

## خلاصه کتاب

### هشت خوان تحول

نوشته: جان کاتر - دان کوهن

مترجم: دکتر محمد ابراهیم محجوب

سرآغاز

دلایل پیروزی و شکست تحولات کلان. هشت خوان تحول. چالش های اصلی هر خوان. چگونه افراد با چالش ها روبه رو می شوند. تفاوت مدل: دیدن - حس کردن - متحول شدن با مدل: تحلیل - تفکر - تحول

\*\*\*\*\*

### خوان یکم: ایجاد فوریت

دامن زن به حس فوریت در سازمان تا افراد درباره مشکلات و فرصت های موجود بگویند " باید کاری بکنیم ". کاهش حس ترس، خشم و خشنودی از خویش (موانع آغاز تحول)

### خوان دوم: تشکیل تیم راهنما

گردآوری افراد شایسته با ویژگی های شخصی و اختیارات کافی برای گذار از هشت خوان تحول. کمک به این افراد تا بتوانند با حس تعهد و اعتماد به یکدیگر، رفتار کنند.

### خوان سوم: ترسیم دورنما

پرورش نهضت در چارچوبی فراتر از تهیه برنامه و بودجه (شیوه مرسوم تحلیلی - مالی) ترسیم دورنمای برانگیزنده و درست برای جهت دهی به حرکت تیم. کمک به تیم راهنما جهت طراحی راهبردهای بی پروا برای تحقیق دورنمای بی پروا.

### خوان چهارم: پیام رسانی

پخش پیام های شفاف، باور کردنی و دلنشین درباره دورنما و راهبرد تحول. جلب دل های افراد به سوی سفر تحول به شیوه ای که در رفتار آنان بازتاب پیدا کند. بهره گیری از گفتار، کردار، فناوری روز برای لارویی دالان های ارتقا. چیرگی بر ابهام و بی اعتمادی.

### خوان پنجم: توان افزایشی

حذف موانع سر راه کسانی که دورنما و راهبردهای تحول را پذیرفته اند. رها سازی سازمان و دل های کارکنان از قیودی که نمی گذارد آنان رفتار نوین را جایگزین رفتار کهنه کنند.

### خوان ششم: چند دستاورد سریع

کسب چند دستاورد سریع برای مهار بدگمانی، بدبینی و مخالفت ها. نیرو بخشی به تیم. یقین به این که پیروزی های بدست آمده آشکار، بی چون و چرا و در جهت خواسته ها است.

### خوان هفتم: پی گیری

کمک به افراد برای پدید آوردن امواج پیاپی تحول تا تحقق دور نما. جلوگیری از افت فوریت. نگرختن از موانع دشوار سفر تحول به ویژه موانع حساس. حذف کارهای بیهوده برای جلوگیری از فرسایش افراد.

### خوان هشتم: ماندگار سازی

کممک به ریشه دواندن فرهنگ نوین سازمان برای یقین از این که افراد به شیوه جدید رفتار می کنند . بهره گیری از فرایند جهت دهی کارکنان تازه وارد ، نظام پاداش دهی و قدرت احساس برای اصلاح هنجارهای گروهی جدید و ارزش های مورد احترام سازمان .

\*\*\*\*\*

مقدمه

در زمانه تغییرات پرشتاب ، اساسی ترین کار مدیر در سازمان ایفای نقش "عامل تحول" است. بدون تردید مدیران آگاه به اهمیت نقش تحول آفرینی خود واقفند ولی مهمترین دغدغه فکری شان این است که " چگونه " به طور عموم رفتار انسان ها با دو عامل دگرگون می شود :

۱- تحلیل هایی که آنان را به اندیشیدن وا دارد .

۲- نمایش هایی که احساسات آنان را برانگیزد .

تحول مشکل نیست بلکه " مشکل تحول ، رفتار کسانی است که تغییر پرشتاب جهان را نادیده می گیرند . کسانی که از ترس مشکلات سفر در جا خشک شده اند ، کسانی که تنها بلدند بنالند "

در این مقاله که برگرفته از کتاب رهبری تحول است هشت گامی را که هر سازمان باید بردارد تا بتواند در کالبدی نو به هستی خود ادامه دهد به اختصار آورده ایم .

عامل اصلی نه استراتژی است ، نه ساختار ، نه فرهنگ و نه سیستم . این عوامل و مانند آنها مهم هستند اما در همه حال سخن اصلی بر سر دگرگون ساختن رفتار انسان است . تحول زمانی با کامیابی همراه می گردد که " احساسات " انسان در کانون توجه باشد .

## هشت خوان تحول و چگونگی آن

### خوان یکم : ایجاد فوریت

نخستین گام هر تحول موفق این است که گروهی از افراد سازمان به اندازه کافی به فوریت لازم پی ببرند و بر مدار آن به پیش در آیند . یعنی برای شکار یک فرصت یا چاره یک مشکل ، چنان پا در رکاب گذارد که دیگران با دیدن آنان نیرو گیرند و به حرکت برانگیخته شوند . فوریت که نباشد تحول در مقیاس کلان ، مثل هل دادن یک ماشین بزرگ است به بالای یک کوه بلند .

چه در راس یک سازمان سترگ چه در رده های پایین یک موسسه کوچک غیر انتفاعی ، کسی در ایجاد تحولات بنیادی پیروز است که کار را با دامن زدن به فوریت در میان افراد لازم آغاز کند . در سازمانهای کوچک شمار افراد لازم به عدد صد نزدیک تر است تا به عدد پنج و در سازمان های بزرگ به عدد هزار تا عدد پنجاه . ناموفق است رهبر و مدیری که این رقم را به پنج یا پنجاه محدود کند . این کار خشم ، ترس ، یا بی خیالی بیش از اندازه می آورد که هر سه با تحول ناسازگارند اما وضع بیش تر سازمان ها این است . فوریت هر گاه خلاقانه دامن زده شود افراد را بیدار می کند ، از لاکشان بیرون می کشد و آماده می سازد .

فضایی باید پدید آورید که افراد بگویند " زود باشید " بدیدن ترتیب کاروان تحول آماده سفر می شود . و آنچه که کارایی دارد :

۱- ابداع شیوه های برانگیزنده برای این که افراد بتوانند نیاز به تحول را ببینند ، حس کنند . لمس کنند .

۲- آوردن نمونه های معتبر و برجسته از بیرون سازمان که بیانگر نیاز تحول باشد .

۳- جستجوی پیوسته برای یافتن راه های ساده و ارزان جهت کاستن رضایت از وضع موجود .

۴- دست کم نگرفتن وجود ترس ، خوش خیالی و خشم حتی در سازمان های خوب .

عموما چهار عامل کاروان تحول را از حرکت باز می دارد :

- ۱ - رضایت از وضع موجود که از غرور بی جا یا خودخواهی سرچشمه می گیرد .
- ۲ - کمی ناشی از ترس که پیامدش پنهان شدن در گوشه و کنار است .
- ۳- موضع " ما زیر بار حرف کسی نمی رویم " که ناشی از خشم است .
- ۴- نگرش بسیار منفی که دودلی بار می آورد .

در نتیجه افراد بی اعتنا می مانند ، پا به رکاب نمی گذارند ، راه نمی افتند و اگر دیگری پا پیش گذاشت ، باز می دارند . لذا تحول مورد نظر آغاز نمی شود یا جان نمی گیرد . پس جای تعجب نیست اگر رهبران این تحول به بن بست برسند .

یک نمونه برای ایجاد حس فوریت در بین کارکنان یک سازمان " دیدن - حس کردن و متحول شدن " است .

یعنی می توان برای برانگیختن احساسات کارکنان فیلم یا عکس آنان را در حالات مختلف در محل کار تهیه کرد که این سبب میشود کارمندی با دیدن حالتی از سستی و کم کاری خود پیش همکاران خود حس خجالت پیدا کرده و متحول شود . این گونه می شود حس فوریت یک کار را با نشان دادن نمایش به وجود آورد .

دیدن نمایش

کارکنان فیلمی از یک مشتری مهم اما خشمگین می بینند . گرداننده مجلس صاحب اعتبار است و به جای این که بگوید نادان ها چه اشتباهی کرده اید بسیار آرام برخورد می کند .

حس کردن ( انگیزش )

بیشتر کارکنان جا می خورند ، برخی خشمگین یا هراسان می شود ، بسیاری از پلکان غرور بی جای خود یک پله پایین می آیند و حس فوریت در آنان جوانه می زند که باید کاری کنیم .

تحول

گروهی از کارکنان ، سرپیچانه به وضع موجود چسبیده اند اما بیش تر آنان به جستجوی گره ها ، شنیدن گله های مشتریان و شنیدن سخن مدیران درباره نیاز به تحول تن می دهند . در زمانی که زیر فرمان گروهی " کارشناس " است که کسی غیر از خودشان را قبول ندارند این تغییر رفتار ، تحولی بزرگ است .

### خون دوم : تشکیل تیم راهنما

پس از آن که فوریت پا گرفت گروهی که اعتبار ، مهارت ، ارتباطات ، خوشنامی و اختیارات رسمی لازم را برای رهبری تحول دارند باید گرد آیند . این گروه باید بیاموزند چگونه در سایه اعتماد و تعهد قلبی ، تحول را رهبری کنند . از یک تن یا تیم ها و کمیته های ضعیف ، یا ساختارهای پیچیده اداری کاری ساخته نیست . جهان کار و کسب پر است از گروه هایی که برای ایجاد تحولات مورد نظر خود ساز و برگ لازم را ندارند .

فوریت موجب می شود افراد شایسته گرد آیند و راهبری تحول را دستگیرند . همچنین موجب می شوند بین افراد حس کار گروهی پدید آید . در فوریت ها افراد بیش از مواقع دیگر مایلند پا پیش بگذارند و در امر رهبری کمک کنند حتی اگر احساس خطر کنند و این کار هیچ دستاوردی هم برای آنان نداشته باشد . اما کنار هم قرار دادن افراد کارا و ایجاد اعتماد و حس تعهد در آنان زحمت زیادی دارد و این موضوع خون دوم سفر تحول است .

دشواری بزرگ این خون آن است که گاه افراد کاردان مایل نیستند پا پیش گذارند . لذا راهبری تحول دست کسانی می افتد که شایسته نیستند . مردم همیشه عنان جریانات را رها می کنند و گاه همین باعث می شود گروهی ناشایسته ( که شاید شخصا آدم خوبی باشند اما نتوانند تحول ایجاد کنند ) سرکار آیند . در بیشتر تحولات موفق تیم راهنما به شیوه ذیل شکل می گیرد:

۱ - کسی پس از احساس فوریت جدی ، اولین نفرات را بر می گزیند .

۲ - کسانی با داشتن دانش لازم درباره تحولاتی که در بیرون سازمان رخ می دهد ضمن داشتن شرایط مشروطه ذیل منتخب میشوند :

- اعتبار ارتباط و جایگاه لازم در سازمان

- اطلاعات درست از جریان درون سازمان برای رفع موانع توان افزایی افراد هنگام واکنش به پیام

- اختیار رسمی و مهارت های مدیریتی لازم برای برنامه ریزی ، سازمان دهی و کنترل

- مهارت های رهبری مربوط به ترسیم دور نما ، پیام رسانی و برانگیختن افراد

۳- تیم با جذب و گاه دفع افراد تشکیل شود . جذب یعنی نشان دادن به افراد که کار آنان چقدر مهم است و برگزیده شدن چه امتیازاتی دارد . لذا آنان خواهند فهمید چرا برگزیده شده اند . مهم تر آنکه دلشان به تپش می افتد و روحیه می گیرند . اگر افت گروه نادرست باشد دفع پیش می آید یعنی برای چاره مشکل ، تیم گامی واپس نهد حتی اگر به معنای اخراج کسی یا اقدام آزاردهنده ای مانند آن باشد چرا که ادامه وضع شکست می آورد .

۴- با ریشه دواندن تحول در بدنه سازمان در رده های پایین تر خرده گروه هایی پا می گیرند که در یگان های خود تحول را دنبال می کنند . . وقتی در رده های مختلف انگیزه کافی پیدا شد دیگر به جای تیم راهنما بهتر است بگوییم ائتلاف رهبری . اگر تحول در یک سازمان کوچک یا یگانی از یک سازمان بزرگ مطرح است آن گاه شاید یک تیم راهنما بس باشد .

داشتن یک گروه شایسته لازم است اما کافی نیست . شرط کافی این است که افراد گروه بتوانند خوب با هم کار کنند و رمز این شرط در اعتماد نهفته است . اغلب جای اعتماد در بین یک گروه که وظایف عادی خود را انجام میدهند و لزومی ندارد از نزدیک همکاری کنند خالی است . اما وقتی پای تحولی بزرگ در جهانی پر شتاب به میان می آید اعتماد مسئله بزرگی می شود .

عوامل فراوانی موجب تضعیف کار تیمی و شالوده نادیدنی آن یعنی حس اعتماد و تعهد متقابل می شوند . کسانی که اهل کار تیمی یا شایسته اعتماد نیستند جمعی را خراب می کنند . نکته باریک تر و مهم تر ساز و کار نشست ها است .

هر از چند گاه نشئت دارید؟ هر نشست و جلسه چقدر طول می کشد؟ نمونه دستور جلسات کدام است؟ چه کسی جلسات را اداره می کند؟ اگر ساز و کار نشست ها درست نباشد درد سر پیش می آید . بنای اعتماد فرو می ریزد و از تیم راهنما چیزی جز نام باقی نمی ماند . اما اگر درست باشد گروه هماهنگ می شود و نیروی سترگی برای اجرای کار فراهم می شود . ساز و کار ضعیف به هنگام تشکیل گروه های جدید آسیب رسان می شود . در این گونه موارد افراد باهوش همیشه خطا می کنند . آنان افراد خوب را دور هم گرد می آورند و همین که اندکی اعتماد و نیت درست در جلسه میبینند به موضوع اصلی می پردازند .

در کل برای تشکیل تیم راهنما باید افرادی گرد آوریم که از نظر انجام کار به شکل گروهی شایسته باشند و بتوانند فرآیند بسیار دشوار تحول را رهبری کنند آنچه که کارایی دارد :

۱- نمایش شور و تعهد ( شخصاً یا توسط دیگری ) برای جذب افراد توانمند

۲- ایجاد الگوی اعتماد و کار تیمی لازم

۳- طراحی سازو کار نشست های تیم راهنما برای اعتماد سازی و کاستن از تنش ها

### خوان سوم : ترسیم دورنما

یکی از مهمترین موضوعات در دستیابی به موفقیت و تحول در سازمان ها ترسیم دورنمایی واضح و شفاف است . ترسیم دورنمایی گویا که بتوان آنرا در مدت زمانی خیلی کوتاه شرح داد و تفهیم نمود زیرا دورنمایی تار و بی منطق را نمیتوان به دیگران منتقل کرد . برای این منظور وجود یک تیم راهنمای کارا ضروری است که بتواند به پرسش های مهم و احتمالی پاسخ دهد . پرسشهایی که درباره نوع جهت گیری سازمان است . پرسشهایی از قبیل اینکه : چه تحولی لازم داریم؟ دورنمای سازمان چیست؟ کدام راه بهترین راه است؟ کدام راه ریسک پذیر است؟ و ...

اگر بتوان به این نوع پرسشها پاسخی مناسب داد می توان اعضا سازمان را در جهت دستیابی به اهداف با خود همگام نمود و به شور و اشتیاق وا داشت . زیرا دورنمایی که روشن و کارا نباشد یا تیم راهنما توانایی ارائه جوابهای واضح برای توجیح بینش سازمان نداشته باشد ، قطعاً نمیتواند اعضا سازمان را به منظور نیل به اهداف با خود هم قدم نماید .

در تحولات کلان در سازمان ها گذر از وضع موجود و رسیدن به وضعیت مطلوب حرکتی است بسیار دشوار زیرا درک و فهم همه گزینه های موجود در راه این تحول ، برای همگان به درستی میسر نیست . همچنین برای رسیدن به دورنمای سازمان داشتن برنامه ریزی به تنهایی کافی نمی باشد زیرا برنامه ریزی و اختصاص بودجه صرفاً برای تحولات آهسته کاربرد دارد اما در دنیای امروز که سرعت تحولات موضوعی بسیار حائز اهمیت است چیزی که برای رسیدن به آرمان سازمان ها ضروری مینماید دورنما ، راهبرد و ترسیم سیمای آینده سازمان است . بدین منظور میبایست بینش خود را به طور واضح و مشخص ترسیم

نمود. اینکه قصد داریم چه کنیم؟ به کجا برسیم؟ در چه مدت زمان به آن دست یابیم؟ در راه رسید به دورنما چه چیزهایی لازم داریم؟ گامهای اصلی ما برای رسیدن به آن چیست؟ و سوالهایی از این نوع.

تحول موفق دارای ۴ ستون است: بودجه، برنامه، راهبرد، دورنما  
بودجه تامین کننده عنصر مالی است.

برنامه نقشه ایست که راهبرد تحول را جز به جز نشان میدهد.

راهبرد راه و روش رسیدن به دورنما را مشخص مینماید.

دورنما یا چشم انداز جایی است که پس از اجرای برنامه ها بر اساس راهبرد به آن میرسیم.

علت اهمیت این ۴ موضوع در این است که در راه دستیابی به چشم انداز اگر بودجه بندی درست برآورد نشود منابع در نظر گرفته شده جو بگو نخواهد شد. برنامه اشتباه باشد وقت هدر میرود. راهبرد درست نباشد نمیتوان کار را به نحو احسن انجام داد و اگر دورنما درست نباشد مسیر را اشتباه می رویم و در نهایت به جایی نمیرسیم. همچنین انتخاب یک دورنمای برانگیزنده و درست میتواند همگان را در دست یابی به آن همگام نماید و همسو سازی افراد با دورنما ضامن موفقیت طرح میباشد لذا دورنمایی که باعث ترس و خشم در افراد گردد هرگز به سرانجام نخواهد رسید. بدیهی است دورنما علاوه بر اینکه میباید برانگیزنده و مشوق افراد باشد باید بی پروا نیز باشد. باید به گونه ای راسخ و با شجاعت بنماید که میل به پیشگام و نخستین بودن را در سازمان تقویت کند. شایان ذکر است که راهبردی بی پروا ضامن چشم اندازی بی پرواست. از آنجا که شتاب و سرعت نیز عامل بسیار مهمی در دست یابی به آرمان است لذا تلفیقی از شهامت و سرعت در راهبرد ما را در رسیدن به دورنما هدایت و کمک می نماید.

### خوان چهارم: پیام رسانی

در تحولات موفق، یک عامل مهم، رساندن و تفهیم پیام تحول به همه افراد گروه است.

تا زمانی که دورنمای سازمان برای افراد عنوان نگردد و راهبردهای دستیابی به آن برای همگان مشخص و واضح نشود رسیدن به آن غیر ممکن است. ضمناً در رساندن پیام تحول، صرفاً انتقال اطلاعات در باره نوع تحول کفایت نمیکند. پیام باید حامل نکاتی باشد که بر افراد سازمان تاثیر بگذارد، نگرانیهای آن ها از اجرای طرح بکاهد و اعتماد آنان را به دورنما جلب نماید.

بدیهی است پیام رسانی به مجموعه باید به گونه ای باشد که آرمان سازمان در آن به درستی مشخص گردد. راهبردهای دستیابی به آن شرح داده شود. ضمناً مطالب به گونه ای مطرح شود که حس پرسش درباره شرایط و عوامل تحول در مخاطبین تقویت گردد. به سوالات آنان پاسخ واضح، روشن و بدون موضع دفاعی ارائه شود زیرا این کار به همگان ثابت می کند که این دورنما بی پایه و اساس نیست. همچنین باعث میشود افراد گروه به این باور برسند که این تحول برای همه مفید خواهد بود.

در پیام رسانی موضوعی که باید مورد اهمیت قرار گیرد کم توجهی به سیل اطلاعات است زیرا اطلاعات بی مورد و کم فایده ای که به مجموعه میرسد ذهن و وقت آنان را از پرداختن به پیام های مهم سازمان باز میدارد. لذا توجه به پیام های اصلی که حاوی اطلاعات مفید می باشد از عوامل مهمی است که باید به آن توجه بیشتری نمود. همچنین کمک گرفتن از فناوریهای جدید از قبیل اینترنت، ماهواره، ویدئو کنفرانس و ... برای پیام رسانی و اعلام دورنما، راهبرد، برنامه و ... به اعضا بسیار مثر ثمر می باشد.

در دستیابی به آرمان های سازمان، سازگاری گفتار با کرداری یکی دیگر از عوامل مهم می باشد. زیرا هنگامیکه گفته با عملکرد متناقض است، بی اعتمادی و بدگمانی در اعضا سازمان شکل میگیرد. قطعاً جود ناسازگاری در این دو مانع همکاری افراد در سازمان می گردد. چه ناسازگاری دیده نشود، چه دیده شود و کم اهمیت جلوه کند و چه دیده شود و خوشایند برای تغییر نباشد در هر ۳ مورد خلل عمیقی در رسیدن به آرمان بوجود می آورد که میبایست تا حد امکان از بروز آن ممانعت بعمل آورد.

### خوان پنجم: توان افزایی

واژه توان افزایشی بار زیادی دارد. منظور این نیست که به افراد اختیارات و مسئولیت های جدید بدهیم و سپس آن ها را رها کنیم. سخن بر سر حذف موانع است

#### ۱- حذف مانع رئیس:

گاه رئیس تنها مانع بزرگ سر راه کاروان تحول است. فروستان دور نما را می بینند و می خواهند حرکت کنند اما نیروی بالا، آنها را سر جا می نشاند. مانع رئیس نوعاً به سه شیوه کنار می رود:

الف: یا وی را نادیده می گیریم.

ب: یا او را به یک دوره آموزشی کوتاه مدت می فرستیم.

ج: یا می رویم پای اخراج، انتقال یا پایین آوردن جایگاه سازمانی وی.

در تحولات موفق، افراد می کوشند با این مانع روبه رو شوند. برای این که رعایت عدالت را کرده باشند وضع را برای کسی که تنگنا را پدید آورده شرح می دهند. اگر موثر واقع نشد راه جدیدتری بکار گرفته می شود. اما فردی که بسیار شکننده است و اعتماد به نفس اندکی دارد، به ویژه اگر پشتیبانی نشود ممکن است چنان اسیر ترس فزاینده شود که نتواند قدم از قدم بردارد. در کل یافتن کسانی با تجربه تحول، که بتواند اعتماد به نفس افراد را به نمونه های " ما توانستیم، شما هم می توانید " افزایش دهند.

#### ۲- حذف مانع سیستم:

یکی دیگر از نیروهای مهم توان گاه، مناسبات رسمی سازمان است که آن را سیستم می نامیم. که طی یکی دو دهه پیش به عنوان دیوان سالاری فراگیر از آن یاد می شد. منظور، لایه های گوناگون رده بندی سازمانی، روش ها و مقرراتی است که دست و بال کارکنانی را که می خواهند دور نما را محقق سازند می بندد. دیوان سالاری تمام به ویژه در بخش های دولتی هنوز گریبان گیر است اما شکل ارزیابی عملکرد و پاداش دهی امروزه بیش از سایر بخش های سیستم رخ نشان می هد.

هر گاه نظام ارزیابی عملکرد و پاداش دهی با راستای حرکت کاروان تحول همسو نباشد توان افزایشی به خطر می افتد. هر گاه سخن از ارزیابی عملکرد و پاداش به میان می آید بیش تر ما یاد پول می افیم. در این روز و روزگار کم تر کسی باور می کند بیش از نیازش پول دارد. دیده می شود بعضی سازمان ها، رقابتی ساختگی را جایگزین نظام پاداش می کنند. اما مردم نادان نیستند. آنان می توانند این گونه بازی را شناسایی کنند. این کار موجب افزایش خشم و بدبینی می شود.

#### ۳- حذف موانع ذهنی

یک قانون ساده: هرگز نقش ذهن را در توان گاهی دست کم نگیرید. قانون دیگر: هرگز قدرت افراد زیرک را در کمک به دیگران برای دیدن گزینه ها و ایجاد ایمان در آن ها و تغییر در رفتار آنان دست کم نگیرید. بدون باور به این که شما می توانید تغییر کنید. حتی اگر دور نما را هم ببینید، نمی توانید قدم از قدم بردارید چون احساسات منفی شما پای شما را می بندد.

#### ۴- حذف موانع اطلاعاتی

اطلاعات منبع توان افزایشی است و نداشتن موجب توان گاهی. یکی از نیرومندترین شیوه های تولید اطلاعات باز خورد گرفتن از کردار خویش است. ما گاه به طور باور نکردنی خبر نداریم و قتمان روزانه، در تعامل با دیگران و در آمدها چگونه می گذرد. گزینه های گوناگونی برای بهسازی اوضاع به ذهن می رسد و حس خوش بینی " ما می توانیم " در بسیاری از کارکنان جان میگیرد و وقتی تغییرات جا افتاد، کارکنان نتیجه را دیدند و حس سر بلندی شکوفا گشت، این چرخه ارزنده ادامه می یابد.

"انجام همه کارها، اما نه یک باره"

مردم اگر خواسته را بفهمند پیروزمندانه توان افزایشی می کنند. می توانند موانع اصلی و عوامل سرسختی آن ها را بیابند. در میان خودشان بی باکی و اعتماد به نفس را دامن می زنند و بدین ترتیب توان افزای می شوند.

### خون ششم: چند دستاورد سریع

در تحولات بسیار موفق، پس از توان افزایشی و کنار زدن موانع سر راه کاروان تحول، افراد تیم راهنما به سرعت چند دستاورد کسب می کنند که موجب می شود باور کارکنان به نهضت بیش تر شود، تلاشگران پاداش روانی بگیرند، خرده گیران خاموش شوند و کاروان جان بگیرد. بعدش چند دستاورد آشکار به هنگام بی چون و چرا و سودمند برای دیگران کاروان تحول خواه نا خواه به دست انداز جدی خواهد افتاد.

حال به بررسی ارزش دستاورد سریع می پردازیم و داستان مربوط به آقای جورج و آقای کری را بررسی می کنیم.

آقای جورج تمام توان و تلاش خود را روی یک کسب و کار الکترونیک پر درآمد متمرکز کرده است. او گروهی را هدایت و رهبری می کند که در آن تعداد زیادی در حال اجرای پروژه های مختلف هستند. تمام مشکلات از میان رفته و همه گروه ها با دلگرمی و شادابی کار را دنبال می کنند اما در این میان افرادی هم هستند که انتقاد می کنند. مثلاً: آیا این کار مهم است؟ چرا فلان جور کار می کنید؟ یک سری حرفها که باعث می شود حواس گروه متمرکز نشود و وقت و نیروی کارکنان به هدر می رود و آقای جورج هر بار با یک سری دلیل آنها را خاموش می کند و باز کسی دیگری شروع به انتقاد می کند و آقای جورج آنها را همانند غارنشینانی می نگردد که دیرپا زود سازمان را به زمین خواهند زد. به ناچار روی آنها را از تیم دور می کند و کسانی را به پاسخگویی آنها می گمارد. سرانجام حامیان اصلی کنار می کشند و نهالی را که می تواند اندیشه های مهم به بار آورد ریشه کن می سازد.

در مقابل آقای کری نیز در همین اندیشه است ولی تعداد پروژه های او کمتر است و روی موضوعات کمتری کار می کند، شور و شادی در میان کاروانش رو به فزونی است و همان قدر که آقای جورج به عقب بر می گردد او ریشه می کند و در تحولات موفق افرادی پس از آنکه راهشان باز شد درباره اینکه وقت خود را کجا صرف کنند حساسیت به خرج می دهد. آنها روی کارهای دست می گذارند که دستاورد سریع و چشمگیر و سودمند داشته باشد.

مطلب مهم دیگر در تحولات تمرکز می باشد. در تحولات کلان رسیدن به دورنما کوشش زیادی می طلبد. در دستگاهها و سازمان های بزرگ مستلزم انجام پروژه های زیادی است. وقتی مردم احساس فوریت نمایند و تمامی مشکلات و موانع هموار شود مردم هم استقبال می کنند اما اگر حواس و افکار مردم پریشان باشد شاید رسیدن به اولین دستاورد چند سال طول بکشد.

هرگاه بخواهیم سازمانی را به درستی هدایت کنیم و اینکار مستلزم انجام انبوهی از پروژه های باشد، مسئولین تحول وسوسه شده و باعث می شوند چندین پروژه را با هم انجام دهند که اینکار در کوتاه مدت میسر نخواهد شد و یک خطر جدی برای کاروان تحول می باشد و باید از اینکار دوری جست و اولویت ها را شناخت. دست گرفتن چهار کار به جای چهل کار یعنی تمرکز. تمرکز هم یعنی دستاورد بیشتر و زودتر. دستاورد سریع و پر بار است و خوش بینی می آورد و انسان حس می کند به جایی رسیده است و کسانی که برای رسیدن به دستاورد ها کوشیده اند بار دیگر نیرو می گیرند.

یکی دیگر از مطالب تحول در رسیدن به هدف این است که نیروی دستاورد باید آشکار باشد. تمام دستاوردها یکی نیستند. هر چه دستاورد دیدنی تر باشد به فرایند تحول کمک بیشتری میکند. وقتی کسی چیزی نمی بیند چگونه باور کند دستاوردی وجود داشته است. دستاوردی با ارزش است که پیوند و ارتباط عمیقی با افراد بسازد و این پیوند عمیق با تغییر رفتار و خلق و خوی حاصل می شود.

پس نتیجه می گیریم که هر چه دستاورد قابل لمس و دیدنی تر باشد سودمندتر است. بسیار پیش آمده است که دستاورد ما تنها برای خودمان آشکار است نه برای دیگران یا دست کم برای دیگران به اندازه خودمان آشکار نیست.

به طور مثال فرض کنیم در بازدید از یک مرکز تحقیقاتی که به شیوه جدیدی داروی سرطان که همتا ندارد را بدست آورده اند مشاهده میکنیم. ما در آن مرکز سولاتی می پرسیم و کنجکاو می شویم و به تمام نقاط مرکز سر می زنیم و حالا همکاران ما در شهر خودمان گزارش ما را می خوانند و به شوق می آیند، اما آن شوق به اندازه ما نیست که با پژوهشگران صحبت کردیم و انرژی حاکم بر آن مرکز را حس نموده ایم.

در تحولات کلان، گزینش نخستین هدف نیز حائز اهمیت است می توان نخستین هدف را چنان برگزید که بسیار پسندیده باشد. برای گزینش درست نخستین هدف ها باید این منطق ساده و بنیادی دنبال شود: پیشرفت سریع - آشکار - سودمند و بی چون چرا. و جالب است که گزینه های آسان جاذبه بیش تری هم دارند. برای درک بیشتر به داستان زیر توجه کنیم:

یکی از سناتورهای ایالت ما یک بنگاه ترابری کالا دارد. او فرد مهمی است که می تواند برای نهضت تحول ما اثر گذار باشد. من در این فکر بودم برای اینکه نهضت ما جان بگیرد چه خدمتی به یک بنگاه ترابری کالا می توانم بکنم. رفتم نزد سناتور. دیدم از قضا بسیار از دست دولت ایالتی خشمگین است او می گفت هر سال ناچار است ۱۵ فرم گوناگون دولتی را پر کند که چقدر از وقت و نیروی ما را می گیرد. با نگاهی به برگه ها دیدم بدترین شکل دیوان سالاری است و اطلاعات بصورت تکراری در برگه ها ثبت می شود. در دیدار با بچه های تیم، سخنان سناتور را نقل کردم، گفتم بیاید اصلاح فرم ها را در دستور کارتان بگذارید. ابتدا با مخالفت بچه ها مواجه شدم و پس از آنکه موقعیت سناتور و اینکه ایشان با نفوذی که دارد چه پشتیبانی از ما می شود با اکراه آغاز کردند و شروع به طراحی مجدد فرایند صدور مجوز اینکار که نزدیک به یک ماه طول کشید و آنها نیز موفق شدند آن ۱۵ برگه را به یک برگ کاهش دهند. در این داستان نکته مهم در گزینش نخستین هدف این بود که هر چه زودتر به یک فرایند و یک فرد کمک شود. اینکار به این جا کشید که احساس فرد درباره کاروان تحول عوض شود و در نتیجه پشتیبانی او بالا می رود. کمک به افراد پر نفوذ در برابر افراد کم نفوذ رسیدن به دستاوردهای بعدی را آسان تر می سازد. مطلب آخر اینکه در پروژه ای دستاوردی نداشتیم، شیوه برخورد ما با عوامل که مانع رسیدن به دستاورد است چگونه باید باشد، کشش طبیعی ما به این سمت است که حقایق را کمی کش بدهیم، اندکی تهی گویی کنیم. البته نه اینکه دروغ بگوئیم فقط می کوشیم تا جایی که می توانیم نور درخشانی به حقایق بتابانیم به طور کل آنچه در این خوان کارایی دارد:

- ۱- دستاوردهای سریع در آغاز راه
- ۲- دستاوردهایی تا حد ممکن روشن برای بیشترین شمار افراد
- ۳- دستاوردهای بی چون و چرا که ایستادگی را ذوب کند
- ۴- دستاوردهایی هر چه سودمند برای دیگران
- ۵- دستاوردهایی در آغاز راه که به درد کسان نیرومند بخورد. کسانی که هنوز ندارند اما نیازمند آنان هستید
- ۶- دستاوردهایی که به آسانی و ارزانی حاصل آید. حتی در قیاس با دورنمای عظیم تحول کوچک جلوه کند.

### خوان هفتم: پی گیری

کوچ هنگامی موفق خواهد بود که افراد با مایه گذاشتن از نیرویی که گرفته اند دورنما را محقق سازند و این شدنی نیست مگر با زنده نگاه داشتن حس فوریت و خاموش ساختن غرور بی جا.

در این خوان رایج ترین خطر، کم رنگ شدن حس فوریت است.

انسان بیش تر اوقات برای پوشش نیاز به انگیزه بیرونی دارد. این که افراد را به شلاق بکشید که باید بهتر شویم چندان اثری ندارد. حرفتان را نمی خردند و کمکی به بهره وری نمی شود.

کسب در آمد بیشتر هم چنان کششی ندارد. باید انگیزه واقعی در بیرون وجود داشته باشد که افراد با دیدن آن بگویند: هنوز به جایی نرسیده ایم- باید سخت بکوشیم- من آماده ام. در آغاز هر دگرگونی معمولاً برخی از گلوگاه های ساده برچیده می شوند تا چند دستاورد سریع تر چنگ آید و کاروان تحول جان بگیرد. سعی کنید محیطی درست کنید که در آن افراد برای گشودن پیچیده ترین گره ها بتوانند توان لازم را به دست آورده اند. در این جا منظور از توان تنها اختیار نیست. مهم تر از آن زمان است، منابع است. دسترسی به اطلاعات است. در سازمان هایی که افراد روحیه قبیله ای دارند کم تر کسی انگیزه دارد راهی برای انجام بهتر کارها یا همکاری با دیگران پیدا کند.

داستان تفکر مدیران بر اساس بودجه

مدیران وسواسی: وسواسی همیشه دلیلی در آستین دارد. به طور مثال می گوید بهتر است این دو قلم را هم اضافه کنیم، چون آمدیم و ساختمان آتش گرفت. اصلاً حالا که داریم به ایمنی فکر می کنیم این سی احتمال را هم بدهیم چون ممکن است کل شهر آتش بگیرد. این در حالی است که تنها دو قلم کافی است تا کار انجام شود.

اشرافی: دنبال کارهایی است که در خور مدیریت کلاس بالا باشد و برای او بخت و آوازه بیاورد و روی هر موضوع پر زرق و برقی باریک می شود. مدیران اینچینی دوست ندارد در اعتبار کسب شده با کسی شریک شود یا سود بنگاه را بر سود خویش مقدم بدانند. آنها فقط بودجه می خواهد که خود را بنمایانند.

زورگیر: نه شکوه و جلال می خواهد نه لزوماً وسواسی است. تنها خواسته او این است که یقین کند که برای نفرات خودش به اندازه کافی پروژه هست. اگر پروژه ها در حوزه تخصص ایشان بود که چه بهتر. او به نیازمندیهای کاری اهمیت نمیدهد.

در گرما گرم تحول، باید به دژهای استوار قبیله ها و بازی پیچیده اداری یورش ببرید و گرنه نمی توانید یک بنگاه قرن بیست و یکمی بسازید.

تصویر نیروی شگرفی دارد. تصویر حتی اگر یک بار هم دیده شود اثرش مدت ها در ذهن می ماند. در تحولات موفق پاسخ این مسله از یک دیدگاه بسیار ساده است. وقتی خیلی کار دارید قدری از آن را رها کنید.

اگر می خواستیم بدانیم در بازار پیشگام هستیم یا نه از دستبازی می خواستیم گزارش ویژه ای فراهم آورد. اگر از واکنش بازار در برابر کالای جدیدی بنگاه خود می خواستیم آگاه شویم به معاون بازاریابی زنگ می زدیم. این چیزی های بود که نیاز داشتیم اما افسوس لابه لای گزارش ۲۵ صفحه ای گم بود. از این پس گزارش تنها در دو صفحه به شاخص های مالی برگزیده (مانند میزان فروش آهنگ رشد و بودجه) خواهد پرداخت. اما از شرح ریز پروژه ها می پرهیزیم. قیاس کنید تهیه گزارش پیچیده ۲۵ صفحه ای و فرستان آن برای ۵ نفر در برابر ۲ صفحه.

باید روی کارهای مهم باریک شویم و گرنه هرگز نخواهیم توانست پیروز شویم. این دگرگونی کوچک از هرز رفتن سالانه هزاران ساعت وقت مدیران جلو گیری میکند.

رسیدیم به این که راهی برای رفت و آمد بیش تر بین بچه ها اداری و کارکنان بخش تولید پیدا کنیم. بران شدید خط تولید را به مرکز کارخانه ببریم و دالان درازی در پیرامون آن درست کنیم. رفت و آمد در دالان چنان زیاد شد که نام کوچه بر آن نهادند. کوچه به خوبی توانسته بود کارکنان بخش اداری و تولید را درهم آمیزد و فرصت فراهم می آورد تا ما از قالب رسمی بیرون بزنیم.

به طور خلاصه آنچه این خوان کارایی دارد:

۱- کنار گذاشتن بی پروای کارهای فرساینده

۲- جست و جوی پیوسته راه های برای دامن زدن به فوریت

۳- استفاده زیرکانه از هر آن چه هست برای راه انداختن موج بعدی

۴- نمایش، نمایش و بازهم نمایش

### خوان هشتم: ماندگار سازی

گذشته نیروی شگرفی دارد. بسا که جهش به آینده، لغزش به گذشته را در پی داشته باشد. با کمک به ایجاد یک فرهنگ نوین، پشتیبان و نیرومند می توان از بازگشت به گذشته جلوگیری کرد. پشتوانه فرهنگی شالوده لازم برای اجرای فرایندهای تازه را فراهم می آورد. پشتوانه فرهنگی موجب استمرار یک فناوری انقلابی، یک سازمان جهانی شده، یک راهبرد نوآورانه یا فرایند پویای دیگری شود و کاروان تحول را به سر منزل مقصود می رساند.

تحول های موفق شکننده تر از آنند که گمان می بریم. تحول باید به گونه ای باشد که به سازمان ضربه نزده و ساختار سازمانی به نحو مطلوب باشد، چه بسا دیده شود که ماندگاری تحول به عواملی کوچک بند است. مثل تیم راهنما یا حتی یکی از نقش آفرینان اصلی تیم راهنما، یا نظام پاداش، ساختار سازمانی شور و شوق حاصل از تحول. و حتی کم تر از این ها. شاید در ظاهر چنین به نظر نیاید. شاید گمان برید کاخی بلند پی افکنده اید اما حواستان نباشد که شانه کارگران هنوز پشتیبان دیوارهاست و همین که آنان شانه از دیوار بردارند نیروی گرانش زمین کار خودش را خواهد کرد.

در تحولات کلان فرهنگی سنتی سازمان حکم نیروی گرانش را دارد. در تحولات کلان از نیروی فرهنگ برای ماندگاری تحول بهره می بریم. این کار از یک سو آسان است و از سوی دیگر بس دشوار، دشوار از این رو که در بیشتر موارد برای جا انداختن یک هنجار تازه باید نخست هنجار کهنه را که ریشه استوار دارد، بزنیم.

پس از گذشت چند هزار سال چگونه می توان هنجار لباس پوشیدن در محیط کار را دگرگون ساخت. در روی دیگر سکه، پدید آوردن فرهنگ نو آسان است اگر پیوستگی رفتاری موجود باشد و در یک دوره زمانی کافی کامیابی بیاورد. زیرا در آن صورت هنجار تازه به شکل طبیعی جا می افتد.

پدید آوری فرهنگ نوین حد و مرز دارد. کار آفرینها گاه هنجارها و ارزشهای مشترک ریشه داری پدید می آورند که در نبودشان سازمان برای هماهنگی با تحولات بیرونی به دسترسی می افتد. اما دشواری کنونی ما پدید آوردن فرهنگ نیرومند نیست بلکه معمولاً وارونه آن است. پیامد جذب و دفع پی در پی کارکنان، فشارهای کسب و کار، بحرانهای گسلنده آثار مخرب فرهنگ شکننده است. برای پرهیز از این آثار ناخواسته باید بگذاریم فرهنگ نوین ریشه

بدواند. با به قدرت رساندن کسانی که فرهنگ نوین را جذب کرده اند شالوده ای می ریزد که هر روز نیرومندتر و استوارتر می شود. چه از درون سازمان یا از بیرون سازمان. هرگاه کسی را برگزینید که با هنجارهای نوین سازگاری داشته باشد کاری درست انجام داده اید. البته شرطش این است که فرد منفور نباشد اما گماردن افراد به مدیریت رده های بالای سازمان، به دلیل قدرت و جلوه ای که در آن بالا است بیشترین اثر را دارد.

ممکن است دور تسلسلی پدید آید: تعیین شرایط منطقی برای ارتقای درست کارکنان، به یافتن گزینه های بهتر می انجامد. این کار موجب می شود کسانی که فرهنگ نوین را جذب کرده اند به قدرت برسند. حضور این افراد در مصدر قدرت موجب گسترش فرهنگ نوین می شود. بدین ترتیب سازمان به پیروزیهای بهتری می رسد این خود هنجارهای نوتری پدید می آورد که به تصمیم درست برای ارتقای افراد می انجامد و دوباره از نو. بسا دیده می شود که از یک نظر، برداشت نادرستی از تحول سازمانی می شود برای بهره گیری از همه مطالب و پرهیز از خطا بسیار حیاتی است که این نکته درک شود.

فرهنگ در پایان سفر تحول مطرح است نه در آغاز آن.

برخی سازمان ها گاه می کوشند نخست فرهنگ را دگرگون سازند و برای این کار منطبق سر راستی هم دارند. مثلا اگر فرهنگ سازمان درون نگری، کند گامی و ریسک گریزی است. پس باید نخست آن را دگرگون کرد پس از آن است که می توان هر دورنمای جدیدی را جا انداخت. این پاسخ منطقی می نماید اما کار به این روال نیست.

فرهنگ هنگامی واقعا دگرگون می شود که دیده شود. شیوه جدید کار در یک دوره معین زمانی با کامیابی همراه است. بیش از آزمودن شیوه جدید کار در یک برهه معین اقدام به دگرگونی هنجارها و ارزش ها راه به جایی نمی برد و در دورنمای می توان سخن از یک فرهنگ نوین به میان آورد. می توانید رفتارهای نوینی پدید آورید که بازتاب فرهنگ مطلوب باشد. اما این رفتارهای نوین تنها در آخرین خوان سفر تحول به هنجار بدل می شود و جا می افتند. امروزه بسیار دیده می شود این نکته بنیادی گریبان گیر همه است. تا حدی می توان گفت این خطا متوجه برداشتی است از معنا می شود. مردم سخن از فرهنگ می گویند حال آنکه منظورشان رفتار و کردار جدید است اما اگر شما هم این گونه فکر کنید شاید بخواهید حس رضایت از وضع موجود یا ناتوانی تیم راهنما را نادیده بگیرید و بی ردنگ روال جدید کار را پیاده کنید.

اما در بهترین حالت شاید بتوانید کاروان را تا خوان هفتم بکشانید و بعد بی خیال کار را به پایان برید. آن گاه است که شکست می خورید. ما می توانیم بهتر کار کنیم. بسیار بهتر. قرار نیست موشک هوا کنیم. وقتی عوامل موثر را یافتید وقتی حس امید برای رسیده به یک وضع بهتر در شما ریشه بست در شکفت خواهید شد که چه ها می شود..

خلاصه کارایی این خوان:

۱- نایستادن در خوان هفتم

۲- جهت دهی انگیزه آور به نواستخدام ها تا ببیند سازمان واقعا به چه اموری اهمیت می دهد. ۳- به کارگیری فرایند ارتقای شغل برای گماردن کسانی که با هنجارهای نوین کار می کنند در مناصب پر نفوذ و چشمگیر.

۴- گفتن دوباره و چند باره داستان های دلنشین درباره این که سازمان جدید چیست، چه می کند و چرا موفق است.

۵- یقین مطلق از این پیوستگی رفتارها و پیامدهایی که سبب رشد فرهنگ نوین سازمان می شود برقرار است.