Бидејќи промената, скоро секогаш, е отпорна, потребен е промотер. И колку е помоќен и видлив промотерот, толку промената ќе биде поуспешна. Лидерот на организацијата, најчесто главниот извршен директор е, можеби, најефективниот комуникатор за важноста и потребата за промена на работната сила. Всушност, сите добро организирани потенцираат дека планот за управување на организациската промена на извршниот директор служи како двигател на промената.

Обично не е доволно само извршниот директор да има визија за трговското друштво. За да се имплементира ефективно таа визија тој/таа треба да го планира и управува процесот на промени. Тоа ја сигнализира важноста од промена низ друштвото и го потпомага поврзувањето помеѓу визијата и процесот на промена.

Секако, големите трговски друштва немаат само еден лидер, лидерите се мноштво од функции на сите нивоа во организацијата почнувајќи од извршниот директор, преку директорите на одделите до специјалните тимови.

Бидејќи лидерите мораат да ги разберат нивните улоги во управувањето и мотивирањето на промената, нивното образование и развој е основата за таквото разбирање. Сите трговски друштва кои добро се организираат, потенцираат дека формалното образование и обука се важни елементи на образовните програми создадени да ги променат своите култури.

Образованието, само по себе, не е доволно. Друштвата, кои успешно ги применуваат значителните промени, го зајакнуваат и наградуваат посакуваното однесување на лидери и менаџери со соодветни промени во корпорациската инфраструктура како што се: вреднувањето на изведбата, управување со изведбата и компензациски системи. На менаџерите и лидерите, кои не можат или нема да придонесат за позитивно да се развие процесот на промената, им се овозможува да ја напуштат организацијата.

2.1.2. Културни промени

Иако културата може да има различни конотации меѓу луѓето, учесниците ја подразбираат како збир на однесувања и ставови отелотворени во работната сила на друштвото. За една промена да биде ефективна, трајна и трансформативна, обично е потребна фундаментална културна промена. Културната промена ги овозможува другите промени со помагањето на работната сила да се чувствува поудобно во прифаќањето на организациската промена. Ако добро е изведена културната промена, помага во трансформирањето на организацијата и прави промената да биде константно присутна наместо да претставува закана. Успешната програма за промена на организациската култура вклучува најмалку три елементи:

- Формално образование и обука;
- Формална и неформална комуникација;
- Промени во корпоративната инфраструктура (посебно во делот на човечките ресурси) и
- Финансиските стимулации.

2.1.3. Енергетско учество на овластена и образована работна сила

Организациската промена не може да биде ефективна и содржајна без активно учество и посветеност на работната сила. За сите учесници во истражувањето ова има неколку импликации.

Прво, вработените мора да добијат поголем авторитет и способност. На пример, процесот на повторно организирање може да биде ефективен само тогаш кога вработените ќе управуваат со процесот. Притоа на вработените треба да им се даде одговорност и авторитет за да го сменат процесот и да се наградат за успехот.

Второ, вработените мора да бидат образовани. Во овој контекст образованието треба да има две цели. Прва цел: треба да се зголеми разбирањето на работниците во однос на бизнисот на трговското друштво за да можат да разберат кога, зошто и каде е потребна промена. Втора цел: образованието треба да создаде работници со потребни вештини за да се имплементира промената. Едно од добро организираните друштва потенцираше дека со давањето на авторитет и одговорност на работниците им правиме мала услуга доколку тие немаат алатки со кои би можеле да ја имплементираат промената. Алатките може да се движат од лидерски способности за подигнување на менаџерските способности до технички способности кои ќе ги квалификуваат работниците за новата работна промена која може да се создаде. На пример: Сеарс (Sears) користи агресивен образовен систем кој вклучува алатки како што се „состаноци во градското собрание“ (Town hall meetings) и мапи за учење (Learning maps) со кои ги информира своите вработени за клучните фактори кои влијаат врз профитабилноста и изгледот на компанијата. Во 1996 година, 17000 вработени го посетија Сеарс универзитетот за да се обучат, да добијат знаење за бизнисот и да се стекнат со лидерски способности. Ефективноста од ваквото

образование се рефлектира во широкото подобрување на производството на фирмата.

Трета цел: сите добро организирани трговски друштва со добро обучен персонал и многу од спонзорите, често и регуларно го анкетаат однесувањето и ставовите на вработените и притоа ги дистрибуираат резултатите до работната сила. Ова помага да се осигура работната сила во разбирањето на промена на работниот процес како и до кој степен е издигната културната промена и кои промени сè уште се потребни.

2.1.4. Ефективна комуникација и мерење

Комуникацијата служи за многу цели во компанија која подлежи на промени. Прво, тоа е начин со кој извршниот директор и другите членови на неговиот тим ја пренесуваат визијата и стратегијата до оние кои мораат да ја имплементираат. Второ, како што споменавме претходно, таа е средство за разбирање помеѓу управата и работниците во однос на подобрување на промената во трговското друштво. Трето, преку нејзините патишта комуникацијата им овозможува не само да испраќаат важни пораки до работната сила, туку и работниците да можат да понудат помош и да бараат помош во исто време.

Системот на мерење е, исто така, од голема важност за успешноста на промената. Сите добро организирани трговски друштва го мерат прогресот и статусот, традиционалната изведба и финансиските мерки кои се користени, но исто така, ги мерат и „софтверските“ димензии. На пример: важните акционери, вклучувајќи ги и потрошувачите како и претпоставените на работниците, често се надгледувани со цел да се помогне во дефинирањето на соодветна промена, да се развие разбирање за прогресот на промената и да се идентификуваат високо моќните области за промена. Резултатите од овие системи на мерење се споделуваат со работната сила.

2.1.5. Порамнување на системите за човечки ресурси со целите и објективите на промена

Поголемиот дел од најдобро организираниите трговски друштва потенцираат дека нивните системи за човечки ресурси значајно се промениле како дел од организациската промена во оценувањето на изведбата, образованието и обуката како и од компензацијата. Во повеќето организации ваквите системи се развиле со текот на годините со зголемување на маргиналните промени. Како резултат на тоа, тие не ги поддржале целите и објективите на компанијата пред да стане потребна промената. Тие имаат потреба од промена која ќе ја поддржи новата визија и стратегија на организацијата како и целите на организациската промена.

На пример: инструментите за вреднување на изведбата и целосната изведба треба да се променат за да се овозможи културна трансформација и елементи кои ќе ја промовираат и потпомогнат организациската промена.

Иницијативата за промена во Харис-Фаринон (Harris–Farinon) имала значајно влијание на улогите на работниците како и на развојот на кариерата. Најголема промена претставувала елминацијата на местото супервизор поради зголемената одговорност дозволена од страна на Тимовите од областа на бизнисот (Business Area Teams (BATs)). Менаџерските улоги се смениле од улоги за контролирање до улоги за водење на организацијата кои им помагаат на бизнис тимовите да ја водат компанијата.

Успешната промена бара влевање на чувство на итност и важност на работната сила без каква било „помош“ од кризата. За да се случи тоа потребни се неколку од клучните фактори споменати погоре како што се: лидерството, комуникацијата и образованието. Успешен лидер ќе ги мотивира работниците со опишување на визијата на компанијата во иднина, како да се постигне тоа, која промена е потребна за да се постигне и разбере иднината и каков бенефит ќе има работната сила од нејзината активна поддршка и учество

во создавањето на промената. Тоа за возврат бара успешна комуникација која ќе се добие со образование на работниците. Искуството на добро организирани компании е доказ дека ова може да се случи, на пример “Тиквеш” – А.Д. Кавадарци.

3. Организациска стратегија

Д-р Стипе Ловрета во неговата книга „Трговски менаџмент“ објаснува дека не постојат однапред дефинирани правила при развојот на оптимална организациска структура која би поддржала планирана стратегија за некоја организациска промена.² Според наше мислење, од ова произлегува дека нема стандардни организациски форми кои однапред гарантираат реализација на планираните резултати. Ова значи дека постојат голем број варијации и форми на креирање на организациските структури кај претпријатијата кои остваруваат сосема исти или слични резултати во работењето. Кога развиваме организациски структури, кои очекуваме потполно да одговараат на планираните стратегии, потребно е да се извршат следниве работи:

- Точно да се одреди положбата на главните функции и задачи неопходни за успешна реализација на стратегијата;
- Да се утврди дали критичните стратегиски функции и организациски единици се во некаква поврзаност – дали се рутински поврзани или е неопходно да се пружи некоја поддршка на вработените;
- Да се формираат критични стратегиски работни единици и функции при организациската шема;
- Да се утврди степенот на авторитет неопходен за управување со секоја организациска единица и постојано да се има предвид колкави се бенефициите или трошоците ако одлучувањето е децентрализирано и
- Да се обезбеди постојана и на ниво координација помеѓу различните организациски единици.

² Д-р Ловрета, Стипе. (2009). Трговински менаџмент. стр. 399

Тој додава дека прилагодувањето на организацијата кон промените не претставува само измени на организациската структура. Се работи за тоа дека за да се изврши ефикасна реализација на планираните промени улога играат и голем број други компоненти во организацијата. Во таа смисла посебно се издвојуваат организациската култура и моќ. Меѓутоа, овде влегуваат и често споменуваните меѓучовечки односи, системот на вредности и квалитетот на живот што го поседуваат вработените, организациската клима и слично. Во поширока смисла, организациската култура, моќта и структурата во себе ги инкорпорираат погоре наведените, па така во поновата современа теорија може да се каже дека за да успее организациската промена треба да се обрне поголемо внимание на корпоративната култура.

Според наше мислење, промената за да биде успешна, мора да постои перфектна диференцијација и координација помеѓу организациските единици кои истовремено претставуваат и столб на организациската структура. Значи, мора да се изнајде начин да се идентификуваат главните компоненти при дизајнирање на организацијата, мора при организациските прилагодувања, трансформации и промени во центарот да биде организациската култура и мора да постои поврзаност помеѓу организациската стратегија и организациската структура.

3.1. Повеќедимензионалност на организациските промени³

Познато е дека организациите подлежат на постојани и интензивни промени од нивното опкружување. Како резултат на ова организациите постојано мора да ги менуваат своите стратегии и структури. Па затоа постојано е присутен односот на стратегија следена од структура. Кога се зборува за ова многу е важно да се напомене дека ефикасните организациски промени не се само предмет на структурата на организацијата, иако се премногу значајни. Интеракциите помеѓу стратегијата и структурата се повеќедимензионални. Организациските промени не се само резултат на

³ Д-р Ловрета, Стипе. (2009). Трговински менаџмент. стр 403-405

дадени интеракции и освен што се среќаваат кај стратегијата и структурата ги пронаоѓаме и кај самиот систем, стил, способност, работнички кадар и други елементи.

Имплементација на планираната стратегија е мошне комплексен организациски зафат. Суштината на тој зафат е вградување култура во јасно дефинирана корпоративна мисија. На тој начин се обезбедува основа за ефикасно проврзување на стратегијата, структурата, системот, работничкиот кадар и нивните способности. Се доаѓа до познатиот модел 7С кој интегрира седум клучни фактори за ефикасност. Творец на овој модел е познатата советничка куќа Мкинзи. Сите седум фактори за организациската ефикасност почнуваат на англиската буква (S).

Ефикасноста и ефективноста на самата организација е резултат на меѓузависни фактори. Нивната релативна улога може да биде различна во зависност од условите на опкружувањето. Тоа автоматски значи дека промените во стратегијата не бараат и промени во структурата. Структурните форми на организацијата се моделираат во склад со корпоративните потреби. Функционалните структури повеќе се еволуираат под притисок на децентрализираното управување.

Стратегијата е одговор на компанијата за остварените или очекувани промени во нејзиното екстерно опкружување. Во основа, тоа е план по кој компанијата посакува да оствари конкурентска предност на пазарот при максимизирање на сопствените способности, да им овозможи на потрошувачите еден вид сатисфакција преку нова линија на производи, повисок квалитет на услугата и поефикасна дистрибуција на испораката. Се очекува со коректна стратегија и структура да се осигура успех. При сето ова организацијата мора да разграничува системски пристап на управување.

Системите се формални и неформални процедури кои овозможуваат ефикасно дневно, неделно, и годишно функционирање на организацијата. Значајни се како систем на трошоци, буџет, а посебно информациските и дистрибутивните системи. Најчесто се наведени и системи слични на овие кои потпомагаат при изведбата на стратегијата. Системите, за кои станува збор,

обезбедуваат еден вид потпора на управувачките структури при организацијата за поефикасна реализација на стратегијата. Во тој поглед, карактеристичен е системот за дистрибуција. Мора истовремено да се прилагодува и на стратегијата и на структурата на организацијата. Тоа важи и за останатите системи кои произлегуваат од одбраните стратегии и структури. Она што е важно да се има во предвид е неопходноста со промените на стратегиите и структурите да се менуваат и прилагодуваат наведените системи.

Стилот на управување е исто така значајна детерминанта при организациската ефикасност. Организаторите можат да слушаат што говорат менаџерите, но веруваат само во тоа што менаџерите го работат. Станува збор дека значајна е само конкретната акција што ја преземаат менаџерите. Стилот на управување е одлична манифестација на корпоративната култура.

Составот на вработените или човечкиот капитал е неизбежен елемент во вкупниот управувачки микс кој ја определува ефикасноста и ефективноста на организацијата. Овој елемент е од посебно значење во трговијата. Но, и покрај тоа, трговските организации имаат слаба репутација во односна работата со луѓе. Во пракса често се поаѓа од претпоставката дека е доволно да се има правилна организациска структура која по автоматизам правилно го употребува човечкиот фактор. Очигледно тоа не е точно. Многубројните примери во праксата покажале дека игнорирањето на човечкиот фактор и неадекватното управување и развој на истиот, допринесуваат драстично да се намали нивото на услуги на потрошувачите и степенот на нивното задоволство. Со ова се ослабени и односите со производителите.

Изборот на вистинската стратегија и структура ја потенцира потребата за развој со специфични способности на вработените во организацијата. Успешните стратегиски промени не се само базирани на постоечките способности на вработените. Но, тоа може да претставува случај на стратегиска консолидација и подигнување на продуктивноста. Меѓутоа, успешната реализација на стратегискиот раст и диверзификацијата подразбираат како нов работен кадар, така и стекнување на нови способности на постоечките вработени.

Оттука, според наше мислење, постојат бројни напишани цели кои можат да имаат влијание врз организациската ефикасност и ефективност. Дадените цели се тешко видливи и, по правило, имаат неформален карактер. Овде станува збор за вредностите и аспирациите на вработените, посебно на средниот менаџмент. Како способностите на вработените, така и нивните вредности, играат голема улога врз потрошувачите. Впечатливо е дека системот на вредности во дадените услови настанува како резултат на мешањето на големиот број на фактори кај организациската ефикасност.

Претходно споменуваните фактори: стратегија, структура, системи, стилови, составот на вработените и нивните способности немаат подеднаков придонес во еволуцијата на организацијата. Нивната улога се менува со текот на времето паралелно со промената на интерните и екстерните работни услови. И покрај сето ова кажано, мора да се напомене дека овие фактори на директен или индиректен начин и во поголема или помала мера влијаат на ефикасноста и ефективноста на самата организација.

4. Спроведување на организациски промени

Пол Б. Торнтон спроведувањето на организациските промени го објаснува на следниов начин: Тој вели дека за да се постигнат некои промени во трговското друштво потребно е да се разграничат следниве функции:⁴

Спонзор - Личност од високото ниво на менаџмент (претседател, потпретседател) која сака промената да се случи. Спонзорот ги овозможува ресурсите потребни за реализација на промената. Истовремено дава и визија за резултатот од промените.

⁴Paul B. Thornton. Implementing Organizational changes
<http://www.greatleadershipbydan.com/2009/01/implementing-organizational-change.html>

Група на поддржувачи - Мала група на луѓе кои работат како Одбор на директори за промена. Оваа група е од осум до дванаесет луѓе кои предлагаат совети и насоки и истовремено даваат и поддршка.

Менаџер на проектот - Овој менаџер креира детален план за проектот. Ова вклучува ресурси (човечки и финансиски), временски рамки и потребни однесувања. Менаџерот на проектот мора да има добри работни односи со спонзорот. Мора отворено да разговара за проблемите, задолжително да биде отворен за сугестии и да ги прави неопходните корекции за поефикасна реализација.

Целна група - Групата за која се прават промените, односно групата која мора да ги прифати промените. Целна група можат да бидат работниците, менаџерите, одделни сектори, па дури и целата организација. Кај секоја целна група задолжително мора да се потенцира што треба да се промени, дали станува збор за некои однесувања или навики.

Втора (Secondary) група - Оваа е групата која мора да ги спроведе промените за целната група да ги прифати истите. Овде најчесто станува збор за менаџерите на целните групи.

Торнтон⁵ ни дава јасна слика по кој редослед или како да се спроведе планот креиран од менаџерот на проектот. Подолу овој план е објаснет во неколку чекори:

Почетен удар - Исто како и секој политичар кој ја објавува својата кандидатура, ова е извонредна можност спонзорот да:

- Ја прогласи промената;
- Објасни причината за промената и
- Разграничи како ќе им помогне промената на вработените, т.е. на самата организација

⁵ Paul B. Thornton. Implementing Organizational changes
<http://www.greatleadershipbydan.com/2009/01/implementing-organizational-change.html>

Како дополнување, спонзорот мора да прикаже распоред кој би служел како календар за исполнување на претходно зацртаните цели.

Овој дел мора да биде интересен и може да биде проследен со доделување на капчиња, маици и друг рекламен материјал кој би им оставил голем впечаток кај вработените околу промените кои би се случиле.

Тренинг и ориентација - Промените налагаат вработените да се однесуваат на друг начин. Многу е важно да им се овозможи на целната група и на втората група знаење и обука потребни за успех. Првиот чекор е дека спроведувањето бара оценување. Вториот чекор е дизајнирање или пронаоѓање на вистинската тренинг програма. Just-in-time обуката е најкорисна. Тоа значи да обучуваш вработени во среда, а да го употребуваат новото знаење во четврток.

Контрола и мерење - Менаџерот на проектот постојано мора да врши контрола на перформансите и да врши мерење на постигнатите резултати. Спонзорот на промената мора да извршува контрола врз самиот план и постојано да ја информира и да ја вклучува групата на поддржувачи во генералниот план. При секое спроведување на некоја голема промена се бара и корекции и навикнувања или привикнувања во самата организација.

Награда и препознавање - Мора јасно да се нагласи датумот кога ќе се дојде до препознавање и наградување на Целната група и Втората група, кога тие би постигнале и макар и мали резултати. Наградувањето го одржува моментот, возбудливоста и натпреварувачкиот дух. Се нагласува дека во некои случаи би било пожелно наградувањето да го извршува самиот спонзор.

Одржување на информираност за самиот прогрес - Вработените да се информираат преку писма, групни состаноци, е-мејлови, еден-на-еден состаноци, клипови и слично. Спонзорот и менаџерот на проектот периодично да се состануваат со групата на поддржувачи, да дискутираат на релевантни теми поврзани со организациските промени.

Институционараат - Промените мора да бидат интегрирани во организациските процедури односно во описите на работните места. Досадните и не толку возбудливи процедури, како вметнување и вградување на промените во кодексите на друштвото, само ја потврдуваат прифатеноста на промените од страна на вработените.

Несомнено е дека вградување на промени во трговското друштво е макотрпна работа. Спонзорот мора да ги распознава предностите и негативностите на групата на поддржувачи и на менаџерот на проектот како и нивната улога во спроведувањето на промените. Лидерите не само што предизвикуваат статус кво на друштвото, туку и преземаат чекори за постигнување посветла иднина.

5. Организирање на процесот на промена

Според д-р Небојша Јаничијевич организирањето на процесот на промена се одвива на подолу објаснетиот начин.⁶ Тој за носители на активностите на промената ги смета стандардните организациски единици и специјалните единици (најчесто се тоа тимови). Со други зборови, активностите и задачите можат да бидат извршени од постоечките организациски единици. Без оглед кој тим ќе биде одреден од страна на топ менаџментот, потребно е однапред, т.е. во фазата на планирање, да се изградат структури кои ќе се носат со промените. Изградбата на структурите за промени подразбира три чекори:

- 1) Поделба на работата и задачите на учесниците во промените;
- 2) Алокација на авторитетот и одговорноста за извршување на задачите при самиот процес на промена и
- 3) Воспоставување на механизам за координација во процесот на промена.

⁶ Д-р Јаничијевич, Небојша. (2007). Управљање организационим промена. стр. 352-356

Задолжително е однапред да се дефинира кој и што треба да извршува, кој за што одлучува и кој е навистина одговорен, но и треба да се обрне внимание како применетите одлуки на вклучените во процесот меѓусебно се ускладуваат.

Реализацијата на процесот на промени подразбира и низа други активности кои, вклучените во процесот, мора да ги извршуваат напоредно со своите работни обврски. Ова најчесто се случува кога промените се извршуваат низ постоечките формални структури. Во овој случај не може да се направи поделба на вработени кои имаат зададено некои посебни активности од оние кои немаат. Тие своите додатни задолжени активности ги извршуваат пред, за време или после своето работно време. Координацијата на активностите на поединци на работните места ја извршуваат нивните менаџери како редовна активност.

Предноста на реализацијата на промени кај формалните структури е во едноставноста и ефикасноста. Промените се реализираат на тој начин што секој би си ја извршил зададената активност на работното место. Овде го нема долготрајниот и скап процес на формирање на тимови, а ниту скапиот процес на работа во тимови, дискусии, конфликти и слично. Како и сè, така и ова си има свои недостатоци. Прво, како што се запознаваат вработените со новите активности од промените, тие се среќаваат со проблеми за извршување на постоечките работни активности. Редовните и нови активности се натпреваруваат за истото време и енергија на вработените. Најчесто редовните активности излегуваат како победници, а активностите од промените се извршуваат со прекувремена работа, работни саботи и недели, а некогаш и воопшто не се извршуваат. Познатиот Грешамов Закон на планирање кажува „кога вработените мора да извршуваат два вида активности, првата кратка, веќе позната, контролирана и многу значајна и втората без вистински рок, неконтролирана, првата ја потиснува втората“. Луѓето, за жал, најчесто го работат она што е битно, а не она што е итно, па така активностите од процесот на промени кои се мошне битни и се од витална важност за иднината на организацијата, се потиснати во втор план сè додека не се извршат секојдневните работни обврски за кои се наградени со плата.

Сево ова ни укажува дека многу е лесно, па и многу често доаѓа до пропаѓање на процесот на промена. Друг проблем, кој често се среќава, е и недостатокот на координација. Во текот на процесот на промена, кој се реализира во формална структурна организација, координацијата ја извршуваат менаџерите кои треба да ги усогласат активностите на вработените. Ако се применува Грешамовиот закон и врз менаџерите, тие често би ја занемариле својата улога. И последно, без создавање на тимови тешко е да се оствари интерфункционална перспектива потребна за реализација на промените. Вработените доколку не се членови на некој тим, би ги извршиле активностите од процесот на промена од перспектива на работната единица во која тие работат. Така може да дојде до некомпактибилност на извршените задачи и целиот процес би можел да пропадне. Од сите овие причини формалната структура, во главно, се користи за тесни, делумни, постојани промени и промени во кои доминира техничкиот аспект на проблемите. За реализација на подлабоки и пошироки промени и промени кои очекуваат менување на однесувањето на вработените, креирањето на посебна организациска структура е неизбежна.

Вообичаениот облик на специјална организациска структура за извршување на промените е тим (екипа). Тимовите за извршување на промените се често интерфункционални, а нивното траење е временски ограничено и се совпаѓа со времето потребно за реализација на промените. За потребите на процесот за промени можат да се формираат безброј тимови, меѓутоа сите тие можат да се групираат во 4 основни групи:

а) **Раководно тело** - е највисокото тело кое учествува во процесот на организациски промени. Раководното тело го води целокупниот процес на промени на стратегиско ниво. Конкретни задачи се:

- Го потврдува, а некогаш го донесува планот на промени;
- Го следи процесот на промени и контролира дали промените се вршат по планот;
- Го контролира остварувањето на поединични активности и фази;

- Ги врши потребните корекции во текот на процесот на промени (редослед на активности, додавање и елиминирање на активности) како и во организацијата (тимови, групи и структури);
- Ги контролира финансиските перформанси во процесот на промени;
- Отстранува бариери во текот на процесот на промени;
- Ја обезбедува потребната поддршка;
- Ја претставува реализацијата на процесот на промени низ комуникацијата со надворешните (партнери, банки и државата) и внатрешните акционери и
- Го заклучува процесот кога е завршен и го одредува неговиот (не) успех.

Раководното тело го сочинуваат највисоките раководители на организациските целини во кои се изведуваат промените. Доколку промените се на ниво на цела организација, тогаш во комитетот треба да влезат: генералниот директор, највисокиот менаџмент (помошници и заменици), директори на главни организациски делови каде се случуваат промените – (сектори, девизии и филијали) како и лидерот на тимот за поттикнување промени. Доколку промените опфаќаат еден сектор, во комитетот влегуваат вработени поврзани само со тој сектор. Начинот на формирање на комитетот е јасен. Раководното тело се состанува најретко и честопати зависи од напредокот на промените и одреденото времетраење на самиот процес на промени.

б) Тело за поттикнување на промени - ретко е познато во праксата на управување во нашите организации. Ова би требало да се промени бидејќи овој тим значително може да помогне при самиот процес, а основната задача, поттикнување на промени, ја прави на повеќе начини:

- Создава атмосфера за промени со поттикнување на иницијативи и идеи од вработените;
- Прибира идеи за развивање на организацијата;

- Помага во работата на останатите тимови, посебно во сферата на интерперсоналните односи, комуникациите, решавање на конфликтите, тимската работа и слично;
- Дава поддршка на експертските тимови и управниот одбор и отстранување на препреките;
- Го следи процесот на промени и дава сугестии и
- Координација и комуникација на сите учесници при самиот процес.

Основната задача на ова тело е да биде двигател на промените, да дава сила и мотивација на останатите учесници. Нема некоја стручна улога, туку неговата улога е повеќе емоционална, мотивациска и комуникациска.

Телото би требало да го сочинуваат вработени во различни делови во организацијата кои заеднички би разменуваале идеи, би решавале конфликти, би мотивирале, би се справувале со политички процеси и друго. Овие членови мора да поседуваат квалитети за тимска работа. Лидерот на тимот мора да поседува лидерски способности, да биде почитуван во организацијата и способен за тимска работа.

в) **Стручен тим** - ги решава проблемите и ги извршува сложените задачи во текот на процесот на промени. Една од нив е наградувањето, за кое, доколку се применува, експертскиот тим мора да го провери постојниот критериум за наградување и притоа да даде предлози за негово унапредување или измена. Овој тим се формира за проблем или група проблеми кои не можат да се решат индивидуално и бараат повеќе знаење. Ако се формира само еден управен одбор, експертски тимови можат да се формираат за каков било проблем кој бара експертско познавање. Ова значи дека експертскиот тим може да се формира во која било организациска структура каде се спроведуваат промените и, покрај основните функции, има улога на спроведување на решенија. Доколку решенијата се сложени и бараат повисоко знаење, логично е да бидат препуштени на стручни соработници во тој поглед. Времетраењето на мандатот на членовите од експертскиот тим го одобрува

лидерот на промените, односно управниот одбор, кој при самиот процес планира да формира експертски тим. Меѓутоа овој тим поседува висок степен на автономија во работата што е и еден од предусловите за негов успех. Со профилот на луѓе што овој тим ги поседува во своите рамки, има можност за одредување на конкретните цели.

Работата на стручните тимови се манифестира преку нивните препораки и решенија како и предлозите на конкретни одлуки кои треба да се донесат. Предлозите и решенијата се презентираат преку студии, идеен проект, предлог одлуки итн. Резултатите се упатени на управниот одбор или лидерот на организацијата.

Составот на стручниот тим е од евидентни експерти во зависност за каква промена или проблем станува збор. Критериуми за членство во овие тимови се стручноста и знаењето. Овие тимови мора да претставуваат пример за интерфункционалност помеѓу различни организациски единици. Бидејќи овде станува збор за тим, истите стручни луѓе мора да располагаат со одредени способности и вештини на тимска работа. За време на работата во експертскиот тим, стручните лица се подредени на својот функционален раководител и на лидерот на тимот, а ова води до одреден судир на конфликти. И затоа тие стручни лица мора да знаат или да се приспособат за работа во услови на тензичност и конфликтност.

г) **Телото за поддршка** е последното тело кое се формира при процесот на извршување на промени. Овие тела, кои ги има повеќе и кои зависат од конкурентната ситуација, извршуваат одредени задачи преку кои се дава поддршка на учесниците во процесот на промени. Примери за телата на поддршка кои најчесто се креираат се: финансиски тим, комуникациски тим и тренинг тим.

- **Тимот за финансиски резултати** ги изработува сите калкулации и проекции на финансиските ефекти на сите поединечни акции преземени во текот на промените. При поединечна промена постојат ефекти кои можат да се сретнат како директни или индиректни, повеќе или помалку

видливи, лесни или тешки за пресметка, но секогаш присутни. Секогаш при процесот на донесување на одлуки, за да се одлучува правилно, потребно е да се знаат финансиските ефекти. Во тоа помага тим составен од експерти од финансиите или книговодството чие познавање од овие области овозможува поефективно донесување на одредени одлуки.

- **Комуникацискиот тим** обезбедува комуникација во самиот процес. Помага при интензивна комуникација меѓу сите вработени, а не само со учесниците во процесот на промени. Овој тим помага и во комуникацијата со акционерите и останатите заинтересирани од надворешното опкружување. Секоја информација е драгоценост, но и осетлива.

Тимот за комуникација е овде за да обезбеди комуникацијата за проектот да тече на начин кој обезбедува успех. Овој тим треба да овозможи целосна информираност за да не се загрозува спроведувањето на процесот. Вообичаено е да не се кријат информациите, сите да бидат запознати со сè што ги интересира за да нема никаков отпор. Исто така, ќе се отстранат озборувањата, лажните ветувања и вести и друго. Некогаш е потребно, или е во интерес на процесот, некоја информација да не се пушти во комуникацискиот канал. Тимот треба да има авторитет и одговорност за целокупната комуникација при процесот. Секоја информација, интерна или екстерна, мора да оди преку овој тим. Овој тим мора да поседува стратегија за кого, како, кога и по кои канали треба да се доставува или објавува самата информација.

- **Единствената функција на тренинг тимот** е да обезбеди потребни знаења и вештини за членовите на организацијата. Секоја промена бара од вработените да ги унапредат, сменат и прошират своите способности, знаења и вештини. Често изворот на отпорот на промени е токму стравот на вработените дека нема да можат да одговорат на поставените предизвици и задачи бидејќи не знаат да ги извршат тие задачи. Затоа е потребен тренинг тимот кој преку набљудување распознава кои вработени се обучени, а на кои им треба соодветна обука.

6. Основни видови на организациска промена

Вообичаено фразата „организациска промена“, всушност, претставува значајна промена во трговското друштво како реорганизација или додавање на нов голем производ или услуга. Ова е контраст на малите промени како е усвојување и адаптирање на нова компјутерска процедура. Организациската промена може да изгледа како голем феномен што е од голема помош ако се размислува за промени од различни димензии.

6.1. Трансформациска наспроти растечка промена

Како пример за трансформациска (или радикална, односно фундаментална) промена може да се наведе промената на организациската структура и култура од традиционална и хиерархиска во создавање на голем број самонасочени тимови. Друг вид на ваква промена е процесот на бизнис реинжинеринг кој се обидува да ги оддели поголемите делови и процеси во организацијата и потоа да ги состави повторно како најповолни за истата. Трансформациската промена понекогаш се однесува и како квантум промена.

Промените за растечка промена вклучуваат постојано подобрување на процесот на квалитет или имплементација на нов компјутерски систем кој ќе ја зголеми ефикасноста. Многупати друштвата претрпуваат растечка промена, но нивните лидери не ја сметаат како таква.

6.2. Поправна, наспроти развојна промена

Промената може да настане со цел да се поправи моменталната ситуација, на пример: да се подобри лошата претстава за производот или на целата организација, да се намали прекувременото работно време на работниците, да ѝ се помогне на организацијата да стане повеќе проактивна и

помалку реактивна или да ги наведе големите дефицити во буџетот. Поправните проекти често делуваат фокусирачки и ургентно бидејќи се однесуваат на тековен, голем проблем. Често е полесно да се одреди успехот на овие проекти бидејќи проблемот или е решен или не е.

Промената може, исто така, да биде и развојна – да создава успешна ситуација дури и поуспешна, на пример: да се зголеми бројот на потрошувачи кои се услужени или двојно да се зголемат успешните производи или услуги. Развојните промени може да делуваат како поопшти и пораспростанети од поправните во зависност од тоа колку има определени цели и колку е важно за членовите на организацијата да ги постигнат тие цели.

Можеби некои лидери имаат различни гледишта за тоа што е поправна наспроти развојна промена. Можеби сметаат дека ако во догледно време не се направи развојна промена, тогаш мора да се направи поправна. Исто така, организациите мора да ги препознаат моменталните поправни прашања и потоа да постават развојна визија која би помогнала во нивното решавање. Во такви ситуации проектите сè уште се поправни бидејќи се создадени првенствено да им помогнат на тековните прашања.

6.3. Непланирана, наспроти планирана промена

Непланираната промена обично се случува поради големо, ненадејно изненадување за трговското друштво кое предизвикува нејзините членови да реагираат на високо реактивен и неорганизиран начин. Непланирана промена може да настане кога главниот извршен директор наеднаш заминува од друштвото, се појавуваат значајни проблеми со јавноста, лоша реклама која допринесува за губење на потрошувачите како и голем број други нарушувачки ситуации.

Планираните промени се случуваат кога лидерите во трговското друштво ја препознаваат потребата од голема промена и проактивно организираат план

кој ќе ја постигне таа промена. Планирана промена се случува со успешна имплементација на стратешки план, план за реорганизација како и други имплементации на промени на ова ниво.

Треба да се забележи дека планираната промена, иако е базирана на проактивен и добро изработен план, често не се случува на високо организиран начин. Таа се случува на похаотичен и нарушен начин, а не на начин каков што очекуваат учесниците во неа.

7. Имплементација на организациската промена

Големо влијание во справувањето со организациските промени има и самата имплементација на промените. Ова го потенцирале и многу други истражувачи кои по долгото истражување заклучиле дека имплементирањето на нова идеја е многу потешка работа отколку само да се предложи. Ова е посебно точно во трговски друштва каде воведувањето на нова пракса бара разбирање, согласност и желба од страна на многу луѓе за да делуваат. За да се имплементира истата потребно е и да се убедат луѓето како умствено, така и емоционално. Идејата бара целосно планирање и документација бидејќи друштвото го менува својот систем на работење. Планирањето на потребните политички „чекори“ на имплементацијата бара намерно и внимателно планирање за да се освојат потенцијално опасните организациски сили во промената и да се искористат во напредниот организациски систем на промени. Планирањето и документацијата на новиот систем не ги вклучува само чекорите кои треба да се следат, туку и дизајнирање на работата која ќе им помогне на луѓето да го разберат истиот.

7.1. Транзициски или имплементативен план

Вик имплементацијата на организациската промена ја разграничува на транзациски и имплементативен план.⁷ Транзицискиот или имплементативниот план создава мост помеѓу работите кои се изведуваат моментално и промената која се бара во трговското друштво. Правењето на детален план на транзиција е единствениот начин промената да заземе место и да не води до посакуваната иднина. Промената по електронска пошта или порачувањето на производи усно не прават промената да се случува постојано. Постојат четири фази на планот: моментална состојба, транзициска состојба, идна состојба која е посакувана и чистење.

Ако новите состојби не се планирани предвреме и се имплементираат веднаш, тогаш директно преминуваме на чистење – вештачки нова состојба. Во такви услови елементите на новиот и претходниот систем се комбинираат на среќа, невнимателно, со неколку идни концепти и луѓето го поминуваат поголемиот дел од организациското време обидувајќи се да ја исчистат моменталната мешаница. Ова води до збрка и хаос во организацијата. Неуспешните имплементации во трговското друштво можат да се избегнат со експертско набљудување и одржаност на планот за реализација.

7.2. Идентификување на проблемот

На самиот почеток на процесот на справување со организациски промени е идентификување на проблемот за кој настануваат проблемите. Мур вели дека незадоволството изразено од страна на вработените во работата најчесто е првиот показател дека постои проблем.⁸ Искусните менаџери мора постојано да ги надгледуваат своите вработени и да бидат посебно загрижени

⁷ Wick, D. (2005). *Implementation of Organization Change*. Retrieved May 15, 2009, from Davis Wick Consulting, Inc.

⁸ B.Moore. (1997). *Changes in Work Settings*.

за жалбите на вработените, особено оние кои се повторуваат постојано. Свеста и знаењето кои ги поседува менаџерот во однос на работната средина на трговското друштво, нејзините прашања и проблеми, му помагаат да го идентификува и реши проблемот на време пред истиот да стане закана за друштвото.

Еве и еден пример од СОУ Гимназија “Славчо Стојменски“. Вработените не се задоволни од барањето да користат часовник со кој ќе ја документаат нивната работа. Неформалната анкета, направена врз осум различни бизниси, откри неколку различни методи за документирање и снимање на работното време. Најчесто користениот метод им дозволува на професионалците да го сметаат своето време собирајќи го бројот на работни денови и да го испратат до сметководство на крајот на секој исплатен рок. Група наставници доставија предлог до директорот да ги земе во предвид резултатите од анкетата и да дозволи задржување на стариот метод бидејќи документирањето на работното време може да се согледа и со одржувањето на часовите. Директорот се согласи да го разгледа предлогот и да ги достави препораките до надлежниот инспектор во рок од две недели.

7.3. Идентификување на теоријата за промена

Теоријата на Курт Левин (Kurt Lewin) за планирана промена е искористена како модел за имплементирање на промена во организацијата. Трите фази кои тој ги идентификува се: одмрзнување или деблокирање, преместување или променување и повторно замрзнување или блокирање. Со користење на овој модел организацијата може да ги надмине пречките и да доведе до ефективна промена.⁹

⁹ Hall, A. (1997). Change within an organization. *Journal of Organizational Design* , 12, 237-242.

7.4. Примена на процесот на промена

Овој модел е многу често користен кога се прави промена во една организација бидејќи:

- а) може да се постави во која било средина;
- б) лесно се следи и
- в) вклучува стратегии за идентификување и решавање на пречките за време на процесот на промена.

7.5. Одмрзнување или деблокирање

Идентификувањето на потребата за промена и поставувањето на восприемлива клима е првиот чекор во процесот на промена. За да се деблокира средината, некој мора да ја следи стратегијата за идентификување на пречки на начин на кој би се постигнала успешна промена, комуникација со вработените за проблемите како и решение за истите. На овај начин вработените ќе ја поддржат предложената промена, но, сепак, потребно е повеќе време и работа за да се убеди администрацијата.

7.6. Преместување или променување

Промената е втората фаза од процесот. Ова вклучува имплементација на нова постава, идеи, вредности или однесувања кои се фокусираат и водат до промената. За Гимназијата, стратегијата вклучува јасно дефинирани детали за новата политика на документирање на работното време, управување на отпор во однос на промената, развој на напишана процедура за промена и начин со кој би се „освестиле“ сите работници дека се случила промената. Препораката до директорот се состои од сите овие детали и формално се развива доколку пробниот период е успешен.

7.7. Повторно замрзнување или блокирање

Третата фаза, која е наречена повторно блокирање, ги поставува на место новите модели на однесување. Во оваа фаза зацврстувањето на усвоената промена е стратешки направено сè додека истата не се интегрира. Дадени се стимулации, како и некои други мотиватори, и тие се користат за да се охрабрат вработените и да се зголеми прифаќањето и веројатноста на нов модел. Наставниците ќе бидат мотивирани со признавање на нивниот професионален статус. Менаџментот ќе биде стимулиран со намалени трошоци како резултат на поедноставувањето на зачувување на податоците.

8. Видови пристапи

8.1. Структурален пристап

Структуралниот пристап за имплементирање на организациската промена делува во системските бариери. Другите имиња за овој пристап вклучуваат организациски дизајн и социо - технички пристап. Со користење на овој пристап главниот менаџмент формира управувачки комитет кој потоа одредува тим за планирање направен со дијагонален пресек на компанијата. Тимот за планирање потоа ја оценува културата на трговското друштво, системите и средината и создава препораки насочени кон управниот комитет. Ваквите препораки вклучуваат директно насочени работни тимови, плата базирана на профитот, плата за знаење и реорганизирање на друштвото далеку од „функционалните печки“ на производството, инженерството, продажбата и услугите ориентирајќи се кон производот и клиентот.

Главните предности на овој пристап се:

1. Соочување и решавање на поголемите прашања, наместо нивно избегнување;
2. Променување на аспектите на трговското друштво кои ќе имаат последователен ефект врз продуктивноста и

3. Показување дека управата е сериозна околу организациската промена.

Недостатоците ја вклучуваат потребата да се биде отворен и искрен со работниците (ако е тоа недостаток) и решавање на прашањата за кои многу од управата имаат проблем да ги решат: нивниот сопствен менаџерски стил, нивната плата и нивната моќ.

8.2. Рационален пристап

Во рационалниот пристап менаџментот се смета за разумен администратор на трговското друштво. Ова гледиште ги претставува друштвата како систематски поставени со што би ги постигнале претходно дефинираните цели. За да се постигне максимум продуктивност и ефикасност, менаџерот презема рационални чекори базирани на набљудување и знаење. Менаџерот, исто така, ги усвојува алтернативите за максимизирање и постигнување на организациските цели, вредности и објективи. Недостатокот од рационална анализа на целите долго време беше присутна во размислувањата на менаџментот.

Најпознатата корекција на рационален економски соучесник е онаа во која се предлага модел за политички развој кој ги одредува чекорите: идентификување и дефинирање на проблемот, објаснување на објективите и решавање на клучните прашања, предлагање на алтернативи, консултирање, донесување одлуки, имплементирање и успех.

Овој модел содржи серија на систематски чекори кои ја водат политиката на компанијата. Во овој пристап процесот на промена ги вклучува: одлуката за јасни цели - објективи, трансформацискиот процес и поврзаните информациски процеси. Процесот на имплементација на планираните промени стана посебен проект со јасен курс на делување или стратегија опфаќајќи ги јасните мети и најприфатливите опции.

8.3. Експлоатирачки пристап

Експлоатирачката перспектива на менаџментот потекнува од теоријата за експлоатација на Маркс. Теоријата на Маркс, првенствено, се занимава со експлоатирањето на цел сегмент или класа во општеството од страна на друга класа. Работниците се експлоатирани на начин на кој тие губат целосна вредност врз продуктивноста на работата. Работата е експлоатирана на начин што работата не се плаќа според трудот и улогата на работниците во заработувањето на профитот на компанијата. Капиталистичкиот систем е систем во кој односот помеѓу работодавците и работниците е непријателски. Во капиталистичкиот систем работниците секогаш се терани да работат. Менаџментот се грижи само за продуктивноста и ефикасноста, а не за доброто на работникот. Таков систем создава отпор на барањата од капиталистите и активно непријателство помеѓу работниците работодавците. Но овој конфликт не е секогаш отворено изразен.

Потполното управување со квалитетот (ПУК) - Total Quality Management (TQM) е ефективна разбирлива алатка за зголемување на организациската продуктивност и функционирање. Но, единствено може да се одобри само преку процес на имплементација. За да се имплементира ПУК мора прво да се постават приоритетите. Без да се согледаат факторите, промените може да не се адекватни за трговските друштва. Како друг аспект се смета оценувањето на очекувањата и примањата на вработените (работници и менаџери) за да може процесот на имплементација да се однесува и на нив. Најмногу ќе се дискутира за начините како да се справиме со отпорот кон промената. Ова е важно за да се дозволи промената да го сруши отпорот и да создаде процес кој нема да ги уназади и затвори друштвата. Во наредната фаза ќе се претстави имплементацискиот предлог кој вклучува и дискусија за клучните принципи. Ќе се понуди визионерско лидерство како најважна перспектива за некој кој ќе го воде ПУК. Во неодамнешните години литературата за промена на менаџментот и лидерството мошне се зголеми со што апликациите кои се базирани на истражувања се сметаат за предуслов за успех. Прегледот на чекорите во решавањето на преминување во нов систем и начин за

институализирање на процесот како дел од организациската култура ги следи имплементациксите принципи.

Секој работник во едно трговско друштво ги прима воведувањата на нови програми, техники, системи на различен начин и секој има различна приказна. Од работничкото до директорското ниво секој од нив објаснува еден вид на инцидент со комбинација на цинизам и разочарување. Менаџерот некако добива „брилијантен план“ и го претставува со голем ентузијазам водејќи ја неговата имплементација. Како резултат на ова поттикнување, очекувањата на луѓето се зголемени и тие почнуваат да мислат на подобрување на различни нивоа во компанијата и дека нивните менаџери конечно ќе ги слушнат нивните мислења и барања. Таквите планови обично „влегуваат на голема врата“, но на крај пропаѓаат и работите се враќаат во нормала. Целата работна сила се обвинува меѓусебе за пропустот, но, за жал, програмата е таа која изгледа безначајно. Но планираните процеси, ако се добро концепирани и имплементирани, често успеваат.

Целта овде е да се разгледаат принципите на ефективно планирано имплементирање на промената и предлагање на посебни TQM апликации. Се предлагаат неколку претпоставки:

1. TQM е остварлив и ефективно планиран метод на промена доколку е соодветно инсталиран;
2. Сите организации не се подготвени за TQM;
3. Предуслови (соодветност, подготвеност) за успешно TQM можат понекогаш да се креираат и
4. Посветеноста на лидерството е потребна во долгорочната и зголемена културна промена.

Додека да се идентификуваат проблемите во имплементирањето на TQM во владата и во социјално - услужните организации, TQM може да се прилагоди на нивните потреби.

TQM, на прв поглед, значи промена на начинот на работа на организацијата, што би значело доставување на своите услуги, процесуирање на своите клиенти и апликации и процесуирање на процеси како дел од административната работа. Но, од друга страна, TQM е промена во културата на трговското друштво, нејзините норми, вредности и верувања за тоа како организацијата функционира. И на крај TQM е промена во организацискиот политички систем: донесување одлуки и поставување на моќ. Како технолошка промена TQM нема да биде успешна доколку не се применат културните и политичките процеси. Како промена TQM ќе создаде фундаментални промени во културата и начинот на работа на организацијата.

Задачата на менаџерот е да имплементира промена која е широко прифатена. Овде ќе дискутираме за неколку елементи кои се основни за успешно имплементирање на промената. Овие елементи ја тестираат идејата пред да се даде како таква. Овие елементи не го гарантираат организацискиот успех, но доколку се следат внимателно, ќе допринесат до широко прифаќање на идејата.

Првиот тест врз идејата е да се пресуди дали новата идеја ќе биде прифатлива за работниците и какво ќе биде влијаниет врз нив. На пример, пред да се имплементира нов дрес код, некој треба да се стави на местото на работниците и да гледа од нивна страна. Доколку има и мал отпор од страна на работниците во однос на промената, тогаш таа уште на почетокот е осудена на пропаст.

Вториот чекор е да се одреди влијанието на промената врз различни оддели во новата средина. Планот мора да содржи одговор на повеќе прашања, како на пример, дали тој јасно ги идентификува различните страни на трговското друштво врз кои ќе се изврши влијание? Дали директорите на одделите кои биле под влијание биле консултирани или поканети да бидат дел од процесот на промена? Дали новите улоги и полиња на одговорност биле претставени на оние кои се засегнати? Кој било одговор кој почнува со „не“ претставува потенцијален проблем.

Оценувањето на уметничкото однесување на идејата е третиот тест. Таа мора да биде прецизна, точна и разумна. Промените прават луѓето да излезат надвор од нивниот комфор за тие да бидат релевантни. Работата на менаџерот е да ја кажува мисијата на трговското друштво, да даде обука и опрема за неа и да создаде политика и процедура која ќе даде сигурност дека сè е според рамките на компанискиот вредносен систем. Пред да се даде идеја треба да се провери дали целта и причината се јасно дефинирани. Дали луѓето се свесни за причините пред да настане промената? Дури потоа тие можат да одлучат дали планот или идејата се безопасни и имаат бенефиции по нив како индивидуи.

Четвртиот тест е да се осигура согласноста на главните и одговорни лица во фирмата за новата идеја. Ако промената во еден оддел влијае врз друг, тогаш мора да се добие согласност од повисокото раководство за таа да се примени. Но менаџерите знаат да ги применат промените во своите оддели без да се осврнат на нивните влијанија врз другите оддели. Затоа, за да се имплементира успешна промена, треба да се осврнеме на овие прашања: дали оваа промена бара одобрување од секое ниво на трговското друштво и дали оваа промена добила соодветна согласност.

Финалниот тест е да се измери вистинската имплементација на идејата. Човечката природа е како река, носена од своите побуди и желби, се обидува да го измени својот тек каде може без разлика на времето и местото за да дојде до конечната цел. Промена која го менува однесувањето бара додатен напор и тоа, секако, ќе најде на отпор. Без да се следи, новата политика или процедура е осудена на пропаст. Ако овој чекор не се следи, тогаш сите претходни напори ќе пропаднат.

Наше мислење е дека способностите на менаџерот се тестирани во имплементирањето на промената. Добрите менаџери комуницираат со работниците за промената земајќи ги во предвид сите за и против, добиваат согласност од одговорните и тогаш ефективно ја имплементираат истата.

8.4. Препораки на менаџерите за имплементирање на организациските промени

Менаџментот е многу важен за имплементирањето на организациските промени и тоа е непобитен факт. Очигледно е дека без соодветна управа организациската промена нема да биде успешна поради отпорот на работниците. Во исто време неимплементирањето на организациската промена ќе води до несигурност во ефикасноста на менаџментот во самото трговско друштво бидејќи менаџерите се тие кои го создаваат успешното имплементирање на промената и ги убедуваат своите вработени да ја прифатат бидејќи тоа е потребно за успехот и на организацијата и на нив самите. Успехот може да се постигне кога има соодветна управа базирана на заедничко разбирање помеѓу работодавците и работниците за тоа дека е потребна организациска промена.

Всушност имплементацијата на промената како таква е многу лесен дел за менаџерите и лидерите. На пример, ако управата сака да прави организациска промена во производството, тогаш промената може веднаш да се имплементира. Како и да е, овој вид промена води до неуспех бидејќи фокусот на внимание е свртен кон промената, а не кон процесот на промена. Со други зборови, зборувањето за причините за промена со вработените, всушност, претставува купување на концептот од нивна страна. Без соодветна менаџментска управа, која ќе ги натера работниците да го купат концептот на промена, промената е осудена на пропаст. Управата мора да сфати дека вработените се главната точка за успешно имплементирање на промената.

Наше мислење, кое се поклопува со мислењето на многу експерти и истражувачи од оваа област, е тоа дека е потребно да се почне каква било организациска промена врз основа на заедничко разбирање, почит и доверба. Тоа значи дека менаџерите треба да бидат сигурни дека промената ќе биде прифатена од страна на вработените, а вработените ќе бидат сигурни дека таа нема да им наштети.

9. Теории и модели на организациска промена

Зошто е важно да се разбираат моделите на организациската промена да? Тие помагаат во оценувањето на промената на макро ниво, ниво на кое многу лидери на друштвата ги гледаат (односно треба да ги гледаат) своите друштва. Моделите откриваат зошто се случува промената (водечката сила на промената), како промената ќе се случи (фази, скала, време и карактеристики на процесот) и што ќе се случи (содржина на промената, исходот и начин на кој тој може да се измери). Покрај тоа, секој модел на промена претставува различна идеологија со неговите сопствени претпоставки за природата на човечките суштества и социјалните организации. На пример, можат ли луѓето да се променат толку лесно или тие имаат само строг идентитет? Повеќето модели се занимаваат со моделот на детерминизам: дали промената е под способноста на луѓето да управуваат и променуваат? Одбирањето на модел не е произволен избор, туку е идеолошки. Претпоставките кои ги правиме за промената, исто така, се претпоставки за природата на реалноста и луѓето. Важно е да се прегледа мултидисциплинарното истражување на промената бидејќи некои од идеите не се вметнати во високото образование. Притоа, секој модел ни помага во разбирањето на различните аспекти на промена.

9.1. Типологија на моделите на организациска промена

Низ мултидисциплинарната литературна основа постојат различни теории/моделите на организациска промена. Во овој дел ќе ги опфатиме повеќе моделите на организациска промена, а не човечките, биолошките теории. Во овој дел ќе се разгледуваат шест различни видови модели на промена и секој модел во себе ќе подлежи на различни промени. Бидејќи такви модели постојат во изобилство, овие модели на промена служат како средство за трговските друштва.

Една од најразбирливите типологии предложена од експертите ги содржи следниве категории: животен циклус, еволуција, дијалектизам и телеологизам. Двете додатни категории кои се предлагаат се: социјалниот и

културниот пристап до промената. Некои теоретичари велат дека моделите кои имаат животен циклус се варијанта на еволутивните модели, но сепак, се појавија доста докази кои покажуваат дека постои разлика меѓу нив. На пример: моделите со животен циклус се појавуваат од различна дисциплинарна основа (повеќе психолошка, отколку биолошка), имаат помала моќ на одлучување и многу повеќе се фокусираат на човечките елементи на промената отколку на другите.

Индивидуалните модели се бројат во стотици и многу е тешко да се синтетизираат. Многу автори развиваат шеми за класификација на промените во индивидуалните модели како и во еволутивните и во телеолошките модели. Позастапени во литературата се телеолошките и еволутивните модели. Овие два пристапа имаат најдолга историја и се прифатени од многу практичари и истражувачи како најголема помош во разбирањето на промената. Денешните критики се однесуваат на повторливата дебата помеѓу планираната промена и адаптивниот модел бидејќи тие се и најспоменувани во литературата. Овие модели имаат најцелосни, контрастни претпоставки и тие во детали ќе бидат опишани подолу. Накратко, тие претставуваат дихотоми како што се: материјалист/идеалист, социјално/технички, намерно/одлучно и субјективно/објективно со планирана промена која влијае на првата група карактеристики во овие дихотомии и адаптивна промена која влијае на втората група. Двајца автори сметаат дека постои „комфорт во фактот дека две школи се критикуваат една со друга и водат до подобрување и постигнување на баланс“¹⁰. Тие понатаму се загрижени дека двете теоретски перспективи постигнале кор сокак кој мора да се разбие. Социјалниот, дијалектичниот и културниот модел еволвираат од напорите да се решат некои од добиените проблематични претпоставки на планираната промена и адаптивните модели на промена.

За литературата ќе се расправа со користење на следнава рамка во секоја категорија:

¹⁰ Czarniawska, B., and Sevón, G. (1996). *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter. p-14

1.Поголемите претпоставки на оваа категорија или модел (зошто се случуваат промени, процесот, исходот и клучните метафори);

2.Некои примери од секој модел;

3.Клучни активности или индивидуални активности и

4.Бенефити и критики на моделот.

Тешкотијата со секоја типологија е тоа што секој од одделните модели има сопствени карактеристики кои не можат да се рефлектираат во дискусијата. Како и да е, сличностите помеѓу моделите во различни категории се, можеби, позначајни отколку разликите. Некои технолошки модели, на пример, делат претпоставки во еволутивните модели. Некои научници сметаат дека стратешкиот избор треба да биде телеолошки, додека други сметаат дека истиот треба да биде еволутивен. Исто така, моделот на парадигма и менување често се поклопува со социјалниот модел, но некои теоретичари ги гледаат и двата модели како културни модели. Кога делува моделот на парадигма и менување дели претпоставки и од социјалниот и од културниот пристап. Примери за модели кои ги делат претпоставките на повеќе од една категорија вклучуваат друштва со урамнотеженост, еколошка заедница, пристрасно заедничко приспособување и „канта за ѓубре“. Шесте категории, опишани подолу, имаат доста независни претпоставки, идеологии во нив кои даваат слика за разбирањето на организациската промена.

9.1.1. Еволутивен модел

Постојат два главни типа на еволутивни модели: социјален еволутивен модел и биолошки модел. Многу индивидуални модели се развиле додека постоела оваа традиција: адаптирање, зависност од изворот, самоорганизација, случајност, теорија на системот, стратешки избор, урамнотеженост и еколошка свест на популацијата.

Најраните идеи, базирани на биолошките истражувања на промената се фокусираат на истата како бавен тек на промени создадени од влијанијата на околината. Овие промени се прошириле во социјално еволутивни теории кои се пренасочуваат во дисциплини како политичката наука и социологијата. Главната претпоставка која ги подвлекува сите овие теории е дека промената зависи од околностите, ситуациските промени и околината со кои се соочува секое друштво. Социјалните системи природно еволвираат во диверзивни, внатре зависни и сложени. Но, еволуцијата во основа е детерминистичка и луѓето имаат мало влијание врз природата и правецот на процесот на промена. Овие модели се фокусирани на неможноста на друштвата да планираат за да одговараат на промената и нивната намера да ја управуваат истата. Се става акцент на бавен процес отколку на дискретни настани и активности. Промената се случува бидејќи околината бара промена за да преживее. Некои подоцнежни модели предлагаат дека адаптацијата може да биде проактивна и предвидена. Претпоставките во овие теории се движат од менаџери кои немаат способност за да влијаат на адаптабилноста, до менаџери кои имаат значајна способност да бидат проактивни и да ги претчувствуваат промените во околината.¹¹

Клучните концепти вклучуваат интерактивност помеѓу друштвото и неговата околина, отвореност, хомеостаза и еволуција. Еволуцијата веќе ја опишавме, а другите термини кои се застапени ги имаат дефинициите опишани подолу. Концептот на системите зависи од тоа како друштвата се истакнуваат како внатрезависни и внатреповрзани структури. Менувањето на еден дел бара вклучување на други делови. Интерактивноста е слична со системите во правец на поврзаната природа на активностите во едно друштво. Базирана на концептот на системи и интерактивност промената е концептирана како постигнување на друштвото. Отвореноста се однесува на врската помеѓу околината и внатрешната трансформација и има намера да ја окарактеризира промената како високо зависна од внатрешната околина. Отворените системи покажуваат внатрешна зависност помеѓу внатрешната и надворешната околина. Концептот на хомеостаза се однесува на саморегулирањето и способноста за постојана состојба со перманентно барање на рамнотежа

¹¹ March, J. G. (1994a). The evolution of evolution. New York: Cambridge University Press.

помеѓу системот и околината. Промената која е базирана на принципот на хомеостаза е поедноставна.

Самопродуктивните и самоорганизирачки организми создаваат клучна метафора за промената. Многу често се користи метафората на ластовиците за процесот на промена во еволутивниот модел. Ластовиците постојано го градат своето гнездо. Овој модел претставува системски, рационален пристап на таканаречениот стимулација - одговор круг. Процесот не е планиран и е реактивен. Процесите вклучуваат развивање на сензори (структури кои ја детерминираат потребната промена и способност за адаптирање во новата реалност); одредување на организациска состојба, самоорганизирање и локална адаптација. Постои силен структурен нагласок во овие модели. Исходот од промената, обично, се нови организациски структури или принципи. Лидерите ја скенираат околината за да распознаат нови изуми и за да конструираат нови единици. Сепак, процесите се помалку важни во еволутивните модели отколку во другите и промената најчесто е непланирана. Со време промената стана заедничко место за да ги претпостави ефектите на околината врз структурата и културата на друштвото. Ова долг период беше тема на разговор, уште од самиот почеток на создавање на моделите.

Примерот за допринос на овие модели може да биде од помош. Пригогин објаснува дека како друштвата стануваат покохерентни и созреваат, тие стануваат понестабилни и се доведуваат во опасност од промена. Природната реакција на менаџерите за непостојаноста на системите е да се обидат да го обноват редот или стагнацијата. Но, истражувањето на Пригогин вели дека непостојаноста е важна за повторно воспоставување на ред и дека менаџерите треба системите да ги остават отворени за да го следат својот природен тек, отколку тие да се мешаат во него.¹² Треба да се забележи дека овие модели го намалуваат дејството и се фокусираат на влијанијата и ефектите на околината со што системите би можеле да преживеат и да се задржат.

¹² Levy, A., and Merry, U. (1986). *Organizational transformation: Approaches, strategies, theories*. New York: Praeger.

Најраните примери од еволутивните модели се модифицирани теории на природна селекција која се додава на организациската промена. Подоцна се формираат и посебните модели како што се моделите на зависноста на изворот. Во овие модели лидерите прават избори за да се адаптираат на нивната околина. Друштвото и неговата околина имаат внатрешно зависен однос и аналитичкиот фокус паѓа на трансакциите кои се случуваат како дел од овој однос. Теоријата за зависноста на изворот претпоставува дека друштвата не се самоодржливи и не треба да се потпираат на надворешни извори. Друштвата се зависни од другите друштва водејќи внатреорганизациски и политички гледишта. Здружувањата се пример за организациски одговор кон надворешните сили. Овој пристап создава голем интерес бидејќи го потенцира еволутивниот модел со кој луѓето ќе можат да влијаат на процесот на промена.

Некои модели на стратегија, исто така, се зависни од еволутивната традиција и влијаат на околината. На пример, во стратешкиот пристап менаџерите може да изберат со која околина ќе оперираат, скенираат, ќе предвидуваат промени и ќе управуваат со друштвото. Моделите за екологија на популацијата се исто под влијание на оваа традиција испитувајќи како одлуките и акциите направени од страна на групите на друштвото влијаат врз нивниот опстанок и успех. Овој модел се фокусира на природните правила и на релативниот успех на организацијата под влијание на сили на промена како намалени извори или намалена поддршка за одредени организациски активности. Еден од поимите кој произлегува од оваа теорија е диверсификација. Тоа е идејата која друштвата ја претставуваат подобро под одредени природни услови бидејќи тие имаат „различни“ муштерии, продукти и услуги и затоа помалку го чувствуваат влијанието на промените во еден дел на пазарот. Овој тип на приспособување може да се види доколку се гледа од популациско ниво и од таму и доаѓа терминот екологија на населението.

Неодамнешното обновување на еволутивните модели на промена се додава на теоријата на хаосот за промената популаризирана од страна на Маргарет Витли во нејзината книга „Лидерството и новата наука: Откривање на ред во хаотичниот свет“. Промената се гледа како инхерентна во однос на биолошките системи; сите друштва постојано се менуваат. Акцентот во

поранешните модели на отворени системи е да се стане свесен за решенијата преку повратни информации, издржливост и самоорганизирање дозволувајќи им на структурите да се движат низ системот. Моделите на хаосот предлагаат дека планираната промена најчесто е нерелевантна и не е од помош и таквите друштва треба структурирано да одговорат на барањата на околината.

Како што може да се забележи клучните активности во овој модел вклучуваат: набљудување на надворешната околина, анализа на организацискиот систем и создавање на структури и нови принципи кои ќе одговорат на околината. На човекот, како поединец, се гледа со помал акцент во моделот на хаосот.

Придонесот од овие теории не треба да се потценува. Илустрирајќи го влијанието на контекстот и околината врз промената беше радикален пристап во соочувањето на научната теорија за управување која ги испитуваше друштвата како самосодržани ентитети. Повторното концептуелизирање на друштвата во системи го унапредува нашето размислување за промената идентификувајќи ги новите причини за промена.

Од способноста на моделот на хаосот произлегуваат неколку нестататоци во објаснувањето на организациската промена, посебно поради фактот што тие произлегуваат од математички, а не од човечки полиња. Додатна критика е дека овие теории не ги препознаваат друштвата како социјални феномени и затоа не ги даваат потребните претпоставки за човечката психологија, организирањето на работа и вклопувањето на друштвата во општеството. Овие модели малку влијаат на човекот. Стратешките избори и креативноста се неважни. Детерминистичката природа на моделите и преголемата нагласеност на влијанието на околината се гледаат како доста проблематични. Втор недостаток е тешкотијата директно да се поврзат промените во околината со оние во друштвото и сите заедно да се контролираат. Заради тоа овие теории го игнорираат поголемиот дел на промени и ја занемаруваат сложеноста на организацискиот живот со што се фокусираат само на мал дел фактори во внатрешната и надворешната околина како што се изворите и големината на друштвото. Турбуленцијата на

окпружувањето и ограничувањата се пренагласени и фактот дека со овие сили може да се манипулира многу повеќе отколку да се адаптираме на нив, многу ретко се споменува. Ова се најголемите недостатоци кои ја ограничуваат објаснувачката моќ на еволутивните модели. И покрај овие ограничувања, тие се втори по ред најпопуларни категории на модели споменувани во литературата.

9.1.2. Телеолошки модел

Оваа категорија има неколку различни и заеднички имиња вклучувајќи ги: планираната промена, научното управување, организацискиот развој како и адаптивните пристапи за учење. Овие теории произлегуваат од еволутивниот модел.

Се претпоставува дека друштвата се целосни и адаптивни. Промената се случува бидејќи лидерите, агентите за промена и сите други ја гледаат потребата за промена. Процесот на промена е линеарен и рационален како и во еволутивните модели, но индивидуалните менаџери се повеќе од помош за процесот. Внатрешно организациските карактеристики и одлуки ја мотивираат промената за разлика од надворешните влијанија. Како што е споменато порано, овие модели се субјективни и влијаат намерно. Клучните аспекти на процесот на промена вклучуваат планирање, оценување, стимулирање и награди, анализа и посветеност на акционерите, водство, скенирање, стратегија, реструктурирање и реинженерство. Во центарот на процесот се наоѓа лидерот кој ги израмнува целите, ги поставува очекувањата и моделите, комуницира, вработува и наградува. Стратешките избори и човечката креативност се нагласени. Формирањето на целта, имплементацијата, евалуацијата и модификацијата кои се базирани на искуство се тековни процеси. Новите додатоци во управувањето се колаборативна културна дефиниција, поголема група на посветени процеси и индивидуални интервенции. Исходот од процесот на промена е сличен на оној во еволутивниот модел: нови структури на организирачки принципи. Лидерот е фокусот, тоа е човечки модел со промената во средина при кој се користат

рационални, научни и управувачки алатки. Ова е област со надалеку највеќе истражувања и модели.

Можеби најдобро позната стратегија во телеолошката традиција е организацискиот развој. Ова широко тело на истражување и литература датира уште од 1950 и трае сè до денес. Организацискиот развој има намера да ја адресира првобитната промена и не ја предизвикува моменталната организациска парадигма. Почнува со дијагностицирање на проблемите во организацијата на тековна основа (генеративен) и барање на решенија (ги менува иницијативите). Целите упатуваат на промена, сепак постои силен нагласок на вредностите, однесувањата и организациските норми. Многу групни состаноци се водат со цел иницијавата за промена да достигне моментум и да го надмине отпорот. Индивидуалните фактори кои ја попречуваат промената се со голема нагласеност; анализата на пречки е вообичаено водена. Друштвата минуваат низ различни фази и лидерот е тој кој може и треба ефективно да го води пренесувањето од една стабилна состојба до друга. Преносот треба да е хомоген, структуриран и чекор по чекор процес.

Друг многу популарен, научно управувачки пристап е постојаното подобрување на квалитетот или ПУК, споменат претходно во текстот, кој произлегува од учењата како да се подобрат работните сектори на американските бизниси борејќи се да се натпреваруваат со јапонските компании. Овие модели претпоставуваат дека промената се оневозможува бидејќи друштвата се базираат на долгорочни традиции на опстојување, вредности и обичаи. Во оваа традиција се укажува дека повеќето друштва го „гонат“ квалитетот, но тие не ги согледале пречките како што се всадените вредности или структурни и културните пречки кои ја спречуваат промената да создаде квалитет. Со цел да се предизвикаат овие бариери да создадат промена се разви група на принципи за лидерите кои креираат нова култура на квалитетот. Принципите вклучуваат многу вообичаени телеолошки стратегии како што се:

1. Развивање и фокусирање на визијата, мисијата, и резултатите на друштвото;

2. Креативно и поддржано лидерство;
3. Дообучување на поединци на постојана основа или имплементирање на системски единечен развој;
4. Донесување одлуки врз основа на податоци базирани на факти;
5. Сигурна соработка;
6. Делегирање на донесувањето на одлуки и
7. Проактивно планирање на промената.

Експертите за квалитет велат дека тие користат „научно истражувачки мерки и техники“ кои ќе ги водат личните филозофии и ќе креираат нова организациска култура.¹³ Постои претпоставена флексибилност помеѓу луѓето. ПУК ги присвојува претпоставките од биолошките теории во водењето на системскиот пристап, но целосните принципи се од телеолошка традиција.

Реинженерството се фокусира на модифицирање на аспектите на организациската структура како клуч за креирање на промена. Улогата на лидерот е да ја измисли и оцени организациската структура и да размисли за начините да се структурира различно. Процесите на пресликување се клучна менаџментска техника во реинженерството и со себе повлекуваат кросфункционални тимови кои ќе се состануваат одреден временски период за да опишат и нацртаат процес од почеток до крај. Сите засегнати поделби ги слушаат процесите на другите функционални области и ги идентификуваат начините со кои процесите можат да се водат. Технолошките предности, новите продукти, квалификуваните работници, намалувањето на трошоците и други промени се потпомогнати од лидерите кои создаваат технолошки оддел, нов оддел за човечки ресурси, или го намалуваат бројот на оддели одговорни за одредена функција.

¹³ Freed, J., Klugman, M., and Fife, J. (1997). *A culture for academic excellence: Implementing quality principles in higher education*. Washington, D.C.: ASHE-ERIC Higher Education. p. 14

Овој модел ги гледа агентите на промената и лидерите како центар на процесот на промена. Поединостите во друштвото добиваат мало внимание и најчесто се небитни. Неодамнешните телеолошки модели како што се ПУК и реинженерството вклучуваат поединости низ процесот на промена во организацијата преку употреба на тимови и нагласување на соработката. Дури и телеолошките модели за да го зголемат својот фокус, тие заедно со еволутивните модели даваат најмал акцент на поединостите низ организацијата како активни учесници. Активностите за создавање на промена се организирани од страна на лидерот кој планира, анализира и оценува. Активностите се многу важни за овие модели и им е дадена најголема претпоставка дека менаџментските техники се критички аспекти кои ја осигуруваат промената.

Предностите од овие модели се значајни. Прво, стратегиите за анализирање и категоризирање на процесот на промена (на пример, адаптивен и генеративен) се развија низ овие пристапи како што е опишано погоре. Второ, клучната улога на лидерството и агентите на промена во процесот на промена беше идентификувана и видлива. Трето, улогата на соработка и развој на персоналот се клучни концепти кои го трансформираа нашето разбирање за сечиј придонес во организацијата во процесот на промена. Нагласувањето на улогата на луѓето и индивидуалните однесувања кон процесот на промена беше истакнато посебно во истражувањето на отпор кон промената. Способноста да се предвиди временски и да се идентификува потребата за промена беше битен придонес помагајќи ѝ на организацијата да преживее и просперира.

Во литературата многу се критикуваат телеолошките модели, најверојатно бидејќи тие се обидуваат да бидат доминантни во неа. Но, тие се тестирани и нивната релевантност за одредени типови на промена се докажани низ неколку истражувања. Главните критики се поврзани со премногу рационалниот и линеарен процес на промена опишани во многу телеолошки модели. Истражувачите на промената од втор ред демонстрираат хаотичен процес и наоѓаат дека управувачките модели имаат недостаток од информации за важноста на културното и социјалното познавање. Друг голем недостаток е

преголемото нагласување на човечката креативност, размислувања и одлуки. Во спротивно, еволутивните модели на промена нашле дека луѓето повеќе создаваат проблеми, отколку да асистираат во процесите на промена. Притоа истражувањата илустрираат дека друштвата често се ирационални, настаните се случуваат спонтано, средината се менува без претходно да се предвиди такво нешто, контролата е илузорна и лидерската способност за промена е повеќе атрибутивна отколку реална.

Постои и претпоставена флексибилност меѓу луѓето. Менаџерите може да ја водат средината, а луѓето ќе одговараат. Истражувањата на промена илустрираат како таа се обидува да биде постојана и отворена. Телеолошките модели претпоставуваат дека организацијата постои во некаква стабилна точка и дека менаџерите можат да ја водат од една состојба во друга. Други забележуваат дека планираните модели на промена не се способни да создадат радикална или трансформациска промена. Телеолошките теоретичари во постојаното подобрување и учење на традициите на друштвото чувствуваат дека ги адресираат критиките кои се создадени на време за промена од втор ред.

9.1.3. Животен циклус

Овие модели делат многу претпоставки со еволутивните модели во смисла на адаптација и пристап на системот. Тие се разликуваат по тоа што се помалку објективни, се фокусираат на луѓето во процесот на промена и ги гледаат промените кои се случуваат преку животните циклуси на луѓето во и надвор од друштвото. Животниот циклус или развојните модели ја нагласуваат системската поединечна промена.

Моделот на животен циклус доаѓа од детскиот развој и се фокусира на фазите на организациски раст, зрелост и пропаст. Некои научници гледаат на животниот циклус и на развојните модели како дел од еволутивните модели кои повеќе се насочени кон развојот на човечките теории, отколку на

распространетите биолошки теории. Во овие модели промената вообичаено се гледа како дел од фазата и е прогресивна и рационална. Друштвата се раѓаат, растат, зреат, поминуваат низ фази на преродба и на крајот пропаѓаат. Промената не се појавува бидејќи луѓето имаат потреба од неа или ја посакуваат. Таа се случува бидејќи е природен прогрес кој не може да биде спречен или менуван. Развојните модели се фокусираат на фазите кои помалку се предодредени, отколку оние во моделите на животниот циклус.

Промената се случува кога поединците во друштвото се адаптираат на животниот стил. Менаџментот е многу повеќе централен отколку во еволутивните модели и им помага на членовите на друштвото да растат низ обука и мотивациони техники. Средината е двосмислена и заканувачка во самиот модел. За да се прилагодат на оваа средина, процесите вклучуваат обука и развој, комуникација и други структури кои дозволуваат пораст. Резултатот од овој процес на промена е нов идентитет на друштвото. Идентитетот е строго нагласен во овие модели од причина што луѓето даваат отпор на промената. Идентификувањето со организацијата и персонализирањето на работата е исто така знак. Најголемата метафора е учителот или водичот. Промената е резултат на развојот на персоналот и лидерите кои ги водат луѓето до организациска зрелост.

Моделите на животен циклус се поврзани со моделите на учење, но се многу различни од истите. Учењето е поадаптибилно, вообичаено и регулирано од природата. Теориите кои се фокусираат на навики за учење и неучење ќе се вклопат во моделот на животен циклус. Некои неодамнешни модели на емотивна интелигенција и адаптабилност кон промената исто се вклопуваат во моделот на животен циклус. На пример, некои способности ги прават луѓето поотворени за промена како што се сензитивноста кон мотивациите и перспективите на другите.

Друштвата поминуваат низ пет фази: голем пораст, најголема ефективност, зголемувања на расходи, криза и најпосле трансформација или прекин на функционирањето. Високиот пораст е фаза кога друштвото се гради, учи и експериментира; ја претставува младоста и адолесценцијата на

човечкиот живот. Најголемата ефикасност е како рана зрелост, кога компанијата има енергија, моментум и кога вработените се со висок степен на обука; оперира со голема профитабилност. Зголемувањата на расходите се случуваат кога друштвото се зголемува, учесниците покажуваат помала посветеност и луѓето се со всадени традиции и историја, со што се создава средина во која е намалена продуктивноста на друштвото. Ако оваа фаза се задржи, друштвото запаѓа во криза, го губи профитот и успехот. Кога ќе се случи ова следува трансформација или едноставно друштвото престанува да работи. Секоја фаза завршува со криза со што го води друштвото во наредната фаза. Промената се случува и во самата фаза (прв ред) и во кризниот момент (втор ред). Моделите на животен циклус претставуваат одредени типови на промена како вообичаени во одредени делови на животниот циклус. На пример, промена во процесот е вообичаена во фазата на зреење, додека промена во структурата е вообичаена за процесот на централизација.

Камерон се обидува да ги интегрира пронајдоците од десетте модели на животен циклус во метамодел. Во неговиот модел постојат четири фази: 1) претприемништво, 2) колективност, 3) формализација и контрола и 4) елаборација на структурата. Како и во другите модели, првата фаза е време на мала координација, проширени идеи и организирање на извори. Кога друштвото ќе премине во колективна фаза, постои чувство за делење на мисии и силна посветеност додека трае иновацијата. Како и да е, за време на формализацијата и контролирањето се поставуваат правила и стабилни структури, иновацијата е сè поретка и процедурите и ефикасноста претставуваат центар на фазата. Како што организацијата влегува во фазата на елаборација, почнува да минува низ серија на преродби преку децентрализација, експанзија и други промени.¹⁴

Социјалната психологија за теоријата на промена влијае врз претпоставките на животниот циклус. Трите фази во моделот се: донесување, селектирање и задржување. Друштвата константно кружат низ трите фази во кои учесниците одбираат промени и прават избори околу задржувањето.

¹⁴ Cameron, K. S. (1991). *Organizational adaptation and higher education*. MA: Ginn Press.

Задржувањето е базирано на животниот циклус на друштвото. Овие краткорочни дејствија придонесуваат за еволутивниот модел каде се менуваат обуките, структурите и идеите. Различната карактеристика на овој модел на животен циклус е дека промената е опишана како површна наспроти различните фази - донесување, селектирање и задржување кои се случуваат меѓу сите вработени, во сите животни циклуси, но со некои промени во процесите.

Традицијата за човечки ресурси во друштвата, исто така, може да влијае на моделот на животен циклус. Развојните теории ја испитуваат човечката мотивација, индивидуалната и групна интеракција, дообучувањето и развојот како централни делови од организацискиот процес и промена. Иако теориите за човечки ресурси имаат долга традиција, некои истражувачи го популаризираат овој пристап за анализирање на друштвата гледани од страна на човечкото око. Гледана преку човечкото око, организациската промена е тешка за поединците бидејќи мораат да го променат нивниот моментален пристап кој е сврзан со нивниот идентитет и сила. Со цел да се помогне во совладувањето на овој страв, лидерите мора да ги направат промените разбирливи и да ги обучуваат луѓето да оперираат со нив на различни начини.

Овој модел се разликува од двата претходни модели со тоа што ги става луѓето во преден план како критични за процесот на промена. Промената нема да биде успешна доколку сите луѓе не се подготвени за неа. Овој модел го пренесува акцентот од лидерите или неколку интерни карактеристики на активностите во организацијата. Секој поединец игра критична улога во усогласувањето со животниот циклус. Активностите се фокусираат на индивидуалниот развој, ослободувајќи се од стравот за промена, обука и развој. Лидерите ја анализираат потребата за обука, ја оценуваат културата на друштвото и ги набљудуваат средината и животниот циклус.

Како што лидерите го одредуваат животниот циклус или развојот на друштвото, тие работат со луѓе врз основа на принципите на секоја фаза. На младите друштва им е потребна креативност и претприемништво за време на организирањето на изворите и креирањето на идеологија. Како што друштвото

еволуира во зрела фаза, тоа има потреба да се фокусира на внатрешните процеси отколку на надворешните фактори. Со време се случува обнова и експанзија на менаџерите кои ја набљудуваат средината и одговараат селективно.

Предноста на овие модели е дека тие се фокусираат на сите претходни аспекти кои ѝ недостасуваат на промената: фактот дека друштвата минуваат низ различни фази. Поранешните модели ги третирале друштвата различни по вид во однос на одделите, големината итн., но не и по развој. Фокусирањето кон промената теоретски се покажало паметно во многу студии. Исто така, фокусот кон луѓето низ друштвото е важна промена од фокусирањето кон лидерите или средината. Притоа, важноста од обучувањето се покажала како централна за многу промени. И последните модели, кои комбинираат претпоставки од неколку теории, ги присвојуваат принципите на обучување. Некои неодамнешни телеолошки модели, како што е ПУК, вклучуваат развој на персоналот. Како и да е, многу пропозиции од овој модел или не биле задржани во испитувањата или не биле тестирани со што нивниот придонес е сè уште непознат.

Повеќето од литературата за моделите на животниот циклус има концептуален карактер наместо емпириски и нивната ефикасност не е дадена. Друг недостаток е тоа што овие модели имаат премногу детерминистички карактер со што природата на организациската промена и нејзините фази се претходно одредени. Некои теоретичари предлагаат дека само раѓањето, младоста и зрелоста се оние кои постојат и дека треба да се избегне организациската пропаст. Исто така, некои модели предвидуваат дека менаџерите би можеле да ги забрзаат, намалат, па дури и да отстранат некои фази. Некои проучувања за моделите на животниот циклус откриле дека друштвата не ги процесуираат фазите според предложениот распоред. Истражувачите велат дека важноста од присуството на сите фази е далеку од потребна бидејќи дозволува на учесниците во промената да бидат одговорни кон неа и да ја гледаат како природна. Развојните модели (фокусирани на

фазите и потребата од обука) имаат поголема емпириска поддршка отколку другите модели во оваа категорија.

9.1.4. Дијалектички модел

Дијалектичките модели и политичката метафора на промената се слични во нивните претпоставки. Името дијалектички се однесува директно на перспективата на Маркс – Хегел во која моделот, вредноста, идеалот и нормата во едно друштво секогаш се присутни со своите поларни спротивности. На пример: во институциите од високото образование би бил моделот на заедништво и неговиот спротивен модел, моделот на индивидуализам. Овие две сили секогаш влијаат една на друга и промената се креира со интеракција на спротивните сили. Интересно, група на теоретичари ја карактеризираат литературата за промена како дијалектички модел во кој планираната промена и еволутивните модели претставуваат спротивности, генерирајќи четири нови други типологии на модели.

Друштвата поминуваат низ лоши периоди на еволутивната и револуционерната промена кога се појавува безизлезност помеѓу двете перспективи. Спротивните системи во друштвата резултираат со радикална промена. На конфликтот се гледа како на неделив атрибут на човечката интеракција. Резултатот од промената е модифицирана организациска идеологија или идентитет. Предоминантните процеси на промена се: преговарање, кревање на свест, убедување, влијание и моќ и социјални движења. Лидерите се клуч на секое социјално движење и се централен дел на овие модели. Прогресот и рационалноста не се потребен дел од оваа теорија на промена; дијалектичкиот конфликт непотребно создава „подобра“ организација. Политичките и дијалектичките модели понекогаш делат претпоставки со културните модели. Политичките модели испитуваат колкава е доминантноста на културата во организациските процеси и каде културата се нарекува моќна култура. Трговските друштва се гледаат како политички

ентитети во кои доминантните коалиции ја манипулираат својата моќ за да го одржат своето статус кво и да ја продолжат својата привилегија.

Дијалектичките модели не претпоставуваат дека сите од друштвото се инволвирани. Наместо тоа тие сметаат дека неактивноста е прилично застапена. Неколку луѓе учествуваат во водењето или се многу заинтересирани за промената. Луѓето кои создаваат промена може да се вклучат во интересни групи постојано влегувајќи и излегувајќи од нив. Кога има голем број на извори, малку од луѓето се грижат за промената. Кога изворите се намалуваат, а промените чекаат, тогаш луѓето се мобилизираат. Овие модели се фокусираат на човечката мотивација и потреба; инутицијата е подеднакво важна како и фактите од другите модели. Социјалната интеракција е покритична отколку скенирањето на средината, планирањето или оценувањето на животниот циклус на друштвото. Метафората е социјално движење.

Првите дијалектички изучувачи ги проучувале таргет групите и социјалните движења во организациите. Подоцна проучувањата зазеле два генерални правца гледајќи ја политиката како негативна (експлоатација и доминантност) или позитивна (креирање на визија и колективни цели).

Котер дава анализа на вештините потребни да се создаде политичка промена: 1) поставување на агенда; 2) мрежно работење и поставување на коалиции и 3) преговарање.

Поставувањето на агенда е различно отколку поставување на визија, вообичаен процес во телеолошкиот модел кој обично е произлезен од лидерот. Наместо тоа, поставувањето на агенда вклучува слушање на луѓето од друштвото и запознавање со нивните интереси. Агендите одговараат на грижите на акционерите.

Мрежното работење е следниот чекор за создавање промена. Со цел да се изградат коалиции агентите на промената мора да ги идентификуваат клучните луѓе кои ќе ја овозможат промената како и поединците кои ќе ѝ пружат

отпор. Една од главните цели на мрежното работење е развивање на однос со клучните луѓе кои ќе го надминат отпорот и тие луѓе ќе влијаат врз другите кога тоа ќе биде потребно. Агентите на промената мора да развијат моќ базирана од успехот на одредени напори и ќе се соединат со поединците. Штом агентот на промената има агенда, мрежа, коалиција и моќ, тогаш тој или таа е подготвен/а да преговара за да се создаде промената. Теоретичарите разгледуваат неколку стратегии кои биле ефективни во создавањето на промената. Еманципираниот пристап кон промена претставува уште попозитивна нишка на политичкиот пристап за креирање на промената. Во овие пристапи агентите за промена се охрабрени да испитаат дали промената има заеднички бенефиции за сите инволвирани страни, дали е морална и дали демонстрира грижа за вработените.¹⁵

Марксистичката теорија, додадена во друштвата, отсекогаш била застапена во оваа традиција. Анализите на развојот од колективното преговарање и синдикатите во друштвата се обидуваат да ја користат марксистичката перспектива. Резултатите од истражувањата велат дека управните одбори и другите организациски лидери создаваат структури кои оневозможуваат еднаков третман за сите и им служат на интересите на елитата. Иницијативите за промена обично се развиваат за ефикасност и целат кон задржување на трошоците кои ќе влијаат на интересите на елитата наместо на целокупниот интерес на друштвото. Постои дијалектичка тензија поврзана со промената чии интереси, исто така, служат на елитата. Моменталните проучувања за полот и етничката разновидност во друштвата, како и можноста за променување на структурата и културата, се гледаат низ дијалектичките очи. Неколку проучувања ја испитуваат потребата од целосно реструктурирање на друштвото и развиваат нови култури бидејќи постоечките се премногу патријархални. Овие модели се обидуваат да дадат на знаење дека еволутивната промена нема да биде способна да ја помести организацијата напред бидејќи еволутивниот модел не го менува својот статус кво.

¹⁵ Kotter, J. (1985). *Power and influence: Beyond formal authority*. New York: Free Press.

Слично на категоријата животен циклус овој модел се фокусира на поединците во друштвото како дел од дијалектичниот модел. Конфликтот е резултат на фокусирање на гледиштата на сите, а не само на лидерите. Иако елитата или доминантната идеологија често се обидува да ја задржи својата моќ и авторитет, сепак се создава тензија која води до промена. Како и да е, моделот исто така предлага дека многу луѓе ќе изберат да бидат неактивни во процесот. Активноста не е главна преокупација во овие модели. Преговарањето, убедувањето и конфликтот се инхерентни аспекти на човековата природа која не треба да биде намерно развиена. Овој модел е сличен на еволутивниот во неговото мало нагласување на активностите. Инхерентниот конфликт ќе креира промена што значи дека овој модел има детерминирачка природа. Перспективите постојат, и без разлика дали друштвата сакаат или не, ќе доведат до конфликт.

Голема предност на овие модели е нивното заминување од фокусот на рационалноста и линеарноста. Еволутивниот, моделот на животен циклус и телеолошкиот модел нагласуваат дека промената е рационална и прогресивна и дека води кон подобро. Многу теоретичари кажале дека промените не се добри за друштвото и често ги прикажуваат како непостојани и политички. Овој модел ја објаснува регресивната промена и ја потенцира ирационалноста. Популарни се оние модели кои го нагласуваат социјалното движење и водечките улоги давајќи силна и надежна аналогија за промена. Луѓето ги споредуваат своите напори за организациска промена со некои позитивни настани како што е движењето за граѓански права.

Детерминистичката природа на моделот е критикувана од страна на научниците како што беше и со другите модели. Недостатокот од нагласување на средината се смета за проблем. Ова е област која треба да се проучува во иднина. Исто така некои научници се прашуваат дали тензијата и спротивните сили ќе можат да се управуваат и дали обуката ќе им помогне на луѓето да опстојат во оваа средина. Поопшта критика е дека овие модели често понудуваат помош за лидерите и друштвата. Ова може да е продукт на самите модели или на начинот на кој тие се применети.

9.1.5. Социјален модел

Социјалниот модел стана популарен во последниве дваесет години. Голем број модели го нагласуваат спознавањето од чувството до институционализмот, до имагинацијата. Овие модели се обидуваат да пристапат кон феноменолошки или социјално конструктивен поглед на друштвата. Претходните типологии произлегуваат од функционалистичкиот пристап на гледање на друштвата. Функционалистите држат до фактот дека постои единствена организациска реалност која сите луѓе слично ја разбираат.

Пред развојот на когнитивните модели процесот на учење и развој веќе бил поврзан со промена низ моделите на животниот циклус. Когнитивните модели се засновани врз моделите на животниот циклус со подетално испитување за тоа како се учи, дури со подиректно поврзување на поимот на промена со учењето. Проучувањата на отпорот кон промени ја илустрира потребата луѓето да научат нови пристапи и испитува како такво учење може да се случи. Нови феномени, поврзани со осознавањето и промена, беа забележани како што се: структури на знаење, парадигми, шеми, кибернетика, наоѓање смисла, когнитивен несклад, каузативни мапи и интерпретација, кои се клучни концепти во рамките на овие теории. Истражувањата за тоа како функционира мозокот открија дека знаењето обично се развива со градење врз основа на минати информации наречени структури на знаење или шема, поттикнувајќи ги теоретичарите да размислуваат за тоа како предлози за институционална промена можат да се засноваат врз претходно организациско знаење. Учењето се случува и кога две конфликтни информации се претставени заедно во феноменот често означен како когнитивен несклад. Теоретичарите се прашувале како нескладот помогнал да се олесни промената.

Причините за промени во друштвата се поврзани со соодветноста и реакцијата на когнитивен несклад. Не постои нужна потреба од околината, развоен предизвик, лидерска визија, или дијалектичка, односно идеолошка напнатост. Наместо тоа, луѓето, едноставно, достигнуваат точка на когнитивен

несклад на која вредностите и дејствијата се судруваат или нешто е застарено и тие одлучуваат да го сменат тоа. Кибернетика е термин кој се користи да се опише сложен пристап кон промена во рамки на социјално осознавање; тоа е интерактивен модел со тензии вообичаени во рамките на кружните системи. Притоа, промената не се јавува линеарно или во фази. Наместо тоа, таа е повеќеаспектна, меѓусебно поврзана, вкрстена серија на процеси, пречки и поединци. Резултатот на промената е нова состојба на свеста или поглед на свет. Метафората за овој пристап кон промената обично е мозокот: сложени, меѓусебно поврзани системи, ментални модели и интерпретација.

Социјално когнитивните модели истражуваат како лидерите го обликуваат процесот на промената преку врамување и интерпретација и како поединците во друштвото ја интерпретираат и сфаќаат промената. Околината не може да биде објективно одредена, туку е толкувана од страна на лидерите. Поради ова околината се смета за помала сила затоа што е социјално или општествено конструирана и повеќекратна. Теоретичарите на социјално осознавање често се заинтересирани за тоа како вработените го гледаат друштвото или како погледите на свет можат да се обликуваат и менуваат преку учење. Овие теоретичари одбиваат споделена реалност или организациска култура. Дел од тешкотијата во создавање на промена е сфаќањето дека луѓето различно ја интерпретираат својата околина. Во социјално когнитивните подели се испитуваат навиките и организацискиот идентитет, поврзувајќи ги со теориите за животен циклус во кои организацискиот идентитет и идентификацијата се важни за разбирањето на факторите во отпорот на промена. Олеснувањето на промената понекогаш се истражува како процес кој им дозволува на луѓето да се откажат од идентитетот поврзан со минатите стратегии и успеси.

Аргирисовата теорија на учење од прв и од втор ред е одраз на социјално сознајната перспектива и е клучен поим во организациското учење и промена. Учењето од прв ред се однесува на задржување на постоечките норми, цели и структури и подобрување на моменталните методи.¹⁶ Ова често

¹⁶ Argyris, C. (1982). How learning and reasoning processes affect organizational change. In

се поврзува со промената од прв ред и внатрешниот стандард на изведбата како што е посматрањето на квалитетот од страна на вработените. Од друга страна, учењето од втор ред се однесува на процес со кој постоечките норми, цели и структури се реформулираат за да создадат иновативни решенија. Обично се поврзува со промената од втор ред и вработува надворешни стандарди на изведба како што се државните регулативи на квалитет. Во учењето од втор ред луѓето или друштвата се соочуваат со проблеми или несогласувања во владеењето со варијаблите (верувањата) кои ги водат нивните дејствија. Вообичаената претпоставка дека луѓето се водени да ги поправаат непостојаностите помеѓу нивните мисли и дејствија или помеѓу нивните дејствија и последиците се покажа како недобра. Средина исполнета со доверба мора да се создаде со цел да постои учење од втор ред бидејќи луѓето по сопствена волја нема да ги испитуваат недоследностите.

Покрај ова, на организациската промена се гледа како на процес на учење кој е под влијание на организациски и амбиентални услови и теории на дејство кои ги имаат членовите во друштвото. Теории на делување се ставовите до кои луѓето се држат дури и ако не постапуваат по нив. Важен принцип за организациска промена е тоа што луѓето можат да опишат дека иницирале промена или дека веруваат во неа, но не можат да ја спроведат. Друштвата треба да го идентификуваат социјално когнитивниот пристап на вработените, нивните теории на делување, и да ги поврзат со веќе прифатените организациски вредности и иницијативи за промена. Истражувањето на асиметријата помеѓу прифатените и законските теории доведоа до модели на поместување на парадигмата.

Моделите на поместување на парадигмата и предвидување на иднината се фокусираат на идентификување на погледи или верувања на учесниците (преку оперативни претпоставки и скенирање на средината), потоа се фокусираат на обучување на лидерите за тоа како да ги водат луѓето со цел осмислување на различна организациска реалност. Некои модели се фокусираат на помагање на членовите да се справат со губењето и смртта на

P. S. Goodman (Ed.), *Change in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
Argyris, C. (1994). *On Organizational Learning*. Oxford: Blackwell.

старата организациска парадигма. Предвидувањето на иднината го фокусира вниманието на членовите на друштвото на посакуваната иднина, а не на сегашната ситуација и организација.

Нагласувањето на различни парадигми или начини на гледање на организацијата, беше причина за истражување на Коен и Марч, Болман и Дил, Морган и Вик кои ги испитуваа друштвата преку социјално конструктивистичка перспектива во која се признава дека постојат повеќе погледи на организациска реалност. Овие теоретичари сугерираат дека промената може да се постигне преку лидери кои друштвото го гледаат од различна перспектива испитувајќи ги прашањата преку логички перспективи. Овие теоретичари предлагаат дека лидерите мора да ја гледаат промената како структурно прашање преку бирократска перспектива, како прашање на обука преку перспективата на човечки ресурси, преку политичка перспектива, како прашање на идентитет и значење преку симболичка перспектива. Лидерите создаваат промена така што им помагаат на вработените друштвото да го согледуваат од различни перспективи и со преформулирањето на прашањата така што различни луѓе да можат да ја разберат и спроведат потребната промена.

Наоѓањето смисла е уште еден пример на оваа категорија, произлезена од фокусот на парадигма, осознавање и повеќекратни реалности. Наоѓањето смисла нагласува како луѓето го интерпретираат својот свет и како ја реконструираат реалноста на тековна основа. Конструирањето на оваа реалност е напор да се создаде ред и ретроспективно да се најде смисла од она што се случува. Наоѓањето смисла се фокусира на тоа како погледите на свет се обликуваат и менуваат. Но, постои силна контекстуална рационалност (најдената смисла соодветствува со контекстот) и фокус на интересубјективно значење (перспективи на поединецот). Ситуации на промена можат да го пробудат наоѓањето на смисла со менување на редот којшто луѓето го создале. Се нагласува улогата на мудроста, прифаќањето на високо ниво на незнаење и учење и еластичност во друштвото како олеснувачи на промената. Учењето, понизноста, еластичноста и мудроста им помагаат на поединците да се оспособат за менување на нивната актуелна реалност.

Овие модели се слични со дијалектичките модели во нивното нагласување на поединци во друштвото како клуч за разбирање и олеснување на промената. Всушност, овие модели се пошироки во обем и свртуваат повеќе внимание на секој поединец којшто на единствен начин ја конструира реалноста. Дијалектичките пристапи се наклонети кон сфаќањето дека луѓето имаат групни интереси и перспективи, а не поединечни. Активностите на промена фокусирани на социјално осознавање се: учење, развој на шема, менување на верувањата и подредување на идентитетот или погледот на светот на поединецот. Лидерите ги проценуваат ситуациите преку различни перспективи, а потоа помагаат да се преформулираат погледите на свет преку употреба на метафори или модели така што луѓето можат да ја разберат промената. Можеме да го споменеме примерот на едно друштво кое се соочува со иницијатива за промена преку социјално когнитивниот модел: лидерите би ја анализирале ситуацијата преку или низ политичка перспектива, еволутивна перспектива и потоа преку перспектива на животен циклус. Овие различни погледи на свет даваат различни докази за тоа како да се пристапи кон промената; процесот потоа се поврзува со моделот кој најмногу одговара на ситуацијата. Лидерите, исто така, менуваат споделени норми и разбирања, им помагаат на поединците да ги менуваат парадигмите или создаваат средина на доверба за да можат да дојдат до учење од втор ред.

Еден од најголемите придонеси на овие теории е феноменолошки пристап кон проучувањето на промената со што многу се прошируваат интерперсоналните и хуманите аспекти на промената. Индивидуалното конструирање на значењето било изоставено во овие теории кои се фокусираат на системите, организациската дијалектичка напнатост, средината, животните циклуси на друштвата или научните структури на управувањето. Овие други перспективи не ги земаат во предвид поединците кои го сочинуваат системот; промените, сепак, се сведуваат на индивидуално учење и наоѓање смисла. Сфаќањето дека промената често не успева поради тоа што поединците едноставно не ја разбираат е од помош особено на оние во телеолошка рамка. Ова на менаџерите им дава нови алатки за создавање и водење на промената.

Исто така, слично со дијалектичните модели, социјално когнитивните модели илустрираат дека промената не е секогаш прогресивна или позитивна. На пример, институциите кои имаат важна улога и преминуваат во друга, помалку важна улога, не значи дека нужно напредуваат. Социјално когнитивните модели истражуваат како се доаѓа до промена (на пример, преку учење), а не само идентификуваат варијабли поврзани со промената, со тоа што вториот пристап е вообичаен во еволутивните и телеолошките модели. Ова ги обезбедува потребните нијансирани податоци на микро ниво во друштвото.

Една од критиките на социјално когнитивните модели вели дека тие ги намалуваат ефектите на средината и надворешните сили врз промената. Системскиот поглед и внатрешно поврзаната природа понекогаш се губат кога се усвојува фокусот на поединците и нивните перцепции. Некои модели во оваа перспектива се обиделе да ја вклучат средината испитувајќи како поединците ја интерпретираат средината или системот. Сепак, главната претпоставка е дека не постои таков независен систем, освен во поединецот. Критичарите тврдат дека овие модели ја пренагласуваат способноста на луѓето да менуваат такви фундаментални аспекти на нивниот идентитет и реалност. Една директна критика од културните модели е дека социјалното осознавање во најголем дел ги игнорира вредностите, чувствата и емоциите. Неговото нагласување на мислењето, менталните процеси и учењето има тенденција да ги исклучи другите аспекти во разбирањето на природата на промената, како таа се јавува и зошто таа се јавува.

9.1.6. Културни модели

Повеќето модели на промена ги опишуваат друштвата како рационални места со норми и правила. Главниот придонес на културните модели кон литературата за промена е нивното нагласување на ирационалноста (исто така нагласена во дијалектичките модели), духот или несвесното и флуидноста и сложеноста на друштвата (забележано и во социјалното осознавање).

Културните модели ги спојуваат претпоставките на социјалното осознавање и дијалектичките методи.

Промената природно се случува како резултат на менувањата во човечката средина, а и самите култури секогаш се менуваат. Процесот на промена тежи кон тоа да биде долгорочен и бавен. Промената во организацијата бара менување на вредностите, верувањата, митовите и ритуалите. Постои нагласување на симболичната природа на друштвото, многу повеќе отколку на структурните, човечките и когнитивните аспекти кои беа акцент на претходните теории. Историјата и традициите се важни да се разберат бидејќи тие претставуваат колекција од процеси на промена низ времето. Културните пристапи делат многу претпоставки со социјално когнитивните теории; промената може да биде планирана или непланирана, регресивна или прогресивна и може да содржи намерни или ненамерни резултати и дејствија. Промената бара да биде нелинеарна, ирационална, непредвидлива, тековна и динамична. Некои културни модели се фокусираат на способноста на лидерите да им ја преведат промената на поединците во друштвото преку употреба на симболи, јазик или метафори како клучни во создавањето на промената. Доколку постои надворешен мотиватор, тоа треба да биде легитимноста која е примарен мотиватор во културниот модел отколку профитот или продуктивноста кои ги опишуваа телеолошките модели и моделите на околината.

Културните пристапи сакаат да ги нагласат феноменолошките и социјално-конструктивните пристапи кон учењето на друштвата. Тие, исто така, зборуваат за тешкотија од длабока промена сфаќајќи дека радикалната промена вклучува јадро од модификации кои не се посакувани да се случат без промени на фундаменталните верувања. Некој треба само да погледне во истражувањето на културната промена низ историјата, антропологијата или политичката наука за да сфати дека таквата промена често е долгорочна, недоследна и неподобна за управување.

Најраните видови на моделите од оваа категорија беа модели на поместување на парадигма и предвидување на иднина. Првите модели се

обидуваа да избегаат од статичниот поглед на друштвата добиен во телеолошките модели како организацискиот развој и ги испитуваа флуидните, динамичните и сложени процеси кои ја формираат промената како што се: несвесност, енергија, дух, мисија, цел, систем на верувања, митови, погледи на свет, симболи и состојба на постоење. Некои културни теории имаат за цел да создадат менаџери на промената кои ќе ја разберат симболичната природа на друштвата. Поместувањето на парадигма претставувал културен пристап и социјално когнитивен модел, но со време техниките за рационално управување, кои се поврзаа со него, направија многу научници да ги идентификуваат овие модели како дел од телеолошката традиција. Како и да е, моделите на менување на свеста и реканализирање на енергијата кои се фокусираат на духот и симболичните, длабоки реалности во друштвото, остануваат вградени во културната перспектива. Пример за овие пристапи е создавањето на групи на свест во друштвото. Овие групи се среќаваат и дискутираат за организацискиот идентитет и вредности, како луѓето се вклопуваат или поврзуваат со организацискиот идентитет и начините на кои вредностите и идентитетот се изразени и се делат на имплицитни и експлицитни вредности и основни претпоставки. Целта на таквата дискусија е да се разбере културата на подлабоко ниво со цел да се поттикне промената.

Културата е колективен и поделен феномен; се рефлектира на различни нивоа во организациската мисија, низ верувањата на поединците како и во потсвеста. Промената се случува кога се менуваат различни аспекти од организациската култура, на пример, ако мисијата е реструктурирана или пак ако се развијат нови ритуали или митови. Неговата перспектива за културата се рефлектира на пристап на делување на симболите во кој менаџерите создаваат промена со модифицирање на мислењето на членовите на друштвото – со други зборови лидерите создават нови аспекти на симболичкиот систем и култура. На пример, лидерите интерпретираат настани и историја за луѓето и создаваат церемонии и настани кои ја менуваат културата и притоа ја создаваат промената. Наше верување е дека одредени култури можат да се развијат доколку се поотворени и подложни на промена.

Даусон илустрира различен културен пристап во процесот на промена. Тој ја проучува промената контекстуално, низ времето, испитувајќи ја внатрешната поврзаност на суштините, контекстите и политиките. Истражувањето развило петнаесет принципи за промена како што е осигурувањето дека стратегиите за промена се културно сензитивни и ја ценат потенцијалната издржливост на постоечките култури; потребата целосно да се разбере и да се комуницира со суштината на промена поради откажување или конфликт кои можат да се појават; и фактот дека транзицијата ќе биде поцртана од линијата на постојан напредок од почеток до крај.¹⁷

Интерпретивната стратегија е друг пример за културен модел базирана на претпоставки дека реалноста е социјално конструирана и дека друштвото е збир на кооперативни социјални договори во кои поединците се стремат кон добро за целото друштво. Овој пристап наметнува развојно ориентиран метафори со цел да се водат ставовите на поединците менувајќи ги метафорите и создавајќи промена. Луѓето се водени од метафори кои поврзуваат важни организациски аспекти кои имаат значење за нив како што е историјата на друштвото, ритуалите или односите со клучните поединци. Јазикот, поврзан со овие метафори, рефлектира како друштвото делува на надворешната околина. Тешко е да се развие специфичен пристап за оваа стратегија бидејќи зависи од одреден контекст. Контекстот треба да биде критичен во сите модели. Интерпретивната стратегија нагласува дека реалноста е некохерентна, одржлива и когнитивно сложена; промената мора да се случи во целото друштво не само кај главните менаџери и мотивацијата е повеќе критичка отколку информацијата за скенирање на околината и проценување на друштвото.

Културните теории, како и социјално когнитивните, го нагласуваат колективниот процес на промена и клучната улога на секој поединец. Најпопуларниот културен модел се фокусира на лидерската способност да ја оформи организациската култура и да ја направи колективна и поделена. Некои културни теории се фокусираат на сите организациски учесници како

¹⁷ Dawson, P. (1994). *Organizational change: A processual approach*. London: Paul Chapman.

единствени во нивното интерпретирање на организациската култура и ја илустрираат тешкотијата на креирање промена. Клучните активности за создавање промена вклучуваат модифицирање на визијата и мисијата, создавање нови митови и ритуали, акции изведени од страна на лидерите, користење на метафори, проценување на културата на друштвото, енергија, развивање на ентузијазам, менување на мотивите кај луѓето низ духовност и комуницирање за вредностите и верувањата.

Нагласувањето на контекстот, сложеноста и контрадикторноста се важен придонес за научниците кои ја проучуваат културата. Фокусот врз вредностите и верувањата во културните модели е игнориран од многу теоретичари. Дури неодамнешните социјално когнитивни теории ги инкорпорираа и проширија своите гледишта со цел да го вклучат човечкото однесување следејќи ги културните теории. Исто така, оваа група на теории ја нагласуваат временската димензија на промената (посебно екстремно долгиот процес поврзан со промената од втор ред) која не беше нагласена во социјално когнитивниот и телеолошкиот модел, а стана мошне популарна во еволутивните и дијалектичките модели. Откривањето на врската помеѓу институционалната култура и промена е, исто така, големо достигнување. Ветувањето од нагласувањето на духовноста и несвесните процеси не беше доста истражувано или илустрирано.

Моделите, во кои културата се гледа како колективен процес на делење меѓу членовите на друштвото и процес кој може да биде манипулиран или управуван, може да подлежат на сериозни критики. Претпоставките за извештаченоста на луѓето кои се забележаа како проблематични кај телеолошките модели, исто така, се покренаа и во теориите за „управување на културата“ и „создавање култура за промена“. Покомлексни модели на култура еволуираа, но и тие беа критикувани од други причини. Културната перспектива често е примена како проблематична бидејќи промената е концептуализирана како долгорочна и слоевите на култура се многу сложени. Притоа, оваа перспектива понекогаш се гледа како неутрална за применување.

9.1.7. Многубројни модели

Некои истражувачи предлагаат користење на амалгам од неколку модели или категории. Секој фрла светло од посебна страна на различни аспекти на организацискиот живот. Предноста на многубројните модели е дека тие комбинираат своја теорија создадена од различни промени за теорија. Неколку примери за многубројни модели се презентирани за да илустрираат како претпоставките од телеолошките, еволутивните, политичките, културните, социјално когнитивните и моделите на животен циклус можат да се комбинираат за да ја разберат промената. На пример, Морган смета дека комбинацијата од еволутивните, дијалектичните и когнитивните теории најдобро ја претставуваат промената во друштвата. Рајагопалан и Спрајцер комбинираат когнитивни, еволутивни (рационални) и научно менаџерски теории во модел на стратешка промена за бизниси експлоатирајќи ја теоретската синергија на моделите. Рајагопалан и Спрајцер велат дека перспективите не се ненадминливи како што критикуваат другите. Тие забележуваат дека научно менаџерските теории ја поправаат слабоста на еволутивните теории кои ги исклучуваат менаџерските акции. Секоја теорија се гледа како гледање на слабоста на другите.

Еден популарен пример на многуброен модел се четирите рамки на организациска промена на Болман и Дил. Тие забелжуваат дека различните организациски теории, исто така, претставуваат единствен начин луѓето да пристапат или да делуваат во друштвото и дека со комбинирање на различните теории и гледишта, лидерите ќе можат поажурно да ја проценат ситуацијата за да се насочат кон решенија Болман и Дил. Мултидимензионалното размислување е идентификувано како карактеризирање на најдобрите и најуспешните менаџери. Четирите гледишта кои се испитани се: човечките ресурси, структурно, политичко и симболичко. На пример, преку симболичкото гледиште лидерите можат да видат како промената резултира во губење на значењето и целта. Луѓето формираат додатоци на симболите и имаат проблем со нивното пуштање. Преку политичката перспектива промената генерира конфликт; управувањето на промената ефективно бара

создавање на области во кои ќе може да се дискутираат најразлични прашања. Промената, исто така, ги менува стабилните улоги и односи и создава конфузија. Вниманието на структурата, преку реструктурирање на формалните правци и политики, помага да се олесни промената. На крај, луѓето се чувствуваат некомпетенти или немоќни како резултат на промената. Психолошката поддршка може да се добие преку обука и можности за инволвирање Болман и Дил. Лидерот е тој кој треба да ги добие сите овие аспекти.

Моделот на Сенц дава мешавина од еволутивниот, социјално когнитивниот, културниот и телеолошкиот модел, иако најмногу е под влијание на телеолошките претпоставки. Друштвата ги карактеризираат менаџерите преку користење на системите, размислување за креирање на промена преку испитување на внатрешни односи кои го формираат однесувањето во системот и делуваат координирано со големите економски и природни процеси. Тој, исто така, ја забележува важноста за испитување на нашите ментални модели со цел да се поттикне промената. Менаџерите треба да ги рефлектираат, објаснат и подобрат внатрешните слики на светот и да забележат како тие креираат акции (опишано од Болман и Дил; и од Морган). Културниот пристап е објаснет со потребата да се создаде култура во која сите членови ќе се развијат и ќе ги постигнат нивните цели и задачи идеално поврзани со напорите за институционална промена. Моделите на животен циклус до одреден степен се рефлектирани преку нагласувањето на човечкиот развој. На крај, моделите илустрираат телеолошки претпоставки за менаџерите како активна сила која ги одредува суштинските дисциплини на едно друштво: 1) развивање на лично усовршување (лична визија, држење на креативна тензија, посветеност кон вистината и слично; 2) идентификување и менување на менталните модели; 3) создавање на поделена визија; 4) системско размислување и 5) поттикнување на тимско учење. Нагласувањето на визијата, работењето во тимови и лидерското креирање на поделена визија за друштвото рефлектира со телеолошка традиција. Ова може да се смета за популарност на моделот на Сенц: одговара со истражувањето на промената вклучувајќи многу од клучните принципи кои ги познаваме, но бара телеолошки пристап и дава друштва со рационален модел кој менаџерите ќе можат да го објаснат.

Другите истражувачи користат различни модели како начин за истражување на различните аспекти или нивоа на процесот на промена. На пример: се забележува како еволутивниот модел може да се користи за испитување на промената на пошироко ниво; моделите на животен циклус можат да се користат за одредување на животните фази на друштвото; културните модели можат да ги откријат комплексностите на организациската моќ и социјално когнитивните модели можат да се користат за да се анализираат индивидуалните погледи на свет. Ова се чини како моќна перспектива која веќе е прифатена од страна на неколку истражувачи.

Заклучок

Справувањето со организациски промени е неопходна потреба на современото општество. Секоја ера во човечката историја носи со себе „зарази“ од кои трговските друштва страдаат, светската економска криза е последната со која сите сме запознати и зафатени. Промената е константна и со нејзино справување би настанале поголем број промени. И колку побргу се справуваме со нив, толку побргу тие ќе се губат.

Во овие турбулентни економски времиња, кога секоја информација е од најбитен карактер за постоењето на кое било трговско друштво, справувањето со промената е имплементирање на информацијата за прилагодување на новите услови за работење, а притоа водејќи изедначена трка со најголемите конкуренти.

Одлучувањето кој модел би го одбрале е прашање на етички и идеолошки избор. Овој труд не налага кој модел е најпогоден за кое било друштво, туку ни ги опишува разните модели и ни дава опција на поголем избор кој сами би го направиле во однос на опкружувањето и, секако, големината и длабочината на промената.

Моделите, еволутивен, телеолошки, животен циклус, дијалектички, социјален, културен и останатите модели и техники, не ни објаснуваат како да се справиме или како да ги решиме секојдневните проблеми, туку ни ја опишуваат природата на промената.

Секое друштво има свои специфичности така што не е можно да се одреди кој модел ќе го примени. Можно е да примени и сопствен модел или комбинација на повеќе.

За спроведување на ефективна промена треба да:

- 1) промовираме организациско само-проноаѓање;
- 2) воочиме дека културата на трговското друштво афектира промена;

- 3) сме запознати со политиката, како интерна така и екстерна;
- 4) поставиме подлога;
- 5) се фокусираме на прилагодливост;
- 6) потпомагаме интеракција за развој на нови ментални модели и разумност;
- 7) настојуваме да креираме хомостаза и да ги балансираме надворешните сили со внатрешната средина;
- 8) комбинираме традиционални алатки со политички стратегии;
- 9) да сфатиме дека промената е неуреден процес;
- 10) промовираме колективно донесување на одлуки;
- 11) одржуваме основни карактеристики;
- 12) сме запознати со големата слика;
- 13) конектираме процес на промена со индивидуалниот идентитет на вклучените во самиот процес;
- 14) креираме култура свесна за ризик;
- 15) Сфатиме дека за различните нивоа при трговското друштво би бил неопходен различен модел;
- 16) знаеме дека стратегиите за промена варираат од иницијативата и
- 17) земеме во предвид комбинирање на моделите или методите.

За да спроведеме ефективна промена најважното што треба да го поседува трговското друштво е, секако, цврстото и искусно лидерство. Лидерите мораат да бидат водени од пример. Тие мора да се променат пред останатите. Лидерот мора да биде тој што ќе пренасочи од вообичаеното. Секоја литература се согласува со истото: самоувереното лидерство мошне придонесува за лесно прилагодување кон турбулентните економски времиња што допрва доаѓаат.

Во борбата за профит лидерите (претприемачите) мора да бидат тие кои ќе пронајдат иновации, технолошки или социјални. Многу е лесно да се намалат платите на работниците или да се намали квалитетот на производот со употреба на некавалитетни и ефтини инпути. Ова би влијаело врз продуктивноста и мотивираноста на вработените и би создало дополнителни проблеми. За справувањето со промените потребни ни се високо мотивирани вработени.

За полесно амортизирање на промените при самото справување, штедењето ќе ни дозволи да имаме потпора кога ќе биде најпотребно. Разновидноста на односите водат кон културен развој меѓу вработените. Информациите имаат улога на искреност при воведувањето на промената. Распределената моќ помага повеќе индивидуи да прифатат одговорност со што би се зголемила заинтересираноста за успешно воведување на промените. Така полесно ќе се препознае способноста за успех и неуспех. На ова ја додаваме и заедничката приказна која му дозволува на трговското друштво да функционира како едно тело со иста цел и визија.

Економиите влегуваат во нова ера. Нам ни се потребни персонални квалитети, повисоко ниво на интелигенција, надареност за менаџирање, вештина за поставување на цели и нивно следење, самоувереност, креативност и самонаградување. Само друштвата кои поседуваат индивидуалци од овој тип, можат да се справат со промените кои доаѓаат.

Компаративните анализи и истражувања покажаа дека знаеме многу малку за реакциите на индивидуалците во процесот на промена. Исто така, не сме запознати со тоа дали постои култура на промена или извесни култури кои подлежат на почести промени. Друго прашање за истражување е зошто некои култури се адаптираат на промените многу бргу, а кај останатите овој процес е долгогодишен. Политичката култура, исто така, создава сомнеж. Многу малку знаеме како одредено политичко крило и неговите идеали и економска политика би се поклопиле со политиката на едно трговско друштво кое подлежи на промени. Важно прашање е и самата технологија. Не сите имаат пристап до иста технологија. Не сите имаат пристап до иста работна сила.

Стратешките промени се толку комплексни што истражувањата застаруваат толку бргу поради единствена причина, организациите мутираат од ден на ден. Разновидноста на друштвата и нивната култура како и интерната политика на водење и раководење, создаваат многу специфичности при изборот на соодветен модел, пристаен за друштвото. Затоа се користи еден вид на микс составен од модели, но прилагоден за трговското друштво. Единствени организациски стратегии за справувањето со промени не постојат.

Користена литература

Heath, C. & Heath, D., (2010). *Switch: How To Change Things when Change is Hard*, Broadway Books.

Lovreta, S. (2009). *Trgovinski menadzment*. Centar za izdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta. Beograd

Burke, W., (2007). *Organization Change: Theory & Practice*, Sage Publications.

Janasijevic, N. (2007). *Upravljanje organizacionim promenama*. Centar za izdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta. Beograd

Jellison, J., (2006). *Managing the Dynamics of Change*, McGraw-Hill.

Lawler, E. & Worley, C., (2006). *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*: John Wiley & Sons.

Nilikan, V. & Ramnaryan, S., (2006). *Change Management Altering Mindsets in a Global Context*: Response Books.

Palmer, I., Dunford, R. & Akin, G., (2006). *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*, McGraw-Hill.

Wick, D. (2005). *Implementation of Organization Change*. Retrieved May 15, 2009, from Davis Wick Consulting, Inc.

Senior, B. & Fleming, J., (2005). *Organizational Change* (2nd Ed), Prentice Hall.

Cameron, E. & Green, M., (2004). *Making Sense of Change Management: a Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change*, Kogan Page.

Carnall, C., (2003). *Managing Change in Organizations* (4th Ed), Prentice Hall, 2003

Hiatt, J. & Creasey, T., (2003). *Change Management*: Prosci Research.

Bridges, W., (2003). *Managing Transitions: Making the Most of Change*, Da

Capo P Mitroff, I., (2003). *Planning for the Unthinkable*, John Wiley.

Watkins, J. & Mohr, B., (2001). *Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination*, Jossey-Bass.

El-Khawas, E. (2000). The impetus for organisational change: An exploration. *Tertiary Education and Management*, 6, 37–46.

Eckel, P., Kezar, A., and Lieberman (2000). Toward better-informed decisions: Reading groups as a campus tool. In A. Kezar and P. Eckel (Eds.), *Moving Beyond the Gap Between Research and Practice in Higher Education*. New Directions in Higher Education, no. 115. San Francisco: Jossey-Bass.

Green, M. F. (2000). Bridging the gap: Multiple players, multiple approaches. In A. Kezar and P. Eckel (Eds.), *Moving Beyond the Gap Between Research and Practice in Higher Education*. New Directions in Higher Education, no. 115. San Francisco: Jossey-Bass.

Greenwood, R., and Hinings, C. R. (2000). Understanding radical organizational change. In M. C. Brown II (Ed.), *ASHE Reader on Organization and Governance* (5th ed). New York: Pearson.

Kanter, R. (2000). *Evolve: Succeeding in the digital culture tomorrow*. Boston: Harvard Business School Press.

Beer, M. & Nohria, N., (2000). *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School.

Freed, J., Klugman, M., and Fife, J. (1997). *A culture for academic excellence: Implementing quality principles in higher education*. Washington, D.C.: ASHE-ERIC Higher Education. p. 14

B.Moore. (1997). *Changes in Work Settings*.

Hall, A. (1997). Change within an organization. *Journal of Organizational Design* , 12, 237-242.

Czarniawska, B., and Sevon, G. (1996). *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter. p-14

March, J. G. (1994a). *The evolution of evolution*. New York: Cambridge University Press.

P. S. Goodman (Ed.), *Change in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Argyris, C. (1994). *On Organizational Learning*. Oxford: Blackwell.

Dawson, P. (1994). *Organizational change: A processual approach*. London: Paul Chapman.

Cameron, K. S. (1991). *Organizational adaptation and higher education*. MA: Ginn Press.

Levy, A., and Merry, U. (1986). *Organizational transformation: Approaches, strategies, theories*. New York: Praeger.

Kotter, J. (1985). *Power and influence: Beyond formal authority*. New York: Free Press.

Argyris, C. (1982). How learning and reasoning processes affect organizational change. In

Дерек Либерт, Елементи на претприемништвото, во „Документи за благосостојбата“, United States Information Service, Embassy of the United States of America, Russia Regional Program Office Rpo 9410-025, Macedonia, p.1

Paul B. Thornton. Implementing Organizational changes
<http://www.greatleadershipbydan.com/2009/01/implementing-organizational-change.html>