

مدیریت گذار

ترجمه: مهشید یزدان پناه

منبع: مجله QUALITY PROGRESS, APRIL 1997

که دقیقاً مشخص شده‌اند انگشت می‌گذارند تا جلو تخریب و ازهم پاشیدگی گرفته شود. هرچند این فعالیتها به نظر حساب شده و سنجیده می‌رسد لیکن غالباً نتایج موردنظر را بدست نمی‌دهند.

صرف‌نظر از اینکه کجا و چگونه تغییر رخ می‌دهد، نهایتاً نحوه برداشت است که نتایج را تعیین می‌کند. در تصور عمومی، تغییر رخدادی منفی تلقی می‌شود. ولی علیرغم ظاهر تهدیدآمیز آن، واقعیت این است که تغییر موقعیتی مناسب برای رشد و ترقی بوجود می‌آورد. تصور عمومی دیگری، تغییر را در دنیای کنونی بسیار پیچیده‌تر از گذشته می‌داند. معلوم نیست این مسئله تا چه حد درست باشد ولی این اطمینان وجود دارد که با اطلاعات دقیق‌تر و ارتباطات وسیع‌تر کنونی، مردم نسبت به تغییراتی که در اطرافشان رخ می‌دهد بسیار هشیار و آگاه هستند. اما در کنار این آگاهی، پذیرش و درک طبیعت و خصلت تغییر نیز باید وجود داشته باشد.

واقعیت دوم: تغییر هرگز ثبات و پایان ندارد. غالباً تغییر مانند نقشی بر سنگ دیده می‌شود - ثابت و پابرجا - ولی واقعیت امر چنین است که «تغییر» بطور دائم درحال دگرگونی است. دگرگونی مداوم تغییر، برای شرکت‌هایی که هنگام روبروشدن با مسائل تازه، از راه‌حلهای گذشته استفاده می‌کنند، مسائل بزرگی بوجود آورده است. اگر راه‌حلهایی در گذشته کاربرد داشته‌اند، دلیل این نیست که به شرایط امروزی کسب‌وکار پاسخ دهند. مثلاً زمانی که استفاده از INTERNET تغییرات شگرفی را در مجموعه امکانات کار با کامپیوتر ایجاد کرد، MICROSOFT درواقع بیشتر قربانی شد تا قهرمان، زیرا پاسخگوئی‌اش برای این تغییر بسیار نامناسب و ناکافی بود.

این دو واقعیت برای کسب‌وکار امروزه چه مفهومی دارد؟ واقعیت‌های دوگانه فوق شرکت‌ها را بر آن می‌دارد تا به تغییر به‌عنوان نیروی محرک پویایی که می‌بایست با فعالیت‌های پویا نیز همراه شود بنگرند. امروزه مدیریت کارا و بهره‌ور اساساً با مدیریت موثر تغییرات مترادف گشته است.

شرایط کسب وکار دهه گذشته را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ مسلماً ارائه یک توصیف همه‌جانبه مشکل است، ولی با مرور رخدادهای مهم این مدت، می‌توان مراحل مختلف کسب‌وکار را یادآوری کرد. مثلاً مقالاتی نظیر:

«مهندسی دوباره شرکتها» (FORTUNE, AUG.23, 1993)

«سازمان خلاق» (INDUSTRY WEEK, MAY 16, 1994) THE CREATIVE ORGANIZATION

«مسابقه برای برتری» (BUSINESS WEEK, SEPT. 11, 1995)

«چگونه خود را سازگار نماییم» (ECONOMIST, APRIL 6-12, 1996)

و سایر مقالاتی که در این زمینه به‌چاپ رسیده، حاکی از آن است که تغییرات مداوم شرایط کسب‌وکار، رشد و تعالی سازمانها و حتی گاهی وجود برخی از آنها را به مبارزه می‌طلبند. این تغییرات همه سازمانها را - نه به‌گونه‌ای یکسان - تحت تاثیر قرار داده است. چنانچه

بعضی از سازمانها متحمل خسارات قابل توجهی شده‌اند درحالی که گروهی دیگر پیشرفت کرده‌اند.

همانطور که تاثیر تغییر بر شرکتها متفاوت بوده، عکس‌العمل آنها نیز نسبت به تغییر متفاوت بوده است. بعضی از شرکتها فعالیت‌های آگاهانه و هدفداری - مانند مهندسی دوباره - به قصد واردشدن در میدان رقابت، انجام داده‌اند، عده‌ای دیگر بر عکس ازجایی که هدف حملات رقیب بوده‌اند عقب‌نشینی کرده و تسلیم شده‌اند.

شرکتها در هر مقیاس و هر رشته صنعتی که باشند در معرض برخورد با واقعیت‌های جدیدی قرار گرفته‌اند که مفاهیم معمول کسب‌وکار را درهم شکسته است.

در شرایط کنونی شرکتها با دو واقعیت اساسی و برجسته روبرو هستند.

واقعیت اول: همه چیز بستگی به چگونگی برداشت دارد. زمانی که مسئله تغییر پیش می‌آید، اغلب شرکتها روی شناخت منطقی فعالیت‌هایی

5 - GAMILLUS, J.C., STRATEGIC PLANNING AND MANAGEMENT CONTROL (LEXINGTON, MASS. D.C. HEATH & CO, 1986):

1-CUSTOMERS,

2-GOVERNMENTS,

3-SHAREHOLDERS,

4-COMMUNITIES,

5-COMPETITORS,

6-CREDITORS,

7-EMPLOYEES/LABOR UNIONS,

8-SPECIAL INTEREST GROUP,

9-SUPPLIERS,

10-TRADE ASSOCIATIONS.

6 - KELLY KEITH J., "COCA-COLA SHOWS THAT TOP-BRAND FIZZ", ADVERTISING AGE, JULY 11, 1994.

7 - FITZGERALD, "LION IS NEW KING OF LICENSING JUNGLE", ADVERTISING AGE, JULY, 1994.

8 - RAYNER BRUCE, "DRESSING UP THE PACKAGE", ELECTRONIC BUSINESS, MARCH, 1997.

9 - AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. (AMA)

۱۰ - همان مرجع ردیف اول صفحه ۷۰
۱۱ - روش تحلیلی پارتو (PARETO) از ابزار اصلی بهبود کیفیت در سازمانهاست و طی آن عوامل برحسب اهمیت مورد دسته‌بندی قرار می‌گیرد این روش در اغلب کتابهای مرجع مربوطه ذکر گردیده و برای مثال می‌توان به کتاب زیر مراجعه کرد:

OAKLAND JOHN S., TOTAL QUALITY MANAGEMENT, (BUTTRWORTH - HEINEMANN, 1995, 10TH EDITION.

12 - KOTLER PHILIP AND ARMSTRONG GARY, PRINCIPLE OF MARKETING, (PRENTICE HALL, 1996,) 7TH EDITION.

۱۳ - ماتریس دیاگرام یکی از هفت ابزار جدید طراحی بر مبنای کیفیت است که به منظور نمایش شدت همبستگی بین دو مجموعه عوامل مرتبط به کار برده می‌شود به توضیح ردیف ۱۱ مراجعه کنید.
14 - AKER DAVID, MANAGING BRAND EQUITY, (FREE PRESS, 1991.

۱۵ - مرجع شماره ۱ صفحه ۶۳۹ - تعریف AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA).

16 - HIMETSTEIN LINDA, "WEB ADS STARTS TO CLICK", (BUSINESS WEEK, OCTOBER 1997), P.55.

17 - COEN ROBERT J. "AD GAIN 5.2% IN 93 MARKS DOWNTUTN,s END" ADVERTISING AGE, MAY 2, 1994.

۱۸ - همان مرجع ردیف ۱۶ صفحه ۵۲

فاز عدم اشتغال)، و بجای دوره میانی از دوره عدم اطمینان و آشفتنگی (مسیریابی مجدد)، قبل از ورود به موقعیت جدید (فاز آغازسازی) نام می‌برند. هر دوره گذار خصصتهای ویژه‌ای دارد و استراتژیهای متفاوتی، برای عبور موفقیت‌آمیز از آن لازم دارد.

مرحله رهاسازی (مرحله عدم اشتغال)

مرحله اصلی فرایند گذار در پایان راه قدیمی رخ می‌دهد، و آن پذیرش پایان یافتن انجام کارها به سبک پیشین و رهاس شدن از دست حقایق گذشته است. دوره عدم اشتغال بطور معمول زمانی شروع می‌شود که فردی واقعیت شرایط تغییر را نپذیرد. به عنوان نمونه: بازسازی صنایع فضایی در کالیفرنیا سبب شد کارکنان بسیاری وارد مرحله عدم اشتغال بشوند. تعداد زیادی از این افراد عکس‌العمل کلاسیک یعنی ناباوری، انکار و احساس ناراحتی و عصبانیت را نسبت به تغییرات نشان می‌دادند.

برای عبور موفقیت‌آمیز از مرحله عدم اشتغال (رهاسازی) باید بگذاریم واقعیت قدیمی برود و واقعیت جدید، پذیرفته شود. "CARLA O,DELL" رئیس مرکز تولیدات و کیفیت آمریکا چنین بیان می‌کند: «اگر افراد آمادگی روبرو شدن با تغییر را نداشته باشند؛ تغییر ساختاری، تاثیرات موردنظر را به وجود نمی‌آورد». در این مورد «استراتژیهای مدیریتی موثر» بر کمک به کارکنان جهت شناخت و درک شرایط تغییر، به وسیله ارائه اطلاعات روشن و واضح که یاری‌دهنده آنها در تغییر برداشتهای بستن محترمانه پرونده گذشته باشد تاکید دارد. اقدامات زیر در این مورد توصیه شده است:

- تغییرات در جریان را ضمن ارتباطات شخصی خود به گونه‌ای قابل درک مطرح کنید؛
- تکرار اطلاعات برای اطمینان از شنیده و فهمیده شدن آنها؛
- شناسایی مشکلات حاصل از تغییر؛
- به منظور رسیدن به درک مشترک راجع به منطق تاثیرات خاص تغییر، مکالمات دوطرفه را تشویق کنید؛
- برای پایان دادن به عملکردهای گذشته مراسمی آبرومندانه همراه با تشکر و تقدیر برگزار کنید.

مرحله مسیریابی مجدد

زمانی که کارکنان از واقعتهای گذشته رهاسازی

گردند، با مرحله عدم اطمینان و سردرگمی روبرو می‌شوند که بالاخره به مسیر جدید ختم می‌گردد. از دیدگاهی عینی، دوره مسیریابی مجدد، «همگام با زندگی پیش رفتن» توصیف می‌شود. لیکن حقیقت این است که بیشتر کارکنان آن را «دوره بی‌متصدی بودن» تلقی می‌کنند. در واقع موقعیت خاصی است که تنها افراد معدودی آن را می‌شناسند. تجربه عمومی از این دوره چنین است که: یک روز همه چیز از هم گسیخته و بی‌سامان به نظر می‌رسد درحالی که روز بعد، زندگی به شکل عادی جریان می‌یابد و ما متحیر می‌شویم که چه تصوراتی از مشکلاتمان داشتیم. زمانی که قیدها و مقررات متداول دیگر وجود ندارد، شرایط اضطراب‌آور و نگران‌کننده می‌شود. در مرحله مسیریابی مجدد به دلیل اینکه مقررات سابق که می‌توانست به موفقیت منجر شود دیگر کاربرد ندارد، کارکنان عموماً خود را دست‌وپا بسته می‌یابند زیرا مقررات جدید نیز هنوز برقرار نشده که بر مبنای آن بتوانند یک ارزیابی قابل اتکاء نسبت به آینده خود داشته باشند. از اینکه این تغییرات به بیکار شدن آنها بیانجامد نگران هستند و می‌گویند: «ما در واقع اینجا نیستیم، ولی هنوز هم نرفته‌ایم». در چنین شرایطی استراتژیهای مدیریتی موثر برای کمک به کارکنان بیشتر بر نکات مثبت تاکید دارد.



- کارکنان باید دریابند که تغییر یک اتفاق داخلی است نه رخدادی تحمیل شده از بیرون.
- اگر مدیران توقع دارند کارکنان مصالح آنها را ارج نهند، باید نشان دهند که آنها نیز دلبستگی‌های کارکنان را مدنظر دارند.

بنابه گفته CHARLS SMITH، نایب رئیس نیروی انسانی CHASE MANHATAN BANK: «تاکید و تمرکز عمده باید بر ساختن آنچه قصد برقراریش را دارید باشد، نه مبارزه با مقاومت‌هایی که می‌شود». تمرکز بر نکات مثبت باعث ارتباط باز با کارکنان، شناخت نگرانیهای حاصل از تغییرات و ایجاد شبکه اطمینان می‌گردد.

فعالیت‌های توصیه شده از این قرار هستند:

- برای شنیدن حرفهای کارکنان وقت بگذارید و به این وسیله دلواپسی صمیمانه خود را نشان دهید؛
- دلیل تغییرات و این دوره آشفته را تا حد امکان روشن سازید؛
- به کارکنان خاطرنشان کنید که همه، این دوره مغشوش و ناراحت‌کننده را طی می‌کنند؛
- تغییرات اضافه شده را از نظر تعداد و وسعت به حداقل برسانید؛
- با برقراری ارتباط از طریق جلسات غیررسمی دوره‌ای و یا حتی کنفرانسهای ویدئویی جریان‌ات عادی را جایگزین ساختار از دست رفته کارکنان کنید؛
- از مخاطره نهراسید و تفکرات غیرهمگرا را پس نزنید.

شرکتها در طی این دوره می‌توانند به یمن برقرار نبودن مقررات و قیدهای معمول به پنهانی‌ترین معدن طلای کارکنان نقب بزنند. فعالیتهای مسیریابی مجدد می‌تواند مانند یک ماشین جوجه‌کشی در جهت خلاقیت و آموختن عمل کند بطوری که گذار از شرایط موجود به واقعتهای نو را هم آسان سازد. در پایان دوره مسیریابی مجدد، کارکنان تجدیدحیات، فعالیت و تمرکز یافته‌اند. آنها تغییرات را پذیرفته و گاهی حتی به تجربیات زندگی در طی این دوره ارج می‌نهند.

دوره آغازسازی

در دوره آغازسازی، کارکنان از واقعتهای جدید کار روزانه و مناسبات جدید خود استقبال می‌کنند. در واقع آنها جزئی از کل محیط جدید می‌شوند. چنین احساس می‌کنند که گویا از تاریکی و ابهام بیرون آمده‌اند. دلیل تغییرات را فهمیده و به آنها متعهد شده‌اند. بطورمثال کارکنان WHIRPOOL'S BENTON HARBOR در واحد MI هنگام برقراری تغییرات متعدد، بسیار شکاک بودند، در نهایت نه تنها کارکنان بخشی از

فرایند تغییر شدند بلکه آغازگر تغییرات نیز خود آنها بودند.

موفقیت به سرعت با افزایش تولید و کیفیت همراه می‌گردد. مسئله مهم دوره آغازسازی، شرکت دادن کارکنان در فرایند تغییر است.

لازم است تغییر به‌عنوان رخدادی داخلی تلقی گردد، نه حادثه‌ای تحمیل شده از بیرون. همانطور که KARIN KOLODZIEJSKI، مدیر منابع انسانی در TEKTRONIX، گزارش می‌دهد، «بیشتر اوقات ما سعی می‌کنیم افراد را قانع کنیم که تغییر به مرور بهتر می‌شود. درحالی که باید سعی کنیم آنها را به‌درون فرایند قابل رؤیت وارد کنیم». انجام چنین استراتژیهای مدیریتی موثری مستلزم محکم کردن ساختارهای نوین است، با تأمین مهارتهای لازم و شناخت پیشرفت در گذار از قدیم به جدید می‌توان به کارکنان در ایجاد انطباق با شرایط جدید یاری رساند.

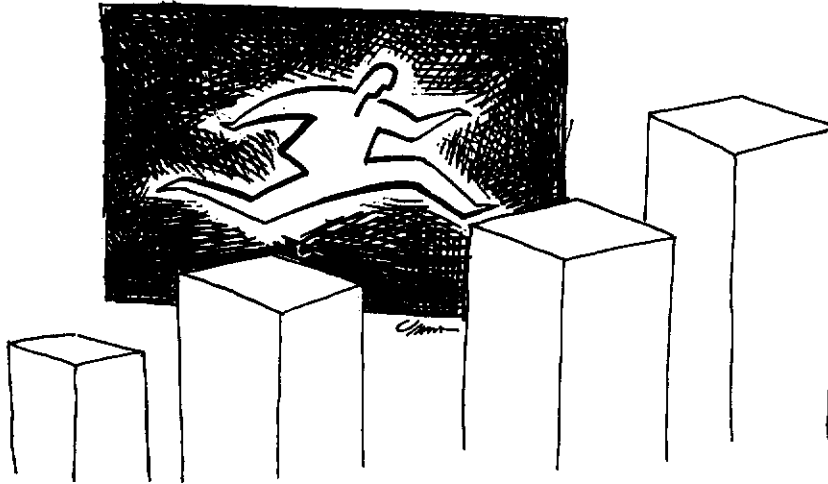
فعالتهای توصیه شده از این قرار است:

- کارکنان را باید در ساختن آینده مشارکت داد؛
- دیدگاه نوین و هر آنچه برای حصول به آن ضروریست باید به بحث و گفتگو گذاشته شود؛
- به‌منظور تواناسازی کارکنان در پاسخگویی به انتظارات جدید، باید دوره‌های آموزشی تدارک دید؛
- پیروزیهای مقطعی باید بلافاصله جشن گرفته شود، نتایج گزارش داده شود تا اعتماد به نفس و شجاعت لازم تأمین گردد.

مدیریت‌گذار شیوه رهبری نوینی را می‌طلبد
غالباً گفته می‌شود، موفق شدن در شرایط

جدید کسب و کار جهانی نیازمند شیوه مدیریتی متفاوتی است و چون این شرایط جدید نیز به نوبه خود دگرگون خواهد شد، شیوه جدیدی از مدیریت برای هدایت این تغییرات لازم است. STANLY DAVIS در کتاب خود به نام «تعالی آینده» نقش مدیریت را از زاویه جالبی معرفی می‌کند: «تنها راهی که مدیران سازمانها می‌توانند از اینجا (سازمان فعلی) به آنجا (اهداف استراتژیک) برسند این است که از مقطع زمانی‌ای که فرض می‌شود اکنون در آنجا هستند - که این حتی قبل از اینکه اتفاق بیفتد تعیین می‌شود - رهبری کنند». این موضوع در نخستین بار خواندن غریب و نامفهوم می‌آید.

عملکرد حرفه‌ای مدیران گذشته که تعبیر درستی از کسب و کار خود داشتند و پاداش آن را



- بجای منصب‌ها روی علایق افراد تأکید کنید. افراد وقتی حس کنند درک می‌شوند، بالطبع بهتر گوش می‌دهند. گرایش عمومی افراد بر این باور است که؛ کسانی که آنها را می‌فهمند مردمی باهوش، همفکر و دلسوز آنها هستند و عقایدشان ارزش شنیدن را دارد. بنابراین اگر مدیران می‌خواهند کارکنان مصالح آنها را در نظر بگیرند؛ آنها نیز باید دلبستگی‌های کارکنان را مدنظر قرار بدهند.

- توقع نداشته باشید که دیدگاه معجزه کند. در بهترین حالت دیدگاه به‌عنوان اصول هدایت‌کننده تغییرات بکار می‌آید.

- با شناخت شرایط، انعطاف‌پذیر باشید. مدیران می‌بایست برای حفظ ارزشهای غیرقابل جایگزین کارکنان آمادگی تغییر مناسب را داشته باشند. مدیران باید فوائد واقعی، هم‌سطح، عینی، و پایه‌ای را ایجاد و ترویج کنند.

- در نظر داشته باشید افراد در مقابل تغییر کردن مقاومت نمی‌کنند بلکه در مقابل تغییر داده شدن مقاومت می‌کنند. تغییر یافتن برای افکار و همچنین احساسات قبلی افراد نوعی مبارزه به حساب می‌آید. تغییر زمانی موفقیت‌آمیز می‌شود که ظرفیت پذیرش انتقاداتی که در اطراف آن پدید می‌آید نیز وجود داشته باشد. پروراندن افرادی تا این حد وفادار و صادق معمولاً از عهده منطبق به تنهایی بر نمی‌آید. در محیطی هم که ترس بر روابط حکمفرماست امکان‌پذیر نیست.

درک خصلت بنیادی هدایت کردن تغییر، برای تداوم ترقی همه‌جانبه در محیط کسب‌وکار امروز، امری حیاتی است. شرکتی که خصلت پویای تغییر را درک کرده و تغییر و گذار را هدایت کنند، رهبران آینده بازار تجارت خواهند شد. □

هم دریافت کردند، بطور قانع‌کننده‌ای مستقل می‌گشت و حتی در مواردی کارکنان به سمت نقطه موردنظر هل داده یا کشیده می‌شدند. با چنین جهت‌گیری یعنی «دستور - بازرسی» قصد رهبران این بود که با ایجاد فشار کافی کارکنان را به سمت مسیر موردنظر به حرکت واداشته و نتیجه لازم را بگیرند مهم نبود چه خسارتهای روحی و جسمی در این راه دامنگیر کارکنان می‌شد.

شرایط کسب‌وکار نوین در هر حال نیازمند گونه‌ای متفاوت از مدیریت است. در اینجا رهبری یعنی تعیین دیدگاه، نیروبخشی به کارکنان، انتقال موثر اطلاعات اساسی و زمینه‌سازی برای حرکت افراد در امتداد مسیرهای چندگانه‌ای که به اهداف شرکت منتهی می‌گردد. بنابراین، کیفیت‌های تغییر یافته برای مدیریت موثر شامل نکات زیر است:

واقعتهای موجود	واقعتهای نوین
دستور - بازرسی	ارائه مسیرهای چندگانه هم‌هدف
هل دادن و کشیدن	زمینه‌سازی
فشار	نیروبخشی
محافظه‌کاری	شجاعت و مخاطره

نباید چشم‌پسته به محیط جدید پانهاد. عده‌ای که قبلاً این راه را طی کرده‌اند جمع‌بندی مفیدی دارند:

- طبیعت ارتباطات را در نظر بگیرید. اگر مسائلی وجود دارد، باید وجود آنها را اعلام کرد. انکار یا مثبت جلوه دادن اخبار منفی به هیچ‌وجه توصیه نمی‌شود.