

مدیریت تحول

منبع: اینترنت

مترجم: محمدهادی مورعی

movarraei@sadid.ir

براساس نتایج پژوهشهای انجام شده، به طور مشخص عامل موفقیت اساسی برای ایجاد تحولات عمده در سازمان، پشتیبانی اجرایی مشهود و فعال از این فرایند است. متأسفانه برخی مجریان تحول از نتایج این مطالعات تجربی آگاه نیستند و حتی آنهایی که از اهمیت نقش خود آگاهند نیز اغلب متوجه نیستند که چنین پشتیبانی موثری چه مشخصه هایی دارد. در یک مطالعه تجربی، از شرکت کنندگان خواسته شد تا نقش پشتیبانان اجرایی تحول را تبیین کرده و فهرستی از اشتباهات احتمالی را نیز برای اجتناب از این موارد ارائه دهند. این مطالعه، مبتنی بر بهترین تجربیات حاصله از تحقیقات انجام شده در زمینه مدیریت تحول است و سومین تحقیق موسسه پروسه واقع در ایالت کلرادو (ایالات متحده) طی شش سال گذشته است که بهترین تجربیات را در مدیریت تحول مورد بررسی قرار می دهد.

۲۸۸ سازمان از ۵۱ کشور جهان در این تحقیق شرکت کرده اند. اطلاعات مربوط به این گزارش در سایت www.change-management.com در دسترس است.

پنج نقش اساسی

شرکت کنندگان در این مطالعه تجربی، پنج نقش اساسی را برای مدیران ارشد بانی تحول در سازمان توصیه کردند:

۱ - در مقرر کردن یک بودجه و تعیین منابع مناسب برای پروژه، هماهنگی های لازم را ایجاد کنید:

بین کار پروژه تحول و کار روزمره خود، اولویت بندی کنید؛

از حامیان تخصیص بهترین منابع برای تیم پروژه تحول، باشید؛

سرمایه لازم را فراهم کرده و به پروژه تحول تخصیص دهید؛

برای پشتیبانی از این پروژه، یک مدیر باتجربه در مدیریت تحول را منصوب کنید.

۲ - در طول این پروژه، با تیم پروژه فعالانه همکاری کنید:

در تعریف برنامه و طرح نهایی پروژه یاری رسانید؛

در جلسات کلیدی مشارکت داشته باشید؛

ضرب الاجلها و انتظارات مشخصی را مقرر کنید؛

بر موارد قابل تحویل، نظارت داشته باشید؛

خود را در دسترس اعضای تیم قرار دهید؛

منتظر نتایج باشید و مسئولیت پذیری را در اعضای تیم تقویت کنید.

۳ - سایر مدیران ارشد سازمان را متعهد و پشتیبان فرایند تحول سازید:

ابعاد پروژه را برای هم ردیفهای خود تبیین کنید؛

سهامداران ذی نفوذ و کلیدی سازمان را در جریان تحولات قرار دهید؛

ضرورت تحول را به گفتگو بگذارید و به تبیین این فرایند برای سایر رهبران کسب و کارتان بپردازید؛

مدیران میانی را نسبت به فرایند تحول مسئول سازید؛

شورای راهبری تحول، متشکل از سهامداران ذی نفوذ و کلیدی را تشکیل داده و آن را هدایت کنید؛

در برابر مقاومت سایر مدیران ارشد بایستید.

۴ - برای تحول، یک سخنگوی فعال و حاضر در صحنه باشید؛

ضرورت تحول را برای کارکنان درمیان بگذارید؛

دیگران را در ریسک عدم تحول و نیز تبعات مالی آن شریک سازید؛

چشم انداز و اهداف کلان تحول را به تفصیل بیان کنید؛

در طول اجرای برنامه تحول، حضوری فعال و مشهود داشته باشید؛

برنامه تحول را به استراتژی کسب و کار سازمان پیوند بزنید.

۵ - در تحت کنترل درآوردن نقاط مقاومت کلیدی، کمک کنید؛

کمک کنید تا تیم پروژه، دورنمای سیاسی تحول و نقاط حساس آن را درک کند؛

در صورت نیاز، از نفوذ و اختیارات خود استفاده کنید؛

انتظارات مشخصی را برای کارکنان و مدیران میانی مقرر دارید.

معمول ترین اشتباهات

شرکت کنندگان در این تحقیق، نکات ذیل را نیز به عنوان اشتباهات عمومی مدیران ارشد بانی تحول در سازمان، ذکر کرده اند تا

مدیران ارشد سایر سازمانها، از این موارد اجتناب کنند:

۱ - قطع ارتباط از فرایند تغییر، پس از مدتی که تحول رخ می دهد؛ ۲ - کناره گیری از مسئولیت تحول و یا واگذار کردن آن به مدیر پروژه

تحول، پس از استقرار فرایند تحول؛

۳ - قطع تبادل نظر و استدلال کردن برای کارکنان و مدیران پیرامون نیاز به تغییر و وضعیت آینده (چشم انداز) در زمانهای مختلف و از

راههای گوناگون؛

۴ - قصور در ایجاد اتحادی میان رهبران کسب و کار و سهامداران ذی نفوذ تا پروژه را پشتیبانی کنند؛

۵ - راه اندازی پروژه تحول جدید، بلافاصله پس از شروع پروژه جاری (تحت الشعاع قرارگرفتن پروژه اول)؛

۶ - دست کم گرفتن مقاومت در برابر تغییر و ناچیز پنداشتن نیاز به تحت کنترل گرفتن افرادی که در حاشیه فرایند تغییر قرار دارند؛

۷ - قصور در برآوردن آن دسته از انتظارات مدیران میانی و سرپرستان که مرتبط با تغییر و فرایند تغییر است؛

۸ - صرف زمانی بسیار اندک برای پیشرفت پروژه و کمک به تیم پروژه جهت غلبه آنها بر مشکلات.

مطلب حاضر برگرفته از سایت www.change-management.com است.