

آمادگی برای تغییر و تحول

نوشته: پل تورن (۱)

برگردان: سید مهدی میر جلالی

مقدمه: این همه آموزش ضمن خدمت کارکنان، این همه دوره‌های مختلف برای توسعه تواناییهای

مدیران و این تعداد کارشناسان که هم اینک به فعالیت مشغول هستند، همه برای این است تا آگاهیهای

لازم برای نحوه مدیریت بر تغییر و تحول را به مدیران ارائه دهند.

بنظر می‌رسد هدف همه این فعالیتهای کارشناسی این باشد که در موقع مناسب، کمکهایی در جهت

چگونگی انجام تغییرات به مدیران داده شود، البته قاعدتاً بعد از این همه تلاش و کوشش در مورد انجام

تغییرات، می‌بایست تعداد افرادی که قادر به برخورد صحیح با تغییرات سازمانی و درک درست آن

هستند، به نسبت گذشته افزایش یابد، در غیر اینصورت صرف این همه انرژی و منابع بیفایده خواهد بود.

با این اوصاف، متوجه باشید، اگر شما یکی از افرادی هستید که در برابر تغییر مقاومت نشان می‌دهید،

مطمئناً شانس شما برای حفظ موقعیت موجود، حداقل در یک دوره دهساله همراه با موفقیت و آرامش

سازمانی بسیار ضعیف خواهد بود. این به شما مربوط می‌شود که چطور به مسئولان تغییر و تحول کمک

کنید تا شرایط مناسب را برای تغییرات بوجود آورند طوری که هم شما و هم مسئولان ذیربط احساس کنید

که تغییر و تحول نه تنها ضرر ندارد بلکه می‌تواند مفید هم باشد.

استراتژی موفقیت آمیز

توان در ابتدا، باید بدانید که تلاش برای جلوگیری از تغییر و تحول، در دراز مدت، به عنوان استراتژی موفقیت آمیز

تلقی نمی‌گردد، البته آنهایی که تمایل به عدم تغییر (ثبات سازمانی) دارند تعدادشان افزونتر از کسانی است که

علاقه مند به تغییر هستند، علاوه بر این با طبیعت انسانی - که ذاتاً علاقه مند به عدم تغییر هست - نیز روبرو می‌باشیم.

نکته قابل توجه اینکه علیرغم فعالیتهای روز افزون رسانه‌های گروهی در جهت حفظ سلامت و تندرستی افراد

و افزایش طول عمر، نکته واضح و روشن این است که گذران عمر در اختیار انسانها نیست و افراد کندذهنی که قادر

نیستند هشیاری خود را در دنیای پر تغییر امروز حفظ نمایند، باید بدانند که روزها از پس یکدیگر به سرعت

درگذرند و در چشم به هم زدنی صدها روز طی می‌شود، در واقع عقربه‌های ساعت بدون وقفه در حرکتند. اینگونه

افراد که با تغییرات زمانی تطبیق ندارند، بنحوی منتظر مرگ خود هستند تا درون قبر جای بگیرند (و تا رستاخیز بدون تغییر در آرامش ابدی بسر برند!).

بسیاری از مسایل و مشکلات مربوط به تغییر و تحول، ریشه در احساسات و عدم امنیت سازمانی دارد. مشکلات از احساسات افراد نشأت می‌گیرد زیرا ما قادر نیستیم به خوبی از آنها استفاده نماییم. احساسات افراد معمولاً از آنها می‌خواهد که فوری و با اقتدار کامل عمل کنند، احساسات ما - به ویژه احساسات منفی - درست مانند «عشق»، چشمان ما را بر روی همه چیز می‌بندد. بنابراین، دقت داشته باشیم که احساسات ما با برتری طلبی و فشار، ما را فریب می‌دهند تا واکنش سریعی بروز دهیم، و قتیکه تغییرات سازمانی بر شما تحمیل می‌شود، واکنش سریع شما نسبت به موضوع این است که بدو اقساوت می‌نمایید که آیا این تغییرات خوب است یا بد، اگر بلافاصله بنظرتان آمد تغییر خیلی خوب و یا خیلی بد است، تعادل منطقی خود را از دست می‌دهید و به اقدامات احمقانه دست می‌زنید.

عدم امنیت فردی در سازمان، یکی از بزرگترین عوامل تخریب‌کننده

احساسات مثبت کارکنان در دنیای کوششهای انسانی است.

بنابراین اولین ضابطه در مدیریت بر آنهایی که سعی دارند در شما تغییر حاصل نمایند، این مطلب است که هرگز نباید واکنش سریع نشان دهید. خواه تغییر در مورد ارتقاء باشد، خواه اخراج و خواه تغییر تشکیلات مطرح باشد، خواه تغییر در ارزشهای سازمانی، بهتر است که به محض شنیدن اخباری در مورد تغییرات، برای روشن شدن مطلب سئوالاتی را پرسید. مثلاً چه موقع این کار لازم است؟ بر چه کسانی تأثیر خواهد گذاشت؟ چه مسئله‌ای باعث این تغییرات است؟ چه تمهیداتی در جهت جایگزینی احتمالی افراد و آموزش دوباره آنها باید در نظر گرفت؟ گذشته از همه اینها، بطور اعم و یا بطور اخص، برای غلبه بر اتفاقاتی که بعداً رخ خواهد داد، چه قدرتی دارم؟ دقت نمایید پیش از این سئوالات، چیری ابراز نکنید، واکنشهای احساسی خود را مسموس نمایید و یا حتی مناسب است که آنها را بنویسید، اما اجازه ندهید که این احساسات باعث تحریک شما برای نشان دادن عکس‌العمل نامناسب گردد.

اما اگر فکر کنید که احساسات برای شما مفید واقع خواهد شد، می‌توانید آنها را بروز دهید. بطور مثال، اگر احساس ضرر و غبطه یا عداوت و قضاوت غیرمنصفانه نسبت به خود داشتید، این احساس را با خود به خارج از محل کار یعنی به منزل ببرید، سپس آن را بررسی نمایید و ببینید که ریشه این هیجانات در چیست؟ (البته احساس را به افراد خانواده منتقل نکنید، بلکه صرفاً به آن بیندیشید). بهر حال احساسات را از خود بدانید و پیرامون ارزشهای آن تحقیق نمایید و بهترین عمل این است که بعوض آنکه در احساسات خود غرق شوید، بررسی نمایید که چگونه می‌توانید در رسیدن به اهداف خود از این احساسات بهره‌گیری کنید.

عدم امنیت فردی در سازمان، یکی از بزرگترین عوامل مخرب احساسات مثبت کارکنان در دنیای کوششهای انسانی است. مثلاً تصور کنید که وظیفه کنونی خود را خیلی بهتر از هر کار دیگری می‌توانید انجام دهید. بنابراین از هر کس دیگری، برای این کار شایسته‌تر هستید. همچنین، اگر کاری را که انجام می‌دهید برای شما بسیار بااهمیت باشد، آنگاه شما اولین فردی خواهید بود که با هرگونه تغییر در روش کاری خود از سوی دیگران، مقابله منفی خواهید نمود و در اینجا است که احساس عدم امنیت شغلی می‌کنید.

برنامه‌ریزی برای تغییرات

اگر عادت دارید فقط به لفظ و گفتار اکتفا نمایید، شما جزء اشخاصی هستید که مرتباً دلایل پیچیده و متعددی را ارایه می‌نمایند که چرا بهبود در امور حاصل نمی‌شود و اینکه چه سعی‌ها و کوششهایی صورت گرفته لیکن در عمل موفق نبوده است. (و به قول معروف مرتباً زبان به شکره و گلایه باز می‌کنند) در این حالت می‌توان گفت شما از آن دسته اشخاص هستید که در تدوین و تنظیم ضوابط و قواعد همکاری دارید، اما اعتقاد محکمی جهت اجراء آنها ندارید؛ لذا قبل از تغییر مانند ستاره‌ای در نقش اول برای این کار محسوب می‌شوید، اما کمی بعد از تغییر به فردی "غرغرو" تبدیل می‌گردید.

بنابراین این نکته مهم است که چگونه با این ترس از تغییر مواجه می‌شوید؟ مهمتر اینکه در انتظار بروز تغییر نمانید، زیرا هر فردی به جایی می‌رسد که بیش از آن ارتقاء پیدا نخواهد کرد و به قول معروف "هر ژنرالی با واقعه‌ای نظیر واترلو (Waterloo) روبرو خواهد شد." بنابراین اگر تمایل دارید که تغییرات به نفع شما باشد، برای مقابله و بهره‌گیری از آنها برنامه‌ریزی نمایید و از پیش بطور منظم و دقیق تدابیری صحیح بیندیشید.

در مقابل حوادث و اتفاقات جدید فرصت طلب (به مفهوم مثبت کلمه) باشید. اطلاعات مورد نیاز را با توجه به اتفاقات جهانی (به روز) کسب نمایید. بدانید که شما همانی هستید که به واقع هستید، نه آن کسی که نشان می‌دهید و نه آن کسی که دیگران می‌بینند. سعی کنید در جهت تغییر حرکت کنید و در کنار آن ضمن توجه به مسایل روز، تواناییها و سرمایه‌های کنونی خود را در بازار در نظر بگیرید. طبیعتاً در این حالت شما در موقعیتی قرار خواهید گرفت که همواره در حال تعدیل آن هستید. بنابراین هر زمانی که با تغییرات مواجه شوید، آمادگی لازم را برای مقابله صحیح با آنها خواهید داشت، بدین ترتیب آنچه که توانایی و لیاقت آن را دارید به دست خواهید آورد و در نهایت همه از این تغییر سود می‌برند.