

مدیریت تغییر چیست؟

مدیریت تغییر از موضوعاتی است که در ادبیات مدیریت توجه دیگران را جلب کرده است؛ به‌ویژه در دههٔ ۱۹۹۰ میلادی، رویداد «تغییر» به‌صورتی خیلی مهم در زندگی شخصی و سازمانی نمایان شد. از زمانی که تغییر در سازمان‌ها ضرورت پیدا کرد و مدیران به آن احساس نیاز کردند، مدیریت تغییر هم ضرورت یافت (امیر کبیری، ۱۳۸۵: ۵۸۲).

مدیریت تغییر عبارت است از فرایند مستمر و پویای ایجاد آمادگی برای تغییر، برنامه‌ریزی تغییر، اجرای برنامهٔ تغییر، و حفظ و نگهداری تغییر (تثبیت و پایداری تغییر). مدیری که نقش او هدایتگری و عمل به تغییر است، باید در هر یک از مراحل مدیریت تغییر، از تبحر لازم برخوردار باشد تا در ایفای نقش اصلی خود موفق باشد.

مهارت‌های مدیریت تغییر

از نظر میلر^۲ (۲۰۰۲) مهارت‌های مدیریت تغییر مهارت‌هایی هستند که به‌وسیلهٔ آن‌ها مدیر بتواند فشارها و استرس موجود را کاهش دهد. پس به‌طور کلی، چیزی که

اشاره
در دنیای رقابتی و پر تغییر امروز، ضرورت تغییرات سریع سازمانی یکی از شرایط اساسی موفقیت است. مدیریت تغییر، تغییر در تفکر و دیدگاه‌هاست. هر تغییر را می‌توان با فرصتی برای رشد و پیشرفت مترادف دانست، اما این تغییرات برای کارکنان در نگاه اول تهدید به‌شمار می‌رود. کارمندان عمدتاً تغییر را با ترس می‌پذیرند، اما لازمهٔ مدیریت مناسب این تغییرات، هماهنگ کردن نیروی انسانی در یک جهت و رمز دستیابی به این هماهنگی شفافیت در ارتباطات است.

با وجود این، سرعت این تغییرات، به‌دلیل مقاومت کارکنان سازمان‌ها در برابر تغییر، کافی نیست و سازمان‌های بسیاری در این‌گونه مواقع دچار مشکل شده‌اند. کورت لوین^۱ برای ایجاد تغییر سه مرحله را در نظر می‌گیرد:
خروج از انجماد، تغییر و سپس انجماد مجدد و بازگشت به ثبات و پایداری.

علیرضا غلامی

مدیر دبیرستان باغبان ۱، شیروان، استان خراسان

نقش مدیر در مدیریت

مقاومت در برابر تغییر (مدیریت تغییر)



مدیران دارای این مهارت‌ها را با دیگران متفاوت می‌سازد، داشتن دانش و مهارت نسبت به تغییرات احتمالی است. محققان مرکز آموزش مدیریت تغییر در پژوهشی با عنوان «بررسی الگوی مدیریت تغییر» به این نتیجه دست یافتند. که مجموعه‌ای از عناصر استاندارد فنی وجود دارند که مدیران با استفاده از آن‌ها احساس آرامش بیشتری می‌کنند. آن‌ها در بعد مدیریت عمومی، رعایت پنج مرحله کلیدی را توصیه می‌کنند: ۱. درک نیاز به تغییر؛ ۲. علاقه‌مند بودن مدیر به مشارکت و حمایت تغییر؛ ۳. علم چگونگی ایجاد تغییر؛ ۴. توانایی ایجاد تغییر در هر روز؛ ۵. تقویت و تشویق کارکنان و معلمان برای حفظ و نگهداری تغییر در سازمان. هلر^۴، (۱۹۳۲) و کارنال^۴ (۱۹۴۷) مهارت‌های مدیریت تغییر را در هر یک از مراحل شامل موارد زیر می‌دانند: آمادگی برای تغییر، برنامه‌ریزی تغییر، اجرای برنامه تغییر، و تثبیت و پایداری تغییر.

نقش‌های مدیر برای رهبری تغییر

توجه به آینده: یکی از نقش‌های اساسی مدیر این است که توان پیشگویی آینده را داشته باشد و بتواند طرح‌های راهبردی را طرح‌ریزی کند.

اعتماد به نفس: مدیر باید تغییر را با اعتماد به نفس کامل، هم خودش قبول کند و هم با قوت قلب به دیگران اعلام کند و هیچ ترس و دلهره‌ای از آن نداشته باشد.

کمک به گروه برای تطابق خود با تغییر: مدیر هرگز نباید گروه را در منگنه تغییر سریع قرار دهد. برای تطابق با محیط جدید به اعضا وقت کافی بدهید. مطابقت صحیح با تغییر یعنی تضمین اجرای صحیح تغییر (علی اکبری، ۱۳۸۵: ۴۳).

موانع و راهبردهای مدیریت تغییر

مقاومت افراد در مقابل تغییر یکی از مهم‌ترین مسائل سازمان‌هاست؛ زیرا آن‌ها تغییر را نوعی تهدید برای خود می‌دانند. به هر حال، تغییر هر چه باشد و مقاومت در مقابل آن به هر شدتی که باشد، به مدیریت و راهبری نیاز دارد و مدیر باید افراد را توجیه کند و آگاهی‌های لازم را به آن‌ها بدهد.

مقاومت در مقابل تغییرات دو منشأ دارد:

۱. مقاومت‌هایی که منشأ فردی دارند و به ویژگی‌های شخصیتی افراد مربوط می‌شوند و عبارت‌اند از: عادت، امنیت، ترس از ناشناخته‌ها، عوامل اقتصادی و بی‌اعتمادی به خود.
۲. مقاومت‌هایی که منشأ سازمانی دارند و عبارت‌اند از: سازوکارهای ساختاری، احساس تهدید توسط متخصصان، هنجارهای گروه و سرمایه‌گذاری شغلی. در ارتباط با تغییرات در مدرسه، نکته حائز اهمیت، مقاومت معلمان در مقابل تغییرات است اما این مقاومت و تمایل نداشتن، دلیل بر رد مسئله تغییر و تحول و تأخیر در آن نیست و انتظار می‌رود مدیر مدرسه با اداره صحیح

امور و تدبیر و کاردانی خویش، معلمان را به سمت‌وسوی ایجاد تغییر هدایت کند. اینجاست که مشاهده می‌شود مدیریت آمیزه‌ای زیبا و پیچیده از علم و هنر است و مدیر هنرمند کسی است که بدون وقفه در فعالیت‌های قبلی سازمان، قادر به انتقال معلمان و کارکنان خود به وضعیت جدید باشد. سه اصل بنیادین مدیریت تغییر، ارزشیابی مستمر وضعیت (بیرونی و درونی) سازمان، مشارکت دادن کارکنان و معلمان (در فعالیت‌ها و نتایج حاصل از آن) و ارتباطات اقناعی (در همه زمینه‌ها و موضوعات) است که بر پایه آن‌ها می‌توان بر مقاومت در برابر تغییر غلبه کرد.

چند راهکار

- شاخص‌هایی که بتوانند پیامدهای نظام آموزش و پرورش (آموزش و پرورش اثربخش) را ارزشیابی کنند تدوین شوند، نه شاخص‌های عملکردی و کمی موجود که عمدتاً بر خروجی ناظرند نه نتایج.
- با توجه به لزوم آگاهی و نگرش مثبت نسبت به مدیریت تغییر و نقش آن در عملکرد آگاهانه مدیران، برگزاری دوره‌های آموزشی در این زمینه برای مدیران و ایجاد مهارت‌های لازم در زمینه استفاده از روش‌های مدیریت تغییر در آنان، می‌تواند در بازدهی و بهره‌وری سازمان نقش مؤثری ایفا کند.
- وظایف، کارکرد، ظرفیت و هوش سازمانی نظام آموزش و پرورش بازنگری شود.
- برنامه جامع راهبردی آموزش و پرورش در افق چشم‌انداز بیست ساله کشور تدوین شود. (آنچه امروز به عنوان سند ملی آموزش و پرورش مطرح است، تا حدود بسیار زیادی مبین آن است).
- مدیر و رهبر موفق باید از نظر عقلانی و منطقی و آگاهی توانمند و نیرومند باشد و کمتر بر احساسات خود تکیه کند.

پی‌نوشت

1. Kurt Lewin
2. Miller
3. Heller
4. Carnal

منابع

۱. امیر کبری، علیرضا. رویکردهای سازمانی و مدیریت و رفتار سازمانی، چاپ اول. نگاه دانش. تهران. ۱۳۸۵.
۲. راسل جونز، نیل. مدیریت تغییر. ترجمه رضا مؤمن‌خانی. انستیتوایزیران. تهران. ۱۳۸۵.
۳. کارنال، کالین. مدیریت تغییر. ترجمه سیدامین‌الله علوی. مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۱۳۸۰.
۴. هلر، رابرت. مدیریت تغییر. ترجمه خدایار ایلی و سعید علی‌میرزایی. سارگل. ۱۳۸۴.
۵. علی‌اکبری، ارج. مدیریت تغییر یا تغییر مدیریت. طرح نوین اندیشه. تهران. ۱۳۸۵.
۶. سلیمی، محمدحسین. «بررسی و مقایسه نگرش مدیران نسبت به فرهنگ سازمانی و عملکرد مدیریتی در شهرستان فریدن». ۱۳۷۶.
۷. علاقه‌بند، علی. مقدمات مدیریت آموزش، تهران. روان. ۱۳۸۴.