

مدیریت تغییر

تغییر فرهنگ

فرهنگ یک سازمان، از رفتار افراد شاغل در آن شکل می‌گیرد و به‌نوبه‌ی خود بر نحوه‌ی رفتار آنان تأثیر می‌گذارد. هدایت فرهنگ سازمان خود را به شیوه‌های مختلف در دست بگیرید تا بتوانید از آن برای حمایت از برنامه‌های تغییر استفاده کنید.

- چیدمان محل کار افراد را تغییر دهید تا روحیه‌شان عوض شود.
- ولخرجی به‌هنگام جشن گرفتن و بزرگداشتن موفقیت‌های مهم، اشکال ندارد.
- اگر جشنی ترتیب داده شد، به‌طور حتم در آن شرکت کنید.
- اجازه دهید گروه‌ها در مورد نحوه‌ی تقسیم پاداش‌های مالی، تصمیم بگیرند.

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 این‌رو در این‌جا نکته‌های کلیدی طراحی شده و به مدیران توصیه می‌شود علاوه‌بر مطالعه‌ی دقیق، به آنها عمل‌نمایند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

کنترل مقاومت

- بزرگ‌ترین چالشی که پیش روی مدیران قرارداد، غلبه بر موانع (به‌ویژه موانع احساسی) موجود بر سر راه پذیرش تغییرات است. هرچند که با برنامه‌ریزی دقیق می‌توان بسیاری از مشکلات را پیش‌بینی کرد، اما لازم است به تعبیر و تفسیر اشکال مختلف مقاومت بپردازید و آن‌ها را کنترل کنید.

حفظ انگیزه‌ی حرکت

- سعی کنید این احساس را در کارمندان به‌وجود آورید که گمان‌کنند آنان از لحاظ استراتژیک نقش بسیار مهمی دارند.
- اگر در طول چرخه‌ی تغییر، روحیه‌ی افراد ضعیف بود، با آنان نرم و ملایم رفتار کنید.
- مقاومت را هر قدر هم که دور از ذهن به‌نظر برسد، جدی بگیرید و به‌نحوه‌ی اثربخش، آن‌را کنترل کنید.
- یک صندوق پیشنهادهای اختصاصی برای پروژه‌ی تغییر در نظر بگیرید.
- افراد را متقاعد کنید که تغییر همواره به‌معنی فرصت است.

نظارت بر پیشرفت

- ارزیابی دقیق و مکرر پیشرفت برنامه‌ی تغییر برای حصول اطمینان از اثربخش بودن آن، ضرورت دارد. تنها تهیه‌ی یک‌سری اعداد و ارقام در فواصل زمانی منظم، کافی نیست. لازم است عوامل نامحسوس‌تری را نیز مورد توجه قرار دهید و سپس هر دو را با موفقیت‌های مورد انتظار، مقایسه کنید.
- فقط مقیاس‌هایی که به‌وضوح نشان‌گر نتایج و میزان پیشرفت هستند را بررسی و تهیه کنید.
- اگر عملکرد افراد مناسب نیست، ابتدا نحوه‌ی هدف‌گذاری و اندازه‌گیری آن را مورد بررسی قرار دهید.
- چند مقیاس مهم و اصلی برای قضاوت در مورد میزان موفقیت، پیدا کنید.

بازنگری پیش‌فرض‌ها

- برنامه‌های تغییر، غیرقابل تغییر نیستند؛ اگر این برنامه‌ها تغییر پیدا نکنند، این احتمال وجود دارد که افراد در بلندمدت، شور و اشتیاق خود را از دست بدهند و از طرفی، هماهنگی برنامه با نیازهای روز، از بین برود. خط‌مشی‌های بلندمدت را به‌طور منظم، مورد بازنگری قرار دهید. رعایت این مسأله، به‌اندازه‌ی برنامه‌ریزی اولیه برای موفقیت برنامه‌ی تغییر، ضرورت دارد.
- ارتباط پروژه با محیط متغیر پیرامون آن را به‌طور مستمر بررسی کنید.
- پروژه‌های در حال شکست را کنار نگذارید بلکه مجدداً آن‌ها را بررسی، تقویت و با شرایط جاری منطبق کنید.
- بار تغییرات را بیش‌از حد سنگین نکنید. این کار ممکن است تأثیر انفرادی هر یک از پروژه‌ها را از بین ببرد.
- هرگز تصور نکنید از فکر افراد خبر دارید. همیشه در این مورد، از آنان سؤال کنید.

- برای تداوم‌بخشیدن به روند تغییر، اهداف چالش‌برانگیز تعیین کنید.
- تمام افراد را در جریان تجدید نظرهای به‌عمل‌آمده در اهداف قرار دهید.
- از وجود افرادی که در موفقیت برنامه‌های تغییر، نقش کلیدی داشته‌اند، نهایت استفاده را ببرید.

- برنامه‌های تغییر، جریان‌های غیرقابل انقطاع نیستند. ممکن است این برنامه‌ها مسیر خود را تغییر دهند، از حرکت بازایستند و دوباره شروع شوند. چنان‌چه برنامه‌ی تغییر، هم از نظر خود برنامه و هم از نظر مجریان آن، به‌صورت ادواری، تکرار و به‌روز نشود، درنهایت، سازمان، انگیزه‌ی خود را جهت ایجاد تغییر، از دست خواهد داد.
- به نظریات افراد در خصوص توسعه، توجه نموده و اهداف پیشنهادی آنان را یادداشت و نگاه‌داری کنید.
- برای ارتقای عملکرد و توسعه‌ی توانایی‌های‌تان، از راهنمای خودآموز استفاده کنید.

- برای همه‌ی افراد و از جمله خودتان، اهداف آموزشی تعیین کنید.
- هر برنامه‌ی تغییر، باید به‌طور مستمر باعث افزایش سوددهی شود.

اعمال تغییرات بیش‌تر

- ایجاد تغییرات، مستلزم تلاش و کوشش بسیار است. اگر قرار باشد تغییرات نیمه‌کاره رها شوند یا شرایط به وضعیت اول برگردد و یا از آن‌ها به‌عنوان مبنایی برای ایجاد تغییرات بیش‌تر استفاده نشود، درواقع این تلاش و کوشش بی‌حاصل بوده است. مدیران موفق علاوه‌بر زمان حال، برای آینده نیز برنامه‌ریزی و تغییر را به بخش مهمی از فرهنگ سازمانی خود تبدیل می‌کنند.
- هنگام ارزیابی عملکرد گروه، از استانداردهای دقیق و دشوار استفاده کنید.
- فقط افرادی را که نسبت به ایجاد تغییر در خود احساس تعهد می‌کنند، ارتقا دهید.
- برنامه‌ریزی، اجرا، بازنگری، به‌روز سازی و اعمال تغییرات بیش‌تر برای کسب موفقیت، ضرورت دارد.

نتیجه‌گیری

- برنامه‌ی تغییر را طوری انسجام دهید که هر مرحله از آن، بر مبنای مراحل قبلی انجام شود. برای کمک به زنده‌نگه‌داشتن تغییر، به تعدیل فرآیندهای سازمانی ادامه‌دهید. هر سیستمی پس از مدتی، کارآیی مطلوب خود را از دست می‌دهد. برای جلوگیری از رکود و ایستایی، نقش افراد شاغل در یک‌بخش را با یکدیگر عوض کنید. همواره به‌جلو پیش بروید و هر پروژه‌ی تغییر را بر مبنای پروژه‌ی قبلی انجام دهید. به این ترتیب، افراد و کل سازمان، از دستاوردهای حاصل از تغییر، سود خواهند برد.

فرحناز نقی‌زاده

کارشناس مدیریت آموزشی