



مدیریت تغییر

انتخاب مقاله : **حمید اطهری نژاد**

منبع : **روزنامه دنیای اقتصاد**



تغییرات اساسی معمولاً توسط تیم مدیریت ارشد هدایت می شود؛ اما هر عضوی از سازمان می تواند شروع کننده تغییر بوده و در موفقیت تغییر مشارکت داشته باشد. در اینجا می خواهیم به این موضوع بپردازیم که مدیران چگونه می توانند بر فرهنگ سازمان تأثیر گذارده، چشم انداز سازمان را توسعه داده، تغییر را به اجرا درآورند.

یک تغییر زمانی با موفقیت به اجرا در خواهد آمد که مدیران به خوبی علت پذیرش و مقاومت افراد در مقابل تغییر را درک کنند. در مورد پذیرش تغییر نوع قدرتی که مدیران از آن برای تأثیرگذاری بر افراد جهت پذیرش تغییر استفاده می کنند و نیز نوع فرآیند تأثیرگذاری که مورد استفاده قرار می دهند، تأثیرگذار است.

این قدرت می تواند قدرت قانونی مدیر تغییر، قدرت ناشی از تخصیص مدیر که سبب اعتماد زیردستان به تصمیم او جهت تغییر می شود یا قدرت ناشی از ترس از تنبیه باشد.

از سوی دیگر مقاومت در مقابل تغییر یک پدیده رایج هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی است. از دلایل اصلی مقاومت در مقابل تغییر می توان به مواردی چون فقدان اعتماد افراد، اعتقاد به اینکه این تغییر غیرضروری است، اعتقاد به اینکه این تغییر عملی نمی باشد، تهدیداتی که منافع شخصی فرد را تحت تأثیر قرار می دهد، هزینه های تغییر، از دست دادن موقعیت و قدرت فرد در سازمان، تضاد تغییر با ارزش ها و ایده های افراد، تنفر از مداخله دیگران اشاره کرد.

بایستی توجه داشت که این مقاومت ها صرفاً نتیجه انکار تغییر یا عدم انعطاف در مقابل تغییر نمی باشد، بلکه یک واکنش طبیعی افراد برای محافظت از علایق و منافع شخصی خود در مقابل تغییر است و شناخت و درک این مقاومت ها می توانند به موفقیت تغییر یاری رساند. حال می خواهیم نگاهی به فرآیند تغییر و گام های آن بیندازیم.

تئوری هایی که بر فرآیند تغییر اشاره دارند در واقع بیان کننده الگوی معمول از اتفاقاتی هستند که در تغییر از شروع تا پایان حادث می شود. یکی از این مدل ها مدل لوین بوده که پایه بسیاری از مدل های آتی تغییر قرار گرفته است. او معتقد است که فرآیند تغییر از سه فاز تشکیل شده است: ذوب کردن (آمادگی برای تغییر)، تغییر شکل (ایجاد تغییر) و انجماد مجدد (تثبیت تغییر). هر سه مرحله فوق برای یک تغییر موثق ضروری است.

بسیاری از مقاومت ها در مقابل تغییر به علت عدم توجه درست به مرحله آمادگی برای تغییر شکل می گیرند. از سوی دیگر لوین مدیریت تغییر را حاصل تقویت نیروهای پیش برنده و تضعیف نیروهای بازدارنده آن می دانست.



از دیگر تئوری‌های فرآیند تغییر می‌توان به تئوری اشاره کرد که در آن نشان داده می‌شود که افراد چگونه در مقابل تغییر واکنش نشان می‌دهند. این تئوری چهار مرحله را برای واکنش افراد در مقابل تغییر بیان می‌کند؛ ابتدا افراد تغییر را انکار می‌کنند سپس از آن به خشم آمده و سعی می‌کنند کسی را بابت آن سرزنش کنند و پس از آن در مابقی فرو رفته و در نهایت خود را با آن سازگار می‌کنند.

در موضوع تغییر اعتماد افراد به موفقیت تغییر نقش بسزایی در موفقیت تغییر و نیز کاهش میزان مقاومت در مقابل تغییر را دارد و این اعتماد در نتیجه تجربیات گذشته‌ای که فرد در مقابل تغییر کسب کرده است، شکل می‌گیرد. به طور کلی دو رویکرد متفاوت درباره تغییر وجود دارد؛ یکی رویکرد نگرشی و دیگری رویکرد نقش افراد.

در رویکرد اول هدف، تغییر نگرش و ارزش‌های افراد از طریق برنامه‌های آموزشی و کارگاهی، فعالیت‌های تشکیل تیم یا برنامه‌های تغییر فرهنگ است. فلسفه این رویکرد این است که تغییر در نگرش و رفتار افراد سبب تغییر در رفتار آنها می‌شود و این تغییر سبب می‌شود افراد در مسیر تغییر مورد نظر سازمان قرار گرفته و حتی بر چشم انداز افراد دیگر نیز تأثیر بگذارند. در رویکرد دوم هدف، تغییر نقش افراد از طریق شناخت جریان کار، طراحی مجدد شغل و غنی‌سازی آن، اصلاح اختیارات، تغییر معیارهای ارزیابی و سیستم پاداش است.

این رویکرد بر پایه این فرضیه است که نقش جدید افراد سبب می‌شود آنها به نوع دیگری عمل کرده و نگرش خود را تغییر دهند تا با رفتار جدیدشان سازگار گردد. بایستی توجه داشت که موفقیت استفاده از هر یک از این رویکردها جهت ایجاد تغییر در گرو کیفیت اجرای تغییر است.

از دیگر انواع تغییر می‌توان به تغییر در تکنولوژی مورد استفاده در کار یا تغییر در استراتژی رقابتی سازمان اشاره کرد. علاوه بر مواردی که در بالا درباره تغییر در افراد ذکر شد باید توجه داشت که برای ایجاد تغییرات اساسی در سازمان علاوه بر تغییر در سطح افراد نیاز است که تغییراتی نیز در فرهنگ سازمانی صورت گیرد.

از طریق تغییر در فرهنگ سازمان مدیران ارشد می‌توانند به صورت غیر مستقیم بر انگیزش و رفتار اعضای سازمان تأثیر بگذارند. مدیران می‌توانند از طرق مختلف بر فرهنگ سازمانشان تأثیرگذار باشند. انواع این تأثیرها می‌توانند در دو گروه اصلی قرار گیرند.

گروه اول شامل کارهایی است که مدیر می‌تواند مستقیماً آنها را انجام دهد و گروه دوم شامل تأثیری است که مدیر می‌تواند از طریق اصلاح برنامه‌های رسمی، ساختار سازمان و رویه‌ها بر فرهنگ سازمان داشته باشد. اثرگذاری از طریق فعالیت‌هایی چون تعیین ارزش‌ها و چشم انداز سازمان در جهت تغییر، تعیین نقش‌ها و واکنش به بحران‌ها در گروه اول قرار می‌گیرد و اثرگذاری از طریق فعالیت‌هایی چون



طراحی سیستم مدیریت و برنامه ها، معیارهای پاداش دهی، طراحی ساختار و رویه ها، سمبل ها، جشن ها و داستان های سازمانی در گروه دوم قرار می گیرند.

باید به این موضوع نیز توجه داشت که تأثیرگذاری مدیر بر فرهنگ يك سازمان وابسته به مرحله ای از رشد که سازمان در آن قرار گرفته نیز است. به عنوان مثال، پایه گذار يك شرکت تازه تأسیس تأثیر زیادی بر فرهنگ سازمان دارد و می تواند از طریق تغییر تأثیر فراوانش بر فرهنگ سازمان تغییرات زیادی را به اجرا در آورد؛ در حالی که تغییر در باورهای مشترك شکل گرفته در افراد يك سازمان بالغ به این راحتی نمی باشد.

از سوي دیگر تحقیقات نشان می دهد که وجود يك چشم انداز روشن و جذاب به خصوص در تغییرات انقلابی لازم است؛ زیرا قبل از آنکه افراد از تغییر حمایت کنند، نیاز دارند که اطمینان حاصل کنند که آینده بهتر خواهد بود و این چشم انداز باید به اندازه کافی جذاب باشد که افراد در مقابل سختی های تغییر تاب آورده و از خود ایثار نشان دهند.

وجود يك چشم انداز روشن سبب می شود که در میان سرگشتگی های موجود در تغییر راه مشخص بوده و هماهنگی های بیشتری بین هزاران تصمیم و فعالیت موجود حین اجرای يك تغییر اساسی صورت گیرد. این چشم انداز مشترك الهام بخش بوده و ارتباطات را تسهیل می کند و مبنای ارزیابی برای مسیر تغییر می باشد.

در يك چشم انداز مناسب برای تغییر بایستی همه ذي نفعان یا حداقل ذي نفعان کلیدی در نظر گرفته شوند. اهداف به روشنی مشخص شده و حتما يك سری اهداف كوچك که در مراحل اولیه تغییر می توان به آنها رسید و نتایج آنها قابل بیان برای افراد است، در نظر گرفته شود تا افراد با دیدن این نتایج، امید خود را به موفقیت تغییر حفظ کنند، باید ارتباط المان های تغییر با ایدئولوژی های گذشته مشخص گردد، چشم انداز به شایستگی های هسته ای سازمان مرتبط گردد، اعتبار چشم انداز ارزیابی شود و در نهایت چشم انداز به طور مداوم اصلاح گردد.

بهتر است بعد از تعیین چشم انداز، افرادی را که حمایت آنها از تغییر برای موفقیت آن ضروری است یا مقاومت آنها در برابر تغییر سبب شکست آن می شود، شناسایی کرد و از این طریق يك ائتلاف قوی برای حمایت از تغییر تشکیل داد. سپس برنامه عملیاتی را برای ایجاد تغییر با در نظر گرفتن محدودیت های زمانی برای انجام تغییر تهیه نمود. برنامه عملیاتی اطمینان بخش است و تغییر را برای افراد باور پذیر می کند.

برنامه عملیاتی، ریسک ها و منابع مورد نیاز را مشخص کرده و بستر ارتباطی مناسبی با کارکنان را برای تبیین اهداف و تشریح فرآیند تغییر فراهم می کند. سپس به توانمندسازی و ایجاد انگیزه های مناسب برای مشارکت افراد و گروه ها در برنامه تغییر پرداخت. این امر سبب ایجاد اعتماد به نفس و اختیار عمل در افراد شده و توان ایجاد تغییر را بالا می برد.



در ادامه بایستی به ایجاد حس مشارکت برای تقویت کیفیت و پذیرش تصمیمات لازم در فرآیند تغییر توجه کرد. ایجاد حس مشارکت، مقاومت در برابر تغییرات را کاهش می دهد و ضمانت اجرایی تصمیمات را بالا می برد. بایستی فرآیند اجرایی تغییر به خوبی تحت نظارت قرار گیرد و اقدامات لازم و به موقع جهت اصلاح آن صورت گیرد.

به این نکته نیز بایستی توجه داشت که افراد به طور مداوم در جریان پیشرفت فرآیند تغییر قرار گیرند. این امر سبب می شود افراد از تغییر و فرآیند پیشرفت اجرای آن دلسرد نشوند، از شیوع شایعه ها جلوگیری می کند، چالاکي سازمان را در فرآیند تغییر افزایش می دهد، مشارکت را افزایش داده و عزم سازمان را بر پیگیری تغییر و تعهد به دستیابی به نتیجه را بالا می برد.

توجه به موارد فوق و نیز آگاهی مدیران و رهبران سازمان از ضرورت های تغییر می تواند سازمان را تا مرز سازمانی یادگیرنده که خود مدام در حال تغییر است، پیش برد.