

KOMUNIKIMI SI NJË ELEMENT KYÇ NË MANAXHIMIN E NDRYSHIMIT

Gentisa Furxhi

*Departamenti i Menaxhimit, FE, Universiteti "Fan S.Noli", Korçë-Shqipëri
e-Mail: gfurxhi@gmail.com*

Fadil Osmani

*Departamenti i Marketingut-Njësia e BN "PTK", Prishtinë-Kosovë
e-Mail: fadil.osmani@gmail.com*

Abstrakt Efektiviteti i programeve të ndryshimit varet nga cilësia e komunikimit. Komunikimi ka një ndikim të madh mbi suksesin e procesit të ndryshimit, i cili influencon sesa efektivisht një organizatë adaptohet ndaj një ndryshimi. Dihet se është shumë e rëndësishme të komunikohet vizioni i ndryshimit sepse ai luan një rol të madh drejt udhëheqjes së ndryshimit. Manaxherët nëpërmjet komunikimit mund të identifikojnë rezistencën aktive të punonjësve. Kështu, ata mund të shpjegojnë pse ndryshimi është i rëndësishëm dhe pse organizata duhet t'a ndërmarrë atë. Në këtë punim, ne do mundohemi të shpjegojmë rolin e komunikimit në manaxhimin e ndryshimit dhe strategjitë e përdorura në komunikim.

Nuk ka një formulë magjike të "çfarë, pse, kur dhe kush" në komunikim që të sigurojë përgjigje të gatshme për çdo situatë. Ne do përpiqemi të shpjegojmë se është e rëndësishme t'i jepet vëmendja e duhur se i gjithë informacioni i rëndësishëm është kërkuar dhe është marrë nga manaxherët e ndryshimit dhe se ata do i japin një rëndësi të veçantë informacionit që do u komunikojnë të tjerëve. Gjithashtu, ne do shpjegojmë pse heshtja organizative është një barrierë madhore për ndryshimin.

Në fund do japim disa të dhëna të një studimi që kemi realizuar në organizatat e Rajonit të Korçës (Shqipëri), mbi aspekte të cilësisë së programeve të komunikimit në manaxhimin e ndryshimit.

Fjalë kyç: manaxhimi i ndryshimit, programe të komunikimit, rezistencë.

COMMUNICATION AS A KEY ELEMENT IN CHANGE MANAGEMENT

Abstract The effectiveness of change management program is depended on the quality of communication. Communication has an important impact on the success of change process that can influence how effectively an organization adjusts to a change. It is noted that it is very important to communicate the vision because it plays a vital role to lead the change. Managers through communication can detect the active resistance of employees. So, they can explain why the change is needed and why the organization have to undertake the change. In this paper, we are going to explain the role of communication in change management and the strategies used in communication.

There is not a magic formula about "what, why, when and who" of communication that provide ready answers for all situations. But we will try to explain that is important to give adequate attention to ensure that all the relevant information is sought and it is attended by change managers and they will pay a careful attention to the information that they need to communicate to the others. Also, we will explain why the organizational silence is a major barrier to change.

At the end we will show some indexes of a study we have undertaken in businesses of Korca's Region (Albania) on the aspects of a quality communication program in change management.

Keywords: change management, communication programs, resistance.

1. Rëndësia e të kuptuarit të komunikimit gjatë menaxhimit të ndryshimit

Një parim i rëndësishëm i ndryshimit është komunikimi. Njerëzit duhet të mbahen të informuar plotësisht në çdo hap të një projekti të madh ndryshimi. Përfshirja e njerëzve në ndryshim shpesh nënkupton pak më shumë se thjesht mbledhja e tyre për të shpërndarë mesazhet e fundit. Ajo që realisht nevojitet është një nivel më i thellë përfshirjeje. Manaxherët më të mirë të ndryshimit përdorin aftësi të shkëlqyera për të nxjerrë zgjidhjet nga njerëzit, jo vetëm për një iniciativë ndryshimi specifike, por këtë e bëjnë në mënyrë të vazhduar me qëllim që të krijojnë një kulturë të orientuar nga ndryshimi. Dhe teknikat që ata përdorin në vetvete janë të thjeshta. Disa nga pyetjet që përdorin ata janë:

- ✓ Çfarë mendimi keni ju?
- ✓ Çfarë përfitime mendoni se mund të arrihen nëse bëjmë X veprim?
- ✓ Si do t'a zbatojë këtë ide në fushën tënde?, etj.

Nëpërmjet gjetjes së zgjidhjeve apo përmirësimit të tyre nga njerëzit të cilët do i përdorin ato, përpjekjet për rezistencë reduktohen në mënyrë të ndjeshme.

Rezistenca mund të ndalohet nëpërmjet kërkimit që punonjësit të citojnë përfitimet që vijnë prej tij. Ata janë të shpejtë të listojnë kundërshtimet ndaj ndryshimit. Pra, kjo bën të mundur që pronësia e ndryshimit të ndihet dhe tek punonjësit më tepër sesa të duket si diçka që ofrohet nga lart-poshtë.

Manaxherët jo efektivë të ndryshimit argumentojnë rezistencën e të punësuarve. Ata përpiqen më shumë të shesin nevojën për ndryshim, e cila vetëm sa rrit rezistencën ndaj tij. Një strategji më e mirë është t'ju kërkohet punonjësve të lenë mënjanë mospranimet dhe të bëjnë një listë nëse munden të përfitimeve që ata shohin se mund të vijnë nga ndryshimi. Njerëzit janë më të prirur të pranojnë një ndryshim nëse ata i krijojnë vetë përfitimet (i thonë me fjalët e tyre). Manaxherët e aftë të ndryshimit kthejnë çdo mospranim, duke pyetur: "Si do t'a zgjidhnit ju këtë çështje?" "Çfarë do të bënit ju për të kapërcyer këtë pengesë?". Çelësi këtu është që të vazhdohet të shtyhet pronësia e ndryshimit tek punonjësit.

1.1. Menaxhimi i ndryshimit si art

Në çdo aspekt të jetës dhe të biznesit, ndryshimi ekziston. Ndryshimi është i nevojshëm në mënyrë që të perfomohet gjithmonë e më mirë. Në organizatat e biznesit, nevoja për ndryshim nuk është vetëm për të përmirësuar shpërndarjen e shërbimeve tek klientët, por tek menaxhimi i organizatës. Ndryshimi duhet të realizohet për të përmirësuar gjendjen aktuale dhe duhet të jetë i vazhdueshëm.

Menaxhimi i ndryshimit është rritur si rezultat i rritjes së shpejtë të teknologjisë dhe zhvillimit kostant të risive. Sistemet dhe proceset organizative riprodhohen, dhe kjo bën të mundur që organizata ti bëjë gjërat më shpejt dhe të ketë akses më të lehtë për të kuptuar se çfarë duan konsumatorët e saj. Në të njëjtën kohë, organizata e ka

më të lehtë të kuptojë se çfarë duan të punësuarit si dhe cilat janë pritjet e organizatës për të ardhmen.

Ndryshimi duket si i lehtë, por nuk është. Ndryshimet në menaxhim nuk mund të bëhen me kalimin e kohës, është art bërja e tyre. Kërkohen aftësi për atë që do e zbatojë ndryshimin. Ndryshimet në menaxhim mund të shihen si lëvizje drastike, por disa i shohin në mënyrë pozitive, në kuptimin e përmirësimit të gjendjes së organizatës. Në organizata, ka anëtarë të cilët i bëjnë rezistencë ndryshimit. Kur ekziston një ngadalësim në aftësinë e organizatës për t'i shërbyer ose për të investuar në një iniciativë të re, nevoja për ndryshim duhet të ndjehen dhe ndryshimi duhet të ndodhë menjëherë. Arti i menaxhimit të ndryshimit është një proces i gjerë dhe kërkon ekspertizë profesionale për t'u prezantuar. Nuk është një aftësi e lehtë, pasi kërkon rezultate subjektive tek vështrimi i rezultateve sasiore që ndryshimi do sjellë në kënaqësinë e konsumatorëve dhe në shpërndarjen e shpejtë të veprimeve apo shërbimeve.

1.2. Vlerësimi i menaxhimit të ndryshimit nëpërmjet cartoons

Në çdo aspekt të jetës dhe të biznesit, ndryshimi ekziston. Ndryshimi është i nevojshëm në mënyrë që të performohet gjithmonë e më mirë. Në organizatat e biznesit, nevoja për ndryshim nuk është vetëm për të përmirësuar shpërndarjen e shërbimeve tek klientët, por tek menaxhimi i organizatës. Ndryshimi duhet të realizohet për të përmirësuar gjendjen aktuale dhe duhet të jetë i vazhdueshëm. Menaxhimi i ndryshimit është rritur si rezultat i rritjes së shpejtë të teknologjisë dhe zhvillimit kostant të risive. Sistemet dhe proceset organizative riprodhohen, dhe kjo bën të mundur që organizata ti bëjë gjërat më shpejt dhe të ketë akses më të lehtë për të kuptuar se çfarë duan konsumatorët e saj. Në të njëjtën kohë, organizata e ka më të lehtë të kuptojë se çfarë duan të punësuarit si dhe cilat janë pritjet e organizatës për të ardhmen.

Që një organizatë të realizojë një ndryshim në mënyrë efektive, është e rëndësishme që pjesëtarët e saj të kuptojnë rëndësinë e ndryshimit. Me fjalë të tjera do të thoshim se, punonjësit e organizatës duhet të kuptojnë se ndryshimi që nevojitet të ndërmerret do të sjellë përfitime si për organizatën dhe individët brenda saj. Pra, çdo organizatë duhet të punojë fort për të modifikuar sjelljen në mënyrën e përshtatshme. Nëse një organizatë përpiqet të ndërmarrë një ndryshim i cili është i keq ose i cili nuk mbërrin në mënyrë pozitive tek organizata, atëherë do jetë shumë e vështirë ose pothuajse e pamundur t'a zbatosh këtë ndryshim pa patur rezistencë të fortë.

Ndaj është e rëndësishme që për të arritur tek kuptimi i ndryshimit së pari duhet që ai të shpjegohet dhe të komunikohet përfitimet si për individët dhe për organizatën që derivojnë nga ai.

Jeanenne LaMarsh¹ ka thënë: "Natyra e biznesit sot, presionet e krizës ekonomike dhe zhvillimi i shpejtë i teknologjisë tregon se bizneset do të jenë në një stad ndryshimesh. Manaxhimi ka përgjegjësinë të zhvillojë aftësinë, strukturën dhe dëshirën për të përdorur një metodologji solide për manaxhimin e ndryshimit. Punonjësit kanë gjithashtu përgjegjësinë e tyre. Ata kanë nevojë të pranojnë se mbase e gjithë karriera e tyre profesionale do jetë në një mjedis ndryshimi të vazhdueshëm. Bashkëpunimi me këto ndryshime, ndërtimi i një kapaciteti të brendshëm pranues dhe adaptues ndaj ndryshimit, dhe pranimi i roleve gjatë procesit të ndryshimit është vendimtare për ata dhe për organizatat për të cilat ata punojnë."

Sesi njerëzit marrin informacionin varet nga humori, personaliteti, edukimi dhe stili i tyre i të menduarit. Nuk do të thotë se komunikimi mund të jetë vetëm i shkruar apo i folur. Ka mënyra të ndryshme sesi mund të merret mesazhi. Megjithëse, pjesa më e madhe e njerëzve janë më të mirë me fjalët e shkruara dhe të tjerët me komunikimin verbal, disa lidhen me mirë me pikturat, grafikët apo kartonat. Organizatat e biznesit duhet të jenë në gjendje të adresojnë menaxhimin e ndryshimit në mënyra të ndryshme, si ndryshojnë personalitetet. Pikturat ose grafikët flasin vetë. Shpesh, është më e lehtë dhe më e shpejtë të kuptosh pamjet vizuale sesa të lexosh artikuj. Përdorimi i një apo dy fjalive është shpesh i mjaftueshëm për të shpjeguar një grafik. Njerëzit në organizatë duhet të jenë të bindur, në mënyrë të veçantë nëse menaxhimi i ndryshimit ka qenë i propozuar. Një mënyrë për të kuptuar më mirë mesazhet komunikimi i tyre është nëpërmjet grafikëve. Ata mund të prezantohen gjatë mbledhjeve, seminareve trajnuese dhe mund të vihen në postera tek tabelat e organizatës. Kjo mënyrë e prezantimit të menaxhimit të ndryshimit është e rehatshme për liderat për të shpërndarë informacionin, në fazën fillestare, për ata që i bëjnë rezistencë ndryshimit. Një person, i cili i bën rezistencë ndryshimit fillon e kupton gradualisht ndryshimin, nëse e shikon herë pas herë, gjen kuptimin e mesazhit dhe më vonë ndjehet rehat me ndryshimin. Menaxhimi i ndryshimit i sjellë nëpërmjet kartonave është një ndihmë që ndihmon menaxhimin të komunikojë strategjinë e tij në një mënyrë argëtuese dhe me humor. Në këtë mënyrë menaxhimi ka një mënyrë më të lehtë për të shpërndarë informacionin dhe pa i shtyrë njerëzit t'a lexojnë atë. Ata thjesht shohin kartonat e menaxhimit të ndryshimit dhe ri-mendojnë. Cilësia e komunikimit ka një ndikim të rëndësishëm mbi suksesin ose jo të ndryshimit.

¹ Jeanenne LaMarsh, Changing the Way We Change, 1995

2. Tiparet e rrjetave të komunikimit dhe strategjitë e komunikimit

Komunikimi është një proces kyç që ndikon tek efektiviteti i organizatës për t'ju përshtatur ndryshimit. Katër janë tiparet e rrjetave të komunikimit që duhet të merren në konsideratë: drejtimi, roli, përmbajtja, dhe kanali.

Morissin dhe Milliken mendojnë se organizatat krijojnë një lloj paradoksi në të cilin pjesa më e madhe e punonjësve e njohin të vërtetën rreth problemeve dhe çështjeve më shqetësuese, por kanë frikë t'u a thonë me zë të lartë epnoreve. Ata i referohen opinioneve që të gjithë punonjësit i ruajnë në "heshtjen organizative", të cilën e shohin si një pengesë të madhe në ndryshimin dhe zhvillimin organizativ. Në praktikë punonjësit ndihen më rahat nëse nuk i shprehin pikëpamjet e tyre. Sipas Morrison dhe Milliken; klima e heshtjes organizative zhvillohet kur:

1. Eprorët i tremben reagimit negativ të vartësve dhe zgjedhin ose t'a anashkalojnë ose nëse ka mundësi t'a transformojnë dhe të mohojnë vërtetësinë e burimit.
2. Eprorët kanë të tilla marrëdhënie me vartësit që u mundeson atyre mosmarrjen e reagimeve të këtyre të fundit.
 - Punonjësit janë shumë egocentrike.
 - Eprorët i kanë frenat e organizatës në dorë dhe nuk kanë besim tek përgjigjet që vartësit e tyre do t'u jepnin pyetjeve të tyre.
 - Organizata nuk vepron si një njësi e vetme

2.1. Drejtimi

Menaxhimi i ndryshimit shpesh është konsideruar si një proces "nga lart- poshtë", ata që janë përgjegjës për menaxhimin e ndryshimit informojnë të tjerët që janë në nivelet më poshtë rreth nevojës për ndryshim, çfarë do të ndodhë dhe çfarë kërkohet prej tyre. Megjithatë, kërkohet një komunikim në nivelet e larta, i cili i pajis menaxherët me informacionin që ata kërkojnë që të qartësojnë nevojën për ndryshim dhe për të zhvilluar dhe zbatuar një program ndryshimi. Dërguesit transmetojnë mesazhet lart në hirearkinë e organizatës dhe dërgojnë informacionin që ata e perceptojnë që do jetë i rëndësishëm dhe që favorizon performancën e tyre (apo njësisë së tyre). Nëse është e mundur, ata fshijnë atë pjesë të informacionit që nuk është në favor të tyre. Si pasojë, njerëzit në nivelet lart nuk mund të marrin dot të gjithë informacionin që mund të jetë i rëndësishëm ndaj çështjeve që duhen menaxhuar.

Dërguesit që transmetojnë mesazhet në nivelet më poshtë, kanë një tendencë që të fshehin çdo informacion që ata mendojnë se nuk është i rëndësishëm në mënyrë direkte për detyrat e vartësve. Kjo sjellje mund të sjellë probleme kur menaxherët e ndryshimit dështojnë tek dërgimi i informacionit që mund të kishtë ndihmuar të tjerët të kuptonin nevojën për ndryshim, apo t'i kishte ndihmuar ata të ndiheshin më të përfshirë në procesin e ndryshimit.

Gjithashtu edhe cilësia e komunikimit anësor ka ndikim të rëndësishëm mbi nivelin e performancës të organizatës dhe aftësisë së saj për të ndryshuar e për të sjellë risi. Studiuesit janë të gjithë në dakort me faktin se komunikimi i hapur dhe intensiv midis njerëzve brenda dhe midis grupeve është një kërkesë thelbësore për një përmirësim të vazhdueshëm. Kjo formë e ndarjes së informacionit, ndihmon për identifikimin e problemeve dhe zhvillimin e mundësive të reja. Kur grupet punojnë në izolim, me njerëz që ndajnë me njëri-tjetrin minimumin e informacionit, ndryshimi është shumë i ngadalshëm. Komunikimi i varvër ndërdepartamental krijon ndjenjën e izolimit dhe pakënaqësisë dhe sjell një nivel të ulët të përfshirjes në procesin e vendimmarrjes.

2.2. Roli

Natyra e asaj se çfarë komunikohet ndikohet nga roli që anëtarët e organizatës zenë. Natyra e marrëdhënieve të një personi që ka disa role është e rëndësishme; një person mund t'i komunikojë disa gjëra një kolegu që nuk mund t'ja komunikojë një konsulenti të jashtëm, një auditori, një anëtar të një departamenti tjetër, bosit të tyre, një vartësi, apo një konsumatori.

Natyra e rolit mund të jetë një përcaktues i rëndësishëm nëse ai që e mban këtë rol do jetë një i izoluar ose pjesëmarrës në punët e organizatës. Disa role janë më të izoluar se të tjerët, një financier mund të jetë më i përfshirë brenda organizatës sesa një person i shitjes që është përgjegjës për territorin e largët. Disa të punësuar për shkak të pozicionit të tyre mund t'a kenë të vështirë që të komunikojnë me të tjerët dhe mund të jenë të privuar nga mundësitë për të mësuar. Ndaj, organizata duhet të krijojë mundësi dialog, ndarjen dhe mbajtjen (depozitimin) e feedback-ut, që janë shumë të rëndësishme në situata që karakterizohen nga pasiguria e ndryshimit. Kur planifikohet të komunikohet me njerëzit rreth ndryshimit të propozuar është e rëndësishme të merren në konsideratë ata që zenë rolet e izoluar. Njerëzit që ndjehen se kanë qënë të lënë pas dore ose të përjashtuar mund të jenë më të tjetërsueshëm sesa ata që ndjehen se janë në një pozicion për të marrë pjesë në ndryshim.

Disa anëtarë të organizatës zenë role që janë në kufi, që ju mundëson atyre të transferojnë informacion nga një zonë tek një tjetër. Përshembull, njerëzit e shitjes, zhvilluesit e produktit zenë role që lidhin organizatën me ambjentin e gjerë. Informacioni kritik shpesh kalohet brenda organizatës nëpërmjet kontakteve informale e individuale dhe se ata persona që zenë rolet që janë në kufi, të cilët e zotërojnë këtë informacion mund të mos jenë njerëzit që e përdorin këtë informacion si bazë për menaxhimin e ndryshimit. Atyre mund t'ju duhet të pasojnë informacionin e tyre tek të tjerët që janë në një pozicion më të mirë për t'u përgjigjur. Megjithatë, këta "të tjerët" mund të mos e dallojnë rëndësinë e informacionit ose mund të marrin një mesazh i ndryshëm nga ai që autori ka dashur të përcjellë.

Shtrembërimi mund të ndodhë sepse informacioni ka kaluar nga personat që janë në një pozicionin të interpretojnë dhe të fshijnë informacionin para se t'a transmetojnë tek të tjerët. Pothuajse çdokush në një organizatë në një farë kuptimi e bën këtë rol, por disa role ju ofrojnë mbajtësve të tyre pushtet të konsiderueshëm të kontrollojnë përmbajtjen dhe kohën e informacionit që u kalohet marrësve të vendimeve. Menaxherët e ndryshimit duhet të shqetësohen se kush e kontrollon rrjedhjen e informacionit që është i rëndësishëm për ata. Një mënyrë për të reduktuar varësinë ndaj këtyre personave është të krijohet një element tepricë në rrjetin e komunikimit, dmth të kesh mundësi të marrësh informacionin nga më shumë se një burim.

2.3. Përmbajtja

Informacioni mund të jetë i brendshëm ose i jashtëm. Duhet t'i kushtohet rëndësi informacionit të jashtë organizatës dhe integritet të tij me informacionin që është në dizpozicion në mënyrë rutine për anëtarët e organizatës. Një problem i zakonshëm, megjithatë, është se ky informacion i jashtëm shpesh është jo familjar, dhe përgjigjia ndaj tij shpesh të çon drejt përçarjes dhe pasigurisë. Rrjedhimisht, anëtarët e organizatës preferojnë më tepër informacionin e brendshëm familjar që është më i lehtë të intëgrohet në modelet ekzistuese që janë përdorur për t'i dhënë kuptim situatës që përballen ata.

Disa aspekte të tjera të rëndësishme të përmbajtjes është se kur ajoperceptohet si lajm i mirë apo i keq, dhe sesi dërguesit presin që të pritet ajo. Menaxherët e ndryshimit duhet të jenë vigjilentë për sa i përket çështjeve të përmbajtjes dhe veçanërisht ndaj nevojës për të parë në mënyrë të kujdesshme lidhjes potenciale që mund të ketë informacioni që në pamje të parë mund të duket se nuk do ketë pasoja.

2.4. Kanali

Informacioni mund të transmetohet në mënyra të ndryshme. Komunikimi i shkruar mund të jetë efektiv kur dërguesi dhe marrësi kanë probleme orientimi, dhe se komunikimi gojor mund të jetë më efektiv kur ka një nevojë për këmbim pikëpamjesh, gjetje feedback-u, dhe sigurimin e një mundësie për qartësim. Megjithatë, mënyrën e zgjedhur për komunikim e kufizojnë edhe faktorët e jashtëm, si psh distanca, koha, buxheti, etj.

2.5. Strategjitë e komunikimit

Menaxherët mund të komunikojnë diçka, por nuk mund të komunikojnë gjithçka, ndaj nënkuptimi ose qartësia varion nga përzgjedhja e menaxherëve mbi përmbajtjen e komunikimit. Ata, gjithashtu, marrin vendime apo veprojnë paqëllimisht në mënyra që ndikojnë formën e rrjetit të komunikimit. Përshebull, ata mund të komunikojnë me disa antëtarë të organizatës por jo me të tjerët, dhe mund të autorizojnë të tjerët ose t'i inkurajojë ata që të komunikojnë me njëri-tjetrin. Komunikimi luan një rol vital në procesin e ndryshimit. Është një kusht i rëndësishëm paraprak për të njohur nevojën për ndryshim, dhe i mundëson

menaxherët e ndryshimit të krijojnë një drejtim, të vendosin prioritetet, të pakësojnë çrregullimin dhe pasigurinë dhe të lehtësojnë të mësuarin. Megjithatë, menaxherët e ndryshimit shpesh nuk i japin rëndësinë e duhur rolit të komunikimit. Pesë strategjitë kryesore të komunikimit janë:

- *Spërkat dhe lutu* Clampitt, DeKoch dhe Cashman e përdorin këtë term për të përshkruar një strategji komunikimi që përfshin dhënien e të gjithë tipeve të informacionit të punësuarve me shpresën që ata do ndjehen të informuar dhe do kenë akses tek i gjithë informacioni që ata kërkojnë. Kjo bazohet në supozimin se më shumë informacion është i barabartë me një komunikim më të mirë, i cili në kthim ndihmon në përmirësimin e marrjes së vendimeve. gjithashtu, është i bazuar në një supozim të nënkuptuar se të gjithë anëtarët e organizatës janë në gjendje të bëjnë dallimin midis se çfarë është e rëndësishme e çfarë jo. Në praktikë, disa të punësuar mund të marrin pjesë vetëm tek informacioni që ka lidhje me axhendën e tyre personale, ndërsa të tjerët të tronditur nga sasia e informacionit që ata përballen.
- *Trego edhe shit* Ky trajtim përfshin komunikimin nga menaxherët e ndryshimit të një numri më të kufizuar mesazhesh, që ata besojnë se tregojnë thelbin e çështjeve, që lidhen me ndryshimin e propozuar. Së pari tregohu punonjësve rreth çështjeve kyç dhe më pas u shit atyre mençurinë trajtimit sesi do i menaxhosh ata. Clampitt, DeKoch dhe Cashman kanë vërejtur se menaxherët e ndryshimit që adoptojnë këtë strategji, shpesh, shpenzojnë shumë kohë duke planifikuar prezantime të sofistikuar por u kushtojnë shumë pak kohë dhe energji për të krijuar dialogje kuptimplote dhe për të siguruar e anëtarët e organizatës me mundësinë për të diskutuar shqetësimet e tyre. Ata, gjithashtu, supozojnë se ata posedojnë shumë nga informacioni që ata kanë nevojë dhe tentojnë t'i japin një vlerë të vogël inputit nga të tjerët.
- *Nënvizo dhe shqyrto* Si trajtimi trego edhe shit, kjo strategji përfshin fokusimin e vëmendjes tek një numur i kufizuar çështjesh që lidhen me ndryshimin, por ndryshe nga trajtimi trego edhe shit menaxherët i japin të tjerëve lirinë e krijimtarisë që ata kanë nevojë për të shqyrtuar ndikimet e këtyre çështjeve. Ata që adoptojnë këtë trajtim shqetësohen jo vetëm për të zhvilluar pak mesazhe thelbësore por gjithashtu edhe me të dëgjuarin me vëmendje për keqkuptimet potenciale apo pengesat e panjohura.
- *Identifiko dhe përgjigju* Kjo strategji është ndryshe nga tre strategjitë e para, se fokusi primar është shqetësimi i anëtarëve të organizatës. Është një trajtim reagues që përfshin shumë dëgjim në mënyrë që të identifkohet dhe më pas t'ju përgjigjesh këtyre shqetësimeve. Është një strategji që ka si baze dhënien e ndihmës punonjësve për të krijuar

një kuptim rreth ambjentit shpesh konfuzë të organizatës, por gjithashtu ka vëmendjen tek shqetësimet e punonjësve sepse supozohet se ata janë në pozicionin më të mirë kur dinë se cilat janë çështjet kryesore.

- *Refuzo dhe përkrah* Kjo strategji përfshin refuzimin e informacionit derisa është e mundur. Kur përballen më zhurma, menaxherët e ndryshimit përkrahin informacionin. Mund të ketë rrethana speciale ku reklama ose konsiderata të tjera mund të kërkojnë informacion që të ndahet mbi bazen e nevojës për të ditur. Disa nga ata që përdorin këtë strategji supozojnë se informacioni është pushtet dhe janë ngurrues t'a ndajnë informacionin me të tjerët. Disa të tjerë supozojnë se jo të gjithë anëtarët e organizatës janë aq të sofistikuar sa të kuptojnë "pamjen e plotë".

Clampitt, DeKoch dhe Cashman janë munduar të tregojnë dallimin e efektivitetit të startegjivë të ndryshme. Strategjia "spërkat dhe lutu" ju siguron punonjësve të gjithë informacionin që ata mund të dëshironin ndërsa strategjia "refuzo dhe përkrah" ju siguron atyre minimumin e mundshëm të informacionit. Të dyja këto strategji bëjnë të vështirë për punonjësit që të krijojnë një kuptim të ndryshimit të menduar dhe pasojat e tij. Sipas Clampitt, DeKoch dhe Cashman strategjia më efektive është "nënvizo dhe shqyrto". Kjo pasi ajo përfshihen elementët e strategjisë "trego dhe shit" dhe i lejon menaxherët e ndryshimit t'i japin formë axhendës së ndryshimit, dhe gjithashtu përfshin aspekte të strategjisë "identifiko dhe përgjigju", që i përgjigjet shqetësimeve të punonjësve.

Hargie dhe Tourish rekomandojnë auditimin e rregullt të komunikimit. Kjo kërkon që menaxherët të kenë një ide të qartë rreth objektivave të komunikimit të tyre, në mënyrë që të vlerësojnë se deri ku kanë arritur. Disa nga pyetjet që ata duhet të pyesin janë:

- Kush po komunikon me kë?
- Çfarë çështjesh po diskutojnë?
- Cilat çështje marrin më tepër vëmendje dhe ngjallin më shumë ankth?
- A marrin njerëzit të gjithë informacionin që ata kërkojnë?
- A e kuptojnë dhe përdorin njerëzit informacionin që ata marrin?
- A i besojnë njerëzit informacionit që marrin?
- Nga cilat burime preferojnë njerëzit të marrin informacion?
- Cilat kanale janë më efektive

3. Rasti i studimit

Në studimin tonë morën pjesë rreth 100 punonjës që punonin në organizatat e biznesit dhe publike në rajonin e Korçës. Nëpërmjet intervistave të zhvilluara, ne u munduam të shikonim efektivitetin e komunikimit si nga niveli individual dhe ai i organizatës. Punonjësit përdornin kritere të ndryshme për të bërë vlerësimin rreth

komunikimit efektiv individual dhe atij organizativ. Përshembull, në nivelin individual punonjësit e vlerësonin efektivitetin e komunikimit nëpërmjet: sjelljes, tipareve, njohurive. Ndërsa, në nivelin organizativ punonjësit e vlerësonin efektivitetin e komunikimit nëpërmjet: saktësisë, disponueshmërisë dhe qartësisë. Disa nga përfundimet e studimit paraqiten më poshtë: Disa prej karakteristikave që punonjësit listonin tek komunikuesit efektivë dhe ata jo efektive ishin :

Tabela 1 Karakteristika të sjelljes të personave përgjegjes për komunikimin e ndryshimit

Komunikues efektiv	Komunikues jo efektiv
Janë të dukshëm	Nuk janë të dukshëm
Inkurajojnë njerëzit të bëjnë pyetje	Asnjëherë nuk i trajtojnë me detaje çështjet
Të gatshëm të jenë të pranishëm kur kërkohet prania e tyre	Realizojnë mbledhje ku shprehin atë çfarë ata dëshirojnë pa dëgjuar të tjerët
Të gatshëm t'ju përgjigjen në kohë e-maileve të punonjësve	Nuk preferojnë t'ju përgjigjen e-maileve

Të pyetur për tiparet që kanë patur komunikuesit efektive kundrejt atyre jo efektive rezultuan tiparet e mëposhtme:

Tabela 2 Tipare të komunikuesve efektive kundrejt atyre jo efektive

Komunikues efektiv	Komunikues jo efektiv
Ka sens të mirë humori	Iracional
Mundësi për të folur lehtësisht me të	Vështirësi për të folur lehtësisht(sjellje profesioniste gjithë kohës)
I dëgjon të tjerët	Nuk i dëgjon të tjerët
Është vetvetja	Nuk është shumë miqësor

Përsa u përket tipareve organizative në komunikimin efektiv, diferencat midis organizatave publike dhe ato private ishin të dukshme. Punonjësit në organizatat publike kanë më tepër besim tek informacioni që marrin (98% besojnë tek saktësia e informacionit, vetëm 2% besojnë pjesërisht tek ai). Në organizatat private 57% besojnë plotësisht tek informacioni dhe 35% besojnë pjesërisht, sikundërse shihet dhe nga grafikë.

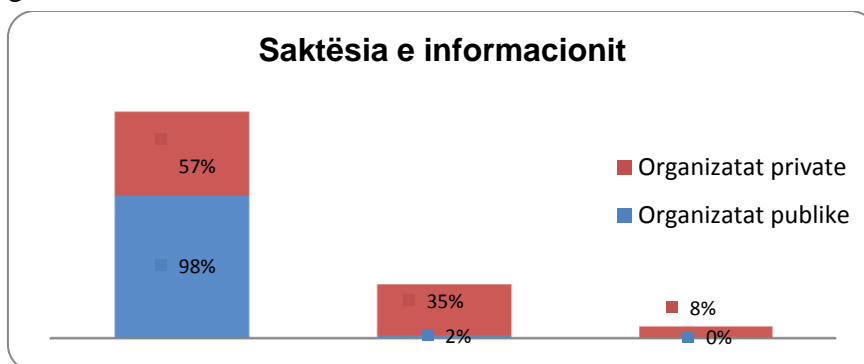


Figura 1 Saktësia e informacionit tek dy sektorët

Të pyetur rreth disponueshmërisë së informacionit tek organizatat publike dhe ato private rezultuan të dhënat e mëposhtme:

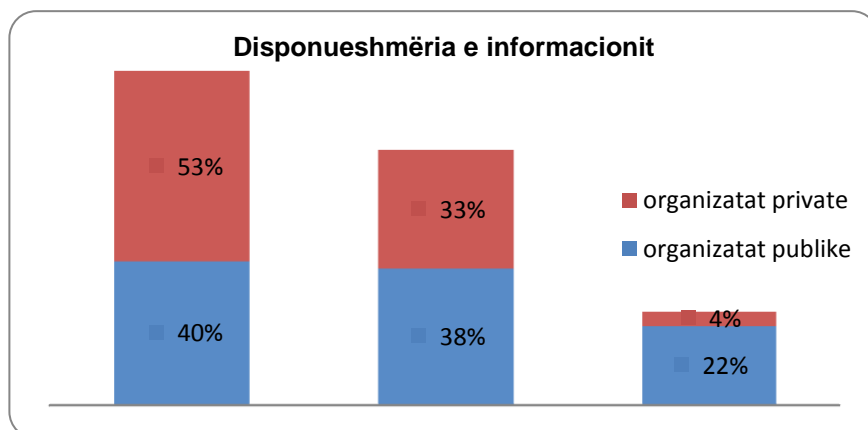


Figura 2 Disponueshmëria e informacionit tek dy sektorët

Saktësia e informacionit është një tipar tjetër i rëndësishëm për komunikimin efektiv. Tek organizatat publike punonjësit janë më tepër të kënaqur për saktësinë e informacionit 61% me 40% që janë tek organizatat private.

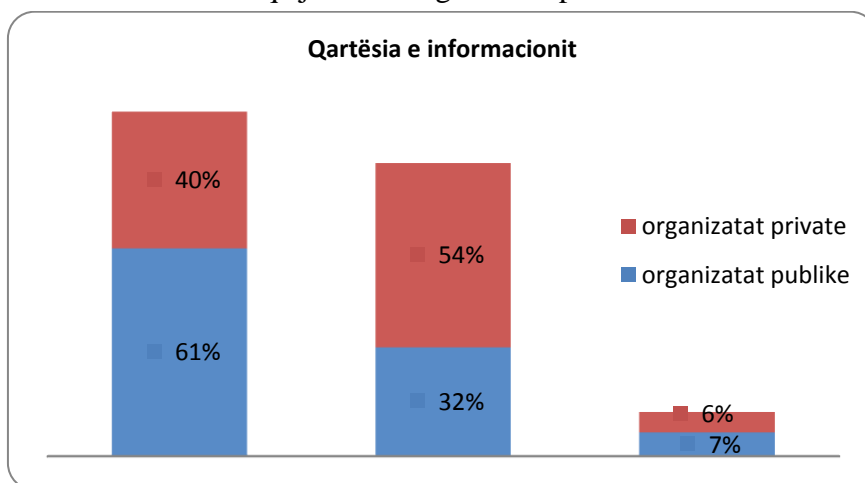


Figura 3 Qartësia e informacionit tek të dy sektorët

Sikundërse shihet edhe nga grafiku, punonjësit tek organizatat publike janë më të qartë rreth informacionit që marrin 61%, ndërsa tek organizatat private punonjësit shpesh informacionin që marrin e kanë pak të qartë ndaj dhe ata kanë probleme me perceptimin e tij.

4. Konkluzione

Qëllimi kryesor i këtij punimi ishte të analizonte rëndësinë që ka komunikimi në realizimin e ndryshimit. Një komunikim efektiv është një element i rëndësishëm për një ndryshim të suksesshëm. Sa më të qartë të jenë punonjësit së Pse? Për çfarë? dhe kur? duhet ndryshimi aq më të motivuar janë ata të angazhohen në realizimin e ndryshimit. Një komunikim efektiv, identifikon tipet e rezistencës tek punonjësit

dhe krijon mundësi për zhvillimin e mjeteve për t'a reduktuar në maksimum atë. Nga studimi që realizuam ne, u vu re se bizneset në rajonin e Korçës duhet të përpiqen të ndryshojnë mënyrën e komunikimit me punonjësit sepse në shumicën e rasteve punonjësit ndjeheshin të pa vlerë për organizatën. Në pozita më të mira ishin organizatat publike për komunikimin e ndryshimeve, kjo edhe si pasojë e faktit që një pjesë e ndryshimeve organizative realizohej si rezultat i ndryshimeve në ligj.

Një komunikim i mirë bën që informacioni të jetë në kohën e duhur në vendin e duhur duke krijuar mundësi për përshtatjen më të mirë ndaj ndryshimit.

5. Referencat

Hargie, O., & Tourish, D. (Eds.). (2000). *Handbook of communication audits for organisations*.

New York: Routledge.

Hargie, O., & Tourish, D. (2004). How are we doing? Measuring and monitoring organizational

communication. In D. Tourish & O. Hargie (Eds.), *Key issues in organizational communication* (pp. 234-251). London: Routledge.

Hargie, O., Tourish, D., & Wilson, N. (2002). Communication audits and the effects of increased information: A follow-up study. *Journal of Business Communication*, 39, 414-436.

Heracleous, L. (2002). The contribution of a discursive view in understanding and managing organisational change. *Strategic Change*, 11, 253-262.

Keyton, J. (2005). *Communication & organizational culture: A key to understanding work experiences*. Thousand Oaks: Sage.

Kim, J. S. (1984). Effect of behavior plus outcome goal setting and feedback on employee satisfaction and performance. *Academy of Management Journal*, 27, 139-149.53

Kim, J. S., & Hamner, W. C. (1976). Effect of performance feedback and goal setting on productivity and satisfaction in an organizational setting. *Journal of Applied Psychology*,

Latham, G. P., & Saari, L. M. (1979). Importance of supportive relationships in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 64, 151-156.

Latham, G. P., & Yukl, G. A. (1975). A review of research on the application of goal setting in organizations. *Academy of Management Journal*, 18, 824-845.

Lee, J., & Jablin, F. M. (1995). Maintenance communication is superior-subordinate work relationships. *Human Communication Research*, 22, 220-257.