

خلاصه مباحث مدیریت تغییر

مشهد

آبان ۹۷

جهان همیشه در حال تغییر است و آنچه تغییر نمی کند خود تغییر است. "داروین"

در حال حاضر با پیشرفت سریع علم و فن آوری و پیچیده شدن اوضاع سیاسی و محیط اجتماعی لزوم ایجاد و مدیریت تغییر سازمانی اهمیت ویژه ای یافته است. چنین روندی رو به رشد در لزوم تغییر سازمانی نیاز به دانش و مهارت کافی برای بهبود و تکامل سازمانی را تشویق مینماید. مدیران با کسب دانش مانند آگاهی از نظریه‌های حوزه کسب و کار خود، یادگیری استفاده از فناوری‌های نو، توانمندسازی خود در تطبیق و اقتباس مهارت‌ها و استراتژی‌ها و پذیرا بودن تفکر خلاق می‌توانند به رهبران تغییر تبدیل شوند. رهبران تغییر از توانایی‌های خود و افراد پیرامون خود به خوبی استفاده می‌کنند.

تاریخچه

پیش از دهه ۱۹۷۰ مدیران به محیط بیرونی خود به اندازه کافی توجه نمی‌کردند و تنها این نکته برایشان اهمیت داشت که چه سهمی از بازار را در اختیار دارند. در طی این دهه با پیشرفت عوامل محیطی (تکنولوژی، نوآوری، مقررات زدایی) بسیاری از صنایع با تغییرات شدیدی مواجه شدند و مدیران برای بقای سازمانی دست به تغییرات بنیادی در ساختار فعالیت‌های خود زدند که این خود در این مرحله موجب افزایش در تولید محصولات و خدمات بود. در اواخر دهه ۱۹۷۰ قلمرو تغییرات گسترش یافته و تا مفاهیمی چون افزایش بهره‌وری، سازماندهی مجدد، کوچک‌کردن و تخصصی شدن تولید پیش رفتند. و مدیران کارآمد با شعار تغییر قابل مدیریت است وارد میدان شده و سعی کردند براین اوضاع جدید مسلط شوند.

در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل ۱۹۹۰ حباب توهم "تغییر قابل مدیریت است" ترکید؛ انقلاب تکنولوژیک که با تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات تغذیه می‌شد، سرعت تغییر را چنان گسترش داد که دیگر رویکردهای مدیران سنتی و تکنیک‌های مدیریتی کلاسیک برای کنترل اوضاع کافی نبود، بنابراین رویکردهای جدیدتر و توسعه‌یافته‌تری مطرح شد. هرچند رشته مدیریت تغییر در اوایل دهه ۱۹۸۰ با مدیران اندیشمندی مثل لیندا آکرمن و داریل کانر آغاز به کار کرد، در دهه ۱۹۹۰ بود که به آن به عنوان یک موضوع ضروری نگریسته شد.

تغییر چیست ؟

تغییر: عبارت است از حرکت از یک وضعیت باثبات به یک وضعیت دیگر از طریق یکسری اقدامات و مراحل پیش‌بینی شده و با برنامه‌ریزی بر اساس بهبود و به‌صورت ادامه‌دار و مستمر برای زنده‌ماندن و زیستن راحت‌تر و آسوده‌تر.

مهارت‌های مدیریت تغییر

از نظر کارنال مدیرانی که رهبری تغییر را عهده دارند باید دارای مهارت‌های چهارگانه زیر باشند:

۱. آمادگی برای تغییر:

در این مرحله مدیر باید قادر به؛ ریشه‌یابی اصولی مسائل و مشکلات سازمانی، مسائل مشارکت دادن کارکنان در ایجاد تغییر، ایجاد فضای باز برای تصمیم‌گیری، بررسی دقیق اهداف. او قادر به حفظ آرامش خود در مواقع فشار باشد تا بتواند تصمیمات اثربخش اتخاذ کند.

۲. برنامه‌ریزی برای تغییر:

در مرحله برنامه‌ریزی مدیر نیازمند مهارت در شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌ها و امکانات فردی، سازمانی، ارزیابی دقیق تمام راه‌حل‌های جمع‌آوری شده به صورت آگاهانه و منطقی، شناسایی منابع لازم برای برنامه‌ریزی و در نهایت قادر به ارائه راه‌حل‌های خلاقانه در سازمان باشد.

مهارت‌های مدیریت تغییر

از نظر کارنال مدیرانی که رهبری تغییر را عهده دارند باید دارای مهارت‌های چهارگانه زیر باشند:

۳. اجرای برنامه تغییر:

در این مرحله یک مدیر باید بداند که چه باید بکند و توانا در به کارگیری و مشارکت نیروها به طور منطقی و اصولی باشد و سعی کند با نشان دادن آثار مثبت تغییر کارکنان را به مشارکت و همکاری فراخواند.

۴. تثبیت و پایداری تغییر:

مرحله حساسی است که مدیر نیازمند یک سری مهارت‌هایی می‌باشد تا تغییر همیشگی بوده و در رقابت سرآمد همگان باشد که عبارتند از: زمانی را به بررسی پیشرفت و مطالعه مسائل اختصاص دهد، ارائه بازخود مثبت، شناسایی زمینه‌های بهبود و پیشرفت، ایجاد روحیه کار گروهی در افراد سازمان، مصمم بر استفاده بیشتر از منابع و تأکید بر موفقیتها جهت بالابردن انگیزه کاری در کارکنان.

اهداف سازمانی برای تغییر

معمولاً مدیران توجه خود را به مجموعه وسیعی از اجزای سازمانی معطوف می‌دارند. از جمله مهمترین اهداف تغییر سازمانی عبارتند از:

بیان یا ایجاد مأموریت و اهداف جدید
بروزرسانی مکانیزم‌های هماهنگی و طراحی سازمانی
بهبود فن‌آوری و تسهیل و تسریع روند کاری
بروزرسانی طراحی شغلی فردی و گروهی
تبیین یا ایجاد طرح‌های عملیاتی و استراتژیک
روشن‌سازی یا ایجاد باورها و ارزش‌های مهم
بروزرسانی امور گزینش و استخدام
بهبود دانش و مهارت کارکنان
ارتقای سطح زندگی و رفاه معیشتی کارکنان
بهبود بهره‌وری سازمان

منشا تغییر در وضعیت درونی سازمان ها

- مسائل و چالش های جدید ناشی از چرخه حیات سازمانی،
- فرسودگی و بی حرکتی ناشی از بزرگی و سالخوردهگی سازمان،
- کهنگی تکنولوژی،
- به روز نبودن استراتژی و وجود مسائل استراتژیک،
- فرهنگ سازمانی ناسازگار با استراتژی سازمان و شرایط جدید محیط،
- تفصیل و پیچیدگی های افراطی فرآیندها و ساختار سازمان،
- دیدگاه های تازه مدیران جدید،
- رخوت و رکود فکری کارکنان.

منشا تغییر در شرایط محیطی

- نیازهای جدید مشتریان،
- ابتکارات جدید رقبا و شیوه های جدید رقابت،
- تغییر در سیاست های دولت ومقررات ناظر برکسب و کار،
- تغییر در شرایط اقتصادی جامعه،
- تغییر در شرایط بین الملل (پیوستن به شبکه های تجارت آزاد)،
- تغییر در تکنولوژی های مؤثر بر عملکرد سازمان،
- تغییر در وضعیت بازارهای پولی و مالی،
- تغییر در بازار مواد اولیه و پیدایی جایگزین ها،
- تغییر در بازار نیروی کار،
- دستاوردهای تازه دانش مدیریت.

انواع تغییر

- تغییر استراتژی یا تغییر راهبردی (سازمان ها نیاز دارند تا در مورد محصولات و خدماتی که ارائه می دهند، بازاری که در آن رقابت می کنند، نحوه ارتباط با محیط و نحوه تغییر خود به منظور حفظ نظم در شرایط متغیر، تصمیم گیری کنند) . با شناخت نوع تغییر بهتر می توانید واکنش دیگران نسبت به تغییر مورد نظر را تعبیر و تفسیر کنید .

■ تغییر در ساختار Structural Change

■ تغییر کاهش هزینه Cost cutting Change

■ تغییر فرهنگی Cultural Change

تغییرات حوزه کسب و کار

سازمان‌ها در هر لحظه دارای کسب و کار مشخصی هستند. بسته به شرایط ممکن است این کسب و کار در گذر زمان دچار تغییر و تحول شود. به عنوان مثال، فروش اینترنتی یکی از الگوهای جدید کسب و کار است که فروشگاه‌ها باید به آن نظر داشته باشند. بنابراین تغییراتی که در حوزه کسب و کار یک سازمان رخ می‌دهد، می‌تواند سازمان را دچار تغییر نماید.

تغییرات فن آوری

هر سازمانی در راستای انجام وظایف خود، از فناوری‌های مشخصی استفاده می‌کند که یکی از مهمترین آنها، فناوری اطلاعات و ارتباطات است. یکی از عواملی که به ویژه پس از ظهور فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی پیوسته باعث تغییرات سازمانی شده، ظهور فناوری‌های جدید است. ظهور یک فناوری باعث می‌شود سازمان از جنبه‌های مختلفی تحت فشار قرار گیرد که از جمله آنها می‌توان به بکارگیری فن آوری جدید توسط رقبا و کاراثر بودن فن آوری جدید اشاره نمود.

سطوح ایجاد تغییر در انسانها

به طور کلی تغییرات در رفتار انسان در چهار سطح زیر طبقه بندی می‌شوند:

۱- تغییرات در دانش و معرفت، ۲- تغییرات در نگرش یا گرایش، ۳ - تغییرات در رفتار و ۴- تغییرات در رفتار گروهی.

آسانترین نوع تغییر، ایجاد تغییر در دانش و معرفت است. تغییر در نگرش بعد از آن قرار می‌گیرد. نگرش از اینکه جهات عاطفی مثبت یا منفی پیدا می‌کند، ساختی متفاوت با ساخت دانش و معرفت دارد. تغییر در رفتار فردی به طور قابل ملاحظه ای دشوارتر و زمان گیرتر از دو تغییر پیشین است، لکن ایجاد تغییر در عملکرد گروهی یا سازمانی از آنجایی که به تغییر در عادات، آداب و سنتها مربوط است، دشوارترین و زمانگیرترین تغییرات است. با وجود این، هر چند در سازمانها از بین سطوح تغییر، سطوح آخر یعنی تغییرات در رفتار فردی و گروهی اهمیت بیشتری دارند اما لازمه تغییرات اساسی در رفتار فردی و گروهی ایجاد تغییرات در دانشها و به ویژه نگرشهای افراد است

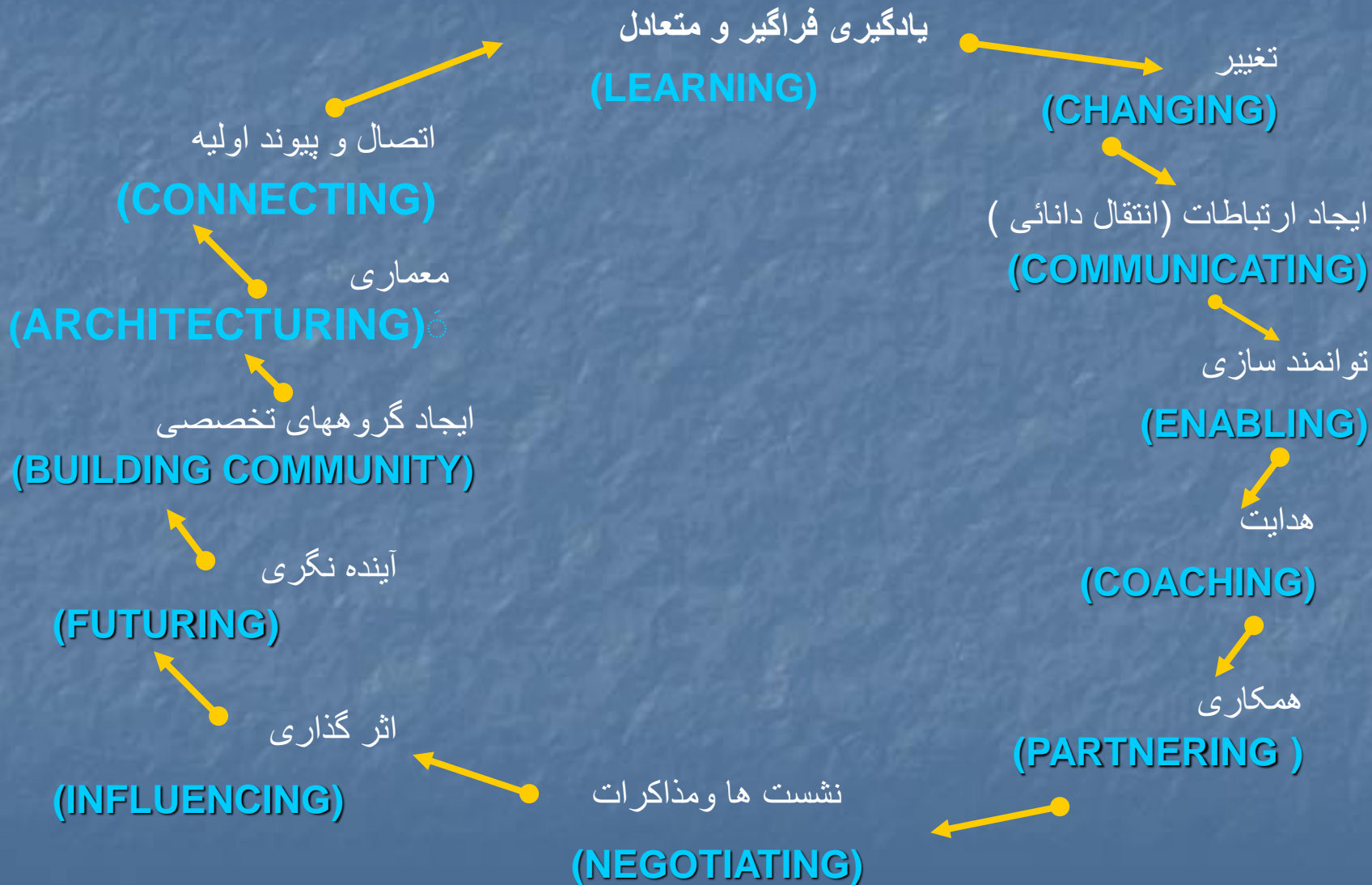
محرك‌های تغییر

دریافت محرك‌های تغییر از محیط یک مدیر کارآمد را برآن خواهد داشت تا اولاً: این محركها را شناسایی و ثانیاً: پاسخ مناسب به این محركها بدهد.
انواع محركها:
محیط

شرایط بازار برای موفقیت
ضروریات کسب و کار
ضروریات سازمانی
ضروریات فرهنگی
رفتار رهبران و کارمندان
قالب ذهنی رهبر و کارمند

چرخه پویای توانایی تغییر

A CAPABILITY CYCLE



موضوعاتی که باید در مدیریت تغییر شفاف و روشن شوند :

هزینه 

کیفیت 

سرعت 

خدمات 

نوآوری 

مبانی قدرت سازمانی در تغییر : POWER BASES

(AUTHORITY) میزان تفویض اختیارات :

(REWARD) پاداش مستمر برای مشارکت در تغییر:

(DISCIPLINE) انضباط در تغییر :

(EXPERT) نظام و کارکنان خبره :

(INFORMATION) جریان مداوم اطلاعات :

عناصر حیاتی در تغییر :

۱- تشخیص نیاز برای تغییر (مرحله تشخیص)

۲- ایجاد یک راهبرد برای تغییر (مرحله تعیین راهبرد)

۳- ایجاد یک بینش روشن و سهم شدن در آن (مرحله بینش مشترک)

۴- تعیین فرآیند هایی که مشارکت و یادگیری را گسترش دهد (مرحله تعیین فرآیندهای انجام تغییر)

۵- بهره گیری از نقش رهبری برای آموزش و تربیت و هدایت سرمایه های انسانی در تغییر (مرحله اعمال مدیریت راهبردی و رهبری تغییر)

۶- مدلسازی اولیه تغییر براساس عملیات و اقدامات نمادین (مرحله مدلسازی)

۷- اطمینان از تداوم حضور رهبری و حضور مدیریت راهبردی در تغییر

نیروهایی که باعث تغییر می شود

- ۱- ماهیت نیروی کار
- ۲- تکنولوژی
- ۳- روند اجتماعی
- ۴- تغییرات شدید اقتصادی
- ۵- رقابت

بخش بندیهای تغییر:

فرآیندها

- پشتیبانی خدمات

- عملیات

- مدیریت منابع

- ایمنی

تغییر

فناوری

سازمان

- یکپارچه سازی

- نظام های مجازی دسترسی به اطلاعات

- عملیات خودکار و الکترونیک

- نظام جمع آوری اطلاعات

- نظام مستندات و گزارشات

- کارشناسی

- فرهنگ

- ساختار (روابط قدرت، نظامات یکپارچه سازی و هماهنگی، طراحی مجدد مشاغل)

- سرمایه های انسانی (دیدگاهها، انتظارات، درک و دریافت و کشف و آفرینش یا رفتار جدید)

مقتضیات تغییر : الف : از پائین به بالا، ب : از بالا به پائین

الف : تغییر از پائین به بالا (وظایف کارکنان)

- پذیرش شروع انجام تغییر از طریق رسیدن به تشخیص مشترکی از چالشهای کسب و کار
- آفرینش یک بینش مشترک در جهت سازماندهی و مدیریت حضور شایسته در بازار رقابت
- ایجاد اشتراک همگانی در پذیرش بینش جدید ، بکار گرفتن تمامی قابلیت و توانمندی سازمانی جهت قانونی کردن بینش جدید و ایجاد انگیزش ، یکپارچگی و همبستگی در سرمایه های انسانی در جهت تحقق و پیشبرد آن

مقتضیات تغییر : الف : از پائین به بالا، ب : از بالا به پائین

الف : تغییر از پائین به بالا (وظایف کارکنان)

■ گسترش روحیه و حمایت تمامی کارکنان واحدهای سازمان از تغییر و بینش جدید، بدون اعمال فشار از بالا و توسط مدیریت

■ نهادینه ساختن پذیرش و مسئولیت پذیری همگانی در انجام تغییر از طریق سیاست های رسمی ، نظامها و ساختارهای سازمانی

■ تنظیم، تعیین و شفاف سازی راهبردهای ناشی از واکنش به چالشها در فرآیند احیای روحیه و تعهد سازمانی

ب: تغییر «از بالا به پایین» (وظایف مدیران)

ایجاد حس اقدام بموقع و سریع تغییر در کارکنان

شکل دهی یک مجموعه قوی، متحد و منسجم از سرمایه های انسانی سازمان جهت شروع تغییر

خلق یک بینش جدید

تبادل بینش جدید از طریق ایجاد ارتباط و اطلاع رسانی مناسب به کارکنان

مسئولیت پذیر نمودن کارکنان در جهت عمل به بینش جدید

برنامه ریزی رسیدن به موفقیت های کوتاه مدت در قالب پروژه های مشخص عملیاتی

حمایت و پشتیبانی از تحقق نظام کلی تغییر بعنوان یک فرآیند اصلاح و تغییر مداوم و مستمر (مدیریت بر مدیریت تغییر)

نهادینه ساختن دیدگاهها و نگرشهای جدید

الزامات رفتاری مدیران در استقرار مدیریت تغییر :

- ❖ تمامی کارکنان را مورد احترام ، اعتماد و اطمینان قرار دهند
- ❖ در تمام جنبه های کاری به طور منصفانه رفتار نمایند
- ❖ در چگونگی اداره و اجرای امور یکپارچگی ایجاد نمایند
- ❖ اخلاقی و مسئولانه رفتار کنند
- ❖ کارکنان را بر حسب وظایفشان در تمامی زمینه های کاری ، تصمیم سازی و تصمیم گیری شریک نمایند
- ❖ در رشد و توسعه آینده منابع انسانی مداخله نمایند
- ❖ تسهیلات لازم را برای امکان تماس مستقیم کارکنان با مدیریت ، فراهم سازند

الزامات متقابل رفتاری کارکنان در استقرار مدیریت تغییر:

❖ سرلوحه قرار دادن راستی و درستی در تمامی مراحل کار

❖ مشارکت فعالانه و کامل در اداره و اجرای کار

❖ پذیرش مسئولیت کامل در قبال موفقیت در فعالیت های خود و دیگران برای رسیدن به موفقیت سازمانی

❖ همکاری و تشریک مساعی موثر و کارآمد با دیگران

❖ یادگیری از اشتباهات گذشته و فعالیت های کاری و رفتار خود

❖ پاسخگو بودن در قبال فعالیت های کاری و رفتار خود

واکنش کارکنان نسبت به تغییر:

• آنهایی که از تغییر استقبال می کنند.

الف) کسانی که از تغییر سود شخصی می برند. (گرفتن پست و مقام و افزایش اعتبار و قدرت و...)
ب) کسانی که از وضع شدیداً ناراضی هستند. (از مدیران قبلی ناراضی اند)
ج) افراد متعهد به سازمان و رضایت ارباب رجوع

آنهایی که به تغییر بی تفاوت اند.

الف) تغییر برایشان بی اهمیت است. (بسیار خطرناک و غیر قابل اعتماد و احتمالاً آب زیر کاه!)
ب) آنهاکه فکر می کنند مدیر جدید به آنها کاری ندارد. (کمی تا قسمتی ابری خطرناک اند و غیر قابل اعتماد!)

مخالفان تغییر

الف- مخالفت علنی دارند. که قابل پیگیری و حل پذیر است و به سادگی با چند جلسه ی دوستانه مسائل حل می شود.

ب- آنهایی که نسبت به تغییر مخالفت مخفی و غیر مشهود دارند. این دسته خطرناک است و بسیار به سازمان و اهداف آن ضربه می زند.

مقاومت در برابر تغییر

- برخی اوقات فرایند تغییر در سازمانها با مقاومتهایی مواجه می شود که برخی تصور می کنند که این مقاومتها باید بلا فاصله برطرف شوند. در حالی که این مقاومتها بعضی اوقات دارای پیامدهای مثبتی نیز هستند. چرا که باعث تقویت تضادهای کارکردی و گفتمان می شود که در نهایت منجر به بهبود گزینه های تغییر خواهد شد.

چرا افراد در مقابل تغییر مقاومت می کنند ؟

ترس و نگرانی از ناشناخته‌ها:

انسانها در طول تکامل یادگرفتند که در گروه بودن و اعتماد کردن به گروه، ضامن بقای آنان است. طبیعی است که برای این که عضو آن گروه باشند، باید قواعد و ارزشهای آن گروه را رعایت میکردند. در عین زمان، این برابر بود با دفاع کردن از این ارزشها در برابر «بیگانه‌ها» و گروه‌های «غیرخودی». اما محدود ماندن به گروه خود و دفاع سرسختانه در کنار خوبی که داشت، فرصت تعامل بیشتر را از شخص میگرفت و آگاهی‌اش در باره گروه‌های دیگر فقیر و نحیف میماند.

از سوی دیگر، انسانها، به مثل گونه‌های دیگر، بدنشان طوری تنظیم شده بود تا در برابر خطر آنها را باخبر سازد و وارد شدن در محیط ناشناخته توأم بود با وارد شدن فشار روانی و جسمی و آماده شدن بدن برای مقابله با خطر آنی و غیر قابل پیش‌بینی. و صد البته این کارکرد موثری نیز داشت چون سبب می‌شد از ریسک کردن بی‌جا جلوگیری شود. امروز این نگرانی در قالب پرهیز از انجام دادن یک برنامه کاری، یا ایستادگی در برابر تغییرات اداری، اجتماعی، و فرهنگی رخ می‌نماید، چون مغز تأثیر پذیرفته از قرنهای متمادی، تغییر را مساوی می‌داند با در خطر قرار گرفتن بقا و ارزشها و قواعد مربوط به آن.

چرا افراد در مقابل تغییر مقاومت می کنند ؟

نداشتن آگاهی:

نداشتن اطلاعات در باره تغییری که قرار است رخ دهد می تواند سبب سوء تفاهم و در نتیجه ایستادگی شود. این یک واکنش طبیعی است. بگذارید یک مثال بزنم: زمانی که ما به داکتر مراجعه می کنیم خواستار معلومات در باره مریضی خود و نوع تداوی می شویم و اگر از تصمیمی که گرفته می شود آگاهی پیدا نکنیم، نگران می شویم. گزینه دیگر این است که نظر به شناختی که از داکتر خود داریم به او اعتماد کنیم. همچنین است مسئلهی تغییر. این که قرار است این تغییر چه تفاوتی در زندگی شخص ایجاد کند می تواند واکنش های مختلفی چون نگرانی، ترس، اضطراب، و حتی خشم را سبب شود.

راحت طلبی و آسایش:

وقتی فرد یا گروهی به یک روش عادت میکنند، برای شان مشکل است تا از آن روش دست بردارند، چرا که به آن خو کرده اند و با آن خود را راحت احساس می کنند، در حالی که تغییر می تواند سبب شود تا روش خود را کم یا زیاد عوض کنند و چیزهای جدیدی بیاموزند، لیکن این نیاز به تلاش و تمرکز و صرف انرژی و تحمل استرس دارد.

چرا افراد در مقابل تغییر مقاومت می کنند ؟

باور نداشتن به ضرورتِ تغییر:

زمانی که گروهی به یک وضعیت عادت می‌کنند، شاید باور خود را به ضرورت آوردن تغییر از دست بدهند. آن‌ها شاید بپرسند: چه نیازی به این تغییر است؟ ما سال‌ها این‌گونه زیسته ایم و پدران ما این‌گونه زیستند، حالا شما آمده‌اید و چیز نو می‌گویید؟ درین جا مهم است تا آگاهی داده شود و اهمیت آوردن تغییر و این که چقدر نیاز است به گروه بصورت واضح فهمانده شود، در غیر آن ایستادگی ادامه خواهد یافت.

انکار:

این واکنش زمانی دیده میشود که گروه معتقد باشد هر آنچه بدان پای‌بند بوده، درست و موثر است، هیچ مشکلی وجود ندارد، و در نتیجه نیاز به تغییر نیست. یا این واکنش به شکل دیگری خود را نشان می‌دهد. مثلاً این که تغییر در گروه وارد شده است ولی اعضای گروه از وجود این تغییر، انکار می‌کنند، این‌گار هیچ اتفاقی نیافتاده است.

چرا افراد در مقابل تغییر مقاومت می کنند ؟

عدم جذب پشتیبانی و اعتماد:

اگر آنانی که قرار است تغییر وارد کنند، نتوانند اعتماد و پشتیبانی اعضای گروه، بخصوص رهبران آن را، فراهم کنند، در وارد کردن تغییر یا شکست می‌خورند یا چندان موفق نخواهند بود. اعضای گروه دوست دارند بدانند قرار است چه تغییری وارد شود و ترجیح می‌دهند تا در روند تغییر سهم داشته باشند. نقش نداشتن در این روند می‌تواند سبب ایستادگی و مقاومت شود.

آشکار نبودن منفعت:

افراد تمایل دارند بدانند در صورتی که زحمت پذیرش تغییر را بر دوش می‌گیرند، چه منفعتی را در برابر آن در کوتاه‌مدت یا درازمدت کسب می‌کنند. حالا این منفعت می‌تواند مادی یا معنوی باشد، ولی مهم است واضح و مشخص باشد. آشکار نبودن ضرر و منفعت تغییر یکی دیگر از عوامل پایداری در برابر تغییر است.

چرا افراد در مقابل تغییر مقاومت می کنند ؟

باور نداشتن به موثر بودن تغییر:

یکی از دلایل دیگری که فرآیند تغییر را با چالش مواجه می‌کند عدم داشتن باور به موثر بودن روند تغییر است. اگر تعدادی از افراد در گروه یا کلّ گروه به این باور باشند که روند تغییر اثرگذار نیست، پشتیبانی خود را باز می‌ستانند و انرژی و وقت خود را سرمایه‌گذاری نمی‌کنند.

نمونه‌های ناموفق پیشین:

اگر در گذشته کسانی آمده باشند و خود را الگوی تغییر معرفی کرده ولی لوازم تغییر را درست مطالعه نکرده، تعهد کافی نداشته، و کار را با موفقیت پیش نبرده باشند، مردم به دیگر نمایندگان تغییر نیز به دیده شک و تردید می‌نگرند و معمولاً اگر صحبت از تغییر شود، نمونه‌های ناموفق قبلی را مثال می‌زنند و استدلال می‌کنند که نظر به شکست‌های قبلی، بهتر همان است که به وضعیت قبلی خود برگشته و برای تغییر، تلاش نکنند.

چرا افراد در مقابل تغییر مقاومت می کنند ؟

انتخاب شخصی:

بعضی افراد نظر به ویژگی شخصی که دارند، از تغییر زیاد خوش شان نمی آید و ترجیح می دهند در همان وضعیت قبلی به سر برند. همچنان به هر اندازه که سن بالا برود، احتمال این که شخص به وضعیت حاضر رضایتمند باشد، بیش تر می شود. همین است که در بیش تر موارد، مسوولیت تغییر به دوش نسل جوان و میانسال می افتد.

زیاده روی:

یکی از عواملی که ممکن است مقاومت در برابر تغییر ایجاد کند، زیاده روی است. اگر کسانی که مسوول معرفی و تطبیق تغییر اند، دست به افراط بزنند و توانایی های افراد و لازمه های تغییر را درست ندانسته یا در نظر نگیرند، این تندروی شان سبب واکنش می شود. در مواردی حتی اگر تغییر با نیت خوب شروع شده باشد، در نطفه خاموش می گردد یا به شکل منصفانه معرفی نشده و بشکل درست و موثری تطبیق نمی شود.

چرا افراد در مقابل تغییر مقاومت می کنند ؟

دیدگاه سنتی:

دیدگاه سنتی معمولاً معطوف به گذشته است و اجتماعات سنتی تمایل شدیدی به حفظ ارزش‌های پیشین دارند، حتی اگر بعضی از این ارزش‌ها یا رفتارها در جهان امروز به زیان شان تمام شده یا با تعاریف به‌روز شده همخوانی نداشته باشد. برای افراد این اجتماعات، دست برداشتن از دیدگاه سنتی به معنای از دست دادن کلّ دستگاہ ارزشی محسوب شده، رعایت کامل رفتار سنتی متضمن خوشبختی و سعادت شمرده شده، و عاملان تغییر کسانی شمرده می‌شوند که به تاریخ و فرهنگ خود پشت کرده‌اند. دیدگاه سنتی در تقدیر کردن شیوه‌های نو، افکار نو، و دیدگاه‌های نو، کم یا زیاد ناکام است و زحمات و فشار حاصل از تغییر را که دیگران تجربه کرده‌اند، ارج نمی‌نهد و گاه یک تغییر کوچک را به حساب تهدید کل پیشینه‌ی تاریخی، فرهنگی، و اعتقادی می‌شمارد.

علائم مقاومت کارکنان

مقاومت کارکنان در برابر تغییر دارای علائم و نشانه هایی است که با شناخت و بروز آن می توان متوجه حضور مقاومت شد و عوامل موجد آن را شناسایی کرد. (اپلبائوم و لی) تعدادی از این نشانه ها عبارت اند از:

مقاومت رو در رو :

ای نوع مقاومت به راحتی قابل تشخیص است. کسانی که از تغییر بیزارند با صدای بلند و آشکارا مقاومت خود را ابراز می کنند.

انتقاد فوری و مستقیم :

حتی پیش از این که تغییر به طور کامل بیان و روشن شود، افراد آنرا رد کرده و مورد انتقاد قرار می دهند.

علائم مقاومت کارکنان

کارشکنی :

تخریب عمدی است به گونه ای که موجب توقف فرایند تغییر و عدم پیشروی آن می شود.

انجام سوء قصد و زیان رساندن :

افراد به طور مخفیانه به تغییر آسیب رسانده و آن را خراب می کنند.

موافقت آسان :

افراد در ظاهر ابراز موافقت می کنند، ولی با گذشت زمان و در صورت نیاز به تلاش بیشتر برای تغییر، از خود مقاومت نشان می دهند.

تکذیب :

کارکنان منکر مشکل می شوند و دلیلی برای ایجاد تغییر نمی بینند.

اغتشاش :

بعضی از کارکنان دائماً به طرح سوالات مشابه می پردازند.

علائم مقاومت کارکنان

مقاومت انفعالی :

در بین کارکنان این بدگمانی و سوءظن نسبت به تغییر به وجود می آید که امر تغییر بدون حمایت مدیریت و رهبری کافی و مهیاسازی اولیه، پیاده می شود.

مقاومت فعال :

این مقاومت در کسانی ایجاد می شود که انتقال به وضعیت جدید، و در نتیجه توزیع مجدد قدرت سیاسی تهدیدگر موقعیت آنها است

در حال حاضر، هر سازمان و کارکنانش نیازمند کاری با تغییرات در بازارها بوده و کارکنان نیز به نوبه خود ملزم به سازگاری با تغییرات اعمال شده در سازمان مربوطه خود می باشند. با این وجود، ممکن است کارکنان دغدغه هایی پیرامون تغییرات در محل کار خود داشته و در ظاهر مقاومت هایی را از خود نشان دهند. درک ماهیت تغییر، شیوه اعمال آن و همچنین پیامدهای آن از جمله موارد کلیدی در پی بردن به دلایل واکنش کارکنان به تغییرات)

چگونه با مقاومت در برابر تغییر برخورد کنیم؟

وقتی افراد به تغییر فکر میکنند، به صورت خودکار به این فکر میکنند تغییر چه اثری بر شخص آنها خواهد داشت. در محل کار، کارکنان مقاومت زیادی به تغییرات نشان میدهند. برای تأثیر اثربخش بر کارکنان، باید بر این مقاومتها غلبه کنید. هنگامی که میخواهید ایده تغییر خود را مطرح کنید باید پیش‌داوریها و جبهه‌گیریها، مسائل رفاهی و روشهای سنتی را مورد نظر قرار دهید. **مقاومت کارکنان می‌تواند به یکی از دلایل زیر باشد:**

موفقیت‌های گذشته؛ اگر افراد در گذشته موفق بوده‌اند ممکن است تمایلی به تغییر به آینده ناشناخته نداشته باشند.

احساس آشنایی با روش‌ها و چیزهای موجود.
حس ایمنی و امنیت.

سطحی از اطمینان که به واسطه سنن، استانداردها و رقبا ایجاد شده است.

چگونه با مقاومت در برابر تغییر برخورد کنیم؟

وقتی می‌خواهید دیگران را برای تغییر آماده کنید به یاد داشته باشید که: همه مفاهیم نو ناگزیر کهنه خواهند شد بنابراین برای موفق شدن، باید راه‌های جایگزین، تطبیق‌ها و نوآوری‌هایی ایجاد کنید.

خلاقیت و حل مسئله کمک خواهد کرد نیازهای آینده را برآورده سازید. از آنجایی که آینده غیرقابل کنترل است باید خود را برای تطبیق با وقایع غیرمترقبه آماده سازید. اگر مقاومت‌کنندگان موفق باشند، پیروز می‌شوند و به قدرت می‌رسند. بنابراین مقاومت‌کنندگان با دستیابی به حس قدرت، می‌توانند بر دیگر کارکنان تأثیر گذاشته و یک سد واقعی در برابر تغییر ایجاد کنند.

چگونه با مقاومت در برابر تغییر برخورد کنیم؟

نکات اصلی برخورد با مقاومت و حذف سد تغییر شامل موارد زیر است:
به دیدگاه‌های مختلف احترام بگذارید.
موارد توافق را پیدا کنید.

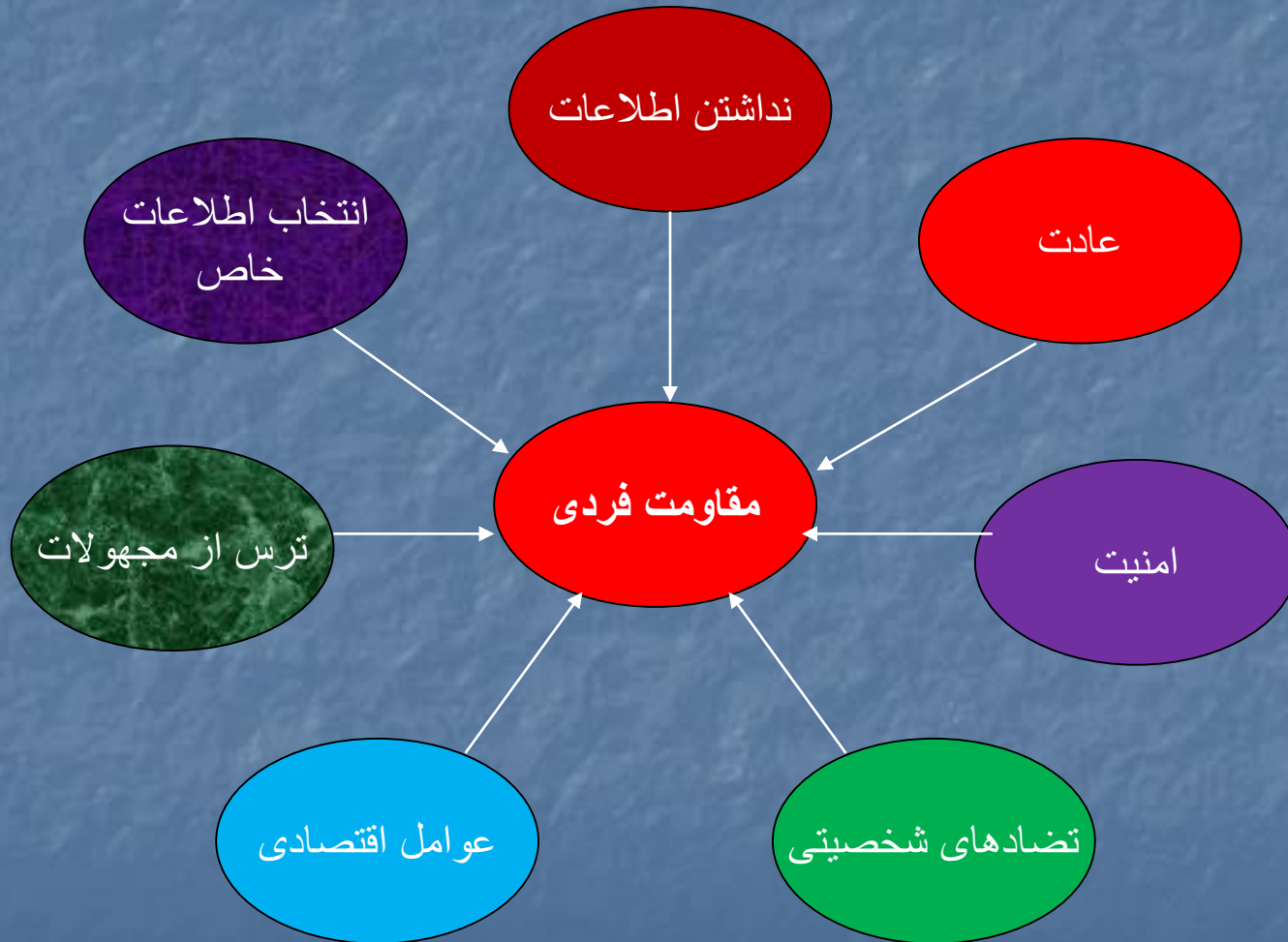
در مقابل ایده‌های جدید پذیرا و انعطاف‌پذیر باشید.
موارد مختلف و مسئله‌ساز را تعیین کنید.

با احترام به دیدگاه‌های دیگران، یافتن موارد توافق و استقبال از ایده‌ها، شما می‌توانید
کارکنان مقاومت‌کننده را در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت داده و قدرت مقاومت را به
قدرت مشارکت تبدیل کنید.

مقاومتهایی که منشا سازمانی دارند



مقاومتهایی که منشا فردی دارند



استراتژیهای برخورد با مقاومت در برابر تغییر

- ۱- ارتباطات و آموزش: ارتباط با کارکنان و آگاه ساختن کارکنان از چرایی و چگونگی تغییر منجر به کاهش سوء تفاهمات و مقاومت می شود.
- ۲- مشارکت: قبل از شروع فرایند تغییر بهتر است از افرادی که احتمال می رود با تغییر مخالفت می کنند دعوت شود تا در زمینه تصمیم گیری مشارکت کنند و به آنان مسئولیتهایی واگذار شود.
- ۳- در نظر گرفتن تسهیلات: عاملان تغییر در صورت مواجهه با مقاومت کارکنان می توانند برای آنها تسهیلاتی در نظر بگیرند. مانند مرخصی با حقوق.
- ۴- مذاکره و توافق: عاملان تغییر می توانند برای کاهش مقاومت با افراد قدرتمند سازمان که جریان مقاومت را رهبری می کنند مذاکره کنند.

چگونه مقاومت در مقابل تغییر را به حداقل برسانیم؟

نوع مقاومت	پاسخ پیشنهادی
ترس از ناشناخته ها	اطلاعات و دلگرمی های لازم را ارائه دهید
فقدان منابع	منابع مورد نیاز را فراهم سازید
زمانبندی ضعیف	تغییر را به تأخیر اندازید و مترصد فرصت بهتری باشید و منابع حمایتی را فراهم آورید
احساس عدم نیاز به تغییر	مسایل یا فرصتها را بیان کنید
تهدید منافع شخصی	افراد مهم را در برنامه ریزی تغییر شرکت دهید
تفسیرهای متباین	اطلاعات با ارزش را منتشر کنید و مشارکت گروهی را تسهیل نمایید

روش‌های کاهش مقاومت در برابر تغییر

روش	زمان به کارگیری	نقطه قوت	نقطه ضعف
آموزش و ارتباطات	وقتی مقاومت به خاطر اطلاعات نادرست است	روشنگر سوء برداشتها	در جایی که اعتماد و اعتبار بین طرفین وجود ندارد، کاربرد ندارد.
مشارکت	وقتی مقاومت‌کنندگان تخصص شرکت در امور را دارند	پذیرش و اشتغال را افزایش می‌دهد	وقت‌گیر است؛ برای راه‌حلهای ضعیف کاربرد دارد
تسهیل و حمایت	وقتی مقاومت‌کنندگان نمی‌توانند خود را با شرایط جدید وفق دهند	میتوان تعادل لازم را تسریع نماید	گران است و تضمینی برای موفقیت ندارد

روش‌های کاهش مقاومت در برابر تغییر

نقطه ضعف	نقطه قوت	زمان به کارگیری	روش
<p>هزینه زیاد در پی دارد؛ درهای اعمال فشار را برای دیگران هم باز می‌کند</p>	<p>میتوان تعهد را تضمین کند</p>	<p>وقتی مقاومت از ناحیه گروهی پرقدرت است</p>	<p>مذاکره</p>
<p>می‌تواند نتیجه منفی بدهد و باعث از دست دادن اعتبار عامل تغییر شود</p>	<p>راهی ارزان و آسان برای کسب حمایت است</p>	<p>وقتی تعهد گروهی قوی لازم است</p>	<p>کنترل ماهرانه و همکاری</p>
<p>ممکن است غیرقانونی باشد، ممکن است باعث دست کم گرفتن اعتبار عامل تغییر شود</p>	<p>راهی ارزان و آسان برای کسب حمایت است</p>	<p>وقتی تعهد گروهی قوی لازم است</p>	<p>اجبار</p>

مك لنان معتقد است كه اصول زير موجب کاهش مقاومت در برابر تغيير مي شود:

۱ مديران و ساير اشخاص كليدي سازمان احساس كنند كه برنامه هاي اجرايي تغيير برنامه ريزي شده از آن خودشان بوده و توسط افراد بيرون از سازمان طراحي و اجرا نشده است.

۲ در شروع هر برنامه اجرايي حمايت صميمانه مديران رده بالا جلب شده باشد.

۳ شركت كنندگان در هر پروژه تغيير ببينند كه تغيير موجب کاهش بار آنهايي شود.

۴ برنامه اجرايي تغيير تجربه جديدي را عرضه دارد كه مورد علاقه و توجه شركت كنندگان باشد.

۵ احساس استقلال و امنيت شركت كنندگان تهديد نشود.

۶ مشاركت افراد در تلاشهاي تشخيص باعث شود تا آنان درباره مسأله اساسي موافقت نموده و اهميت آن را احساس نمايند

بابايي اھري عوامل مقاومت را به شرح زير بيان کرده است:

۱ عوامل فردي : عوامل شخصيتي (مانند نياز شديد به کنترل، نياز به موفقيت وامثال آنها ...)، گرايشهاي مبتني بر تجارب حاصل از تغييرات قبلي.

۲ عوامل گروهی: انسجام گروهی، هنجارهای اجتماعی، و مشارکت در تصمیم گیری.

۳ عوامل سازمانی: تهديدھاي عوامل ناشناخته، چالش براي حفظ وضع موجود، شرايط حجم کار.

مدل کورت لوین

مدل تغییر برنامه ریزی شده

کورت لوین مطرح می کند که هر تغییر برنامه ریزی شده ای به عنوان یک فرایند سه مرحله ای در نظر گرفته می شود:

- خروج از انجماد (Unfreezing)
- تغییر دادن (Changing)
- انجماد مجدد (Refreezing)



•خروج از انجماد :

•خروج از انجماد، مسئولیتی است مدیریتی، برای آماده کردن موقعیت بمنظور ایجاد تغییر. این مرحله شامل تایید نکردن روش و رفتارهای موجود جهت ایجاد احساس نیاز به يك چیز جدید و تازه می‌باشد. یکی از نکاتی که کِرت لوین به عنوان عامل اصلی شکست در ایجاد تغییر بیان می‌کند، این است که مدیران و کارکنان سازمان برای ایجاد تغییر به خوبی از انجماد در نیامده باشند. به نظر می‌رسد که سازمانهای بزرگ گاهی دچار "پدیده قورباغه در آب جوشان" می‌شوند. يك آزمایش فیزیولوژیکی نشان می‌دهد زمانی که يك قورباغه در ظرف آب داغ قرار داده شود فوراً بیرون می‌پرد. اما وقتی در ظرف آب سردی قرار داده شود که به آرامی به جوش می‌آید در آنجا می‌ماند تا بمیرد. سازمانها نیز می‌توانند قربانی شرایط مشابه شوند. زمانی که مدیران در بررسی محیطشان، در تشخیص روندهای مهم و نیازمند تغییر باز بمانند، سازمانهایشان به آرامی قدرت رقابتی خود را از دست می‌دهند .

•مرحله تغییر: این مرحله شامل يك مسئولیت مدیریتی است در تعدیل و بهبود اوضاع و شرایط و به عبارت دیگر تغییر در افراد ، وظایف، ساختار و فن آوری است. لوین هشدار داد که بسیاری از کارگزاران تغییر قبل از موقع مناسب، وارد این مرحله میشوند و یا بسیار سریع تغییر را شروع می کنند و در نتیجه باعث ایجاد مقاومت می شوند و پیشرفت تغییر را کند می کنند، زیرا که موقعیت برای ایجاد تغییر به حد کافی از انجماد در نیامده است. تغییر موفقیت آمیز همچنین نیازمند تلاش مستمر و اهداف صحیح و واضح می باشد به گونه ای که فرایند را تا رسیدن به وضعیت تثبیت شده و پایدار، پیش ببرد .

•انجماد مجدد: انجماد مجدد آخرین مرحله مسئولیت مدیریتی در تغییر برنامه ریزی شده است. هدف این مرحله حفظ نتایج مطلوب ناشی از تغییر می باشد. ارزیابی قسمت اصلی این مرحله می باشد، که اطلاعاتی راجع به هزینه و منافع تغییر ارائه می دهد. زمانی که انجماد مجدد با شکست مواجه شود و یا به فراموشی سپرده شود، احتمال دارد بهترین تغییرات مورد نظر به فراموشی سپرده شوند و یا ناقص به اجرا در آیند .

مرحله گذر در مدیریت تغییر:

- مرحله گذر (Transition) در تغییر، انرژی بسیار زیادی از افراد می گیرد ، این مرحله سرشار از سردرگمی تا عدم اطمینان و دشواری است کارکنان قادر به شروع مجدد به روش گذشته نبوده و باید این مرحله را به روشی نو پشت سر گزارند . توجه کنیم صرف ارائه اطلاعات نمی تواند تمامی مسیر را قابل دستیابی کند بلکه باید اشتراک و ارتباط متقابل راه را هموار نمود

موضوعاتی چون توسعه سازمانی ، چالش های رهبری و یادگیری بخش اجتناب ناپذیری از مرحله گذار است

- مثال مدل رهبری حضرت موسی در گذر از برهوت برای رسیدن به سرزمین موعود :

عوامل اصلی در دوران گذار

(۱) هدف : چرا باید این کار را انجام دهیم

(۲) تصویر آینده : وضعیت در زمان رسیدن به هدف چگونه خواهد بود

(۳) برنامه : چگونه می توان گام به گام به مقصد رسید

(۴) نقش : نقش من در این حرکت چیست

تغییر برای ارتقای اثر بخشی سازمانی :

- ۱- خود بینشی (داوطلب بودن)
- ۲- خود رهبری (شروع کار با داشتن هدف نهایی در ذهن)
- ۳- خود مدیریتی (انجام امور بانظم و به ترتیب اولویت)
- ۴- رهبری اجتماعی (تفکر اینکه همه باید در بازار سهم داشته باشند-Win-Win)
- ۵- ارتباط قوی و متقابل (ابتدا دیگران را درک کن و سپس انتظار داشته باش تا درک ات کنند) (Understanding)
- ۶- هم افزایی و همکاری خلاق ((Synergic & Creative Cooperation،
تلاش هایمان را چند برابر کنیم
- ۷- خود نو کردن (عزم و همت راسخ برای نوسازی خود)

بکهارد

بنابه نظر بکهارد (۱۹۶۹) ، یک طرح تغییر باید در برگیرنده فرایندهای زیر باشد :

تعین اهداف و تعریف وضعیت با شرایط مطلوب سازمانی آتی که پس از اعمال تغییر انتظار می رود ؛

شناسایی شرایط فعلی در ارتباط با این اهداف

تعریف فعالیت های مربوط به حالت انتقال و تعهدات مورد نیاز برای حصول به وضعیت مطلوب آتی

طراحی استراتژی ها و طرح های عملی برای مدیریت این انتقال با توجه به تجزیه و تحلیل عوامل احتمالاً مؤثر بر معرفی و اجرای تغییر

بیر و همکاران

در حقیقت رفتار فردی تا حد زیادی متأثر از نقش های سازمانی است که کارکنان ایفا می کنند .

بنابراین ، مؤثرترین شیوه تغییر رفتار آن است که کارکنان در داخل یک بافت سازمانی جدید قرار بگیرند که نقش های جدید ، مسئولیت جدید و روابط جدید را به آنها تحمیل می کند .

این بافت جدید ، موقعیتی را ایجاد می کند که باعث می شود کارکنان دیدگاهها و رفتارهای جدیدی را بپذیرند و اعمال کنند .

این اقدامات عبارتند از :

جلب تعهد کارکنان به تغییر از طریق تجزیه و تحلیل مشترک مشکلات .

ایجاد بینشی مشترک در خصوص نحوه سازمان دهی و مدیریت تغییر برای تحقق اهدافی چون رقابتی بودن .

جلب آرای همه در خصوص بینش جدید ، شایستگی اعمال آنها ، و هماهنگی و انسجام به منظور تداوم آن .

احیا و نوسازی گسترده تمام بخش ها بدون آنکه مدیران از بالا آن را هدایت کنند –
تحمیل نکردن مسئله ، به هر بخش اجازه داده شود تا روش خود را برای سازمان دهی جدید پیدا کند .

نهادینه کردن فرایند فوق از طریق سیاست ها ، سیستم ها و ساختارهای رسمی .

نظارت بر تعدیل استراتژی ها در پاسخ به مشکلات موجود در فرایند احیا .

ADKAR

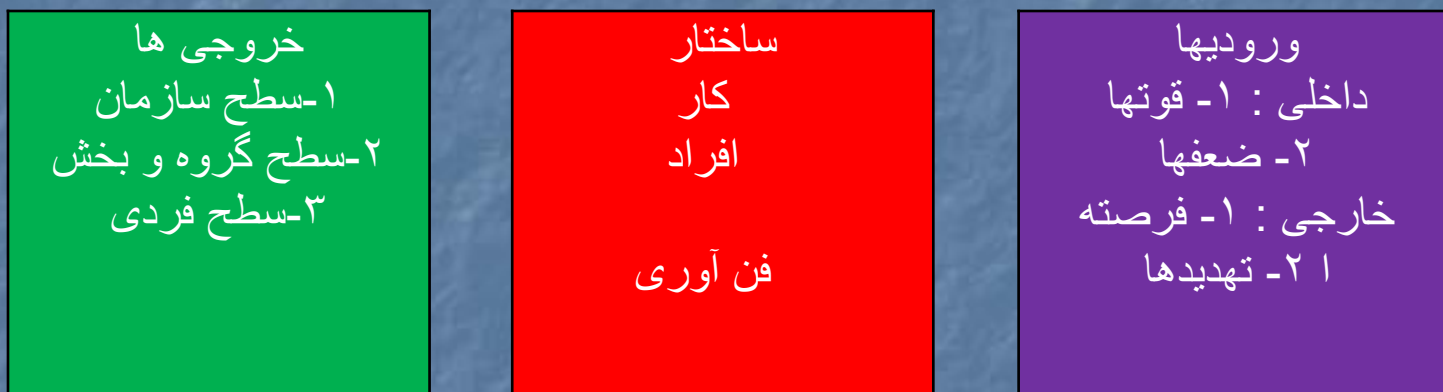
مدلی برای تغییر

• مدل آدکار به وسیله پروسی در سال ۲۰۰۰ بعد از تحقیق روی ۷۰۰ شرکت که اقدام به اجرای پروژه های تغییر کرده بودند طراحی شده است. این مدل قصد دارد به عنوان یک ابزار هدایت کننده عمل کند.

۱. آگاهی از نیاز برای تغییر
Awareness
۲. تمایل به مشارکت و پشتیبانی از تغییر
Desire
۳. دانش و شناخت در مورد چگونگی تغییر
Knowledge
۴. توانایی اجرای مهارتها و رفتارهای مورد نیاز
Ability
۵. تقویت برای دوام یافتن تغییر
Reinforcement

مدل سیستمی تغییر

رهیافت سیستمی تصویر کلانی را از تغییر سازمانی ارائه می دهد و بر این باور است که هر تغییری چه بزرگ و چه کوچک ، یک تاثیر آبخاری بر سازمان دارد. اجزای اصلی سه گانه مدل سیستمی در نمودار زیر نشان داده شده است.



اجزای اصلی مدل سیستمی

رهبري تغيير چيست؟

رهبري تغيير مدلي است که با استفاده از ترکيبي از سبکهاي رهبري سعي در آماده نگاه داشتن کارکنان و سازمان براي يادگيري و رشد مستمر دارد. اين سبک تاحدزيادي متفاوت از مدل رهبري سنتي است که معطوف به کنترل کارکنان از طريق مديران است. رهبران تغيير کساني هستند که به آینده فکر ميکنند، مقصد را ميشناسند، اعتماد به نفس براي ايجاد تغيير در خودشان دارند و همچنين براي کمک يا هدايت ديگران در ايجاد تغيير صبر و بردباري به خرج ميدهند. ما نمي توانيم تغييرات را کنترل کنيم اما مي توانيم خود را براي آن آماده کنيم.

يك مدير کارآمد در شرايط متفاوت از سبکها و مهارتهاي متفاوتي استفاده ميکند. وقتي سرعت تغيير افزايش مي يابد و بيشتر بر سازمان تأثير ميگذارد، مهارتهاي مورد نياز براي هدايت سازمان در جريان تغيير به صورت فزايندهاي مهم ميشوند. رهبران تغيير نيازمند شناسايي نقاط مناسب و موارد اشتباه سازمان خود و ديگر سازمانها هستند.

مديران با کسب دانش مانند آگاهي از نظريههاي حوزه کسب و کار خود، يادگيري استفاده از فناوريهاي نو، توانمندسازي خود در تطبيق و اقتباس مهارتها و استراتژيها و پذيراي بودن تفکر خلاق مي توانند به رهبران تغيير تبديل شوند. رهبران تغيير از تواناييهاي خود و افراد پيرامون خود به خوبي استفاده ميکنند. آنها بايد دربارہ کارگران فني (آنهايي که دانش مشخصي دارند) و کارگران دانش (آنهايي که دانش عمومي دارند) اطلاعات مناسبی داشته باشند.

رهبري تغيير چيست؟

رهبران تغيير وقتي هنوز در سطح سنتي موفقيت‌هاي سازمانی قرار دارند براي تغيير آماده مي‌شوند. آنها ثبات سازمانی و حس تداوم را ايجاد مي‌کنند (بجاي ايجاد تغيير به خاطر خود تغيير)، اما در عين حال آماده هستند که از طريق دانش مورد نیاز، تغيير و نوآوری ضروري را ايجاد کنند. رهبران تغيير درمي‌يابند که کارکنان بايد از موارد زیر اطلاع داشته باشند:

مقصد آنها کجاست

کسب و کار آنها چيست

با چه کسانی کار خواهند کرد

چه چیزی در راه است

از آنها چه انتظاري مي‌رود

ارزشها کدامند

تغيير در رويه‌ها و فرایندها چه مواردی خواهد بود

چگونه این تغييرات اندازه‌گيري خواهد شد

رهبري تغيير چيست؟

عملکرد آنها چگونه اندازه‌گيري خواهد شد
چگونه رهبران، تغيير را مدل کرده و مي‌پذيرند

دو اصل اساسي براي ايجاد تغيير سازماني وجود دارد:

پيوستگي و تغيير. اگر چه اين دو متضاد به نظر مي‌رسند اما در واقعيت مي‌توانند
مکمل يکديگر باشند. کلید برقراري تعادل بين پيوستگي و تغيير جريان ارتباط فوق‌العاده
است. يکي از اقدامات در تأمين اين ضرورت، جلسات ده تا پانزده دقيقه‌اي براي تبادل
اطلاعات است. صرف‌نظر از اينکه جلسات رسمي يا غيررسمي باشند حداقل هفته‌اي
يکبار بايد برگزار شوند تا مديران به اطلاعات لازم دست يابند، از سوي رهبر به
اطمينان لازم دست يابند و حمايت شوند. اطلاعات بايد بين مديران گروه تغيير تبادل
شود تا فضاي اعتماد را بيشتر نشان دهد و افراد را در يك حلقه ارتباطي نگاه دارد.

يك چارچوب فكري نو ايجاد كنيد

با تمرکز بر آینده از طریق موضوعاتي مانند بازارهاي درحال تغيير، نيازهاي مشتري، يا بازطراحي ساختار سازماني، راه ساختن يك سازمان موفق را به ديگران نشان خواهيد داد. در اينجا چند نکته براي توسعه يك روش جديد تفکر ارائه مي‌شود:

درباره تغيير، رقابت و نيازهاي مشتريان فرهيخته فکر كنيد.

چارچوب فكري خود را به چالش بکشيد. تفکر خود را توسعه دهيد.

شرایط فعلي را بررسی کنید و راه‌هاي جایگزین برای آن توسعه دهید. چه چيزي مي‌خواهيد؟ چه موانعي را بايد از سر راه برداريد؟

با دقت به موضوعات، مسائل و ایده‌هايي که ديگران ارائه مي‌دهند گوش كنيد.

به آینده به عنوان يك آغاز نگاه كنيد نه به عنوان تکرار وقایع گذشته.

جايي را که قرار داريد بپذيريد و براي آینده برنامه‌ريزي كنيد. انرژی خود را صرف فکر بر روي موارد «من بايد اين کار را مي‌کردم...» نکنيد.

هنگام برنامه‌ريزي از نقاط قوت خود کمک بگيريد و برنامه خود را بر اساس آنها تنظيم كنيد.

تغييری را که شامل ريسک‌پذيري يا انعطاف‌پذيري است تشخيص دهيد.

براي کارهايي که نمي‌توانيد انجام دهيد توجيه فراهم نکنيد.

مقاومت را درك کنید: گوش دهيد، شرح دهيد و بحث كنيد.

استراتژیهای رهبری تغییر

در ادامه استراتژیهای رهبری متفاوت برای کار با تغییر ارائه می‌شود. هر یک از این استراتژی‌ها می‌توانند به صورت منفرد یا ترکیبی بکار گرفته شوند.

رهبری تغییر از طریق قدرت

در این سبک، مدیر:

پاداش‌ها، ترفیع‌ها و ارتقاءها را کنترل می‌کند.

تمام تصمیم‌ها را با مشارکت حداقل کارکنان اتخاذ می‌کند.

یک رهبر مستبد و هدایتگر است.

این سبک رهبری هنگامیکه بحران که تصمیم‌ها باید به سرعت اتخاذ شوند می‌تواند اثربخش باشد.

استراتژیهای رهبری تغییر

رهبری تغییر از طریق استدلال

در این سبک، مدیر:

پیش از تغییر، اطلاعات لازم را اشاعه می‌دهد.

با کارکنان مانند بزرگسالان رفتار می‌کند و چرایی تغییر را به آنها توضیح می‌دهد.

انگیزه‌ها، نیازها، سنت‌ها و استانداردهای کارکنان و سازمان را تشخیص می‌دهد.

این استراتژی رهبری وقتی به کار می‌رود که تغییر اجتناب‌ناپذیر بوده و زمان عامل تعیین‌کننده‌ای نیست.

رهبري تغيير از طريق بازآموزي

در اين سبك، مدير:

تشخيص مي‌دهد كه نه قدرت و نه استدلال، به تنهائي موجبات تغيير موفق را فراهم نمي‌آورند.
به آموزش و توسعه ارزش مي‌دهد.

به كاركنان اجازه مي‌دهد و آنها را تشويق مي‌كند كه براي چالش‌هاي جديد مهارت‌هاي جديد را فرا گيرند.

كاركنان را به انجام بيش از آنچه كه نياز است تشويق مي‌كند، آنها را به ماوراء سطح اعتمادشان حركت مي‌دهد و به آنها كمك مي‌كند كه به نفع سازمان فراسوي توانايي خود تلاش كنند.

اين استراتژي براي رهبري تغيير هنگام رشد، تغيير سريع و رقابت شديد اثربخش است.

فرآیند رهبري و هدايت تغيير

مرحله اول: بستر سازي تحول



فرآیند رهبري و هدايت تغيير

مرحله دوم: اجرا و پياده سازي برنامه تحول



توسعه چشم انداز و استراتژي



ايجاد ائتلاف و تشكيل تيم رهبري



توانمند سازي کارکنان

فرآیند رهبري و هدايت تغيير

مرحله سوم: ارزيابي و نهادينه سازي برنامه‌هاي تحول



ارزيابي برنامه‌هاي تحول و توسعه سازمان

بازخورد پياده سازي و اجرا

نهادينه سازي

آنچه شما به عنوان رهبری تغییر باید بدانید و انجام دهید

انتخاب تغییرات ضروری

تغییر فرهنگ

واگذاری مسئولیت

پیش‌بینی اثرات تغییر

انتخاب مقیاس زمانی

اطلاع‌رسانی در مورد تغییر

شیوه‌های مشارکت دادن افراد

پیش‌بینی مقاومت در برابر تغییر

کنترل مقاومت

بازنگری پیش‌فرض‌ها

حفظ انگیزه حرکت

تهیه برنامه عمل

ایجاد تعهد

ارزیابی پیچیدگی

نظارت بر پیشرفت

انتخاب تغییرات ضروری

برنامه‌های تغییر برای استمرار و دوام باید 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 .

ارزیابی پیچیدگی

برای برنامه‌ریزی و مدیریت اثر بخش تغییر، لازم است که برآورد واقع‌بینانه‌ای از میزان پیچیدگی آن داشته باشید بدانید که این تغییر بر چه کسانی تاثیر مستقیم و غیرمستقیم خواهد داشت. سپس باید مولفه‌های مختلف را به نحوی روشن و کارآمد تقسیم، کمی‌سازی و سازماندهی کنید .

شیوه‌های مشارکت دادن افراد

افرادی که تحت تاثیر تغییرات قرار میگیرند از نظر نوع نگرش و نیازها با یکدیگر تفاوت دارند .

برنامه‌های اثربخش تغییر باید به اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشند تا بتوانند با این تفاوت‌ها هماهنگی پیدا کنند. برای انتخاب افرادی که باید در ایجاد تغییرات مشارکت داشته باشند و در مورد نحوه مشارکت آنها به دقت برنامه‌ریزی کنید .

انتخاب مقیاس زمانی

مقیاس زمانی مورد نیاز برای انواع مختلف تغییر بسیار متفاوت است. مدیران به عنوان عوامل تغییر ناچارند اهداف بلند مدت را مدنظر قرار دهند و در عین حال (به ویژه به هنگام بحران‌ها) سایر تغییرات کوچک‌تری که فقط چند روز یا چند هفته به طول می‌انجام را برنامه‌ریزی کنند .

تهیه برنامه عملیاتی

بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده يك برنامه عمل دقیق تهیه کنید. این برنامه عمل باید روشن، مختصر و با استفاده از شیوه‌های تصویری طراحی و برنامه‌ریزی تهیه شود. نظرات افرادی که از برنامه مذکور تاثیر می‌پذیرند را مد نظر قرار دهید و آن را به طور منظم بازنگری کنید .

پیش‌بینی اثرات تغییر

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

پیش‌بینی مقاومت در برابر تغییر

تغییر معمولاً با قدری مقاومت همراه است. با وجود این، شما می‌توانید از طریق پیش‌بینی مقاومت و درك خویشتن‌داری افراد از بروز تغییر، پیش‌دستی کنید و از مقاومت تا حد زیادی به نفع خود بهره‌بردارای کنید. در برنامه‌های خود جایی برای اعتراضات افراد در نظر بگیرید و برای پاسخ‌گویی به آنها شواهد و مدارك کافی جمع‌آوری کنید.

اطلاع‌رسانی در مورد تغییر

برای يك شروع خوب، اطلاع‌رسانی بسیار حائز اهمیت است. اما در عین حال نمی‌توانید در این کار زیاده‌روی کنید. افراد در برنامه‌ریزی مشارکت داشته و خواه نداشته باشند، در هر صورت تا می‌توانید با استفاده از يك سری روش‌های برقراری ارتباط آنها را هرچه سریع‌تر به هم نزدیک کنید.

واگذاری مسئولیت

برنامه‌های تغییر ماهیتاً نیازمند رهبری هستند در عین حال، این برنامه‌ها باید پیروانی با انگیزه، متعهد و پرتحرک نیز داشته باشند. «عوامل تغییر» که در موقعیتهای کلیدی قرار دارند، چه به عنوان رهبر و چه به عنوان پیرو، نقش بسیار مهمی را در فرآیند تغییر ایفا می‌کنند.

ایجاد تعهد

برخورداری از حمایت افراد برای موفقیت پروژه‌های تغییر امر ضروری است. از مهارت‌های 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 سیستم‌های ارتقای انگیزه و مشارکت، افراد را به حمایت از پروژه تغییر ترغیب کنید.

تغییر فرهنگ

فرهنگ يك سازمان از رفتار افراد شاغل در آن شكل ميگيرد و سپس به نوبه خود بر نحوه رفتار آنها تاثير ميگذارد. هدايت فرهنگ سازمان خود را به شيوه‌هاي مختلف در دست بگيرد تا بتوانيد از آن براي حمايت از برنامه‌هاي تغيير استفاده كنيد .

کنترل مقاومت

بزرگترین چالشی که پیش روی مدیران قرار دارد غلبه بر موانع (به ویژه موانع احساسی) (موجود بر سر راه پذیرش تغییرات است. هرچند که با برنامه‌ریزی دقیق می‌توان بسیاری از مشکلات را پیش‌بینی کرد، اما با وجود این لازم است که به تغییر و تفسیر اشکال مختلف مقاومت بپردازید و آنها را کنترل کنید .

نظارت بر پیشرفت

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

بازنگری پیش فرض‌ها

برنامه‌های تغییر غیرقابل تغییر نیستند. اگر این برنامه‌ها 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 سنخیت برنامه با نیازهای روز از بین برود. خط‌مشی‌های بلند مدت را به طور منظم مورد بازنگری قرار دهید. رعایت این مساله به اندازه برنامه‌ریزی اولیه برای موفقیت برنامه تغییر ضرورت دارد .

حفظ انگیزه حرکت

برنامه‌های تغییر، جریانهای غیرقابل انقطاع نیستند. ممکن است این برنامه‌ها مسیر خود را تغییر دهند، از حرکت بازایستند و دوباره شروع شوند. چنانچه برنامه تغییر هم از نظر خود و هم از نظر مجریان آن به صورت ادواری تکرار و به روز نشود، نهایتاً سازمان انگیزه خود را در جهت ایجاد تغییر از دست خواهد داد.

فرآیند تغییر چیست و چه کسی باید در این فرآیند دخالت داده شود؟

توانایی تغییر بخش مهمی از محیط کسب و کار است. مردم هر روز مجبور می‌شوند با شرایط خارج از کنترل خود تطبیق یابند تا بتوانند بهره‌ور و موفق شوند. برخی به خاطر مهارت‌های سازمانی و میان‌فردی خود این کار را بهتر انجام می‌دهند. شرایط خارج از کنترل می‌تواند از چیز ساده‌ای مانند بازماندن از انجام کار به خاطر پاسخگویی به تلفن تا موارد مهمی مانند مسئولیت‌های کاری جدید را شامل شود.

۱-۲- جاده تغییر

سازمان‌هایی که می‌خواهند به تغییرات موفقیت‌آمیز دست یابند باید بر فرصت‌ها متمرکز شوند. برای آغاز حرکت در جاده تغییر، باید چند پرسش زیر را از خود پرسید:

چه چیزی باید بهبود داده شود؟

چگونه باید بهبود داده شود؟

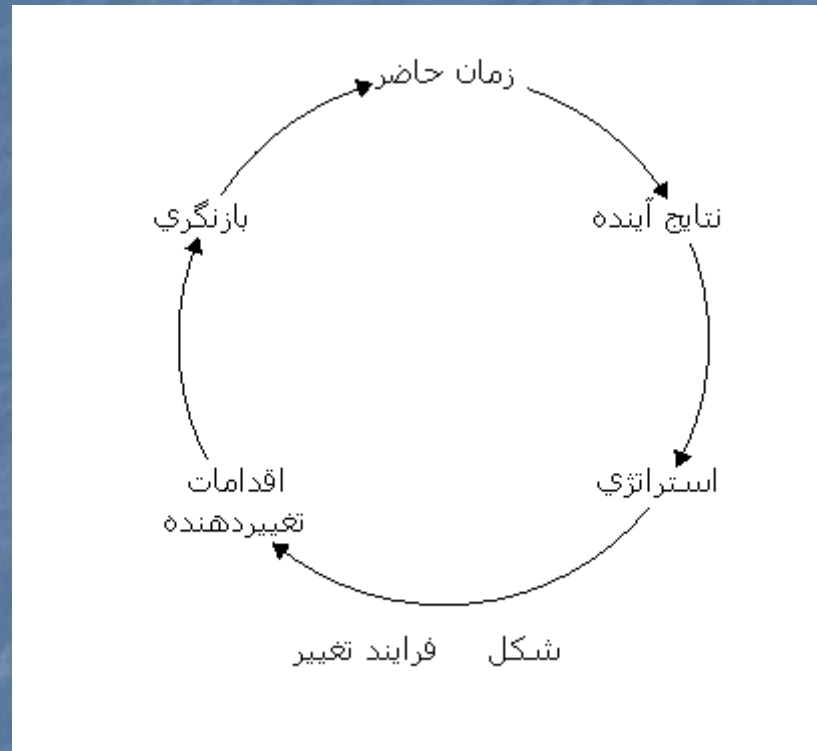
چه نتایجی به واسطه بهبود مدنظر است؟

فرآیند بهبود چگونه باید اجرا شود؟

پیامدهای بهبود چه مواردی هستند؟

فرآیند تغییر

مدل زیر میتواند برای توضیح فرآیند تغییر استفاده شود .



زمان حاضر

شرایط فعلی را تحلیل کنید. در حال حاضر چه کاری انجام می‌شود؟ در صورتی که تغییری رخ ندهد نتایج شرایط فعلی چه خواهد بود؟ استانداردها و سنت‌های سازمانی چه مواردی هستند؟

نتایج آینده

نیازها، خواستها و آرزوهایی که دیگران را برای ایجاد تغییر تشویق می‌کند مشخص کنید. مقصد و آرمان تغییر را شناسایی کنید. از طریق ادراک، شهود و درک روندها، دورنما را ترسیم کنید.

استراتژی

به جایی که می‌خواهید باشید، چگونه می‌رسید؟ چیستی و چگونگی مورد نیاز رسیدن به مقصد را بشناسید. آیا در یک مسیر ثابت حرکت می‌کنید یا در میانه راه مسیر را تغییر می‌دهید. بدون درک روشن از نتایج آینده، استراتژی نمی‌تواند اجرا شود.

اقدام تغییر دهنده

برای اطمینان از اینکه هر قدم یا مرحله از استراتژی اجرا می‌شود، اقدامات مورد نظر را شناسایی کنید. این اقدامات، اقدامات روزانه اجرای برنامه اصلی هستند. با این اقدامات است که استراتژی موجودیت می‌یابد و معیار پاسخگویی افراد مشخص می‌شوند.

بازنگری

وقتی به مقصد رسیدید آیا می‌دانید کجا هستید؟ آیا به نتایج مورد نظر دست یافته‌اید؟ آنچه را که استراتژی و تغییر برای سازمان به ارمغان آورده‌اند اندازه‌گیری کنید. این مدل برای تعیین مراحل فرایند تغییر توسط مدیران مفید است و به آنها کمک می‌کند آنچه را که در پی خواهد آمد ببینند.

نقشهاي درگير در فرآيند تغيير عبارتند از:

طرفدار تغيير (مي تواند مديریت عالی باشد):

گروه يا فردي که نیازهاي تغيير را تعيين کرده اند، دلایل و استراتژي هايي براي تغيير دارند اما براي مشروعیت بخشیدن به تغيير اختيار لازم را ندارد.

متعهد به تغيير:

تصميم گيري که اختيار مشروعیت بخشیدن به تغيير را داراست.

نماينده تغيير:

فرد يا گروهی که دخالت و تعهد متعهدان را طلب مي کنند و مسئول برنامه ريزي و اجراي تغيير هستند.

هدف تغيير:

گروه، دپارتمان، بخش يا فردي که بايد خود را تطبيق داده و مفاهيم ايجاد شده در فرآيند تغيير را استفاده کند. تغيير متعلق به يك گروه مي تواند منجر به تغييری براي گروه ديگري شود

BARNES, Tony. Kaizen Strategies for Successful Leadership: How to Take Your Organization into the Future. London, England: Pitman Publishing, 1996.

BEATTY, Jack. The World According to peter Drucker. New York, The Free Press, 1998,

BELL, Chip R. Customers as Partners. Building Relationships That Last. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, 1994,

BENFARI, Robert C. Understanding and Changing Your Management Style. San Francisco , California: Excellence Publishing, 1999,

BENNIS, Warren. Old Dogs, New Tricks – On Creativity and Collaboration. Provo, Utah: Executive Excellence Publishing, 1999,

BENNIS, Warren. Managing People is Like Herding Cats. Provo, Utah: Executive Excellence Publishing, 1999,

BINNEY, George, and WILLIAMS, Colin, *Leaning Into the Future: Changing the way people Change Organizations*. London, England: Nicholas Brealey Publishing, 1995.

BLACK, J. Stewart, MORRISON, Allen J. and, GREGERSON, Hal B. *Global Explorers: The Next Generation of Leaders*. London, England: Routledge, 1999.

BOYETT, Joseph, and BOYETT, Jimmie, *The Guru Guide: The Best Ideas of the Top Management Thinkers*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998.

CARR, David, K., HARD, Kelvin J., and TRAGANT, William J. *Managing the Change Process: A Field Book for Change Agents, Consultants, Team Leaders, and Reengineering Managers*. New York: McGraw-Hill, 1996.

CARTER, Stephen. *Renaissance Management: The Rebirth of Energy and Innovation in People and Organizations*. London, England: Kogan page Limited, 1999.

CASHMAN, Kevin. *Leadership From the Inside Out: Seven Pathways to Mastery*. Provo, Utah: Executive Excellence Publishing, 1998.

DAFT, Richard L., and LENGEL, Robert H. Fusion Leadership : Unlocking Subtle Forces that Change people and Organizations. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998

DELAVIGNE, Kenneth T., and ROBERTSON, j. Daniel. Deming's profound Changes: when will the Sleeping Giant Awaken? Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1994

DRUCKER, Peter. Managing in a Time of Great change. New York, New York: Truman Talley Books/Dutton, 1995

DRUCKER, Peter. Management Challenges for the 21st Century. New York, New York: HarperCollins Publishers, Inc., 1999

FARSON, Richard. Management of the Absurd: Paradoxes in Leadership. New York: Simon & Schuster, 1996

FLAHERTY, John E. Shaping the Managerial Mind: Peter Drucker- How the world's Foremost Management Thinker Crafted the Essentials of Business Success. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers, 1999

FULLER, George. Win- Win Management: Leading People in the New Workplace. Paramus, New Jersey: Prentice Hall Press, 1998 ⁸⁹