

شش روش برای متوقف کردن روند تغییرات مثبت

همان‌طور که انسان‌ها محصول عادات و رفتارهای تثبیت‌شده‌ی خود هستند، سازمان‌ها نیز بر اساس رفتار و عادات همیشگی خود شکل می‌گیرند. برای نمونه تیم‌های مدیریت به طور معمول پس از انحراف عملکرد از برنامه، بودجه‌ها را کاهش می‌دهند. عادات سازمانی که به روش‌های پیش‌بینی پذیر و تقریباً خودکار سازمان‌ها اطلاق می‌شود ضمنی، خود تقویت‌گر و به شدت ارتجاعی و تاب‌آور بوده و چون به پردازش شناختی کارآمدتری منجر می‌شوند تا حد زیادی مفید و خواستنی هستند.

اما درست برعکس این مسئله صادق است، یعنی این عادات موانع اقدام عملی و تغییر هستند. برخی از آن‌ها رفتارهای تاریخ‌مصرف گذشته‌ای هستند که زمانی پاسخ‌گوی نیاز سازمان‌ها بوده‌اند؛ اما اکنون هیچ‌کمی نمی‌کنند. برخی دیگر از آن‌ها نیز در قالب واکنش‌های ناخودآگاه، منفعلانه، کاهلانه و یا گاهی اوقات در قالب مقالات فعالانه بروز می‌یابند.

عادات مخرب بسیار مزمن و مقاوم‌اند؛ اما این به معنای تغییرناپذیر بودن آن نیست. تازگی (وضعیت جدیدی که با حالت پیشین سازمان تفاوت دارد) یکی از تواناترین نیروهای ریشه‌کنی این عادات است. برای غلبه بر عادات مخرب، رهبران شرکت‌ها باید نشان دهند که زمینه و وضعیت دگرگون شده است. آنان باید به طور مستقیم با کارکنان تعامل و کار کنند تا عادات مخرب را شناسایی، بررسی و تحلیل کنند و رفتارهای مطلوب را جانشین آن کنند.

۱. فرهنگ «نه» گفتن

در سازمانی که منتقدین و بدگویان و منفی‌نگران بر آن مسلط باشند همواره دلیل خوبی برای عدم تحرک وجود خواهد داشت. توسل به بدبینی و انتقاد صرف، روش خوبی برای شانه خالی کردن از خطرپذیری و ابزار مناسبی برای ادعای برتری داشتن خواهد بود. این عادت در بسیاری از سازمان‌ها متداول است و از دو منشأ سرچشمه می‌گیرد: فرهنگی که ارزشی بیش‌ازحد برای انتقاد و عیب‌جویی قائل است و فرهنگی که در آن همه می‌توانند بگویند «نه»؛ اما کسی نمی‌تواند بگوید «بله». این عادت به خصوص در سازمان‌هایی وجود دارد که به زیر واحدها یا بخش‌های بزرگ تقسیم شده است و مدیران این بخش‌ها که قدرت زیادی دارند؛ آن را اداره می‌کنند؛ مدیرانی که معمولاً تمایلی به پیروی و اطاعت از مدیران مافوق ندارند.

۲. این نمایش مسخره باید ادامه داشته باشد

برخی سازمان‌ها آن قدر بر فرآیند تأکید می‌کنند که درنهایت اهداف را با وسایل رسیدن به اهداف و همچنین فرم را با محتوا اشتباه می‌گیرند. در این سازمان‌ها اینکه چگونه سخنرانی کنید از آنچه در سخنرانی می‌گویید مهم‌تر خواهد بود. مدیران، سخنرانی‌ها و برنامه‌ها و طرح‌های شرکت را با دقت و جزئیات اجرایی کامل تهیه می‌کنند تا با ارائه‌ی ظاهر و فرمی شکیل و اسلایدها و نمودارهای پر زرق و برق از کمرنگ بودن محتوا و راهکارهای خود

شانه خالی کنند. نتیجه هم چیزی نخواهد بود مگر مرگ یک سازمان بزرگ به دست توانای نرم‌افزار پاورپوینت! در این سازمان‌ها علی‌رغم تبلیغات و پیشرفت ظاهری در عمل هیچ اتفاق مهم و مثبتی رخ نمی‌دهد.

۳. مرغ همسایه غاز است!

برخی مدیران برای اجتناب از رویارویی با کار و وظیفه‌ی اصلی خود، همواره به دنبال محصولات، خدمات و زمینه‌های کاری جدیدی برای شرکت‌اند، گویی در مسابقه‌ی بی‌اهمیت تقلید و چشم داشتن به کارهای سایر شرکت‌ها حضور دارند. این تنوع دهی به فعالیت‌های شرکت ممکن است در برخی موارد مفید باشد؛ اما چنین اقداماتی بیشتر اوقات صرفاً روش‌گریزی هستند که مشکلات شدید و الزام پرداختن به آن‌ها را از مدیران ترسو دور نگه می‌دارند.

۴. بعد از پایان جلسه جدال شروع می‌شود!

شناسایی این عادت اغلب دشوار است؛ زیرا بخش عمده‌ای از آن به صورت نامحسوس و به صورت زیرپوستی رخ می‌دهد. در سازمان‌های مبتلا به این عادت، پس از جلسات و ملاقات‌های صمیمانه و به ظاهر مملو از حس همکاری، حس مقاومت و عدم همکاری قلبی در افراد بروز می‌یابد. گاهی اوقات افراد مقاوم به صورت پنهانی رفتار می‌کنند و اغلب نیز هم‌اندیشی‌های تثبیت‌شده‌ی شرکت را دور می‌زنند و دغدغه‌های خود را از مسیر میان‌بر، به صدر جلسه می‌نشانند. نتیجه؟ سیاست‌بازی و جدال بر سر طرح مسائل موردنظر، هرکس جای جوهر و محتوای اصلی جلسات را می‌گیرد، جلسات و گردهمایی‌ها به مراسمی آئینی و تشریفاتی بدل می‌شوند که هیچ برونداد ملموس و مفیدی ندارند و دخالت و اخلال در کار دیگران در فضای شرکت رایج می‌شود.

۵. آماده، هدف، هدف...

در این عادت مشکل اصلی ناتوانی سازمان برای اتخاذ اقدامات عملی است. کارکنان همواره در حال عرضه‌ی پیشنهادها و راهکارهای جذاب و تازه‌اند؛ مدیران همواره با هم بر سر جزئیات طرح‌ها گفت‌وگو می‌کنند و آن را صیقل می‌دهند؛ بدون این که تصمیم نهایی را اتخاذ کنند. این وضعیت که اغلب «فلج تحلیلی» نامیده می‌شود در فرهنگ‌های سازمانی کمال‌گرا بیشتر نمود دارد؛ یعنی در سازمان‌هایی که اشتباه کردن به معنای از دست دادن شغل است و افرادی که آرامش مرداب گون شرکت را بر هم زنند، خود غرق خواهند شد.

۶. این نیز بگذرد!

در سازمان‌هایی که به این عادت مخرب دچارند، رهبران پیشین همواره مدعی وجود بحران‌اند، اما به‌ندرت تغییرات اساسی ایجاد کرده‌اند؛ در نتیجه کارکنان از تکرار حرف‌های حاکی از بحران و لزوم تغییر خسته شده‌اند. در چنین وضعیتی نوعی سنگربندی ذهنی و بی‌رغبتی در برابر پاسخگویی به دستورات، بخشنامه‌ها و راهکارهای مدیریت شرکت به وجود می‌آید و بیشتر کارمندان بر این باورند که عاقلانه‌ترین کار این است که طرح‌های جدید را نادیده بگیرند یا صرفاً برای رفع مسئولیت روی آن کار کنند و منتظر باشند ببینند نتیجه چه می‌شود.