

## استراتژی مدیریت تغییر

استراتژی مدیریت تغییر از آن حوزه‌های به ظاهر پیچیده منابع انسانی به نظر می‌رسد. البته طبیعی هم است! کافی است نگاهی به سایت و کتاب‌های این حوزه داشته باشید تا ذهنتان از شنیدن «مدل» های مختلفی که آن‌ها را «استراتژی» معرفی می‌کنند، مشوش شود؛ مدلهایی از قبیل مدل «ادکار»، «ناج»، «کوتر» یا «7s» که آن‌ها را استراتژی مدیریت تغییر می‌دانند. درحالی که این مدل‌ها، مرحله بعد از تصمیم‌گیری استراتژی به کار خواهند آمد. انتخاب مدل قبل از استراتژی، مانند آن است که وقتی متوجه شده‌اید دوچرخه‌تان خراب شده است، به سراغ جعبه ابزار بروید و یک آچار بردارید! قبل از اینکه متوجه شوید واقعاً مشکل دوچرخه‌تان چیست و چه ابزاری نیاز خواهد داشت! در این مقاله استراتژی مدیریت تغییر در [سیمپل اچ آر](#)، فراتر از مدل‌ها باهم صحبت می‌کنیم و تلاش می‌کنیم با ایجادکردن دیدی استراتژیک و کاربردی، فرآیند تغییر را در سازمان بهبود بخشیم.

### چرا استراتژی مدیریت تغییر مهم است؟

اسم قلمبه سلمبه استراتژی مدیریت تغییر را فراموش کنید! یادگرفتن نحوه ایجاد تغییر در سازمان را می‌توان خود «مدیریت» دانست و در [مقاله تحول سازمانی](#) توضیح دادیم که چطور می‌توانید با ایجاد کردن یک بهمن، هر تغییری را در سازمان ایجاد کنید. اما مسئله اینجا مطرح می‌شود که آیا قرار است برای هر مسئله و تغییری، در سازمان بهمن ایجاد کنید؟ سطح‌بندی تغییراتی که می‌خواهیم ایجاد کنیم، چه می‌شود و برای هر سطح، از چه ابزارهایی می‌توانیم استفاده کنیم؟ تنها بعد از درک این مرحله است که می‌توانیم از مدل‌های تغییر متفاوت استفاده کنیم و در غیر این صورت، ما باید همواره درحال ایجاد کردن بهمن‌های مختلف در سازمان برای همه موضوعات باشیم که دور از واقعیت است. سطح‌بندی‌کردن تغییراتی که نیاز است در سازمان انجام شود و ابزاری که باید برای آن استفاده کنیم، همان «استراتژی مدیریت تغییر» در سازمان است.

## انواع استراتژی مدیریت تغییر

ما یک مدل پنجره‌ای در استراتژی مدیریت تغییر پیشنهاد می‌دهیم که بتوانید استراتژی خود را در هر شرایطی که به‌طور روزمره با آن‌ها روبه‌رو می‌شوید، به سادگی انتخاب کنید:

### ۱. مدیریت تغییر نظامی

منظور از مدیریت تغییر نظامی در استراتژی مدیریت تغییر، سطح اهمیت تغییر است که خود مدیرعامل به‌صورت مستقیم وارد می‌شود و تمام اقدامات و دستورالعمل‌ها را پیاده کرده و نظارت می‌کند که آیا این فرآیند، همانطور که خودش می‌خواهد در سازمان پیش می‌رود؟ برای مثال، ممکن است در شرایط خاصی پیش بیاید که سازمان، یک مدیر قدیمی را اخراج کند و شرایط خیلی متلاطم شود. در چنین شرایطی، ممکن است مدیرعامل مستقیماً «مدیریت تغییر» را به‌دست گیرد، خودش مستقیماً در **فرایند جذب و استخدام** برای مدیر جدید وارد شود، بعد از استخدام مدیر جدید، خودش زمان زیادی را با او سپری کند تا مطمئن شود به‌درستی در مجموعه **آنبورد** شود و سپس **مدیریت عملکرد** این واحد را در چند ماه اول دست بگیرد تا از عملکرد آن واحد مطمئن شود. در چنین شرایطی، مدیر، استراتژی «نظامی» را پیش گرفته است.

### ۲. مدیریت تغییر مخفی

مدیریت تغییر مخفی، شباهت بسیار زیادی به مدل نظامی دارد؛ با این تفاوت که شما در این استراتژی تغییر، خودتان مستقیم کاری را انجام نمی‌دهید و تلاش می‌کنید هر آن چیزی که نیاز است انجام شود را به مدیران تا به طور کامل توضیح دهید که آن‌ها انجام دهند. در این مدل استراتژی مدیریت تغییر، قدم‌به‌قدم با آن‌ها پیش می‌روید و توقع خود را از حالت ایده‌آل تغییر انجام‌شده، برای آن‌ها کاملاً شفاف کنید. در ادامه نیز مدیریت ذره‌بینی کنید تا دقیقاً آن کاری که شما گفته‌اید را انجام دهند. مانند حالت نظامی، با این تفاوت که شما یک مرتبه عقب‌تر نشسته‌اید.

در همان مثال اخراج‌شدن مدیری که باعث ایجاد **تنش در محیط کار** شده است، شما به یکی از مدیران دستور می‌دهید که فرایند جذب و استخدام را با شیوه‌ای خاص پیگیری و انجام دهد. از **منابع انسانی** می‌خواهید **استراتژی مراحل آنبوردینگ** برای شخص تازه استخدام شده را با سطح مدنظر شما، به‌طور ویژه انجام دهد و از مدیر بالا دستی او می‌خواهید که گزارشات هفتگی منظم از عملکرد کل آن مدیر تازه‌وارد را به شما ارائه کند.

### ۳. مدیریت تغییر تیمساز

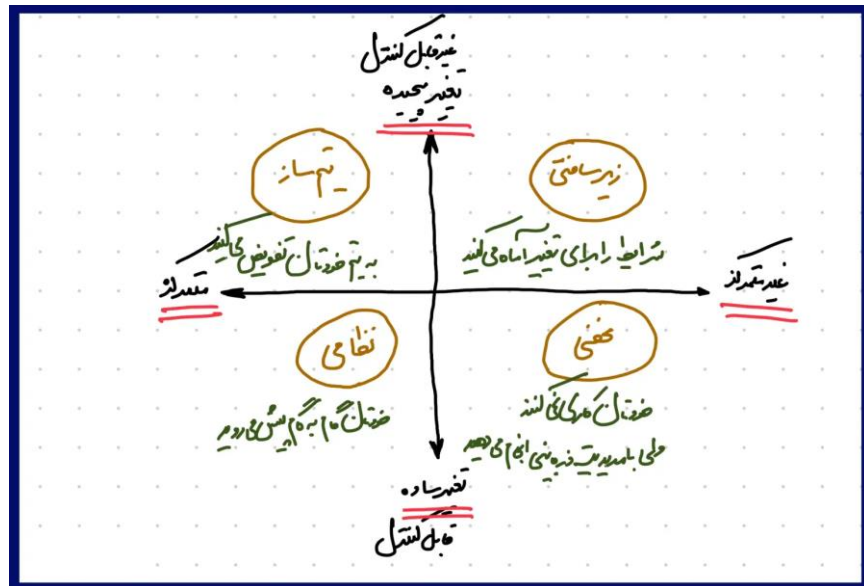
در این استراتژی مدیریت تغییر، اولویت شما، تقویت تیم و محول کردن کار به آنان است. اما منظور از محول کردن، تفویض کردن است نه رها کردن آن (که در [مقاله تفویض اختیار](#)، شیوه صحیح این کار را توضیح داده‌ایم)؛ یعنی شما جلسات منظمی را با مدیران خود یا افرادی که قرار است تغییر را انجام دهند، برگزار می‌کنید اما در این جلسات، صحبتی از اینکه این فرآیند چگونه باید قدم‌به‌قدم پیش برود، نمی‌کنید. در این استراتژی، شما باور دارید که اعضای این گروه تغییرساز، بهترین تصمیم را خواهند گرفت و وظیفه شما این است که تا جای ممکن، وضعیت فعلی و وضعیت ایده‌آل را به‌طور کامل برای اعضایتان توضیح دهید. در مثال مدیر اخراج‌شده از سازمان، که شرایط را بهم ریخته است، شما با مدیران به‌صورت عمومی جلسه برگزار می‌کنید و می‌گویید که از چه اتفاقاتی نگران هستید و چه چیزی به‌عنوان تصویر ایده‌آل در ذهنتان است. سپس کار را به آن‌ها محول می‌کنید و در طول بازه‌های مشخصی، از آن‌ها آپدیت دریافت می‌کنید که فرآیند تغییر چگونه پیش رفته است.

### ۴. مدیریت تغییر زیرساختی

در مدیریت تغییر زیرساختی، استراتژی این است که مدیرعامل حتی از حالت سوم نیز عقب‌تر بایستد. حتی حالت فعلی و حالت ایده‌آل را هم تعریف نکند؛ بلکه تنها چارچوب سازمان و خطوط قرمز را برای اعضا مشخص کند و سپس تمام کار را به آن‌ها محول نماید. به عبارت دیگر، تنها زیرساخت و خط‌کشی زمین بازی را مشخص می‌کند و سپس از زمین بیرون می‌رود.

برای درک این نوع از استراتژی مدیریت تغییر، فرض کنید که در مثال مدیر اخراج‌شده، شما فقط با اعضای سازمان صحبت می‌کنید و از خطوط قرمز سازمان می‌گویید؛ مثلاً می‌گویید که حفظ آرامش پرسنل در محیط کار از اولویت‌های سازمان است. نمی‌خواهید عملکرد واحدی زیرسؤال برود و به‌دنبال جذب افراد توانمند هستید. سپس در طول جلسه‌های مختلف، از روند پیشرفت تغییر مطلع می‌شوید و مجدد چارچوب‌ها را یادآوری کنید. این استراتژی برای زمانی که در حال راه‌اندازی یک شرکت جدید هستید (در هلدینگ‌ها) می‌تواند بسیار کارساز باشد. در شرایطی که شما اطلاعات کاملی از اینکه پروسه باید چگونه پیش برود، ندارید و افرادی که مشغول به کار هستند، از شما دانش

فنی خیلی بیشتری دارند، پس شما کفایت زمین بازی را به آن‌ها نشان دهید و سپس از زمین بازی خارج شوید.



### معیارهای استراتژی مدیریت تغییر

چهار استراتژی که در بالا توضیح دادیم، که شامل استراتژی مدیریت تغییر نظامی، مخفی، تیم‌ساز و زیرساختی بود، را می‌توان طور دیگری نگاه کرد. این چهار مدل استراتژی، براساس ۲ معیار زیر به دست آمده‌اند:

۱. **میزان تمرکز:** یعنی میزان درگیری مدیرعامل یا مدیر اصلی گروه در تغییری که قصد آن را دارد. هرچه تغییر متمرکزتر باشد، یعنی مدیرعامل درگیری بیشتری دارد و هرچه غیرمتمرکزتر باشد، یعنی گروه‌ها و افراد دیگر در آن تغییر دخیل هستند.

۲. **میزان پیچیدگی:** همه تغییرات پیچیده هستند، اما منظور از میزان پیچیدگی، قابلیت کنترل کردن یا غیرقابل کنترل بودن آن تغییر است. هرچه تغییری که می‌خواهیم ایجاد کنیم، بزرگ و غیرقابل کنترل و در سطح کلان باشد، به بالای نمودار حرکت می‌کنیم و هرچه تغییر مشخص و قابل کنترل‌تر باشد، به پایین نمودار حرکت می‌کنیم.

حال براساس این دو معیار ساده، هرگاه با مسئله‌ای روبه‌رو شدید، کفایت این دو معیار را در ذهن خود بررسی کنید و ببینید که در کدام قسمت این پنجره قرار می‌گیرید.

## به سادگی، استراتژیست مدیریت تغییر شوید

دوره استفاده از روش‌ها و ابزارهای پیچیده برای حل مسائل سازمان رو به اتمام است. دیگر سازمان‌ها تحمل و حوصله استفاده کردن از شیوه‌هایی که برای خواندن از روی آن‌ها نیازمند یک متخصص است را ندارند. در عوض، دیدگاه‌های کاربردی که می‌تواند در تمام حوزه‌ها، از جمله مدیریت تغییر، به نجات سازمان و مدیران بیایند، روزبه‌روز در حال بیشتر شدن هستند که در این مقاله، چهار استراتژی اساسی برای ایجاد تغییر در سازمان و همچنین استراتژی مدیریت تغییر را باهم مورد بررسی قرار دادیم.