

برخورد مناسب با تغییر

هیچ سازمان پیشرفته ای مدتی طولانی نمیتواند بی تغییر بماند. نه یک مدرسه یابتدایی نه یک فروشگاه زنجیره ای و نه یک شرکت بین المللی نمیتواند خود را از مسیر نوفانهای تغییرات که مرتبا و به طور آهسته یا تند میوزند دور نگه دارد. برای یک مدیر تغییر یکی از واقعیتهای زندگی است. بعضی اوقات خودتان تغییراتی ایجاد میکنید و گاهی هم تغییرات را رئیس تان یا سایر واحد ها ایجاد میکنند که در کار شما تاثیر دارد. وقتی تجهیزات جدیدی برای سالن ماشین نویسی خریداری میشود یا دفتر مرکزی روش جدیدی برای حسابداری معرفی میکند باید برای استفاده از تجهیزات و روش جدید برنامه ریزی کنید.

قوانین جدید، تکنولوژی جدید، تقاضاهای تازه ی مشتریان،رقبای جدید از جمله دلایل ایجاد تغییر در سازمان هستند و چنانچه در جهت تطابق با آنها برنامه ریزی نشود سازمان مرتکب اشتباه شده نابود میشود. بعضی افراد تغییر را دوست دارند و عده ای هم از آن می ترسند یا متنفرند. چگونگی احساس ما بستگی به این دارد که د رایجاد تغییر نقشی داشته ایم یا اینکه آن را به ما تحمیل کرده اند.

برای اینکه نقش خوبی در مقابل تغییر بازی کنید باید تشخیص دهید که از کدام تغییر غیر دلخواه نمیتوان اجتناب کرد. چیز دیگری که به آن احتیاج دارید این است که به گروه خود بفهمانید چنانچه به شناخت دقیق جزئیات تغییر کمک کنند بیشتر از مقاومت در برابر آن بهره خواهند برد. البته غالبا گفتن این حرف راحت تر از انجام آن است،خصوصا اگر خودتان نیز از این تغییر خوشحال نباشید. (برای برنامه ریزی درباره ی تغییرات در روند کاری خودتان ممکن است علاقه مند باشید که به چک لیستهای مربوط به (به روز بودن) رجوع کنید)

تا چه حدی تغییرات را اعمال میکنید؟

نقاط ضعف و قدرت شما در به کار بستن تغییرات کدامند؟ برای اینکه مطابقت مطلوبی با تغییر داشته باشید باید بتوانید هر چه بیشتر به سوالات دسته ی اول پاسخ آری و به سوالات دسته ی دوم پاسخ نه بدهید

نقاط مثبت آری خیر

۱. آیا سازمان را می شناسید و میدانید قدرت در دست چه کسانی است و شبکه چگونه عمل میکند و موانع در کجاست؟

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------
۲. آیا با زبان سازمان صحبت میکنید و واژه های مخصوص آن را به کار می برید؟

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------
۳. آیا الگوهای رفتاری و روش های انجام کار را میدانید و میتوانید عکس العمل مناسبی در مقابل مقررات تدوین نشده ی سازمان داشته باشید؟

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------
۴. آیا با همکارانتان خودمانی هستید و کسی از شما ترسی ندارد؟

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------
۵. آیا حس میکنید رضایت شخصی و حرفه ای شما بستگی به رونق داشتن سازمان دارد؟

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------
۶. آیا فکر میکنید معمولا حاصل تغییر بیشتر فایده است تا ضرر؟

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------
۷. آیا به طور فعال به دنبال راه های بهتری برای انجام کارها هستید؟

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

نقاط منفی	آری	خیر
۸. آیا آنقدر در کار قسمت خودتان غوطه ورید که نمیتوانید سازمان را به صورت یک کل وبدون تعصب ببینید؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۹. آیا ممکن است انتظاراتی که افراد با توجه به نقش فعلی تان از شما دارند با کوشش شما در جهت کاربرد تغییرات تضاد داشته باشند؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۰. آیا تجربه ی قبلی در مورد عرضه کردن تغییر ندارید؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۱. آیا سایر وظایف شما باعث می شوند وقت و انرژی کافی برای فکر کردن رادرباره ی تغییر نداشته باشید؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۲. آیا حس میکنید موقعیت امنی در مقابل حملات همکاران ندارید؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۳. امکان دارد موفقیتها یا شکستهای گذشته ی شما باعث تحریک همکاران علیه شما شود؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۴. آیا فکر میکنید معمولا زیان تغییر بیش از فایده ی آن است؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۵. آیا به روش ها و عملکردهای جدید شک دارید؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ارزیابی تغییرات پیشنهاد شده

بعضی اوقات تغییرات از طرف افراد دیگری به شما تحمیل میشود. در این گونه موارد ممکن است پیشنهادها را ارزیابی کنید، اصلاحاتی را در آنها به عمل آورید یا با آنها مخالفت کنید. در اینجا سوالاتی که درباره ی ارزیابی پیشنهادها باید از خودتان بپرسید ذکر شده اند.

آری	خیر
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱. آیا قبلا چنین کاری را انجام داده ام؟	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲. آیا در مورد آن تجربه ی ناموفقی داشته ام؟	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۳. می تواند کاربردی داشته باشد؟	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۴. انجام آن عملی است؟	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۵. آیا اخلاقی است؟	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۶. آیا تغییر در جهت علایق شخصی است یا مطرح کردن خود؟	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۷. آیا بر اساس تئوری با تحقیقات انجام نشده است؟	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۸. آیا ناشی از عادت یا هوس یک نفر است؟	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۹. آیا مشکلی را حل خواهد کرد؟	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۰. آیا ممکن است مشکلاتی که ایجاد میکند بیش از مشکلاتی باشد که میتواند حل کند؟	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۱. آیا اجازه ی ریسک کردن دارم؟	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۲. احتمال مقرون به صرفه بودن دارد؟	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۳. آیا انجام آن در پیش بینی بودجه منظور شده است؟	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۴. آیا ممکن است باعث مخالفت کارکنان/ مشتریان/ اتحادیه ها و غیره شود؟	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۵. آیا نتایج آن در بهسازی تولید یا کیفیت کار به اندازه کافی برای همه ی مارو شن و غیر قابل تردید است؟	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۶. آیا کلا باید از تغییر پیشنهاد شده (با یا بدون دادن پیشنهاد اصلاحی درباره ی آن) حمایت کنم؟	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۷. یا باید با آن مخالفت کنم؟	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۸. اگر حس میکنم باید با آن مخالفت کنم چگونه و با کمک چه کسی خودم را آماده کنم؟	

توجه داشته باشید که وقتی خودتان هم میخواهید تغییری پیشنهاد کنید همین سوالات را مطرح کنید و به آنها قاطعانه پاسخ دهید.

آماده شدن برای تغییر

چنانچه خود شما علاقه مندو آماده ی ایجاد تغییر در سازمان هستید باید این سوالات مهم را از خودتان بپرسید:

۱. چگونه میتوانم اعضای گروهم را گوش به زنگ نیاز به تغییر در سازمان نگه دارم؟
۲. چگونه میتوانم دید مثبتی را درباره ی تغییر در میان اعضای گروهم ترویج دهم؟
۳. چگونه میتوانم مشکل اساسی یا فرصتی که لزوم تغییر را ایجاد میکند به بهترین وجهی تشریح کنم؟
۴. با چه ویژگی هایی میتوانم بهسازی مورد انتظار در تولید یا کیفیت شرایط کار را مشخص کنم؟
۵. چگونه میتوانم با اضطراب ناشی از این برخورد کنم که ممکن است فواید تغییر جوابگوی هزینه های آن و میزان تلاشی که برای آن صرف شده نباشد؟
۶. چگونه میتوانم مطمئن باشم که قسمت من بهترین نتایج ممکن از تغییری را که خودم صد در صد با آن موافق نیستم به دست خواهد آورد؟
۷. چگونه میتوانم برای حصول نتایج مورد نظرم از حداقل تغییر بهره ببرم؟
۸. نیروها یا عواملی که به نظر میرسد عامل تغییر هستند یا د ایجاد آن موثرند کدامند؟
۹. تغییر احتمالا باعث چه مشکلات و تاثیرات جانبی خواهد شد؟

برنامه ریزی برای تغییر

۱. با چه کسی در برنامه ریزی برای تغییر باید همفکری کنم؟
۲. تغییر روی چه افراد دیگری احتمالا تاثیر خواهد داشت؟
۳. آیا این افراد میتوانند در برنامه ریزی تغییرات با من همکاری کنند؟
۴. تا چه حد برای اتخاذ تصمیم درموارد زیر آزادی دارم:
 - آنچه لازم است انجام شود؟
 - روش انجام آن؟
 - زمان انجام آن؟
 - به دست چه کسانی؟
۵. به چه مقدار زمان و منابع (در صورتی که مجاز به کاهش عملکرد یا تولید برای یک مدت موقت باشم) برای موارد زیر نیاز هست؟
 - ا. برای معرفی تغییر
 - ب. برای حمایت و دفاع از آن
۶. چگونه میتوانم برنامه ای عملی برای کاربرد تغییر از مرحله ی برنامه ریزی تا به کار بستن آن تهیه کنم؟
۷. از رئیس و مدیریت سطح بالا تا چه حد میتوانم کمک بگیرم؟
۸. چگونه میتوانم عملکرد مطلوب تغییر را نشان دهم مثلا با گزارشهای رسمی یا مشاهدات غیر رسمی؟
۹. چه سیستمی برای آگاه شدن سریع از موارد زیر باید برقرار کنم؟
 - مشکلات
 - نارضایتی ها
 - کمبودها
 - تاخیرها
 - ابهامات
 - موانع پیش بینی نشده و غیره
۱۰. آیا میتوانم قدری وقت و منابع برای حل مشکلاتی که ماهیت و زمان وقوع آنها برای من غیر قابل پیش بینی است ذخیره کنم؟

۱۱. آیا وقتی تغییر نیاز به اصلاح دارد میتوانم آن را تشخیص دهم و اصلاح کنم؟

غلبه بر مقاومت در برابر تغییر

۱. احتمالاً چه کسانی و چرا در برابر تغییر مقاومت خواهند کرد؟
۲. آیا مقاومت کننده های مهمی در گروه با واحد من هستند؟
۳. آیا تغییر احتمالاً در کار یا روش کار واحد تأثیری خواهد داشت که باعث مقاومت شود؟
۴. آیا افراد مقاومت کننده از فواید تغییر آگاهند؟
۵. آیا به اعضای گروهم گفته ام که خودم از تغییر چه استفاده ای خواهم برد؟
۶. آیا مقاومت کنندگان میدانند که مخالفت آنهاچه تأثیری روی افرادی که انتظاربهره گرفتن از تغییر را دارند خواهد گذاشت؟
۷. آیا آنها میزان ناراحتی مرا تشخیص میدهند و امیدوارم نگران آن باشند؟
۸. رهبران فکری مقاومت کنندگان چه کسانی هستند؟
۹. علت مقاومت آنها چیست؟
۱۰. آیا اعتراضهای پنهانی نیز هست که معترضان تمایلی به بحث در باره ی آنها حتی یا حتی عنوان کردن آنها ندارند؟
۱۱. اگر این طور است چگونه میتوانم به بهترین وجهی روشن کنم که من و مقاومت کنندگان میتوانیم درباره آنهاموافقت کنیم؟
۱۲. آیا قبول دارم که ممکن است تغییر اشکالاتی داشته باشد که تا کنون آنها را تشخیص نداده ام؟
۱۳. آیا مقاومت کنندگان حاضرند با دادن پیشنهادهای اصلاحی به تغییر کمک کنند؟
۱۴. آیا میتوانم آنها را متقاعد کنم که به جای مخالفت احساسی پیشنهادهای عملی بدهند؟
۱۵. آیا میتوانم متقاعدشان کنم که تمایل دارم اصلاحات رابراساس پیشنهادهای آنها انجام دهم؟
۱۶. آیا میتوانم در تمام اوقات رفتار بی طرفانه ای پیش بگیرم و از زخم زبان زدن به مقاومت کنندگان اجتناب کنم؟
۱۷. آیا میتوانم مطمئن باشم که حامیان عمده ی تغییر در تمام بحثهای مهمی که با مقاومت کنندگان انجام میشود حضور خواهند داشت؟
۱۸. آیا میتوانم از حامیان بخواهم که به طور محرمانه با مخالفان صحبت کنند؟
۱۹. اگر تمام اینها با شکست مواجه شد آیا میتوانم:
 - ا. مقاومت کنندگان را با دادن آن چیزی که میخواهند بخرم؟
 - ب. آنها را با ترساندن از اینکه چیزهایی را که دارند از دست می دهند وادار به دست برداشتن از مقاومت کنم؟

پیشنهاد: مقاومت ممکن است حتی بعد از ایجاد تغییر نیز بروز کند در صورتی که ممکن است قبلاً نشانی از آن نبوده باشد.

منبع : کتاب چک لیست مدیران

راهنمای علمی برای توسعه ی مهارت های مدیریت

درک رون تری

ترجمه ی عباس دهقانی