



مدیریت تغییر

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 این‌جا نکته‌های کلیدی طراحی شده و به مدیران توصیه می‌شود علاوه بر مطالعه‌ی دقیق، به آن‌ها عمل کنند.

انتخاب تغییرات ضروری

- برنامه‌های تغییر باید استمرار، دوام و جامعیت کامل داشته باشند. با وجود این، مراقب باشید که با معرفی تغییرات خاص متعدد، باعث پریشانی خاطر افراد نشوید. چند اولویت مهم را مشخص کنید که تغییر در آن‌ها، بیش‌ترین تأثیر را به دنبال خواهد داشت و فقط روی همان موارد تأکید کنید.
- زمینه‌های اصلی تغییر را اولویت‌بندی و سپس توجه خود را به‌طور کامل و گسترده، معطوف آن‌ها کنید.
- هدف از هرگونه تغییرات برنامه‌ریزی‌شده را برای خود کاملاً روشن کنید.
- تلاش خود را فقط روی چند فرآیند مهم متمرکز کنید.
- برای ایجاد تغییر، یک برنامه‌ی روان و منسجم تدوین نمایید.

ارزیابی پیچیدگی

برای برنامه‌ریزی و مدیریت اثربخش تغییر، لازم است برآورد واقع‌بینانه‌ای از میزان پیچیدگی آن داشته باشید و بدانید که این تغییر، بر چه کسانی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم خواهد داشت. سپس مؤلفه‌های مختلف را به‌نحوی روشن و کارآمد، تقسیم، کمی‌سازی و سازمان‌دهی کنید.

- در مورد هر تغییر، از خود بپرسید که چه تأثیری بر افراد درگیر در آن خواهد داشت.
- ابتدا تغییرات پیشنهادی را در مقیاسی کوچک‌تر آزمایش کنید.
- اگر توجه‌کردن تغییر، نیازمند استدلال‌های پیچیده است، از آن دست‌بکشید.
- از تجزیه و تحلیل مسیر بحرانی، برای برنامه‌ریزی و شرح وظایف استفاده کنید.

شیوه‌های مشارکت‌دادن افراد

- افرادی که تحت‌تأثیر تغییرات قرار می‌گیرند، از نظر نوع نگرش و نیازها با یکدیگر تفاوت دارند. برنامه‌های اثربخش تغییر باید به اندازه‌ی کافی، انعطاف‌پذیر باشند تا بتوانند با این تفاوت‌ها هماهنگی پیدا کنند. برای انتخاب افرادی که باید در ایجاد تغییرات شرکت داشته باشند و در مورد نحوه‌ی مشارکت آنان، به‌دقت برنامه‌ریزی کنید.
- هنگام برنامه‌ریزی برای ایجاد تغییر، سیاست‌های خود را در مورد نحوه‌ی برخورد با افراد تعیین کنید.
- آموزش را وسیله‌ای برای مشارکت افراد در پروژه‌های تغییر قرار دهید.

چگونه دیوانه شدم؟!

این داستان من است برای هر کس که دوست دارد بداند چگونه دیوانه شدم.

در روزگاران بسیار دور و پیش از آن که بسیاری از خدایان متولد شوند، از خواب عمیقی برخاستم و دریافتم که همه نقاب‌هایم دزدیده شده‌اند؛ آن هفت نقابی که خود بافته و در هفت دوره‌ی زندگانی روی زمین، بر چهره زدم.

لذا بی‌هیچ نقابی، در خیابان‌های شلوغ، شروع به دویدن کردم و فریاد زدم: «دزدها! دزدها! دزدهای لعنتی!» مردان و زنان به من می‌خندیدند و برخی از آنان نیز به وحشت افتادند و به‌سوی خانه‌هایشان گریختند.

چون به میدان شهر رسیدم، ناگهان جوانی که بر بام یکی از خانه‌ها ایستاده بود، فریاد برآورد: «ای مردم! این مرد دیوانه است!»

سرم را بالا آوردم تا او را ببینم اما خورشید برای نخستین بار بود که چهره‌ی بی‌نقاب مرا بوسید، پس جانم در محبت خورشید ملتهب شد و دریافتم که دیگر نیازی به نقاب‌هایم ندارم و گویی در حالت بی‌هوشی فریاد برآوردم و گفتم: «مبارک باد! مبارک باد آن دزدانی که نقاب‌هایم را دزدیده‌اند.»

این چنین بود که دیوانه شدم و اما آزادی و نجات را در این دیوانگی یافتم.

آزادی و نجات از این که مردم از ذات من باخبر شدند... «جبران خلیل جبران»

راستی در هر روز، چند نقاب عوض می‌کنیم تا محترم یا معتبر بمانیم یا مورد تحسین دیگران قرار بگیریم اما به‌قول خود «جبران» که در جای دیگری می‌گوید: «ای دوست من! آن چه از من برای تو نمایان است، من نیستم، ظاهرم چیزی نیست جز لباس‌هایی فاخر اما درونم که ذات پنهان من است، راز ناشناخته‌ایست که در اعماق من جای دارد.»

راستی آفتاب، بالا آمده، بیایید نقاب‌هایمان را برداریم.

رها

● اگر برای افراد، سوءتفاهم پیش‌آمد، از آنان عذرخواهی کنید و توضیحات لازم را به آنان بدهید.

● همه‌ی افراد را در برنامه‌ریزی دست‌کم یک پروژه‌ی تغییر، مشارکت دهید.

● به تمامی گروه‌ها، آن قدر استقلال بدهید تا بتوانند در تعیین اهدافشان، به‌طور مستقل اقدام کنند.

● مشاوران را به ارائه‌ی توضیحات روشن و برنامه‌ی زمانی کوتاه و مختصر، ملزم کنید.

● اگر در مورد تغییر، قولی می‌دهید، به‌طور حتم به آن عمل کنید.

● مربیان ورزشی موفق را سرمشق خود قرار دهید و مانند آنان، افراد را به پیش‌روی تشویق کنید.

انتخاب مقیاس زمانی

مقیاس زمانی مورد نیاز برای انواع مختلف تغییر، بسیار متفاوت است. مدیران به‌عنوان عوامل تغییر، ناچارند هدف‌های بلندمدت را مدنظر قرار دهند. در عین حال (به‌ویژه هنگام بحران‌ها) باید تغییرات کوچک‌تری را که فقط چند روز یا چند هفته به‌طول می‌انجامد، برنامه‌ریزی کنند.

● خود را در چهارچوب سال‌های مالی محصور نکنید. این مرزها کاملاً قراردادی هستند.

● تصمیم بگیرید که هر هفته، یک ایده‌ی تازه معرفی کنید.

● افراد را تشویق کنید که برای تغییرات آتی، ایده‌های تازه بدهند.

● برنامه‌ریزی شما برای ایجاد تغییر، باید مرحله‌به‌مرحله باشد تا افراد، راحت‌تر آن را بپذیرند.

تهیه‌ی برنامه‌ی عمل

براساس اطلاعات جمع‌آوری شده، یک برنامه‌ی اجرایی دقیق تهیه کنید. این برنامه باید روشن و مختصر و با استفاده از شیوه‌های تصویری، طراحی و برنامه‌ریزی شود. نظریات افرادی که از برنامه‌ی مذکور تأثیر می‌پذیرند را مدنظر قرار دهید و آن‌را به‌طور منظم بازنگری کنید.

● به نظریات افراد، به‌طور کامل توجه کنید.

● همراه با تغییر شرایط، برنامه را (حتی به‌صورت بنیادی) تعدیل کنید.

● برنامه‌ی عمل خود را به شیوه‌های صحیح، معرفی و ارائه کنید.

● مهارت‌های لازم جهت استفاده از تکنیک‌های برنامه‌ریزی را کسب نمایید.

● دست‌کم هفته‌ای یک‌بار، برگ کنترل خود را مرور و آن را به‌روز کنید.

● همواره برنامه‌های زمانی را با افرادی که در کار مشارکت دارند، کنترل کنید تا از عملی بودن آن‌ها، مطمئن شوید.

ادامه دارد...

فرحناز نقی‌زاده

کارشناس مدیریت آموزشی