

مدیریت گذار

ترجمه: مهشید بیزدان پناه

منبع: مجله QUALITY PROGRESS, APRIL 1997

که دقیقاً مشخص شده‌اند انگشت می‌گذارند تا جلو تحریب و از هم پاشیدگی گرفته شود. هرچند این فعالیتها به نظر حساب شده و سنجیده می‌رسد لیکن غالباً نتایج سورونظر را بدست نمی‌دهند.

صرف‌نظر از اینکه کجا و چگونه تغییر رخ می‌دهد، نهایتاً نحوه برداشت است که نتایج را تعیین می‌کند. در تصور عمومی، تغییر رخدادی منفی تلقی می‌شود. ولی علیرغم ظاهر تهدیدآمیز آن، واقعیت این است که تغییر موقعیت مناسب برای رشد و ترقی بوجود می‌آورد. تصور عمومی دیگری، تغییر را در دنیای کنونی بسیار پیچیده‌تر از گذشته می‌داند. معلوم نیست این مسئله تا چه حد درست باشد ولی این اطمینان وجود دارد که با اطلاعات دقیق‌تر و ارتباطات وسیع تر کنونی، مردم نسبت به تغییراتی که در اطرافشان رخ می‌دهد بسیار هشیار و آگاه هستند. اما در کنار این آگاهی، پذیرش و درک طبیعت و خصلت تغییر نیز باید وجود داشته باشد.

واقعیت دوم: تغییر هرگز ثبات و پایان ندارد. غالباً تغییر مانند نقشی بر سنگ دیده می‌شود - ثابت و پابرجا - ولی واقعیت امر چنین است که «تغییر» بطور دائم در حال دگرگونی است. دگرگونی دائم تغییر، برای شرکتها بیکار هنگام روپوشدن با مسائل تازه، از راه حل‌های گذشته استفاده می‌کنند، مسائل بزرگی بوجود آورده است. اگر راه حل‌هایی در گذشته کاربرد داشته‌اند، دلیل این نیست که به شرایط امروزی کسب‌وکار پاسخ نهند. مثلاً زمانی که استفاده از INTERNET تغییرات شگرفی را در مجموعه امکانات کار با کامپیوتر ایجاد کرد، قهرمان، زیرا پاسخگویی اش برای این تغییر بسیار نامناسب و ناکافی بود.

این دو واقعیت برای کسب‌وکار امروزه چه مفهومی دارد؟ واقعیت‌های دوگانه فوق شرکتها را بر آن می‌دارد تا به تغییر بعنوان نیروی محرك پویایی که می‌باشد با فعالیت‌های پویانیز همراه شود بنگرند. امروزه مدیریت کارا و بهره‌ور اساساً با مدیریت موثر تغییرات متراوف گشته است.

شرایط کسب وکار دهه گذشته را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ مسلماً ارائه یک توصیف همه جانبه مشکل است، ولی با مرور رخدادهای مهم این مدت، می‌توان مراحل مختلف کسب وکار را یادآوری کرد. مثلاً مقالاتی نظیر:

(FORTUNE, 1993)

AUG.23, 1993)

(INDUSTRY WEEK, 1994)

MAY 16, 1994) THE CREATIVE ORGANIZATION

(BUSINESS WEEK, 1995)

SEPT. 11, 1995)

«چگونه خود را سازگار نماییم»

(ECONOMIST, APRIL 6-12, 1996)

و سایر مقالاتی که در این زمینه به چاپ رسیده، حاکی از آن است که تغییرات مداوم شرایط کسب وکار، رشد و تعالی سازمانها و حتی گاهی وجود برخی از آنها را به مبارزه می‌طلبند. این تغییرات همه سازمانها را - نه به گونه‌ای یکسان - تحت تاثیر قرار داده است. چنانچه بعضی از سازمانها متحمل خسارات قابل توجهی شده‌اند درحالی که گروهی دیگر پیشرفت کرده‌اند.

همانطور که تاثیر تغییر بر شرکتها متفاوت بوده، عکس العمل آنها نیز نسبت به تغییر متفاوت بوده است. بعضی از شرکتها فعالیت‌های آگاهانه و هدفداری - مانند مهندسی دوباره - به قصد واردشدن در میدان رقابت، انجام داده‌اند، عده‌ای دیگر بر عکس از جایی که هدف حملات رقیب بوده‌اند عقب‌نشینی کرده و تسلیم شده‌اند.

شرکتها در هر مقیاس و هر رشته صنعتی که باشند در معرض برخورد با واقعیت‌های جدیدی قرار گرفته‌اند که مفاهیم معمول کسب وکار را درهم شکسته است.

در شرایط کنونی شرکتها با دو واقعیت اساسی و برجسته روپرتو هستند.

واقعیت اول: همه چیز بستگی به چگونگی پرداشت دارد. زمانی که مسئله تغییر پیش می‌آید، اغلب شرکتها روی شناخت منطقی فعالیت‌هایی

5 - GAMILLUS, J.C., STRATEGIC PLANNING AND MANAGEMENT CONTROL (LEXINGTON, MASS. D.C. HEATH & CO, 1986):

1-CUSTOMERS,

2-GOVERNMENTS,

3-SHAREHOLDERS,

4-COMMUNITIES,

5-COMPETITORS,

6-CREDITORS,

7-EMPLOYEES/LABOR UNIONS,

8-SPECIAL INTEREST GROUP,

9-SUPPLIERS,

10-TRADE ASSOCIATIONS.

6 - KELLY KEITH J., "COCA-COLA SHOWS THAT TOP-BRAND FIZZ", ADVERTISING AGE, JULY 11, 1994.

7 - FITZGERALD, "LION IS NEW KING OF LICENSING JUNGLE", ADVERTISING AGE, JULY, 1994.

8 - RAYNER BRUCE, "DRESSING UP THE PACKAGE", ELECTRONIC BUSINESS, MARCH, 1997.

9 - AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. (AMA)

10 - همان مرجع ردیف اول صفحه ۷۰
11 - روش تحلیلی پارتی (PARETO) از ابزار اصلی بهبود کیفیت در سازمانهاست و طی آن عوامل برحسب اهمیت مورد دسته‌بندی قرار می‌گیرد این روش در اغلب کتابهای مرجع مربوطه ذکر گردیده و برای مثال می‌توان به کتاب زیر مراجعه کرد:

OAKLAND JOHN S., TOTAL QUALITY MANAGEMENT, (BUTTRWORTH HEINEMANN, 1995, 10TH EDITION).

12 - KOTLER PHILIP AND ARMSTRONG GARY, PRINCIPLE OF MARKETING, (PRENTICE HALL, 1996,) 7TH EDITION.

13 - ماتریس دیاگرام یکی از هفت ابزار جدید طراحی برنایی کیفیت است که به مظنه نمایش شدت همبستگی بین دو مجموعه عوامل مرتبط به کار برده می‌شود به توضیح ردیف ۱۱ مراجعه کنید.
14 - AKER DAVID, MANAGING BRAND EQUITY, (FREE PRESS, 1991).

15 - مرجع شماره ۱ صفحه ۶۳۹ - تعریف AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA).

16 - HIMETSTEIN LINDA, "WEB ADS STARTS TO CLICK", (BUSINESS WEEK, OCTOBER 1997), P.55.

17 - COEN ROBERT J. "AD GAIN 5.2% IN 93 MARKS DOWNTURN, END" ADVERTISING AGE, MAY 2, 1994.

18 - همان مرجع ردیف ۱۶ صفحه ۵۲

قرارگرفتن در مقابل انتخاب بد یا بدتر زمانی پیش می‌آید که شرکت از عهده رهبری تغییر برینامه و در تیجه تغییر شرکت را رهبری کند. این طور که DARLY-CONNER در کتابش به نام «مدیریت با سرعت تغییرات» می‌گوید: راز تسلط بر تغییر در مراحل بالاتر این نیست که پدال گاز را بیشتر فشار بدهیم. روشهای گذشته «مدیریت تغییر» دیگر پیشرفتی ایجاد نمی‌کند. باید برداشت خود را از تغییر و چگونگی هدایت آن عوض کنیم.

برای رهبری تغییر، شرکتها نه تنها باید فعالیت‌های خود و چگونگی انجام آنها را روشن سازند بلکه لازم است نسبت به عکس العملی که کارکنان درقبال این تغییرات نشان خواهند داد نیز زمینه‌ای است که:

- هم دوره گستار، ویژگیها و استراتژیهای خاص خود را دارد.
- شناخت نگرانیهای حاصل از تغییرات موجبات ارتباط صمیمی با کارکنان را فراهم می‌کند.
- مدیران باید حرنهای کارکنان را بشنوند.

کار نیز حساب می‌کنند. برای افراد بسیاری «کار» همیشه ای است که:

- هویت خود را باز شناسند. ساختار موجود در نظام کار به افراد هویت و نیز زمینه‌ای برای شناخت خود می‌دهد. وقتی افراد با کار روبرو هستند می‌دانند چه کاری را چگونه انجام دهند، به عبارت دیگر نفس خود را می‌دانند، فرق نمی‌کند مسئول اطلاعات، مهندس و یا رئیس باشند. هویت شخصی حال از همکاری و برقراری ارتباط در محیط کار، در کاهش شبکه ایهامی؛ که توسعه اجتماع تنیده می‌شود کمک می‌کند.

در زندگی خود ثبات بوجود آورند. برای گروهی از افراد که تعدادشان رویه افزایش است، پایه‌های ثبات گذشته - فامیل، ملت، تزاد... به مرور فرومی‌ریزد. ساختار کار غالباً از یک جهت به برقراری ثبات کمک کرده و از طرف دیگر عدم اطمینان و اضطراب حاصل از دنیای پرتنش و غیرقابل پیش‌بینی را کاهش می‌دهد.

● روحیه خود را ارضاء کنند. روحیه و ذوق افراد با کار ارضاء می‌گردد. اینجاست که افراد احترام، عزت نفس و شناخت مناسبات کاری را درمی‌یابند.

هنگام تغییر، دو عنصر اصلی که معرف محیط کار است الگوهای روزانه کار و شبکه‌های حاصل از مناسبات کاری را تحت تاثیر قرار می‌دهد، تغییر در الگوهای روزانه کار و مناسبات کاری بهنوبه خود کارکنان را در زمینه ساختار اجتماعی و روانی منثار می‌سازد. از این نظر تغییر غالباً نوعی تهدید به حساب می‌آید. کارکنان نگرانند مبادا بخشی از ساختار کاری که تامین‌کننده آنهاست را از دست بدهند. آنها نمی‌خواهند جزیره آرامشی که با هویت، غرور و شایستگی خود طی سالها ساخته‌اند نابود شود. درحالی که آرامش، خود مسئله ساز است؛

قبل از اینکه درباره مدیریت گذار بحث کنیم بهتر است به تشریح این امر که چرا گذارها لازم و در بیشتر موارد مشکل هستند، بپردازیم. همانگونه که اشخاص بهمنظور سازگاری با محیط‌زیست خود، ساختمانهایی با معماری‌های خاص بنا می‌کنند، کارکنان نیز ساختارهای اجتماعی و روانی خاصی جهت سازگاری با محیط کار خود بنا می‌کنند. هرچند پاداش‌های اقتصادی کار انگیزه مهمی هستند، با این حال بسیاری از مردم روی ارضای روانی و اجتماعی

تاثیرات روانی تغییر روی کارکنان بسیار مخرب تر است، زیرا یک تغییر در ساختار کاری از راههای گوناگون افراد را تحت تاثیر قرار می‌دهد. بطور مثال DAVID NOER در کتاب «درمان کدورتها» تاثیرات چنین تغییراتی را روی بیماری و عوارض روانی بیان می‌کند SAMUEL CULBERT و JOHEN MC DONOUGH در کتاب «جنگ پنهان» چنین اشاره می‌کنند: «تغییرات، چه بزرگ و چه کوچک، در تحمیل خسارات و تلفات فزاینده، تاثیر زیادی دارند. همه روزه به سمت جنگی نامراعی پیش می‌رویم. نبردهایی می‌کنیم که از درگیر بودن در آن بسی خبریم. بسیار می‌فهمیم سرای چه می‌جنگیم و بدلتر از همه، بعضی از بهترین دوستانمان به دشمنان ما تبدیل می‌شوند. روز کاری معمولی ما بصورت دفتر رفتن، نشستن در جلسات، مکالمه تلفنی - بیشتر صحبت با مردم - می‌گذرد، با این حال با جسم و روحی نبرد کرده و دلتنگ به خانه بر می‌گردیم. گویا بوسیله یمب نوترونی مورد حمله قرار گرفته باشیم - ساختمانها دست نخورده، لیکن انسانها کشtar دست‌جمعی شده‌اند».

همانطور که تغییر ممکن است برای کارکنان مخرب باشد، سکون نیز شرکت را در مخاطره قرار می‌دهد. بنابراین، رمز تغییر موقیت‌آمیز در این است که: هر چیز جدیدی که برقرار می‌سازیم حال کارکنان را در نظر بگیریم.

مراحل گذار

بعضی افراد در هدایت و پیشبرد تغییر دچار مشکل می‌شوند، زیرا تغییر را از جنبه متداول دوره عمر یعنی شروع، وسط و پایان بررسی می‌کنند. درحالی که وقتی به تغییر از زاویه گذار بنگریم سلسله رویدادها به گونه‌ای دیگر دیده می‌شوند. از این نمونه ELIZABET KUBLER-ROSS در کتاب «در مرگ و مردن» سلسله رویدادها را به عنوان فازهای انکار، عصبانیت، چانه‌زن، انتظاً/نمی و پذیرش/پیشروی توصیف می‌کند. WILLIAM BRIDGES در کتاب خود به نام «گذارها» ترتیبی نسبتاً متفاوت دارد: مراحل پایانده‌ی، بی‌تفاوتی و بنیان‌سازی‌های نوین. هرچند در برخورد اول این دو رویکرد متفاوت به نظر می‌آید، ولی در واقع نظرات BRIDGES - ROSS و KUBLER-ROSS شباهت زیادی دارند: این دو در وجود یک مرحله شروع در پایان هر تغییر اشتراک نظر دارند

بنابه گفته CHARLS SMITH، نایب رئیس CHASE MANHATAN BANK

نیروی انسانی با تاکید و تمرکز عده باید بر ساختن آنچه قصد برقاریش را دارید باشد، نه مبارزه با مقاومت‌هایی که می‌شود. تمرکز بر نکات مثبت باعث ارتباط باز با کارکنان، شناخت نگرانیهای حاصل از تغییرات و ایجاد شبکه اطمینان می‌گردد.

فعالیت‌های توصیه شده از این قرار هستند:

- برای شنیدن حرفهای کارکنان وقت بگذارید و به این وسیله دلواپسی صمیمانه خود را نشان دهید؛
- دلیل تغییرات و این دوره آشفته را تاحد امکان روشن سازید؛
- به کارکنان خاطرنشان کنید که همه، این دوره مشوش و ناراحت‌کننده را طی می‌کنند؛
- تغییرات اضافه شده را از نظر تعداد و وسعت به حداقل برسانید؛
- با برقراری ارتباط از طریق جلسات غیررسمی دوره‌ای و یا حتی کفراسهای ویدئویی جریانات عادی را جایگزین ساختار از دست رفته کارکنان کنید؛
- از مخاطره نهارسید و تفکرات غیرهمگرا را پس نزند.

شرکتها در طی این دوره می‌توانند به یمن برقرار نبودن مقررات و قیدهای معمول به پنهانی ترین معدن طلای کارکنان نسبت بزنند. فعالیت‌های مسیریابی مجدد می‌تواند مانند یک ماشین جوچه کشی درجهت خلاقیت و آموختن عمل کند بطوری که گذار از شرایط موجود به واقعیت‌های تو را هم آسان سازد. در پایان دوره مسیریابی مجدد، کارکنان تجدیدحیات، فعالیت و تمرکز یافته‌اند. آنها تغییرات را پذیرفته و گاهی حتی به تجربیات زندگی در طی این دوره ارج می‌نهند.

دوره آغازسازی

در دوره آغازسازی، کارکنان از واقعیت‌های جدید کار روزانه و مناسبات جدید خود استقبال می‌کنند. درواقع آنها جزیی از کل محیط جدید می‌شوند. چنین احساس می‌کنند که گویا از تاریکی و ابهام بیرون آمده‌اند. دلیل تغییرات را فهمیده و به آنها متهم شده‌اند. بطورمثال کارکنان WHIRPOOLS، BENTON HARBOR واحد MI هنگام برقراری تغییرات متعدد، بسیار شکاک بودند، درنهایت نه تنها کارکنان بخشی از

گردند، با مرحله عدم اطمینان و سردرگمی روپرتو می‌شوند که بالاخره به مسیر جدید ختم می‌گردد. از دیدگاهی عینی، دوره مسیریابی مجدد، «همگام با زندگی پیش رفت» توصیف می‌شود. لیکن حقیقت این است که بیشتر کارکنان آن را «دوره بی‌متضای بودن» تلقی می‌کنند. درواقع موقعیت خاصی است که تنها افراد محدودی آن را می‌شناسند. تجربه عمومی از این دوره چنین است که: یک روز همه چیز از هم گسیخته و بی‌سامان به نظر می‌رسد درحالی که روز بعد، زندگی به شکل عادی جریان می‌یابد و ما متحیر می‌شویم که چه تصوراتی از مشکلاتمان داشتیم. زمانی که قیدها و مقررات متداول دیگر وجود ندارد، شرایط اضطراب آور و نگران‌کننده می‌شود. در مرحله مسیریابی مجدد به دلیل اینکه مقررات سابق که می‌توانست به موقوفیت منجر شود دیگر کاربرد ندارد، کارکنان عموماً خود را دست و پا بسته می‌باشند زیرا مقررات جدید نیز هنوز برقرار نشده که برمنای آن بتوانند یک ارزیابی قابل انکاء نسبت به پیکارشدن آنها باشند. از اینکه این تغییرات به پیکارشدن آنها بیانجامد نگران هستند و می‌گویند: «ما در واقع اینجا نیستیم، ولی هنوز هم نرفته‌ایم». در چنین شرایطی استراتژیهای مدیریتی موثر برای کمک به کارکنان بیشتر بر نکات مثبت تاکید دارد.

مرحله رهاسازی (مرحله عدم اشتغال)

مرحله اصلی فرایند گذار در پایان راه قدیمی رخ می‌دهد، و آن پذیرش پایان یافتن انجام کارها به سبک پیشین و رهاساند از دست حقایق گذشته است. دوره عدم اشتغال بطور معمول زمانی شروع می‌شود که فردی واقعیت شرایط تغییر را نهاید. بدعنوان نمونه: بازسازی صنایع فضایی در کالیفرنیا سبب شد کارکنان بسیاری وارد مرحله عدم اشتغال بشوند. تعداد زیادی از این افراد عکس العمل کلاسیک یعنی ناباوری، انکار و احساس ناراحتی و عصبانیت را نسبت به تغییرات نشان می‌دادند.

برای عبور موقوفیت آمیز از مرحله عدم اشتغال (رهاسازی) باید بگذاریم واقعیت قدیمی بررود و واقعیت جدید، پذیرفته شود.

«CARLA O'DELL» کیفیت آمریکا چنین بیان می‌کند: «اگر افراد آمادگی روبرو شدن با تغییر را نداشته باشند؛ تغییر ساختاری، تاثیرات مورد نظر را به وجود نمی‌آورد». در این مورد «استراتژیهای مدیریتی موثر» بر کمک به کارکنان جهت شناخت و درک شرایط تغییر، به وسیله ارائه اطلاعات روشن و واضح که یاری دهنده آنها در تغییر برداشتن و بستن محترمانه پرونده گذشته باشد تاکید دارد.

اقدامات زیر در این مورد توصیه شده است:

- تغییرات در جریان را ضمن ارتباطات شخصی خود به گونه‌ای قابل درک مطرح کنید؛
- تکرار اطلاعات برای اطمینان از شنیده و فهمیده شدن آنها؛
- شناسایی مشکلات حاصل از تغییر؛
- به منظور رسیدن به درک مشترک راجع به منطق تاثیرات خاص تغییر، مکالمات دوطرفه را تشویق کنید؛
- برای پایان دادن به عملکردهای گذشته مراسمی آبرومندانه همراه با تشکر و تقدیر برگزار کنید.

(فاز عدم اشتغال)، و بجائی دوره میانی از دوره عدم اطمینان و آشفتگی (مسیریابی مجدد)، قبل از ورود به موقعیت جدید (فاز آغازسازی) نام می‌برند. هر دوره گذار خصلتهای ویژه‌ای دارد و استراتژیهای متفاوتی، برای عبور موقوفیت آمیز از آن لازم دارد.



- کارکنان باید دریابند که تغییر یک اتفاق داخلی است نه رخدادی تحمیل شده از بیرون.
- اگر مدیران موقع دارند کارکنان مصالح آنها را ارج نهند، باید نشان دهنده که آنها نیز دلیستگی‌های کارکنان را مدنظر دارند.

مرحله مسیریابی مجدد

زمانی که کارکنان از واقعیت‌های گذشته رها

فرایند تغییر شدند بلکه آغازگر تغییرات نیز خود آنها بودند.

موقیت به سرعت با افزایش تولید و کیفیت همراه می‌گردد. مسئله مهم دوره آغازآسازی، شرکت دادن کارکنان در فرایند تغییر است.

لازم است تغییر به عنوان رخدادی داخلی تلقی گردد، نه حادثه‌ای تحمیل شده از بیرون. همانطور که KARIN KOŁODZIEJSKI، مدیر منابع انسانی در TEKTRONIX، گزارش می‌دهد، «بیشتر اوقات ما سعی می‌کیم افراد را قانع کنیم که تغییر به مرور بهتر می‌شود. در حالی که باید سعی کنیم آنها را به درون فرایند قابل رویت وارد کنیم». انجام چنین استراتژیهای مسیدریتی موثری مستلزم محکم کردن ساختارهای نوین است، با تامین مهارت‌های لازم و شناخت پیشرفته در گذار از قدیم به جدید می‌توان به کارکنان در ایجاد انتظام با شرایط جدید پاری رساند.

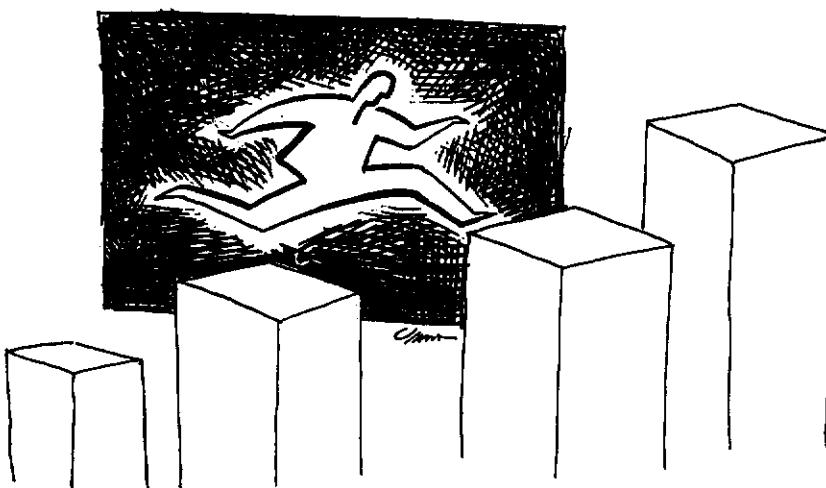
فعالیتهای توصیه شده از این قرار است:

- کارکنان را باید در ساختن آینده مشارکت داد؛
- دیدگاه نوین و هر آنچه برای حصول به آن ضروریست باید به بحث و گفتگو گذاشته شود؛
- به منظور توانآسازی کارکنان در پاسخگویی به انتظارات جدید، باید دوره‌های آموزشی تدارک دید؛
- پیروزیهای مقطعي بايد بلاfacile جشن گرفته شود، تابع گراش داده شود تا اعتماد به نفس و شجاعت لازم تامین گردد.

مدیریت گذار شیوه رهبری نوینی را می‌طلبید غالباً گفته می‌شود، موقع شدن در شرایط جدید کسب وکار جهانی نیازمند شیوه مدیریتی متفاوت است و چون این شرایط جدید نیز به نوبه خود دگرگون خواهد شد، شیوه جدیدی از مدیریت برای هدایت این تغییرات لازم است.

STANLY DAVIS در کتاب خود به نام «تعالی آینده» نقش مدیریت را از زاویه جالبی معروفی می‌کند: «تتها راهی که مدیران سازمانها می‌توانند از اینجا (سازمان فعلی) به آنجا (اهداف استراتژیک) برسند این است که از مقطع زمانی ای که فرض می‌شود اکنون در آنجا هستند - که این حتی قبل از اینکه اتفاق بینند تعیین می‌شود - رهبری کشند». این موضوع در نخستین بار خواندن غریب و نامفهوم می‌آید.

عملکرد حرفة‌ای مدیران گذشته که تعبیر درستی از کسب وکار خود داشتند و پاداش آن را



- بجای منصب‌ها روی علایق افراد تاکید کنید. افراد وقتی حس کنند درک می‌شوند، بالطبع بهتر گوش می‌دهند. گرایش عمومی افراد بر این باور است که؛ کسانی که آنها را می‌فهمند مردم باهوش، همفکر و دلسوز آنها هستند و عقایدشان ارزش شنیدن را دارد. بنابراین اگر مدیران می‌خواهند کارکنان مصالح آنها را در نظر بگیرند؛ آنها نیز باید دلستگی‌های کارکنان را مدنظر قرار بدهند.

- توقع نداشته باشید که دیدگاه معجزه کشد. در بهترین حالت دیدگاه به عنوان اصول هدایت کننده تغییرات بکار می‌آید.

- با شناخت شرایط، انعطاف‌پذیر باشید. مدیران می‌بایست برای حفظ ارزش‌های غیرقابل جایگزین کارکنان آمادگی تغییر مناسب تغییر را داشته باشند. مدیران باید فوائد واقعی، هم‌سطح، عینی، و پایه‌ای را ایجاد و ترویج کنند.

- در نظر داشته باشید افراد در مقابل تغییرکردن مقاومت نمی‌کنند بلکه در مقابل تغییر داده شدن مقاومت می‌کنند. تغییر یافتن برای افکار و همچنین احساسات قبلی افراد نوعی مبارزه به حساب می‌آید. تغییر زمانی موقیت‌آمیز می‌شود که ظرفیت پذیرش انتقاداتی که در اطراف آن پدید می‌آید نیز وجود داشته باشد. پروراندن افرادی تا این حد وفادار و صادق معمولاً از عهده منطق به تنهایی برنمی‌آید. در محیطی هم که ترس بر روابط حکم‌فرمایست امکان‌پذیر نیست.

در خصلت بنیادی هدایت کردن تغییر، برای تداوم ترقی همه جانبه در محیط کسب وکار امروز، امری حیاتی است. شرکتهایی که خصلت پویای تغییر را درک کرده و تغییر و گذار را هدایت کنند، رهبران آینده بازار تجارت خواهند شد. □

هم دریافت کردن، بطور قائم‌کننده‌ای مستقل می‌گشت و حتی در مواردی کارکنان به سمت نقطه مورد نظر هل داده یا کشیده می‌شدند. با چنین جهت‌گیری یعنی «دستور - بازرگانی» قصد رهبران این بود که با ایجاد فشار کافی کارکنان را به سمت مسیر موردنظر به حرکت ودادشته و نتیجه لازم را بگیرند مهم نبود چه خسارتهای روحی و جسمی در این راه دامنگیر کارکنان می‌شد.

شرایط کسب وکار نوین در هر حال نیازمند گونه‌ای متفاوت از مدیریت است. در اینجا رهبری یعنی تعیین دیدگاه، نیروپخشی به کارکنان، انتقال موثر اطلاعات اساسی و زمینه‌سازی برای حرکت افراد در امتداد مسیرهای چندگانه‌ای که به اهداف شرکت متنهی می‌گردد. بنابراین، کیفیت‌های تغییریانه برای مدیریت موثر شامل نکات زیر است:

دستور - بازرگانی از اینه مسیرهای چندگانه هم هدف هل دادن و کشیدن زمینه‌سازی فشار نیروپخشی محافظه کاری شجاعت و مخاطره

نایاب چشم‌بسته به محیط جدید پانهاد. عده‌ای که قبلاً این راه را طی کرده‌اند جمع‌بندیهای مفیدی دارند:

- طبیعت ارتباطات را در نظر بگیرید. اگر مسائلی وجود دارد، باید وجود آنها را اعلام کرد. انکار یا مشیت جلوه دادن اخبار منفی به هیچ وجه توصیه نمی‌شود.