تغییر از طریق ترغیب

بیشتر مدیران هنگامی که با نیاز به تغییرات بزرگ مواجه می‌شوند، واکنشی قابل پیش‌بینی از خود بروز خواهند داد. آنان اقدام به به‌سازی راهبرد شرکت می‌کنند و سپس مظنونین همیشگی (افراد، پرداخت‌ها و فرآیندها) را احضار می‌کنند، شیفت کارمندان را تغییر می‌دهند، در تخصیص مشوق‌ها و پاداش‌ها تجدید نظر می‌کنند، دستمزدها را دست‌کاری و ناکارآمدی‌ها را اصلاح می‌کنند. سپس صبورانه منتظر می‌شوند تا عملکرد شرکت بهبود یابد؛ اما علی‌رغم همه‌ی این اقدامات، بنا به دلایلی اتفاق خوشحال‌کننده‌ای که انتظارش را دارند، رخ نمی‌دهد.

چرا تغییر این قدر سخت است؟ نخست به این دلیل که بیشتر مردم نسبت به تغییر دادن عادات خود اکراه دارند و معتقدند آنچه در گذشته جواب داده است، برای اکنون و بعد نیز کافی خواهد بود. آنان در غیاب تهدیدی بزرگ، همواره همان کاری را می‌کنند که پیش از این نیز انجام داده‌اند و هنگامی که سازمان با بازنشستگی مدیران ارشد و جانشینی مدیران جدید مواجه می‌شود، مقاومت در برابر تغییر بیش از پیش خواهد شد. میراث ناامیدی و بی‌اعتمادی به جا مانده از دوره‌ی گذشته نیز، فضایی ایجاد می‌کند که کارمندان به صورت ناخودآگاه مبارز بعدی تغییر را محکوم به شکست می‌دانند و چنین می‌پندارند که او نیز «یکی مانند سایرین است.» در چنین وضعیتی لزوم فداکاری و انضباط شخصی با بدبینی، شک و مقاومت ناخودآگاه پاسخ داده می‌شود.

برای نهادینه‌سازی تغییر، رهبران باید برنامه‌ی کارآمدی را برای ترغیب کارکنان طراحی و اجرا کنند. این برنامه باید هفته‌ها یا ماه‌ها پیش از برنامه‌ی اصلیِ تغییر جهت سازمانی (دگرگون‌سازی) آغاز شود. مدیران باید از مدت‌ها قبل تلاش کنند تا اطمینان یابند کارمندان به پیام‌های طرح جدید گوش می‌دهند، پیش‌فرض‌های قدیمی را به چالش می‌کشند و روش‌های جدید کار کردن را مدنظر قرار می‌دهند؛ بنابراین آنان باید مجموعه‌ای از گام‌های آگاهانه اما جزئی را بردارند تا کارمندانِ اشاعه دهنده‌ی بینش جدید را در مواضع اساسی مستقر سازند و بافت و زمینه‌ی جدید برای اقدامات عملی مهیا سازند. این فرآیند شکل‌دهی به ساختار شرکت باید در طی چند ماه اولِ تغییر جهت سازمانی به‌خوبی و فعالانه مدیریت شود؛ زیرا در این دوره، عدم قطعیت و احتمال شکست زیاد است. اگر مدیران چنین اقداماتی را انجام ندهند، امید اندکی برای بهبود پایدار وجود خواهد داشت.

درست مانند یک برنامه‌ی انتخاباتی، برنامه‌ی ترغیب نیز با روش‌های اقناعی سابق تفاوت محسوسی دارد. برای کارمندانی که مخالف تغییرند، همه‌ی برنامه‌های ساختاردهی مجدد، یکسان و از یک قماش به نظر می‌رسند؛ اما رهبران دگرگون‌سازی باید به طور دقیق به آنان نشان دهند که این برنامه‌ها چه تفاوتی با برنامه‌های قبلی دارند. آنان باید کارمندان را قانع کنند که شرکت رو به زوال است و برای بقا و رشد به احیایی اساسی نیاز دارد (اقناع هنگامی دشوارتر خواهد بود که در گذشته، مشکلات مزمن فقط با چند تغییر جزئی پاسخ داده شده باشد). همچنین رهبران دگرگون‌سازی باید با اثبات کلامی و عملی و نشان دادن شایستگی خود برای در دست داشتن

اکوموتیو

رهبری، اعتماد دیگران را جلب کرده و آنان را قانع کنند که برنامه‌شان درست‌ترین و بهترین برنامه برای پیشرفت شرکت است.

تحقق این موارد مستلزم راهبرد ارتباطی چهاربخشی خواهد بود، در این مقاله این فرآیند را مفصل‌تر تشریح خواهیم کرد.

- **آماده‌سازی صحنه**

در بخش اول، رهبران باید پیش از اعلام سیاست جدید یا صدور مجموعه‌ی جدید دستورالعمل‌ها، صحنه را برای پذیرش همه چیز مهیا سازند. در واقع با قانع کردن کارمندان به این مطلب که شرکت فقط از طریق تغییرات شدید و اساسی بقایش را تضمین می‌کند، زمینه‌ی فرهنگی شرکت را از ماه‌ها قبل از آغاز برنامه‌ی دگرگون‌سازی آماده کنید.

- **ایجاد چارچوب**

زمانی که صحنه برای پذیرش دگرگون‌سازی آماده می‌شود، رهبران کارآمد باید به کارکنان در تفسیر پیشنهادها و راهکارهای تغییر، کمک کنند؛ زیرا ادراک کارکنان از برنامه‌های پیچیده ممکن است بسیار گوناگون باشد. علاوه بر این، بسیاری از این برداشت‌ها نادرست اند یا نتایج دلخواه را به بار نمی‌آورند؛ بنابراین رهبران خبره از «چارچوب‌ها» برای عرضه‌ی بافت و منظر مناسب و شکل دادن به نوع نگاه کارکنان به برنامه‌های جدید استفاده می‌کنند. رهبران با چارچوب دهی به مسائل، به کارکنان کمک می‌کنند ایده‌ها را به شیوه‌ی مطلوب و به‌خصوصی درک کنند. چارچوب ممکن است اشکال مختلفی داشته باشد: ممکن است سخنرانی برای همه‌ی کارکنان شرکت باشد که آنان را پیش از تغییر غیرمنتظره آماده می‌کند یا مصاحبه‌ای رادیویی باشد که پیش‌زمینه‌ی لازم را برای تقلیل نیروی ناخوشایند مهیا می‌سازد.

- **مدیریت روحیه و شرایط عاطفی**

دگرگون‌سازی، رویدادی ناخوشایند محسوب می‌شود؛ به‌خصوص زمانی که شامل ساختاردهی مجدد و کاهش اندازه‌ی سازمان شود. در پی این رویداد، روابط رو به تیرگی می‌رود، دوستانِ کارمند از سازمان می‌روند و برخی شغلشان را از دست می‌دهند. در چنین وضعیتی، مدیریت روحیه و عواطف سازمان به مهارت رهبری بسیار مهمی بدل می‌شود. رهبران باید به عواطف و احساسات کارکنان و جزر و مد روحیه‌ی آنان توجه کنند و سخت‌کوشانه از جو و فضای پذیرنده‌ی تغییر محافظت نمایند. این مسئله مستلزم ایجاد توازنی ظریف بین اعلام خبرها خوب و بد در پرتو راهکارها و پیشنهادهای مختلف خواهد بود. کارکنان باید احساس کند فداکاری‌هایشان بی‌هوده نبوده است و دستاوردهای آنان شناسایی خواهد شد و از آن‌ها قدردانی به عمل خواهد آمد. در عین حال باید به آنان یادآور شد که این تغییرات، لزوماً برای همه خوشحال‌کننده نخواهد بود. برقراری ارتباط و انتقال مسائل نیز مشکل بزرگی

اکوموتیو

خواهد بود. مدیران باید آگاهی خوش‌بینی و واقع‌گرایی لازم را به کارکنان منتقل و زمان‌بندی، لحن و موقعیت هر پیام را به‌دقت تعیین کنند.

- **تقویت عادات مطلوب**

بی‌تردید سخت‌ترین مشکلی که رهبران در طی دگرگونی سازمانی با آن روبرو می‌شوند، جلوگیری از پس‌روی تغییرات مثبت به‌سوی عادات مخرب پیشین، یعنی همان رفتارهای منفی افراد و گروه‌های درون سازمان است که به صورت خودکار و ناآگاهانه توسط شرایط یا محرک‌های سابق آغاز می‌شوند. کارمندان برای حفظ و تثبیت رفتارهای جدید به‌خصوص زمانی که شیوه‌های کاری قدیمی‌شان مخرب بوده و ریشه دوانده است به کمک نیاز دارند. رهبران خبره‌ی تغییر، فرصت‌هایی برای کارکنان فراهم می‌آورند تا رفتارهای مطلوب را به طور پیوسته اعمال کنند و درعین‌حال به نمادی از شیوه‌های کاری جدید بدل می‌شوند و کارمندانشان را رهبری و حمایت می‌کنند. پژوهش‌های صورت گرفته درباره‌ی دگرگونی‌های موفقیت‌آمیز نشان می‌دهد که رهبران کارآمد همواره ارزش‌های سازمانی را با نشان دادن گفتار در عمل، تقویت می‌کنند. هدف این رهبران تغییر رفتار است نه فقط تغییر نحوه‌ی تفکر.

مغزها، قلب‌ها و دست‌ها

از نظر شناختی، کارکنان در محیطی باز و پذیرنده بهتر می‌توانند رقابت، هم‌چشمی، دیدگاه‌های تحقق‌نیافته‌ی شخصی و دامنه‌ی مشکلات گوناگونی را که سازمان با آن درگیر است، کنار بگذارند. در چنین محیطی آنان نیز همان دیدگاه درست، بی‌طرف و معطوف به عوامل عملکرد ضعیف را اتخاذ می‌کنند، جدیت و وخامت مشکلات مالی، عملیاتی و تجاری موجود را درک می‌کنند و به سهم خود مسئولیتی بر دوش می‌گیرند تا این مشکلات را رفع کنند. این برداشت و نگاه مشترک از محیط و مشکلات که مبتنی بر واقعیت‌های موجود است، مؤلفه‌های بسیار ضروری برای حرکت روبه‌جلو و پیشرفت هرچه بیشتر هستند.

از نظر عاطفی، کارکنان در محیطی پذیرنده و آزاد، خود را با سازمان و ارزش‌های آن یکی می‌دانند و به دوام بقای دائمی آن متعهد هستند. در چنین محیطی آنان معتقدند که سازمان به معنای چیزی فراتر از سودآوری، سهم بازار یا عملکرد خوب در بازار سهام است و بنابراین ارزش محافظت و جنگیدن را دارد. کارمندان به رهبر سازمان اعتماد دارند و معتقدند که او نیز ارزش‌هایی مشترک با آنان دارد و برای محافظت از آنان مبارزه خواهد کرد. در این سازمان‌ها زمانی که کارکنان دریابند قلب مدیر و رهبر سازمان نیز برای آنان و برای شرکت می‌تپد، از جانب خود، آزادی عمل محسوسی به رهبر می‌دهند و پیشنهادهای او را معمولاً درست و در جهت رشد سازمان ارزیابی می‌کنند و در نتیجه با آنان همراهی نشان می‌دهند.

علاوه بر این، کارکنان در این محیط‌ها در رابطه با رفتارهای جدیدی که از آنان انتظار می‌رود، تجربه‌ی فیزیکی و عملی کسب خواهند کرد. آنان از قبل به‌خوبی در جریان تغییرات پیش رو قرار گرفته و تصور درستی از اتفاقات

اکوموتیو

بعدی دارند و می‌دانند که قرار است سازمان وارد چه عرصه‌ای شود. در چنین فضایی که امکان و فرصت دست و پنجه نرم کردن با تصمیم‌ها و حل مسائل به خود کارکنان داده شده است و آنان می‌توانند روش‌های نامتعارف و ناشناخته‌ی کاری را در پیش بگیرند، رهبر با موفقیت قادر خواهد بود ترس‌های غیرمنطقی آنان را تخفیف دهد و شایعات و داستان‌های مخربی را که معمولاً پیرامون تلاش‌های تغییر در سازمان‌های بزرگ شکل می‌گیرند، به خوبی ریشه‌کن کند.

بنابراین رهبران و مدیران شرکت‌ها باید بدانند که ایجاد محیطی باز و پذیرا و مستدل و انتقادپذیر، همان ابزار نهایی آنان برای تغییر است. ترغیب، موجب ارتقای شناخت و درک افراد می‌شود. شناخت بیشتر موجب پذیرش تغییرات می‌شود. پذیرش نیز به اتخاذ اقدامات عملی در راستای تحقق تغییر منجر خواهد شد. بدون ترغیب حتی بهترین برنامه‌های دگرگون‌سازی سازمانی نیز نمی‌توانند جای پای محکمی داشته باشند.

اکوموتیو