

مدیریت تغییر

ترجمه: ملیحه ناصری

change management



پیشنهادات پیشرفته ی تجارت و مدیریت تغییر برنامه ها، فرآیند مدیریت تغییر شخصی و سازمانی. در اینجا قوانینی موثر تغییر وجود دارد. مدیریت تغییر سازمانی موفق تر خواهند بود. اگر این اصول ساده را بکار ببرید. انجام تغییر شخصی نیز موفق تر خواهد بود. اگر همان روش را در جای مناسب استفاده کنید. مدیریت تغییر بدنبال برنامه ریزی کلی و اجرای دقیق است و بالاتر از همه مشاوره و دخالت افراد متاثر از تغییرات. اگر تغییر را بر افراد اعمال کنیم، بطور طبیعی مشکلاتی ایجاد می شود. تغییر باید منطقی، قابل دستیابی و قابل اندازه گیری باشد. این جنبه ها بخصوص به مدیریت تغییر شخصی مربوط است. قبل از شروع تغییر سازمانی از خود بپرسید. برای دستیابی به این تغییر چه می خواهیم، و چرا و چگونه خواهیم فهمید که تغییر بدست آمده است؟ چه کسی تحت تاثیر این تغییر قرار خواهد گرفت؟ و چگونه نسبت به آن واکنش نشان می دهد؟ چه مقداری از این تغییر را خودمان می توانیم بدست آوریم، و در چه بخشی از این تغییر نیاز به کمک داریم؟ این جنبه ها هم چنین قویاً مربوط به تغییر مدیریت شخصی و نیز تغییر سازمانی است. تغییر را به افراد مانند روش شتاب زده ی توافق و اجرا نفروشید. تغییر فروش به مردم، استراتژی ضروری برای موفقیت نخواهد بود، مگر اینکه هدف شما ضربه زدن به انتها در زمانی در آینده باشد. وقتی مردم به مدیریت فروش بالا توجه می کنند، گروه جدی مناسب لبخند میزنند و رضایت نشان خواهند داد ، اما خودشان به آرامی فکر می کنند، «هیچ شانس خوبی وجود ندارد اگر فکر کنی من آن مزخرف های قدیمی را تحمل می کنم، فکر دیگری می آید. (و آن فقط نوع قابل بررسی است، انواع نافرمانی دیگر به روش انتقال خاص از نگهداری بازی برای کارمندان خلاقکار خوب خواهد بود. در عوض، تغییر نیاز دارد که درک و مدیریت شود به روشی که افراد بتوانند به طور موثر بر آن فائق آیند. تغییر می تواند غیر ثابت باشد، به صورتی که مدیر به طور منطقی نیاز دارد که تاثیر ثابت داشته باشد. بررسی کنید که افرادی که تحت تاثیر قرار دارند با آن موافق باشند، یا حداقل نیاز به تغییر را درک کنند و برای تصمیم گیری در اینکه چگونه تغییر مدیریت شود تصمیم بگیرند و در برنامه ریزی و اجرای تغییر دخالت داشته باشند. از ارتباط رودر رو برای اداره ی جنبه های دقیق مدیریت تغییر سازمانی استفاده کنید. (به تحقیق محرابیان در انتقال مفهوم و درک آن مراجعه کنید) مدیران را به ارتباط رودر رو با افراد تشویق کنید، اگر آنها به شما در مدیریت تغییر کمک می کنند. اطلاعیه های کتبی و ایمیل در انتقال و توسعه ی مفهوم بی نهایت ضعیف هستند.

اگر فکر می کنید لازم است که تغییری سریع ایجاد شود، دلایل را بررسی کنید، آیا واقعا ضروری است؟ آیا تاثیرات توافق در چارچوب زمانی دقیق تر واقعا ویرانگر تر از اداره ی تغییر ویرانگر تر خواهد بود؟ تغییر سریع مانع مشاوره و دخالت مناسب می شود، که به مشکلاتی منجر میشود و برای حل آن زمان نیاز است. برای تغییرات پیچیده، به فرآیند مدیریت پروژه رجوع کنید و مطمئن شوید که با ارتباط مشاوره ای آن را افزایش میدهید. برای توافق و کسب حمایت این تغییر، دخالت و اطلاع افراد نیز فرصت هایی برای دیگران ایجاد می کند که در برنامه ریزی و اجرای تغییرات شرکت کند؛ که فشار مشکلات شما را سبک

تر کند، بار سازمانی را گسترش دهد و حالت مالکیت و آشنایی را در میان افراد ایجاد کند. هم چنین الگوی تصمیم گیری آزاد عالی، طراحی شده توسط شارون در مورگان را مطالعه کنید، با سؤالات تسهیل کننده برای ابتکار و تغییر سازمانی بر و شخصی. مدل تغییر شخصی عالی بالا داوون استانی، یک چارچوب مفید ساده برای تغییر سازمانی است، و نیز یک مدل مرجع مفید برای تغییر انواع دیگر. برای درک بیشتر در مورد شخصیت افراد و اینکه آنها نسبت به تغییر چطور واکنش نشان می دهند، به بخش سبک های شخصیت مراجعه کنید. برای تغییر سازمانی که اعمال، اهداف و پروسه هایی برای گروه یا تیم افراد را دنبال دارد، از کارگاه هایی برای بدست آوردن درک دخالت، طرح، اهداف قابل اندازه گیری، اعمال و مشارکت استفاده کنید. تیم مدیریت خود را به استفاده از کارگاه هایی با افرادشان تشویق کنید. حتی باید این اصول را برای تغییر خیلی جدی مانند افراد اضافه بر سازمان؛ تعطیل کردن و تلفیق؛ سازمان های ایجاد شده تا کسب شده بکار ببرید. حتی اخبار بد نیازمند مدیریت دقیق تر نسبت به تغییر روتین دارند. پنهان شدن پشت یادداشت ها و مدیران متوسط موضوع را بدتر می کند. مشورت با افراد و کمک آن ها به درک موضوع موقعیت شما را ضعیف نمی کند، آن را قوت می بخشد. رهبرانی که مشورت و دخالت پرسنل شان را در مدیریت اخبار بد رد می کنند، باعث ضعف و عدم تلفیق می شوند. با پرسنل با احترام و انسانیت رفتار کند و آنها تشویق خواهند شد. به یاد داشته باشید که ناامنی اصلی بیشترین کارمندان، خود تغییر است. به پروسه ی تئوری تغییر شخصی مراجعه کنید، برای اینکه ببینید پرسنل چگونه نسبت به تغییر واکنش نشان می دهند. مدیران ارشد و مجریان مسئول مدیریت تغییر سازمانی، از تغییر نمی ترسند. آنها بطور کلی آن را توسعه میدانند. بنابراین بخاطر داشته باشید که پرسنل شما تغییر را هضم نمی کنند، آنها آن را تهدید کننده و مزاحم میدانند. ترس کارمندان شما از تغییر به بزرگی ترس شما از شکست است.

مسئولیت برای مدیریت تغییر

کارمند، مسئولیتی برای مدیریت تغییر ندارد، مسئولیت کارمند انجام بهتر کار است که برای هر فرد متفاوت است و به عوامل مختلفی بستگی دارد (سلامتی، پختگی، ثبات، تجربه، شخصیت، انگیزه و غیره). مسئولیت مدیریت تغییر با مدیریت و عوامل اجرایی سازمان است. آنها باید تغییر را به روشی مدیریت کنند که کارمندان بتوانند با آن کنار بیایند. مدیر، مسئولیت تسهیل تغییر را دارد و همه ی آن در بخشنامه ضمیمه شده است، بخصوص برای درک موقعیت از یک نقطه نظر عینی (برای برگشت به عقب غیر منصفانه) و سپس کمک به افراد برای درک دلایل، اهداف و راه های پاسخ مثبت بر اساس موقعیت ها و توانایی های خود فرد. نقش مدیر، تفسیر، ارتباط و میسر ساختن است، نه فقط دستور دادن و تحمیل کردن. افراد باید در تغید دخالت کنند نه اینکه به آنها تحمیل شود. از عبارت هایی مانند «تغییر ذهنیت» و «تغییر ذهنیت افراد» یا «تغییر رفتار» محتاط باشید. زیرا این طرز بیان نشان دهنده ی تمایل به تحمیل یا اجبار تغییر است، (تئوری X) نشان می دهد که سازمان معتقد است که کارمندان اخیراً ذهنیت «اشتباه» دارند. اگر افراد بطور موثر به وظایفشان در سازمان نزدیک نشوند، سازمان ذهنیت اشتباه دارند نه کارمندان. چنین ساختارهای جدید، سیاست ها، اهداف، درآمدها، فروش، جایگزینی دوباره را تغییر دهید؛ سیستم ها و محیط های جدید ایجاد کنید که نیاز باشد هرچه زودتر برای افراد توضیح داده شود. بنابراین دخالت افراد در ارزیابی و اصلاح خود تغییرات می تواند بدست آید. زمانی که سازمانی چیزهای جدید به افراد تحمیل کند، سخت خواهد شد. شرکت کردن، دخالت و ارتباط کاملاً آزاد، فاکتورهای مهمی هستند. کارگاه های عملی پروسه های مفیدی برای توسعه ی درک جمعی روش ها، سیاست ها، متد ها، سیستم ها و ایده ها هستند. از بخش کارگاه های عملی در وب سایت دیدن کنید. پرسش نامه های کارمندی روش مفیدی برای ترمیم ضرر عدم صداقت در میان کارمندان است. به افراد اجازه دهید آنها را بدون نوشتن اسم، کامل کنند و بر اساس یافته های خود در آنها عمل کنید. آموزش مدیریت، توانایی همدلی و تسهیل بخش های اصلی هستند. مدیران نسبت به پروسه ی تغییر جدی هستند. آنها باید فراهم کننده و تسهیل کننده باشند نه فقط سیاست را از بخش بالا منتقل کنند و اجرا کنند، که در اینصورت کار نمی کند. نمی توانید تغییر را تحمیل کنید. افراد و گروه ها نیاز دارند که برای پیدا کردن راه حل ها و پاسخ های خودشان قدرتمند شوند، با تسهیل و حمایت از طرف مدیران و تحمل و ملاحظه از سوی رهبران و مجریان. سبک و رفتار مدیریتی و رهبری مهم تر از پروسه و سیاست هوشمند است. رهبر باید با این ایده ها موافقت کند و با آنها کار کند، و گرنه تغییر احتمالاً خیلی دردناک خواهد بود.

اصول مدیریت تغییر

۱. در تمام مدت با حمایت افراد درون سیستم موافقت کنید و آنها را دخالت دهید (سیستم = محیط، پروسه، فرهنگ ارتباط، رفتارها، چه شخصی و چه سازمانی).
۲. بدانید که در کجا شما/ سازمان در فرصت است.
۳. بدانید در کجا، کی، چرا و چه مقدار باید باشید.
۴. پیشرفت به سمت بالای شماره ۳ در مراحل قابل اندازه گیری، قابل دستیابی مناسب را برنامه ریزی کنید.
۵. تا جایی که ممکن است بطور آزاد با افراد ارتباط داشته باشید؛ آنها را دخالت دهید؛ فراهم کننده و تسهیل کننده باشید.

هشت گام برای تغییر موفق:

جان پ کارتر

جان پ کارتر آمریکایی (۱۹۴۷) استاد دانشکده ی تجارت هاروارد و متفکر و نویسنده ی مدیریت تغییر سازمانی است. کتاب های کارتر « رهبری تغییر» (۱۹۹۵) و «پس از آن «قلب تغییر» (۲۰۰۲) یک مدل مفید برای درک و مدیریت تغییر را توصیف میکند. هر گام یک اصل مهم را معرفی می کند که مربوط به پاسخ و رویکرد افراد به تغییر است که در آن افراد می بینند، احساس می کنند و سپس تغییر می کنند.

مدل تغییر هشت گامی کارتر می تواند به این صورت خلاصه شود:

۱. **ضرورت؛ تحریک کنید افراد را برای حرکت، ایجاد هدف واقعی و مرتبط را افزایش دهید.**
۲. **یک تیم راهنمایی ایجاد کنید؛ افراد را در مکان مناسب قرار دهید با مهارت ها و سطوح ترکیب شده.**
۳. **دید درستی داشته باشید؛ تیم را برای پایه ریزی یک استراتژی و دید ساده آماده کنید. بر جنبه های خلاق و احساسی لازم تاکید کنید.**
۴. **خرید ارتباطی داشته باشید؛ تا جایی که ممکن است افراد را دخالت دهید و به نیازهای افراد پاسخ دهید. ارتباطات دی-کلاتر- تکنولوژی کار برای شما را ایجاد می کند.**
۵. **عمل را قوی کنید؛ موانع را بردارید، بازخورد ساختاری و بخش های حمایت از رهبران را میسر کنید، با پاداش و تشخیص پیشرفت و موفقیت.**
۶. **برنده های کوتاه مدت ایجاد کنید؛ اهدافی تنظیم کنید که به آسانی بدست آیند، در بخش های کوچک، تعداد قابل مدیریت از ابتکار عمل ایجاد کنید. مراحل در جریان را قبل از شروع مراحل جدید به پایان برسانید.**
۷. **کم کاری نکنید؛ تشخیص و اصرار را تشویق کنید. تغییر درازمدت و گزارش دراز مدت را تشویق کنید. نقاط عطف آینده و بدست آمده را برجسته کنید.**

۸. تغییر را محکم کنید؛ ارزش تغییر موفق را از طریق جذب نیرو ارتقا، رهبران تغییر جدید، دوباره ایجاد کنید. تغییر در بافت ایجاد شده ی مدل ۸ گامی کارتر در وب سایتش بطور کامل موجود است: www.kotterinternational.com

ایده هایی در توضیح موارد مدیریت تغییر

وقتی افراد با نیاز یا فرصتی برای تغییر مواجه می شوند ، بخصوص وقتی که توسط سازمان تحمیل می شود ، احساساتی می شوند. بنابراین مدیر سعی میکند تغییر را مدیریت کند.

اشاعه ی احساسات، برگشت به عقب، تشویق هدفداری برای فراهم کردن و تبادل نظر ساختاری مهم است. برای این هدف، مدیران و تعلیم دهنده گان می توانند آن را برای استفاده ی قیاسی برای همکاری خود آنها و سایر کارمندان مفید ببینند. برای نگاه به تغییر در روشی مجزاتر ، در این سایت توضیحاتی وجود دارد که می تواند برای این هدف استفاده شود، بسته به نوع تغییر و جنبه های آن.

در اینجا چند مثال وجود دارد که برای ملاقات های تیمی، کنفرانس ها، مشاوره ی یک به یک و خود نگهدارنده، مفید است. بخصوص برای همدلی با سایر تغییرات: در بخش ماجراها به «سرمایه گذاری مورفی» نگاه کنید (تفکر منفی = مانع تغییر است) و ما همیشه آن را انجام میدهیم (هیچ سؤالی برای تغییر لازم نیست).

هر دو هدف برای درک و شرح اینکه چرا افراد - همه ی ما- آن را مشکل می بینیم وجود دارد برای فرض تغییر، تفکر شرطی، عادت، روتین و غیره. هم چنین به داستان میمون نگاه کنید، که چگونه سیاست، عمل ، رفتار و حتی فرهنگ می تواند پایه ریزی شود و چگونه تمایل برای پذیرش بجای اعتراض وجود دارد. دقیقا هنگامی که حالت « بی کفایتی ناخودآگاه»، نیاز به «کفایت آگاهانه» باید گسترش یابد، برای ایجاد پایه ای برای آموزش . بنابراین احساس ذهنی فرد لازم است به هدف داری گسترش یابد قبل از اینکه به آنها در کنترل تغییر کمک کنند. هیچ یک از ما از انکار، غفلت یا ذهنیت ایمن نخواهد بود. درس ها و باقیمانده های یافت شده در داستان ها و قیاسها می تواند کمک کند که دیدگاه واضح جدیدی را نشان دهیم. بخش داستان های از زبان حیوانات ایزوتوپ، قیاسهای ساده ی زیبا و کوتاه مفیدی برای شرح جنبه های دلیل یا ایجاد تغییر دارد. برای مثال(همه در بخش داستان های از زبان حیوانات ایزوتوپ):

-کلاغ و کوزه (تغییر با فشار یا لزوم وادار شده میشود)

- باد شمال و خورشید (تشویق آرام بجای آموزش)

- شیر و الاغ (تغییر آرام ممکن است درست باشد)

- خرچنگ و مادرش (منتهی به مثال و مدرک می شود، یا شما افراد را تغییر نخواهید داد)

- میلر، پسرش و الاغ (هیچ تغییر واحدی احتمالا همه را خشنود نمی کند، هر کسی چیز متفاوتی می خواهد)

- درخت بلوط و نی (نیاز برای تحمیل، تغییر دهنده یا تغییر پذیر)

- مرد ثروتمند و دباغ (زمان، تغییر را راحت تر می کند. به افراد زمان بدهید که از همه چیز استفاده کنند)

- الاغ و قاطر (حالا با تغییر منطقی موافقت کنید یا می توانید خطر کنید، دور از تغییر تحمیلی اشتباه در آینده)

سازماندهی دوباره شغل، تحلیل وظیفه، انتقال شغل بدلیل توسعه یا گسترش IT.

ابتدا اصول مدرن را ببینید که تغییر موفق را زیربنایی می کند. همیشه آسان نیست که به موضوع در این عمق توجه کنیم. اما اگر می توانید سعی خود را بکنید، یا سعی کنید دیگران را تشویق کنید که در مورد تلفیق پایه ای موقعیت، بجای سود کوتاه مدت فکر کنند یا سهامداران را راضی کنید.

روش های مختلفی برای تحلیل کار و سازمان دهی دوباره شغل وجود دارد که با گسترش و توسعه ی IT سریع می شود.

معمولا این نوع پروسه ی تغییر عملگرایانه است و برای تشخیص فرآیندهای قابل انتقال مشکل است. مثال های پروژه ها بطور کلی راه خود را در گستره ی عموم پیدا می کنند، اگر چه افزایش PDF های پروژه ی دولتی بر روی وب در دسترس می شود، همانطور که این نوع اطلاعات لازم است بطور گسترده ای در اختیار عموم قرار گیرد. بعنوان یک راهنمایی گسترده هنگام مدیریت این نوع تغییر، این جنبه ها برای پروسه مهم هستند:

- انتظارات دو جانبه در مورد سطح جزئیات و هزینه ی مورد نیاز پروژه را درک و مشخص کنید. گاهی اوقات ممکن است ببینید چه چیزی در یک دستمال سفره نیاز دارد. بافت سازمانی و دیگر راهنما های استراتژیک، ویژگی ها و خط مشی ها اغلب تاثیرات مهم تری نسبت به تحلیل کار دارند. اگر شما یک مشاور یا مدیر پروژه هستید، با انتظارات بر یک پایه ی عملگرایانه موافقت کنید. با الگوها و سیستم هایی که باید استفاده شود و سطح داده ی گزارش لازم برای تصمیم گیری موافقت کنید. فرض کنید که موقعیت می تواند بهتر شود، در حالیکه لازم است همه ی فعالیت ها بر پایه ی مشاغل جدید گرفته شود، بیشتر آنها می تواند جذب شود، جایگزین شود، به روز شود. وقتی شما شروع به نگاه کردن به امکانات موقعیت ایده آل بکنید (برگه ی خالی کاغذ) بنابراین، یک تحلیل کلی جدید، بطور کلی نگاه تازه ی بدون مانعی را میسر میکند، که روش های بهتر و جدید انجام کارها را پیشنهاد می کند. یک نمودار غیر جدی و کمی ذهن خلاق، پیش نیاز اصلی است. این یک جلسه ی کارگاه عظیم را ایجاد می کند و برای ایجاد مالک و پیش خرید برای تغییر مهم خوب است. هم چنین یک پروسه ی خوب برای جاری شدن دپارتمان ها برای شرح ایده های پروسه های اصلاح شده و روش های جدید انجام کارهاست. در مورد گرفتن همه ی پروسه ها و ورودی های اخیر، الگوهای تحلیل شغل فردی نیاز دارند که مشاغل را فراهم کنند که به چند زیرمجموعه تقسیم شوند.

این یک حقه است و در بافت های تئوری X عملی نیست، با وجود این، از احتمال ناراحتی افرادی که شغلشان با تغییر تهدید می شود، آگاه باشید. با افرادی که با خطر مواجه هستند با احترام رفتار کنید و آنها را در نا آگاهی نگه ندارید. تا جایی که ممکن است آنها را دخالت دهید که بدانند چه اتفاقی افتاده است و چرا. در صورت امکان تیم اجرایی را تشویق کنید که یک روش انسانی را در پیش بگیرند و سعی کنید مشورت و حمایت را پایه ریزی کنید. تحلیل ها خیلی مفید خواهند بود به شما در تصمیم گیری کمک خواهند کرد. نمودارهای گردش کار ارتباط زیرمجموعه ی کارها (داخلی و درونی)، تنوع و زمان بندی را مشخص میکند. لازم است رفتار از پروسه ها کنار گذاشته شود. استاندارد ها، تحمل اجرایی، درصد موثق بودن و غیره، باید در تحلیل کار نشان داده شود.

نکات دیگر در مورد پرسنل و تغییر:

مقومت قوی برای تغییر اغلب از نظر تاریخی ریشه ی عمیق در احساسات شرطی یا تحمیلی دارد. صبر و تحمل لازم است برای کمک به کارمندان در این موقعیت ها برای اینکه مسائل را بطور متفاوت ببینیم، تکه به تکه. مثال هایی از این نوع تغییر تدریجی در همه جا در دنیای ما وجود دارد. پیمان های روان شناسی یک جنبه ی ویژه از تغییر است و مدل ها و نمودارهای مفید پیشنهاد می دهد در درک و مدیریت تغییر، در یک سطح اساسی و هم چنین انواع خاص افراد، انواع منطقی، وابسته، همیشگی، جهت گیر در پروسه اغلب تغییر را خیلی بی ثبات می دانند.

افرادی که از تغییر خوشحال می شوند، عموما بهترین برای کار نیستند. صنایع و اصول خای افرادی دارند که نیاز به یک ترسیم شخصیتی قوی و مطمئن، وابسته دارند. برای مثال: خدمات سلامتی و پرستاری، مدیریت، بخش عمومی و دپارتمان های دولتی، خدمات و بهره. به صفحه ی سبک های شخصیتی برای کمک به درک انواع مختلف افراد مراجعه کنید. سن یک فاکتور دیگر است. تئوری اجتماعی و روان شناختی جالب اریک اریکسون، برای درک مفید است که اولویت ها و انگیزه ی افراد بسته به مرحله ی سنی شان متفاوت است. هرچه درک نیاز کارمندان بیشتر باشد، بهتر می توانید تغییر را مدیریت کنید. از نقاط قوت و ضعف کارمندان مطلع باشید. همه از تغییر خوششان نمی آید. برای بعضی افراد زمان نیاز است که نسبت به آن احساس خوبی داشته باشند.

تغییر حرکتی، توسعه تجاری

توسعه ی تجاری بطور بالقوه شامل هر چیزی است که در کیفیت تجارت یا سازمان دخالت دارد. برنامه ریزی آن ابتدا اهداف توسعه ی تجاری را پایه ریزی می کند و سپس یک استراتژی توسعه ی تجاری را فرموله می کند که شامل همگی یا بعضی از روش های زیر است:

توسعه ی فروش، توسعه ی محصول جدید، توسعه ی بازار جدید، سازمان تجاری ، توسعه ی پروسه ها و بافت های برنامه ریزی، توسعه ی زنجیره ای مصرف و بجستیک کارمندان، توسعه ی مدیریت و ارتباط (توانایی و آموزش) همکاری استراتژیک و توسعه ی مسیرهای توزیع، توسعه ی بین المللی، درآمد و فروش.

بطور کلی توسعه ی تجاری کمی علمی و کمی ذهنی است. براساس احساسات و خواسته های صاحبان تجارت یا CEO، چندین روش برای توسعه ی یک تجارت وجود دارد که رشد و بهبود را بدست می آورد، خیلی کم فقط یکی از آنها بهترین راه حل است. توسعه ی تجاری چیزی است که بعضی از افراد آن را «جادوگری» می نامند. یعنی برای تحلیل سخت است و برای بکار بردن نیز سخت است.

تغییر سریع محیط:

برنامه ریزی، اجرا و مدیریت تغییر در یک تغییر سریع محیطی موقعیتی است که بیشتر سازمان ها در حال حاضر بر روی آن کار می کنند. محیط های پویا مانند این نیاز به پروسه ها، کارمندان، سیستم ها و بافت های پویا دارد، بخصوص برای مدیریت تغییر موفق، خوش بینی سازمانی پاسخی به فرصت های و تهدیدات بازاری است.

عناصر اصلی موفقیت:

برنامه ریزی بلند مدت داشته باشید. یک دیدگاه استراتژیک، نه یک برنامه ریزی جزئی خاص (دومی برای پیش گویی غیر ممکن است). برنامه های پنج ساله ی دقیق دو هفته بعد از نوشته شدن خارج از زمان هستند. بر روی جزئیات تمرکز کنید و ارتباط با روش ها را برای مرور فوری و تصمیم گیری فراهم کنید. شرکت کردن افراد علاقه مند ضروری است. این کار باعث کسب داده ی ورودی می شود. کارمندان را برای تصمیم گیری در سطح محلی قدرت بدهید؛ مسئولیت را به آنها واگذار کنید و تا جایی که ممکن است به آنها قدرت بدهید؛ تشویق کنید؛ به افراد توانا میدان بدهید که در سایر بخش های سازمان از طریق « تیم های مجازی» و «مدیریت ماتریسی» فعالیت کنند. سیستم های بررسی دقیق و بهینه ICT (تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات) برای مدیریت اطلاعات موثر ایجاد می شود و فعالیت اصلی کار تیمی هستند. از کارگاه بعنوان وسیله ای برای مرور اولویت ها استفاده کنید. با دیدگاه و اهداف بلند مدت موافقت کنید و با برنامه ها و روش های اجرایی کوتاه مدت نیز موافقت کنید.

پیشنهادات تخصصی برای بررسی آشکار اجرای ضعیف:

اگر تابحال به شغل تخصصی یا بررسی اجرای ضعیف پرداخته باشید، یا در مکان یا در تجارت دیگر متعلق به سازمان خودتان یا شاید بعنوان پروژه مشاوره ای، در اینجا چند پیشنهاد ساده به شما ارائه می شود:

در واقع تخصص یک واژه ی مهم نیست، مردم رای می ترسند، به جای آن از تسهیل کننده یا کمک کننده استفاده کنید. این کار فضای مفید تر ایجاد می کند. در آن صورت، می توانید در یابید که مسئله ی اصلی ، مقاومت و دفاع افراد نسبت به کسی که به سازمان نشان وارد شده است. وقتی با این چالش کنار بیابید، می توانید مقایسه ی چیزی که اتفاق افتاده است را شروع

کنید(ماموریت، ارزش ها، اهداف، اولویت ها، شاخص های اصلی اجرا، پروسه ها، معیارها). افراد چگونه در مورد این موارد فکر میکنند (نقل و انتقال پرسنل، حفظ افراد ، وجدان، رفتار)، و مشتریان و مصرفکننده ها چه احساسی در مورد این موارد دارند(در واقع بیرون بروید و مشتریان را ملاقات کنید، و بخصوص مشتریان قبلی خودتان. باید اساسنامه را خیلی دقیق مشاهده کنید، خودتان را بطور مناسب به افراد معرفی کنید و توضیح دهید که می خواهید چکار کنید. کمک بخواهید؛ راهنمایی بخواهید؛ اجازه بگیرید؛ مودب باشید؛ بیشتر از حد معمول به افراد احترام بگذارید زیرا آنها به این موارد حساس هستند. به روش تسهیل «شارون درو مورگان»مراجعه کنید که به شما کمک میکند چه سبک و روشی را باید استفاده کنید. باید هدفتان کمک کردن، مسیر ساختن، تسهیل و وضوح باشد، نه کار عالی در تنهایی، مانند یک فرد خارجی.

باید خود را در نقش یک محقق و توانا کننده سازگار کنید بجای حل کننده ی یک مسئله. سئوالات زیادی طرح کنید که به افراد کمک کند، بگویند چه احساسی در مورد این موارد دارند مشتریان، پرسنل و مصرف کنندگان و اینکه فکر می کنند چه کاری برای بهبود این کارها می توانند انجام دهند. از پرسیدن «چرا» خودداری کنید ، مگر اینکه آنها واقعا به شما اعتماد داشته باشند و با شما کار کنند. استفاده از چرا باعث ایجاد حالت تدافعی در افراد میشود. به ارتباط مشتری توجه کنید، آنها به شما می گویند به چه چیزبیشتر تمرکز کنید و به آنها فرصت تسهیل بعضی از پاسخ های اصلاحی را بدهید. هم چنین به انگیزه ی کارمندان توجه کنید. احتمالا مجبور خواهید شد پس از آن یک گزارش و سفارش بنویسید، که در آن صورت سعی کنید هر جا ممکن است افراد را در آن دخالت دهید در مورد چیزی که به آنها می گویند. اجازه بدهید تعجب بوجود نیاید؛ سازنده باشید؛ تاکید مثبت داشته باشید؛ با افراد آزاد و راحت باشید؛ از تجربه لذت ببرید؛ به افراد احترام بگذارید و مفید باشید تا آنها هم احترام بگذارند و مفید باشند.

منبع <http://www.businessballs.com/changemanagement.htm>