

فشار ناشی از تغییر و وظیفه کارفرمایان

منبع: SUPERVISION

مترجم: روح انگیز نامداری

- ایجاد ارتباط میان دیدگاهها و اهداف سازمان کارکنان به ماهیت کارشان پی ببرند، لازم است بدانند که دلیل عدم تغییر در کارشان چیست؟
- طراحان یک برنامه یا ساختار تشویقی به طوری که کارکنان در محیط درحال تغییر احساس رضایت کنند؛
- به کمک گروه کاری فهرستی از معایب و مزایای حاصل از تغییر تهیه کنند. این روش ممکن است بعضی از مسایل نرفته را عیان کند، سپس با گروه به رفع نواقص ناجایی که امکان پذیر است، بپردازد؛
- فراهم کردن ابزار و منابعی که کارکنان برای موفقیت در محیط جدید نیاز دارند؛
- کاوش دقیق زمانی که یکی از کارکنان به دلایل منطقی، از قبول تغییر اجتناب ورزد؛
- حمایت و معرفی فردی به عنوان نمونه در گروه که عملکردی مثبت در برابر تغییر ایجاد شده دارد؛
- ایجاد رویه‌ای برای فائق آمدن بر «مفاهیم ناگفتنی» درباره تغییر، به این منظور کارتهایی با ابعاد ۳×۵ در اختیار کارکنان گذاشته شود تا آنان آنچه می‌خواهند در مورد تغییر بنویسند و در جلسه بعدی بدون نام مطرح گردند؛
- تلاش جلب نظر افراد گروه در جهت نکات مثبت یا مزایای محیط جدید، به جای مجادله در مورد نکات یا موارد منفی آن، که اغلب انرژی در مباحثه صرف موارد مذکور می‌گردد. (سوارده منفی)؛
- باید خونسرد عمل کنند، مثبت‌نگر باشند. به هر حال تغییر یکی از هنجارهای کار در دنیای امروز است. کارفرمایان و کارکنان باید به‌خاطر داشته باشند که تغییر رخ خواهد داد. □

امروزه اغلب کارفرمایان این موقعیت را دارند که به سخنان کسانی گوش دهند که با فشارهای ناشی از تغییر در حال کشمکش هستند. در این مجادلات عاطفی اغلب از عباراتی مانند «خارج از کنترل» یا «خارج از مسئولیت» استفاده می‌شود.

یکی از علل همده استرس منفی ناشی از تغییر، درک یا قبول این مطلب است که انسان قادر نیست بر تغییرات حاصل در زندگی خویش کنترل یا دخل و تصرفی داشته باشد. در این زمان وظیفه کارفرما ایجاد احساس کنترل بر اوضاع و سوق دادن پرسنل به سمت احساس مسئولیت در جهت تغییرات دلخواه است.

این محرز است، که بیشتر کارکنان تمایلی به شروع تغییر ندارند و حتی مایل به مشارکت در تغییرات عمده تجاری نیز نیستند. البته این بدان معنا نیست که قادر بر کنترل تغییرات ایجاد شده نیستند، کارکنان بر آنچه خود به عنوان تغییر پذیرفته‌اند می‌توانند دخل و تصرف کامل داشته باشند.

در خلال فرایند تغییر دو بازی وجود دارد، یکی بازی خارجی که ایجاد ساختار تغییر، و دیگری بازی داخلی که متعهد ساختن کارکنان به بازی خارجی یا ساختار تغییر است. از آنجایی که نه کارفرما و نه کارگر قادر به کنترل کامل بازی خارجی نیستند، بیشترین زمان در جهت بازی داخلی یا همان برداشت فرد از تغییرات صرف می‌گردد. هنگامی که کارکنان به تغییرات ارائه شده به شکل مثبت بیندیشند، انرژی آنها صرف تطابق با آن می‌شود، فشار منفی کاهش می‌یابد، و نتایج عملکردشان به حداکثر می‌رسد.

برای کمک به کارکنان در کنترل ماهرانه بازی داخلی، کارفرما می‌تواند به راههای زیر عمل کند:

سخنرانیها گوش می‌دهند. آنان با وجود آنکه با فصاحت و بلاغت تمام صحبت می‌کنند اما سخنان آنان فاقد مفهوم و محتوای واقعی است. به‌طورمثال توجه کنید به سخنان این مدیر عالی که می‌گوید: «از حالا به بعد تولیدات ما باید با پشتوانه تکنولوژی آخرین سیستم همراه باشد. این کالاها باید استفاده‌های متعدد داشته باشند. کاربرد آنها آسانتر باشد و خدمات حیاتی را به مصرف‌کنندگان ارائه دهند» آیا احتمال دارد که کارکنان این مدیر اقدام به ابتکار و نوآوری بکنند؟ کلمات خیلی خوب به نظر می‌رسد اما این پیام بدون تعارف چیزی بجز یک سخنرانی زیبا نیست. مدیرهایی دیگری می‌گویند: «ما باید محصولات را با استفاده از تکنولوژی ابداعی طوری تولید کنیم که سایر شرکتها نتوانند از ما تقلید کنند» اما قبل از آنکه حتی حرفش تمام شود اضافه می‌کند: «این خیلی مهم است که کالاهای خود را از طریق طراحی و الگوبرداری، از سایر تولیدات متمایز کنیم».

در دوران تقلید و ریودن، دروغ نیست اگر بگوییم هیچ چیزی وجود نداشت که بتوان آن را کالای اصل ژاپن نامید. اگرچه اصل استراتژی تجارت برای رهبری شرکتها به‌وجود آوردن چنین مفهومی است. به همین علت، KAO مرکز تحقیقات اساسی خود را تاسیس کرد که تنها هدف آن ایجاد مفاهیم تولیدات است. «تحقیقات جایی است که اطلاعات از آنجا می‌آیند» این سخنان تسوجی رئیس مرکز است: «تحقیقات اساسی جایی است که مفاهیم جدید از آنجا ظهور می‌کنند».

شرکت شارب نیز مکانی دارد که می‌توان آن را مرکز طراحی مفهوم دانست و نام آن اداره مرکزی برنامه‌ریزی سبک زندگی است.

نقش توسعه تکنولوژی، بر طبق گفته پروفیسور «کودامه» از انستیتو تکنولوژی توکیو: «عصر پیشرفتهای تکنولوژیکی به پایان رسیده است. آنچه که ما الان در آن هستیم عصر همجوش تکنولوژی است. ما اکنون باید به مفاهیم کالا واقفیت بدهیم. وقتی چنین باشد شرکتها دیگر به پرستش تکنولوژی ادامه نخواهند داد بلکه ترتیب تکنولوژی‌های موجود با تکنولوژی‌های ناقص اما قابل توسعه به‌نوعی مفهوم‌گرا خواهند شد».

وی اضافه می‌کند: «شرکت‌هایی ادامه حیات خواهند داد که مفهوم جدید کالا را با تکنولوژی لازم برای درک آن مفهوم ادغام و یکی می‌کنند» □