

مدیریت موفق در دوران تغییر

نویسنده: مایکل دی ماجین

ترجمه: علی فروزفر

مبلفا انتشارات

۱۳۹۶

سرشناسه: دی ماجین، مایکل - Maginn, Michael D.

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت موفق در دوران تغییر / نویسنده مایکل دی. ماجین؛ ترجمه علی فروزفر.

مشخصات نشر: تهران: مبلغان، ۱۳۹۵.

مشخصات ظاهری: ۱۱۲ ص. جدول.

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۳۶۱۱۴-۷۷-۶

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

یادداشت: عنوان اصلی: Managing in Times of Change : 24 Tools for Managers, Individuals, and Teams

موضوع: مدیریت صنعتی

Industrial Management

موضوع: تحول سازمانی

Organizational Change

شناسه افزوده: فروزفر، علی، ۱۳۲۷، مترجم

رده بندی کنگره: ۱۳۹۵ م/۱۶۴ HD۳۷

رده بندی دیویی: ۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی: ۴۵۳۳۳۹

بریت موفق در دوران تغییر

نویسنده: مایکل دی. ماجین

مترجم: ریاسه: علی فروزفر

طراح روی جلد: مازیار ریما

صفحه آرا: ایوب سعادت‌پور

چاپ: سمن

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

چاپ اول: ۱۳۹۶

ناشر: انتشارات مبلغان

نشانی: تهران، خیابان شهید بهشتی، خیابان شهید آفاقی (دریای نور)، خیابان پنجم، شماره ۴

تلفن: ۷۰ - ۸۷۳۳۰۶۹ - ۸۷۳۶۰۸۸ - فکس: ۸۷۳۶۰۸۸

وب سایت: www.moballeghanpublishing.ir

پست الکترونیک: info@moballeghanpublishing.com

فروش اینترنتی از طریق وب سایت: www.moballeghanpublishing.ir

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۳۶۱۱۴-۷۷-۶

(کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است)

بها: ۸۰,۰۰۰ ریال

فهرست

یادداشت ناشر/ ۹

یادداشت مترجم: درآمدی بر مدیریت تغییر/ ۱۱

پیشگفتار/ ۲۵

فصل اول: تمرکز دوباره مدیران بر خود

درک کنید که تغییر چگونه بر شما تأثیر می گذارد/ ۲۹

درس ۱: رویکرد «از-به» را درک کنید/ ۳۲

درس ۲: واکنش مولد را برگزینید/ ۳۵

درس ۳: به نیاز فردیت ها باشید/ ۳۸

درس ۴: دارایی و منافع خود را جمع آوری کنید/ ۴۱

درس ۵: هدف های شخصی را به روشنی تعریف کنید/ ۴۴

درس ۶: به حرف هایتان پای بند باشید و به آن ها عمل کنید/ ۴۷

درس ۷: با ابهام، دوست شوید/ ۵۰

فصل دوم: تیم را به جلو هدایت کنید

تیم شما چقدر قابلیت سازگاری و تطابق دارد؟/ ۵۲

درس ۸: نمایی از آنچه در حال رخ دادن است ترسیم کنید/ ۵۶

درس ۹: برای یک بازی جدید، قواعد جدیدی برپا کنید/ ۵۹

درس ۱۰: دقت کنید که چه چیز هنوز مهم است/ ۶۲

درس ۱۱: نوآوری کنید، سازگار شوید، تطبیق یابید/ ۶۵

درس ۱۲: پیشرفت را اندازه گیری کنید و گرامی بدارید/ ۶۸

درس ۱۳: تیم را مسئول و پاسخگو کنید/ ۷۱

درس ۱۴: جریان شایعات را فرو بنشانید/ ۷۴

درس ۱۵: اعضای تیم را درگیر کنید/ ۷۷

درس ۱۶: در برابر پیشرفت، به تیم پاداش دهید/ ۸۰

فصل سوم: مسیر مناسبی را به کارکنان نشان دهید

جهت‌تان کمک کنید که گیر نکنند و پیش بروند/ ۸۳

درس ۱۷: کنش‌های طبیعی به تغییر را درک کنید/ ۸۶

درس ۱۸: به گونه‌ای که تقلای کنند، به صورت سفارشی کمک کنید/ ۸۹

درس ۱۹: هم‌دلی کنید/ ۹۲

درس ۲۰: نارضاایتی را فیلان به برطرف کنید/ ۹۵

درس ۲۱: پیامدهای مثبت برای کارکنان را برجسته کنید/ ۹۸

درس ۲۲: وظایف مثبت را متناسب با افراد، تنظیم و واگذار کنید/ ۱۰۱

درس ۲۳: افراد را تشویق کنید که از شکست گذشته رها شوند/ ۱۰۴

درس ۲۴: به احترام کسانی که حق با آن‌هاست، برخیزید/ ۱۰۷

پیشگفتار

یکی از واقعیت‌های پایه‌ای در حیات کسب‌وکار این است که هر سازمانی باید در مسیر تغییر و تحول قرارگیرد؛ درغیراین‌صورت، به تدریج دچار پژمردگی و نرسیدگی می‌شود و سرانجام، دوران حیاتش به پایان می‌رسد. نگاهی به شرکت‌های خدماتی و پروگامی در دنیای امروز بیندازید. ده یا بیست سال پیش، آنها کجا بودند؟ آیا مدل‌های کسب‌وکاری رشدیافته یا تغییر یافته‌ای داشته‌اند؟ چه بر سر برخی برندهایی آمده‌است که شما با آن‌ها رشد کرده‌اید و اکنون اثری از آن‌ها نیست؟ کدام یک از شرکت‌های خطوط هوایی، بانک‌ها، شرکت‌های خودروسازی، یا شرکت‌های تولیدی بزرگ پرسابقه برای دستیابی به اهدافی همچون کاهش هزینه‌ها، یا رقابت کارآمد با رقیبان، دست به جدالی سنجیده و اجرای برنامه‌ای جامع زده‌اند؟ هریک از این بنگاه‌ها، یا با زیرکی، چالاکي، و خلاقیت، خود را با محصولات، فرایندها، و ایده‌های کسب‌وکاری جدید سازگار و هماهنگ کرده‌اند و با در مسیر افول و حذف شدن تدریجی از بازارگاه قرار گرفته‌اند.

همه شرکت‌ها، چه در اوج منحنی رشد باشند و چه در حال مبرره بی‌تابی، با یک اصل عمومی و مشترک روبه‌رویند: افرادی که در آن سازمان‌ها کار می‌کنند، فرایند تغییر را به شیوه‌ای شخصی تجربه می‌کنند. گاهی کارکنان مجبورند کارهایی را که تاکنون انجام می‌داده‌اند کنار بگذارند و به روش‌های جدید و متفاوتی و با همکاران جدید و یا کمتری کار کنند. آنان ممکن است ملزم به ترک محل زندگی و مجبور به کار و زندگی در شهری جدید و ناشناخته با امکانات و تسهیلات متفاوتی شوند.

گاهی کارکنان مجبورند با فناوری‌های جدید که مهارت‌های جدید را می‌طلبند کار کنند، مطالب جدید به مشتریان بگویند، به دفعات فراوان با یکدیگر ملاقات کنند، و با امکانات و منابع کمتر، کارهای بیشتری انجام دهند.

هنگامی که کارکنان با این گونه تغییرات گسترده و گاه شگفت‌انگیز در شیوه کار و زندگی مواجه می‌شوند، ممکن است واکنش‌های منفی و مخربی از خود نشان دهند. آنچه در محیط کار، قابل پیش‌بینی و باثبات بوده، اکنون جای خود را به آشفتگی، سردرگمی، ابهام، و عدم قطعیت داده‌است.

زمانی که تغییر، سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، رهبران سازمان، از بالاترین رده‌ها تا سطوح سرپرستی، نیاز به آن دارند که مهارت‌های رهبری را، آن گونه که با هرگز تجربه نکرده‌اند، به‌نمایش بگذارند. در این شرایط، مدیر، نقش حیاتی در هدایت تیم‌ها و کارکنان، در گذار از فرایند تغییر پیدامی‌کند و باید به گونه‌ای عمل کند که سازمان بتواند اندیشه‌های جدید را به‌اجر بگذارد و با حفظ و فعال‌سازی کارکنان نخبه و باتجربه، مشتریان خود را نگاه‌دارد.

مدیران سازمان باید به شدت پلی مستحکم و راهگشا بین روش‌های قدیمی اجرای امور و عملیات احیای جدید بنا کنند. به‌شکلی تناقض‌آمیز، همین مدیران در جایگاه کارکنان قرار دارند که ممکن است همچون افراد دیگر، واکنش‌های مشابهی را تجربه کنند. یک رهبر سازمانی چگونه می‌تواند در شرایطی که اطمینان و آرامش کافی درمورد آینده ندارد، وظایف رهبری خود را به‌خوبی انجام دهد؟

رفتارهای سازنده‌ای وجود دارند که مدیر می‌تواند به کمک آمدن با شرایط تحول، آن‌ها را بیاموزد و به‌دیگران نیز کمک کند که این راه را به‌خوبی پشت‌سر بگذارند. این رفتارها را می‌توان در سه دسته اصلی قرار داد:

تمرکز دوباره مدیران بر خود. نخستین گام برای کمک به دیگران در زمینه عملی ساختن تغییر، کمک به خویش‌نشان است. مدیران باید به‌خوبی درک کنند که چگونه شخصاً به تغییر، واکنش نشان می‌دهند و تغییر چگونه بر آنان تأثیر می‌گذارد. آنان، هرگاه واکنش خود را بشناسند، می‌توانند با نقش خود تطابق

و سازگاری پیداکنند.

هدایت تیم برای عبور از تغییر. هر گروه کاری نیاز به یک رهبری قوی دارد تا جهت حرکت، درجه شفافیت، و حس پیشرفت را، هنگامی که پاسخ‌های روشنی برای پرسش‌ها وجود ندارند و شایعات، رواج می‌یابند، بیافریند. مدیر باید به تیم کمک کند که با شرایط جدید، تطابق و سازگاری پیدا کند و با تازگی عناصر و پدیده‌ها کنار بیاید.

نشان دادن راه به فرد فرد کارکنان. افراد به شیوه‌های متفاوتی به تغییر، واکنش نشان می‌دهند. تا زمانی که تغییر، در تار و پود گروه ریشه‌بندواند، ممکن است برخی افراد، نیاز به کمک و هدایت اضافی برای کنار آمدن با شرایط جدید ناشی از تغییر داشته باشند. مدیر باید طی نشست‌هایی با افرادی که واکنش‌های شدید و مخربی به تغییر دارند، برداشت، تصویری خوش‌بینانه درمورد آینده، در سازمان ایجاد و به کارکنان القا کند.

«در روزگار ما، کسی را دوست می‌دانند که بیش از آنچه به جهان عرضه می‌کند، از آن سود می‌برد. انسان با ارزش کسی است که بیش از آنچه سهم می‌برد، پیشکش کند.»

آلبرت آینشتاین^۱

فیزیک‌دان آلمانی