

# فرمان رهبری پیروز ماندانه

## چگونه به رهبری فوق ستاره تبدیل شویم؟

به صراحت از دغدغه‌های اساسی در رهبری کسب و کار  
سخن گفته ام و به خودم اجازه سانسور چیزی را نداده‌ام.  
امیدوارم شما نیز شجاعت انجامش را داشته باشید

- اعطای گواهینامه آموزشی به خوانندگان کتاب
- تقویت‌شده با فیلم‌ها و فایل‌های کمک آموزشی

محمد آکوچکیان  
DBA در مدیریت استراتژیک



**فرمان هفتم: اگر می خواهید در برابر تغییرات مورد نظر شما دست  
به مقاومت نزنند یا هرگز دست به تغییر نزنید یا شجاع باشید**

هر تغییر و تحولی را که برای جهان آرزو می کنی، ابتدا در وجود خودت  
ایجاد کن (گانندی)

این فصل فوق‌العاده است. با دقت تمام آن را مثل کتاب مقدس مدیران مطالعه کنید. از ابتدای این کتاب به صورت دائم رهبری سازمان و طراحی، پیش بردن و ارزیابی فرایند تغییر را به هم وابسته کرده‌ایم. به قول «آنتونی رابینز»، «تنها کسانی که تغییر نمی‌کنند آن‌هایی هستند که نفس نمی‌کشند». اما سؤال مهم این است که تغییر چیست؟ آیا بی‌نظمی است؟ آیا صرفاً درهم‌ریختن ساختار گذشته و ایجاد یک ساختار جدید است؟ برخلاف تصور رایج که باعث می‌شود بسیاری مدیران از تغییر روی‌گردان باشند، تغییر یک فرایند به‌هم‌ریخته و بی‌نظم نیست.

## ۸ خان رستم!

از مطالعه سازمان‌هایی که تغییرات موفقی را تجربه کرده‌اند، فرایند مؤثری استخراج شده که آن را به نام «فرایند هشت مرحله‌ای تغییر» می‌شناسیم و یکی از مهم‌ترین دستورالعمل‌ها در علم رهبری کسب و کار است. در این فصل، خیلی مفصل درباره فرایند هشت مرحله‌ای تغییر صحبت خواهیم کرد و از شما انتظار داریم این هشت مرحله را به صورت کامل و دقیق به خاطر بسپارید.

## قوانین مهم

اما چند قانون مهم را قبل از ورود به این فرایند با هم مرور می‌کنیم؛

- این هشت گام باید به ترتیب اجرا شوند.
- هیچ‌کدام از این گام‌ها را نباید حذف کنید.
- هر جا لازم بود می‌توانید هر تعداد گام که نیاز است به عقب برگردید و آن‌ها را تکرار کنید.

## گام اول) اضطراب ایجاد کنید

اولین گام بسیار مهم در آغاز هر فرایند تغییری ایجاد حالت اضطراب است. زمانی که می‌خواهید در سازمانتان تغییر ایجاد کنید، خیلی مهم است که بیش از نیمی از کارکنانتان و بخش‌های مهمی از ساختار مدیریتی سازمانتان بپذیرند که این تغییر برای سازمان لازم و واجب است. یکی از دلایل اصلی شکست فرایندهای تغییر در سازمان‌ها، بی‌توجهی و اهمیت ندادن به این گام است. وقتی آدم‌ها بپذیرند که تغییری برای سازمان لازم است، نسبت به آن بی‌تفاوت خواهند بود یا در برابر آن موضع مخالف می‌گیرند. لذا هر تغییری را باید از تغییر باورها آغاز کرد.

## چگونه انجامش دهیم؟

متأسفانه بسیاری از مدیران تصور می‌کنند با بخشنامه و دستور و آیین‌نامه می‌شود اعلام خطر کرد. «آب کمتر مصرف کنید»، «در مصرف گاز صرفه‌جویی کنید»، «قوانین راهنمایی و رانندگی را مراعات کنید». انتظار دارند مردم بگویند چشم. زهی خیال باطل!!

به قول مرحوم حسین پناهی: سال‌هاست به مردم گفته می‌شود ساندریس را از «اینجا» باز کنید. اما مردم همچنان از «آنجا» باز می‌کنند. در کشورمان تجربه چنین دستورالعمل‌های را کم نداریم، ولی آیا اثربخش هم بوده‌اند؟ خشک‌سالی، کاهش بارندگی، خشک شدن مزارع و قبوض گران گاز را می‌بینیم اما آیا روی مصرف ما هم تأثیری گذاشته؟

باید برای همکارانتان مشخص کنید که دیوانگی است اگر کاری را که همیشه انجام می‌دهیم، انجام دهیم و انتظار نتیجه متفاوتی را داشته باشیم.

ایجاد حالت اضطرار از طریق دستورالعمل و فرمایش اتفاق نمی‌افتد. تصور می‌کنید چون به کارکنانتان حقوق می‌دهید، می‌توانید دستور دهید که ساعت کاری‌شان را منظم‌تر کنند یا فرایندی را بهبود ببخشند و آن‌ها هم انجام می‌دهند. اصلاً به این شکل نیست. بلکه آن‌ها احتمالاً با تمسخر خواهند پرسید اگر ما اگر این کار را بکنیم تمام مسائل سازمان حل می‌شود؟

## شفافیت نسبی

یکی از دلایل مهم بی‌توجهی کارکنان به فرایند تغییر این است که اغلب مدیران دائماً به کارکنان از بدی شرایط می‌گویند. وقتی واقعاً شرایط نامساعد می‌شود، کارکنان باور نمی‌کنند. بنابراین همواره بر اساس درجه شغلی کارکنان، میزانی از شفافیت نسبت به وضعیت واقعی سازمان را با آن‌ها داشته باشید. این شفافیت می‌تواند شامل درآمد سازمان، وضعیت فروش، ارتباطات با شرکا، وضعیت بازار باشد. خیلی از مدیران نگران هستند که اگر کارکنان از میزان درآمد شرکت اطلاع داشته باشند سطح توقعشان بالا می‌رود. **بله این حرف درست است.** به همین دلیل میزان شفافیت اطلاعات باید با رتبه سازمانی آن‌ها تناسب داشته باشد.

## آینده را وابسته کنید

اگر کارکنان احساس کنند پیش رفتن با شرایط فعلی می‌تواند به شدت برای آینده فردی و شغلی‌شان خطرناک باشد به یک‌باره موضعشان تغییر خواهد کرد و همکاری بیشتری از خودشان نشان خواهند داد. به عنوان مثال تا زمانی که پلیس فقط از ابزار جریمه برای کمربند ایمنی استفاده می‌کرد، نتیجه محسوسی نمی‌گرفت. اما اگر به یاد داشته باشید، در گام اول نیروهای پلیس

به جای جریمه کردن، در خیابان با دست به مردم اشاره می‌کردند که کمربندشان را ببندند. این کار خیلی مؤثر بود. همچنین تلویزیون، سرنوشت وحشتناک عواقب نبستن کمربند در تصادفات را به تصویر می‌کشید. مردم در تلویزیون تصویر کسانی را می‌دیدند که به خاطر نبستن کمربند ایمنی از شیشه به سمت بیرون پرتاب شده بودند. این تصاویر دل‌خراش تأثیر خود را روی بسیاری از مردم گذاشت. وقتی آینده کارکنانتان را به شرایط سازمان گره بزنید، بسیاری از آن‌ها با شما همراه خواهند شد.

### گام دوم: تیم رهبری تغییر را بسازید

اگر اطمینان دارید که حالت اضطرار را با موفقیت به وجود آورده‌اید، می‌توانید گام دوم را بردارید. شما در کنار خود، نیازمند تیمی هستید که شما را در به پیش بردن فرایند تغییر همراهی کنند. این تیم می‌تواند تیم یکی دو نفره یا چند نفره باشد. اما اگر تعداد افراد تیم زیاد شود، آنگاه تعدد نظرات، ممکن است فرایند را دچار اختلال کند.

## چه افرادی باشند؟

افرادی باید به عضویت این تیم درآیند که به سازمان وفادار باشند، مورد اعتماد شما باشند، به شما اعتماد داشته باشند، به تغییر وفادار بوده و آن را قبول داشته باشند. همچنین این افراد باید در بخش‌های مختلف سازمان افراد بانفوذ و رهبرانی منطقه‌ای باشند. این افراد از یک طرف دستورات عملی و فرایندهای جدید را در بخش‌های مختلف ساری و جاری می‌کنند و از طرف دیگر بازخوردها را از قسمت‌های مختلف دریافت نموده و برای تصمیمات آینده به کار می‌گیرند.

این تیم قرار است به شما در پیش بردن فرایند تغییر مشورت دهد. نفوذ آن‌ها در بخش‌های مختلف سازمان خیلی مهم است. لذا صرف اینکه به کسی اعتماد دارید یا از اعضای فامیل یا دوستانتان است برای اینکه در چنین تیمی باشند، کفایت نمی‌کند.

## گام سوم: چشم‌انداز طراحی کنید

برای اعمال تغییر، باید به مردم نشان دهید که از اینجا به کجا خواهید رسید. باید نشان دهید که در سه تا پنج سال آینده به واسطه این تغییر چه نتایجی برای سازمان به وجود خواهد آمد. این مفهوم را با عنوان «چشم‌انداز» یا



«Vision» می‌شناسیم. چشم‌انداز سازمان تصویری از آینده است. چشم‌انداز، ترکیبی از کمیت و کیفیت است که تلاش می‌کنیم در چارچوب برنامه‌هایمان به آن برسیم. مثلاً می‌گویید در سه سال آینده تصمیم داریم صادرکننده اول پسته کشور شویم. این می‌تواند یک چشم‌انداز خوب باشد. اما اگر گفتید چشم‌انداز ما تبدیل شدن به بزرگ‌ترین شرکت فناوری اطلاعات کشور است. این یک چشم‌انداز اشتباه است. چون «بزرگ‌ترین» با تعریف شود. بزرگ‌ترین در کسب درآمد، در تعداد کارکنان یا در تعداد دفاتر.

البته در واقع شما هرگز نمی‌توانید بگویید در پنج سال آینده دقیقاً به چه نقطه‌ای خواهید رسید. چون بازار بسیار متغیر است و حتی برای پیش‌بینی چند ماه آینده نیز دچار مشکل هستیم. متأسفانه مفهوم چشم‌انداز در کشورهای در حال توسعه بیشتر شعاری در قاب روی دیوار سازمان است. این چشم‌انداز قرار است پایه‌ای باشد برای تعیین اهداف بلندمدتان که بین دو تا سه سال است، اهداف میان‌مدت که بین یک تا دو سال و اهداف کوتاه‌مدتان که برای کمتر از یک سال است.

برخلاف چشم‌انداز که ترکیبی از کمیت و کیفیت است. اهداف کاملاً کمی هستند. اهداف مشخص می‌کنند که دقیقاً کی به کجا می‌رسید. چشم‌انداز به شما خواهد گفت که نقطه غایی سازمان شما در ادامه این فرایند تغییر کجا

خواهد بود. چشم‌انداز نه این‌قدر سهل‌الوصول است که سازمان احساس کند زود به آن می‌رسد و انگیزه‌اش را از دست دهد، نه این‌قدر رؤیایی و توهم‌آور که بگویند قطعاً به آن نخواهیم رسید. چشم‌انداز همانند قلّه کوهی در دوردست است. هم می‌دانید می‌شود به این قلّه رسید و هم رسیدن به آن آن‌قدرها هم ساده نیست.

### گام چهارم: همه باید بفهمند. همه!

اینکه تیم پیش‌برنده تغییر و مدیریت شرکت، چشم‌اندازی را طراحی نمایند، کفایت نمی‌کند. همواره در کلاس‌های MBA از دانشجویان می‌پرسم: «چرا چشم‌انداز را تمام کارکنان سازمان از نگهبان دم در تا ارشدترین مدیران سازمان باید به صورت کامل بفهمند و درک کنند؟». جواب‌های متنوعی که دریافت می‌کنم، نشان از این دارد که مدیران زیادی، دلیل اصلی وجود چشم‌انداز را نمی‌دانند.

### راز پیوند پنهان

اجازه دهید مفهوم مهمی را با هم مرور کنیم. سازمان‌ها برای پیروزی در بازار نیازمند داشتن یک برند قدرتمند هستند. **برند یعنی چه؟** برند یعنی شهرت

سازمان؟ لوگو یا نماد سازمان؟ همه تصوراتی که اغلب ما هم داریم اشتباه است.

«سرگیو زیمن» مدیر اسبق بازاریابی کوکاکولا، در کتاب «تبلیغاتی که می‌شناسیم به پایان راه خود رسیده» می‌گوید: «برند عبارت است از تجربه‌ای که مشتریان از کار کردن با کالا و خدمات ما به دست می‌آورند». این تجربه صرفاً کار کردن مستقیم با محصول نیست. تبلیغات شما و وبسایت شما، تلفن پاسخگویی به مشتری، منشی که تلفن را جواب می‌دهد، فروشنده و تیم پشتیبانی، همه و همه بخشی از تجربه مشتری است.

اگر همه ارکان سازمان، بخشی از این تجربه هستند، پس بخشی از برند سازمان شما هستند. فرایند هشت مرحله‌ای تغییر در جهتی رخ می‌دهد که شما برند قوی‌تری داشته باشید. به همین دلیل همه سازمان چون بخشی از برند هستند، باید در جریان این چشم‌انداز جدید قرار بگیرد. پس باید اطمینان پیدا کنید، همه می‌دانند به کدام سو می‌روید. چون از نگهبان دم در تا ارشدترین مدیران سازمان، همه بخشی از تجربه مشتریان هستند.

## برای ترویج چشم انداز

باید با کارکنانتان صحبت کنید، تبلیغ کنید و خودتان نماد عمل به چشم انداز باشید. کارکنان بیشتر رفتار شما را می بینند تا حرف هایتان را و شما باید سمبل چشم انداز جدید سازمان باشید.

## گام پنجم: کارکنان را آماده کنید

آیا همکارانتان آمادگی عمل به مأموریت های جدیدشان را دارند؟ شما باید کارکنان را برای رسیدن به اهداف تغییر توان افزا کنید. به دو پسر تپل تصویر زیر نگاه کنید که می خواهند از سوراخ ها عبور کنند.



وقتی قرار است تغییری در سازمان اعمال شود، کارکنان سازمان باید مسئولیت‌های جدیدی را بر عهده گرفته و اقدامات جدیدی را انجام دهند. حتی اگر علاقه‌مند باشند با شما همراه باشند، آیا دانش و قابلیت لازم برای انجامش را دارند؟ در این مسیر کارکنان را رها نکنید:

- به آن‌ها آموزش دهید.
- پشتیبانی‌شان کنید.
- تسهیلات ایجاد کنید.

وگرنه خسته شده و شما را رها می‌کنند. یکی از دلایل مقاومت کارکنان در برابر تغییر، نداشتن تحمل و خستگی در طول فرایند تغییر است. در سال‌های گذشته من مدیر فناوری اطلاعات در یک سازمان دولتی بودم. ماه‌ها بود مدیران سازمان در نظر داشتند مکان سازمان را تغییر داده و کارکنان را به ساختمان جدید منتقل کنند. اما این تغییر اتفاق نمی‌افتاد. دلیلش این بود که انتظار داشتند خانم‌ها و آقایان از رده‌های سنی مختلف خودشان وسایلشان را جمع کرده و به ساختمان جدیدی بروند که اینترنت نداشت، شبکه‌اش وصل نبود و خیلی از ابزارهایش فراهم نبود. این تغییر زمانی اتفاق افتاد که مدیر جدید به کارکنان کمک کرد وسایلشان را جمع کنند و

زیرساخت‌های لازم در محل‌های جدید استقرارشان را فراهم کرد، کارگرانی را استخدام کرد تا در انتقال بار کمک کنند. با وجود به‌هم‌ریختگی قابل پیش‌بینی که اتفاق افتاده بود تیم‌های پشتیبانی بودند که به کارکنان کمک می‌کردند تا در ساختار جدید جا بیفتند.

در مثال دیگر شما قصد دارید سامانه اتوماسیون اداری را در سازمانتان نهادینه کنید. آیا برای اسکن کردن نامه‌ها اسکنر مناسب به کارکنان داده‌اید؟ آیا تیم دبیرخانه کار کردن با کامپیوتر و نرم‌افزارهای مربوطه را به خوبی بلد هستند؟ پس گام پنجم بسیار اهمیت دارد. چون حتی می‌تواند همراهان شما را هم دل‌زده کند. باید بفهمید افرادتان برای مسئولیت‌های جدیدشان به چه مهارت‌ها و توانایی‌هایی نیاز دارند و آن‌ها را آماده کنید.

### گام ششم: خلع سلاح کنید

همچنان که فرایند تغییر به پیش می‌رود:

- گروهی که با شما همراه هستند خسته می‌شوند.
- افراد بی‌تفاوت هم که بی‌تفاوت هستند.

- اما گروهی که مخالف تغییر بوده و همواره مقاومت می‌کنند، ممکن است بر دیگران اثر منفی گذاشته و از تعداد همراهان شما بکاهند.

یک مدیر هوشمند و باسیاست تلاش می‌کند مجموعه‌ای از اهداف کوتاه‌مدت را طوری طراحی کند که در طول برنامه تغییر، این نتایج خودشان را نشان دهند. این شیگرد، به رهبر سازمان کمک کند که ارزش‌های این تغییر را برجسته کرده و به دیگران نشان دهد. این کار باعث می‌شود:

- همراهان شما دلگرم‌تر شوند.
- افراد بی تفاوت به شما متمایل شوند.
- افرادی که مقاومت می‌کنند، کمی از مقاومتشان کم کنند یا حداقل برای مدتی خلع سلاح شوند.

اینکه وقتی دولت‌ها بر سر کار می‌آیند، مردم را به انتهای چهار سال حواله می‌کنند. اینکه مدیران به کارکنان می‌گویند صبر کنید و مثلاً بعد از یک سال جواب بگیرید، پاسخگوی نیازها و انتظارات روانی کارکنان و مردم جامعه نیست.

ضرب‌المثل «بُزک نمیر بهار میاد» مصداقی از این ماجراست. یا اصفهانی‌ها ضرب‌المثلی دارند که می‌گوید «شوما یه پُلا نِشونی ما بده، تا ما سیا سه پُلا نِشوند بدیم». البته این را باید با لهجه شیرین اصفهانی بخوانید. ما نیازمند مجموعه‌ای از درهای باغ سبز هستیم که در خلال مسیر، به کارکنانمان نشان دهیم تا آن‌ها را برای همراهی کردن در ادامه مسیر تقویت کنیم.

البته باید توپ تبلیغاتی مناسبی هم داشته باشید. چون رویدادی که خبرش منتشر نشود، گویی رخ نداده است. از انواع روش‌ها برای برجسته کردن هر دستاوردی در چشم کارکنان و مردم بهره ببرید.

### گام هفتم: نگذارید بایستد

در ادامه فرایند تغییر، زمانی می‌رسد که مدیران نباید مستقیم برای پیشبرد تغییر فشار بیاورند. گشتاوری باید در سازمان ایجاد شود که تغییر را به گفتمان غالب در درون سازمان تبدیل کند. بدین ترتیب حتی اگر شما هم خسته شوید، کارکنانتان اجازه نمی‌دهند چنین اتفاقی رخ دهد. امروزه در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته پافشاری بر قانون و اصلاح، از سمت مردم به حاکمیت تحمیل می‌شود، نه برعکس.



برای این کار لازم است مردم شیرینی نتایج مثبت تغییرات را چشیده باشند. همچنین باید افرادی که سازمان را در فرایند تغییر آزار می‌دهند، با مذاکره، اعمال فشار و یارگیری کردن، از مسیر کنار بزنیم.

### گام هشتم: اکنون زمان نگهداری است

نهایتاً وارد گام مهمی می‌شوید که متأسفانه مورد بی‌توجهی رهبران قرار می‌گیرد و منجر به شکست تغییرات خیلی موفق در گام پایانی می‌شود. بزرگ‌ترین دلیل شکست، عدم توانایی در ایجاد برنامه‌های جدید برای جایگزین کردن برنامه‌های ناموفق گذشته است.



وقتی تغییری ایجاد می‌کنید، پارادایم‌ها و فرهنگ‌های جدیدی در سازمان ایجاد می‌شود که باید از آن‌ها دفاع کنید. در غیر این صورت کار شما به این می‌ماند که آبی را به زحمت به بالای کوه پمپ کرده باشید. اگر شیر آب را سفت نبندید، تمام آب سیل‌آسا بر سر شما جاری خواهد شد.

بعد از تغییر شما دیگر آن سازمان گذشته نیستید. باید دگرگونه رفتار کنید و گرنه به همان جای دیروز می‌رسید. با «پیتر دراگر» موافقم که «بزرگ‌ترین خطر در هنگام تغییر، خودِ تغییر نیست، بلکه عمل کردن با منطق دیروز است».

وقتی قله‌ای را فتح می‌کنید باید پرچمتان را آنجا بکوبید و پیروزی‌تان را به رخ دیگران بکشید. برای این کار ابتدا خودتان سمبل اجرای فرهنگ جدید باشید. آیین‌نامه‌های جدید باید تصویب شود، رفتارهای جدید باید حمایت شود. برای رفتارهای جدید باید ابزارهای تسهیل و تسریع و حمایت در نظر گرفته شود. فرهنگ جدید باید تبلیغ شده و آثار مثبتش برجسته و نمایان گردد. عدم رعایت این گام می‌تواند کل فرایند را نابود کند.

## یک بار مرور کنیم

گام اول: ایجاد حالت اضطرار

گام دوم: انتخاب تیمی که بتواند در فرایند تغییر به شما کمک کند

گام سوم: ترسیم چشم‌انداز مناسب برای سازمان

گام چهارم: تفهیم چشم‌انداز به صورت گسترده در سازمان

گام پنجم: توان‌افزا کردن کارکنان برای به عهده گرفتن مأموریت‌های جدید

گام ششم: به دست آوردن نتایج کوتاه‌مدتی که کارکنان سازمان را با شما

همراه کند

گام هفتم: ایجاد یک گشتاور در سازمان برای اینکه فرایند تغییر را به گفتمان

غالب در درون سازمان تبدیل کند

گام هشتم: دفاع و حمایت از فرهنگ جدیدی که در نتیجه تغییر در سازمان

ایجاد شده است

## اما مقاومت می‌کنند

تغییر همواره همزادی به نام مقاومت در برابر تغییر دارد. حتی اگر بخواهید

تغییر کوچکی در دکوراسیون منزلتان بدهید، حتماً یکی هست که مقاومت

کند. حال تصور کنید که اگر بخواهید در جامعه و شرکت تغییر ایجاد کنید،  
با چه میزانی از مقاومت روبرو می‌شوید.



موضع شما در برابر تغییر

اما چه می‌توانید بکنید:

- اگر موضع شما نسبت به افرادی که مقاومت می‌کنند ضعیف باشند می‌تواند منجر به شکست شما گردد.
- اگر موضع قدرتمندتری داشته باشید می‌توانید آن‌ها را سرکوب کنید.

- یا نسبت به مقاومت‌ها بی‌توجه باشید که نتایج خوبی نخواهد داشت.

### پس چه باید کرد؟

بهترین پزشکان آن‌هایی هستند که به جای اینکه زود برای بیمار نسخه بپیچند، شرح حال می‌گیرند. آن‌ها سعی می‌کنند دلایل بیماری را پیدا کنند و بعد دارو بنویسند. دو نفر ممکن است هم‌زمان دل‌درد داشته باشند. اما یک نفر ممکن است زیاده از حد غذا خورده باشد و نفر بعدی ممکن است تومور سرطانی داشته باشد. پس نوشتن یک نسخه مشترک برای هر دو بیمار می‌تواند برای یکی بی‌اثر و برای دیگری مرگبار باشد.

### تفکیک کنید

در خصوص مقاومت در برابر تغییر نیز داستان به همین صورت است. ابتدا نیاز داریم بدانیم دلایل کارکنان برای مقاومت در برابر تغییر چیست. قرار دادن همه کارکنان مقاوم، در یک سبد، می‌تواند عواقب وخیمی را برای سازمان ایجاد کند. در نتیجه مطالعات انجام شده، پنج دلیل اصلی برای مقاومت در برابر تغییر مشخص شده.

## منافع در خطر

اولین دلیل افراد برای مقاومت در برابر تغییر این است که احساس می‌کنند این تغییر، منافع آن‌ها را از بین می‌برد. منافع شخصی برای افراد مهم است. حال این منافع در حد میز و صندلی باشد یا حقوق و مزایا و رتبه کاری یا بزرگ‌تر از همه، آینده کاری‌شان باشد. وقتی افراد احساس کنند تغییر چیزی با ارزش را از آن‌ها می‌گیرد، در برابر آن مقاومت می‌کنند.

## بی‌اطلاعی

گاهی افراد دلیل تغییر را به درست متوجه نمی‌شوند و لذا در مقابل آن موضع می‌گیرند. مردم دشمن چیزی هستند که نمی‌دانند. این نادانی مثل یک «لولو» در تاریکی عمل کرده و آن‌ها را وحشت‌زده می‌کند. این وحشت منجر به مقاومت در برابر اصل تغییر می‌شود.

## بی‌اعتقادی

یک گروه دیگر از کارکنان واقعاً معتقد هستند که سازمان به تغییر نیاز ندارد. این‌ها گروهی هستند که از اطلاعات و اخبار محیط کسب و کار سازمان بی‌اطلاع هستند و چون لزوم تغییرات در سازمان را قبول ندارند در برابرش

مقاومت می‌کنند. «کارل یونگ» درست می‌گوید که «تا چیزی را نپذیریم نمی‌توانیم تغییرش دهیم».

### کم‌صبری

بعضی افراد به این دلیل مقاومت می‌کنند که کم‌تحمل هستند و صبر لازم را ندارند. این امر به دلایل شخصی یا موقعیت کاری آن‌ها در سازمان مربوط است. خصوصاً تغییراتی که خیلی سخت و زمان‌بر هستند، به این گروه از کارکنان فشار می‌آورد و به لحاظ روانی آن‌ها را اذیت می‌کند. پس این افراد نیز در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند.

### عرض‌ورزی

ولی در نهایت گروهی از افراد هستند که غرض‌ورز هستند. این گروه، به خاطر باندهبازی و مسائل سیاسی و جناحی و اینکه فقط می‌خواهند شما را به زیر بکشند، در هر حال چوب لای چرخ تغییر شما می‌گذارند. این گروه را در یک طرف مخصوص ذهنتان داشته باشید. تفاوت این گروه با گروه اول (که به خاطر از دست رفتن منافع مقاومت می‌کردند) این است که این گروه حتی حاضرند از منافع بزرگی برای ضربه زدن به شما بگذرند.

## چرا تفکیک می‌کنیم

باید دلایل افراد را برای مقاومت درک کنیم. درست نیست همه افراد را در یک سبد قرار دهیم و یک رفتار مشترک داشته باشیم. برای روبه‌رو شدن با فردی که احساس می‌کند منافعش در خطر است با فردی که تغییر را برای سازمان لازم نمی‌داند و یا شخصی که غرض‌ورز است، باید روش‌های مختلفی را در پیش گرفت. از طرفی اگر بخواهید همه را سرکوب کنید، با همه مذاکره کنید، به همه امتیاز دهید یا همه را اخراج کنید، تغییرتان با شکست مواجه خواهد شد.

## اطلاع‌رسانی کنید

یکی از این روش‌های کاهش مقاومت، آموزش و اطلاع‌رسانی است. آموزش دادن در شرایطی که مردم نسبت به دلایل تغییر و نتایج آن بی‌اطلاع هستند، کمک می‌کند آن‌ها ذهن روشن‌تری پیدا کنند. در نتیجه همراهی بیشتری از خودشان نشان می‌دهند. حتی افرادی که منافعشان را که از دست رفته می‌دانند ممکن است ترسشان بیش از حد یا اشتباه باشد. آموزش و آگاهی‌رسانی می‌تواند به آن‌ها کمک کند. اشتباه است اگر تصور کنیم در



فرایند تغییر افراد خودشان باید بفهمند. البته اگر تعداد این گروه زیاد باشد، این روش می‌تواند بسیار وقت‌گیر باشد.

### **دخالتشان بدهید**

پیشنهاد دوم این است که افراد را در فرایند تغییر دخالت دهیم. می‌توانید مسئولیت‌هایی را به آنها واگذار کنید یا فرایند تغییر را برایشان شفاف کنید. خیلی از افراد، خصوصاً اگر قدرت زیادی در سازمان داشته باشند، واقعاً باید در فرایند تغییر حضور داشته باشند تا شما را همراهی کنند. افراد زیادی در سازمان هستند که فقط چون می‌خواهند وارد بازی شوند، مقاومت می‌کنند. می‌شود آنها را شناخت و بستگی به توانمندی‌شان یا میزان تعهدی که دارند در فرایند تغییر مشارکت داد. حضور این افراد چنانچه با روحیه سازنده باشد، می‌تواند بسیار برای شما کارآمد باشد.

مشکل اینجاست که اگر این‌ها افراد مناسبی نباشند یا دخالتشان سازنده نباشد، می‌تواند باعث گیرکردن فرایند تغییر شود.

## آسائش کنید

روش سوم، آسان کردن کار و پشتیبانی است. می‌توان کار را برای افرادی که تحمل کمی دارند (به خاطر سن، موقعیت شغلی یا جنسیت) از طریق پشتیبانی و تسهیلگری ساده‌تر کرد. به آن‌ها کمک کنید در فرایند تغییر انرژی کمتری خرج کنند. در نتیجه آن افراد برای مدت زمانی بیشتری با شما مشارکت خواهند کرد. هیچ روشی به اندازه این روش کارا و مؤثر نیست.

مثلاً وقتی می‌خواهید شرایط ریاضت اقتصادی را در کشوری حاکم کنید، باید مراقب قشر ضعیف جامعه باشید. ممکن است مهندس سازمان شما که چندین میلیون تومان حقوق می‌گیرد بتواند خودش را با فرایند تغییر حقوق هماهنگ کند، اما نگهبان دم در که احتمالاً حداقل حقوق اداره کار را دریافت می‌کند، ممکن است به این‌گونه نباشد.

ممکن است ناچار شوید بعضی از کارکنان را از سازمان اخراج کنید. آیا برای دوران بی‌کاری‌شان فکری کرده‌اید؟ چند سال قبل متوجه شدم در یک شرکت فناوری اطلاعات، مدیر شرکت که ناچار بود عده‌ای را اخراج کند، تلاش می‌کرد برای آن‌ها با نوشتن توصیه‌نامه یا مذاکره کردن با شرکتهای دیگر، کار پیدا کند. لذا عده زیادی عملاً بیکار نماندند یا مدت بی‌کاری‌شان

کاهش پیدا کرد. حتی دیدم یک شرکت مرتبط با صنعت خودرو، وقتی ناچار به اخراج افراد شد، برای مدتی حداقلی از حقوق را به آن‌ها پرداخت می‌کرد. البته این روش با تمام اثربخشی بالایی که دارد، ریسک شکست، وقت‌گیری و هزینه بری بالایی هم دارد.

### مذاکره کنید

روش چهارم مذاکره کردن و توافق است. برخی از افراد که برای خودشان جایگاهی در سازمان قائل هستند، برای گرفتن امتیاز، دست به مخالفت می‌زنند. با این افراد باید مذاکره کرد. حتی گروه‌هایی از کارکنان نیاز دارند با شما چهره به چهره در مورد مسائلشان حرف بزنند. با این‌ها هم باید مذاکره کرد. یادتان باشد مذاکره یک فرایند گفتگو محور برای رسیدن به منافع مشترک است. لذا روی منافع پافشاری کنید نه مواضع. و سعی کنید به توافق برسید.

مذاکره کردن، در میان روش‌های موجود یکی از آسان‌ترین روش‌ها برای کاهش میزان مقاومت در کارکنان است. خصوصاً اگر آن‌ها قدرت زیادی داشته باشند یا در نتیجه تغییر به شدت متضرر می‌شوند. اما می‌تواند تمام

گروه‌های مقاوم را وسوسه کند تا برای امتیاز گرفتن بیشتر در آینده باهم مشکل سازی کنند.

## یارگیری کنید

تغییر موفق تغییری است که بیشترین تعداد کارکنان سازمان یا افراد جامعه را در کنار خود داشته باشد. یارگیری با باندبازی متفاوت است. در باندبازی افراد صرفاً به خاطر منافع شخصی یا جناحی یارگیری می‌کنند. اما شما برای منافع سازمانتان کار می‌کنید. لازم است به روش‌های مختلف افرادی را به سید همراہانتان بیافزایید.

چنانچه متوجه شدید روش‌های دیگر پرهزینه یا بی‌فایده هستند می‌توانید از این روش استفاده کنید. چون این روش نسبتاً سریع و کم‌هزینه است. اما هشدار بزرگی برای شما دارم. چنانچه افرادی که با شما در این فرایند همراه شدند احساس کردند آلت دست شما هستند و قول و قرارتان صرفاً فریبی برای همراه کردنشان بوده، شما با کودتایی در درون تیمتان روبرو خواهید بود.

## با اجبار و سرکوب وارد شوید

در نهایت وقتی با گروهی روبه‌رو هستید که به هیچ صراطی مستقیم نیستند شاید ناچار باشید از ابزارهای قانونی یا زیرپوستی (اجبار و تنبیه) استفاده کنید. در مورد افرادی که می‌خواهند در مقابل تغییر با غرض‌ورزی کار را به پیش ببرند، ابتدا باید به روش‌های قبلی دورشان را خالی کرد. در نهایت این افراد را به محاصره خود درآورید و مجبورشان کنید در فرایند تغییر مداخله نکنند یا حتی اگر لازم است همراهی کنند. البته شما نیاز دارید اصل فرایند تغییر را نیز به‌درستی انجام دهید تا بهانه‌ای برای این گروه فراهم نشود. البته در این روش شما باید اطمینان حاصل کنید به دارای قدرت مناسبی برای اعمال زور هستید. مطمئن شوید که هیچ راه جایگزینی باقی نمانده و نهایتاً زمان کمی نیز برای پیش بردن تغییر در اختیار دارید. اصول انسانی و قانونی را هم فراموش نکنید. چون در غیر این صورت، می‌تواند با افزایش شدید مقاومت روبرو شود و فرایند را با مخاطرات شدید و غیرقابل پیش‌بینی روبرو کند.

**کند یا سریع؟ مسئله این است**

**سؤال مهم: تغییر را با چه سرعتی باید انجام داد؟**

- اگر برای تمام مراحل تغییر، برنامه مشخصی داشته باشید.
- اگر دخالت عوامل موجود در فرایند تغییر کم باشند.
- اگر آمادگی داشته باشید که با هر مقاومتی خیلی سریع و قوی برخورد کنید.

در آن صورت فرایند تغییر را می‌توانید سریع انجام دهید.

- اگر تغییر پیچیده است، برنامه دقیقی ندارید و نیاز دارید گام به گام برنامه‌ریزی کنید.
  - اگر عوامل مداخله‌گر در فرایند تغییر زیاد و قوی هستند.
  - اگر می‌خواهید با کمترین میزان مقاومت روبه‌رو شوید.
- فرایند تغییر باید آهسته انجام شود.

### این موارد را جدی بگیرید

- اول اینکه با شناختی که از سازمان و کارکنان دارید، باید بتوانید میزان مقاومت در برابر تغییر را تا حدی پیش‌بینی کنید.
- دوم اینکه دقیقاً بفهمید افرادی که در برابر تغییرات مورد نظر شما مقاومت می‌کنند چه کسانی هستند؟ کارکنان عادی، مدیران، هیئت‌مدیره، سهامداران.

سوم اینکه مشخص کنید تا چه مقدار انرژی و منابع می‌توانید برای غلبه بر مقاومت‌ها و پیش بردن فرایند تغییر در سازمان خرج کنید.

چهارم مواردی نظیر بحران‌های کسب و کار یا بحران‌های اجتماعی و حوادث غیرمترقبه را نیز در نظر بگیرید که می‌توانند روی سرعت فرایند تغییر تأثیر بگذارند.



ویدئو: شرکت IBM چگونه فرایند تغییر را در سازمان به پیش برد



## 10 Commands of Victorious Leadership

How we can become a superstar leader in our organization

By: Mohammad Akoochekian

محمد آکوچکیان، کارآفرین برگزیده جمهوری اسلامی ایران، مدیر موفق ملی در عرصه جهان اسلام و دارنده نشان عالی مدیریت سال است. وی دانش آموزخته مدیریت استراتژیک در مرکز تحقیقات استراتژیک توسعه می باشد. سال ۲۰۱۲ محمد آکوچکیان برنده جایزه جهانی myprize مالزی برای پیاده سازی آموزش مجازی روی نسل چهارم تلفن همراه از YTL مالزی شد. محمد آکوچکیان کسی است که برای اولین بار آموزش مجازی را در سال ۲۰۱۱ وارد کشور افغانستان و در ۲۰۱۴ وارد اقلیم کردستان عراق نمود و منشا تحولات بزرگ آموزشی در این کشورها شد. اکنون تمرکز وی بر گسترش دانش در کشورهای در حال توسعه است.

مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران  
تهران - میدان انقلاب - خیابان کارگر جنوبی  
نرسیده به چهارراه لبافی نژاد- روبروی پاساژ مهستان  
پلاک ۱۲۵۱ تلفن: ۱۲-۲۲۰۸۵۱۱۱ - ۶۶۴۹۸۱۳۴  
فروشگاه های اینترنتی:

[www.mftbook.ir](http://www.mftbook.ir)  
[www.mftshop.com](http://www.mftshop.com)