

## مدیریت تغییر

امروزه تغییر مهم ترین عامل موثر در مدیریت کسب و کار موفق محسوب می شود. سازمان ها و افراد شاغل در آنها باید نگرش مثبتی نسبت به مساله تغییر داشته باشند تا از این طریق توان رقابتی خود در بازارهای جهانی امروزی را حفظ کنند. عدم توجه به يك روند در حال تغییر ممکن است بسیار پرهزینه باشد. ما با بیان ۱۰۰ نکته کلیدی قصد آن داریم تا ضمن شناساندن علل زیربنایی تغییرات در یک سازمان راههای اعمال تغییرات مورد لزوم را به شکلی ساده و اجرایی بیان و بگویم که مدیران چگونه می توانند همواره يك گام از رقبای جلوتر بوده، روند تغییرات را تعیین کنند، و رهبری يك پروژه تغییر را بر عهده بگیرند.

تغییر، کلیه جنبه های زندگی را تحت تاثیر قرار می دهد. اتخاذ يك رویکرد آینده نگر تنها راهی است که به کمک آن می توانید آینده را، چه به عنوان يك فرد و چه به عنوان يك سازمان، در دست بگیرید. بنابراین، پذیرای تغییر باشید و یاد بگیرید که عناصر مثبت آن را توسعه دهید.

- ۱- کلیه تغییراتی را که مدنظر دارید یادداشت و برای ایجاد آنها برنامه ریزی کنید.
- ۲- اگر احساس می کنید که در برابر تغییر مقاوم هستید، در جستجوی علت آن باشید.
- ۳- در جستجوی افراد پذیرای تغییر باشید و با آنها هم پیمان باشید.
- ۴- شناخت علل تغییر برای کنار آمدن با سرعت روز افزون تغییرات، در درجه اول باید علل زیربنایی آنها شناسایی شوند. برخی تغییرات مشخص در ساختار داخلی سازمان ها و بازارهای خارج از آنها زاینده تغییرات گسترده در جامعه، اقتصاد یا تکنولوژی هستند.
- ۵- در برابر شرایط عدم اطمینان، واکنش مثبت نشان دهید و از تغییر اجتناب کنید.
- ۶- کنجکاوی را در خود پرورش دهید. تصور کنید که همیشه باید مطلع ترین فرد باشید.
- ۷- از تکنولوژی اطلاعات جدید نهراسید و با تسلط بر آن سعی کنید بهره برداری لازم را به عمل آورید.
- ۸- به خاطر داشته باشید که تکنولوژی به سرعت و روز به روز در حال تغییر است.

## شناسایی منابع تغییر

قبل از تبعیت از خط مشی دیگران کمی فکر کنید

تغییر ممکن است از جهات مختلف نشأت بگیرد. از جانب مافوق یا زیردستان درون سازمان، از خارج سازمان و یا در اثر ابتکار فردی. سعی کنید از کلیه منابع احتمالی تغییر آگاه شوید و از هر کجا که نشأت گرفته است، پذیرای آن باشید.

- ۹- صرف نظر از منبع تغییر، از کلیه نوآوری ها در جهت ایجاد آن استقبال کنید.
- ۱۰- در برابر تغییرات خارج از سازمان، همواره واکنش مثبت نشان دهید.
- ۱۱- زیردستان را به ارایه ایده های جدید در جهت ایجاد تغییر تشویق کنید.

## طبقه بندی انواع تغییر

به طور کلی می توان تغییرات را به دو دسته تدریجی و بنیادی تقسیم کرد. هر يك از این دو نوع تغییر به انواع مختلف و ترکیبات گوناگون تقسیم می شوند. شناخت نوع تغییری که با آن سروکار دارید به شما کمک می کند که راحت تر و به شیوه اثر بخش تر به آن دست پیدا کنید. علاوه بر این، با شناخت نوع تغییر بهتر می توانید واکنش دیگران نسبت به تغییر مورد نظر را تعبیر و تفسیر کنید.

- ۱۲- اثرات ترکیبی ناشی از انواع مختلف تغییر را مدنظر قرار دهید.
- ۱۳- هنگام تجزیه و تحلیل تغییر به بسترهای کوتاه مدت و بلند مدت توجه کنید.
- ۱۴- از بحران ها، تجربه کسب کنید و مطالب مفیدی بیاموزید تا بتوانید از بروز مجدد آنها جلوگیری کنید.
- ۱۵- هدف خود را برکسب برابری یا پیشی گرفتن از بهترین الگویی که می شناسید متمرکز کنید.
- ۱۶- برای برنده شدن سعی کنید با رقبای متفاوت و از آنها بهتر باشید.

## تمرکز بر اهداف

اگر مدیران هدف خود را ندانند، نمی‌توانند برای رسیدن به آن تغییر کنند. اگر آنها ندانند در حال حاضر کجاستند، نمی‌توانند مسیر درست را آغاز کنند. این نقاط ابتدایی و انتهایی را به عنوان اولین قدم در شناسایی موارد نیازمند تغییر معین کنید.

۱۷- نقاط قوت و ضعف سازمان خود را به شیوه ای واقع بینانه مورد ارزیابی قرار دهید.

۱۸- برای بیان دورنمای کاری خود از يك یا دو جمله کوتاه استفاده کنید.

۱۹- همیشه سعی کنید فرهنگ سازمانی را از طریق افراد تغییر دهید و نه بر عکس.

## تشخیص تقاضا برای تغییر

موفقیت شما در گرو راضی کردن مشتریان است. مشتریان ناراضی به سایر عرضه کنندگان کالا و خدمات مراجعه می‌کنند و کارکنان ناراضی (که در واقع همان «مشتریان» داخلی شما هستند) یا درست کار نمی‌کنند یا سازمان را ترک می‌کنند. نیازهای این دو گروه از مشتریان را مورد بررسی قرار دهید و سعی کنید تغییرات لازم جهت ارضای این نیازها را به عمل آورید.

۲۰- سعی کنید هم نیاز کارکنان و هم نیاز مشتریان را برآورده سازید.

۲۱- به مشتریانی که شکایت می‌کنند احترام بگذارید. آنها به شما می‌گویند که چه چیزهایی را باید تغییر دهید.

۲۲- فراموش نکنید که کیفیت يك محصول به کیفیت فرآیند تولید آن بستگی دارد.

۲۳- از مقیاس‌های عینی به دست آمده از پاسخ‌های مشتریان بهره‌برداري کنید.

انتخاب تغییرات ضروری برنامه‌های تغییر باید استمرار، دوام و جامعیت کامل داشته باشند. با وجود این، مراقب باشید که با معرفی تغییرات خاص متعدد باعث پریشان خاطر افراد نشوید. چند اولویت مهم را مشخص کنید که تغییر در آنها بیشترین تاثیر را به دنبال خواهد داشت و فقط بر روی همان موارد تاکید کنید.

۲۴- زمینه‌های اصلی تغییر را اولویت بندی و سپس توجه خود را به طور کامل و گسترده متوجه آنها کنید.

۲۵- هدف از هر گونه تغییرات برنامه ریزی شده را برای خود کاملاً روشن کنید.

۲۶- تلاش خود را فقط بر روی چند فرآیند مهم متمرکز کنید.

۲۷- برای ایجاد تغییر، يك برنامه روان و منسجم تدوین کنید.

## ارزیابی پیچیدگی

برای برنامه ریزی و مدیریت اثربخش تغییر، لازم است که برآورد واقع بینانه ای از میزان پیچیدگی آن داشته باشید و بدانید که این تغییر بر چه کسانی تاثیر مستقیم و غیر مستقیم خواهد داشت. سپس باید مؤلفه‌های مختلف را به نحوی روشن و کارآمد تقسیم، کمی‌سازی و سازمان‌دهی کنید.

۲۸- در مورد هر تغییر از خود بپرسید که چه تاثیری بر افراد درگیر در آن خواهد داشت.

۲۹- ابتدا تغییرات پیشنهادی را در مقیاسی کوچک تر آزمایش کنید.

۳۰- اگر توجیه کردن تغییر نیازمند استدلال‌های پیچیده است، از آن دست بکشید.

۳۱- از تجزیه و تحلیل مسیر بحرانی، برای برنامه ریزی وظایف استفاده کنید.

### شیوه های مشارکت دادن افراد

افرادی که تحت تاثیر تغییرات قرار می گیرند از نظر نوع نگرش و نیازها با یکدیگر تفاوت دارند. برنامه های اثر بخش تغییر باید به اندازه کافی انعطاف پذیر باشند تا بتوانند با این تفاوت ها هماهنگی پیدا کنند. برای انتخاب افرادی که باید در ایجاد تغییرات مشارکت داشته باشند و در مورد نحوه مشارکت آنها به دقت برنامه ریزی کنید.

۳۲- هنگام برنامه ریزی برای ایجاد تغییر، سیاست های خود را در مورد نحوه برخورد با افراد تعیین کنید.

۳۳- آموزش را وسیله ای برای مشارکت دادن افراد در پروژه های تغییر قرار دهید.

۳۴- اگر برای افراد سوء تفاهم پیش آمده از آنها عنرضواهی کنید و توضیحات لازم را به آنها بدهید.

۳۵- همه افراد را در برنامه ریزی حداقل یک پروژه تغییر مشارکت دهید.

۳۶- به کلیه گروه ها، آن قدر استقلال بدهید تا بتوانند در تعیین اهدافشان، رأساً اقدام کنند.

۳۷- مشاوران را به ارایه توضیحات روشن و برنامه زمانی کوتاه و مختصر ملزم کنید.

۳۸- اگر در مورد تغییر قولی می دهید حتماً به آن عمل کنید.

۳۹- مربیان ورزشی موفق را سرمشق خود قرار دهید و مانند آنها افراد را به پیشروی تشویق کنید.

### انتخاب مقایس زمانی

مقیاس زمانی مورد نیاز برای انواع مختلف تغییر بسیار متفاوت است. مدیران به عنوان عوامل تغییر ناچارند هدف های بلند مدت را مدنظر قرار دهند. در عین حال (به ویژه به هنگام بحران ها) سایر تغییرات کوچک تری که فقط چند روز یا چند هفته به طول می انجامند را برنامه ریزی کنند.

۴۰- خود را در چارچوب سال های مالی محصور نکنید. این مرزها کاملاً قراردادی هستند.

۴۱- تصمیم بگیرید که هر هفته یک ایده تازه معرفی کنید.

۴۲- افراد را تشویق کنید که برای تغییرات آنی، ایده تازه بدهند

۴۳- برنامه ریزی شما برای ایجاد تغییر باید مرحله به مرحله باشد تا افراد راحت تر آن را بپذیرند

### تهیه برنامه عمل

بر اساس اطلاعات جمع آوری شده یک برنامه اجرایی دقیق تهیه کنید. این برنامه باید روشن، مختصر و با استفاده از شیوه های تصویری، طراحی و برنامه ریزی شود. نظریات افرادی که از برنامه مذکور تاثیر می پذیرند را مدنظر قرار دهید و آن را به طور منظم بازنگری کنید.

۴۴- به نظریات افراد به طور کامل توجه کنید.

۴۵- همراه با تغییرات شرایط، برنامه را (حتی به صورت بنیادی) تعدیل کنید.

۴۶- حتماً برنامه عمل خود را به شیوه های صحیح معرفی و ارایه کنید.

۴۷- حتماً مهارت های لازم جهت استفاده از تکنیک های برنامه ریزی را کسب کنید.

۴۸- حداقل هفته ای یک بار برگ کنترل خود را مرور و آن را به روز کنید.

۴۹- همواره برنامه های زمانی را با افرادی که در کار مشارکت دارند چک کنید تا از عملی بودن آنها مطمئن شوید.

### پیش بینی اثرات تغییر

پس از تهیه برنامه تغییر اولیه به دقت در مورد پیامدهای آن فکر کنید. مزیت های حاصل از این برنامه باید به مراتب بیشتر از مضرات آن باشند. کلیه پیش نیازها و شرایط لازم برای اجرای برنامه را ارزیابی و یک برنامه احتیاطی، به عنوان پشتیبان تهیه کنید.

- ۵۰- از پروژه های تغییر، انتظار اصلاحات بزرگ داشته باشید.
- ۵۱- در آغاز یک برنامه تغییر به افراد وعده قدردانی و پاداش های فردی و گروهی بدهید.
- ۵۲- هرگز حمایت افراد از برنامه عمل خود را قطعی و مسلم فرض نکنید.
- ۵۳- هرگز برای متقاعد کردن افراد نسبت به تغییر، به آنها رشوه ندهید.
- ۵۴- روحیه افراد را به دقت زیر نظر داشته باشید و با پدیدار شدن نشانه های تضعیف روحیه فوراً اقدام کنید.
- ۵۵- با مساله بیکار شدن تعدادی از کارکنان در اثر ایجاد تغییرات برخورد احساسی نکنید.

### پیش بینی مقاومت در برابر تغییر

تغییر معمولاً با قدری مقاومت همراه است. با وجود این، شما می توانید از طریق پیش بینی مقاومت و درک خویشتن داری افراد از بروز تغییر، پیش دستی کنید و از مقاومت تا حد زیادی به نفع خود بهره برداری کنید. در برنامه های خود جایی برای اعتراضات افراد در نظر بگیرید و برای پاسخ گویی به آنها شواهد و مدارک کافی جمع آوری کنید.

- ۵۶- اگر هیچ مقاومتی در برابر تغییر مشاهده نکردید، کاملاً مراقب باشید ممکن است مقاومت افراد به صورت پنهانی باشد.
- ۵۷- برای مقابله با منتقدان و افراد محافظه کار تعدادی دوست و هم پیمان برای خود پیدا کنید.
- ۵۸- همواره در مورد اثرات نامطلوب احتمالی که ممکن است در پی تغییرات حاصل شوند، بی پرده صحبت کنید.

### آزمایش و کنترل برنامه ها

بدون آزمایش و کنترل دقیق و مکرر، میزان ریسک برنامه ها بسیار بالا و تقریباً در تمامی موارد، نتایج آنها نامطلوب خواهد بود. استفاده از طرح های آزمایشی خوب به همراه یک نظارت روشمند می تواند موجب تقویت و بهتر شدن برنامه ریزی کلی شما شود.

- ۵۹- با اجرای آزمایشی برنامه های خود در بسترهای مختلف، آنها را امتحان کنید.
- ۶۰- هنگام بازنگری نتایج طرح آزمایشی، عوامل متغیر را مدنظر داشته باشید.
- ۶۱- کاستی های موجود در عملکرد را تجزیه و تحلیل و علل آنها را مشخص کنید.
- ۶۲- از افراد به خاطر انتقادات و اعتراضات مفیدشان تشکر کنید.

### اطلاع رسانی در مورد تغییر

برای یک شروع خوب، اطلاع رسانی بسیار حائز اهمیت است. اما در عین حال نمی توانید در این کار زیاده روی کنید. خواه افراد در برنامه ریزی مشارکت داشته و خواه نداشته باشند، در هر صورت تا می توانید با استفاده از یک سری روش های برقراری ارتباط آنها را هر چه سریع تر به هم نزدیک کنید.

- ۶۳- به خاطر داشته باشید که صداقت بهترین سیاست نیست، بلکه تنها سیاست است.
- ۶۴- برای تقویت پیام تغییر، بیانیه های مربوط به دورنمای کاری را به طور خلاصه به نمایش بگذارید.

- ۶۵- در هر برنامه تغییر حتماً آموزش های لازم برای مهره های اصلی برنامه را تدارک ببینید.
- ۶۶- تا آنجا که ممکن است با کلیه افراد به صورت انفرادی در مورد برنامه های تغییر صحبت کنید.
- ۶۷- هنگامی که در مورد مزایای تغییر قولی به افراد می دهید نسبت به اجرای آن امیدوار و در عین حال، کاملاً واقع بین باشید.
- ۶۸- اشکال، از خود خبر است! گوینده را به خاطر دادن خبر بد و شنونده را به خاطر عکس العمل ناخوشایند در مقابل شنیدن خبر بد سرزنش نکنید.

### واگذاری مسئولیت

- برنامه های تغییر ماهیتاً نیازمند رهبری هستند. در عین حال، این برنامه ها باید پیروانی با انگیزه، متعهد و پرتحرک نیز داشته باشند. «عوامل تغییر» که در موقعیت های کلیدی قرار دارند، چه به عنوان رهبر و چه به عنوان پیرو، نقش بسیار مهمی را در فرایند تغییر ایفا می کنند.
- ۶۹- قبل از آغاز برنامه تغییر، عوامل تغییر را در موقعیت های کلیدی قرار دهید.
- ۷۰- افرادی که برای رهبری تغییر انتخاب می کنید باید از برنامه تغییر حمایت همه جانبه به عمل آورند.
- ۷۱- با پنهان کاری مبارزه کنید. جز در موارد ضروری از مخفی کردن اطلاعات خودداری کنید.

### ایجاد تعهد

- برخورداری از حمایت افراد برای موفقیت پروژه های تغییر امری ضروری است. از مهارت های رهبری برای ایجاد و افزایش تعهد در آنها استفاده کنید. با نشان دادن رفتار متعهدانه، الگوی دیگران شوید. از طریق تشکیل جلسات مستمر و ایجاد سیستم های ارتقای انگیزه و مشارکت، افراد را به حمایت از پروژه تغییر ترغیب کنید.
- ۷۲- به افراد یادآوری کنید که تغییر برای همه است، نه فقط برای عده ای خاص.
- ۷۳- با نشان دادن تعهد خود نسبت به پروژه تغییر، الگوی دیگران شوید.
- ۷۴- از جلسات منظم برای برجسته سازی موفقیت ها و پیشرفت های حاصله استفاده کنید.

### تغییر فرهنگ

- فرهنگ يك سازمان از رفتار افراد شاغل در آن شکل می گیرد و سپس به نوبه خود بر نحوه رفتار آنها تاثیر می گذارد. هدایت فرهنگ سازمان خود را به شیوه های مختلف در دست بگیرید تا بتوانید از آن برای حمایت از برنامه های تغییر استفاده کنید.
- ۷۵- دکوراسیون محل کار افراد را تغییر بدهید تا روحیه آنها عوض شود.
- ۷۶- ولخرجی به هنگام جشن گرفتن و بزرگ داشتن موفقیت های مهم اشکال ندارد.
- ۷۷- اگر جشنی ترتیب داده شد، حتما در آن شرکت کنید.
- ۷۸- اجازه دهید گروه ها در مورد نحوه تقسیم پاداش های مالی تصمیم بگیرند.

### کنترل مقاومت

- بزرگ ترین چالشی که پیش روی مدیران قرار دارد غلبه بر موانع (به ویژه موانع احساسی) موجود بر سر راه پذیرش تغییرات است. هر چند که با برنامه ریزی دقیق می توان بسیاری از مشکلات را پیش بینی کرد، اما با وجود این لازم است که به تعبیر و تفسیر اشکال مختلف مقاومت بپردازید و آنها را کنترل کنید.

۷۹- سعی کنید این احساس را در افراد به وجود آورید که گمان کنند نقش آنها از لحاظ استراتژیک بسیار مهم است.

۸۰- اگر در طول چرخه تغییر روحیه افراد ضعیف بود با آنها نرم و ملایم رفتار کنید.

۸۱- مقاومت را هر قدر هم که دور از ذهن به نظر برسد، جدی بگیرید و به نحوی اثر بخش آن را کنترل کنید.

۸۲- یک صندوق پیشنهادهای اختصاصی برای پروژه تغییر در نظر بگیرید.

۸۳- افراد را متقاعد کنید که تغییر همواره به معنی فرصت است.

### نظارت بر پیشرفت

ارزیابی دقیق و مکرر از پیشرفت برنامه تغییر برای حصول اطمینان از اثربخش بودن آن ضرورت دارد. صرف تهیه یک سری اعداد و ارقام در فواصل زمانی منظم کافی نیست. لازم است که عوامل نامحسوس تر را نیز مورد توجه قرار دهید و سپس هر دو را با موفقیت های مورد انتظار مقایسه کنید.

۸۴- فقط مقیاس هایی که به وضوح نشانگر نتایج و میزان پیشرفت هستند را بررسی و تهیه کنید.

۸۵- اگر عملکرد افراد مناسب نیست، ابتدا نحوه هدف گذاری و اندازه گیری آن را مورد بررسی قرار دهید.

۸۶- چند مقیاس مهم و اصلی برای قضاوت در مورد میزان موفقیت پیدا کنید.

### بازنگری پیش فرض ها

برنامه های تغییر غیر قابل تغییر نیستند. اگر این برنامه ها تغییر پیدا نکنند این احتمال وجود دارد که افراد در بلند مدت به تدریج شور و اشتیاق خود را از دست بدهند و از طرفی سختی برنامه با نیازهای روز از بین برود. خط مشی های بلند مدت را به طور منظم مورد بازنگری قرار دهید. رعایت این مساله به اندازه برنامه ریزی اولیه برای موفقیت برنامه تغییر ضرورت دارد.

۸۷- ارتباط پروژه با محیط متغیر پیرامون آن را به طور مستمر بررسی کنید.

۸۸- پروژه های در حال شکست را کنار نگذارید. به جای این کار مجدداً آنها را بررسی، تقویت، و با شرایط جاری منطبق کنید.

۸۹- بار تغییرات را بیش از حد سنگین نکنید. این کار ممکن است تاثیر انفرادی هر یک از پروژه ها را از بین ببرد.

۹۰- هرگز تصور نکنید از فکر افراد خبر دارید. همیشه در این مورد از آنها سؤال کنید.

۹۱- برای تداوم بخشیدن به روند تغییر، اهداف چالش برانگیز تعیین کنید.

۹۲- حتماً تمام افراد را در جریان تجدید نظرهای به عمل آمده در اهداف قرار دهید.

۹۳- از وجود افرادی که در موفقیت برنامه های تغییر نقش کلیدی داشته اند، نهایت استفاده را ببرید.

### حفظ انگیزه حرکت

برنامه های تغییر، جریان های غیر قابل انقطاع نیستند. ممکن است این برنامه ها مسیر خود را تغییر دهند، از حرکت باز ایستند و دوباره شروع شوند. چنانچه برنامه تغییر هم از نظر خود برنامه و هم از نظر مجریان آن به صورت ادواری تکرار و به روز نشود، نهایتاً سازمان، انگیزه خود را جهت ایجاد تغییر از دست خواهد داد.

۹۴- به نظریات افراد در خصوص توسعه توجه و اهداف پیشنهادی آنها را یادداشت و نگهداری کنید.

۹۵- برای ارتقای عملکرد و توسعه توانایی های خود از راهنمای خودآموز استفاده کنید.

۹۶- برای همه افراد و از جمله برای خودتان، اهداف آموزشی تعیین کنید.

۹۷- هر برنامه تغییر باید به طور مستمر باعث افزایش سود دهی شود.

### اعمال تغییرات بیشتر

ایجاد تغییرات مستلزم تلاش و کوشش بسیار است. اگر قرار باشد که تغییرات نیمه کاره رها شوند یا شرایط به وضعیت اول برگردد و یا از آنها به عنوان مبنایی برای ایجاد تغییرات بیشتر استفاده نشود، در واقع این تلاش و کوشش بی حاصل بوده است. مدیران موفق علاوه بر زمان حال، برای آینده نیز برنامه ریزی و تغییر را به بخش مهمی از فرهنگ سازمانی خود تبدیل می کنند.

۹۸- هنگام ارزیابی عملکرد گروه، از استانداردهای دقیق و دشوار استفاده کنید.

۹۹- فقط افرادی را که نسبت به ایجاد تغییر در خود احساس تعهد می کنند ارتقا دهید.

۱۰۰- برنامه ریزی، اجرا، بازنگری، به روز سازی، و اعمال تغییرات بیشتر برای کسب موفقیت ضرورت دارند.

### سخن آخر

برنامه تغییر را طوری انسجام دهید که هر مرحله از آن بر مبنای مراحل قبلی انجام شود. برای کمک به زنده نگه داشتن تغییر، به تعدیل فرایندهای سازمانی ادامه دهید. هر سیستمی پس از مدتی کارایی مطلوب خود را از دست می دهد برای جلوگیری از رکورد و ایستایی، نقش افراد شاغل در یک بخش را با یکدیگر عوض کنید. همواره به جلو پیش بروید و هر پروژه تغییر را بر مبنای پروژه قبلی انجام دهید. به این ترتیب افراد و کل سازمان از دستاوردهای حاصل از تغییر منتفع خواهند شد.