

HR Magazine. September ۲۰۱۲

مترجمان: احمد فنایی پور / مریم اسدی

درج شده در شماره ۲۹ خبرنامه الکترونیکی انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

بی‌اعتنایی به طرح‌ها یا راه‌حل‌های جدید برای حل مشکلات جاری و قدیمی سازمان باعث تضعیف روحیه کارکنان و کاهش بهره‌وری آنان در سازمان می‌شود. اما ارائه راهکارهای جدید و طرح‌های نوین نیز معمولاً با اعتراض‌ها و مخالفت‌هایی مواجه می‌شوند که اغلب مهم به نظر نمی‌رسند، ولی می‌توانند مانع شکل‌گیری ایده‌های خلاقانه و طرح‌های بزرگ در آینده شوند.

بنابراین میدان را خالی نکنید، ایده‌ها و طرح‌های جدیدتان را مؤدبانه و با استفاده از یک استراتژی ساده و سه مرحله‌ای به نام استراتژی G۳ برای غلبه بر اعتراض‌ها و مخالفت‌ها مطرح کنید. این استراتژی را به منظور کاهش شدت مخالفت‌ها و اعتراض‌ها در موقع مقتضی به کار گیرد و از آمار و اطلاعات استفاده کنید.

❖ مفروضات (GIVENS) مفروضات و مشخصات خاص شرایط و موقعیت مربوط به موضوع مورد نظر را بیان کنید.

❖ فاصله (GAP) واقعیت‌های فعلی و مطلوب را مشخص کنید.

❖ یک هدف (GOAL) تعیین کنید.

تعامل و گفتگوی زیر نمونه طرح یک ایده و راهکار جدید و مخالفت با آن است. مدیر: ما اخیراً اشتباهات کوچک زیادی داشته‌ایم که می‌توانند بسیار پرهزینه باشند. الان وقت آن است که فرآیند کارهایمان را بازنگری کنیم و آن‌ها را بهبود بخشیم و مستند کنیم. سرپرست قسمت: واقعیت این است که ما این اشتباهات را قبل از این که مشکلات بزرگی شوند، درک کرده بودیم یعنی روال کاری ما عالی است و نیاز به ابداع شیوه مجددی برای رفع اشتباهات جزئی نداریم.

خلاصه مطلب آن که، سرپرست قسمت به راه حل مدیر اعتماد چندانی ندارد و آن را غیر عملی می‌داند، اما مدیر متوجه این موضوع هست. الان زمان استفاده از استراتژی G۳ برای مقابله با اعتراض‌ها و مخالفت‌های سرپرست قسمت است که در قالب سه بحث و گفتگو برای تبیین استراتژی‌های سه گانه G بین مدیر و سرپرست مطرح می‌شوند.

الف- استراتژی استفاده از مفروضات و مشخصات (GIVENS STRATEGY)

مدیر: به نظر می‌رسد که اتفاقات جزئی و ناخوشایند اخیر شباهت زیادی به هم ندارند، با وجود این من مشخصات و مفروضات چهار مجموعه از این رویدادهای نامطلوب را که در گذشته رخ داده‌اند، بررسی کرده‌ام و متوجه شدم که اشتباهات منجر به اتفاقات مذکور به تنهایی آن قدر مهم نبوده‌اند که باعث نگرانی شوند اما مجموعه این اشتباهات با یکدیگر در یک بازه زمانی مشکلات بزرگی را به وجود می‌آورند.

سرپرست قسمت: درسته، اما نظارت‌ها همیشه دیرتر از موقع مقتضی انجام می‌شوند و هیچ کس متوجه پیامدهای زیانبار آن‌ها نیست.

مدیر با وجود این، نظارت‌ها نشان دهنده این واقعیت است که بالاخره یک نفر باید تلاش کند و نگرانی‌ها را با کارکنان مطرح کند، تصور کنید این نظارت‌ها هرگز صورت نگیرند. من بدترین سناریوی ممکن را آماده کرده‌ام تا نشان دهم که چه زمان‌هایی را از دست داده‌ایم و این تأخیرها چه هزینه‌هایی در بر داشته‌اند.

سرپرست: پول زیادی است. آیا این پیش‌بینی‌ها منطقی و درست هستند؟

مدیر: بله، انجام اصلاحاتی اندک و کم هزینه در فرآیند کار که ما را در مقابل بدترین سناریوی ممکن محافظت کنند به مراتب بهتر از فرآیندی است که ما در حال حاضر داریم.

ب- استراتژی بیان فاصله بین واقعیت‌های مطلوب و موجود (GAP)

مدیر: من بررسی‌هایی داشته‌ام و پی برده‌ام که بیشتر اشتباهات در حین اجرای فرآیند کار اتفاق می‌افتند. ما زمان زیادی را صرف برنامه ریزی برای شروع و خاتمه چرخه زمانی تغییر و تحول می‌کنیم اما در اجرا که اغلب کارکنان با آن سروکار دارند، بیشترین ارتباطات و مراودات غلط وجود دارد به این علت که هیچ کس به درستی نمی‌داند که هر یک از کارکنان علاوه بر موقعیت شغلی خودش و چه نقش دیگری دارد؟ اگر ما مراحل انجام کار و تفاوت نقش‌های موجود و مطلوب را روشن و مستند کنیم فرصت‌های کمتری برای بروز اشتباهات به وجود می‌آید.

سرپرست قسمت: این موضوع هم چنین باعث افزایش مسئولیت و پاسخگویی خواهد شد و این امکان را به ما می‌دهد که موقعیت تنگناها را تعیین کنیم.

مدیر: نکته خوبی است.

ج- استراتژی تعیین هدف (GOAL)

مدیر: هدف روشن شدن فرآیند به منظور بهتر کردن شفافیت و ارتباطات است، نه مقصر دانستن کسی. من می‌خواهم کارکنان احساس کنند که در مشخص کردن فرآیند و نقش‌هایشان مشارکت دارند.

سرپرست: برنامه شما چیست؟

مدیر: من می‌خواهم جلسه‌ای بگذارم که بتوانیم فرآیند فعلی را بررسی کنیم و از کارکنان بخواهیم مراحل از قلم افتاده و انجام نشده را تکمیل کنند. سپس، می‌توانیم از آنها بخواهیم ایده‌هایشان را در مورد چگونگی بهبود فرآیند مطرح کنند.

سرپرست: آماده باشید برای این پرسش که چرا لازم است یک فرآیند که به نظر می‌رسد خوب کار می‌کند، اصلاح شود.

مدیر: من آمار اشتباهات قبلی را دارم و نیز در مورد استفاده از تکنیک‌های بهبود فرآیند برای مطرح کردن در این نشست تحقیق کرده‌ام، من مسئولیت فرآیند نهایی را به عهده می‌گیرم، اما به هر کس این فرصت داده خواهد شد که حرف‌هایش را بزند و مشارکت کند.

سرپرست: کار خوبی است، این جلسه را تشکیل دهیم.

توصیه‌های بیشتر

➤ رسالت خود را ایفا کنید.

اگر قصد متقاعد کردن دیگران را دارید، باید روحیه متقاعد شدن داشته باشید و با استدلال‌های متقاعد کننده حرف‌های خود را به دیگران بقبولانید، زیرا چیزهایی نظیر اعداد و ارقام برای تقویت اعتماد به نفس و وزن کردن بحث‌هایتان وجود ندارد.

➤ پیگیری برای تحقق هدف

از آنجا که درباره موضوع زیاد تفکر کرده‌اید و خودتان را برای بحث آماده کرده‌اید، این کار به شما کمک می‌کند در صورتی که کسی شما را به چالش کشید از عقیده‌تان دفاع کنید. اما مخالفت کردن با هر انتقادی، هر کسی را متقاعد نخواهد کرد. به دقت گوش کنید و با استدلال‌های خود، اعتبار ایده‌ها و تفکرات خود را افزایش دهید.

➤ یادگیری از دیگران

به توصیه‌های افراد تاثیرگذار توجه کنید. از شنیده‌ها، راه کارها و تاکتیک‌های آن‌ها در کارهایتان استفاده کنید.

➤ اختصار گویی

کارکنانی را که می‌خواهید تحت تاثیر قرار دهید، اغلب پر مشغله‌ترین افراد هستند و وقت زیادی برای شنیدن توضیحات یا خواندن اطلاعات بیشتر ندارند. تحقیق کنید و کاملاً آماده باشید، اما با صراحت و به سرعت در مورد مفروضات، تفاوت واقعیت‌های موجود و مطلوب و هدف اظهار نظر کنید و از سه استراتژی G استفاده کنید.

مرور نتایج:

زمان‌هایی را که صرف غلبه کردن بر مخالفت‌ها و اعتراض‌ها کرده اید را به خاطر داشته باشید و نیز اوقاتی را که موفق به انجام این کار نشدید را به یاد داشته باشید. عبارات، بحث‌ها و استراتژی‌ها اثر بخش و بی نتیجه را ثبت کنید. هر مانعی را نمی‌توان برطرف کرد، اما با توجه به جزئیات قطعاً می‌توان اعتراض‌ها و مخالفت‌ها غلبه کرد.