

ორგანიზაციული ცვლილებების გართვის სრულყოფის საკითხები გიჟნეს კომპანიაში

ეკა ჩოხელი

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი

თანამედროვე ეტაპზე კომპანიები მუდმივად ზრუნავენ დაიმკვიდრონ ადგილი ბაზარზე და იყვნენ წარმატებულნი. თავისი არსებობის მანძილზე ისინი არიან სხვადასხვა მდგომარეობაში. თავდაპირველად, როცა კომპანია იწყებს საქმიანობას, თუ სწორად ახდენს პროდუქტის შერჩევას, ბაზრის ანალიზს, მომხმარებელთა მოთხოვნების შეფასებას მალე აღწევს წარმატებას და სწრაფად ზრდის ბაზრის წილს. თუმცა ძნელია კომპანიამ მუდმივად შეინარჩუნოს ზრდის ტემპი, რადგან სწრაფად ცვალებადი გარემო ფაქტორები არ აძლევს მას ამის საშუალებას. კომპანიას ყოველთვის უწევს ფიქრი და შრომა საბაზრო პოზიციების განმტკიცებაზე და კონკურენტული უპირატესობის მიღწევაზე, ახალი სტრატეგიების შემუშავებაზე და რეალიზაციაზე, რაც არ არის მარტივი პროცესი და ხშირად უკავშირდება ისეთი მეთოდებისა და მოქმედებების განსაზღვრასა და გამოყენებას, რომლებიც შეიძლება არსებულისგან მკვეთრად განსხვავდებოდეს და მოითხოვდეს სრულიად ახალ მიდგომებს.

ახალი სტრატეგიების დანერგვა უკავშირდება ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებას. მისი მიზანია კომპანია მოცემული მდგომარეობიდან გადავიდეს სასურველ მდგომარეობაში. ორგანიზაციული ცვლილებები გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ცალკეულ ელემენტზე: მისიაზე, მიზნებზე, ტექნოლოგიებზე, ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე, კულტურაზე და მომუშავეებზე. მისი განხორციელება ორგანიზაციული პროცესისა და მოითხოვს არა მარტო მენეჯერების აქტიურობას და ძალისხმევას, არამედ ორგანიზაციის ყველა წევრის კოორდინირებას დასახული მიზნის მისაღწევად. მიუხედავად იმისა, რომ არ არსებობს ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების ერთიანი ფორმულა, ყველა აღიარებს, რომ მის წარმატებით რეალიზაცია განსაზღვრავს ახალი სტრატეგიის ეფექტიანობას და დაგეგმილი შედეგების მიღწევას.

ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელება კომპანიაში მოი-

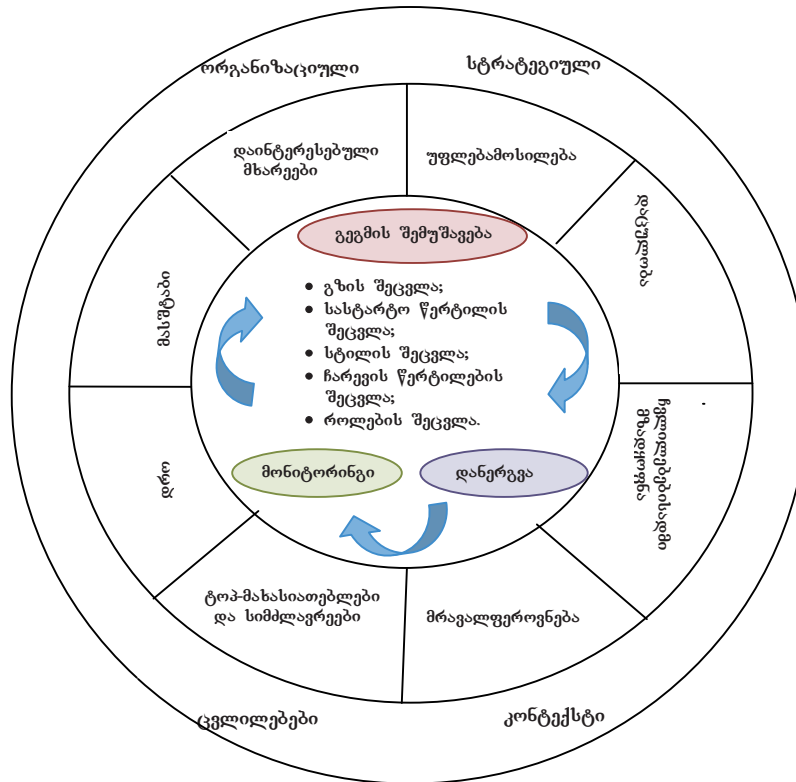
ცავს სამ ეტაპს: პირველ ეტაპზე, ორგანიზაცია ასაბუთებს ცვლილებების განხორციელების აუცილებლობას და გეგმავს მას; მეორე ეტაპზე, ახდენს ცვლილებების რეალიზაციას; მესამე ეტაპზე, აფასებს ცვლილებების შედეგებს. ჰპირველი ეტაპის განხორციელება ყველაზე რთული პროცესია, არსებობს ცვლილებების განხორციელების მრავალი მოდელი, თუმცა ცნობილია, რომ კომპანიების სპეციფიკის გათვალისწინებით, მოდელი, რომელმაც წარმატება მოუტანა ერთ კომპანიას, შეიძლება წარუმატებელი აღმოჩნდეს მეორე კომპანიისთვის. ამიტომ რომელიმე მოდელის პირდაპირ გადმოტანა არც ერთ კომპანიისთვის არ არის მისაღები, მთავარია ორგანიზაციამ შეაფასოს გარე თუ შიგა ვითარება და მხოლოდ ის მისცემს საშუალებას ზუსტად განსაზღვროს, როგორ განხორციელოს ორგანიზაციული ცვლილებები.

ორგანიზაციის ვითარების დასაბუთებული შეფასების საფუძველზე ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების ალტერნატიული გზების შერჩევასა და განხორციელებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ე.წ. ცვლილებების კალეიდოსკოპი (ნახ. 1).¹, რომლის მიხედვით, მას შემდეგ, რაც კომპანია მიიღებს გადაწყვეტილებას ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების შესახებ, პირველ რიგში უნდა შეფასდეს ორგანიზაციის ზოგადი მდგომარეობა და პასუხი გაეცეს შემდეგ კითხვებს: რა უნდა გაკეთდეს, რატომ უნდა გაკეთდეს და როგორ უნდა გაკეთდეს.

შემდეგ უნდა მოხდეს ორგანიზაციის მდგომარეობის, სიტუაციის შეფასება ისეთი კონკრეტული მახასიათებლების მიხედვით, როგორიცაა: ტოპ-მახასიათებლები და სიმძლავრეები, უფლებამოსილებები, მრავალფეროვნება, დაცულობა, ცვლილებების დრო და მასშტაბი, ასევე ცვლილებებისადმი მზადყოფნა.

ორგანიზაციული ცვლილებების შესრულება შეუძლებელია სხვადასხვა აქტივების: ფინანსური, მატერიალური, ორგანიზაციული და ა.შ. და ტოპ-მახასიათებლების (ტექნიკური, ორგანიზაციული, პროფესიული) შეფასების გარეშე, მათ არსებობაზეა დამოკიდებული, როგორ მოახდენს ორგანიზაცია არსებული პოტენციალის ფარგლებში ცვლილებებთან დაკავშირებული ინიციატივების მართვას და მიმდინარე ოპერაციების განხორციელებას. ორგანიზაციული ცვლილებები ხშირად მთავრდება წარუმატებლად, როცა კომპანიას არ გააჩნია საკ-

1 Liam fahey, Robery M. Randall; The portable MBA in strategy; Jhon Wiley & Sons, Inc., 2005; p.520-580.



ნახ. 1 ცვლილებების კალენდოსკოპი

მარისი ტოპ-მანაჯერები (ტექნიკური, ორგანიზაციული, პროფესიული) და აქტივები. ამიტომ, თუ რომელიმე მათგანი საკმარისი არ არის, ცვლილებების განხორციელებისას პირველ რიგში ეს მანაჯერები უნდა შეიქმნას და შემდეგ დაიწყოს ცვლილების პრაქტიკული რეალიზაცია.

ორგანიზაციული ცვლილებების დროს მნიშვნელოვანია იმ ადამიანების უფლებამოსილებების შეფასება, ვინც უშუალოდ ამ პროცესის განხორციელებითაა დაკავებული. უფლებამოსილების შესწავლის საფუძველზე, ზუსტად იქნება შესაძლებელი ისეთი მიდგომების (თანამონაწილეობა, კონსულტაციები, სწავლება) შერჩევა, რომელიც

კომპანიაში უზრუნველყოფს ცვლილებების სასურველი მიმართულებით განხორციელებას.

აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაცია რთული სტრუქტურაა და მასში შემავალ ქვეგანყოფილებებსა და ბიზნეს-ერთეულებს აქვს სხვადასხვა, ერთმანეთისგან განსხვავებული ლოკალური კულტურა. ცვლილებების განხორციელებისას მხედველობაში მისაღებია ამ განსხვავებების შეფასება, რადგან ნებისმიერი ბიზნეს-ერთეული, განყოფილება, ქვეგანყოფილება თუ პროფესიონალური ჯგუფები ნეგატიურად რეაგირებს დირექტივებზე, რომლებიც ზღუდავს მათ ინდივიდუალურობას, მოქმედების თავისუფლებას. ამიტომ ორგანიზაციული ცვლილებების წარმატებით განსახორციელებლად აუცილებელია მათი უნიფიკაცია.

ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებისას, აუცილებელია შეფასდეს, რამდენად ადეკვატურად აკმაყოფილებდა კომპანია დაინტერესებული მხარეების (მომხმარებელი, მომწოდებელი, მესაკუთრე, თანამშრომელი) მოთხოვნებს. თუ ამ მხრივ ორგანიზაციას არ ჰქონდა პრობლემები, ცვლილებების წარმატებისთვის იგი მაქსიმალურად უნდა იყოს შენარჩუნებული, წინააღმდეგ შემთხვევაში ორგანიზაციამ უნდა გაითვალისწინოს და დააკმაყოფილოს მათი ინტერესები.

ხშირად კომპანიაში ორგანიზაციულ ცვლილებების განხორციელებას თან ახლავს გარკვეული ფასეულობის დაკარგვის საფრთხე. მაგალითად, თუ ორგანიზაციას ჰყავს ნიჭიერი მენეჯერი, მაგრამ ორგანიზაციული ცვლილებების გამო მისი დარჩენა აღმოჩნდება საეჭვო, კარგია თუ ხელმძღვანელების მხრიდან შემუშავებული იქნება შესაბამისი ბერკეტები (ამ შემთხვევაში სწავლებისა და ტრენინგის პროგრამები) ფასეული რესურსის გადინების შესაჩერებლად.

ორგანიზაციული ცვლილებების გზების შერჩევისას აუცილებელია წინასწარ გაირკვეს ერთი მხრივ, ცვლილებების სიღრმე და საზღვრები (მასშტაბი), რომელიც უნდა განხორციელდეს ორგანიზაციის კულტურაში, კონკურენტულ სტრატეგიაში, მიზნებში და მეორეს მხრივ, დრო, რა პერიოდშიც უნდა განხორციელდეს ცვლილებები. როცა ორგანიზაციას ცვლილებები მასშტაბურია და დრო მცირეა, მაშინ აუცილებელია რადიკალური რევოლუციური ნაბიჯების გადადგმა, ხოლო საპირისპირო შემთხვევაში ევოლუციური ნაბიჯები უფრო ეფექტურია.

ორგანიზაციული ცვლილებები მიმდინარეობს სწრაფად თუ კომ-

პანია მზადაა ამისთვის, სხვა შემთხვევაში იგი მიმდინარეობს წინააღმდეგობებით. როცა ცვლილებებისადმი ორგანიზაციის მზადყოფნა დაბალია და თან დრო საკმაოდ მცირეა, მაშინ ხშირად აუცილებელი ხდება ძლიერი ხელმძღვანელის დანიშვნა და დირექტიული მართვის სტილის გამოყენება, ხოლო როცა სტრატეგიული ცვლილებების რეალიზაცია არ იზღუდება დროით, მაშინ აუცილებელი ხდება მთელი ძალისხმევის მიმართვა იქითკენ, რომ პერსონალი კარგად გაეცნოს მოსალოდნელ ცვლილებებს, დარწმუნდეს მის აუცილებლობაში, მხარი დაუჭიროს და ჩაერთოს მის განხორციელებაში.

ფორმალური ორგანიზაციის მდგომარეობის შეფასების შემდეგ კომპანია ირჩევს ცვლილებების განხორციელების სხვადასხვა ვარიანტებს ცალკეული პრობლემის მიხედვით. გამოყოფენ ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების შემდეგ მიმართულებებს: გზის შეცვლა, სასტარტო წერტილის შეცვლა, სტილის შეცვლა, ჩარევის წერტილების შეცვლა, როლების შეცვლა.

ორგანიზაცია არსებული მდგომარეობის (გზის) შეცვლისთვის იყენებს ორ მიდგომას: ტრანსფორმაცია და სრულყოფა. ტრანსფორმაციული ცვლილებები ფუნდამენტური ხასიათისაა და ძირითად ხორციელდება ორი გზით: ევოლუციური და რევოლუციური. ევოლუციური გულისხმობს ტრანსფორმაციულ ცვლილებებს, რომლის რეალიზაცია ხდება თანდათან სხვადასხვა ეტაპის განხორციელებისა და ურთიერთდაკავშირებული ინიციატივების მიხედვით. ჩვეულებრივ იგი სრულდება გეგმის მიხედვით, აქტიური ფორმით და ცვლილებებზე პასუხით. რევოლუციური გულისხმობს ტრანსფორმაციულ ცვლილებებს, რომლებიც სრულდება ერთდროული ინიციატივების შესრულებით სხვადასხვა ფრონტზე და ძალიან მოკლე პერიოდში. ხშირად იგი არის იძულებითი და რეაქციული, კონკურენტულ გარემოში მიმდინარე მკვეთრი ცვლილებების გამო. სრულყოფა არ მოითხოვს ფუნდამენტურ ცვლილებებს და შეიძლება განხორციელდეს ორი გზით: ადაპტაცია და რეკონსტრუქცია. ადაპტაცია გულისხმობს ნაკლებად ტრანსფორმაციულ ცვლილებებს, რომელიც სრულდება ნელა, ეტაპობრივად წარმოქმნილი ინიციატივების შესრულებით. რეკონსტრუქცია უფრო გადამწყვეტია, იგი ორგანიზაციის მოქმედების ხერხია, რომლის შედეგადაც ორგანიზაციაში ხდება რადიკალური ცვლილებები. ამ ვარიანტების განხილვის დროს მენეჯერებმა უნდა განსაზღვრონ სტრატეგიული ცვლილებების განხორციელების რომე-

ლი გზა შეარჩიონ, რომ მიაღწიონ სასურველ შედეგებს. თუ ორგანიზაციას გააჩნია საკმარისი რესურსები, ჩვევები, ცოდნა ან ფინანსები საბოლოო მიზანი შეიძლება იყოს ტრანსფორმაცია და პირიქით, თუ ორგანიზაცია კრიზისშია და მისი შემოსავლები მკვეთრად მცირდება, მაშინ ორგანიზაციამ შეიძლება დაიწყოს სრულყოფით და მხოლოდ შემდგომ განახორციელოს ტრანსფორმაციული ცვლილებები.

მორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელება შეუძლებელია მხარდამჭერი სისტემებისა და ბერკეტების გამოყენების ანუ ჩარევის წერტილების შეცვლის გარეშე. ნებისმიერ ორგანიზაციაში არსებობს ურთიერთდაკავშირებული და ურთიერთდამოკიდებული ტექნიკური (სტრუქტურები და სისტემები), პოლიტიკური (ვინ ზემოქმედებს, რაზე ზემოქმედებს და ვისზე ზემოქმედებს) და კულტურული სისტემები. ყველა სისტემაში მიმდინარე ცვლილებები უნდა იყოს ერთმანეთთან შეთანხმებული, რადგან ერთ სისტემაში მიმდინარე ცვლილება მოითხოვს ცვლილებებს მასთან დაკავშირებულ სხვა სისტემებში. მაგალითად, როცა კომპანია ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებაში იყენებს სრულყოფის მიდგომას და მიზნად ისახავს მწარმოებლურობის ამაღლებასა და გაყიდვების გაზრდას, სასურველი შედეგების მისაღწევად აუცილებელია შეიცვალოს ნახალისების სისტემა, რათა მომუშავეებმა მიაღწიონ საჭირო შედეგებს, ასევე მომუშავეების ჩართულობის ფორმები (ორგანიზაციული სტრუქტურა და კონტროლის სისტემები), რათა შეიცვალოს სამუშაოს შესრულების ძველი ხერხები და ა.შ.

ორგანიზაციული ცვლილებები მოითხოვს სასტარტო წერტილის შეცვლას ანუ იმ ადგილის შეცვლას, საიდანაც უნდა დაიწყოს ორგანიზაციული ცვლილებები. ცნობილია ცვლილებების განხორციელების ოთხი გზა: ზევიდან ქვევით, ქვევიდან ზევით, პილოტური პროექტების შექმნითა და ინდივიდუალური (პრაქტიკული) ილეთების შექმნით. პირველი სამი გზა კარგად ცნობილია. პირველი მიდგომის - ზევიდან ქვევით - დროს ცვლილებების ინიციატივა მოდის ტოპ-მენეჯერებისაგან, რომლებიც ასევე ახორციელებენ მის შესრულებაზე კონტროლს. მეორე მიდგომის - ქვევიდან ზევით - დროს ცვლილებები იწყება საშუალო ან დაბალ დონეზე და აძლიერებს სხვადასხვა დონეზე მომუშავე პერსონალის პასუხისმგებლობას ცვლილებების ინიცირებაზე და რეალიზაციაზე. მის მიზანს წარმოადგენს მომუშავეების სულ უფრო მეტი რაოდენობის ჩართვა ამ პროცესში. მესამე მიდგომის - პილოტური

პროექტების - შექმნის დროს, ცვლილებები მიმდინარეობს ერთ ფუნქციურ განყოფილებაში, ქვეგანყოფილებაში ან პროცესში. მეოთხე მიდგომის – ე.წ. პრაქტიკული ილეთების შექმნის - დროს, (იგი შედარებით ნაკლებად არის ცნობილი), ცვლილებებს ბიზნეს-ერთეულებში ან ქვეგანყოფილებებში იწყებს ერთი ადამიანი. მაგალითად, გაყიდვების მენეჯერმა შეიძლება შეცვალოს ხერხი, რომლის საშუალებით მისი გამყიდველები ზეგავლენას ახდენდნენ ახალ მყიდველებზე.

ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებისას მენეჯერები იყენებენ სხვადასხვა მართვის სტილს ან მათ კომბინაციას. მართვის სტილი შეიძლება შეიცვალოს ურთიერთანამშრომლობის მაღალი ხარისხიდან დირექტიულობის მაღალ ხარისხამდე. ზოგადად, ორგანიზაცია ირჩევს ცვლილებების მართვის ხუთ სტილს: პირველი სტილი დაფუძნებულია გათვითცნობიერებასა და კომუნიკაციაზე. ამ დროს გამოიყენება მცირე ჯგუფისათვის ინსტრუქტაჟი, სადაც ხდება ახსნა და მსჯელობა ცვლილებების შესახებ, ამით ხელმძღვანელები ცდილობენ თანამშრომლებში მიაღწიონ ცვლილებების არსის ბოლომდე გაგებას და მათ მიეცანას იმ დონემდე, რომ ისინი მზად იყვნენ ცვლილებებისთვის; მეორე სტილი - თანამშრომლობაზე. ამ დროს გამოიყენება თანამშრომლების ფართოდ ჩართვა დისკუსიებში, სადაც განიხილება პრობლემები იმასთან დაკავშირებით თუ რა უნდა შეიცვალოს და როგორ; მესამე სტილი – თანამაწილეობაზე. ამ დროს გამოიყენება თანამშრომლებთან კონსულტაციები იმასთან დაკავშირებით, როგორ განხორციელდეს ცვლილებები; მეოთხე სტილი – მიმართულებაზე. ამ დროს ხელმძღვანელები რომლებიც ახდენენ ცვლილებების რეალიზაციას, იღებენ გადაწყვეტილებებს. ლიდერები კი სრულად იყენებენ თავის უფლებამოსილებას ცვლილებების გარკვეული მიმართულების ხელმძღვანელობაში; მეხუთე სტილი – ძალაუფლების გამოყენებაზე. ამ დროს ხელმძღვანელები იყენებენ ძალაუფლებით მინიჭებულ უფლებამოსილებას ცვლილებების განხორციელებაში. ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის სტილის შერჩევა დამოკიდებულია ცვლილებების მასშტაბზე, დროზე, ორგანიზაციის წევრების მზადყოფნაზე. ცნობილია, რომ თუ ორგანიზაციას აქვს ცვლილებების განხორციელების მცირე დრო და დიდი მასშტაბი, მაშინ უპრიანია მართვის მეოთხე და მეხუთე სტილის გამოყენება და პირიქით, თუ ორგანიზაციას აქვს ცვლილებებისათვის საკმარისი დრო, მაშინ მაღალ შედეგს იძლევა პირველი, მეორე, მესამე ვარიანტები.

ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებას კომპანიებში ახდენენ სხვადასხვა ადამიანები, საპროექტო გუნდები, ოპერატიული ჯგუფები და ა.შ., მათი როლი ორგანიზაციაში შეიძლება იყოს განსხვავებული: მაგალითად, ისინი შეიძლება იყვნენ კომპანიის ხელმძღვანელები, გენერალური ან მაღალი დონის სხვა მენეჯერები, მაგრამ ორგანიზაციული ცვლილების პერიოდში გახდნენ ცვლილებების ინიციატორი ლიდერები, ან არ იყვნენ აღნიშნულ თანამდებობებზე და წარმოადგენდნენ რიგით მუშაკებს, მაგრამ ცვლილებების პროცესში შეასრულონ ლიდერის როლი, ან კიდევ, ცნობილია, რომ კომპანიები, საქმიანობის პროცესში, ხშირად იყენებენ გარე კონსულტანტების მომსახურებას, რომლებიც სთავაზობენ რეკომენდაციებს. ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესში შეიძლება ეს ადამიანები აქტიურად ჩაერთონ გუნდის შემადგენლობაში, რომელიც ამ პროცესის შესრულებას ახდენს. ასევე, შეიძლება კომპანიაში ცვლილებების რეალიზაციის დროს შეიქმნას სპეციალური გუნდი, რომელიც დაკომპლექტებული იქნება ფუნქციური მიმართულებების (მარკეტინგი, წარმოება, ადამიანური რესურსები) ხელმძღვანელებისგან, რომლებიც თავის თავზე იღებენ ორგანიზაციულ ცვლილებებთან დაკავშირებულ ცალკეული პროგრამებისა და პროექტების შესრულებაზე პასუხისმგებლობას. განსაკუთრებით მაშინ, როცა ისინი ემთხვევა ფუნქციური ქვეგანყოფილებების საქმიანობის სფეროებს.

უნდა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციული ცვლილებების თითქმის ორი მესამედი მთავრდება მარცხით. რაც დიდ დაღს ასვამს კომპანიებს. გარდა ფულის, რესურსებისა და დროისა, ისინი კარგავენ ადგილს ბაზარზე და ხშირად იძულებული ხდებიან გავიდნენ ბიზნესიდანაც კი. კომპანიის მენეჯერების უმეტესობა ამის მიზეზად ხშირად მომუშავეების მხრიდან წინააღმდეგობას ასახელებს. ორგანიზაციული ცვლილებები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მომუშავეების ემოციურ მდგომარეობაზე და ქცევაზე. კუბლერ-როსის მოდელის- “Grief Model” მიხედვით, არსებობს თანამშრომლების ემოციური მდგომარეობის გამოხატვის ოთხი ფაზა: უარყოფა, წინააღმდეგობა, ძიება, მზადყოფნა. პირველი ემოციური ნაბიჯი თანამშრომლების ნაწილის მხრიდან არის ცვლილებებზე უარი, მის მიმართ უნდობლობა და შიში იმისა, რომ აღნიშნული პროცესი მათთვის არ იქნება სასარგებლო. ამიტომ ამ ფაზაში მნიშვნელოვანია მათი შიშის გაქარწყლება, ინიციატივების შემუშავება ნდობის აღდგენისათვის. თუ ეს მომენ-

ტი დაძლეული არ იქნება, იწყება მეორე ემოციური ნაბიჯი-ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა. იგი არის ჩვეულებრივი მოვლენა და ბუნებრივი რეაქცია ცვლილებებზე. მონინააღმდეგეები ცდილობენ შეაფერხონ და შეანელონ ეს პროცესი სხვადასხვა ფორმით. ყველაზე მარტივი ფორმაა, როცა თანამშრომლების ერთი ჯგუფი უკმაყოფილებას გამოხატავს ხმამაღლა და უარს ამბობს ნებისმიერ აქტივობაზე. მეორე ფორმის მიხედვით, ისინი შეიძლება სიხარულით შეხვდნენ ცვლილებებს, მაგრამ მას შემდეგ რაც გაიგებენ, რომ იგი მოითხოვს დიდ დროსა და ძალისხმევას, სარგებლობენ გაურკვევლობით, გამუდმებით სვავენ ერთი და იგივე კითხვებს და დაბნეულობის გამოხატვით ეწინააღმდეგებიან მას. მესამე ფორმის მიხედვით, რომელიც ყველაზე საშიშ ფორმად არის მიჩნეული, მონინააღმდეგეები ენთუზიაზმით უჭერენ მხარს ცვლილებებს, გვევლინებიან მოხრეებად, მაგრამ როგორც კი ჩაერთვებიან ცვლილებებთან დაკავშირებული რომელიმე პროექტის განხორციელებაში, აღმოჩნდება, რომ არაფერს ცვლიან და ტოვებენ ყველაფერს ისე, როგორც ძველად იყო. ამ ეტაპზე მნიშვნელოვანია შემუშავდეს წინააღმდეგობის დაძლევის გზები. იძულებითი ფორმების გამოყენება, რომ თანამშრომლები თავისი სურვილის წინააღმდეგ გახდნენ ცვლილებების მხარდამჭერები და მონაწილეები, ითვლება არაეფექტურად. უფრო მისაღებ ფორმებად ითვლება ცვლილებებთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებების მიღებაში მონინააღმდეგეების თანამონაწილეობა, არასურველი ინფორმაციის გავრცელების თავიდან აცილების მიზნით მათი მაქსიმალური ინფორმირება და კომუნიკაცია, მოლაპარაკებები და შეთანხმებები, ცალკეული პიროვნებებისადმი გარკვეული როლის მინიჭება და სხვადასხვა კომისიებში, ჯგუფებში ჩართვა, მონინააღმდეგეების იმ ქმედების ნახალისება, რომელიც ცვლილებების განხორციელებას უწყობს ხელს და ა.შ. მას შემდეგ, რაც მომუშავეები მიხვდებიან, რომ მათ არ სურთ ან არ შეუძლიათ ცვლილებების შეჩერება, იწყება მესამე ემოციური ნაბიჯი - ძიება. ამ დროს მომუშავეები იწყებენ მათი როლების, როგორც ინდივიდუალური, ასევე ჯგუფური, შესწავლას, ამ ეტაპზე გადაუჭრელი საკითხები, რომლებიც მათთვის მიუღებელია, ზუსტდება, კონსულტაციები მნიშვნელოვნად უწყობს მათი განწყობისა და ქცევის შეცვლას. მეოთხე ანუ საბოლოო ნაბიჯი გამოხატავს თანამშრომლების მზადყოფნას ცვლილებებისათვის, ამ ეტაპზე ყოფილი მონინააღმდეგეებიც და მომხრეებიც ერთიანი ძალებით ცდილობენ მიაღწიონ ცვლილებების წარმატებით განხორციელებას.

ბიზნესი, მენეჯმენტი, მარკეტინგი

ამრიგად, ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელება საკმაოდ რთული და მტკივნეული პროცესია, განსაკუთრებით მაშინ, თუ კომპანიები მას მიმართავენ იშვიათად და მასშტაბურად, თუმცა თუ ისინი, მუდმივად მიმართვენ ორგანიზაციულ ცვლილებებს და ყოველთვის ადეკვატურად პასუხობენ გარე თუ შიგა გამოწვევებს, დროსა და ენერგიას არ იშურებენ რეაგირება მოახდინონ ნებისმიერ სიახლეზე, აღწევენ დიდ წარმატებას და ინარჩუნებენ პოზიციებს ბაზარზე.

გამოყენებული წყაროები:

1. http://www.en.wikipedia.org/wiki/Change_management
2. <http://www.change-management.com/change-management-process>
3. http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm/ Kotter's 8-Step Change Model
4. <http://www.organizedchange.com/decide.htm/>