

فرمان هفتم: اگر می‌خواهید 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 می‌کنی، ابتدا در وجود خودت ایجاد کن (گاندی)

این فصل فوق‌العاده است. با دقت تمام آن را مثل کتاب مقدس مدیران مطالعه کنید. از ابتدای این کتاب به صورت دائم رهبری را در کنار تغییر قرار دادیم. 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 با عنوان «فرایند هشت مرحله‌ای تغییر» می‌شناسیم و یکی از مهم‌ترین دستورالعمل‌ها در علم رهبری کسب و کار است.

قوانین مهم

چند قانون مهم را قبل از آغاز این بحث 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

گام بسیار مهم در آغاز هر فرایند تغییری ایجاد حالت اضطراب است. در مراحل آغازین تغییر، خیلی مهم است که اکثریتی نسبی از کارکنان و بخش مهمی از مدیران سازمان 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.... اما زهی خیال باطل!!

به قول مرحوم حسین پناهی: «سال‌هاست به مردم گفته می‌شود ساندیس را از اینجا باز کنید. اما مردم همچنان از آنجا باز می‌کنند». در کشورمان تجربه چنین دستورالعمل‌هایی 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 اضطراب از طریق دستورالعمل و فرمایش اتفاق نمی‌افتد. خطاست اگر تصور کنید چون به کارکنانتان حقوق می‌دهید، می‌توانید دستور دهید که ساعت کاری‌شان را منظم‌تر کنند یا فرایندی را بهبود ببخشند. احتمالاً آن‌ها با تمسخر خواهند پرسید اگر ما این کار را بکنیم تمام مسائل سازمان حل می‌شود؟

شفافیت نسبی

از آنجا که اغلب مدیران دائماً از بدی شرایط به کارکنان می‌گویند، کارکنان حساسیت خود را نسبت به شرایط از دست می‌دهند. لذا وقتی شرایط واقعاً نامساعد می‌شود، کارکنان باور نمی‌کنند. بنابراین همواره میزانی از شفافیت را درباره وضعیت واقعی سازمان، بر اساس جایگاه شغلی کارکنان، داشته باشید. این شفافیت می‌تواند شامل درآمد سازمان، وضعیت فروش، ارتباطان با شرکا و شرایط 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 ادامه شرایط فعلی به شدت می‌تواند برای آینده فردی و شغلی‌شان خطرناک باشد موضعشان تغییر خواهد کرد و همکاری بیشتری از خودشان نشان خواهند داد. به عنوان مثال تا زمانی که پلیس برای قانون الزام بستن کمربند خودرو، فقط از ابزار جریمه استفاده می‌کرد، نتیجه محسوسی نمی‌گرفت. اما اگر به یاد داشته باشید، 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، عواقب وحشتناک نبستن کمربند را در تصادفات 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 پیش بردن فرایند تغییر همراهی کنند. این تیم می‌تواند تیم یکی دو نفره یا چند نفره باشد. اگر تعداد افراد تیم زیاد شود، آنگاه تعدد نظرات، ممکن است فرایند را دچار اختلال کند.

چه افرادی باشند؟

«اریک اشمیت» مدیر اجرایی گوگل در کتاب «گوگل چگونه کار می‌کند» می‌گوید: فرهنگ و ریشه تغییرات از رهبران آن نشأت می‌گیرد. اما به بهترین شکل ممکن در گروه قابل اعتمادی منعکس می‌شود که این رهبران برای شروع کار جسورانه خود تشکیل داده‌اند.

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

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

گام سوم: چشم‌انداز طراحی کنید

برای موفقیت در اعمال تغییر، باید به مردم نشان دهید از جایی که هستید به کجا می‌خواهید بروید. باید نشان دهید که این تغییر چه نتایجی را برای سازمان و خودشان در بر خواهد داشت. این مفهوم را با عنوان «چشم‌انداز» یا «Vision» می‌شناسیم. چشم‌انداز سازمان، تصویری از آینده

است. چشم‌انداز، ترکیبی از کمیت و کیفیت است. تلاش می‌کنیم در چارچوب برنامه‌هایمان به آن برسیم. مثلاً می‌گویید در سه سال آینده تصمیم داریم بزرگترین صادرکننده 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» باید تعریف شود. بزرگ‌ترین در کسب درآمد؟ در تعداد کارکنان؟ یا در تعداد مشتریان؟

البته در واقعیت شما هرگز نمی‌توانید بگویید دقیقاً در سه سال آینده به چه نقطه‌ای خواهید رسید. چون بازار بسیار متغیر است و حتی برای پیش‌بینی چند ماه آینده نیز دچار مشکل هستیم. لیکن می‌تواند به عنوان پایه‌ای باشد برای تعیین اهداف بلندمدت‌تان که بین دو تا سه سال است، اهداف میان‌مدت که بین یک تا دو سال و اهداف کوتاه‌مدت که برای کمتر از یک سال است، مورد استفاده قرار گیرد.

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

چشم‌انداز نباید اینقدر در دسترس باشد که سازمان احساس کند خیلی زود به آن می‌رسد و انگیزه‌اش را برای تلاش مستمر از دست بدهد. همچنین نباید به اندازه‌ای رؤیایی و متوهمانه باشد که از رسیدن به آن ناامید باشد. چشم‌انداز همانند قله کوهی در دوردست است. هم می‌دانید می‌شود آن را فتح کرد و هم رسیدن به آن به تلاش زیادی نیاز دارد. متأسفانه مفهوم چشم‌انداز در کشورهای در حال توسعه بیشتر به شعاری داخل قاب روی دیوار سازمان تبدیل شده است.

گام چهارم: همه باید بفهمند. همه!

طراحی چشم‌انداز، به تنهایی کفایت نمی‌کند. همواره در کلاس‌های MBA آکادمی مجازی ایرانیان از دانشجویان می‌پرسم: «چرا تمام کارکنان سازمان، از نگهبان تا ارشدترین مدیران سازمان باید به

صورت کامل چشم‌انداز را درک کنند؟». هر بار جواب‌های متنوعی دریافت می‌کنم که همه 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.

«سرجیو 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». برند صرفاً به معنی تجربه کار کردن مستقیم با محصول نیست. محتوای تبلیغاتی، وب‌سایت، 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 هم هستند. فرایند هشت مرحله‌ای تغییر در جهتی رخ می‌دهد که شما برندی قوی‌تر داشته باشید. به همین دلیل همه سازمان، «چون بخشی از برند هستند»، باید در جریان این چشم‌انداز جدید قرار گیرند. 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 چشم‌انداز

باید با کارکنانتان صحبت کنید، تبلیغ کنید و خودتان نماد عمل به چشم‌انداز باشید. کارکنان بیشتر رفتار شما را می‌بینند تا حرف‌هایتان را. پس شما باید سمبل چشم‌انداز جدید سازمان باشید. تلاش کنید با هر بخش و هر نفر به زبان خودش صحبت کنید تا درک عمیقی از جایی که قرار است بروید، پیدا کنند.

اریک اشمیت در کتاب «گوگل چگونه کار می‌کند» درک درستی از این موضوع ارائه می‌دهد: «برای همه کارکنان این ارزشها باید به روشنی و صراحت، خطوط کلی اموری را ترسیم کنند که برای شرکت بیشترین اهمیت را دارد. در غیر این صورت این ارزشها بی‌معنی هستند و ذره‌ای به کارکنان کمک نمی‌کنند تا درک درستی از آنها داشته باشند. حالا شما انتظار دارید آن کارمند خسته به کدام ارزشها توجه کند. آن ارزشها را به صورتی ساده با دیگران به اشتراک بگذارید. اما نه در پوسترها یا کتابچه‌های راهنما، بلکه به واسطه ارتباطهای واقعی و مستمر. همانطور که جک وِلش مدیر عامل سابق GE در کتاب آیین پیروزی می‌نویسد، هیچ بینشی ارزش کاغذی را که روی آن نوشته شده ندارد، مگر اینکه به طور مستمر اطلاع‌رسانی و تقویت شود.»

گام پنجم: کارکنان را آماده کنید

آیا همکارانتان آمادگی لازم برای عمل کردن به مأموریت‌های جدیدشان را دارند؟ شما باید کارکنان را برای رسیدن به اهداف تغییر توان‌افزا کنید. به دو پسر تپل تصویر زیر که می‌خواهند از سوراخ‌ها عبور کنند، نگاه کنید.



وقتی قرار است تغییری در سازمان اعمال شود، کارکنان سازمان باید مسئولیت‌های جدیدی را بر عهده گرفته و اقدامات جدیدی را انجام دهند. با فرض اینکه علاقه‌مند باشند با شما همراه باشند، آیا دانش و قابلیت لازم برای انجام موثر مأموریت جدید خود 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. انتظار داشتند خانم‌ها و آقایان از رده‌های سنی مختلف خودشان وسایلشان را جمع کرده و به ساختمان جدیدی بروند که اینترنت نداشت، شبکه 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 را در محل جدید فراهم کرد. او کارگرانی را استخدام کرد تا در انتقال بار کمک کنند. با وجود به هم ریختگی قابل پیش‌بینی که اتفاق افتاد، تیم‌های پشتیبانی وجود داشتند که به کارکنان برای جا افتادن در ساختار جدید کمک می‌کردند.

در مثالی دیگر، شما قصد دارید سامانه اتوماسیون اداری را در سازمانتان پیاده کنید. آیا برای اسکن کردن انبوه نامه‌ها اسکنر مناسب به کارکنان داده‌اید؟ آیا تیم دبیرخانه کارکردن با کامپیوتر و نرم‌افزارهای مربوطه را به خوبی می‌دانند؟ گام پنجم بسیار اهمیت دارد. چون می‌تواند حتی همراهان تغییر را نیز دل‌زده کند.

گام ششم: خلع سلاح کنید

همچنان که فرایند تغییر به پیش می‌رود:

- گروهی که حامی تغییر بودند، به مرور خسته می‌شوند.
 - افراد بی تفاوت هم که بی تفاوت هستند.
 - اما گروهی که مخالف تغییر بوده و همواره مقاومت می‌کنند، ممکن است بر دیگران اثر منفی گذاشته و از تعداد حامیان شما بکاهند.
- یک مدیر هوشمند و باسیاست تلاش می‌کند مجموعه‌ای از اهداف کوتاه‌مدت را به مرور در طول فرایند تغییر نشان دهند. این شگرد، علاوه بر برجسته کردن ارزش‌های تغییر باعث می‌شود:
- حامیان شما دلگرم‌تر شوند.
 - افراد بی تفاوت به مرور به شما متمایل شوند.
 - افرادی که در برابر تغییر مقاومت می‌کنند، کمی از مقاومتشان کم کنند یا حداقل برای مدتی خلع سلاح شوند.
- دولت‌ها وقتی بر سر کار می‌آیند، از مردم می‌خواهند تا چهار سال صبر کنند. مدیران به کارکنان می‌گویند ماه‌ها صبر کنند. این روش پاسخگوی نیازها و انتظارات روانی کارکنان و مردم جامعه نیست.
- ضرب‌المثل «بُزْک نمیر بهار میاد» مصداقی از این ماجراست. یا اصفهانی‌ها ضرب‌المثلی دارند که می‌گوید «شوما یه پُلا نشونی ما بده، تا ما سیا سه پُلا نشوند 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 توپخانه 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 چرخ بایستد

در ادامه مسیر، به مرور به موقعیتی می‌رسیم که دیگر جایز نیست مدیران به صورت مستقیم و دائم برای پیش بردن تغییر فشار بیاورند. باید گشتاوری در سازمان ایجاد شده باشد که میل به ادامه تغییر را به گفتمان غالب در درون سازمان تبدیل کند. بدین ترتیب حتی اگر رهبران هم خسته شوند، کارکنان اجازه نمی‌دهند فرایند تغییر متوقف شود. امروزه در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته پافشاری بر قانون و اصلاح، از سمت مردم به حاکمیت تحمیل می‌شود، نه برعکس.

برای این کار مردم باید شیرینی نتایج مثبت تغییرات را چشیده باشند. همچنین باید افرادی که سازمان را در خلال فرایند تغییر آزار می‌دهند، با مذاکره، آگاه سازی، اعمال فشار و یارگیری کردن، از مسیر کنار بزنیم. در این خصوص بعداً مفصل صحبت می‌کنیم.

گام هشتم: اکنون زمان نگهبانی است

در پایان وارد گام مهم نهادینه کردن فرهنگ جدید سازمانی می‌شوید. البته متأسفانه این گام مورد بی‌توجهی رهبران قرار می‌گیرد و منجر به شکست تغییرات موفق در گام پایانی می‌شود. بزرگ‌ترین دلیل شکست، عدم توانایی رهبران در نهادینه کردن برنامه‌های جدید برای جایگزین کردن برنامه‌های ناموفق گذشته است.



وقتی تغییری ایجاد می‌کنید، پارادایم‌ها و فرهنگ‌های جدیدی در سازمان ایجاد می‌شوند که باید از آن‌ها دفاع کنید. در غیر این صورت کار شما به این می‌ماند که آبی را با زحمت به بالای کوه پمپ کرده باشید. اگر شیر آب را سفت نبندید، تمام آب سیل آسا بر سر شما جاری خواهد شد. بعد از تغییر، شما دیگر آن سازمان گذشته نیستید. باید دگرگونه رفتار کنید و گرنه دوباره به همان جای دیروز برمی‌گردید. با «پیتِر دراکِر» 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. فرهنگ جدید ناشی از تغییر از بنیانگذاران آن نشأت می‌گیرد. پس برای این کار ابتدا خودتان سمبل اجرای فرهنگ جدید باشید. آیین‌نامه‌های جدیدی باید تصویب شوند، رفتارهای جدیدی باید مورد حمایت قرار گیرند. 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. بی‌تفاوتی 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

همواره تغییر 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. اما آنها هر جا بتوانند در برابر شما می‌ایستند.
- یا نسبت به مقاومت‌ها بی‌توجه باشید که نتایج خوبی نخواهد داشت.

پس چه باید کرد؟

بهترین پزشکان به جای اینکه زود برای بیمار نسخه بپیچند، شرح حال می‌گیرند. آن‌ها سعی می‌کنند ابتدا دلایل بیماری را پیدا کنند، سپس دارو بنویسند. دو نفر ممکن است هم‌زمان دل‌درد داشته باشند. اما یک نفر ممکن است بیش 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 مورد مقاومت در برابر تغییر نیز داستان به همین صورت است. ابتدا باید دلایل کارکنان برای مقاومت در برابر تغییر را بدانیم. قرار دادن همه کارکنان مخالف تغییر، 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

افراد در برابر تغییر مقاومت می‌کنند، چون احساس می‌کنند، منافع آن‌ها را به خطر می‌اندازد. منافع شخصی برای افراد مهم است. حال این منافع در حد یک میز و صندلی باشد یا حقوق و مزایا و رتبه و آینده کاری. وقتی افراد احساس کنند تغییر چیزی با ارزش را از آن‌ها می‌گیرد، در برابر آن مقاومت می‌کنند.

بی‌اطلاعی

گاهی افراد دلیل تغییر را به درستی متوجه نمی‌شوند پس در مقابل آن موضع می‌گیرند. مردم دشمن چیزی هستند که نمی‌دانند. این نادانی مثل یک «لولو» در اعماق 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 نیازی به تغییر ندارد. این‌ها گروهی هستند که از اطلاعات و اخبار محیط کسب و کار سازمان بی‌اطلاعند. پس 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 در مقابل عواقب تغییرات کم‌تحمل هستند و صبر لازم را ندارند. این امر به دلایل شخصی یا موقعیت کاری آن‌ها در سازمان مربوط است. تغییراتی که خیلی سخت و زمان‌بر هستند، به این گروه از کارکنان فشار می‌آورند و به لحاظ روانی آن‌ها را اذیت می‌کنند. پس این افراد نیز در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند.

عرض ورزی

ولی درنهایت گروهی از افراد هستند که با عرض‌ورزی خود، شما را آزار می‌دهند. این گروه در هر حال، به خاطر باندبازی، مسائل سیاسی و جناحی و اینکه می‌خواهند شما را به زیر بکشند، 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 بزرگ، فقط 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 در مقابل همه، یک واکنش مشترک داشته باشیم. برای روبه‌رو شدن با افرادی که دلایل مختلفی برای

مخالفت دارند، باید روش‌های مختلفی را در پیش گرفت. 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. اکنون بیاید تا روشهایی را برای عبور از مقاومت در برابر تغییر بررسی کنیم:

اطلاع‌رسانی کنید

یکی از عمومی‌ترین و در عین حال پرمخاطب‌ترین روشها، آموزش و اطلاع‌رسانی است. در شرایطی که مردم نسبت به دلایل تغییر و نتایج آن بی‌اطلاع هستند، آموزش دادن کمک می‌کند آن‌ها ذهن روشن‌تری پیدا کنند. در نتیجه همراهی بیشتری از خودشان نشان می‌دهند. حتی افرادی که منافعتشان را که از دست رفته می‌دانند ممکن است ترسشان بیش از حد یا اشتباه باشد. پس 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 مشارکت دهیم. می‌توانید مسئولیت‌هایی را به آن‌ها واگذار کنید یا فرایند تغییر را برایشان شفاف کنید. خیلی از افراد، خصوصاً اگر قدرت زیادی در سازمان دارند، 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 بر اساس توانمندی‌شان یا میزان تعهدی که دارند در فرایند تغییر مشارکت داد. حضور این افراد چنانچه با روحیه سازنده باشند، می‌تواند بسیار برای شما کارآمد باشد. مشکل اینجاست که اگر این‌ها افراد مناسبی نباشند یا دخالتشان سازنده نباشد، می‌تواند باعث گیرکردن فرایند تغییر شود.

آسانش 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 این افراد برای مدت زمانی بیشتری با شما مشارکت خواهند کرد. هیچ روشی به اندازه این روش کارا و مؤثر نیست.

مثلاً وقتی می‌خواهید ریاضت اقتصادی را در کشوری پیاده 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 این گونه 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 می‌کند برای آن‌ها با نوشتن توصیه‌نامه یا مذاکره کردن با شرکت‌های دیگر، کار پیدا کند. لذا عده زیادی عملاً بیکار نماندند یا مدت بی‌کاری‌شان بسیار کم بود. 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 هزینه‌بری بالایی هم دارد.

مذاکره کنید

روش چهارم مذاکره 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. همچنین 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 به‌شدت متضرر می‌شوند. اما می‌تواند تمام گروه‌های مقاوم را وسوسه کند تا برای گرفتن امتیاز بیشتر در آینده بازهم مشکل‌سازی کنند.

یارگیری کنید

تغییر موفق تغییری است که بیشترین تعداد کارکنان سازمان یا افراد جامعه را با خود همراه کند. یارگیری با باندبازی متفاوت است. در باندبازی افراد صرفاً به خاطر منافع شخصی یا جناحی یارگیری می‌کنند. اما شما برای منافع سازمانتان، افراد همسو را جذب و هم‌جهت می‌کنید. لازم است به روش‌های مختلفی افرادی را به سبب همراهانتان 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

درنهایت وقتی با گروهی روبه‌رو هستید که به هیچ صراطی مستقیم نیستند شاید ناچار باشید از ابزارهای قانونی یا زیرپوستی (اجبار و تنبیه) استفاده کنید. اگر می‌خواهند در مقابل شما با غرض‌ورزی کار را به پیش ببرند، ابتدا به روش‌های گفته شده دورشان را خالی کنید. درنهایت این افراد را به محاصره خود درآورید. مجبورشان کنید در فرایند تغییر مداخله نکنند یا حتی اگر لازم است همراهی کنند. البته باید فرایند تغییر را نیز به‌درستی انجام دهید تا بهانه‌ای برای این گروه فراهم نشود.

در این روش شما باید اطمینان حاصل کنید که 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 انجام دهیم؟

- 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.
- اما 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 ملی جمهوری اسلامی ایران، مدیر موفق ملی در عرصه جهان اسلام و دارنده نشان عالی مدیریت سال است. وی دانش آموخته 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

www.mftshop.com