

خلاصه مدیریت تغییر؛ جان پی کوتر

مدرس: دکتر مهدی نعمتی – mnemati.blog.ir – @dr_mnemati

فصل اول: رهبری فرایند تغییر

- رهبرانی که در تغییر کسب و کارها موفقند، هشت کار را به درستی و با ترتیب صحیح انجام می دهند.
- اکثر طرح های تغییر بزرگ و مهم نتایجی بسیار معمولی و دلسرد کننده به دنبال دارند. چون بسیاری از مدیران نمیدانند که تغییر، یک رویداد نیست، بلکه یک فرایند است. فرایند شامل مراحل مختلف وابسته به یکدیگر است و مدت زیادی طول می کشد. حذف هر یک از مراحل نتایج رضایت بخشی به دنبال ندارد.
- کسب و کارهایی که نتوانند خود را بازآفرینی کنند، نمی توانند در بلندمدت به بقای خود ادامه دهند.

اشتباه ۱: عدم ایجاد حس ضرورت مورد نیاز

- نخستین گام در ایجاد تغییر، بسیار مهم است و به همکاری و مشارکت فعال افراد متعدد نیاز دارد. بیش از ۵۰ درصد شرکت ها در این مرحله شکست میخورند. گاهی مدیران، دشواری ترغیب کارکنان برای خروج از محدوده آسایش خود را دست کم میگیرند. برخی هم موفقیت خود در ایجاد حس ضرورت را دست بالا میگیرند. گاهی مدیران، صبور نیستند. گاهی پیشامدهای منفی احتمالی، مدیران را فلج و گرفتار میکند که این فلج و گرفتاری مدیر ارشد، از تعدد مدیران و فقدان رهبران ناشی میشود.
- خواسته مدیر، حداقل کردن ریسک و حفظ عملیات مربوط به نظام فعلی است، در حالی که تغییر، نیازمند ایجاد یک نظام جدید است که مستلزم رهبری است.
- طرحهای تغییر اغلب زمانی آغاز میشوند که رئیس سازمان به تازگی منصوب شده باشد، رهبر شایسته ای باشد، و انجام یک تغییر اساسی و بزرگ را ضروری بداند.
- باید باقی ماندن در وضع موجود، خطرناکتر از رویارویی با ناشناخته ها به نظر برسد.
- در شرایطی که اهمیت و ضرورت تغییر به اندازه کافی حس نشود، فرایند تغییر، موفقیت آمیز نخواهد بود و آینده بلندمدت سازمان در معرض خطر جدی قرار خواهد گرفت. حس ضرورت زمانی کافی است که ۷۵ درصد مدیران سازمان صادقانه متقاعد شوند که وضعیت فعلی اصلا مطلوب نیست.

اشتباه ۲: عدم تشکیل ائتلاف هدایتگر دارای قدرت کافی

- برنامه های نوسازی بزرگ و مهم، اغلب با مشارکت تنها یک یا دو نفر آغاز میشوند.

- در طرحهای تغییر موفق، به مرور زمان، شاهد توسعه و گسترش تدریجی ائتلاف رهبری هستیم. البته باید حداقل مشخصی از افراد را در طرح، مشارکت دهیم تا نتایج ارزشمند کسب کنیم. اعضای این ائتلاف دارای عناوین، موقعیتهای شغلی و اعتبار بالا، اطلاعات و تخصص گرانبها و روابط ارزشمند هستند. مدیران ارشد، همواره هسته اصلی گروه را تشکیلی میدهند.
- اگر نظام سلسله مراتبی فعلی سازمان، کارآمد بود، نیازی به تغییر اساسی وجود نداشت، لذا ایجاد اصلاح و تغییر، نیازمند انجام اقداماتی خارج از مرزها، انتظارات و روندهای رسمی است.
- شرکتهایی که دشواریهای ایجاد تغییر را دست کم میگیرند، و توجهی به اهمیت ایجاد یک ائتلاف هدایتگر قدرتمند ندارند، در این مرحله شکست میخورند.

اشتباه ۳: فقدان چشم انداز

- در تمام طرحهای تغییر موفق، ائتلاف هدایتگر، تصویری قابل درک و جذاب برای کارکنان، مشتریان و سهامداران از آینده ترسیم میکند. چشم انداز، بیانگر مسائلی است که به روشن شدن مسیر درست حرکت سازمان کمک میکند. نسخه بهینه چشم انداز، حاصل تفکر تحلیلی عمیق و اندکی رؤیاپردازی است. در نهایت، راهبردی برای تحقق چشم انداز تدوین میشود.
- اگر نتوانیم چشم انداز خود را در حداکثر پنج دقیقه به دیگران انتقال دهیم، و واکنشی مبنی بر درک و جلب توجه دریافت نکنیم، هنوز مرحله سوم از فرایند تغییر را تمام نکرده ایم.

اشتباه ۴: عدم اطلاع رسانی کافی درباره چشم انداز

- تا زمانی که تعداد زیادی از افراد علاقه ای به کمک نداشته باشند و حتی حاضر به از خودگذشتگی کوتاه مدت هم نباشند، تغییر غیر ممکن است.
- در طرحهای تغییر موفق، مدیران از همه مجراهای ارتباطی موجود برای اطلاع رسانی درباره چشم انداز استفاده میکنند.
- اکثر مدیرانی که طرحهای بزرگ را رهبری کرده اند، آگاهانه تلاش کرده اند به نماد زنده فرهنگ سازمانی جدید تبدیل شوند.
- ارتباط رفتاری معمولاً قدرتمندترین شکل ارتباط است. رفتار اعضای مهم سازمان نباید با گفتارشان در تضاد باشد.

اشتباه ۵: عدم رفع موانع تحقق چشم انداز جدید

- همه اقدامات باید در چارچوب معیارهای مورد نظر چشم انداز کلی قرار داشته باشد.

- گاهی کارکنان، چشم انداز را درک میکنند و خواستار کمک به تحقق آن هستند، ولی موانع بزرگی سر راه آنان است که بعضا این موانع در ذهنشان است و واقعی نیست. گاهی ساختار سازمانی، یک مانع است. گاهی رؤسای سازمان در برابر تغییر، مقاومت میکنند.

اشتباه ۶: عدم برنامه ریزی و تدوین نظام مند موفقیت‌های کوتاه مدت

- تغییر و تحول واقعی، به زمان نیاز دارد. فقدان موفقیت های کوتاه مدت، باعث کاهش شتاب روند ایجاد تغییر میشود.
- امیدوار بودن، امری انفعالی، و ایجاد، اقدامی فعالانه است.
- فشار میتواند عامل مؤثری در پیشبرد طرح تغییر باشد.
- ایجاد تعهد نسبت به دستیابی به موفقیت های کوتاه مدت، باعث افزایش میزان ضرورت انجام طرح تغییر میشود.

اشتباه ۷: اعلام زودهنگام پیروزی

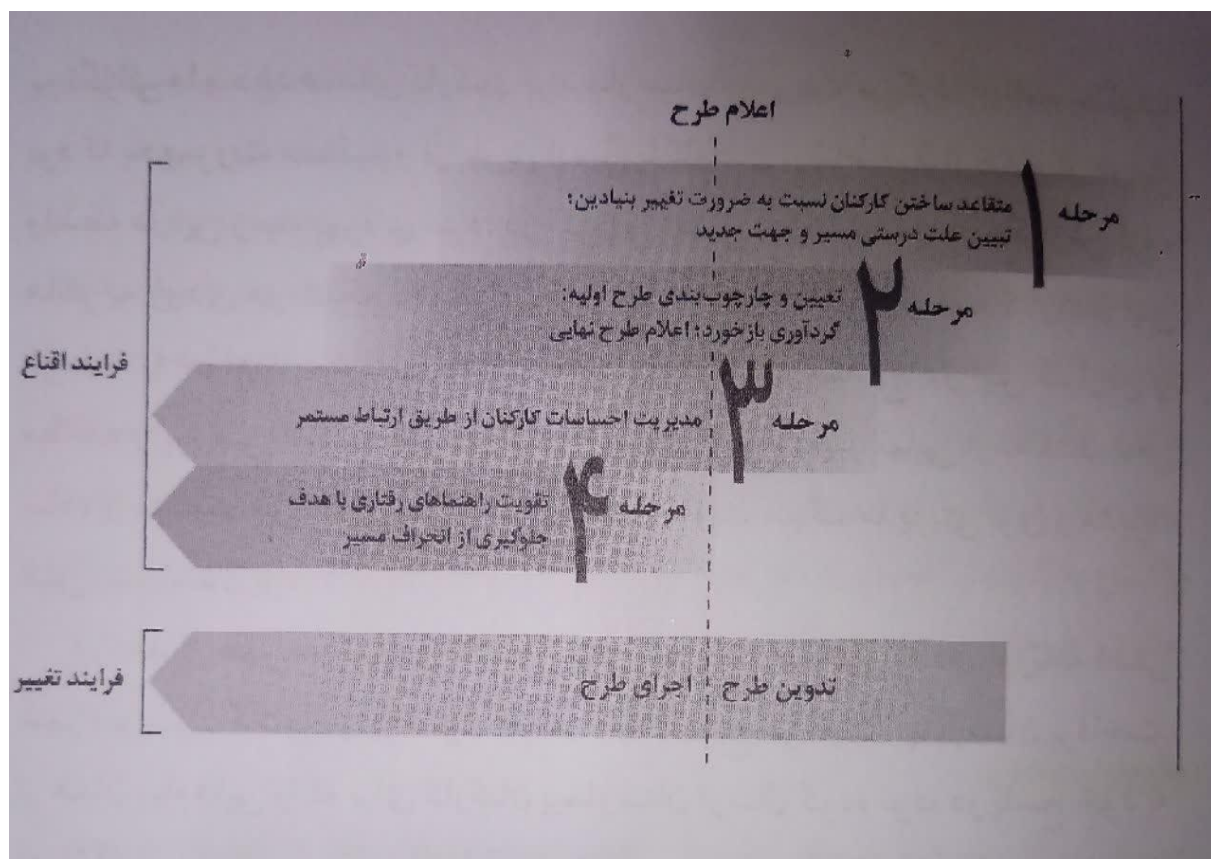
- تا زمانی که تغییرات، کاملا در عمق فرهنگ شرکت نهادینه نشده باشند، رویکرهای جدید، بسیار شکننده و حتی برگشت پذیرند.

اشتباه ۸: عدم تثبیت و نهادینه سازی تغییرات در فرهنگ سازمانی

- تغییرات، زمانی نهادینه میشوند که به «روش انجام امور در سازمان» تبدیل شوند و مانند خون در رگهای سازمان جریان یابند. در فرایند نهادینه سازی و تثبیت تغییر در فرهنگ سازمانی، دو عامل، مهمند. اول، تلاش آگاهانه برای نشان دادن تأثیرات مثبت رویکردها، رفتارها و گرایشات جدید بر عملکرد شرکت. دوم، صرف زمان کافی برای حصول اطمینان از اینکه نسل آینده مدیران ارشد شرکت میتوانند به نماد و نماینده رویکرد جدید تبدیل شوند.

فصل دوم: تغییر از طریق اقناع

- رهبران هنگامی در ایجاد تغییر موفقند که از یک راهبرد مناسب برای اقناع پیروان استفاده کنند.
- اکثر افراد تمایلی به تغییر عادات خود ندارند.



- تثبیت تغییر، نیازمند طراحی و اجرای یک طرح اقناعی مؤثر است که اجرای آن باید هفته ها یا ماه ها پیش از نهایی شدن برنامه طرح تغییر آغاز شود. مدیران باید مجموعه ای از اقدامات عامدانه و ظریف را انجام دهند تا کارکنان در نظراتشان بازنگری کنند و زمینه جدید اقدام عملی به وجود آید.
- یک فرایند تغییر عادی، دارای دو مرحله مجزا است: تدوین طرح و اجرای طرح.
- روال های ناکارآمد مانعی برای کنش و تغییرند. این روالها بسیار قوی هستند ولی تغییر ناپذیر نیستند. حس تازگی قدرتمندترین نیرو برای حذف روالهای کاری ناکارآمد است.
- دشوارترین چالش رهبران هنگام اجرای طرح تغییر، جلوگیری از عقب نشینی و بازگشت به روال های کاری ناکارآمد است.
- رهبران تغییر موفق، باید انتظارات را تعیین و رفتارها را تقویت کنند.
- عملکرد، معیار نهایی برای سنجش میزان موفقیت یک طرح تغییر است.
- اقناع، ابزار و عامل اصلی برای ایجاد یک محیط دلپذیر است. اقناع، به درک کارکنان کمک میکند و این درک، به شکل گیری پذیرش می انجامد. پذیرش نیز به عمل تبدیل میشود. حتی بهترین طرحهای تغییر هم بدون توسل به اقناع، تثبیت و تحکیم نمیشوند.

فصل سوم: رهبری فرایند تغییر هنگام مطلوب بودن شرایط کسب و کار

زمانی که کسب و کار در معرض نابودی است، برانگیختن اشتیاق کارکنان برای پذیرش تغییر آسان است. اما در شرایط مطلوب، چگونه میتوان تعهد کارکنان را نسبت به تغییر حفظ کرد؟

- مدیریت ارزش محور، کارکنان را قادر میسازد تا در برابر جریان بی انتهای چالش های راهبردی، واکنشی سریع، انعطاف پذیر و خلاقانه از خود نشان دهند.

برای ایجاد نظام مدیریت ارزش محور باید اقدامات زیر را انجام داد:

۱- گردآوری نظرات کارکنان درباره ارزشها.

۲- تحلیل نظرات کارکنان.

۳- شناسایی موانع بر سر راه تحقق ارزش ها.

۴- راه اندازی و اجرای طرح های ابتکاری با هدف حذف موانع.

- توماس واتسون از سال ۱۹۱۴ برای آی بی ام سه اصل تدوین کرد: احترام به افراد، ارائه بهترین خدمات به مشتریان، جستجوی تعالی.

- لو گرسنر توانست آی بی ام را از تولید کننده پردازنده ها مرکزی به یکی از قدرتمندترین عرضه کنندگان سخت افزارهای یکپارچه، خدمات شبکه و نرم افزار تبدیل کند.

ساموئل پالمیسانو که از سال ۲۰۰۲ مدیرعامل آی بی ام شد، تصمیم گرفت تا معادلی امروزی و مدرن از باورهای بنیادین ارائه کند. او از ۳۰۰ مدیر ارشد خود نظرسنجی کرد و بلافاصله از ۱۰۰۰ کارمند شرکت راجع به ارزشهای شرکت، آرزوها و خواسته های آنها نظرسنجی نمود. در نوامبر ۲۰۰۳ ارزشهای جدید شرکت چنین اعلام شد: تعهد نسبت به موفقیت همه مشتریان، نوآوری تأثیرگذار بر شرکت و جهان، اعتماد و مسئولیت پذیری فردی در همه روابط. سام اعتقاد داشت تصمیماتش را بر اساس راهبردهای گرسنر انجام میدهد، ولی سبکهای رهبری این دو تفاوتهای زیادی داشت. در زمان گرسنر هیچ ایده ای درباره توسعه و گسترش میراث آی بی ام مطرح نبود. گرسنر اعتقاد داشت شرکت نیازی به یک چشم انداز جدید ندارد، ولی سام یک کارمند واقعی شرکت بود و از سال ۱۹۷۳ وارد شرکت شده بود. او به وضوح، نوعی پیوند بین خود و آی بی ام احساس میکرد و بسیار امیدوار بود که این شرکت بتواند شکوه و عظمت گذشته خود را بازیابد.

پالمیسانو با نشریه اچ بی آر، از اهمیت راهبردی ارزشها برای شرکت مطبوعش و چرایی و چگونگی همزیستی معیارهای مالی و ارزشهای سازمانی صحبت میکند. به گفته وی، ارزشهای سازمانی معمولاً گزاره هایی هستند

که باعث ایجاد احساس مطلوب در کارکنان میشوند و تقریباً هیچ تأثیری بر عملیات و فعالیت های شرکت نمیگذارند. آنچه به شرکتهای توانایی و امکان انطباق میدهند، ارزشهای آنهاست. این ارزشها این امکان را در اختیار شرکت قرار میدهد تا همه چیز را از محصول و راهبرد گرفته تا طرح تجاری، تغییر دهید و در عین حال، نسبت به ماهیت، هویت، و آرمانهای اساسی خود وفادار بمانید.

پالمیسانو در ادامه مصاحبه اش اشاره کرد زمانی که شرایط بازار تغییر کرد، آی بی ام در وضعیت ورشکستگی قرار گرفت. لذا مجبور شدیم نیروی کار بیش از ۴۰۰ هزار نفری خود را به نصف کاهش دهیم و طی چند سال، بخشی از شرکت که معادل مساحت یک شهر متوسط بود (شهر پراودینس ایالت رود آیلند) را حذف کنیم.

پالمیسانو ادامه داد، یک نظام ارزشی قدرتمند، لازمه متحد کردن نیروی کار متنوع و متعدد و ایجاد انگیزه در آنهاست. اکنون شرکت آی بی ام حدود ۳۵۰ هزار نفر نیروی کار دارد که در ۱۷۰ کشور دنیا خدمات ارائه میدهند. ۴۰ درصد این افراد در محل شرکت فعالیت نمیکنند و در خانه هایشان یا از طریق تلفن همراه یا در محل مشتری، خدمات میدهند. امروزه سالانه ۲۰ تا ۲۵ هزار نیروی کار جدید استخدام میکنیم.

بیش از ۲۰۰ هزار نفر از کارکنان شرکت، فارغ التحصیل کالج هستند. حتی مدیرعامل نمیتواند به آنها بگوید که من خود درباره ارزشهای شرکت تصمیم گرفته ام و آنها را تعیین کرده ام. نظام سلسله مراتبی، باعث ایجاد نوعی بوروکراسی مهلک میشود که مانعی برای سرعت، انعطاف پذیری و نوآوری مد نظر مشتریان است.

وقتی ما در ۱۷۰ کشور جهان فعالیت داریم و ۶۰ یا ۷۰ خط محصول اصلی داریم و مشتریانمان در چندین گروه بخش بندی میشوند، طرح سه بعدی این ماتریس، از بیش از ۱۰۰ هزار سلول تشکیل شده است که در آنها میزان سود و زیان روزانه محاسبه میشود، تصمیمات اخذ میگردد، منابع تقسیم میشود، و معاملات منعقد میشوند. اگر مدیرعامل شخصا بخواهد همه این عملیات را شخصا مدیریت کند، کارکنان گیج میشوند.

اگر دانش، پایه و اساس کسب و کار را تشکیل دهد، شرایط کاملاً متفاوت خواهد بود و الگوی کسب و کار را نیز باید به صورت اساسی تغییر داد. در شرایط جدید، کارکنان هستند که به نام تجاری شرکت هویت میبخشند، نه محصولات. یکی از روشهای حصول اطمینان از تحقق این امر، انطباق رفتارهای کارکنان با مجموعه ای از ارزشهای جهانی است. از طرفی، صنعت فناوری اطلاعات به سوی یکپارچه سازی پیش میرود. این مساله، یک فرصت مغتنم برای آی بی ام است، و از طرفی، نوعی چالش نیز به شمار میرود.

همیشه یک راهبرد جدید وجود دارد، زیرا بازار دائماً در حال تغییر است و فناوری های جدید به این بازار وارد میشوند و پس از مدتی، از آن خارج میگردند. لذا به ارزشهایی نیاز داشتیم که بتوانند در صورت نیاز، یک

راهبرد جدید را به سرعت طراحی و اجرا کنند. این ارزشها باید فراتر از تغییرات محصولات، فناوری ها، کارکنان و رهبران باشند و از آنها تأثیر نپذیرند.

سه گزاره ارزشهای کاری شرکت آی بی ام که در سال ۱۹۱۴ توسط توماس واتسون تدوین شدند: تعهد به مشتری؛ تعالی از راه نوآوری؛ صداقت اعتمادساز.

در فوریه سال ۲۰۰۳ در حالی که یک سال از مدیریت ساموئل پالمیسانو بر آی بی ام میگذشت، وی چهار مفهوم که سه تای آنها برگرفته از باورهای تدوین شده توسط واتسون بود را به عنوان «مبانی احتمالی ارزش های جدید» مطرح کرد: احترام؛ مشتری؛ تعالی؛ نوآوری.

سه گزاره ارزشهای کاری آی بی ام، به همراه مبانی احتمالی ارزشهای جدید، برای بحث و تبادل نظر در اختیار کارکنان قرار گرفتند و پس از بررسی و تحلیل، تبدیل شدند به: تعهد نسبت به موفقیت همه مشتریان، نوآوری تأثیرگذار بر شرکت و جهان، اعتماد و مسئولیت پذیری فردی در همه روابط.

پالمیسانو در ادامه مصاحبه گفت: هنگامی که لو گریستنر در سال ۹۳ مدیرعامل آی بی ام شد، این شرکت به ساختمانی گرفتار حریق شبیه بود. حتی پیشنهادهای درباره تجزیه شرکت نیز مطرح بود. واکنش گریستنر، فوق العاده و درخشان بود. او توانست در صدها و هزاران نفر از جمله من، انگیزه لازم برای نجات و تحول شرکت را ایجاد کند. بدون تردید، اقدامات گریستنر را می توان یکی از خارق العاده ترین عملیات نجات در تاریخ تمامی کسب و کارها نامید.

ارزش اول: تعهد نسبت به موفقیت همه مشتریان: یعنی برقراری و حفظ نوعی رابطه با مشتریان که بر اساس آن؛ آنچه که بعد از عقد قرارداد با مشتریان رخ میدهد، از رویدادهای پیش از بستن قرارداد مهمتر باشد. این گزاره، یعنی تمرکز مستمر بر دستاوردها و نتایج. لذا شرکت، در موفقیت مشتریان خود سرمایه گذاری میکند.

ارزش دوم: نوآوری تأثیرگذار بر شرکت و جهان: نوآوری نهفته در محصولات و خدمات آی بی ام، یکی از دلایل جذب دانشمندان و متخصصان به این شرکت است. این شرکت همواره خود را بازمینی میکند و در ۹۰ سال عمر شرکت، هرگز دست از مورد سوال قرار دادن مفروضات و آزمون الگوهای کاری مختلف برنداشته است.

ارزش سوم: اعتماد و مسئولیت پذیری فردی در همه روابط: این ارزش به روابط شرکت با تامین کنندگان، سرمایه گذاران، دولتها و اجتماعات نیز اشاره دارد.

بعد از ارائه نسخه نهایی ارزشها، شرکت اجرای برخی طرحهای ابتکاری را آغاز کرد تا بتواند شکاف های موجود را از بین ببرد. یکی از این طرح ها، را پالمیسانو « شرط بندی ۱۰۰ میلیون دلاری روی اعتماد» نامگذاری کرد.

در این طرح، به مدیران ۷۰۰ تیم، مبلغ ۵۰۰۰ دلار تخصیص داده شد. این تیمها توانستند در مدت مورد نظر، بودجه تخصیصی را هوشمندانه خرج کنند. بسیاری از تیمها قراردادهای خوبی با مشتریان بستند و توانستند با استفاده از بودجه ای که خود میتوانستند درباره خرج کردن آن تصمیم بگیرند، رضایت مشتریان را جلب کنند. لذا طرح گسترش یافت و همه ۲۲ هزار مدیر رده اول آی بی ام مشمول آن شدند.

این طرح، به اجرای یک طرح ابتکاری منجر شد. مدیران ارشد تنها در صورتی می توانستند از اختیار معامله سهام شرکت استفاده کنند که سهامداران به ۱۰ درصد رشد سرمایه دست میافتند.

طرح انقلابی دیگری که اجرا شد، بازبینی و اصلاح روشهای قیمت گذاری آی بی ام بود. در این شرکت، یک کسب و کار کوچک، ۱۵ میلیارد دلار و یک کسب و کار بزرگ، ۴۰ میلیارد دلار ارزش دارد. پس معاونان ارشد مدیر عامل، هر کدام به تنهایی شرکتهایی بزرگ را مدیریت میکنند و هیچ علاقه ای به شنیدن روزانه ایده های جدید مدیر عامل یا افراد خاص ندارند. ولی وقتی در نظرسنجی، کارکنان فریادزنان گفتند ما برای موفقیت مشتریان ارزش قائلیم، و میخواهیم کسب و کار خود را گسترش دهیم، مجبور بودند به نظر آنها گوش دهند. ارزشها باعث تزریق روحیه تعادل در فرهنگ و نظام مدیریت شرکت میشوند. لذا، نوعی تعادل بین معاملات کوتاه مدت و روابط بلندمدت و نیز منافع سهامداران، کارکنان و مشتریان ایجاد میشود. ارزشها کمک میکنند تا تصمیم گرفته شود. تصمیمات، باید با فرهنگ و نام تجاری شرکت و هویت آن همخوانی داشته باشد.

پالمیسانو ادامه میدهد که پاداش مدیرانی که مسئولیت برقراری و حفظ مهمترین روابط ما با مشتریان را بر عهده دارند، نصف کنیم و بجای آن، هر سه سال یک بار مبلغی بر اساس میزان سودآوری طرح و رضایت بلندمدت مشتری به آنان پردازیم. به نظر من برخورداری از یک فرهنگ ارزش محور، موفقیت یا شکست شما را در بلندمدت مشخص میکند.

پالمیسانو گفت، ما باید تلاش فراوانی کنیم تا شکاف بین ارزشهای تعیین شده و شرایط کنونی آی بی ام کاهش یابد و از بین برود.

فصل چهارم: تغییر بنیادین؛ رویکردی آرام

یک بنیادگرای ملایم، رهبری غیر رسمی است که خرد حاکم و غالب را در آرامش و بی سر و صدا به چالش می کشد و زمینه را برای تغییر و تحول فرهنگی آماده میکند. آنها مشتاق تغییر وضع موجودند و همواره تمام روشهای عمل ممکن را در نظر می گیرند. اهداف این افراد، گسترده و ابزارهایشان بسیار متعارف و عادی است. آنها به تعهداتشان پایبندند و برای تحققشان از خود انعطاف نشان می دهند.

بنیادگرایان ملایم، تجسم تضادها هستند. این افراد دارای اصولی ثابت و ابزارهای انعطاف پذیرند، به تغییرات سریع، علاقه دارند و به صبر هم ایمان دارند و فنون زیر را به کار می برند:

خود ابرازی غیر معمول و نوآورانه: استفاده از این فن، مخفیانه ترین و بی صداترین روش آغاز تغییر است. این روش، به آسانی و سادگی زمزمه کردن است. همچنین می تواند ماهیتی جنجالی و پرهیاهو داشته باشد. **جوجیتسوی کلامی** (اظهارات یا کنشهای منفی را در مسیر تغییرات مثبت قرار دهید)

استفاده از فرصتهای کوتاه و بلند مدت:

ایجاد اتحاد راهبردی: با همکاری متحدان، صاحب قدرت شوید. رقبا را به دشمن تبدیل نکنید که آنها، بهترین منبع حمایتی شما هستند.

سازمان ها با دو روش تغییر میکنند: اقدام بنیادی و انطباق تکوینی

در **اقدام بنیادی**، تغییر ناپیوسته است. عوامل اصلی تحمیل این نوع تغییر: کمبود یا فراوانی منابع مهم، تغییرات ناگهانی در قوانین، محیط رقابتی یا سیاسی. تغییرات در این روش، بسیار سریع و اغلب دردناک و آزار دهنده اند.

تغییر تکوینی، آرام، تدریجی و غیرمتمرکز و بدون ایجاد نوسانات قابل توجه است و نمی تواند به صورت ناگهانی رخ دهد و نیاز به زمان، تعهد، صبر و شکیبایی دارد.

جوزف ال بادراکو در مقاله ما به یک قهرمان دیگر نیاز نداریم، می گوید که موفق ترین و تأثیرگذارترین رهبران اخلاقی، دور از چشم ناظران فعالیت می کنند. (مثل بنیادگرایان ملایم) و به آرامی و مستمر، هنجارهای حاکم را کنار می زنند.

فصل پنجم: رهبری نقطه عطف

چهار مانع ارتقاء عملکرد سازمان:

۱. وابستگی سرسختانه سازمان به شرایط موجود

۲. محدودیت منابع

۳. بی انگیزگی کارکنان

۴. مخالفت صاحبان منافع قدرتمند

نظریه نقاط عطف، ریشه در علم امراض مسری دارد. بر این اساس، اگر باورها و انرژی توده ای از افراد در کنار هم قرار بگیرند، و یک مجموعه واحد تشکیل دهند، دیدگاه جدید، مثل بیماری مسری، در سراسر سازمان منتشر می شود و به ایجاد تغییرات بنیادین و بسیار سریع می انجامد
چهار مرحله رویکرد رهبری نقطه عطف:

عبور از موانع شناختی: عدم اکتفای رهبران نقطه عطف به ارائه آمار و ارقام.

دور زدن محدودیت های منابع: عده ای از مدیران، در مواجهه با محدودیت منابع، اهداف بلندپروازانه خود را اصلاح می کنند و سازمان خود را تا ابد به ماندن در جایگاه متوسط محکوم می کنند که سبب تضعیف روحیه کارکنانشان می شود. برخی دیگر از مدیران، برای دستیابی به منابع بیشتر تلاش می کنند. البته این کار زمان بر است و سبب انحراف توجه مدیران از مشکلات اساسی می شود.

گروه دیگر مدیران، بدون نیاز به منابع بیشتر، سازمان را به نقطه عطف خود می رسانند. آنها با منابع در دسترس، نتایج و دستاوردهای چشمگیر کسب می کنند. این مدیران، منابع موجود را در حوزه هایی که بیشترین نیاز به تغییر دارند و احتمالاً منفعتشان بیشتر است، متمرکز می کنند. نام فلسفه این رویکرد، «بردباری صفر» است. کامپ استت، بانک اطلاعات جرایم است که برتن ایجاد کرد.

پشت سر گذاشتن مانع انگیزشی: جهت تبدیل یک راهبرد به جنبش، باید کارکنان علاوه بر آشنایی با اقدامات لازم، به انجام آنها علاقه مند باشند. برای این کار، شناسایی افراد تأثیرگذار و بانفوذ اصلی لازم است. چه آنها در داخل سازمان باشند و چه در خارج سازمان.

برای قابل کنترل نشان دادن چالش موجود، باید آن را در قالب چند هدف مشخص، چارچوب بندی کرد.

حذف موانع سیاسی: باید مخالفان طرح ها شناسایی شوند. جدی ترین مخالفان اصلاحات، اغلب به خارج از سازمان تعلق دارند.

فصل ششم: راهنمای بقای رهبران

رهبری، تلاشی هیجان انگیز و جذاب با هدف انگیزه بخشی به دیگران برای پیروی از رهبر در شرایط خوب و بد است. نیمه تاریک رهبری، تلاش ناگزیر مخالفان برای حذف رهبر است.

«تغییر تطبیقی» تفاوت اساسی با تغییر فنی دارد. مشکلات فنی، چالش برانگیزند، منظم اتفاق می افتند، کارکنان بالاتر سازمان را درگیر می کنند، با دانش و اطلاعات در دسترس و فرایندهای حل مشکل، رفع می شوند. تغییر تطبیقی، دردناک است و مستلزم دگرگونی روشهای کاری تمام اعضای سازمان است. در واقع، کارکنان، مشکل اصلی سازمان هستند و این مشکل فقط به دست خود آنها حل می شود.

هدایت و رهبری یک طرح تغییر بنیادین، اغلب مستلزم ایجاد تغییرات اساسی و تنظیم مجدد شبکه ای پیچیده متشکل از افراد، مسئولیت ها و نهادها است که یک روش کاری مشخص دارند.

چند راهکار برای به حداقل رساندن تهدیدات:

باید به جای درگیر شدن در منازعات، گاهی از بالا، نگاهی به آنها انداخت. حفظ توانایی واقع بینی هنگام اقدام عملی، نقش مهمی در کاهش مقاومت اعضای سازمان دارد.

رهبری، یک هنر بداهه است. یک چشم انداز جامع، ارزش های شفاف، و یک برنامه راهبردی، می توانند راهنمای رهبر باشند. حفظ رهبری، در درجه اول مستلزم برخورداری از توانایی مشاهده همزمان اتفاقاتی است که برای شخص شما و طرح شما روی می دهند. درک چگونگی تأثیرگذاری اتفاقات امروز بر طرح های آینده نیز برای حفظ رهبری، ضروری است.

بررسی و ارزیابی عینی خود، دشوارترین وظیفه یک رهبر در فرایند تغییر است. رهبران می توانند بیاموزند که همزمان یک مشاهده گر و یک کنش گر باشند.

به دست آوردن حمایت کارکنان بی طرف: برای اجرای طرح تغییر، چند شریک پیدا کنید. آنها از شما در برابر حملات، محافظت می کنند و اشتباهات راهبردها و طرح ها را به شما گوشزد می کنند. همچنین ایجاد روابط نزدیک با مخالفان طرح ها هم ضروری است تا بتوانید تلاش آنها را برای صدمه زدن به طرح تغییر، خنثی سازید. همچنین می توان از ایده های مخالفان برای بهینه سازی طرح استفاده کرد. باید افراد بی طرف، از جدی بودن نیت شما آگاه شوند.

دو اقدام کاملاً شخصی، تأثیر زیادی در خنثی سازی مقاومت های احتمالی در برابر رهبران و طرح آنها دارد: اول، خود به آنچه که دیگران به انجام آن توصیه می کنند، عمل کنند.

دوم، پذیرفتن مسئولیت مشکلاتی است که هم اکنون سازمان با آنها مواجه است.

مدیریت کردن مناقشه: مدیریت مناقشه، یکی از بزرگترین چالش‌های پیش روی رهبران تغییرات سازمانی است. مناقشه می‌تواند ناشی از مقاومت در برابر تغییر باشد، یا حاصل دیدگاه‌های متضاد درباره چگونگی پیشبرد طرح تغییر. مناقشات، اغلب ماهیتی نهفته دارند و کمتر ملموسند. اکثر سازمان‌ها به مناقشات حساسند و ابتدا آن را نوعی خطر در نظر می‌گیرند. البته مناقشات می‌توانند خطر آفرین باشند، ولی مناقشه، یکی از بخش‌های ضروری همه فرایندهای تغییر است و در صورت مدیریت صحیح، به موتور محرکه پیشرفت تبدیل می‌شود.

دو راهکار مدیریت مناقشات:

اول: ایجاد یک محیط امن تا تعارضات و اختلافات، آزادانه مجال بروز پیدا کنند.

دوم: نظارت بر دمای مناقشه. مناقشه باید به گونه‌ای نظارت شود تا به نقطه جوش نرسد تا خود رهبر در طی فرایند، قربانی نشود.

یکی از چالش‌های بزرگ رهبران، حفظ اضطراب کارکنان در سطح مولد است. موفقیت طرح تغییر، بقای رهبر، و حفظ اقتدار او، مستلزم نظارت بر میزان مقاومت سازمان در برابر مناقشات و سپس تنظیم شدت آنهاست. رهبر ابتدا باید بر آتش مناقشات بیافزاید. بدون بر هم زدن آرامش کارکنان، انگیزه تغییر در آنها ایجاد نمی‌شود. اما شعله این آتش را در زمان مناسب و در صورت لزوم، باید با کاهش شتاب فرایند تغییر یا اصلاح برخی وجوه فنی و ساده مشکل کم کرد تا به آشفستگی منجر نشود و نتیجه معکوس بر جای نگذارد. کاهش شعله مناقشات، میزان اضطراب را کاهش می‌دهد و کارکنان را برای مواجهه با چالش‌های بزرگتر مهیا می‌سازد. به این شرایط، «میزان مولد اضطراب» گویند.

راهکارهای کاهش مناقشات: ارائه ساختار برای فرایند حل مشکلات، ایجاد گروه‌های کاری با وظایف مشخص، تعیین معیارهای زمان محور، وضع قوانین تصمیم‌گیری و ترسیم روابط سلسله‌مراتبی، گزارش دهی.

انجام امور را به مسئولان آن بسپارید: ایجاد تغییرات عمده، مستلزم سازگاری و انطباق کارکنان در همه بخش‌های سازمان است، لذا رهبر به عنوان نردبان تغییر، باید در مقابل نوعی واکنش غیر ارادی که او را تشویق می‌کند تا پاسخ سوالات را در اختیار کارکنان قرار دهد، مقاومت کند.

توانایی تغییر بی‌نظمی به نظم، یک فضیلت است. اما تمایل بیش از اندازه به برقراری نظم، گاهی سبب انتخاب نادرست ابزارهای دستیابی به هدف است. نباید حفظ نظم، هدف نهایی شود. تمایل فرد برای کنترل بر همه امور، وی را آسیب‌پذیر می‌سازد.

برخی افراد نیاز به احساس مهم بودن و تأیید دیگران دارند. وجود این ویژگی در رهبران خطرناک است.

خود مهم پنداری حاد، اغلب به خودفریبی منجر می شود. این افراد، نقش مهم شک و تردید در پیشرفت سازمان را فراموش می کنند. فقدان تردید، سبب می شود رهبران فقط مسائلی که آنها و توانایی هایشان را تأیید میکند، ببینند. وابسته شدن کارکنان به رهبر، یکی دیگر از اثرات مخرب خود مهم پنداری حاد است.

خود را تثبیت کنید: تفکیک بین خود شخصی و خود حرفه ای رهبر از اهمیت بیشتری در این زمینه برخوردار است. نباید دشواری تمایز و تفکیک خود شخصی و خود حرفه ای را دست کم گرفت.

بدبینی اغلب واقع گرایی در نظر می آید و خلاقیت و شجاعت رهبران را تضعیف می کند. تکبر که اغلب ظاهری همچون قدرت مبتنی بر دانش دارد، مانعی برای کنجکاوی و پرسش است.

فصل هفتم: دلیل واقعی عدم تمایل افراد به تغییر

نوعی پویایی روان شناختی تحت عنوان «تعهد رقابتی» در وجود انسان ها نهاده شده است که مادامی که مدیران نتوانند آن را درک و راه های مقابله با آن را پیدا کنند، در برابر کارکنانی که نسبت به تغییرات از خود مقاومت نشان می دهند، پیروز نخواهند شد. تعهد رقابتی، می تواند اثرات فلج کننده داشته باشند.

مقاومت در برابر تغییر لزوماً به معنای مخالفت یا تمایل به ثبات نیست. تعادل پویای ناشی از تعهد رقابتی پنهان که مانعی برای پیشبرد طرح تغییر به شمار می رود، به مقاومت در برابر تغییر تفسیر می شود. تعهد رقابتی باعث می شود که این رهبر همواره هراس داشته باشد که اگر پروژه فعلی خود را با موفقیت کامل به انجام برساند، در آینده وظایف دشوارتری به او محول خواهند شد که از عهده انجام آنها بر نخواهد آمد.

مدیران، نوعی روان شناس هستند. کمک به دیگران برای غلبه بر محدودیت های خود و کسب موفقیت های کاری بیشتر، یکی از بخش های اساسی یک مدیریت موفق و مؤثر به شمار می رود.

تعهدات رقابتی باعث می شوند کارکنان ارزشمند سازمان، رفتارهایی به ظاهر نامفهوم و غیر قابل بازگشت داشته باشند.

فرایند سه مرحله ای شناسایی موانع پیش روی تغییر:

اول: مدیران کارکنان خود را هدایت می کنند تا به مجموعه ای از پرسش ها که با هدف کشف تعهدات رقابتی آنها طراحی شده اند، پاسخ دهند.

دوم: کارکنان، تعهدات رقابتی را بررسی می کنند تا مفروضات اصلی تشکیل دهنده آنها را شناسایی کنند.

سوم: کارکنان، فرایند تغییر رفتار خود را آغاز می کنند.

تناقضات درونی مانعی برای انجام تغییرات مهم و ضروری که خود این اعضا نیز برای تحقق آنها تلاش می‌کنند، به شمار می‌روند.

حفظ روحیه غیر رقابتی و مبتنی بر تعامل شرکت که مزایای معنوی نیز در پی دارد، از تعهدات کارکنان به شرکت است.

مهمترین مراحل تشخیص مصونیت در برابر تغییر عبارتند از: کشف تعهدات رقابتی کارکنان و شناسایی مفروضات اصلی آنها. کشف تعهد رقابتی، حداقل به ۲ تا ۳ ساعت زمان نیاز دارد. فرایند به چالش کشیدن تعهدات رقابتی و کسب موفقیت واقعی در غلبه بر مصونیت در برابر تغییر، به هفته‌ها و ماه‌ها زمان نیاز دارد. **کشف تعهد رقابتی:** مقابله با مصونیت در برابر تغییر، با شناسایی و کشف تعهدات رقابتی آغاز می‌شود.

تعهدات اصلی تقریباً همیشه بازتابی از اهدافی شریف هستند که افراد با کمال میل و رضایت، آنها را با صدای بلند برای دیگران بازگو می‌کنند. اما تعهدات رقابتی، ماهیتی شخصی دارند و انعکاس دهنده نقاط ضعفی هستند که افراد بیم دارند بر تصور دیگران از آنها و حتی تصور خود از خودشان تأثیر گذارد. تعهد رقابتی را نباید نقطه ضعف دانست. این تعهدات نوعی فرایند محافظت از خود که از لحاظ گزینه انسانی طبیعی و منطقی است، به شمار می‌رود. این مفروضات، باورهای عمیق و دیرینه افراد درباره خود و جهان پیرامون آنهاست. تعهدات رقابتی، ریشه در این مفروضات دارند.

بررسی مفروضات اصلی: مفروضات اصلی، به عنوان واقعیات و حقایق و به صورت ناخودآگاه پذیرفته می‌شوند. این مفروضات، اغلب قدمتی دیرینه دارند و به ندرت و یا شاید هرگز مورد بررسی انتقادی قرار نگرفته اند. مفروضات اصلی، در تار و پود زندگی ما تنیده اند.

اعتراف به مفروضات اصلی، باعث بر هم زدن آرامش افراد می‌شود. این فرایند به افشا شدن احساسات کاملاً شخصی افراد که معمولاً تمایلی به آشکار شدن آنها ندارند، می‌انجامد. هراس‌های ریشه دار، حس ناامنی، دیدگاه‌های بسیار دلسرد کننده یا ساده انگارانه درباره طبیعت انسان و تصورات افراد درباره توانایی‌ها و خرد برتر و ممتاز خود، از جمله این احساسات شخصی هستند.

افراد فقط از راه روشن ساختن مفروضات اصلی می‌توانند آنها را به چالش بکشند و دلیل رفتارهای به ظاهر متناقض خود را پیدا کنند.

مفروضات اصلی، نمایانگر نوعی سرشت انسان است که بر اساس آن، انسان‌ها تصویری از جهان ترسیم می‌کنند و این تصویر را به عنوان واقعیت می‌پذیرند.

مفروضات اصلی، نوعی حس اطمینان مقاومت ناپذیر و فریبنده ایجاد می‌کنند.

گامهای زیر سؤال بردن مفروضات اصلی

گام نخست: رفتار فعلی را شناسایی و ثبت کنید

گام دوم: شواهد متضاد را جستجو کنید: کارکنان باید فعالانه در پی یافتن تجربیاتی باشند که اعتبار مفروضات اصلی آنها را زیر سؤال می برد.

گام سوم: تاریخ را بکاوید: ببینند مفروضات اصلی نخستین بار در چه زمانی و چگونه در آنها نفوذ کرده است

گام چهارم: مفروضات را بیازمایید

گام پنجم: نتایج را ارزیابی کنید

افشاسازی مفروضات اصلی، لزوماً به معنای تأیید اشتباه بودن آنها نیست.

فصل هشتم: رمزیابی فرایند تغییر

هفتاد درصد کل طرح های تغییر با شکست مواجه می شوند که علت اصلی شکست ها آن است که مدیران سازمان ها به دلیل عجله برای ایجاد تغییر، در انتخاب روش مناسب از بین هزاران روش موجود، سر درگم می شوند. درک بهتر و دقیق تر ماهیت و فرایند تغییر سازمانی توسط مدیران به افزایش احتمال موفقیت طرح تغییر و کاهش تلفات انسانی آن منجر می شود.

نظریه «ای» بر تغییر مبتنی بر ارزش اقتصادی تأکید دارد. راهبردهای مبتنی بر این نظریه معمولاً بیشتر خبرسازند. این راهبردها اغلب وابستگی زیادی به مشاوران برون سازمانی دارند. در این رویکرد سخت، ارزش سرمایه سهام داران، تنها معیار مشروع ارزیابی سازمان است. همچنین شامل استفاده گسترده از مشوق های اقتصادی، تعدیل نیروی شدید، کوچک سازی و ساختاربندی مجدد است. رهبرانی که طرح های تغییر مبتنی بر این نظریه را انتخاب می کنند، معمولاً و بلافاصله بر سخت افزارهای سازمان (ساختارها و نظام ها) تمرکز میکنند. سخت افزارهای سازمان عناصری هستند که ایجاد تغییر در آنها بر اساس نظام سلسله مراتبی، آسان تر است و باعث دستیابی سریع به دستاوردهای مالی می شود. نظریه «ای» بر مبنای دیدگاهی بنا شده که برنده شدن در مبارزه را مستلزم برخورداری از یک برنامه عمل شفاف، جامع و مشترک می داند.

نظریه «او» بر تغییر مبتنی بر توانایی سازمانی تمرکز می کند. این رویکرد، ماهیتی نرم دارد، ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی و افزایش توانایی های انسانی از طریق یادگیری فردی و سازمانی است. فرایند یادگیری شامل تغییر، دریافت بازخورد، تفکر و بررسی و ایجاد تغییرات بیشتر است. شرکت های اجرا کننده این نظریه، اغلب

قراردادهای قدرتمند، بلندمدت، تعهد آور و روان شناختی با کارکنان خود منعقد می کنند. یکی از ویژگی های اصلی این نظریه، مشارکت است. هدف اولیه این نظریه، بر بهبود نرم افزاری (فرهنگ، رفتار و نگرشهای کارکنان) سازمان تمرکز دارد. این نظریه، وابستگی کمتری به مشاوران دارد. مدیرانی که نظریه «او» را الگوی خود قرار داده اند، بر این باورند که اگر به صورت انحصاری بر قیمت سهام شرکت تمرکز کنند، سازمان دچار آسیب خواهد شد.

اکثر شرکتها، ترکیب دو نظریه را اجرا می کنند و تعداد زیادی از آنها بدون رقع تنش های ذاتی موجود بین دو نظریه، از آنها استفاده می کنند.

ترکیب مؤثر دو رویکرد فوق، باعث کاهش اضطراب ناشی از تجدید ساختار سازمانها در جوامع می شود. البته باید راهبردهای نظریه «ای» اجرا شود. اتخاذ راهبردهای ترکیبی، مستلزم برخورداری از اراده، مهارت و بینش است. دانلپ، مدیر شرکت اسکات، افزایش ارزش سرمایه سهام داران را مهم ترین هدف شرکت می دانست.

می توان بر اساس تفاوت های راهبردهای تغییر مبتنی بر دو نظریه «ای» و «او» و شباهت های یک رویکرد ترکیبی ارائه می کند.

ابعاد تغییر	نظریه «ای»	نظریه «او»	ترکیب نظریه «ای» و «او»
هدف	به حداکثر رساندن ارزش سرمایه سهام داران	ایجاد و توسعه قابلیت های سازمانی	درک و پذیرش مسریح تناقض موجود بین ارزش اقتصادی و قابلیت های سازمانی
رهبری	مدیریت تغییر به روش بالا به پایین	ترغیب مشارکت کارکنان	تعیین جهت از سوی مقامات بالا و مشارکت دادن کارکنان
تمرکز	تأکید بر ساختارها و نظامها	ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی (رفتارها و نگرش های کارکنان)	تمرکز همزمان بر وجوه سخت (ساختارها و نظامها) و نرم (فرهنگ سازمانی)
فرایند	برنامه ریزی و اجرای برنامه ها	آزمایش و تکامل	برنامه ریزی برای اقدامات از پیش تعیین نشده و ابتکاری
نظام پاداش	ایجاد انگیزه از طریق مشوق های مالی	ایجاد انگیزه تعهد محور (بهره مندی از راهکار ارائه پاداش به عنوان پاسخی عادلانه به تعهد کارکنان)	استفاده از مشوقها برای تقویت فرایند تغییر و نه هدایت آن
استفاده از مشاوران	تحلیل مشکلات توسط مشاوران و ارائه راه حل از سوی آنان	حمایت مشاوران از مدیران در فرایند ارائه راه حل	مشاوران به عنوان منابعی متخصص ایفای نقش می کنند و به توانمندسازی کارکنان می پردازند

برنامه «آزمون رانندگی» به بهترین روش ممکن ترکیب مؤثر دو نظریه «ای» و «او» را به تصویر می کشد.

ابعاد کلیدی فرایند تغییر سازمانی عبارتند از: اهداف، رهبری، تمرکز، فرایند، نظام پاداش و استفاده از مشاوران. یکی از رایج ترین مشوق های مالی، اعطای سهام شرکت به کارکنان به عنوان پاداش است. مشوق های مالی، هم راستایی منافع کارکنان و سهامداران را تضمین میکند، ولی فقط به عنوان مکمل است و نقش خاصی در ایجاد انگیزه برای تغییر و اصلاح ندارد.

فصل نهم: وجه سخت مدیریت فرایند تغییر

عناصر سخت اساسی طرح های تغییر عبارتند از: مدت زمان، یکپارچگی، تعهد، تلاش جنبه های نرم فرایند مدیریت تغییر: فرهنگ، رهبری، انگیزه بخشی عوامل نرم به صورت مستقیم بر نتایج بسیاری از طرحهای تغییر اثر ندارند.

برخی عوامل سخت تأثیرگذار بر یک طرح تغییر: زمان، تعداد افراد، دستاوردهای مالی قابل انتظار مدت زمان: سازمان ها اغلب به اشتباه نگران مدت زمان اجرای طرح تغییر هستند. احتمال موفقیت یک طرح تغییر بلندمدت که به صورت منظم و در دفعات متعدد و متوالی مورد ارزیابی و بررسی قرار گیرد، در مقایسه با طرح تغییر کوتاه مدتی که منظم بررسی نمی شود، بیشتر است. لذا فاصله زمانی بین دفعات مرور و بررسی طرح در مقایسه با زمان اجرای طرح نقش مهم تری در موفقیت آن دارد.

شرکت ها باید حداقل هر دو ماه یک بار طرح های تغییر را رسماً بررسی کنند. در غیر این صورت، احتمال مواجهه طرح های تغییر با مشکل و مانع به صورت تصاعدی افزایش می یابد.

زمان بندی نقاط عطف و ارزیابی اثرات آنها، بهترین روشی است که مدیران از طریق آن فرایند اجرای طرح را بررسی و شکافها را شناسایی و خطرات جدید را پیدا می کنند. نقاط عطف مطلوب، شامل مسئولیتها و وظایفی هستند که گروه موظف به انجام و برآورده ساختن آنهاست.

یکپارچگی: یکپارچگی عملکرد به اعتماد و اطمینان سازمان ها به گروه های متشکل از مدیران، حامیان، و کارکنان برای اجرای موفق طرح های تغییر اشاره دارد.

تعهد: شرکت ها برای تثبیت طرح خود باید سطح تعهد دو گروه از افراد را ارتقا دهند. تعهد مدیران، نقش مهمی در ایجاد تعهد در کارکنان دارد.

تلاش: برای اجرای طرح تغییر، حجم کاری کارکنان نباید از ۱۰ درصد بیشتر شود.

چارچوب امتیازدهی بر اساس چهار عامل سخت اصلی دایس، به سه روش به مدیران کمک می کند:

رصد طرح ها؛ مدیریت مجموعه پروژه ها؛ ایجاد فرصت گفتگو

فصل دهم: چرا طرح های تغییر به تغییر سازمانی منجر نمی شوند؟

چرخه خود تقویت کننده شامل تعهد، هماهنگی و شایستگی است.

بزرگترین مانع موجود بر سر راه بازسازی شرکتها تغییر از طریق طرح های تغییر گسترده است

موثرترین روش برای تغییر رفتار کارکنان قرار دادن آنها در شرایط جدید سازمان می باشد

مشکل اصلی اکثر طرح های تغییر سازمانی گسترده توجه به یک یا دو عامل یا نادیده گرفتن سایر عوامل است

نایاب ترین منبع مورد نیاز برای بازسازی شرکتها عنصر رهبری محسوب می شود