

مدیریت تغییر چندوجهی

منبع: اینترنت

مترجم: نبی آبکنار

بیست سال قبل یا بیشتر، مدیران در مقوله فعالیتهای کاری و ایمنی شغلی، یک سری از تغییرات اساسی را تجربه کرده اند. دیگر دوران مدیریت بر تغییرات اندک در محیطهای نسبتاً باثبات به سر آمده و جای خود را به محیطهایی داده که نه تنها پیوسته اند بلکه تغییرات چندگانه نیز باید به طور همزمان مدیریت شوند. مقاله حاضر از تجربیات نگارندگان آن استخراج شده تا محیطهای متغیر چندبعدی را برای درک شکلهای متفاوت تغییر، نیروهای موجود بین آنها و چگونگی انتخاب بهترین روش مدیریت اینگونه تغییرات از طریق رهبری موثر، تشریح کند.

مدیریت تغییر

صاحبنظران بی شماری، مدیریت تغییر را از جنبه های گوناگون مورد توجه قرار داده اند. «کورت لوین» دیدگاه سه مرحله ای شامل: خروج از انجماد - تغییر - و سپس انجماد مجدد و بازگشت به ثبات و پایداری را ارائه داد. جیم اندروود، یک سری از تغییرات جزئی را به جای جهشهای بزرگ پیشنهاد داد که به، اندازه، تعداد و مراحل آن بستگی داشت. وی معتقد بود که تغییرات بزرگ ممکن است به مقاومت منجر شود. همچنین جان برامهام اشاره کرد که تغییرات شامل فراگیری مراحل جدیدی است که ممکن است در کارکنان به ترس از بی کفایتی منجر شود. کنت بلانچارد مراحل ششگانه ای شامل: اطلاعات، کارکنان، عملکرد، تماس، تشریح مساعی و اصلاح را ارائه داد که آموزش و بازنگری بر مهارتها را به عنوان کلید فعال کننده تغییر مشخص کرد. ادشاین استدلال کرد که در صنایع، پذیرش و کار در یک فرهنگ مناسب از اهمیت بسیاری برخوردار است. دکتر پاتریشیا مودی در نوشته ای ذیل عنوان مدیریت تغییر در زمان آشفتگی، همزمان با نظریات ریچارد جورجیو، تحت عنوانفرایند تغییر، یک مدل مدیریتی فراگیر را معرفی کردند. محدودیتهای تئوری های موجود: گرایش اغلب تئوری ها، تاکنون نگاهی اجمالی و راههایی بسیار ساده به تغییر بوده است. آنها به تغییر در یک زمان خاص، و یک مسیر منفرد توجه کرده اند که از یک موقعیت جاری، به یک موقعیت جدید می رسد. این نوع تغییرات دارای مراحل ناپیوسته، با نقاط شروع واضح هستند و به روشنی اهداف نهایی را مشخص می کنند. اگر چه این دیدگاهها ممکن است برای یک محیط ثابت یا کمپانی های کوچک مناسب باشند اما معمولاً در شرایط واقعی، خصوصاً برای سازمانهای بزرگ که بسیار پیچیده هستند مناسب نیست. تغییرات به شکل مستمر و بسیاری از آنها به طور همزمان ضروری هستند. در این حالت معمولاً در مسیرهای مختلف قرار می گیرند. اینها تغییرات چندبعدی (چندوجهی) هستند. به دلیل ماهیت مستمر بودن تغییرات، نقطه شروع آنها مانند انعکاسی در یک لحظه است. زمانی که تغییرات منفرد نیستند، نقاط پایانی به خوبی معنی دار می شوند، که می توانند یک چالش معنی دار ایجاد کنند. مدیریت موفقیت آمیز این مراحل جدا از هم، تفکری جامع، درکی وسیع و مهارتهای مدیریت تغییر چندبعدی را می طلبد. تغییر در سازمانهای امروزی: مدیران امروزه با تغییراتی مواجه هستند که به طور همزمان واقع می شوند. این تغییرات ممکن است با یکدیگر ارتباط داشته باشند، اما هماهنگ نیستند. اولویت آنها مشخص نیست و در استراتژی، استدلالها، اهداف و سود حاصله شدیداً با کمبود اطلاعات مواجه اند. این فقدان مسیر، به از دست دادن اعتماد، ایجاد نگرانی، آشفتگی، عدم

اطمینان، ترس و دلهره منجر خواهد شد. همچنین بسیاری از این تغییرات از راه‌های گوناگون می‌توانند به آسانی مدیران را تحت فشار قرار داده و باعث تضعیف انگیزه آنان شود. این نتایج پیچ در پیچ منفی، باعث ایجاد رفتارهای غیرعقلایی، دامن زدن به شایعات، ایجاد استرس و رسیدن به نتایج ضعیف و ناتمام می‌شود. اینها باعث کندی رسیدن به اهداف گوناگون شده که مورد تأیید هیچکس نیست. تغییرات موفقیت آمیز نیاز به رهبری خوب، دیدگاه استراتژیک، ارتباطات شفاف و مداوم، و مسیر پیشرفتی به همان روشنی دارد. برای وضعیتهای چندوجهی، همبستگی تمام تغییرات مرتبط به هم الزامی است.

انواع تغییر

دامنه گسترده‌ای از انواع متفاوت تغییر می‌تواند به طور همزمان به کار گرفته شود. این تغییرات ممکن است شامل: جابجایی الگوهای ذهنی، تغییرات سازمانی، تغییرات پرسنلی (شامل: کارها، نقشها، مسئولیتها، و شیوه زندگی)، تغییرات به هم پیوسته امر تجاری، زمینه‌های تکنیکی، فرایندی و رویه‌ها باشد.

مدل پستل (TECHNICAL, LEGAL=PESTEL, POLITICAL, ECONOMIC, SOCIAL) سیاسی، تجاری، اجتماعی، تکنیکی، قانونی و اخلاقی، ممکن است یک روش مفید برای دسته‌بندی این تغییرات فراهم کند. تغییرات چندبعدی: امروزه مدیران ناچارند تا تغییرات چندوجهی را در محیطهای سریع‌التغییر و پیچیده مدیریت کنند. این تغییرات ممکن است به عنوان تغییرات مستقل یا وابسته طبقه‌بندی شوند. در گذشته، مسیر و نیروی یک تغییر (تغییرات مشاهده شده به عنوان مقدار تغییرات ناشی از فشار مدیریت)، نمی‌توانست بر سایر تغییرات موثر باشد. در تغییرات چندبعدی، اجرای یک تغییر در همان مرحله اولیه، بر روی سایر تغییرات اثر می‌گذارد. تقویت یا تعارض میان تغییرات به نسبت نیروها و مسیر آنها بستگی دارد. «تقویت کردن» ممکن است به طور مثبت در مدیریت تغییر مورد استفاده قرار بگیرد. این امر می‌تواند از طریق درک مستقیم، تجزیه و تحلیل تضادها، و فراهم ساختن اولویتها فراهم گردد که تابعی است از تغییراتی که باید انجام شود. قصور در انجام صحیح اینها می‌تواند به تعارض و رقابت مضر در سازمان منجر شود. نیروهای تغییر: در پس هر تغییری نیروهایی وجود دارد و فشارهایی که ممکن است به وسیله چندین فاکتور از هم متمایز شوند. قوی‌ترین نیروها درجایی قرار دارند که تغییرات حساس و بحرانی برای دسترسی به اهداف سطوح بالای سازمان به کار گرفته شده‌اند. اینها معمولاً دارای اثرات مالی مستقیم هستند. دومین نیروها شامل تغییرات در مورد استراتژی وسیع سازمانی، مسیرها و رهبری است. نیروهای بعدی به رده‌های سازمانی یا سطوح سلسله‌مراتب سازمانی به جایی برمی‌گردد که تغییرات شروع می‌شوند. فشارهای وارده به سطوح سازمانی نسبی است. عملکرد مدیریت صف، بستگی به میزان تأکید مدیریت همان سطح، هنگامی بازنگری تأثیرات عملکرد، توالی مسیر شغلی، پرداختها و غیره دارد. و نهایتاً فشارهایی است که ناشی از توقعات، انتظارات، و جاه‌طلبی کارکنان است. فشارهایی که بعضاً دست کم گرفته می‌شود.