

امروزه تغییر، مهم‌ترین عامل مؤثر در مدیریت کسب‌وکار موفق محسوب می‌شود. سازمان‌ها و افراد شاغل در آن‌ها، باید نگرش مثبتی نسبت به مسأله‌ی تغییر داشته باشند تا از این طریق، توان رقابتی خود در بازارهای تهاجمی امروزی را حفظ کنند. عدم توجه به یک روند در حال تغییر، ممکن است بسیار پرهزینه باشد؛ از این رو در این جا نکته‌های کلیدی طراحی شده و به مدیران توصیه می‌شود علاوه بر مطالعه‌ی دقیق، به آن‌ها عمل کنند.

# مدیریت تغییر

- کنجکاوی را در خود پرورش دهید. تصور کنید همیشه باید مطلع‌ترین فرد باشید.
- از تکنولوژی اطلاعات جدید، نهراسید و با تسلط بر آن‌ها، سعی کنید بهره‌برداري لازم را به عمل آورید.
- به‌خاطر داشته باشید که تکنولوژی، به‌سرعت و روزبه‌روز در حال تغییر است.

## شناسایی منابع تغییر

- تغییر ممکن است از منابع مختلف نشأت بگیرد؛ از جانب مافوق یا زیردستان درون سازمان، از خارج سازمان و یا در اثر ابتکار فردی. سعی کنید از کلیه منابع احتمالی تغییر آگاه شوید و از هر کجا که نشأت گرفته، پذیرای آن باشید.
- صرف‌نظر از منبع تغییر، از کلیه نوآوری‌ها در جهت ایجاد آن، استقبال کنید.
- در برابر تغییرات خارج از سازمان، همواره واکنش مثبت نشان دهید.
- زیردستان را به ارائه‌ی ایده‌های جدید در جهت ایجاد تغییر، تشویق کنید.

## طبقه‌بندی انواع تغییر

به‌طور کلی می‌توان تغییرات را به دو دسته‌ی تدریجی و بنیادی تقسیم

## ضرورت تغییر

تغییر، کلیه جنبه‌های زندگی را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. اتخاذ یک رویکرد آینده‌نگر، تنها راهی است که به کمک آن می‌توانید آینده را چه به‌عنوان یک فرد و چه به‌عنوان یک سازمان، در دست بگیرید. بنابراین پذیرای تغییر باشید و عناصر مثبت آن را توسعه دهید.

■ کلیه‌ی تغییراتی که مد نظر دارید را یادداشت و برای ایجاد آن‌ها، برنامه‌ریزی کنید.

- اگر احساس می‌کنید در برابر تغییر، مقاوم هستید، به‌دنبال علت آن باشید.
- در جست‌وجوی افراد پذیرای تغییر باشید و با آنان هم‌پیمان شوید.
- قبل از تبعیت از خط‌مشی دیگران، کمی فکر کنید.

## شناخت علت‌های تغییر

برای کنار آمدن با سرعت روزافزون تغییرات، در درجه‌ی اول باید علت‌های زیربنایی آن‌ها شناسایی شود. برخی تغییرات مشخص در ساختار داخلی سازمان‌ها و بازارهای خارج از آن‌ها، زاینده‌ی تغییرات گسترده در جامعه، اقتصاد یا تکنولوژی هستند.

■ در برابر شرایط عدم اطمینان، واکنش مثبت نشان دهید و از تغییر اجتناب کنید.

## دست‌های گرم ربطه

با راه‌حل‌های دیروز،  
مسائل امروزمان را نمی‌توانیم حل کنیم.

\*\*\*

حتی اگر بهترین نقشه‌های راه را نیز  
در دست داشته باشیم،  
تا زمانی که به مقصد نرسیده‌ایم،  
نمی‌دانیم که به کجا خواهیم رسید.  
وقتی به محدودیت‌های فکر می‌پی‌بریم،  
دروازه‌های امکاناتی تازه به روی

زندگی‌ام

گشوده می‌شود.

آگاهی به محدودیت‌های ذهن،  
مرا از محدوده‌های ذهن بیرون می‌آورد.

\*\*\*

به محض آن که به اشتباه خود پی‌می‌بریم،  
احساس می‌کنم که تازه دارم خود را  
اصلاح می‌کنم.

\*\*\*

وقتی می‌فهمم که دشمن من،  
تو نیستی،  
بلکه نفس من است!  
احساس آرامش و امنیت می‌کنم.



علی برزگر

کرد. هر یک از این دو نوع تغییر، به انواع مختلف و ترکیبات گوناگون تقسیم می‌شود. شناخت نوع تغییری که با آن سروکار دارید، به شما کمک می‌کند تا راحت‌تر و به شیوه‌ای اثربخش‌تر، به آن دست پیدا کنید. علاوه بر این، با شناخت نوع تغییر، بهتر می‌توانید واکنش دیگران نسبت به تغییر مورد نظر را تعبیر و تفسیر کنید.

- اثرات ترکیبی ناشی از انواع مختلف تغییر را مدنظر قرار دهید.
- هنگام تجزیه و تحلیل تغییر، به بسترهای کوتاه‌مدت و بلندمدت توجه کنید.
- از بحران‌ها، تجربه کسب کنید و مطالب مفیدی بیاموزید تا بتوانید از بروز مجدد آن‌ها، جلوگیری کنید.
- هدف خود را برای کسب برابری یا پیشی گرفتن از بهترین الگویی که می‌شناسید، متمرکز کنید.
- برای برنده شدن، سعی کنید با رقیبان، متفاوت باشید و از آنان بهتر عمل کنید.

### تمرکز بر اهداف

اگر مدیران، هدف خود را ندانند، نمی‌توانند برای رسیدن به آن تغییر کنند. اگر آنان ندانند در حال حاضر کجا هستند، نمی‌توانند مسیر درست را آغاز کنند. این نقاط ابتدایی و انتهایی را به‌عنوان اولین قدم در شناسایی موارد نیازمند تغییر، معین کنید.

- نقاط قوت و ضعف سازمان خود را به شیوه‌ای واقع‌بینانه مورد ارزیابی قرار دهید.
- برای بیان دورنمای کاری خود، از یک یا دو جمله‌ی کوتاه استفاده کنید.
- همیشه سعی کنید فرهنگ سازمانی را از طریق افراد تغییر دهید، نه برعکس.

### تشخیص تقاضا برای تغییر

موفقیت شما، در گروی راضی کردن مشتریان می‌باشد. مشتریان ناراضی به سایر عرضه‌کنندگان کالا و خدمات مراجعه می‌کنند و کارکنان ناراضی (که درواقع همان مشتریان داخلی شما هستند) یا درست کار نمی‌کنند یا سازمان را ترک می‌کنند. نیازهای این دو گروه از مشتریان را مورد بررسی قرار دهید و سعی کنید تغییرات لازم جهت ارضای این نیازها را به‌عمل آورید.

- سعی کنید هم نیاز کارکنان و هم نیاز مشتریان را برآورده سازید.
- به مشتریانی که شکایت می‌کنند، احترام بگذارید. آنان به شما می‌گویند چه چیزهایی را باید تغییر دهید.
- فراموش نکنید که کیفیت یک محصول، به کیفیت فرآیند تولید آن بستگی دارد.
- از مقیاس‌های عینی به‌دست‌آمده از پاسخ‌های مشتریان، بهره‌گیری کنید.

ادامه دارد...

### فرحناز نقی‌زاده

کارشناس مدیریت آموزشی