



مکتب تغییر

chitgarha.com

... به سوی کمال

۳۰۹۹

مدیریت تغییر چیست؟

دوست عزیز

© کلیه حقوق مادی و معنوی این مقاله متعلق به «مکتب تغییر چیتگرها» و برای استفاده شما و تمامی علاقه‌مندان این موضوع تهیه شده است. انتشار این مدرک به صورت آنلاین و غیرآنلاین بلامانع بوده و موجب نشر دانش مدیریت است. بنابراین، شما می‌توانید این مقاله را کپی، تکثیر، و منتشر کنید و یا به اشتراک بگذارید.

تغییر واقعی است که افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها برای بقاء خود باید بطور مداوم و مستمر به آن توجه نموده و در سرلوحه اقدامات خود قرار دهند. زیرا امروزه عوامل درونی و بیرونی سازمان از پویایی زیادی برخوردارند که واقعیات موجود را تغییر می‌دهند و سازمان‌ها ناچارند از وضع موجود به وضع مطلوب حرکت نمایند. برخی اوقات، فرایند تغییر در سازمان‌ها با مقاومت‌هایی مواجه می‌شود که برخی تصور می‌کنند که این مقاومت‌ها باید بلافاصله برطرف شوند. در حالی که این مقاومت‌ها در بعضی اوقات نه تنها مضر نیست، بلکه پیامدهای مثبتی را نیز برای سازمان به دنبال دارد؛ چرا که باعث تقویت تضادهای کارکردی و گفتمان‌های مثبت می‌شود که به نوبه خود می‌تواند گزینه‌های تغییر را با تحلیل‌هایی که از پیامدهای آنها به عمل خواهد آمد، ارتقاء بخشد. اما اگر مقاومت غیرمنطقی و افراطی باشد که برنامه‌ها و یا حتی بقاء سازمان را دچار مخاطره سازد، باید با استفاده از روش‌های مختلف نسبت به رفع آنها اقدام نمود.

«نات» با استفاده از یک پیوستار، انواع تغییر را به سه دسته تقسیم می‌کند.



این تقسیم‌بندی یک طبقه‌بندی عام و کلی است، زیرا با تمامی انواع تغییر ارتباط دارد و شامل تغییرات مدیریتی و فن‌آوری می‌شود.

*تغییر انطباقی: دارای کمترین پیچیدگی، هزینه ریسک و مخاطره است و شامل اجرای مجدد یک تغییر در همان واحد سازمانی در یک دوره زمانی بعدتر یا تقلید از تغییر مشابه در یک واحد سازمانی دیگر است.

*تغییر نوآورانه: از نظر پیچیدگی، هزینه و مخاطره در شرایط عدم اطمینان در میانه طیف قرار دارد. اجرای روش برنامه کاری منقطع در سازمان می‌تواند به عنوان یک تغییر نوآورانه تلقی شود، مشروط بر آنکه این روش قبلاً توسط سازمان یا سازمان‌هایی در همان صنعت بکار گرفته شده باشد.

*تغییر نوآورانه بنیادی: در انتهای پیوستار پیچیدگی، هزینه و عدم اطمینان، تغییرات نوآورانه بنیادی قرار دارد. اجرای تغییرات در این وضعیت دارای مشکلات عدیده‌ای است و اعتماد به نفس مدیریت و امنیت شغلی

کارکنان با تهدید جدی مواجه می‌شود. مقاومت در مقابل این استراتژی تغییر به مراتب بیشتر از دو روش دیگر است.

نیاز به تغییر سازمانی می‌تواند تحت تأثیر عوامل مختلفی ایجاد و تهییج شود که این عوامل را اصطلاحاً «ماشه‌های تغییر» می‌نامند. ماشه تغییر عبارت است از هر گونه فشارهای سازمان نیافته که از درون یا برون سازمان نشأت گرفته و حکایت از این دارد که آرایش سازمانی، سیستم‌ها، رویه‌ها، مقررات و سایر جنبه‌های ساختار سازمان و فرایندهای سازمانی در وضع موجود از نظر اثربخشی دوامی نخواهند داشت. این عوامل در قالب «ماشه‌های برونی» و «ماشه‌های درونی» تغییر سازمانی دسته‌بندی شده‌اند.

الف. ماشه‌های برونی تغییر سازمانی عبارتند از:

- توسعه و تحولات فناوری؛
- ایجاد مواد اولیه جدید؛
- تغییرات در نیازمندی‌ها و ذائقه‌های مشتریان؛
- فعالیت‌ها و نوآوری‌های رقبا؛
- قوانین و سیاست‌های جدید حکومت‌ها؛
- اقتصاد داخلی و خارجی در حال تغییر و تحولات شرایط تجارت؛
- تغییرات در سیاست‌های محلی، ملی و بین‌المللی؛
- تغییرات در ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی.

ب. ماشه‌های درونی تغییر سازمانی عبارتند از:

- نوآوری‌ها در طراحی محصولات و خدمات جدید؛
- عملکرد و روحیه پایین و ضرورت طراحی مجدد مشاغل؛
- انتصاب مدیر ارشد جدید یا تیم جدید مدیریتی در سطح عالی سازمان؛
- مهارت‌ها و دانش ناکافی و ضرورت اجرای برنامه‌های آموزشی؛
- تغییر مکان کارخانه یا اداره و نزدیک‌تر شدن به عرضه‌کنندگان و بازارها؛
- تشخیص مشکلات و ضرورت تخصیص مجدد مسئولیت‌ها؛
- نوآوری‌ها در فرایندهای تولیدی؛
- ایده‌های جدید در خصوص چگونگی خدمات رسانی به مشتریان

«پاتریک داو سون» «با عنایت به «تئوری فرایندی-زمینه‌ای» تغییر سازمانی، بر این باور است که برای درک فرایند تغییر، افراد نیازمند این هستند که موارد زیر را مورد ملاحظه قرار دهند:

۱ - زمینه‌ی گذشته، حال و آینده‌ای که سازمان‌ها در آن اقدام می‌نمایند (شامل عوامل درونی و بیرونی)؛

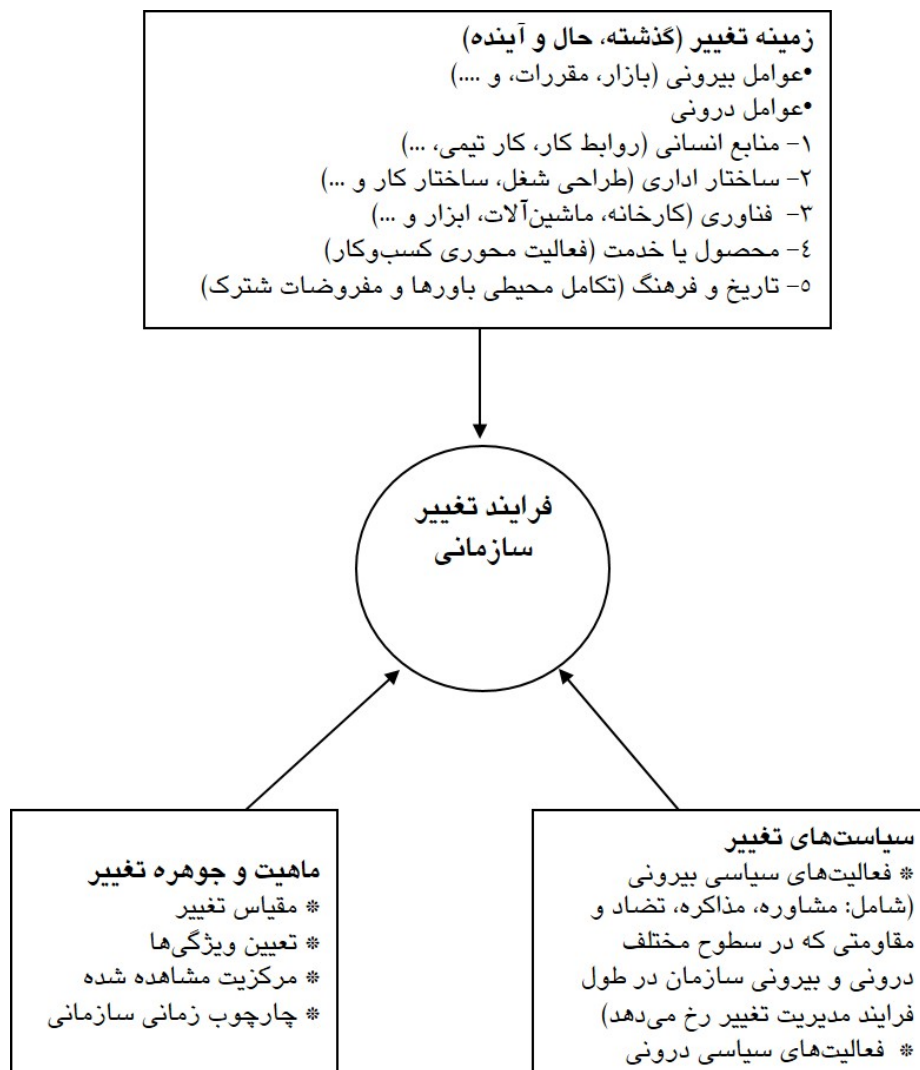
۲- ماهیت و جوهره‌ی ذاتی تغییر (فناوری جدید، سیستم پرداخت جدید، ساختارها و رویه‌های جدید) و اهمیت و مقیاس زمانی آن؛

۳- فرایندهای گذار، وظایف، فعالیت‌ها، تصمیمات، زمان‌بندی و تسلسل امور؛

۴- فعالیت سیاسی، هم در درون و هم بیرون سازمان؛

۵- تعامل بین این عوامل

«داوسون» با الهام‌گیری از «پتی گرو» «بر تعامل زمینه، ماهیت و فرایندهای تغییر، و همچنین برجسته نمودن نقش سیاست‌های درونی و بیرونی سازمان، عوامل تعیین‌کننده‌ی تغییر سازمانی را در قالب نمودار زیر تبیین می‌کند:



کانون‌های تغییر

عوامل تغییر باید بر روی اهداف مشخصی در سازمان متمرکز شوند تا تغییرات لازم را به منظور پر کردن شکاف‌های عملکردی تحقق اهداف مطلوب اعمال نمایند. کانون‌های تغییر که مورد هدف عاملین تغییر در سازمان قرار می‌گیرند، در قالب جدول زیر خلاصه شده است:

کانون‌های تغییر	مثال‌ها و نمونه‌ها
تغییر فردی	اخراج یک فرد و جایگزین نمودن فرد دیگر تغییر دانش، مهارت، نگرش یا رفتار
تغییر فن‌آوری	تغییر فن‌آوری موجود با جایگزینی ماشین‌آلات جدید سیستم‌ها یا روش‌های مدرن‌تر برای انجام فعالیت‌های سازمانی
تغییر ساختاری	تغییر ساختار وظیفه‌ای و سنتی به ساختارهای بخشی یا بر مبنای محصول افزودن یک واحد یا بخش جدید و یا ادغام دو واحد در یکدیگر
تغییر فرایندها	تغییر روش تدارک کالا و خدمات از حالت مذاکره فرد با فرد به تعاملات مبتنی بر شبکه
تغییر فرهنگ	اجرای برنامه‌هایی به منظور ارزش نهادن به کیفیت و خدمت
تغییر مدیریت	تشویق کارکنان به مشارکت در شناسایی و حل مشکلات از طریق توانمندسازی افراد سطوح پایین‌تر برای کمینه‌سازی رویکرد بالا به پایین

استراتژی‌های کاهش مقاومت در مقابل تغییر

«کاتر» و «شالزینگر» برای فائق آمدن بر مقاومت‌ها در مقابل تغییر، شش استراتژی کلی ارائه می‌کنند که هر کدام از این استراتژی‌ها دارای مزایا و معایبی هستند. برای انجام مدیریت اثربخش در فرایند تغییر، مدیران بایستی با در نظر گرفتن شرایط سازمانی و نوع تغییرات، استراتژی مؤثرتر را انتخاب نمایند. این استراتژی‌ها عبارتند از:

- آموزش چگونگی و چرایی تغییر، توأم با برقراری ارتباطات اثربخش؛
- مشارکت و درگیر ساختن افراد در فرایند تغییر؛
- تسهیل و حمایت از فرایند تغییر؛
- مذاکره و توافق با افراد یا واحدهایی که تحت تأثیر تغییر قرار می‌گیرند؛

- بکارگیری استراتژی «تغییر شرایط به نفع خود» و استراتژی «تطبیق خود با دیگران» بصورت توأمان. به این صورت که ابتدا با ارائه اطلاعات باید سعی نمود اهمیت تغییر را برای دیگران تبیین کرد و سپس با استفاده از استراتژی دوم، با ارائه مشوق‌ها و نفوذ در افراد مقاوم، نظر آنها را به خود جلب نماید؛
- استفاده از قدرت اجبار بصورت ضمنی یا آشکار.