

مدیریت تحول

بخش پایانی

گزارشی از سمینار آموزشی مدیریت تحول دکتر کردنائج

مقاومت افراد در برابر تغییر

اینکه چرا افراد در برابر تغییر مقاومت می کنند از نظر صاحب نظران دلایل مختلفی دارد اما به طور کلی ۴ دسته عوامل در سازمان وجود دارد که افراد با تغییر مخالفت می کنند. انسانها به طور کلی در برابر تغییر حساس هستند و مقداری مقاومت از خود بروز می دهند اما به طور کلی منظور ما از مقاومت، مقاومت بسیار جدی و سد کننده است.

نخستین عامل منفعت شخصی می باشد. بدین معنا که با بروز تغییر، پست سازمان و جایگاه فرد از نظر قدرت و منافع مالی متزلزل می شود. به هر حال اگر در سازمانی برداشت افراد این باشد که تغییر در سیستم اتفاق بیفتد و منافع آنها را به خطر می افند در برابر آن مقاومت می کنند، اگرچه این تغییرات مناسب و بهینه هم باشد باز هم مقاومت به عمل می آورند.

دومین عامل، تصور غلط و فقدان اعتماد است. احتمال دارد افراد نیاز به تغییر را آن گونه که لازم است، در نیابند. شاید مدیران عالی تشخیص به تغییر بدهند اما کارکنان و ذی نفعان سازمان به واسطه اینکه وضعیت موجود مطلوب است با این تغییرات پیش رو مخالفت نمایند و یا سازمان در تاریخ خود تجربیات نادرستی از تغییر دارد که این تجربیات باعث می شود افراد در مقابل تغییر از خود مقاومت نشان دهند.

ارزیابی های متفاوت عامل سوم می باشد. این عامل در چند سطح قابل تحلیل است و از نگاه تغییر و نگاه سطح سازمانی ارزیابیهای متفاوت اگر وجود داشته باشد منجر به مقاومت در برابر تغییر خواهد شد.

عامل پایانی هم انتظار سرعت سریع برای تغییر است. یعنی اگر افراد به دنبال نتایج سریع باشند و به دنبال این هستند که تغییرات به سرعت نتایج خود را نشان دهند و اگر این گونه نشود در مقابل تغییر مقاومت می کنند.

مدیریت تحول موثر

در مدیریت تحول موثر ۲ مرحله را باید انجام دهیم:

۱- شناخت وضعیت کنونی که عمدتاً از طریق تدوین استراتژی انجام می شود. در تدوین استراتژی، اولین کاری که صورت می گیرد توجه و شناسایی وضعیت موجود سازمان است. وضعیت موجود سازمان سه مرحله دارد:

- ۱- شناخت چشم انداز سازمان
- ۲- مدیریت سازمان

۳- اهداف و استراتژی های فصلی سازمان

۲- باید محیط بیرونی سازمان مورد بررسی قرار گیرد که خود به ۳ لایه تقسیم می شود: ۱- محیط دور ۲- محیط صنعت ۳- محیط عملیاتی در درون سازمان هم برای این که بخواهیم وضعیت موجود را به خوبی بشناسیم از روش های مختلفی استفاده می کنیم. زمانی که وضعیت موجود را مورد بررسی قرار دهیم یکسری عوامل استراتژیک را در داخل آن شناسایی می کنیم. این عوامل خود را در قالب نقاط ضعف نشان می دهند یا در قالب نقاط قوت، که نقاط قوت برای سازمان مزیت ساز است و به راحتی می تواند از موقعیتهای محیط اطراف خود نهایت استفاده را به عمل آورد.

امروزه از مزیت های رقابتی به عنوان قابلیت های محوری سازمان استفاده می شود. در واقع یک سازمان ویژگی هایی دارد که سازمان دیگر از آن برخوردار نیستند و یا هر فردی دارای یکسری از قابلیت ها می باشد که با دیگران قابل مقایسه نیست. به هر حال وضع موجود را در قالب استخراج نقاط قوت و ضعف در محیط داخل و فرصت تغییر در محیط بیرون را مورد بررسی قرار می دهیم و سپس شناخت کاملی از سازمان به عمل می آوریم ولی بعدها باید دیدگاه واضح از آینده را ایجاد کنیم یعنی اگر قرار است تغییر اتفاق بیفتد همیشه باید پیش از آن، دیدگاه واضح نسبت به آینده وجود داشته باشد.

نکته مهم در این است که وقتی تحول آغاز می شود باید وضع موجود را ترسیم و وضع مطلوب را تعیین کنیم و به هدایت سازمان به طور سنجیده دست یابیم.

معمولاً در ارتباط با بحث تحول و هدایت سازمان به طور سنجیده ۴ روش قابل استفاده است:

۱- روش همکاری: در این روش تمام افراد حاضرند با ما همکاری کنند و اعضای سازمان چون ضرورت تغییر را احساس کرده اند، چشم انداز مشترک شکل گرفته و آماده همکاری هستند.

۲- روش مشاوره ای: یعنی در واقع افراد می توانند نظرات سازنده خود را ارائه دهند. بنابراین روش مدیریت تحول یک روش مشاوره ای است.

۳- گاهی اوقات زمان لازم را برای اینکه همه را با خود هماهنگ کنیم، وجود ندارد لذا از روش جهت دهنده استفاده می شود که در آن افراد به تغییر علاقه مند هستند استفاده شود.

۴- گاهی اوقات افراد نسبت به تغییر دیدگاه مثبت ندارند و به دلایل ارزیابی های متفاوت یا منفعت

های شخصی و تحمل اندک برای تغییر، در مقابل تغییر از خود مقاومت نشان می دهند اما مدیریت، آگاه است که تغییر باید اتفاق بیفتد لذا از روش اجبار استفاده می کند. حتی اگر کارکنان نظر مثبتی نسبت به تغییر نداشته باشند، مدیران تغییر را در سازمان اعمال می کنند.

سطوح تغییر

سطوح تغییر به ۴ بخش تقسیم می شوند که عبارتند از:

- ۱- دانش افراد
- ۲- نگرشها
- ۳- رفتار فردی
- ۴- رفتار گروهی، که معمولاً وقتی می خواهند در افراد تغییر ایجاد کنند از روش مشارکتی استفاده می شود. اما اگر زمان کافی را در اختیار نداشته باشیم روش اجباری به کار برده می شود. در این روش مرحله به مرحله دانش، نگرشها، رفتارهای فردی و گروهی تغییر نمی یابد بلکه تلاش می شود رفتار گروه تغییر کند.

رهبری تحول

برای انجام رهبری تحول یکسری پیش شرط وجود دارد. اول اینکه احساس تغییر را در افراد ایجاد کنیم و نشان دهیم که نیازمند تغییر هستیم. در واقع تشخیص نیاز به تغییر را داده ایم و باید یک گام جلوتر پیش رویم و تشخیص را به اشتیاق برای تغییر، تبدیل کنیم.

دومین اقدام تشکیل ائتلاف تحول است. اگر تغییر بخواهد فردی و توسط تیم مدیریت تحول اتفاق بیفتد مطمئناً چندین موفقیت آمیز نخواهد بود و باید ائتلاف قدرتمندی ایجاد کنیم که این امر با گروه های ذی نفوذ به وجود خواهد آمد. باید گروه های ذی نفع را شناسایی و با خود همراه کنیم. اگر افراد بدانند که گروه های ذی نفع حاضرند آنها را همراهی نمایند در جهت هدف و چشم انداز حرکت خواهند کرد.

۵ اشتباه مرگبار مدیریت تحول

اگر در مدیریت تحول به مواردی توجه نکنیم، هرگونه برنامه ما برای تغییر با شکست مواجه خواهد شد. این اشتباهات عبارتند از:

- ۱- آینده نگری، دید شما را می گیرد؛ یعنی اگر فقط به آینده بپردازید وضعیت موجود را فراموش خواهید کرد پس نیازمند تعادل هستیم.
- ۲- عدم اطلاع از این که چه زمانی تغییر را شروع کنیم: آیا شرایط برای شروع کار مساعد است؟ آیا وضعیت مالی، وسایل تکنولوژیکی، تجهیزات و ...

کار را تسریع می کند؟

۳- عدم اطلاع از موقعیت خود: یعنی به اشتباه فکر کنید همگان از تغییر حمایت می کنند در صورتیکه باید بدانید سازمان، مجموعه ای از نیروهاست که این نیروها آمادگی روحی و روانی متفاوت دارند. اگر از موقعیت خود آگاه نباشید و به سمت مدیریت تحول حرکت کنید، امکان دارد که با شکست مواجه شوید.

۴- با قوانین قدیمی اقدام به بازی کنید: قفل های امروزی با کلیدهای دیروزی باز نمی شود. برای کلیدهای امروز قفل های امروزی نیاز است. باید بدانیم قفل های فردا هم با کلیدهای امروز باز نخواهند شد و نیازمند کلیدهای فردا هستند.

۵- شما هرگز راضی نیستید: یعنی باید بدانیم رسیدن به نقطه مطلوب زمانبر است و اگر فقط بخواهید به نقطه مطلوب برسید، چندان صحیح نیست بلکه باید به موفقیت های کوتاه مدت نیز توجه کنید. نکته دیگر اینکه گاهی اوقات لازم است شما هم در مواردی تغییر را متوقف نمایید یا بسترهای لازم را برای ادامه کار مهیا سازید.

۹ راه موفقیت در تحول:

۱. وجود چشم انداز مشترک
۲. وجود حمایت کنندگان و حامیان اجرا
۳. استفاده بهینه از زمان و هزینه در جریان تحول
۴. توجه و احترام به نیازهای انسان مانند نیازهای اجتماعی، امنیت، خودشکوفایی و ...
۵. در صورت مقاومت افراد نسبت به تغییر بدانیم که تمام مقاومت ها و مخالفت ها با شما و برنامه شما نیست، گاهی اوقات ممکن است آنها درست بگویند و یا درک صحیحی از موقعیتی که قرار است ایجاد کنید، ندارند.
۶. قابلیت های مورد نیاز را آموزش دهید.
۷. مدیریت توانمند اعمال کنید و منابع مالی و زمانی را به کار اختصاص دهید.
۸. شتود موثر داشته باشید.
۹. هنگامی می توانید تغییری را موفقیت آمیز بدانید که همه جوانب کار را در نظر بگیرید، اینکه آیا افراد از لحاظ روحی و روانی آماده هستند یا خیر، بر نامه دقیقی برای تغییر دارید یا خیر، گروه و ائتلاف مناسبی تشکیل داده اید یا خیر، به ۵ اشتباه مرگبار مدیریت تحول توجه کرده اید یا خیر و در نهایت آیا توانسته اید ذی نفعان را شناسایی کنید یا خیر.