



# مدیریت تحول

تهیه کننده: فریاشامخ  
کارشناس ارشد مدیریت در شرکت سایپا و عضو طرح مدیران آینده

## مکیده:

این مقاله با هدف بیان نکاتی از مدیریت تحول و نگرش در مقابل تغییرات و براساس محورهای موفقیت، تحول، روانشناسی فردی، تصمیم گیری و نگرش تدوین شده و ارایه می گردد.

جهان هستی با گذار از دریچه نگاه انسان ها شکل می گیرد، دیدگاه و یا نگرش انسان هاست که به حقایق هستی، رنگ واقعیت می پوشاند. تنها فرق بین موفقیت و شکست، نوع نگرش است. مقوله ای با این درجه اهمیت که سرنوشت پیروزی یا شکست ما را رقم میزند، بدون شک نیاز به مدیریت دارد. اگر شما مدیر و رهبر یک سازمان هستید نمی توانید در کار خود آرزوی موفقیت داشته باشید مگر آنکه به نگرش و طرز فکر کارکنان خود توجه کنید، خواه مسئولیت رهبری یک کسب و کار را داشته باشید و خواه سرپرست یک خانواده باشید، خواه رهبر و مربی یک تیم ورزشی باشید و خواه

سرپرست گروهی از داوطلبان. نگرش اشخاص بر رابطه های آنها اثر می گذارد، تلقی آنها را از شکست و ناکامی تغییر می دهد و راه رسیدن به موفقیت و کامیابی را در پیش پای آنها می گذارد. نگرش انسان می تواند سبب بالا گرفتن یا فرو افتادن او شود.

## روش تغییر در نگرش رهبری:

نگرش همواره یک پای تیم رهبری است و در کارها نقش دارد و چنان قدرتی دارد که می تواند تیم ها را به اوج برساند یا به زمین بزند، نگرش خوب و بد وقتی در معرض دیدگاه های دیگر قرار می گیرد میل به ترکیب می یابد و سرعت پخش نگرش بد از نگرش خوب بیشتر است. نگرش حالتی ذهنی و درونی است چه بسا کسی که نگرش بد دارد مرتکب کارهای غیر اخلاقی و غیر قانونی نشود اما طرز فکرش سبب از هم پاشیدن تیمی خواهد شد که در آن عضویت دارد. این گونه افراد اکثرا دارای افعال زیر می باشند: ناتوانی در پذیرش اشتباه - قصور در



بخشش - تنگ نظری - بیماری خودخواهی - روحیه خرده گیری - میل شدید به کسب تایید انحصاری دیگران . با طرز فکر نادرست باید مقابله کرد، نگرش های فاسد همواره کارآیی و اثربخشی رهبر /مدیر را از بین می برند.

### چگونگی دستیابی به موفقیت:

سراسر زندگی ما متاثر از چگونگی روابط ما با مردم است اما برقراری رابطه هم چنان کاری است دشوار، به همین سبب برقراری رابطه مناسب با دیگران کاری واجب است. موسسه پژوهشی استنفورد معتقد است ۱۲/۵ درصد هر پولی که حاصل فعالیت انسان است در اثر دانایی و ۸۷/۵ درصد در اثر توانایی راه آمدن با مردم به دست می آید. تولید موفقیت = ۱۲/۵٪ علم + ۸۷/۵٪ مردم شناسی

زندگی سراسر فرصت ها و مانع ها است؛ فرق آنها در دید ما است. هر فرصتی مشکلی دارد و هر مشکلی فرصتی. آن کس که نگرش برجسته دارد به هنگام رویارویی با دشواری ها با دفع جنبه های زیان آور و بد، از آن وضعیت بهترین فرصت ممکن را فراهم می سازد، دورنما و چشم انداز های سازنده و نویدبخش ما را کمک می کنند تا به هدف های نامعمول و غیرعادی برسیم. نگرش سست ما را به جایی می برد که نمی خواهیم و گاه این نگرش به کلی ما را از میدان به درمی کند. از طرف دیگر نگرش سازنده و قوی انسان را در دژی مستحکم قرار می دهد.

### عوامل موثر بر رشد و بالندگی انسان :

انسان با ویژگی های خاصی زاده می شود و آن شخصیت انسان است اما محیط بیش از هر عامل دیگر در شکل گیری رفتار انسان ها اثر دارد و نخستین عاملی است که بر نظام اعتقادی ما اثر می گذارد و آن را تغییر می دهد یا تقویت می کند. مورد دیگر خود انگاری است معمولا عمل انسان مستقیما واکنشی است به تصویر و انگاره ای که از خود در ذهن دارد. دیگران ما را آن طور می بینند که ما خودمان را می بینیم. در معرض تجربه های جدید، ما همیشه چند فرصت در اختیار داریم و باید تصمیم بگیریم که خطر کنیم و از آن فرصت ها استفاده کنیم. در زندگی هیچ چیز بیش از تجربه تنش آور نیست. اما تجربه جدید



**نگرش همواره یک پای تیم رهبری است و در کارها نقش دارد و چنان قدرتی دارد که می تواند تیم ها را به اوج برساند یا به زمین بزند**

زمینه ساز فرصت های جدید برای رشد و بالندگی نیز هست.

رشد و بالندگی = مهر و محبت \* آموزش کاربردها + تجربه های جدید  
**امکان انتقاب تمول-ما یا فداوندگار نگرش های فویش هستیم یا برده آنها :**

گزینش یکی از این دو با ما است این که امروز کیستیم پیامد گزینش دیروز ما است. فردا هم همان خواهیم شد که امروز برمی گزینیم، تغییر کردن یعنی انتخاب و میل به تغییر. اگر خود یا کسی را سرپرستی می کنید که نگرش بد دارد می توانید در نگرش به او کمک کنید به شرطی که واقعا خواستار تحول باشد زیرا هر انسانی می تواند به فردی سازنده بدل شود.

### فرایند تمول شامل این مراحل است :

۱- نگرش کنونی را بسنجید یعنی یافتن احساس های ناگوار- شناسایی رفتار ناگوار- شناسایی افکار ناگوار- تشخیص حقیقت - برنامه ریزی و ایفای تعهد. ۲- قبول کنید قدرت ایمان از ترس بیشتر است. ۳- برای خود منشور هدف بنویسید. ۴- مشتاق تغییر باشید. ۵- امروز را در یادید. ۶- الگوهای فکری خود را تغییر دهید. ۷- عادت های نیک را در خود پرورش دهید. ۸- همواره در فکر حفظ نگرش درست باشید.

فقط خود شما مسئول تصمیم گیری و عمل کردن هستید با این همه حتی پس از موفقیت و پیدا کردن نگرش تازه از هجوم تجربه های تلخ و ناگوار در امان نخواهید بود. دکتر برادرز روانشناس می گوید: هر کس خواهان موفقیت است باید یاد بگیرد که ناکامی جزء حتمی فرایند پیشرفت است. انسان به هر جایی که می رسد مدیون راهی است که می رود و در راه رسیدن به مقصد، انسان خطا را بپذیرد و در اثر ناملایمات پس نزند و پیش برود. موفقیت تابع نگرش ما است یعنی توان برخورد مثبت با شکست و ناکامی.

فواید ناملایمات بسیارند از جمله :

- ۱- ناملایمات انسان را نرمش پذیر و قابل اصلاح می کند.
- ۲- پختگی و کمال حاصل تحمل ناملایمات است.
- ۳- ناملایمات انسان را وادار می کنند کارها را بهتر انجام دهد.
- ۴- ناملایمات فرصت ساز هستند.





سازنده خواهد بود و رویدادها در این امر اثر ندارند و اگر بتوانیم زیردستان خود را تشویق کنیم که با همین دید به موفقیت نگاه کنند، همواره امید خود را حفظ کرده و در زندگانی موفق خواهند شد. اصلاً مدیریت و رهبری یعنی کمک به دیگران اما اگر می‌خواهید در موضوع نگرش، به رهبری موفق تبدیل شوید باید با حقیقت دیگری نیز آشنا شوید.

### راه بالیدن رهبران :

گذشت و فداکاری شرط پیشرفت رهبران است. گذشت در کار رهبری و مدیریت عامل، پای ثابت است. گذشت و فداکاری امری است دایم که جنبه گذرا ندارد، هر چه جایگاه رفیع تر باشد، میزان از خودگذشتگی بیشتر است. مردمان عادی وقتی به مرحله رهبری می‌رسند این نکته را بهتر می‌فهمند بدون نگرش ایثار موفقیتی در کار نخواهد بود. بالا رفتن با فرو نهادن همراه است و این است طبیعت رهبری و این است قدرت نگرش درست.

### مراجع :

1. ATTITUDE 101: What every Leader Needs to know, c 2003
2. Evaluating Management Development Training and Education 1995 by Aower.
3. Dictionary of Personnel Human Sources Management 1992 by Bennett
4. Handbook of Management for Scientific and Technical Personnel 1990 by Chorafas.

۵- نامالایمات مشوق نوآوری است .

۶- نامالایمات مزایای دور از انتظار دارند .

۷- نامالایمات انسان را به تکاپو وا می‌دارند .

اگر انسان به خودش خوشبین نباشد و اعتماد به نفس نداشته باشد نمی‌تواند بر خطاها و سختی‌ها چیره شود . هر انسانی صرف‌نظر از گذشته خود و ماجراهایی که درگیر آنها است ، می‌تواند برای خود نگرشی سازنده بیافریند .

### توانایی‌های لازم برای گذار از شکست :

هفت توانایی انسانهای موفق برای آنکه مزه ناکامی را بچشند ، آن را به خود نگیرند و هم‌چنان به پیش بروند عبارتند از :

۱- مبارزه با وازنش؛

۲- گذرا تلقی کردن شکست؛

۳- نامرتبط انگاشتن ناکامی‌ها؛

۴- واقع بینی در توقعات؛

۵- توجه به توانایی‌ها؛

۶- عوض کردن راه رسیدن به موفقیت؛

۷- شکوفایی دوباره.

سایمون کاروترز می‌گوید : زندگانی یعنی نتیجه کارهای ما . گاهی این نتیجه همان چیزی است که دنبالش بوده ایم ، در این صورت عالی است ولی بعضی وقت‌ها نتیجه چیزی نیست که دنبالش بوده ایم . باید ببینیم چه کرده ایم تا دوباره مرتکب اشتباه نشویم . افراد موفق می‌توانند بدون توجه به حوادث ، یکسره به پیش بروند و این کار شدنی است زیرا می‌دانند شکست باعث واماندگی نمی‌شود . هیچ‌کس نباید خطا را به خود بگیرد . این بهترین راه برخاستن پس از افتادن و ادامه دادن راه با نگرشی سازنده است . با پیروی از این روش برای موفقیت آماده می‌شویم .

### معنای موفقیت :

موفقیت سرمنزل مقصود نیست بلکه خود سفر است ، هیچ چیز به اندازه شناخت هدف و غرض از زندگانی با اهمیت نیست . هانری کایزر می‌گوید: بنابه شواهد مسلم ، بدون هدف ، انسان نمی‌تواند از ظرفیت خود به بهترین صورت استفاده کند .

اچ.جی.ولز نویسنده معروف معتقد بود ثروت ، شهرت ، مقام و قدرت هیچ‌یک سنجه موفقیت نیستند . تنها سنجه واقعی موفقیت عبارت است از نسبت آنچه می‌توانستیم بشویم به آنچه شده ایم . به بیان دیگر موفقیت پیامد بالندگی تا مرز توان و استعداد است ، از دیگر عوامل موفقیت کاشتن تخمی که برای دیگران هم ثمر دارد، یاری کردن به دیگران ، تجربه موفقیت ما را با روح و با نشاط خواهد کرد .

اگر تلقی ما از موفقیت درست باشد ، نگاه ما به خود و به زندگانی،

