

رهبری نقطه عطف

چه طور قادر خواهید بود بر موانعی که هر سازمان خواهان تغییری باید با آن روبرو شود، غلبه کنید؟

در ابتدا به درسی از رئیس پلیس نیویورک توجه کنید: «بیل رابرت ون» که ۵ بار توانست دگرگون‌سازی‌های سازمانی موفق را اجرا کند، در آخرین مورد بزهکارترین شهر آمریکا، نیویورک را به امن‌ترین شهر دنیا بدل کرد. «برات ون» برای اثبات ضرورت تغییر، از رهبری نقطه‌ی عطف استفاده می‌کرد؛ منافع را فقط بر آن چه اهمیت داشت متمرکز می‌کرد، تعهد بازیگران اساسی و اثرگذار را تقویت می‌کرد و اجازه نمی‌داد صدای منفی‌با فان و کسانی که به تغییر امیدی نداشتند، در سازمان گسترش یابد.

با این‌که همه‌ی مدیران شخصیتی مانند «برات ون» ندارند؛ اما بیشتر آنان، پتانسیلی مانند پتانسیل او دارند، به شرطی که از فرمول موفق وی پیروی کنند.

در این مقاله به رویکرد و روشی که شما را قادر می‌سازد بر نیروهای رخوت و رکود سازمانی غلبه کنید و به نقطه‌ی عطف تغییر برسید، می‌پردازیم و خواهیم گفت که چطور می‌توان بر موانع شناختی‌ای که باعث ناکامی شرکت‌ها در شناسایی ضرورت تغییر اساسی می‌شوند، غلبه کرد. سپس نشان می‌دهیم چطور می‌توان محدودیت‌های بخش دولتی در زمینه‌ی منابع و بودجه را با موفقیت مدیریت کرد. در بخش سوم، چگونگی غلبه بر موانع انگیزشی را توضیح خواهیم داد که حتی مشتاق‌ترین و وظیفه‌شناس‌ترین کارمندان سازمان را بی‌روحیه و دل‌سرد می‌کند. در انتها نیز خواهیم گفت که چگونه می‌توانید صدا و مقاومت مهلک مخالفان قدرتمند و تریبون دار را فرو بنشانید.

• از موانع شناختی عبور کنید

در بسیاری از دگرگون‌سازی‌های سازمانی، سخت‌ترین نبرد و مشکل رهبر این است که افراد را به توافقی بر سر عوامل مشکلات فعلی و پذیرش ضرورت تغییر برساند. بیشتر مدیران عامل سعی می‌کنند؛ فقط با اشاره به آمار و ارقام و اصرار بر این‌که شرکت باید به آمار بهتری دست یابد، ضرورت تغییر را در میان کارکنان جا اندازند؛ اما پیام این‌گونه تلاش‌ها را به ندرت طرف مقابل درک می‌کند. برای مدیران صف، یعنی یکی از مهم‌ترین گروه‌هایی که مدیرعامل باید آنان را به دگرگون‌سازی قانع کند، این‌گونه از آمار، انتزاعی و ناملموس خواهد بود. هم‌چنین مدیرانی که واحدهایشان عملکرد خوبی داشته‌اند، احساس می‌کنند این انتقاد از سازمان، به آنان وارد نیست و مشکل از مدیریت ارشد شرکت است. مدیران واحدهایی که عملکرد ضعیف دارند نیز تحت فشار زیادی قرار می‌گیرند و احساس می‌کنند که انگشت اتهام به سوی آنان نشانه رفته است. کارکنان هم نگران امنیت شغلی خود می‌شوند و بیشتر احتمال دارد که به جای تلاش برای حل مشکلات شرکت، مترصد موقعیت شغلی دیگری باشند.

بنا بر همه‌ی این دلایل رهبران نقطه‌ی عطف، برای عبور از موانع شناختی بر اعداد تکیه و استناد نمی‌کنند، آنان در عوض مدیران تاثیرگذار را با مشکلات عملیاتی روبرو می‌کنند تا دیگر هیچ مدیری نتواند از عملکرد ضعیف

سازمان طفره برود. در واقع با این ابتکار رهبران، عملکرد ضعیف به چیزی بدل می‌شود که این مدیران خود شاهدش هستند، نه چیزی که فقط آمار و ارقامی درباره‌اش می‌شنوند. انتقال منظور با این ابتکار، بدین معناست که پیام «عملکرد ضعیف بوده و به ارتقا نیاز دارد» به افراد تفهیم می‌شود و این تفهیم نه فقط برای اقناع آنان به لزوم دگرگون‌سازی سازمانی، بلکه برای دخیل و فعال کردن آنان در این روند ضروری خواهد بود.

• عبور از موانع منابع

زمانی که افراد سازمان ضرورت تغییر را می‌پذیرند و کم و بیش بر راهکار تغییر توافق دارند، رهبران با واقعیت تلخ دیگری روبرو می‌شوند و آن محدودیت بودجه و منابع است. آنان از خود می‌پرسند، آیا پول کافی برای تغییرات لازم را در اختیار دارند؟ بیشتر مدیران اصلاح‌طلب، در چنین شرایطی یکی از دو راهکار زیر را برمی‌گزینند: یا خواسته‌ها و اهداف خود را پایین می‌آورند که باعث می‌شود سازمان در بهترین حالت به یک حد وسط برای رشد و عملکرد خود دست یابد و در حالات بدتر، کاهش بیشتر روحیه‌ی کارکنان را موجب می‌شود، یا اینکه برای کسب منابع بیشتر از حامیان مالی و سهامداران خود، دست به مبارزه می‌زنند؛ فرآیندی که می‌تواند زمان‌بر و منحرف‌کننده‌ی توجه از مشکلات اصلی باشد.

راه دیگری نیز برای فرار از این دام وجود دارد. برخی رهبران می‌دانند که چگونه با منابع فعلی به نقطه‌ی عطف سازمان دست یابند. آنان قادرند با همین منابع اندک، دستاوردهای بزرگی کسب کنند. این رهبران منابع را بر مواردی متمرکز می‌کنند که بیشترین ضرورت تغییر در آن‌جا احساس شده است و بهترین برون داد را دارند.

• از موانع انگیزشی عبور کنید

آگاه‌سازی کارکنان به لزوم تغییر و شناسایی سازوکار اجرای تغییر با وجود منابع محدود، همگی برای دستیابی به نقطه‌ی عطف سازمان ضروری اند؛ اما اگر قرار است راهبرد جدید به جنبش فراگیری در سازمان بدل شود، علاوه بر اینکه کارکنان باید بدانند که انجام دادن چه کارهایی لازم است، خواست و تمایل آنان نیز اهمیت زیادی دارد. بسیاری از مدیران به اهمیت حضور افراد بانگیزه برای تحقق تغییر واقف اند؛ اما اشتباه آنان در این است که تلاش می‌کنند انگیزه‌های کل سازمان را اصلاح کنند. اجرای چنین اصلاحاتی، فرآیندی بسیار وقت‌گیر است و با توجه به طیف وسیع نیازهای انگیزشی در هر سازمان بزرگی، ممکن است بسیار پرهزینه باشد.

یکی از راهکارهایی که برای حل مشکل انگیزش می‌توان استفاده کرد، برقراری ارتباط با تأثیرگذاران سازمان است؛ یعنی افرادی در بیرون یا درون سازمان که قدرت و نفوذی بیش از حد معمول دارند؛ قدرتی که نتیجه‌ی ارتباطات آن با سازمان، توانایی برای اقناع دیگران یا توانایی برای مسدود کردن دسترسی به منابع است. این تأثیرگذاران مانند میله‌های هدف بولینگ عمل می‌کنند. اگر ضربه به میله‌ی درست وارد شود، سایر میله‌های اطراف آن نیز می‌افتند. بانگیزه شدن تأثیرگذاران، سازمان را از بانگیزه کردن تک‌تک افراد می‌رهاند. با این روش، در نهایت تک‌تک افراد بانگیزه و آماده‌ی تغییر می‌شوند. به این دلیل که بیش‌تر سازمان‌ها، تأثیرگذاران مهم معدودی دارند

و این افراد معمولاً مشکلات و دغدغه‌های مشترکی با هم دارند. بنابراین شناسایی و انگیزه دادن به آنان برای مدیرعامل تا حدودی آسان خواهد بود.

البته مشکل بزرگ انگیزش در این است که به افراد اطمینان دهید بررسی و قضاوت عملکردشان بر اساس فرآیندی عادلانه، دقیق و روشن انجام شده و این نکته نیز در نظر گرفته می‌شود که می‌توانند هم از نتایج خوب و هم از نتایج ضعیف درس‌های مهمی بیاموزند. اجرای درست این شیوه، توان جمعی سازمان و همچنین شانس موفقیت تک‌تک افراد را افزایش می‌دهد.

• عبور از موانع سیاست‌گذاری

حتی زمانی که سازمان‌ها به نقطه‌ی عطف تغییر می‌رسند، منافع قدرتمند شخصی و گروهی باز هم در برابر تغییر مقاومت خواهند کرد؛ بنابراین از همان ابتدا با وارد کردن یکی از مدیران ارشد و محترم در قالب فردی خودی در گروه ارشد مدیریت شرکت، منفی‌بافان و آنان که یاس را در سازمان می‌پراکنند، شناسایی کنید و تریبون را از آنان بگیرید. البته همه‌ی افراد مخالف هم نباید با تحریم، بایکوت یا برخوردهای سلبی و قهری روبرو شوند؛ چرا که ممکن است در این صورت دیگر کسی باقی نماند.

