

Menaxhimi i Dijes dhe Inovacionit

Rezistenca ndaj risive

Përmbajtja

- ▶ Burimet e rezistencës ndaj ndryshimeve
- ▶ Llojet e rezistencës
- ▶ Procesi i minimizimit dhe implementimit të ndryshimit

Burimet e rezistencës

- ▶ Shumë njerëz ndihen rehatshëm duke përdorur idetë dhe mënyrat e njohura për zgjidhjen e problemeve apo kryerjen e punëve.
- ▶ Shpeshherë, kjo paraqet një nga barrierat kryesore ndaj ndryshimeve.

Burimet e rezistencës

1. Frika nga idetë e reja / Dështimi – Kërcënimi
2. Mungesa e informatave për përfitimet e mundshme
3. Punëtorët dhe palët e interesit mund të mendojnë se janë vetëm piun (akterë të parëndësishëm - kjo mund t'i shtyjë njerëzit të rezistojnë ndaj ndryshimeve)

Arsyet për bllokadë

- ▶ Resurse të pamjaftueshme për të implementuar idenë
- ▶ Mungesë e përkushtimit dhe motivimit nga implementuesi
- ▶ Pengesa procedurale (burokracia e tepruar në organizatë)
- ▶ Risku i përceptuar (Ndjenja se projekti ka rrezik të dështojë)
- ▶ Rrethanat politike (Situata jostabile politike)

A – Bllokadat individuale

I Emocionale

- ▶ Pamundësia për t'u relaksuar pengon për të gjeneruar ide të reja
- ▶ Dëshira për siguri & rregull nuk mundëson të dalim jashtë shprehive të përditshme
- ▶ Mungesa e imagjinatës ndikon në përsëritjen e gjërave të kaluara dhe pengon kreativitetin
- ▶ Mungesa e sfidave ndikon në kalimin në monotoni kurse vullnet i tepërt mund të bllokojë të menduarit kreativ
- ▶ Paragjykim i ideve krijon frikë nga dështimi për shkak të dominimit të mendimit grupor
- ▶ Mungesa e kontrollit të imagjinatës mund të ndikojë në gjenerimin e ideve të perealizueshme të cilat nuk përkojnë me realitetin.

✓ ***Largo bllokadat, hap mendjen, gjenero ide.***

B – Bllokatat e përceptuara

- ▶ Stereotipet
 - ▶ Pritjet → Paragjykimet → stereotipe te memorizuara (Psh. Ngjyra e kuqe nuk bën të përdoret te gjinia mashkullore)
- ▶ Ngarkesa e tepërt me informata
 - ▶ Problemi mund të komplikohet nga informatat e panevojshme
- ▶ Gabimi në supozime apo specifikim të problemit/ndryshimit
 - ▶ Specifikimi i gabuar i problemit mund të shpie në zgjidhje të gabueshme
- ▶ Mendësia negative
 - ▶ Kur nuk mund t'i shohësh problemet nga perspektiva tjetër (mospranimi i alternativave të tjera mund të shpie gjithashtu në zgjidhje të gabueshme)

C – Bllokadat organizative

Të përgjithshme

- ▶ Kontrolli menaxherial (Kontrolli mund të ngulfatë kreativitetin ngase zvogëlon autonominë dhe lirinë e të menduarit)
- ▶ Shkurtpamësia (Kur bizneset mendojnë në përfitime afatshkurtra dhe nuk zhvillojnë strategji afatgjate – Inovacionet kërkojnë kohë dhe efektet i kanë kryesisht në afat të gjatë)
- ▶ Koha e analizës (Nganjëherë analizat stërzgaten dhe prodhojnë rezultate që nuk përkojnë me kohën apo janë të vonuara)
- ▶ Struktura: Grupi i specializuar për hulumtim sheh veten si elitë. Kjo e pengon që të pranojë ide kreative nga grupe të tjera brenda organizatës.
- ▶ Hulumtimi i tepërt i tregut (Fokusi vetëm në hulumtim të tregut dhe lënia anash e procesit hulumtues-zhvillues, psh. analizën e kapaciteteve teknologjike)
- ▶ Presioni për të arritur rezultat me sa më pak resurse krijon ngarkesë te stafi i angazhuar në hulumtim dhe zvogëlon mundësinë e rezultatit kreativ.

Blokkadat organizative



Blokkadat kulturore:

- ▶ **Serioziteti** kuptohet si stres. *Duhet relaksuar*
- ▶ **Loja kuptohet si** fëmijërore. *Duhet eksperimentuar*
- ▶ **Tradicionalja** kuptohet si më e mira. *Mbaj idetë e mira por orientohu nga e reja*
- ▶ **Logjika** kuptohet si më e mira. *Për sukses duhet të balancojmë logjikën me intuitën.*
- ▶ **Tabutë organizative:** Dështimet e kaluara – Kemi dështuar njëherë dështojmë përherë. Dështimet e së kaluarës duhet të shërbejnë për suksese të së ardhmes.

Minimizimi i rezistencës

- ▶ Pranimi nuk bëhet në mënyrë automatike
- ▶ Status-kuoja është e preferuar nga njerëzit ngase kanë frikë nga ndryshimet
 - ▶ Komunikoj nevojën për ndryshim
- ▶ Parashiko problemet
 - ▶ Analiza potenciale e problemeve
 - ▶ Njihu me burimin e problemit & si ta tejkalosh atë
 - ▶ Komunikimi i ndryshimeve
 - ▶ Participimi – Inkuadrimi i palëve të interesit në gjenerimin e ideve
 - ▶ Lehtësimi dhe mbështetja (Trajnimi i palëve të interesit për të pranuar më lehtë risinë)
 - ▶ Negociatat (Ofrimi i shpërblimeve dhe ndjenjës së pronësisë për palët e interesit që kanë ndikim)

Roli i komunikimit

- ▶ Angazhimi i hershëm i njerëzve mund t'i bëj të ndiejnë pronësi në idenë e re.
- ▶ **Organizimi i tregut të mbrendshëm – problemet me shitje (idetë duhet të komercializohen).**
- ▶ P.sh.:
 - ▶ Ndryshimi i paketimit
 - ▶ Shitja në grup
 - ▶ Shfrytëzimi i kanaleve formale dhe joformale
- ▶ Komunikimi është çelësi i suksesit (fokusi, ndikimi, mediat, angazhimi i punëtorëve)
 - ▶ Ndiemon për të tejkaluar paqartësinë
 - ▶ Informo dhe u jep fuqi agjentëve të ndryshimeve.

Procesi i implementimit të ndryshimit

- ▶ **Zhbllokimi - Krijimi i motivit për të ndryshuar (pjesa më e vështirë)**
 - ▶ P.sh. Mënyrat se si bëhen punët s'po funksionon më. Nëse nuk mësojmë diçka të re, do të dështojmë.
- ▶ **Ndryshimi – Përshtatja e ekuilibrit (drejt pozicionit të dëshiruar)**
 - ▶ Shfrytëzimi i rrethanave të sigurta për të eksperimentuar
 - ▶ Mundësia për trajnim dhe praktikë
 - ▶ Mbështetja dhe inkurajimi
- ▶ **Riblokimi – Kalimi në rutinë**
 - ▶ Aplikimi i mekanizmit mbështetës (Shpërblimet, vlerësimet, trajnimet) për të implementuar procesin e ri për kohë të gjatë.

Implementimi i idesë

- ▶ **Planifikimi dhe përgatitja** – ndërtimi i planit të veprimit (veprimet, afatet, burimet)
- ▶ **Implementimi dhe monitorimi i veprimit**
 - Masat për të luftuar pasojat e rrezikshme (identifiko çdo gjë që mund të shkojë keq, analizo pasojat)
 - Menaxhimi i veprimit (monitoro dhe kontrollo)
- ▶ **Rishikimi dhe analiza e suksesit të veprimit**

Ku të ndikohet

- ▶ Idetë duhet t'u shiten njerëzve të cilët mund të autorizojnë implementimin e tyre.
- ▶ Ata kryesisht janë njerëz që:
 - ▶ **Kontrollojnë buxhetin**
 - ▶ **Kanë aftësi**
- ▶ Identifikimi i liderëve, inicuesve të veprimeve, njerëzve me ndikim grupor si dhe grupit të interesit i cili preket më së shumti nga ndryshimi, është i domosdoshëm.

Literatura

- ▶ Proctor (2005) *Creative Problem Solving for Managers* –
Kapitulli 2 & 11

Menaxhimi i Dijes dhe Inovacionit

Procesi i zgjidhjes kreative te problemeve

Procesi i zgjidhjes kreative të problemit

▶ **GJASHTË FAZAT E PROCESIT KREATIV TË ZGJIDHJES SË PROBLEMEVE**

- ▶ Gjashtë fazat e procesit janë:
 1. identifikimi i problemit,
 2. identifikimi i fakteve,
 3. ri-definimi i problemit,
 4. gjenerimi i ideve,
 5. gjenerimi i zgjidhjes dhe
 6. implementimi apo pranimi i zgjidhjes.



Procesi i zgjidhjes kreative të problemit

▶ **GJASHTË FAZAT E PROCESIT KREATIV TË ZGJIDHJES SË PROBLEMEVE**

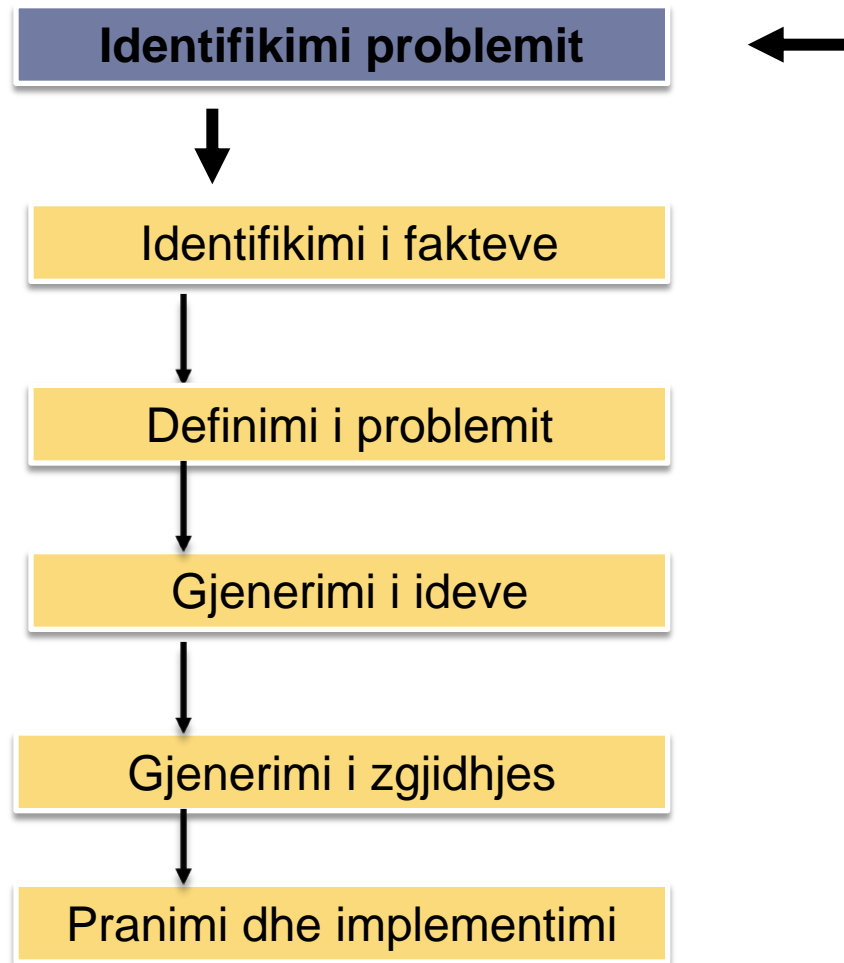
- ▶ Faza e identifikimit të problemit, apo gjetja e qëllimit përfshin të menduarit divergjent për të gjeneruar listë të gjerë të problemeve. Konvergjimi pastaj aplikohet për të identifikuar problemet më relevante për hulumtim të mëtutjeshëm.
- ▶ Faza e radhës është identifikimi i fakteve, ku rritet të kuptuarit e problemit nga grumbullimi i fakteve. Kjo ndihmon edhe në gjenerimin e ideve.

Procesi i zgjidhjes kreative të problemit

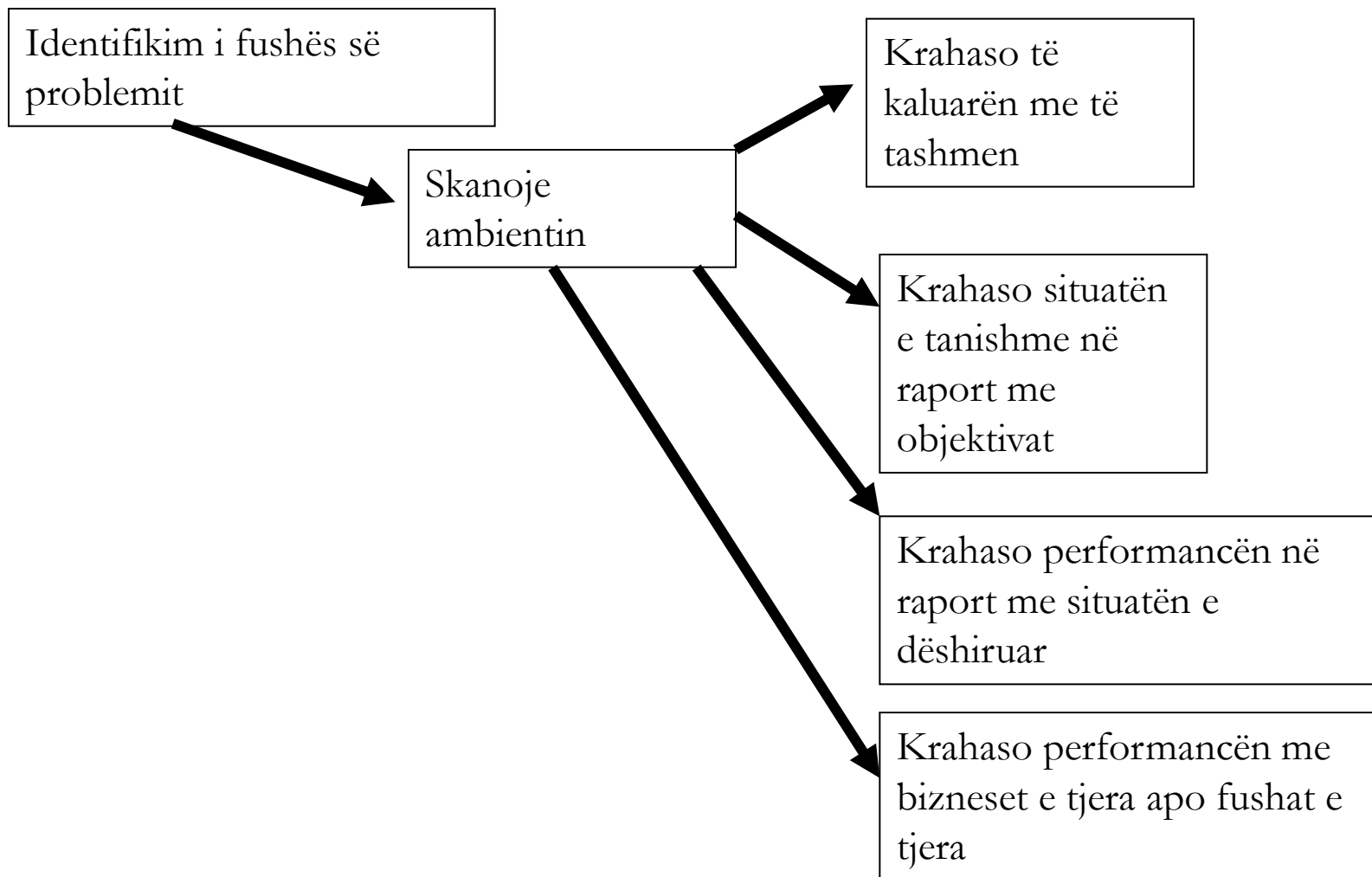
▶ **GJASHTË FAZAT E PROCESIT KREATIV TË ZGJIDHJES SË PROBLEMEVE**

- ▶ Pas identifikimit të fakteve, problemi duhet të ridefinohet. Faza e definimit të problemit shfrytëzon të gjeturat nga faza e mëparshme.
- ▶ Faza e radhës është gjenerimi i ideve. Aktiviteti divergjent ka rëndësi në këtë fazë ngase kërkohet të gjenerohen sa më shumë ide.
- ▶ Gjetja e zgjidhjes është faza e parafundit (5) në të cilën përmes metodave vlerësuese gjenerohen zgjidhja adekuate për problemin.
- ▶ Faza e fundit është implementimi apo pranimi i zgjidhjes.

Zgjidhja kreative e problemeve



Zgjidhja kreative e problemeve

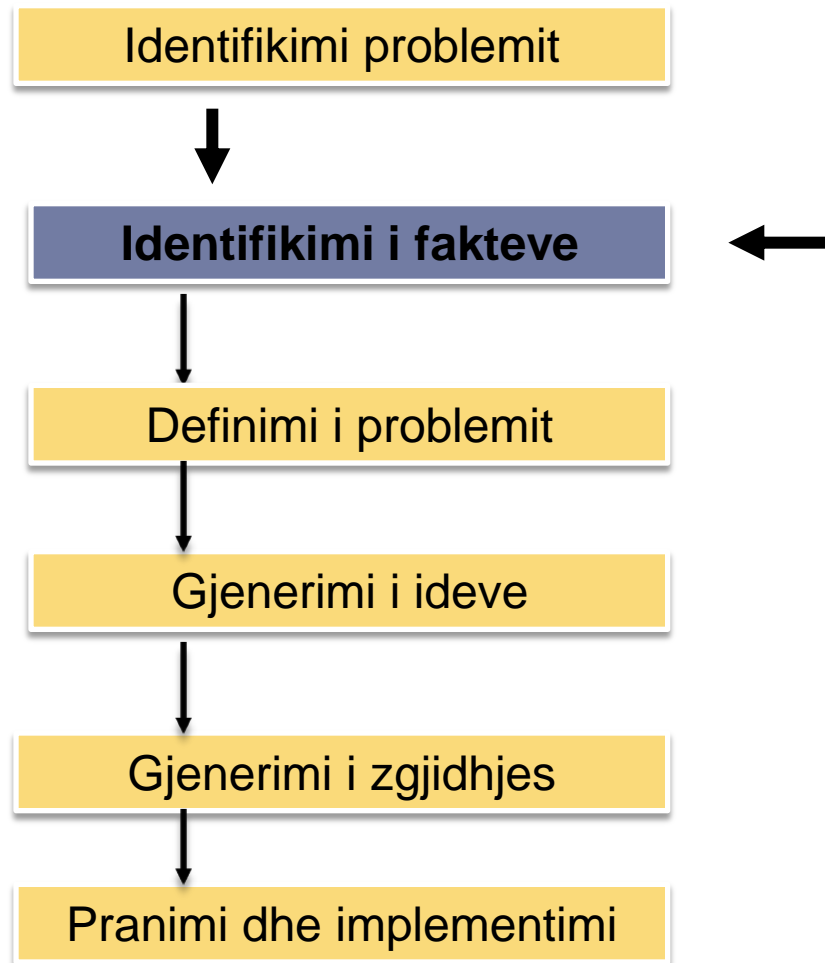


Faza 1 – Identifikimi i Problemit

“Metoda e skanimit”

- ▶ **Listo faktorët dhe rango sipas sistemit**
(0=1 parëndësishëm, 5= shumë i rëndësishëm)
 - A konsiderohet problem i madh?
 - A kërkon zgjidhje urgjente?
 - A shkakton humbje apo fitim te organizata?
 - A do të çmohet eliminimi i problemit nga konsumatorët?
 - A do të përmirësojë gjendjen e organizatës?
 - A do të përfitojë morali i brendshëm i organizatës nga kjo?
- ▶ **Notimi më i lartë = Prioriteti më i madh**

Zgjidhja kreative e problemeve



Faza 2 – Identifikimi i fakteve

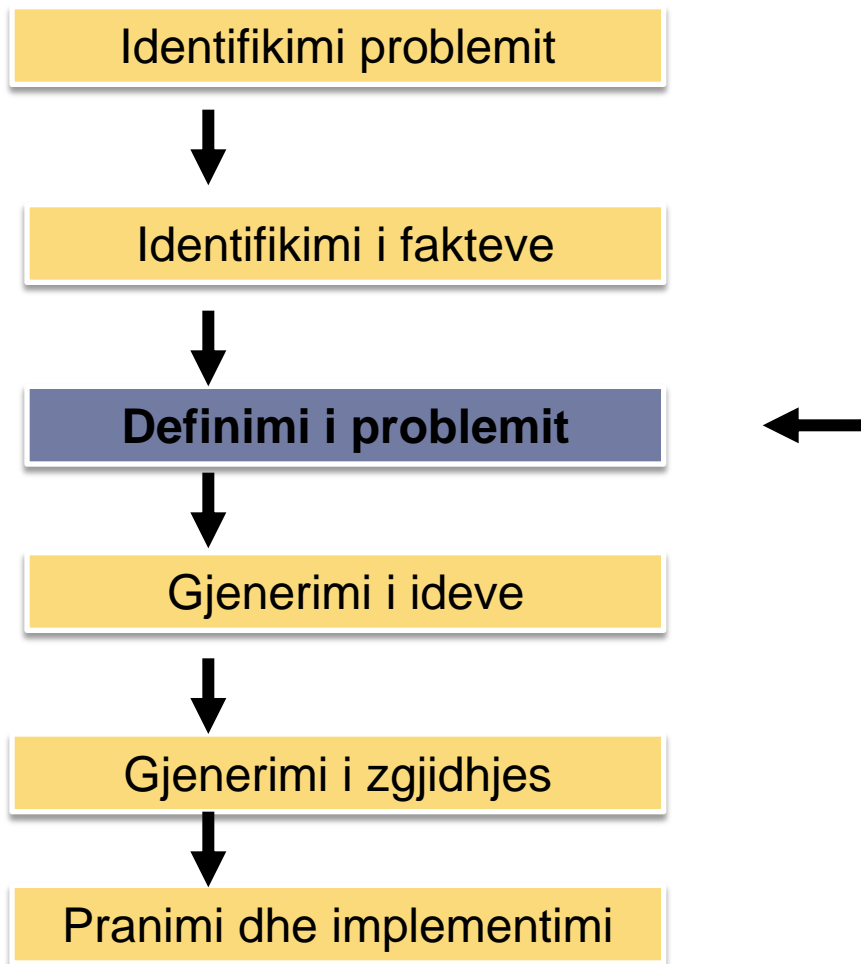


▶ Pyetjet relevante?

- ▶ Në sa pjesë mund të ndahet?
- ▶ Me cilat probleme të tjera ka lidhje?
- ▶ A është problem i madh, i mesëm, i vogël?
- ▶ Çka ndodh nëse nuk zgjidhet?
- ▶ Çka mund të ndodh nëse vonohet zgjidhja?
- ▶ A është problem vetëm i organizatës?
- ▶ A është problem i vetëm një pjese të botës?
- ▶ A ka ndodhur problemi?
- ▶ A është i mirënjohur problemi?
- ▶ A është provuar të zgjidhet më herët?
- ▶ Kur është zbuluar problemi?



Zgjidhja kreative e problemeve



Ridefinimi në bazë të qëllimit

Problemi:

Pas hyrjes të një kompanie të re në treg, e cila ka zbritur çmimet, ka pasur rënie të shitjeve.

Qëllimi?

Pengesat?

Perspektiva e re e problemit?

Si t'i shtyjmë më shumë njerëz të blejnë produktet tona pa zbritjen e çmimeve?

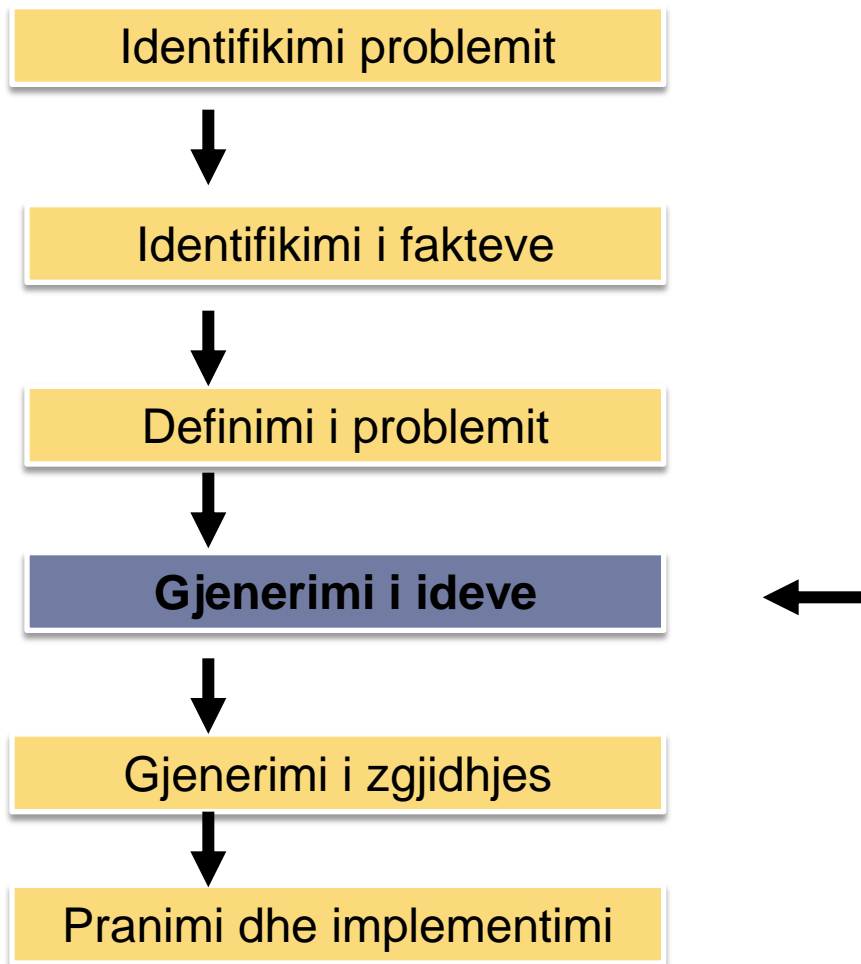


Ridefino Problemin

***“Definimi i saktë i problemit është gjysma e zgjidhjes”
(Majaro, '92)***

- ▶ Përcakto rrënjën e problemit
 - ▶ Specifiko
 - ▶ Qartë
- ▶ Specifiko gjendjen e dëshiruar

Zgjidhja kreative e problemeve



Faza 4. GJENERIMI I IDEVE

- ▶ Si të gjenerohen idetë?
 - ▶ **Pse është e domosdoshme?**
 - ▶ **Ku duhet të realizohet?**
 - ▶ **Kur duhet të realizohet?**
 - ▶ **Kush duhet ta realizojë?**
 - ▶ **Çka duhet të ndërmerret?**
 - ▶ **Si duhet të realizohet?**

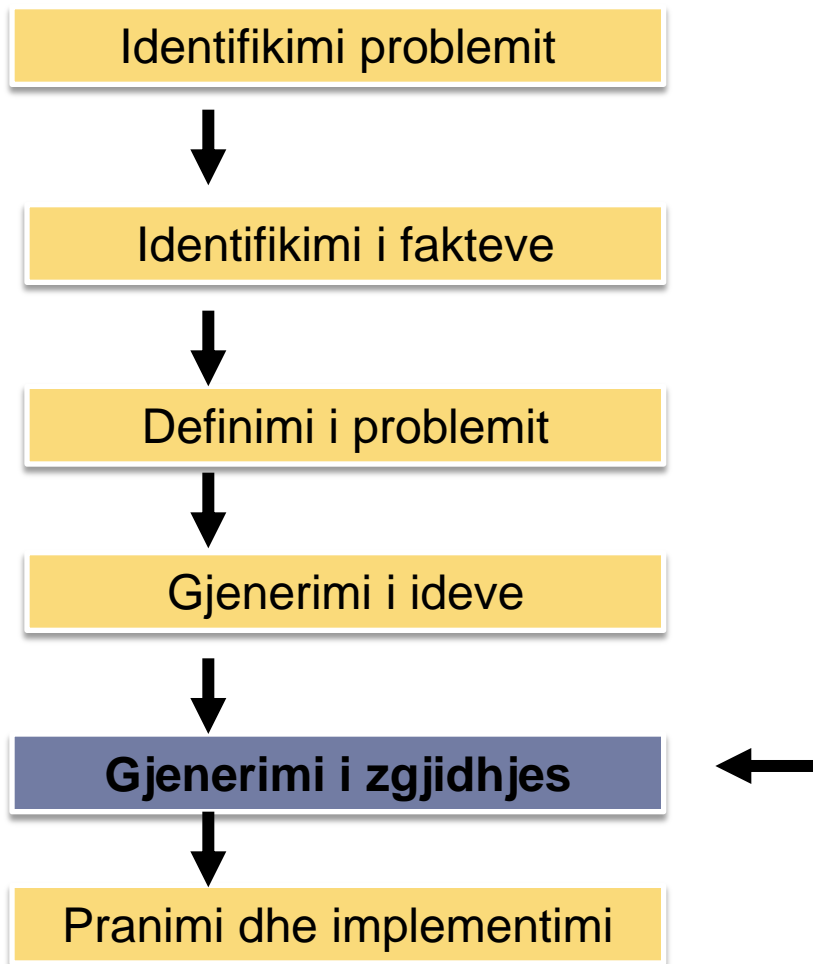
▶ **Metoda Brainstorming (Rrymim i ideve)**

- ▶ Rregullat
- ▶ Procesi

▶ **Rregullat e Brainstorming**

- ▶ Idetë vlerëso më vonë
- ▶ Kërko kuantitet
- ▶ Inkurajo idetë ekstreme
- ▶ Ndërto mbi idetë e tjera

Zgjidhja kreative e problemeve



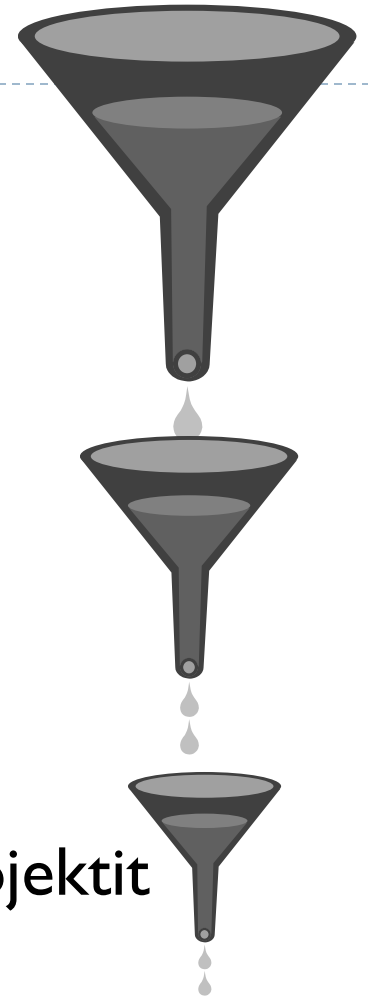
Faza 5. Gjenerimi i Zgjidhjes Vlerësimi Kreativ

- ▶ Zgjedhje mes numrit të madh të ideve
- ▶ Idetë vlerësohen për nga aspekti kohor dhe financiar
- ▶ Hapat:
 - ▶ Kategorizimi i ideve
 - ▶ Kategorizimi në ide të lehta, shumë të vështira, të vështira, si për nga aspekti kohor poashtu edhe nga ai financiar

Zgjedhja e idesë?

Zgjedhja nga një grumbull idesh

- A. Zgjedhja e gjerë –
 - i. Sortimi; votimi
- B. Zgjedhja e fokusuar
 - i. Atraktiviteti dhe Kompatibiliteti
 - ii. Benefitet financiare dhe kufizimet
- C. Studimi i arsyeshmerise & vleresimi i projektit



Zgjedhja

I. Matrica e Menaxhimit të Portfolios (Majaro,'92)

Atraktiviteti vs. Kompatibiliteti

- ▶ **Atraktiviteti i idesë** = parametër i **kreativitetit**
- ▶ **Kriteret:**
 - ▶ *Originaliteti*
 - ▶ *Thjeshtësia*
 - ▶ *Pëlqimi i konsumatorëve*
 - ▶ *Lehtësia e implementimit*
 - ▶ *Eleganca*



Kriteri i Kompatibilitetit = parametri i inovacionit

▶ *Kriteret:*

- ▶ *Objektivat e kompanisë*
- ▶ *Resurset financiare*
- ▶ *Resurset njerëzore*
- ▶ *Imazhi i korporatës*
- ▶ *Aftësia për ta mbrojtur inovacionin*
- ▶ *Nevoja për të zgjidhur problem*



Notoje secilën ide(1 – 9) për të dy parametrat

- ▶ ***Secilën ide vendose në tabelë***
- ▶ *Ndaje tabelën në 3 seksione*
- ▶ *Etiketo seksionet– lartë, mesatar, ulët*
 - ▶ *Më i miri (nota më e lartë në të dy parametrat)*
 - ▶ *I dyti më i miri (lartë & mesatar)*
 - ▶ *I dyshimtë (mesatar & ulët)*
 - ▶ *Dobët (Notim i dobët në të dy parametrat)*



Matrica

K
o
m
p
a
t
i
b
i
l
i
t
e
t
i

| | | Atraktiviteti | | |
|---|---|---------------|----------|-----------|
| | | 1 | | 9 |
| 9 | 9 | Dyshimtë | I dyti | Më I MIRI |
| | | Dyshimtë | I dyti | I dyti |
| | 1 | Dobët | Dyshimtë | Dyshimtë |



Vlerësimi financiar

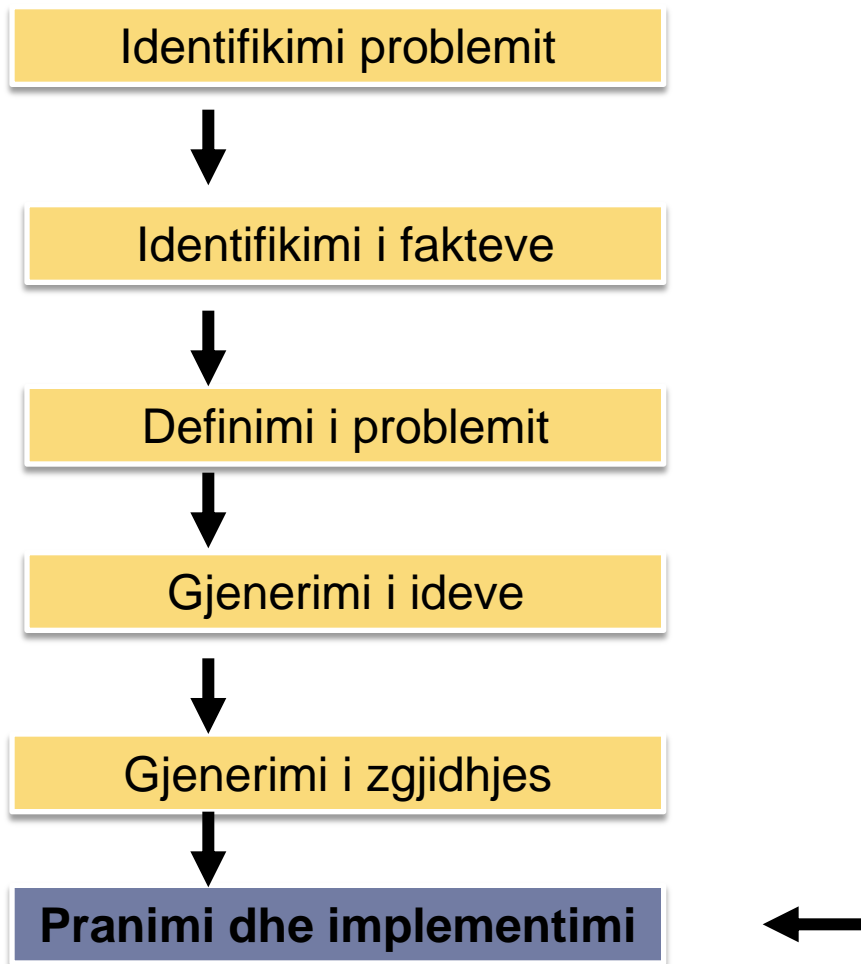
- ▶ Supozohet që është zgjedhur vetëm një projekt
- ▶ Vlerëso dhe balanco vlerat ne raport me rrezikun
- ▶ Shumë teknika për situata të ndryshme
- ▶ 3 lloje kryesore
 - ▶ Financiare
 - ▶ Vlerësimi njerëzor subjektiv
 - ▶ Vlerësimi bazuar në përvojë



Aspekti financiar

- ▶ Raporti – kosto : benefite
- ▶ Parashikimi i rrjedhave të parasë
- ▶ Analiza e treguesve financiar

Zgjidhja kreative e problemeve



Faza 6: Implementimi i Projektit

- ▶ Menaxhimi i projektit
- ▶ Planifikimi i resurseve
- ▶ Planifikimi i aktiviteteve – Gant Diagrami
- ▶ Kontrolli dhe raportimi

Literatura

- ▶ Proctor, T. 2005. *Creative Problem Solving for Managers*. Routledge