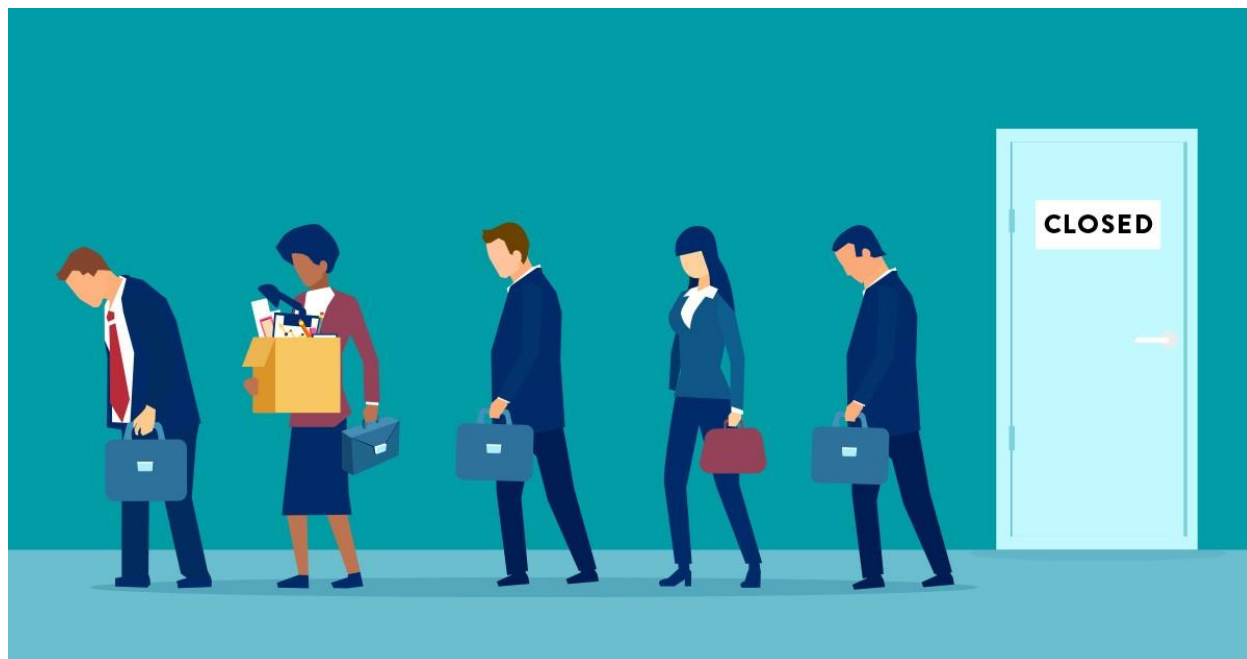


کارا ماشین آرنا

مدیریت بعد از تعدیل نیرو

خرداد 1405 - نازنین شوندی



تجربه ای ناخوشایند

سازمان شما به تازگی یکی از ناخوشایند ترین اتفاق ها را تجربه کرده است و از شما به عنوان مدیر انتظار می رود دوباره قطار کسب و کار خود را بعد از این اتفاق روی ریل خود برگردانید. چگونه می خواهید نیروهای خود را بعد از این شوک بزرگ به حالت قبلی برگردانید؟

همان قدر که بد به نظر می‌رسد...

شما اولین سازمانی نیستید که این اتفاق را تجربه می‌کند و آخرین نفر هم نخواهید بود. تعدیل نیرو و اتفاق‌های بزرگ این چنین دیگر در دنیای کسب و کار غیرعادی و عجیب نیست. این مدیرها هستند که باید به سرعت خود و افراد سازمان را با تغییرات جدید وفق دهند.

افراد و سازمان‌ها با تغییرات جدید کنار می‌آیند و با واقعیت به تدریج رو به رو می‌شوند. نه تنها زندگی ادامه دارد، بلکه بسیاری از افراد بعد این اتفاق‌ها شکوفا می‌شوند و با موفقیت سر از این چالش در می‌آورند. به نظر می‌رسد ضرب المثل "خدا گر ز حکمت ببندد دری به رحمت گشاید در دیگری" درست باشد!

چیزی که با آن رو به رو هستید...

برای افرادی که با تعدیل شدن رو به رو می‌شود اتفاقی بسیار عاطفی و شخصی است. بسیاری از مدیران بر این باور هستند که کسانی که از تعدیل شدن جان سالم به در می‌برند احساس آسودگی می‌کنند و حتی شکرگزار هستند که توانستند شغل خود را نگهدارند. این ممکن است از جهاتی درست باشد، اما بسیاری هستند که وارد شوک پس از اتفاق می‌شوند.

ممکن است عجیب به نظر برسد اما برخی افراد که تعدیل نشده‌اند به اندازه افرادی که شغل خود را از دست داده‌اند حس ناخوشایندی را تجربه می‌کنند...

افرادی هستند که "احساس از دست دادن" را به خوبی تجربه می‌کنند مخصوصاً بعد اینکه شاهد ترک کردن همکاران و دوستان خود از کار بودند. این حسی شبیه از دست دادن یک چیز مهم در زندگی است و مانند تمامی غم‌ها به زمان زیادی برای کنار آمدن نیاز دارد.

یک مدیر با تجربه و خوب همدلی و دلسوزی خود را برای کنار آمدن نیروهای خود نشان می‌دهد و حس خوش بینی و امیدواری را به آن‌ها تزریق می‌کند. در اینجا سه مرحله وجود دارد که بتوانید دوباره به کسب و کار خود جانی دوباره دهید...

پایان

افراد سازمان باید بدانند که این اتفاق برگشت پذیر نیست و به پذیرش واقعیت برسند. سازمان های سنتی و روش های آن ها دیگر دوران خود را تمام کرده اند. سپری شدن زمان مورد نیاز برای پذیرش این غم منطقی است اما در نهایت باید از آن گذر کرد و به زندگی ادامه داد.

تغییرات

زمانی میان رها کردن گذشته و آشنایی با آینده وجود دارد که این زمان اغلب دارای سردرگمی، ناراحتی و استرس زیاد است. برخی از نیروهای شما حتی ممکن است تا زمانی که به حال قبلی خود برگردند احساس بی کفایتی کنند. این همان برهوتی است که مدیران در آن نقش رهبری را ایفا می کنند تا سازمان خود را به حالت قبلی موفق خود برگردانند.

شروع دوباره

در زمانی که افراد بالاخره با شرایط جدید کنار می آیند و به روال قبلی خود باز می گردند، ساختار جدیدی در سازمان شکل می گیرد و حس "عادی بودن" بار دیگر آشکار می شود. روش های قدیمی به فراموشی سپرده می شوند و روش های جدید تبدیل به انتظارات می شوند. افراد دوباره احساس شایستگی و اعتماد به نفس می کنند.

نکاتی برای مدیریت بعد از تعدیل نیرو

توجه داشته باشید که تعدیل نیرو یا هرگونه تغییر چشمگیری با واکنش های عاطفی همراه خواهد بود. در بسیاری از موارد، افراد احساس قربانی بودند می کنند و قبل از اینکه به روال سابق خود باز گردند نیاز به زمان برای گذر از غم خود دارند.

در هر گروهی انتظار داشته باشید 70 تا 80 درصد افراد احساس بی تفاوتی داشته باشند و فقط ناظر باشند تا ببینند چه خواهد شد. این ها همان افرادی هستند که نیاز به رهبری دارند. 10 تا 15 درصد باقی مانده افراد آشکارا خصمانه رفتار می کنند یا مخفیانه در برابر تغییرات کارشکنی می کنند و سعی می کنند اوضاع را به روال قبلی برگردانند. مابقی افراد اما فعالانه به شما کمک می کنند. این افراد را مسئول دیگران قرار دهید.

سعی کنید در برابر تغییرات خوش بین باشید و این حس را تا جای ممکن بروز دهید. آسیب ها و دردی که در حال وقوع است را انکار نکنید بلکه نقاط مثبت را پیدا کنید و بر آن ها تمرکز کنید و هرگز روی فقدان ها و نقاط منفی تاکید نکنید. انتقاد و عیب جویی را به حداقل برسانید و هر موفقیتی را، هر چقدر کوچک جشن بگیرید.

چشم اندازی از آینده ایجاد کنید که افراد را به سمت خوش بینی سوق دهد چرا که داشتن تصویری واضح و قابل فهم برای افراد ضروری است. کار های گروهی ایجاد کنید. این حس را در افراد ایجاد کنید که ما همه در این موقعیت باهم هستیم و برای موفقیت به همدیگر نیاز داریم. تصدیق کنید که مشارکت همه ضروری است و همه نظرات ارزشمند هستند. بحث های گروهی را تشویق کنید و اجازه دهید افراد آزادانه نظرات خود را ابراز دهند. در اختیار قرار دادن وعده های غذایی یا حتی یک سبد کلوچه می تواند باعث ایجاد حس آرامش شود و یخ را بشکند. کاری کنید که افراد شوخی کنند و با هم بخندند.

در مورد واقعیت ها و اتفاقات آینده صادق باشید. در صورتی که تعدیل نیروهای شما به پایان نرسیده باشد این جزئیات را با افراد سازمان در میان بگذارید. برخی اوقات بی خبری بدتر از خبر نداشتن است.

یک رهبر همدل بودن بسیار بهتر از یک رهبر سفت و سخت و مستبد است. تلاش خود را صرف مربیگری و تشویق افراد برای پر کردن شکاف بین قدیم و جدید کنید. به هر موفقیتی پاداش دهید و اجازه دهید افرادی که سریع تر سازگار شدند، الگویی برای افراد در حال تقلا باشند.

منبع: <https://hr.uoregon.edu/sites/default/files>