

رهبرانی که با موفقیت کسب و کار خود را متحول می‌کنند، هشت کار را صحیح و با ترتیب درست انجام می‌دهند.

# رهبری تغییر

## چرایی شکست تلاش‌های تحول آفرین

جان کاتر\*

ترجمه فضل اله امینی و مریم شکوهی

می‌دهیم، گویی از قبل با آن آشنایی داشته‌ایم.

مقدمه:

در طول دهه گذشته، روی بیش از صد شرکت مطالعه کردم که سعی داشتند به شکلی تحول پیدا کنند تا به رقیبانی بسیار قدرتمند تبدیل شوند. این شرکت‌ها انواع گوناگونی داشتند از جمله سازمان‌های بزرگ (مانند فورد) و سازمان‌های کوچک (مانند لندمارک کامیونیکیشنز)، شرکت‌های آمریکایی (جنرال موتورز) و غیرآمریکایی (بریتیش ایرویز)، مؤسساتی که در شرف ورشکستی بودند (ایستون ایرلاینز) و آنهایی که درآمد خوبی داشتند (بريستول مایراسکویب). هر یک از شرکت‌ها برای تغییر، روش خاصی از جمله مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد، بهینه‌سازی اندازه شرکت، تغییرات فرهنگی و تحول بنیادین شرکت را تجربه کرده بودند. اما تقریباً در تمام موارد، هدف یکسان بود: ایجاد تغییرات بنیادین در چگونگی انجام کسب و کار به منظور کمک به سازگاری با محیط بازار جدید و چالش‌آور.

تعدادی از این تلاش‌ها بسیار موفق بودند. تعدادی

هدایت تغییر شاید آزمون نهایی رهبری باشد: هیچ کسب و کاری نمی‌تواند در دراز مدت باقی بماند، مگر خود را نوسازی کند. اما افرادی که بیش از همه از تغییر تأثیر می‌گیرند، یعنی کسانی که در سنگر کسب و کار هستند، به شدت در مقابل تغییرات زیربنایی مقاومت می‌کنند. در نتیجه، رهبری تغییر، فوق‌العاده مهم و بسیار مشکل است.

در این مقاله، هشت عامل بنیادین موفقیت معرفی شده‌اند: از ایجاد حالت اضطرار فوق‌العاده گرفته تا میسر کردن پیروزی‌های کوتاه مدت و در نهایت تغییر فرهنگ شرکت، شاید هنگامی که این مقاله را می‌خوانید مطالب آن به نظرتان آشنا بیاید، تا حدی به این علت که واژه‌های مورد استفاده دکتر کاتر وارد فرهنگ واژگان کسب و کار شده و تا اندازه‌ای به این دلیل که بازتاب وضعی است که ما در سازمان با شرکت خود می‌بینیم و بلافاصله آن را تشخیص

تا این اطلاعات، به خصوص اطلاعات در زمینه بحران‌های موجود، بحران‌های احتمالی و فرصت‌های مهم را به شکلی چشم‌گیر و گسترده به همکاران دیگر انتقال دهند. گام اول بسیار مهم است، زیرا آغاز هر برنامه تحول آفرین به همکاری فوق‌العاده افراد بسیاری نیاز دارد. افراد، بدون آگاهی و انگیزه کمکی نمی‌کنند و تلاش‌ها به جایی نمی‌رسد.

گام اول در مقایسه با دیگر مراحل فرآیند تحول، به نظر ساده می‌رسد، اما چنین نیست. بیش از پنجاه درصد شرکت‌هایی که من آنها را تحت نظر داشته‌ام در همین گام اول شکست خوردند، دلایل این شکست چیست؟ گاهی اوقات مدیران نمی‌دانند بیرون راندن افراد از گوشه امنشان چقدر مشکل است. گاهی از موفقیت‌های قبلی خود در ایجاد حس اضطرار با اغراق یاد می‌کنند. گاه طاقت ندارند و

می‌گویند: «مقدمات کافی است، بیایید اصل کار را شروع کنیم.» در بسیاری از موارد، احتمالات منفی، مدیران را فلج می‌کنند، برای مثال، نگران هستند مبدا کارمندان ارشد در لاک دفاعی فرو روند، روحیه‌ها افت کند، زمام وقایع از دستشان خارج شود، دستاوردهای کوتاه مدت شرکت در خطر قرار گیرد، سهم شرکت سقوط کند و بالاخره متهم شوند که باعث بروز بحران شده‌اند.

مدیریت ارشد وقتی زمین‌گیر می‌شود که تعداد زیادی مدیر داشته باشد، اما به اندازه کافی رهبر نداشته باشد. کاهش میزان خطر و حفظ کارآمدی سیستم جاری از وظایف مدیریت است. در تعریف، تحول عبارت است از ایجاد سیستم جدید که آن نیز به نوبه خود همیشه به رهبر نیازمند است. مرحله اول

هم با شکست مواجه شدند، اما اکثر آنها جایی میان این دو وضعیت و متمایل به نیمه ناموفق قرار داشتند. درس‌هایی که می‌توان از این میان آموخت، بسیار جالب توجه هستند و شاید برای بیشتر شرکت‌های فعال در محیط رقابتی کسب و کار در دهه آینده مفید باشند.

کلی‌ترین درسی که می‌توان از موارد بسیار موفق آموخت این است که فرآیند تغییر شامل مراحل است که معمولاً در کل به زمان قابل توجهی نیاز دارد. جاگذاردن برخی از مراحل و عبور از آنها، تنها سرعتی کاذب ایجاد می‌کند که هرگز نتیجه رضایت‌بخش

نخواهد داشت. دومین درس کلی آن است که اشتباهات مهم در هر یک از مراحل می‌توانند اثر ویرانگر داشته باشند، نیروی حرکت را کاهش دهند و دستاوردهایی را خنثی کنند که به سختی به دست آمده‌اند. شاید به

این علت که ما در نوسازی سازمان‌ها تجربه کمی داریم، حتی کارآمدترین افراد نیز حداقل یک بار اشتباه بزرگی مرتکب می‌شوند.

### خطای اول:

#### عدم ایجاد حس اضطرار به اندازه کافی

اکثر تغییرات موفقیت‌آمیز هنگامی آغاز می‌شوند که بعضی افراد یا گروه‌ها به خوبی وضعیت رقابتی، موقعیت بازار، گرایش‌های تکنولوژی و عملکرد مالی شرکت را زیر نظر می‌گیرند. آنها به افت درآمد در اثر انقضای یک حق امتیاز مهم توجه می‌کنند. دقت می‌کنند تا بفهمند چرا پنج سال مداوم در فعالیت اصلی کسب‌وکار خود با کاهش سود مواجه بوده‌اند، هم چنین به بازارهای نوپدیدی توجه می‌کنند که دیگران از آنها غفلت کرده‌اند، سپس راهی پیدا می‌کنند

مرحله اول در فرایند نوسازی تا زمانی که تعدادی کافی رهبر واقعی ترفیع مقام داده نشده یا استفاده نشوند، به جایی نمی‌رسد.

فرآیند نوسازی به جایی نمی‌رسد مگر تعدادی کافی رهبر واقعی ترفیع مقام داده شده یا استخدام شوند.

تحول هنگامی در سازمان آغاز می‌شود و خوب پا می‌گیرد که رئیس جدید رهبر خوبی باشد و نیاز به تغییر عمده را تشخیص دهد. اگر هدف نوسازی، کل شرکت باشد، مدیر عامل کلید اصلی است. اگر تغییر تنها در سطح بخش‌هایی از شرکت صورت می‌گیرد، مدیر کل بخش، کلید اصلی است. اگر این افراد از جمله رهبران بزرگ، جدید یا قهرمان تغییر نباشند، گام اول در دسرآفرین خواهد شد.

نتایج کسب و کاری بد می‌توانند در مرحله اول هم نعمت باشند هم نعمت، از جهت مثبت، از دست دادن پول، توجه افراد را جلب می‌کند، اما فضای مانور را نیز کاهش می‌دهد. اگر نتایج کسب و کاری خوب

باشند، عکس این مطلب بروز می‌کند: متقاعد کردن افراد برای درک ضرورت تغییر مشکل‌تر می‌شود، اما منابع مالی لازم برای کمک به ایجاد تغییر بیشتر می‌شود.

در بیشتر موارد موفقی که من شاهد بوده‌ام، صرف نظر از این که در نقطه شروع، عمل کرد خوب یا بد بوده است، همواره یک فرد یا گروه، حقایق نامطلوب احتمالی درباره رقابت جدید، افت سود، کاهش سهم شرکت از بازار، ثابت ماندن درآمد، نبود رشد در آمد یا شاخص‌های دیگر مربوط به پسرقت وضعیت رقابتی شرکت را آشکارا به بحث می‌گذارند. چون به نظر می‌رسد طبیعت انسان چشم دیدن افراد حامل خبرهای بد را ندارد، مدیران این شرکت‌ها، به خصوص هنگامی که رئیس شرکت قهرمان تغییر نباشد، ترجیح می‌دهند غریبه‌ها، اطلاعات نامطلوب را به اطلاع کارمندان برسانند، تحلیل‌گران وال استریت، مشتریان و

مشاوران همه می‌توانند در این مورد، مفید واقع شوند. بنا به گفته مدیر عامل سابق یک شرکت بزرگ اروپایی، هدف از این اقدامات آن است که نشان دهیم «خطوط شرایط موجود خطرناک‌تر از حرکت به سوی ناشناخته است.»

در دو سه مورد موفق، یک گروه، بحران آفرینی کردند. مدیر عامل به عمد بزرگ‌ترین ضرر مالی در تاریخ شرکت را طراحی کرد، طوری که فشار زیادی از طرف بازار بورس را در پی داشت. مدیر یکی از بخش‌ها برای نخستین بار تحقیقاتی درباره میزان

رضایت مشتری انجام داد، در حالی که به خوبی می‌دانست به احتمال زیاد نتایج آن وحشتناک خواهند بود. سپس این یافته‌ها را در اختیار همه قرار داد. در ظاهر، چنین اقداماتی، مخاطراتی بیهوده است. البته بی‌گدار به

آب زدن نیز می‌تواند بسیار خطرناک باشد: هنگامی که میزان اضطراب به اندازه کافی بالا نرفته است، فرآیند تحول نمی‌تواند موفق باشد و آینده دراز مدت شرکت به خطر می‌افتد.

چه هنگام می‌توان مدعی شد میزان اضطراب به اندازه کافی بالا رفته است؟ با توجه به آن چه من دیده‌ام، پاسخ این است: زمانی که ۷۵ درصد مدیران شرکت به راستی متقاعد شوند که ادامه کسب و کار به شکل کنونی غیرممکن است، زمان تغییر فرا رسیده است. کمتر از این میزان می‌تواند بعدها مشکلات جدی در فرآیند ایجاد کند.

## خطای دوم:

### ایجاد نکردن ائتلافی نیرومند برای هدایت امور

بیشتر برنامه‌های عمده نوسازی تنها توسط یک یا دو فرد آغاز می‌شوند. در تحولات موفق، در طول

زمانی که سیستم جاری به فوبی کار نمی‌کند، برای اصلاح آن باید به فعالیت‌هایی خارج از مرزبندی‌ها، انتظارات و قراردادهای رایج متوسل شد.

### هشت مرحله برای ایجاد تغییر در سازمان‌ها

#### تبیین وضعیت موجود

- بررسی واقعیت‌های رقابتی و واقعیت بازار
- تشخیص و بحث پیرامون بحران‌های موجود، بحران‌های احتمالی یا فرصت‌های مهم

#### تشکیل یک ائتلاف نیرومند راهنما

- تشکیل گروهی با قدرت کافی برای رهبری طرح تغییر
- تشویق گروه به فعالیت‌های تیمی

#### ایجاد چشم‌انداز

- ایجاد چشم‌انداز برای جهت دادن به طرح تغییر
- تعیین راهبردهایی برای دستیابی به چشم‌انداز

#### تبیین چشم‌انداز

- استفاده از هر ابزار ممکن برای تبیین چشم‌انداز جدید و راهبردهای آن
- آموزش رفتارهای جدید با استفاده از نمونه‌هایی از گروه ائتلافی راهنما

#### توانمند ساختن دیگران برای اقدام بر اساس چشم‌انداز

- رفع موانع موجود در راه تغییر
- تغییر نظام‌ها یا ساختارهایی که به شدت چشم‌انداز را تضعیف می‌کنند.
- تشویق ایده‌ها، فعالیت‌ها و اقدامات پر مخاطره و نامتعارف

#### برنامه‌ریزی برای رسیدن و خلق پیروزی‌های کوتاه مدت

- برنامه‌ریزی برای پیشرفت‌های مشهود در عمل کرد
- رسیدن به این پیشرفت‌ها
- شناسایی و تشویق کارکنانی که در رسیدن به این پیشرفت‌ها نقش دارند

#### تثبیت پیشرفت‌ها و ایجاد تغییرات بیش‌تر

- استفاده از اعتبار به دست آمده برای تغییر در نظام، ساختار و سیاست‌هایی که با چشم‌انداز هماهنگی ندارد
- استخدام، ارتقا و تشویق کارکنانی که می‌توانند چشم‌انداز را محقق سازند
- نیرو بخشی به این فرایند با پروژه‌ها، موضوعات و عواملان تغییر جدید

#### نهادینه کردن رویکردهای جدید

- بیان واضح و شفاف ارتباط میان رفتارهای جدید و موفقیت‌های شرکت
- فراهم کردن ابزار لازم برای حصول اطمینان از پرورش رهبران و جانشینان رهبر

زمان، ائتلاف رهبری بیشتر و بزرگتر می‌شود، اما هرگاه در مرحله آغازین حداقل ائتلاف حاصل نشود، اتفاق ارزشمندی رخ نخواهد داد.

اغلب گفته می‌شود تغییر عمده امکان‌پذیر نیست، مگر رئیس شرکت، حامی فعال تغییر باشد. آن چه من می‌گویم از این هم فراتر است. در تغییرات موفق، رئیس هیئت مدیره، مدیر عامل یا مدیر یک بخش، به علاوه پنج، پانزده یا پنجاه نفر دیگر، گرد هم می‌آیند و برای رسیدن به عملکرد عالی در طی فرآیند نوسازی به طور مشترک متعهد می‌شوند. بنا به تجربه من، این گروه هرگز تمام مدیران ارشد شرکت را در خود ندارد، زیرا بعضی‌ها هیچ وقت، دست کم در ابتدا، وارد گروه نمی‌شوند. اما در موفق‌ترین موارد، گروه ائتلاف به خصوص از نظر عناوین، اطلاعات، مهارت، شهرت و ارتباطات افراد، بسیار نیرومند است.

در شرکت‌های بزرگ و کوچک، تیم راهنمای موفق ممکن است در سال اول نوسازی، تنها شامل سه یا پنج نفر باشد، اما در شرکت‌های بزرگ، لازم است قبل از آن که پیشرفت زیادی در مراحل سوم به بعد صورت گیرد، اعضای ائتلاف به بیش از بیست یا ۲۵ نفر افزایش یابد. مدیران ارشد همواره هسته گروه را تشکیل می‌دهند، اما گاهی در این میان، اعضای هیئت مدیره، نماینده یکی از مشتریان عمده یا حتی رهبر اتحادیه قدرتمند کارگری را نیز می‌توان یافت.

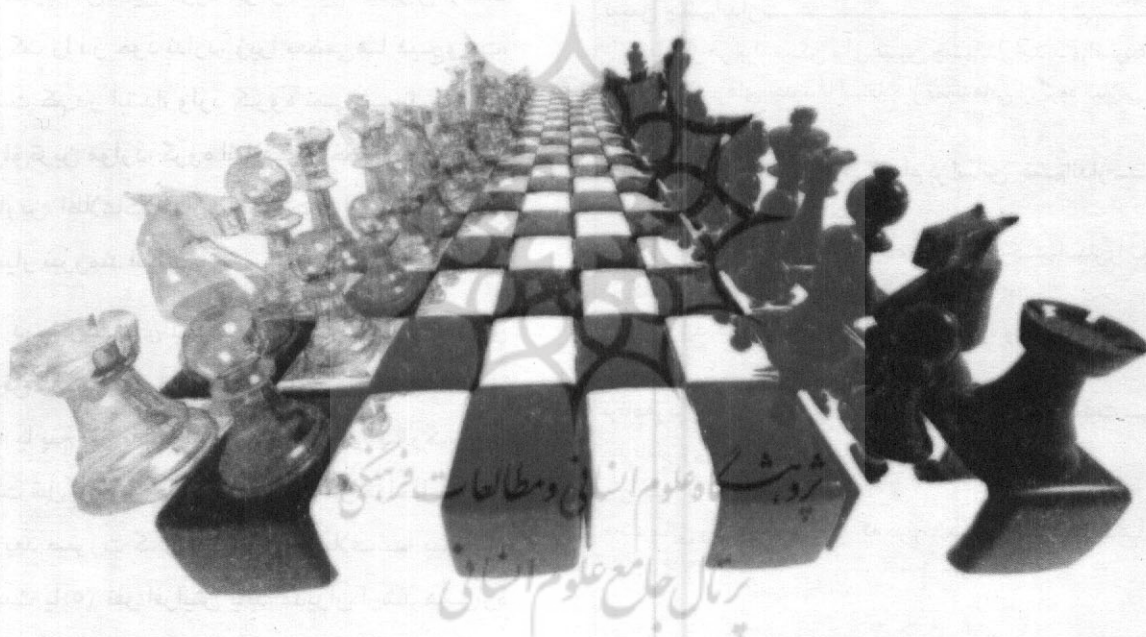
گروه ائتلاف راهنما به علت دارا بودن اعضای غیر از مدیران ارشد، تمایل دارد خارج از سلسله‌مراتب تعریف شده عمل کند. ممکن است این امر نامناسب به نظر رسد، اما کاملاً لازم است. اگر سلسله‌مراتب موجود به خوبی کار می‌کرد، نیازی به تغییرات عمده نبود، ولی زمانی که سیستم جاری

منابع انسانی، کنترل کیفیت یا برنامه ریزی راهبردی اداره شود تا آن که فردی از میان سرپرستان خطوط تولید انتخاب شود. مهم نیست رئیس گروه چه قدر توانا یا کوشا و مسئولیت پذیر است. بدون رهبر قدرتمند اجرایی، گروه هرگز به قدرت لازم دست نمی یابد.

تلاش هایی که بدون وجود یک تیم مؤلفه قدرتمند صورت گیرد تا مدتی پیشرفت خواهد کرد، اما دیر یا زود، مخالفان کنار هم جمع شده و جلوی تغییر را می گیرند.

به خوبی کار نمی کند، برای اصلاح آن باید به فعالیت هایی خارج از مرزبندی ها، انتظارات و قراردادهای رایج متوسل شد.

ایجاد حالت اضطرار شدید در میان رده های مدیریتی، عاملی بسیار مؤثر در حفظ وحدت گروه ائتلاف است، اما معمولاً به چیزی بیش از این نیاز است. کسی باید این افراد را کنار هم قرار دهد، به آنها کمک کند مشکلات و موقعیت های شرکت شان را تشخیص دهند و حداقل اعتماد و ارتباط را میان آنها ایجاد کند. دور شدن از محل کار برای دو یا سه روز



## خطای سوم:

### نداشتن چشم انداز

در تمام تحولات موفقیتی که من شاهد بوده ام، ائتلاف راهنما چنان تصویری از آینده ترسیم می کند که می توان با آن ارتباط برقرار کرد و مطلوب مشتریان، سهام داران و کارمندان نیز هست. چشم انداز یا هدف کلان همیشه چیزی بیش از آن است که در برنامه های پنج ساله دیده می شود. چشم انداز مطالبی را توضیح می دهد که به روشن شدن مسیر

ابزاری متداول برای انجام این امر است. من گروه های پنج تا ۳۵ نفری از مدیران را دیده ام که ظرف چند ماه بارها به چنین گوشه نشینی هایی اقدام کرده اند.

شرکت هایی که در مرحله دوم شکست می خورند، معمولاً مشکلات ایجاد تغییر و به تبع آن اهمیت تشکیل ائتلاف قدرتمند راهنما را دست کم می گیرند. گاه در رأس شرکت، تجربه کار تیمی وجود ندارد و در نتیجه، اهمیت این ائتلاف دست کم گرفته می شود. گاهی انتظار دارند گروه به وسیله مدیر یکی از بخش های

روش‌ها و سررسیدها در این کتاب‌ها با جزئیات مفصل و بیهوده بیان شده بودند، اما هیچ جا جمله‌ای واضح و روشن کننده درباره سرانجام این برنامه‌ها نیامده بود. جای تعجب نبود که اکثر کارمندانی که من با آنان صحبت کردم با موضوع بیگانه بوده یا سردرگم شده بودند، کتاب‌های بزرگ و حجیم، آنان را به هم نزدیک نکرده و حس لزوم تحول را در آنان بیدار نکرده بود. در حقیقت، این کتاب‌ها به احتمال زیاد اثر معکوس داشتند.

در تعدادی از شرکت‌های نه چندان موفق، مدیریت جهت و مسیر را تشخیص داده بود، اما روش کارش آنقدر پیچیده یا نامفهوم بود که مفید واقع نمی‌شد. اخیراً از مدیر شرکتی متوسط خواستم چشم‌اندازش را توضیح دهد و او در عوض یک سخنرانی سی دقیقه‌ای و تقریباً نامفهوم را تحویل داد. در اعماق پاسخ او می‌توانستید عناصر اصلی یک چشم‌انداز استوار را ببینید، اما چشم‌انداز در همان اعماق دفن شده بود.

یک قاعده سرانگشتی مفید: اگر نمی‌توانید چشم‌انداز خود را در عرض پنج دقیقه یا کمتر برای کسی تبیین کنید و واکنشی حاکی از فهم دقیقه و علاقه به آن دریافت کنید، بدانید هنوز در این مرحله از فرآیند تحول درجا می‌زنید.

#### خطای چهارم:

#### تبیین ناقص چشم‌انداز

در بحث ارتباط و مفاهمه، من سه الگو مشاهده کرده‌ام که هر سه بسیار متداول هستند. در اولی، یک گروه، چشم‌انداز خوبی برای تغییر تهیه می‌کند و سپس برای تفهیم آن یا فقط یک جلسه برگزار می‌کند یا یکبار از شبکه ارتباطی شرکت آن را پخش می‌کند. این گروه

حرکت شرکت کمک می‌کند. گاهی اولین پیش‌نویس را تنها یک نفر تهیه می‌کند. معمولاً این پیش‌نویس (دست کم در ابتدا) کمی مبهم است، اما پس از آن که گروه ائتلافی، سه یا پنج یا حتی دوازده ماه روی آن کار کرد، از میان تحلیل‌ها و کمی هم تخیل، راهبردی برای رسیدن به آن چشم‌انداز نیز تهیه می‌شود.

در یک شرکت متوسط اروپایی، در اولین پیش‌نویس چشم‌انداز، دو سوم ایده‌های اصلی مؤثر در محصول نهایی آمده بود. مفهوم دستیابی به باز جهانی، از ابتدا در پیش‌نویس اولیه چشم‌انداز موجود بود. همچنین ایده برتری‌جویی در بعضی فعالیت‌های خاص هم ذکر شده

بود. اما ایده اصلی در متن نهایی (یعنی دست کشیدن از فعالیت‌های دارای ارزش افزوده پایین) تنها بعد از یک سلسله بحث در طول یک دوره زمانی چند ماهه به آن اضافه شد.

اگر چشم‌انداز مفهوم و معقول نباشد، هر تلاشی در جهت تحول به سادگی به مجموعه‌ای از پروژه‌های ناسازگار و گمراه کننده تبدیل می‌شود که می‌تواند شرکت را به جهت اشتباه سوق دهد. بدون یک چشم‌انداز روشن، پروژه مهندسی مجدد بخش مالی، روش جدید ارزشیابی چرخشی در بخش منابع انسانی، برنامه‌های کیفیت تولید و پروژه‌های تغییر فرهنگ در بخش فروش، در مسیر مناسب و منطقی قرار نخواهند گرفت.

در تحولات شکست خورده، تعداد زیادی برنامه، دستورالعمل و نقشه پیدا می‌شود، اما خبری از چشم‌انداز یا هدف نیست. در یک مورد، شرکتی کتاب‌هایی به ضخامت ده سانتی‌متر تهیه کرد تا برنامه‌تغییر شرکت را توضیح دهد. فرآیندها، اهداف،

انتقال می‌دهند؛ در یک بحث عادی درباره مشکلات شرکت، پیرامون مناسب بودن (یا نبودن) راه‌حل‌های پیشنهادی، با توجه به اهداف کلان شرکت صحبت می‌کنند؛ در نشست‌های عادی ارزشیابی عملکرد کارکنان، درباره چگونگی تأثیر رفتار کارمندان در بهبود یا تضعیف چشم‌انداز بحث می‌کنند؛ در بررسی عملکرد سه ماهه بخش‌ها، نه تنها درباره اعداد و آمار، بلکه درباره چگونگی همکاری مدیران بخش‌ها در زمینه تحول نیز صحبت می‌کنند و در جلسه پرسش و پاسخ عادی با کارمندان در یکی از ساختمان‌های شرکت، مدیران پاسخ‌های خود را با اهداف نوسازی مرتبط می‌سازند.

در تحولات موفقیت‌آمیز، مدیران از تمامی مجاری ارتباطی موجود برای خبررسانی در زمینه چشم‌انداز استفاده می‌کنند: خبرنامه‌های کسل‌کننده و نخواندنی شرکت را به مقاله‌هایی پر شور درباره چشم‌انداز تبدیل می‌کنند؛ نشست‌های سه ماهه رسمی و کسل‌کننده مدیریتی را به جلساتی با بحث‌های هیجان‌انگیز پیرامون تحول تبدیل می‌کنند، بیشتر برنامه‌های آموزش عمومی مدیریت شرکت را به دور انداخته و آنها را با درس‌هایی جایگزین می‌کنند که بر مشکلات کسب و کار و چشم‌انداز جدید متمرکز است. فقط باید به این اصل راهنما توجه کرد: از هر مجرای ارتباطی ممکن استفاده کنید، به خصوص آنهایی که برای اطلاعات غیرضروری هدر می‌روند.

شاید مسئله مهمتر این باشد که بیشتر مدیرانی که در تحولات بزرگ موفق بوده‌اند می‌دانند چگونه «گفتار و کردارشان یکی باشد». آنها تلاش می‌کنند تا نمونه زنده فرهنگ جدید همکاری باشند، این امر اغلب ساده نیست. یک مدیر شصت ساله کارخانه‌ای که در طول چهل سال گذشته کمتر وقت گران‌بهایش را صرف فکر کردن به مشتریان کرده است، ناگهان به سوی مشتری‌مداری تغییر جهت نمی‌دهد. اما من به شخصه

حدود یک هزارم درصد ارتباطات درون سازمانی سالانه را استفاده کرده، اما هنگامی که در می‌یابد تنها تعداد کمی از افراد رویکرد جدید را درک کرده‌اند، بسیار متعجب می‌شود. در دومین الگو، رئیس سازمان، زمان بسیاری را صرف سخنرانی برای گروه‌هایی از کارمندان می‌کند، اما اکثر کارکنان اهمیت این موضوع را درک نمی‌کنند: جای تعجب نیست، زیرا تفهیم چشم‌انداز تنها پنج ده هزارم درصد از ارتباطات کلی سالانه شرکت را به خود اختصاص داده بود. در الگوی سوم، اقدامات بیشتری در جهت سخنرانی‌ها و تهیه خبرنامه انجام می‌گیرد، اما بسیاری از مدیران ارشد هنوز آشکارا به شکلی عمل می‌کنند که متضاد چشم‌انداز است. در نتیجه، در حالی که اعتقاد به حرف‌های زده شده کاهش می‌یابد، انتقادهای روزبه‌روز بیشتر می‌شود.

تحول صورت نمی‌گیرد، مگر صدها یا هزاران نفر آماده کمک (حتی گاهی فداکاری‌های کوتاه مدت) باشند. کارکنان حتی اگر از وضعیت موجود ناراضی هم باشند فداکاری نمی‌کنند، مگر اعتقاد داشته باشند تغییرات مفید امکان‌پذیر است. بدون برقراری ارتباط و انتقال اطلاعات کافی، هرگز قلب و مغز نیروها تسخیر نمی‌شود.

اگر فداکاری‌های کوتاه مدت شامل بیکاری بعضی کارکنان باشد، مرحله چهارم به ویژه می‌تواند بسیار چالش‌آور باشد. هنگامی که کوچک‌سازی شرکت بخشی از چشم‌انداز است، به دست آوردن درک متقابل و حمایت افراد مشکل است. به این علت، چشم‌اندازهای موفق معمولاً شامل دو وعده است: احتمال پیشرفت شرکت و الزام به رفتار عادلانه با کسانی که کنار گذاشته می‌شوند.

مدیرانی که ارتباطات خوبی برقرار می‌کنند، در فعالیت‌های خود، ساعت به ساعت پیام‌های تحول را

مانع در ذهن فرد وجود دارد و باید تلاش کنیم افراد متقاعد شوند هیچ مانع خارجی وجود ندارد، اما در بیشتر موارد، موانع کاملاً واقعی هستند.

گاهی مشکل، ساختار شرکت است و شرح شغل به قدری محدود تعریف شده که با این محدودیت نمی‌توان بهره‌وری و تولید را افزایش داد و در این شرایط فکر کردن به مشتری بسیار سخت و دشوار می‌شود. گاهی سیستم‌های حقوق و دستمزد یا ارزیابی عملکرد طوری هستند که افراد را مجبور می‌سازند میان چشم‌انداز جدید و منافع شخصی خود یکی را انتخاب کنند، بدتر از همه روسایی هستند که در مقابل تغییر مقاومت کرده و تقاضاهایی مطرح می‌کنند که با تلاش‌های کلی ناهماهنگ است.

شرکتی فرآیند تحول خود را با تبلیغ زیادی آغاز

کرد و در واقع تا مرحله

چهارم، پیشرفت خوبی از خود

نشان داد. سپس تغییرات

متوقف شد، زیرا مسئول

بزرگترین بخش شرکت، اجازه

یافته بود بیشتر ابتکارها را

ضایع کند: در گفتار با فرآیند

همراه بود، اما رفتارش را برای تشویق مدیران دیگر

عوض نکرده بود؛ به ایده‌های جدید و نامتعارف هم‌سو

با چشم‌انداز پاداش نمی‌داد؛ به بخش منابع انسانی

اجازه داده بود بدون تغییر باقی بماند، حتی هنگامی که

کاملاً با ایده‌های جدید ناسازگار بود، فکر می‌کنم

انگیزه‌های آن رئیس بخش، بسیار پیچیده بود: چندان

اعتقاد نداشت شرکت به تحولی عمده نیاز دارد؛ تا

حدودی هم به شخصه از انجام این تغییرات بزرگ

می‌هراسید؛ تا اندازه‌ای می‌ترسید مبادا نتواند هم تغییر

و تحول را عملی کند و هم به سود عملیاتی موردنظر

دست یابد. با وجود این که این فرد عاملی بازدارنده در

شاهد چنین تغییری بوده‌ام که شخصی کاملاً رفتارش را عوض کرد. در آن مورد، شدت بالای حالت اضطراب به مسئله کمک کرد. در ضمن وی عضوی از گروه ائتلافی و تیم پدید آورنده چشم‌انداز بود که خود کمک بزرگی بود. همچنین ارتباط‌هایش به او کمک کرد رفتار درست را از نادرست تشخیص دهد و بازخوردهای همکاران و زیردستان نیز همواره رفتار درست را به او یادآور می‌شد و اجازه نمی‌داد به خطا برود.

ارتباط و انتقال اطلاعات باید هم در کلام و هم در عمل صورت گیرد و دومی، اغلب قدرتمندتر است. هیچ چیز به اندازه ناسازگاری رفتار و کردار افراد برجسته تحول را تضعیف نمی‌کند.

### خطای پنجم:

#### رفع نکردن موانع موجود در راه چشم‌انداز جدید

در تحولات موفق، هرچه

فرآیند به پیش می‌رود، افراد

بیشتری درگیر می‌شوند.

کارکنان برانگیخته می‌شوند تا

نظریه‌های جدید را امتحان کنند،

ایده‌های جدید را عنوان کنند و

فعالیت‌های رهبری را پیش گیرند.

تنها محدودیت آن است که این اقدامات باید در محدوده

سازگار با مؤلفه‌های چشم‌انداز جدید جای داشته

باشند. هرچه افراد بیشتری به کار گرفته شوند، نتیجه

بهتر خواهد بود.

گروه ائتلاف راهنما تا اندازه‌ای با برقراری ارتباط و

سعی در تفهیم چشم‌انداز جدید، دیگران را برای انجام

اقدامات لازم توانمند می‌کند. اما ارتباط هرگز به تنهایی

کافی نیست. نوسازی مستلزم برطرف کردن موانع

است. بیشتر وقت‌ها کارمندان چشم‌انداز جدید را درک

می‌کنند و می‌خواهند به تحقق آن کمک کنند، اما مانعی

بزرگ راهشان را سد می‌کند. در بعضی موارد، این

اگر نمی‌توانید چشم‌انداز خود را در عرض پنج دقیقه یا کمتر برای کسی تبیین کنید و واکنشی مادی از فهم قضیه و علاقه به آن دریافت کنید، بدانید که هنوز در این مرحله از فرآیند تحول درجا می‌زنید



بازار می‌شوند یا سهم شرکت از بازار بیشتر می‌شود. پیشرفت قابل توجهی در تولید رخ می‌دهد یا میزان رضایت مشتریان از نظر آماری افزایش می‌یابد. اما هر یک از این موارد که رخ می‌دهد پیروزی واضح است. نتیجه، تنها محدود به قضاوت کلامی نیست که گروه مخالف بتواند به راحتی منکر آن شود.

کسب پیروزی‌های کوتاه مدت با امیدوار بودن به

الزام به کسب پیروزی‌های کوتاه مدت کمک می‌کند سطح مالت اضطراب بالا ننگ داشته شود و تفکر تمایل‌گرانه و موشکافانه تقویت شود که به نوبه خود می‌تواند هدف را شفاف‌تر کرده یا آن را پلایش کند.

آن متفاوت است. امیدوار بودن حالت انفعالی دارد، اما پیروزی در عمل رخ می‌دهد. در یک تحول موفقیت‌آمیز، مدیران فعالانه به دنبال راه‌هایی هستند برای بهبود آشکار در عملکرد شرکت، تعیین اهداف میان راهی در سیستم برنامه‌ریزی سالانه، نیل به چشم‌انداز و دادن پاداش مالی یا تشویق نامی یا ترفیع شغلی به کسانی که درگیر تحول بوده‌اند، برای مثال، گروه ائتلاف در یک شرکت تولیدی آمریکایی توانست با موفقیتی آشکار محصول جدید خود را حدود بیست ماه پس از شروع تحول انتخاب شده بود، زیرا چندین معیار را برآورده می‌کرد: قابلیت طراحی و ساخت محصول در زمانی به نسبت کوتاه وجود داشت، این کار توسط گروه کوچکی از افراد معتقد به چشم‌انداز کنترل می‌شد، پتانسل‌های ارتقا در آن وجود داشت و گروه تهیه محصولات جدید می‌توانستند بدون مشکلات عملی و خارج از ساختار سازمانی موجود در شرکت کار کنند. کار به امید شانس رها نشد و پیروزی به دست آمده بر اعتبار فرآیند نوسازی افزود.

مدیران اغلب از اجبار در کسب پیروزی‌های

برابر نوسازی بود، مدیران دیگر هیچ کاری برای مقابله با این مانع انجام ندادند. دلایل قضیه نیز پیچیده بود: شرکت تجربه‌ای از مواجهه با این قبیل مشکلات نداشت؛ بعضی افراد از این مدیر می‌ترسیدند؛ مدیرعامل نگران بود مبادا مدیری با استعداد را از دست دهد. نتیجه نهایی مصیبت‌بار بود. مدیران رده پایین به این نتیجه رسیدند که مدیریت ارشد درباره تلاش برای نوسازی به آنها دروغ گفته است، بدبینی‌ها بالا گرفت و کل تلاش‌ها از بین رفت.

در نیمه اول تحول، هیچ سازمانی قدرت، نیرو یا زمان کافی برای رها شدن از تمامی موانع را ندارد. اما باید با موانع بزرگ مواجه شد و آنها را از میان برداشت. اگر مانع، فرد باشد، بهتر است به شکلی عادلانه و به روشی هماهنگ با چشم‌انداز با او برخورد شود. اما اقدام و عمل حتماً لازم است، چه برای نیرو دادن به دیگران و چه برای حفظ اعتبار تلاش در راه تحول.

## خطای ششم:

عدم برنامه‌ریزی نظام‌مند برای کسب پیروزی‌های کوتاه مدت

تحول واقعی زمان‌بر است و اگر اهداف کوتاه مدت در راه تحول اساسی وجود نداشته باشد، تلاش برای تحول و نوسازی، توان خود را از دست می‌دهد. بیشتر افراد نمی‌توانند یک مسیر طولانی را طی کنند، مگر پس از یک یا دو سال، نشانه‌هایی ببینند که سفرشان انتظارات موردنظر را برآورده است. بدون پیروزی‌های کوتاه مدت، بسیاری از افراد یا امید خود را از دست می‌دهند یا به آن دسته از افرادی می‌پیوندند که در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند.

یک تا دو سال بعد از شروع موفقیت‌آمیز تحول، بعضی شاخص‌های کیفیت بهبود می‌یابند و کاهش درآمد متوقف می‌شود. محصولات جدید به خوبی وارد

واضح و روشن نیست، اما جشن پیروزی زود هنگام همه چیز را از بین می‌برد و دوباره نیروهای قدرتمند سنتی‌کار را در دست می‌گیرند.

شگفتا که اغلب ترکیبی از پیشگامان تغییر و مقاومت در مقابل تغییر، باعث اعلام پیش از موعد پیروزی می‌شوند. پیشگامان، در اشتیاق برای دیدن نشانه‌ای روشن از پیشرفت عجله می‌کنند. مخالفان نیز به آنها ملحق می‌شوند و عجله دارند هر موقعیتی را برای متوقف کردن تغییرات بجا بیاورند. پس از آن که جشن پیروزی به پایان رسید، مخالفان به این پیروزی به عنوان نشانه‌ای از پایان جنگ و زمان به خانه برگشتن سربازان اشاره می‌کنند. سربازان خسته متقاعد می‌شوند جنگ را برده‌اند. سربازان پیاده‌ای که به خانه برگشته‌اند دیگر برای بازگشت به سوی میدان جنگ تمایل ندارند. کمی بعد از این، تغییرات به سکون می‌رسند و سنت دوباره به میدان می‌خزد.

رهبران تلاش‌های موفق به جای اعلام پیروزی، از اعتباراتی که توسط پیروزی‌های کوتاه مدت به دست آمده استفاده می‌کنند تا با مشکلات بزرگ‌تر مقابله کنند: دنبال سیستم‌ها و ساختارهایی می‌روند که با چشم‌انداز ایجاد کننده تحول، هماهنگ نیست و پیشتر با آن مواجه نشده بودند؛ به این که چه کسی ارتقاء مقام می‌گیرد، چه کسی استخدام می‌شود و افراد چگونه پیشرفت می‌کنند بسیار توجه می‌کنند، پروژه‌های جدید مهندسی مجدد با چشم‌انداز بزرگ‌تر از نمونه‌های اولیه را در نظر می‌گیرند، متوجه هستند تلاش‌های نوسازی نه ماه‌ها بلکه سال‌ها زمان نیاز دارند. در یکی از موفق‌ترین تحولاتی که من تاکنون شاهد بوده‌ام، میزان تغییرات هر ساله را در یک دوره زمانی هفت ساله سنجیدیم. در مقیاس یک (پایین) تا ده (بالا)، سال اول دو امتیاز، سال دوم چهار امتیاز، سال سوم سه امتیاز، سال چهارم هفت امتیاز، سال پنجم

کوتاه مدت شکایت می‌کنند، اما به نظر من، فشار می‌تواند عامل مثبتی در فرآیند تغییر باشد. هنگامی که افراد مشخص می‌شوند تغییرات عمده به زمان طولانی نیاز دارد، از شدت حالت اضطراب کاسته می‌شود. الزام به کسب پیروزی‌های کوتاه مدت کمک می‌کند سطح حالت اضطراب بالا ننگه داشته شود و تفکر تحلیلی‌گرانه و موشکافانه تقویت شود که به نوبه خود می‌تواند هدف را شفاف‌تر کرده یا آن را پالایش کند.

### خطای هفتم:

#### اعلام زود هنگام پیروزی

بعد از چند سال کار سخت، مدیران وسوسه می‌شوند با دیدن اولین نشانه‌های بهبود عملکرد، پیروزی نهایی را اعلام کنند. هرچند بر پا داشتن جشن پیروزی خیلی خوب است، اما اعلام زود هنگام بردن جنگ می‌تواند پی‌آمدهای فاجعه‌آمیز به بار آورد. تا زمانی که تغییرات کاملاً در فرهنگ شرکت نفوذ نکرده، یعنی پنج تا ده سال بعد، چشم‌انداز جدید، شکننده بوده و در معرض بازگشت به قبل قرار دارد.

در گذشته نزدیک، خود شاهد بوده‌ام که ده دوازده شرکت با عنوان مهندسی مجدد دست به تحول زدند. در تمام موارد به جز دو مورد، بعد از دو یا سه سال پیروزی اعلام شد و هنگامی که اولین پروژه بزرگ به پایان رسید، دستمزد بالایی به مشاوران پرداخت و از آنها تشکر شد. در دو سال بعد، تغییرات مفیدی که تا آن زمان پدید آمده بود به آرامی ناپدید شدند. در دو مورد از ده مورد، امروز به سختی می‌توان نشانی از کارهای آن مهندسی مجدد در این شرکت‌ها یافت.

در بیست سال گذشته هم شاهد وقوع چندین مورد مشابه در پروژه‌های کیفیتی و بهبود ساختار بوده‌ام. به طور معمول، مشکلات در مراحل اولیه فرآیند آغاز می‌شوند: حالت اضطراب به اندازه کافی شدید نیست، گروه ائتلاف به اندازه کافی قدرت ندارد و چشم‌انداز

خود نهادینه می‌کنند. اگر پیش‌نیازها برای ارتقای مقام تغییر نکنند، نوسازی زیاد دوام نخواهد داشت. یک تصمیم اشتباه در جانشینی افراد در رأس سازمان می‌تواند زحمات سخت ده ساله را تحلیل ببرد. تصمیمات ضعیف در مورد جانشینی هنگامی اتخاذ می‌شوند که هیئت مدیران، جزئی از نظام تلاش برای نوسازی نبوده است. حداقل در سه مورد از نمونه‌هایی که من شاهد بودم، قهرمان تغییر، مدیری بازنشسته بود و هر چند جانشین او از مخالفان نبود، اما از قهرمانان تغییر هم نبود. به این علت که هیئت مدیره بسیاری از جزئیات تحول را درک نمی‌کرد، نمی‌توانست تشخیص دهد که تصمیماتش نامناسب است. در یک مورد، مدیر بازنشسته سعی ناموفقی داشت تا به مجموعه نشان دهد نامزدی کم محبوب‌تر برداشت بهتری از تحول دارد. در دو مورد دیگر، مدیران عامل در مقابل تصمیمات هیئت مدیره مقاومت نکردند، زیرا فکر می‌کردند تحولات ریشه‌دار است و توسط جانشینان آنها از بین نمی‌روند، اما اشتباه می‌کردند، در مدت دو سال، در هر دو شرکت نشانه‌های نوسازی رو به زوال گذاشتند.

هنوز هم اشتباهات زیادی وجود دارند که بعضی افراد مرتکب می‌شوند، اما این هشت مورد مهمترین آنها هستند. من می‌دانم در یک مقاله همه چیز ساده‌انگارانه به نظر می‌رسد، اما در واقعیت، حتی تلاش‌های موفقیت‌آمیز نیز آشفته و سرشار از پیش‌بینی نشده هاست. همان طور که راهنمایی افراد در یک تغییر عمده به چشم‌انداز از فرآیند تغییر نیز می‌تواند میزان خطاها را کاهش دهد و خطاهای کمتر است که تفاوت میان موفقیت و شکست را رقم می‌زند.

منبع:

گزیده مدیریت، شماره ۶۹.

هشت امتیاز، سال ششم چهار امتیاز و سال هفتم دو امتیاز به دست آورد. بیشینه امتیازها در سال پنجم یعنی ۳۶ ماه بعد از اولین پیروزی‌های آشکار به دست آمده بود.

### خطای هشتم:

#### نهادینه نکردن تغییر در فرهنگ شرکت

در تحلیل نهایی، تغییر، زمانی نهادینه می‌شود که به فرهنگ شرکت تبدیل شود و در رگ‌های شرکت جریان پیدا کند. رفتارهای جدید تا زمانی که در هنجارهای اجتماعی و ارزش‌های مشترک ریشه نیابند، به محض آن که فشارهای ایجاد تغییر برداشته شوند، در معرض فرسایش قرار می‌گیرند.

دو عامل به ویژه در نهادینه کردن تغییر در فرهنگ شرکت اهمیت خاص دارند. نخست، تلاش آگاهانه برای آن که به افراد نشان دهیم چگونه نظریه‌ها، رفتارها و اعتقادات جدید به بهبود عملکرد کمک کرده است. هنگامی که افراد به حال خود رها می‌شوند تا ارتباطها را خود پیدا کنند، گاهی اوقات ارتباط‌های نامناسبی برقرار می‌شوند. برای مثال، به این علت که در زمان ریاست فلان شخص نتایج بهبود داشت نیروها روش خاص کاریزماتیک او را با نتایج ربط می‌دهند و نمی‌بینند که پیشرفت بخش مشتریان و افزایش بهره‌وری ابزار اساسی بوده است. کمک به افراد برای یافتن ارتباطات صحیح، مستلزم تفهیم موضوع و انتقال اطلاعات به آنها است. شرکتی در این موضوع سخت‌گیر بود و پیامد شیرین آن را چشید. در تمام نشست‌های مدیران علت افزایش عملکرد توضیح داده شد. روزنامه شرکت، مقاله پشت مقاله منتشر می‌کرد تا نشان دهد چگونه تغییر، درآمد آنها را افزایش داده است.

عامل دوم، صرف زمانی کافی برای اطمینان از آن است که نسل دوم مدیران رویکرد جدید را در موجود