

هنگامی که سازمان دستخوش تحولی بزرگ می شود:

چگونه تغییر را پشت سر بگذاریم

ترجمه: احمدعلی رضایی*

چکیده

تغییرات شدید فناوری، پیشرفت های شگفت انگیز در دانش بشری، دگرگونی های دور از انتظار اجتماعی و کوتاه شدن عمر محصولات و خدمات، جهان پیرامون سازمان ها را دستخوش چنان تغییری کرده است که هیچ سازمانی نمی تواند خود را از مسیر آن دور نگه دارد. نویسنده این مقاله، ضمن اشاره ضمنی به مراحل انجام تغییر در سازمان ها چون روان شناسی متبحر، استادانه رفتارهای متفاوتی را که از سوی تک تک کارکنان و مدیران در برابر تغییر بروز می کند به زبانی ساده بیان می کند. مقاله او بدون آنکه از متانت یک نوشته علمی خارج شود، گاه حال و هوای طنز به خود می گیرد تا با بزرگ نمایی، ناهنجاری بعضی واکنش ها را در برابر تغییر به مخاطب بنمایاند.



من با اعتراف به درک درد و رنجی که در زندگی آرام مدیران ایجاد می کنم این رهنمود های ظریف را در اختیارشان می گذارم و معتقدم که این آشفته گی ها وقتی می تواند آنان را از گزند دور نگه دارد که در سازمان تثبیت شود.

تازه ها درباره تغییر

۲۵ سال قبل کتاب "آلومین تافلر" - شوک آینده - با این کلمات شروع شد:

از اکنون [۱۹۷۰] تا قرن بیست و یکم، میلیون ها نفر از مردم در روبه رو شدن با آینده تکان خورده اند. پیشرفته ترین و ثروتمند ترین ملل جهان چنانچه نخواهند خود را با تغییر های

این مقاله برای کسانی نوشته شده که در تغییرات سازمانی بیشترین احتمال قربانی شدن را دارند؛ یعنی مدیران میانی. آنان که نه مستقیماً چنین کاری را نظارت می کنند و نه در تعیین جهت های استراتژیک آینده نقشی دارند. در بحبوحه هر تغییر عمده، مدیران - این مسئولان افزایش کارایی سازمان - مکرراً کار خود را هم در نظریه دستار و هم در نظر رؤسای خود نا مفهوم و کم ارزش احساس می کنند.

این مقاله توسط یک عامل تغییر حرفه ای یعنی یکی از افرادی که وضع به ظاهر پایدار سازمان را در هم می ریزند تا قابلیت ها و ارزش های جدیدی معرفی کنند نگاشته شده است.

دیسکاوری (Discovery) صاحب چنان موفقیتی شود که باید تاب آورند. برای آنان، آینده به زودی زود فرا خواهد رسید. "تافلر" نشان داد که روند تغییر در جوامع نه تنها ادامه می یابد بلکه به سرعت شتاب خواهد گرفت و بیشترین ضربه را به کسانی که در مسیرش هستند وارد خواهد کرد.

"تافلر" - در جایگاه یک آینده نگر - که ارزیابی درخشان خود را از تغییر در دهه ۶۰ نوشت در پیش بینی مسائلی نظیر بحران نفت ایک - که سبب فرورفتن ایالات متحده در وضعیت بدهکاری شدید شد - و به هم خوردن گروه بندی ها و معادلات سیاسی در سراسر جهان، موفق نبود. او همچنین سلطه روبه گسترش ژاپن بر بازار جهانی و رواج دور از انتظار رایانه های شخصی را نیز نتوانست پیش بینی کند.

بعضی تغییرات موفق و بعضی نا موفق هستند. به نظر می رسد "لخ والسا" و نهضت یک پارچه او در لهستان شکست بخورد؛ اما موفق شد. "میخائیل گورباچف" با نظریه گلاست نوست خود، نظام تک حزبی را که لنین در سال ۱۹۲۱ پایه گذاری کرده بود از هم پاشید تا بتواند تجدید ساختار ملی خود پرستوریکا را که در حال شکست بود برپا نگه دارد. اندک زمانی پس از اینکه "جرج بوش" [پدر] در ۱۹۸۹ ریاست جمهوری خود را آغاز کرد، قید و شرط هایی را برای برپا ماندن پرستوریکا (وگورباچف) بیان کرد. به دنبال این اظهارات در آوریل همان سال "گورباچف" با بحران پشتیبانی مواجه و مجبور به استعفا شد. او پس از کناره گیری مسافرتی به چین کرد و در آنجا عامل تقویت دموکراسی شد که به دلیل کمبود حمایت جهانی در حال فروپاشی بود. در پایان ۱۹۹۱ پرستوریکای "گورباچف" با پایان کشیده شدن پرچم اتحاد جماهیر شوروی برای آخرین بار به نقطه ای برگشت ناپذیر رسید و موفق شد.

در دسامبر ۱۹۸۹ به نظری رسید تغییراتی که "فرانک لورنزو" در شرکت ایسترن ایرلاینز (Eastern Airlines) ایجاد کرده موفق بوده؛ اما ۶ ماه بعد، ایسترن ورشکسته از مالک اصلی جدا شد (تابه تنهایی از بین برود) و لورنزو طی مذاکراتی کاملاً از صنعت خطوط هوایی کناره گرفت.

رواج دانستنی هایی درباره تأثیر چربی و کلسترول بر بیماری های قلبی، عادات غذایی مردم تمام کشورها را به طور گسترده ای تغییر داده است. این امر حتی بر صنایع غذایی روبه رشدی نظیر ماست منجمد و روش طبخ شرکت هایی نظیر مک دونالد نیز تأثیر گذاشت.

شرکت سیرز (Sears) بزرگ ترین سازمان نمایندگی فروش در سطح ملی، پس از آنکه در حفظ سهم خود در بازار با شکست روبه روشد، توانست در زمینه کارت اعتباری

با شرکت ایسترن ایرلاینز (Eastern Airlines) ایجاد کرده موفق بوده؛ اما ۶ ماه بعد، ایسترن ورشکسته از مالک اصلی جدا شد (تابه تنهایی از بین برود) و لورنزو طی مذاکراتی کاملاً از صنعت خطوط هوایی کناره گرفت.

رواج دانستنی هایی درباره تأثیر چربی و کلسترول بر بیماری های قلبی، عادات غذایی مردم تمام کشورها را به طور گسترده ای تغییر داده است. این امر حتی بر صنایع غذایی روبه رشدی نظیر ماست منجمد و روش طبخ شرکت هایی نظیر مک دونالد نیز تأثیر گذاشت.

شرکت سیرز (Sears) بزرگ ترین سازمان نمایندگی فروش در سطح ملی، پس از آنکه در حفظ سهم خود در بازار با شکست روبه روشد، توانست در زمینه کارت اعتباری

با شرکت ایسترن ایرلاینز (Eastern Airlines) ایجاد کرده موفق بوده؛ اما ۶ ماه بعد، ایسترن ورشکسته از مالک اصلی جدا شد (تابه تنهایی از بین برود) و لورنزو طی مذاکراتی کاملاً از صنعت خطوط هوایی کناره گرفت.

تولیزیون و سایر تغییرات محیطی هماهنگ کنند. تغییر ساختاری، مانند عوض کردن کلمه‌ها و ریتم‌ها در ارکستر سازمان است؛ آواز کاملاً متفاوتی به گوش خواهد رسید. هنگامی که سازمان شما دچار تغییر ساختاری می‌شود، ممکن است وضع شما، ارزش شما، و شغل شما مورد تهدید واقع شود.

◀ **تغییر ساختاری نظم کهنه را به هم می‌ریزد.** تغییر ساختاری یعنی اضافه کردن ارزش‌ها و قابلیت‌های نو و حذف کهنه‌ها به ترتیب اولویت. مثلاً یک شرکت معروف تولیدی در اثر تغییر از باور قدیمی «کار را خوب انجام بده» (مطابق معیارهای پیشین سازمان) و «هزینه را تا می‌توانی کم کن» به ارزش‌های جدید نظیر «آنچه مشتری می‌خواهد انجام بده» و «قیمتی منطقی دریافت کن» می‌رسد. بنابراین کارکنانی که قبلاً با تبعیت از شعار هزینه کمتر و خطای کمتر در سازمان نمونه بوده‌اند در شرایط جدید اگر نتوانند خود را با این معیارها یعنی پاسخ به نیاز مشتری و «دریافت هزینه بالاتر در برابر خدمات بهتر» هماهنگ کنند جایگاه پایین تری از قبل خواهند داشت.

نقش‌های تغییر (خطر از جانب چه کسی است؟)

◀ هر تغییر ساختاری یک متولی ۳ دارد. فردی با قدرت مشروع برای ایجاد تغییر در آنچه سازمان انجام می‌دهد (قابلیت‌ها) و آنچه به آن می‌بالد (ارزش‌ها). متولی تغییر ممکن است شخصی از بیرون سازمان باشد یا فردی باشد که سال‌ها او را در موقعیتی دیگر در سازمان دیده‌اید. هنگامی که می‌شنوید یکی از مقامات قدیمی و ارشد سازمان در سخنرانی خود از متفاوت بودن آینده با گذشته و اینکه چگونه سازمان باید خود را با آینده هماهنگ کند سخن می‌گوید؛ احتمالاً با یک متولی تغییر سروکار دارید. متولیان تغییر بدون آنکه منتظر اجازه شما بمانند، جهت و سیر تغییر را قاطعانه اعلام می‌کنند. آنان خود بر سازمان عمل جراحی انجام نمی‌دهند بلکه چنین کارهایی را به عاملان تغییر می‌سپارند.

◀ **عاملان تغییر، سازمان را تکه تکه می‌کنند و در شکل جدیدی کنار هم می‌چینند.** کار آنها شبیه کار جراحان ترمیمی است. عاملان تغییر گاهی از بیرون سازمان هستند و گاهی هم کارکنان با شهامت داخلی نقش آنها را بازی می‌کنند. عاملان تغییر همواره زیر نظر متولی تغییر - که معمولاً چند رده بالاتر از آنهاست - کار می‌کنند.

◀ **عاملان تغییر خطرناک به نظر می‌آیند.** چنانچه به طور ناگهانی با ضرورت یک تغییر مواجه شوید، احتمالاً درگیر وسوسه‌های یک عامل تغییر شده‌اید. ابتدا ممکن است احساس کنید که این شخص قصد دارد راه خطرناکی جلو پایتان بگذارد. هشدار را درست حس کرده‌اید اما منبع خطر را اشتباه گرفته‌اید،

آنچه شما را تهدید کرده عامل تغییر نیست؛ بلکه خود تغییر است. همیشه به یاد داشته باشید که به عاملان اختیار داده شده تا تغییری را که مدیران ارشد سازمان ضروری تشخیص داده‌اند پیاده نمایند. اگر توانستید آنها را شکست دهید مطمئن باشید شخص قوی تری جانشین او خواهد شد. وقت خود را بیهوده صرف مبارزه با عامل تغییر نکنید. خودتان را به وضعیت پیش آمده - هر چند دلخواهتان نیست - معطوف کنید.

◀ **می‌توانید عامل تغییر را لکه دار کنید.** شخصی که به عنوان عامل تغییر کار می‌کند احتمالاً رفتارش با رفتار کارکنان دیگر سازمان فرق دارد. شنیدن تعابیری نظیر «خیلی جوان (یا پیر) است»؛ «تحصیلاتش کم (یا زیاد) است»؛ «از بیرون آمده و از چیزی خبر ندارد»؛ «نمی‌فهمد که با رقبایمان فرق داریم»؛ «یک زن است»؛ «تا حالا در چنین سطحی کار نکرده است» و امری عادی خواهد بود. افراد نادان با کوچک شمردن توانمندی‌های عاملان، در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. باید به یاد داشته باشیم که عاملان تغییر پس از انجام رسالت خود، جا به جا می‌شوند. پیاده کردن تغییرات عمده در سازمان‌ها، اغلب با عوض کردن چندین عامل تغییر و احتمالاً یک یا دو متولی صورت می‌گیرد.

◀ **نشانه حضور عامل تغییر، تکان‌های پی در پی سازمانی است.** وقتی لطیفه یا کنایه‌ای درباره تغییر ساختاری سازمان می‌شنوید حواستان جمع باشد، عاملان تغییر قرار است قابلیت‌های نوینی را در سازمان جا بیندازند و قبلی‌ها را کنار بزنند. قوی‌ترین آنها، این کار را با برداشتن گام‌های شمرده، آهسته و پشت سرهم به پیش می‌برند و تنها به فکر نوآوری هستند. شیوه آنها محدود کردن روش‌های کهنه تا حذف کامل است.

◀ **کارکنان، پرچم داران تغییر هستند.** تغییرات ساختاری موفق، توسط کنندگان اصلی آن یعنی کارمندان صورت می‌گیرد. وظیفه عاملان تغییر، بسیج کردن و به حرکت درآوردن آنهاست تا قادر باشند توانمندی‌های جدید خود را به سازمان عرضه کنند. از سوی دیگر، عاملان تغییر مراقب هستند تا کسانی را که به نوعی مقابل تغییر می‌ایستند با تغییر همراه کنند. در این راه کسانی که با تغییر همراه نشوند قربانی خواهند شد. اینها چه در شغل خود بمانند و چه آن را از دست بدهند زندگی کاری بسیار دردآوری خواهند داشت.

ممكن است احساس کنید که عامل تغییر، تهدیدی برای شماست؛ ولی بهتر است دقیق‌تر نگاه کنید.

علائم هشدار دهنده (تغییر کی فرا می‌رسد؟)

◀ **حضور همه جانبه رقبا.** زمانی که رقبا تلاش خود را برای بالابردن سهم سنتی بازار متمرکز می‌کنند، سازمان‌هایی که در آن کسب و کار فعالیت می‌کنند راهی جز تغییر ندارند. هنگامی که کفه سهم بازار به سوی یکی از رقبا سنگینی می‌کند

خواهید بود و اگر می بینید که شرکت شما از نظر فناوری عقب مانده است و هیچ چیز نمی تواند در آن تغییر ایجاد کند، یا اگر روش انجام فعالیت ها سال هاست عوض نشده، نگاهی به دور و بر خود بیندازید، خواهید دید که مشتریان شما آماده اند تا به آن رقیب مهاجم کمک کنند تا شما را به زیر بکشد.

اگر خیلی دیر متوجه شوید که شغلتان در مسیر تغییر قرار دارد، ممکن است به طور کلی به فراموشی سپرده شوید.

نشانه های داخلی رسیدن تغییر

گاهی کارکنان پیش از پیدا شدن نشانه های تغییر، فکر می کنند سازمانی که در آن کار می کنند در مسیر تغییر نیست. اگر دیر بفهمید که باید تغییر کنید ممکن است کاملاً به فراموشی سپرده شوید. زنده ماندن شغل به چالاکي و گوش به زنگي شاغل بستگی دارد؛ مراقب باشید.

◀ **نشانه های استراتژیک.** آرمان ها و رسالت جدید سازمان نوشته و منتشر شده است. دیدگاه رهبران ارشد نسبت به آینده مثبت است و درباره آن بیشتر از گذشته و حال صحبت می کنند. مدیریت سازمان، پول و منابع دیگر را به سرمایه گذاری در خرید تجهیزات نو یا آموزش مهارت های جدید به کارکنان اختصاص داده است. ارزش های سازمانی تغییر کرده یا اولویت آنها جا به جا شده است.

◀ **نشانه های سازمانی.** شخصی که در سازمان یکی دو مرتبه بالاتر از شماست، پول، منابع، هزینه ها و فعالیت های شما را تیز بینانه می پاید. افراد برتر به تکاپو افتاده اند تا خود را به مراکز قدرت نزدیک کنند. قهرمانان جدید پدیدار می شوند و به نظر می رسد مشاوران بیرونی در صددند در اتفاق بزرگی که خواهد افتاد نقشی داشته باشند.

◀ **نشانه های عملیاتی.** سازمان در حال پدیدآوری محصول یا خدمتی جدید و ارتباط با مشتریان بیشتری است. مدیران رده بالاتر نحوه انجام فعالیت ها و سبک مدیریت خود دگرگونی چشم گیری ایجاد کرده اند. نبض شرکت متفاوت با گذشته می زند. ریسک کردن مورد تشویق قرار می گیرد و پاداش داده می شود (حتی تجربه های ناموفق). کارکنان طور دیگر با هم کار می کنند و ارتباط برقرار می سازند. اطلاعات راحت تر در اختیار افراد قرار می گیرد. قدیمی ها را به فراگیری مهارت های نو تشویق می کنند.

نشانه های شخصی؛ هشدار! باید اکنون تغییر کنید.

چنانچه اولین اندیشه های گذراندن تغییر در این نقطه در شما پیدا شود، دیگر کار از کار گذشته و باید مسؤلیت خود را به فردی پرتوان که بتواند تغییر را تا پایان ادامه دهد بسپارید. معیارهای ارزیابی عملکرد و نحوه انجام دادن فعالیت ها از ریشه دگرگون شده و تجهیزات جدید در اطرافتان شما را

دیگران مجبورند در فلسفه کاری خود تجدید نظر کنند. پیداشدن روزنامه تمام رنگی یو.اس.آ.تودی (U.S.A.TODAY) با داستان های کوتاه جالب و طرح های متنوع رنگی در هر شماره، صنعت چاپ روزنامه را در آمریکا تکان داد. صاحبان بسیاری از روزنامه ها با وجود فروش بیش از یک میلیون نسخه از آن در هر روز، هنوز هم وجودش را نمی توانند باور کنند.

◀ **تغییرات در کارمندان و نیروهای کار جدید.** تغییرات اساسی در بازار کار (افراد آماده به کار بیرون) سازمان ها را وا داشته تا انتظارات خود را از کارکنانی که استخدام می کنند، ساعات کار و نوع خدماتی که می توانند به مشتری عرضه کنند بالا ببرند.

◀ **عوض شدن تقاضاها و نیازهای مشتری.** چنانچه مشتریان تقاضاهای خود را دائماً عوض کنند، عمده ترین فشار را برای تغییر به سازمان ها وارد می کنند. سازمان ها برای زنده ماندن باید به این تقاضاها پاسخ مناسب دهند. موج فزاینده مشتری گرایی که از دهه ۷۰ آغاز شده، شدیداً به این امر دامن زده است. در جوامع دموکراتیک، دستگاه های دولتی به عنوان عامل حفظ منافع مشتریان، بر سازمان ها و انواع کسب و کارها فشار وارد می کنند.

◀ **تغییرات در قوانین.** تغییرات در قوانین فشار عظیمی را به صنعت بیمه، حرفه پزشکی و صنایع شیمیایی وارد آورده تا خود را با قوانین تازه سازگار کنند. تغییرات در قوانین ممکن است فرصت، تهدید یا هر دوی آنها باشد. به دلیل شرایط سیاسی حاکم بر کشورها، معمولاً تغییرات در قوانین به دنبال تغییرات اجتماعی پدیدار می شود.

◀ **فناوری به پیش می تازد.** پیشرفت های فناوری، گاهی می تواند یک محصول را به شکلی مطلوب و در مقیاسی انبوه تولید کند و کل صنعت را تهدید نماید. تأثیر اختراع و تولید انبوه تلویزیون بر مطالعه روزنامه؛ فراگیر شدن تلویزیون های کابلی و ویدئو بر شبکه های تلویزیونی و تأثیر تولید انبوه رایانه های شخصی بر صنعت ماشین تحریر مثال های روشنی از این نمونه هستند.

◀ **نشانه های تغییر در تیررس است.** احتمال دارد علائم تغییر را قبل از اینکه سازمانتان به آنها پی ببرد با کمی دقت دریابید. چنانچه در شرکتی کار می کنید که بدون داشتن رقیب جدی در کار خود موفق به نظر می رسد یا طی سال ها در آن تغییر عمده ای صورت نگرفته و کارکنانش بیش از اندازه در جای خود احساس راحتی می کنند، گوش به زنگ باشید. تغییر در راه است. طولی نخواهد کشید رقیب نیرومندی شما را طعمه خود کند. اگر سازمان شما از ریسک گریزان است و ریسک کنندگان را توبیخ می کند، برای رقیب طعمه چرب و نرمی

سردرگرم کرده است. نشانه‌هایی مبنی بر کم رنگ شدن یا حذف شغل‌تان آشکار شده است. تمام یا بخشی از وظایف شما به زودی از بین خواهد رفت.

تا چند وقت دیگر نمی‌توانید بفهمید فلان کس یا فلان چیز به کجا تعلق دارد. از این پس مجبور می‌شوید با افرادی جدید و در جایگاه‌هایی جدید، ارتباط برقرار کنید و به آنان گزارش دهید. گیج شده‌اید؛ نمی‌فهمید در کجا قرار دارید. معلوم نیست چه کاری تشویق می‌شود و چه کاری توبیخ دارد. ماهیت دقیق نقش سازمانی خود را درک نمی‌کنید. وظایفی که انجام می‌دادید به زودی از ارزش می‌افتد. رشته کنترل از دستتان خارج شده و نمی‌دانید از شما چه انتظاری دارند. غرورتان دارد از دست می‌رود.

استراتژی‌هایی برای گذراندن تغییر ساختاری (چه باید بکنید؟)

◀ **به جلو سقوط کنید!** اگر تغییر مستقیماً شما و شغل‌تان را نشانه رفته، فرصت را از دست ندهید؛ زرنگی کنید و نقطه امنی را در سازمان بیابید که در آنجا موقعیت نسبتاً مستحکمی داشته باشید. به هر حال دست به مبارزه‌ای نزنید که وضع از این بدتر شود. به جایی نروید که کاملاً پایمال شوید؛ حواستان را جمع کنید.

◀ **جایگاه دور از تعرضی پیدا کنید.** جاهایی را در سازمان زیر نظر داشته باشید که به شغل و مهارت شما نیاز دارند و کمتر امکان داشته باشد که مورد تعرض واقع شوید. در استفاده از این استراتژی، مهارت‌های بسیار قدیمی که مدت‌هاست از آنها استفاده نکرده‌اید ممکن است به دردتان بخورد. وظایفی را بجویید که پا برجا باشند و در دوره تغییر هم به آنها نیاز باشد. اگر کمی هم حقوقتان افت کند و جایگاهتان پایین برود نگران نباشید. به خود راه ندهید.

◀ **به آیین جدید بگروید.** ارزش‌های جدید را مشتاقانه- با حرارتی در حد اعتقادات مذهبی- بپذیرید. سخت کار کنید تا مهارت‌های تازه را فراگیرید. کتاب‌هایی را بخوانید که در آنها ارزش‌های نو تبلیغ و حمایت شده و از آنها نقل قول کنید. از تغییرات انجام شده آشکارا دفاع کنید. به دنبال بخش‌هایی از سازمان باشید که از تغییرگريزان بوده‌اند و برای همراه سازی آنان پیشنهاد‌های تازه ارائه دهید.

◀ **با سر بلندی سازمان را ترک کنید.** در دوره تغییر، هرچه سریع‌تر یکی از شرکت‌های رقیب را پیدا کنید که ارزش‌های سنتی در آن مشابه سازمان شما باشد و به مهارت‌تان نیاز داشته باشند. در آن جا پست مناسبی بیابید و سازمان خود را رها سازید. عهد کنید. همیشه در پی اثبات این عقیده باشید که در مقابله با دنیای نو، روش‌های قدیمی ماندنی، پایدار و کارآمدتر

هستند.

◀ **وضع قابل احترام خود را حفظ کنید.** اگر برای انجام کاری که با جان فشانی انجام داده‌اید قبلاً از شما قدردانی شده یا یکی از مدیران اظهار داشته که شما سازمان را نجات داده‌اید؛ تلاش کنید تا به عنوان کسی که گذشته‌ای پر افتخار داشته‌اید مصون از انتقاد باقی بمانید. اگر در چنین موقعیتی، توانستید خود را از مسیر تغییر دور نگه دارید از درافتادن آشکار یا ضمنی با وضع جدید و به خطر انداختن امنیت خود جداً دوری کنید. از این پس، حالت قهرمانی را خواهید داشت که در جنگ پیروزی‌هایی کسب کرده‌اید اما اکنون به دلیل معلولیت نمی‌تواند مبارزه کند. موقراًنه خود را با وضع جدید تطبیق دهید. این استراتژی انفعالی برای اعلام وفاداری و ادای احترام به سازمان مناسب است.

◀ **تقلید کنید.** انجام این استراتژی، ریسک خطر ناکی است ولی بعضی افراد در آن موفق بوده‌اند. اگر وظایف شما طوری است که چندان با تغییر مورد تهدید واقع نمی‌شود اما به هر حال از شما انتظار می‌رود که به آن پای بند باشید طوری رفتار کنید که به شغل شما آسیبی وارد نشود. حتماً از زبان و واژه‌هایی استفاده کنید که فکر کنند برنامه‌های جدید را پذیرفته‌اید. از این استراتژی فقط در حد شوخی با سازمان می‌توان استفاده کرد. البته اگر به قیمت از دست دادن شغل‌تان تمام شد تعجب نکنید و نگران نشوید. این روش را به هیچ وجه برای مقاومت زیرزمینی با تغییر به کار نبرید.

تاکتیک‌ها (چگونه تغییر را پشت سر بگذاریم؟)

◀ **در خلوت غصه بخورید.** درد تغییر، درد باختن است. در سیستم قبلی راحت بودید؛ موفق بودید؛ شاید در ساختن آن دست داشته‌اید. دیدن تصاحب یا تخریب آن توسط دیگران واقعاً دردناک است. غصه خوردن، واقعاً حق شما و بهترین تسکین باخت است. بگذارید غم در این کار به شما خدمت کند و شما را برای آینده آماده سازد. البته قبول کنید که عاملان تغییر با تعصبی که نسبت به آینده دارند شاید نتوانند در حسرت خوردنتان به گذشته با شما همدردی کنند. اگر تصمیم دارید در شرکت بمانید در خلوت غصه بخورید و غمتان را با همکاران در میان نگذارید. در صورت نیازی می‌توانید با دوستان عاقل خود در بیرون سازمان درد دل کنید.

◀ **زبان تغییر را یاد بگیرید.** یکی از ابزار بسیار ظریف در هر فرهنگ زبان است. افرادی که به زبان یک فرهنگ تکلم می‌کنند «خودی» و «بقیه» غیرخودی (قلمداد می‌شوند. کسانی که مقدر شده تا در مسیر تغییر قربانی شوند معمولاً با شوخی و کنایه واژه‌های فرهنگ جدید را به تمسخر می‌گیرند. اما افراد زیرک که قصد دارند زنده بمانند، زبان جدید را جدی می‌گیرند؛ می

می‌گویند گوش کنید؛ درک نمایید و بپذیرید اما از هیچ کدام جانبداری نکنید.

◀ از تحسین گذشته بپرهیزید؛ به آینده لبخند بزنید. هنگامی که یک کارمند کهنه کار را همکارانش به خاطر لطمه ای که به پست سازمانی اش وارد شده بود دلداری می دادند، خونسرده گفت: «اینکه داستانش خیلی قدیمی است؛ من از این پستی و بلندی ها در طول خدمتم زیاد دیده ام». سه هفته قبل شغلش را عوض کرده بودند. او را واقعاً می توان یک کارمند انعطاف پذیر نامید. وقتی از او درباره مشکلاتی که در وضع جدید داشته سؤال شد سرسری جواب داد و با مهارت موضوع را عوض کرد. او بدون آن که جایی اظهار کند به صورت نمونه ای از یک پیک تغییر مؤثر ۴ در سازمان در آمد که حاضر بود هر مسئولیتی را که به او پیشنهاد می شد بپذیرد و به پیش برد.

تغییر را پشت سر بگذارید

صمیمانه آرزو می کنم که تغییر را با در دسر کمتری از سر بگذارید. این حالت مطلوب ترین وضع برای ماست. زیرا عاملان تغییر از اینکه بتوانند در فرآیند تحولات سازمانی تعداد بیشتری از کارکنان را در جای خود حفظ کنند، احساس غرور می کنند. امیدوارم این مقاله توانسته باشد ترس از چالش هایی را که قرار است با آن روبه رو شوید کم کند یا حداقل اندکی از درد آن بکاهد (اگر اصلاً احساس درد نکرده اید مطمئن باشید تغییری صورت نگرفته است). بشارتی که در پایان شما دارم آن است که پروژه تغییر اثر بخش به زودی به پایان خواهد رسید. یعنی شما تا ابد در سختی نخواهید ماند؛ سازمانتان تا ابد در آشفتگی به سر نخواهد برد؛ دوباره زمان دست یابی به بهره وری بهینه فرا خواهد رسید و کارکنانی مانند شما ارزش خود را بهتر از گذشته به دست خواهند آورد. پس تغییر را تا پایان ادامه دهید.

پروژه های تغییر ساختاری، به پایان می رسد. سازمان شما تا ابد در آشفتگی نخواهد ماند.

- ۱- change agent
- ۲- structural change
- ۳- change sponsor
- ۴- change courie ■

منبع :

www.changercraft.com

* لیسانس مهندس شیمی دانشگاه صنعتی شریف ۱۳۵۸
مدیر دفتر حفاظت کیفی منابع آب منطقه ای خراسان

آموزند؛ و آن را به خوبی به کار می برند. این کار بسیار ساده تر از درگیر شدن با سیستمی است که روز به روز مستحکم تر می شود. ◀ خود را به متولی تغییر تسلیم کنید. درحالی که آموزشگران به دنبال کشف استعداد های ناشناخته افراد هستند؛ متولیان، معمولاً از کسانی حمایت می کنند که به اندازه کافی قابلیت سرمایه گذاری برای آینده را داشته باشند. آنها به افراد کمک می کنند تا با سازمان جور شوند و در این مسیر رشد کنند. این هم یک تاکتیک است؛ خود را به متولی تغییر تسلیم کنید و نشان دهید که قصد دارید تمام تلاش خود را برای سازگاری با وضع جدید به کار بندید.

◀ تجربه مردد بودن. در ارتباطات و برخوردهای سازمانی خود از مقایسه حال با گذشته جداً خودداری کنید. غرض از انجام تغییر، درست کردن سابقه و تجربه ای مرتبط با آینده است. اعتراضاتی نظیر «قبلاً این طور کار نمی کردیم» یا «امتحان کردیم جواب نمی دهد» و نظایر آن ممکن است توسط عاملان تغییر به جای اعتراض، تعارف تلقی شود. راحت تر آن است که پیشرفت هایی را که از انجام تغییرات در آینده حاصل می شود برجسته کنید نه آنچه احتمال دارد که از تجربه های گذشته به دست آید.

◀ برای پست و قدرت مبارزه نکنید. تغییرات ساختاری مانند زلزله قلمروها را جابه جا می کند. توان پشت سر گذاشتن تغییر بیشتر به انعطاف پذیری بستگی دارد تا موقعیت. آنچه زمانی قلمرو شما بوده و برای به دست آوردنش زحمت کشیده اید، شاید اکنون باید عوض شود. حتی ممکن است خود شما در معرض خطر باشید. در دوره تغییر طوری عمل کنید که به عنوان شخصی شناخته شوید که با وجود از دست دادن قلمرو و کاهش قدرتش صمیمانه با وضع جدید همکاری می کند. عاملان تغییر به افراد انعطاف پذیر آزادی بیشتری می دهند تا کسانی که سرسختانه برای قلمرو شخصی خود مبارزه می کنند.

◀ به میانه روی معروف شوید. چنانچه قبلاً تغییر ساختاری را تجربه کرده باشید فهمیده اید که فرآیند تغییر دقیقاً طبق برنامه و خواسته متولی پیش نمی رود. اصولاً زندگی آن طور که مطلوب ماست ادامه نمی یابد. یکی از دلایلی که مأموران تغییر مکرراً در کار خود شکست می خورند آن است که خیلی سفت و سخت به آرمان ها چسبیده اند و مایل هستند هر طور شده سازمان را به مدینه فاضله مطلوب مدیران ارشد سازمان برسانند. اگر در جایی هستید که آرمان متولی تغییر - یا عاملانش - به طور کامل برایتان روشن نیست، می توانید فرآیند تغییر را به هر شکل و در هر زمانی که سازمان لازم می داند پشت سر بگذارید و اثر بخش هم باشید. برای انجام این کار عهد کنید که میانه رو باشید. آنچه را هم حامیان گذشته و مدافعان آینده