

رهبری تغییر

چرا تلاش‌ها برای تغییر شکست میخورند؟

در دهه‌ی گذشته، شرکت‌های مختلفی را مشاهده کرده‌ایم که برای تبدیل شدن به رقیبی بهتر در عرصه کسب و کار، دست به نوسازی و تغییر زده اند. شرکت‌هایی از جمله کسب و کارهای بزرگ (Ford) و کوچک (British Landmark Communications)، شرکت‌های آمریکایی (General Motors) و غیر آمریکایی (British Airways)، شرکت‌های شکست خورده (Eastern Airlines) و شرکت‌های موفق و ثروتمند (Bristol-Myers Squibb). تلاش‌های آنان معمولاً عناوین مختلفی داشتند: مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد، به‌سازی اندازه، بازسازی ساختاری، تغییر فرهنگی و تغییر جهت سازمانی؛ اما کم و بیش در همه‌ی موارد، هدف اصلی یکسان بود: ایجاد تغییراتی بنیادین در نحوه‌ی اداره و کارکرد سازمان به گونه‌ای که بتواند با محیط جدید و چالش برانگیز پیرامونش همگام شود.

شمار اندکی از این تلاش‌ها به موفقیت دست یافته اند. گروهی نیز یک شکست کامل بوده اند؛ اما بیشتر آن‌ها، جایی بین شکست و موفقیت و اغلب نزدیکتر به شکست قرار می‌گیرند. درس‌هایی که از این ماجرا می‌توان آموخت جالب توجه است و به شرکت‌های بسیار زیادی که در محیط کسب و کار رقابتی دهه‌ی پیش رو حضور خواهند داشت، مربوط خواهد بود.

بزرگ‌ترین و کلی‌ترین درسی که از موفقیت این شرکت‌ها می‌توان آموخت، آن است که فرآیند ایجاد تغییر، چند مرحله‌ای است و معمولاً مستلزم زمان زیادی خواهد بود و پریدن از روی این مسائل، فقط توهمی از سرعت را پدید می‌آورد و هرگز به نتایج رضایت بخش منجر نخواهد شد. درس دوم این است که اشتباهات اساسی در هر یک از این مراحل، تاثیر زیان باری دارد، شتاب حرکت را کند می‌کند و همه‌ی دستاوردهای حاصل از زحمات را به باد می‌دهد. معمولاً در تلاش‌ها برای تغییر حتی افراد بسیار توانمند نیز، اغلب و دست‌کم یک اشتباه بزرگ و اساسی را مرتکب خواهند شد. شاید به این دلیل که تجربه‌ی اندکی در تجدید و نوسازی سازمانی دارند.

خطای اول: ایجاد نکردن حس فوریت و ضرورت

موفق‌ترین تلاش‌ها برای تغییر هنگامی پدید می‌آیند که برخی افراد یا گروه‌ها، نگاهی موشکافانه به وضعیت رقابتی شرکت، موقعیت شرکت در بازار، روندهای فناوری و عملکرد مالی بیندازند. تمرکز آنان بر شیب پنج‌ساله‌ی کاهش سود در حوزه‌ی اصلی کسب و کار، بر بازاری نوظهور که به نظر می‌رسد هیچ کس توجهی به آن ندارد و یا هنگامی که یک پتنت (سند ثبت اختراع) منقضی می‌شود، بر کاهش احتمالی درآمدها است و به خصوص در رابطه با بحران‌ها، بحران‌های بالقوه یا فرصت‌های بزرگی که بسیار به زمان وابسته هستند و کندی و غفلت موجب از دست رفتن آن‌ها خواهد شد، به دنبال روش‌هایی برای انتقال این اطلاعات به نحو گسترده و همه‌گیر به دیگران می‌گردند. این مرحله‌ی اول، بسیار اهمیت دارد زیرا پایه‌گذاری و آغاز برنامه‌ی دگرگون‌سازی مستلزم همکاری

افراد خواهد بود؛ چراکه افراد بدون دلیل و انگیزه‌ی کافی، به اجرای فرآیند کمک نخواهند کرد و تلاش‌ها به ثمر نخواهد رسید.

(جمله بندی های پاراگراف فوق خوب نبود و جملات خیلی طولانی بودند)

خطای دوم: تشکیل ندادن اتحادی قدرتمند برای رهبری فرآیند

برنامه‌های احیای بزرگ، بیشتر مواقع با یک یا دو نفر آغاز می‌شوند و در مواقعی که تلاش‌های دگرگون‌سازی و احیای شرکت موفقیت‌آمیزند، اتحاد رهبری به مرور زمان گسترده‌تر و پرجمعیت‌تر خواهد شد؛ اما هرگاه که جمعیت این اتحاد در همان ابتدای تلاش‌ها به حداقل نرسد، بعید است که در ادامه اتفاق ارزشمند و به خصوصی رخ دهد.

خطای سوم: فقدان بینش

بینش و دید جدید، چیزی فراتر از اعداد و ارقامی است که می‌توان در برنامه‌های پنج‌ساله‌ی رایج پیدا کرد. بینش، به وضوح به تشخیص جهت درستی که شرکت باید در آن قرار گیرد، کمک می‌کند. گاهی اوقات پیش‌نویس‌ها و نسخه‌های اولیه‌ی بینش به دست یک نفر تهیه می‌شوند و کمی در ابتدا، مبهم یا نادقیق به نظر می‌رسند؛ اما پس از اینکه اتحاد برای سه، پنج یا دوازده ماه روی آن کار می‌کند، از اخلاص تفکر تحلیلی و کمی هم بلندپروازی آنان، چیزهای واضح‌تری پدیدار خواهند شد و در نهایت راهبردی نیز برای دستیابی به این بینش تدارک دیده می‌شود. قاعده‌ای کلی: اگر نمی‌توانید بینش خود را ظرف ۵ دقیقه یا کمتر به دیگران منتقل کنید و واکنشی از آنان دریافت کنید که هم نشان‌دهنده‌ی فهم و هم نشان‌دهنده‌ی علاقه‌ی آنان باشد، باید بدانید که هنوز در این مرحله از فرآیند باقی مانده اید و راه درازی در پیش دارید.

خطای چهارم: عدم انتقال و تشریح بینش

دگرگونی، شدنی نیست مگر اینکه صدها یا هزاران نفر، اغلب در حد فداکاری‌های کوتاه‌مدت، مایل به کمک کردن باشند. کارمندان حتی اگر از وضعیت موجود ناراضی باشند اقدام به فداکاری نخواهند کرد؛ مگر اینکه باور داشته باشند تغییر مؤثر و مناسب امکان‌پذیر است. بدون ارتباطات معتبر و مؤثر و بدون میزان زیادی از این ارتباطات، قلب و ذهن نیروهای مختلف سازمان هرگز تسخیر نخواهد شد.

خطای پنجم: حذف نکردن موانع بینش جدید

دگرگون‌سازی‌های موفق به مرور و با پیشرفت فرآیند، شروع به دربرگیری و دخیل کردن جمعیت‌های بزرگ‌تری می‌کنند. کارمندان در این برنامه‌ها جرئت پیدا می‌کنند تا رویکردهای جدیدی را امتحان کنند، ایده‌های جدیدی را توسعه و مهارت رهبری را در خود پرورش دهند. تنها محدودیت کم‌رنگ کارکنان در این برنامه‌ها این است که

اقداماتشان در قالب پارامترهای گسترده و فراگیر بینش کلی شرکت جای گیرد. هرچه افراد بیشتر درگیر برنامه‌ی تغییر شوند، نتیجه‌ی بهتری به دست خواهد آمد.

خطای ششم: عدم برنامه‌ریزی نظام‌مند برای کسب دستاوردهای کوتاه‌مدت

دگرگون‌سازی‌های واقعی به زمان درخور توجهی نیاز دارند و اگر هیچ‌گونه اهداف برای دستیابی وجود نداشته باشد که بتوان گه‌گاه پیروزی‌های کوچک را جشن گرفت، تلاش نوسازی با ریسک از دست دادن سرعت و شتاب روبرو خواهد بود. بیشتر افراد به این سفر پرماجرایی کاری و سازمانی تن نخواهند داد، مگر اینکه شواهد قانع‌کننده‌ای در ۱۲ تا ۲۴ ماه پیش رو ببینند که حاکی از دستیابی به نتایج مورد انتظار باشد. بدون پیروزی‌های کوتاه‌مدت، بسیاری از افراد دست از تلاش می‌کشند یا به سایر افرادی می‌پیوندند که در برابر تغییر مقاومت می‌کنند.

خطای هفتم: اعلام زودهنگام پیروزی

مدیران بعد از چند سال کار سخت کوشانه، ممکن است وسوسه شوند با اولین بهبود عملکردی، اعلام پیروزی کنند. با اینکه جشن گرفتن یک دستاورد یا پیروزی بسیار پسندیده است اما اعلام اینکه جنگ به پایان رسیده است، می‌تواند فاجعه‌بار باشد. باید در نظر داشت تا زمانی که تغییرات به‌خوبی و عمیقاً در فرهنگ شرکت رسوخ کنند، یعنی فرآیندی که ۵ تا ۱۰ سال به طول خواهد انجامید، رویکردهای جدید بسیار شکننده و در معرض عقب‌گرد خواهند بود.

خطای هشتم: عدم نهادینه‌سازی تغییرات در فرهنگ سازمان

در تحلیل نهایی، تغییر هنگامی عمیقاً رخ می‌دهد که «به شیوه‌ای بدل شود که ما کارها و رفتارهای خود را بر اساس آن» انجام دهیم؛ یعنی زمانی که مانند اکسیژن وارد جریان خون شرکت شده باشد. در واقع تا زمانی که رفتارهای جدید در هنجارهای اجتماعی و ارزش‌های مشترک سازمان ریشه بدوانند، به محض کاهش یا از بین رفتن فشار تغییر خواهی، در معرض افت و نابودی قرار خواهند گرفت.

دو عامل برای نهادینه‌سازی تغییر در فرهنگ‌سازمانی بسیار اهمیت دارند. عامل نخست تلاش آگاهانه برای نشان دادن چگونگی تأثیرگذاری رویکردها، رفتارها و نگرش‌های جدید بر بهبود عملکرد است. عامل دوم، صرف زمان کافی برای کسب اطمینان از این مسئله است که نسل بعدی مدیران ارشد شرکت، تجسم رویکرد جدید خواهند بود.

البته افراد اشتباه‌های دیگری نیز مرتکب می‌شوند؛ اما این هشت مورد بزرگ‌ترین اشتباهات هستند. می‌دانیم که در مقاله‌ای کوتاه به ناچار باید همه‌چیز را خیلی ساده، واضح و با جزئیات به کمترین شکل ممکن بیان کرد ولی

در واقعیت حتی موفق‌ترین تلاش‌های تغییر نیز بسیار پیچیده و مملو از شگفتی‌های گوناگون هستند. با این حال ما به یک بینش ساده برای راهنمایی افراد در فرآیند تغییرات بنیادین نیاز داریم تا قادر باشند نرخ خطا را کاهش دهند. همچنین باید بدانیم که خطای کمتر ممکن است مرز باریک میان موفقیت و شکست باشد.

