
پیشگفتار

تغییر با جهان معاصر خویشاوندی دیرینه دارد. به عقیده بعضی‌ها تغییر تنها واقعیت ثابت در جهان معاصر است. هرچند این عقیده به یک اعتبار محل تردید است - زیرا هنوز واقعیت‌ها و امور ثابت بسیاری در جهان وجود دارند - اما قطعاً درباره محیط پیرامون سازمان‌ها درست است. سازمان‌ها از هر نوع که باشند در زیست‌بومی فعالیت می‌کنند که تار و پود آن از تغییر بافته شده است.

اینکه تغییرات در زیست‌بوم فعالیت سازمان‌ها از کجا می‌آیند (مثلاً از پیشرفت‌های شتابانه علم و فناوری، تغییر در شرایط رقابتی، تغییر در سیاست‌ها و استانداردهای ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی و از این قبیل) قطعاً می‌تواند سوژه جالبی برای تأمل باشد، اما محور توجه این کتاب نیست.

موضوع کتاب حاضر این است که سازمان‌ها چگونه می‌توانند پروژه‌های تغییر را با موفقیت پیاده کنند؛ به‌ویژه تغییرات استراتژیک و خط‌شکنانه را. تغییر استراتژیک که در برابر تغییر تاکتیکی قرار می‌گیرد، تغییری بنیادی است که امواج آن سراسر سازمان را در می‌نوردد و اغلب به دگرگونی‌های اساسی در فناوری‌ها، فرایندها، محصولات/خدمات، بازارها/مشتریان (مخاطبان) و استانداردهای کیفی سازمان منتهی می‌شود. تغییرات استراتژیک، تولد دوباره سازمان‌ها را به دنبال دارند.

تغییر همواره مشکل است؛ و اگر استراتژیک باشد، مشکلات دوچندان می‌شوند. اما این مشکلات چه هستند؛ از کجا سرچشمه می‌گیرند، و چگونه می‌توان بر آنها غلبه کرد؟ پاسخ این پرسش‌ها را نخست باید در تعریف تغییر بجوییم. تغییر یعنی حرکت و پیشروی در مسیر مطلوب که به هدف، آرمان یا چشم‌انداز مطلوب راه می‌برد. لازمه این حرکت، کنده شدن افراد از وضع موجود (جایی که سال‌ها با آن انس گرفته‌اند) و رفتن به سمت وضع مطلوب، یعنی جایی ناآشناست که هیچ احساس قرباتی با آن ندارند. ما به عنوان انسان طوری ساخته شده‌ایم که در برابر تغییر مقاومت می‌کنیم، زیرا از رفتن به وضعیت‌های ناآشنا می‌ترسیم؛ درست مانند کودکی که از ورود به یک اتاق تاریک می‌ترسد. وانگهی غلبه بر عادت‌ها یا ترک آموخته‌های گذشته نیز برای ما بسیار مشکل است. با این همه اگر ما می‌توانستیم فرصت‌ها و تهدیدهای نهفته در آینده را "بینیم"، عقل سلیم حکم می‌کرد که به منظور بیشینه‌سازی فرصت‌ها و کمینه‌سازی تهدیدها کاری بکنیم. اما دریغ که همه انسان‌ها و حتی سازمان‌ها بهره کافی از قابلیت "آینده‌نگری" ندارند و به-سادگی نمی‌توانند فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی خود را ببینند.

اما عجیب این است که حتی وقتی کارکنان فرصت‌ها و تهدیدهای آینده را به کمک رهبر یا رهبران سازمان می‌بینند، و از آنها انتظار می‌رود که به حکم عقل سلیم تکانی به خود بدهند، اغلب مشاهده می‌شود که توانایی حرکت ندارند؛ گویی زمین‌گیر شده‌اند. این وضعیت از آنجا ناشی می‌شود که کارکنان نسبت به درستی مقصد و راه رسیدن به آنجا تردید دارند. در واقع آنها پذیرفته‌اند که وضع موجود غلط است، اما هنوز به درستی وضع مطلوب ایمان ندارند. در این گام رهبر یا رهبران تغییر باید "باور" کارکنان به درستی وضع مطلوب و راهبردهای تحقق آن را تقویت کنند.

اگر فکر می‌کنید موفقیت پروژه تغییر با عبور از گام‌های چندگانه بالا تضمین می‌شود، باید در دیدگاه خود تجدید نظر کنید. مطالعات و تجربیات نویسندگان این کتاب نشان می‌دهد که حتی وقتی کارکنان - پس از دیدن و باور کردن - به راه می‌افتند، در میانه راه دچار تردید می‌شوند و از "اتمام پروژه" تغییر باز می‌مانند. به

بیان دیگر آنها قادر نیستند پروژه تغییر را به سرانجام برسانند. بنابراین رهبر یا رهبران تغییر باید به میدان بیایند و با بهره‌گیری از تدبیرها و ترفندهایی که در این کتاب به آنها پیشنهاد می‌شود، بر مشکل "ناتوانی در اتمام کار" غلبه کنند. اما نکته مهمی که باید توجه خوانندگان کتاب را در این پیشگفتار به آن جلب کنیم، سه رویکرد متفاوت به تغییر است:

تغییر پیش‌دستانه (تهاجمی)، تغییر واکنشی، و تغییر بحرانی، که در فصل ۱۲ کتاب اجمالاً تعریف شده‌اند. تغییر بحرانی در شرایطی صورت می‌گیرد که کشتی سازمان به گل نشسته و علائم حیاتی آن عمدتاً مختل شده‌اند. در چنین شرایطی همه با تغییر موافقت می‌کنند، اما سازمان باید برای آن هزینه گزافی بپردازد. در بسیاری از موارد تغییر بحرانی به مرگ سازمان منتهی می‌شود.

تغییر واکنشی در شرایطی شکل می‌گیرد که همه کم و بیش پذیرفته‌اند که "بادها خبر از تغییر فصل می‌دهند" سازمان هنوز سرپا و شرایط آن قابل تحمل است، اما علائم حیاتی حکایت از آن دارند که سازمان باید هر چه سریع‌تر به استقبالی تغییر برود. در چنین حالتی تغییرات از ناحیه محیط - به‌ویژه رقبا - بر سازمان تحمیل می‌شوند و سازمان از سر ناچاری و در فضایی تدافعی تغییر را می‌پذیرد. هزینه‌های این نوع تغییر کمتر از تغییر بحرانی است، اما دشواری عملیاتی آن بیشتر است؛ زیرا هنوز پاره‌ای از ذینفعان سازمان آمادگی تغییر را ندارند.

تغییر پیش‌دستانه - بهترین رویکرد به تغییر - از آن سازمان‌هایی است که همواره در خط مقدم جبهه رقابت به پیش می‌روند. لازمه این نوع تفسیر، پیش‌بینی فرصت‌ها، تهدیدها و تفسیر پارادایم‌ها در افق دور و رفتن به استقبال آنهاست. سازمان‌هایی که به این نوع تغییر اعتقاد دارند، همان‌هایی هستند که "قواعد بازی" را در میدان‌های رقابت تعیین و تعریف می‌کنند، و دیگران را در شرایط دنباله‌روی از خود قرار می‌دهند. بدیهی است تغییر پیش‌دستانه کمترین هزینه‌های ممکن را دارد، اما در عمل از دیگر انواع تغییر مشکل‌تر به نظر می‌رسد. زیرا اکثر ذینفعان توانایی آن را ندارند که افق‌های دور را ببینند و فرصت‌ها و تهدیدهای نهفته در آنها را به طور ملموس احساس نمایند.

از این مقدمه کوتاه سه نتیجه کلیدی به دست می‌آید. نخست اینکه، موانع اصلی تغییر ریشه در ذهنیت‌ها، باورها و عادت‌های کارکنان دارند؛ آنچه در این کتاب "نقشه‌های ذهنی" کارکنان نامیده می‌شوند. تا وقتی این نقشه‌ها توسط مدیران قدرتمند دگرگون نشوند، پروژه‌های تغییر در سرازیری موفقیت قرار نمی‌گیرند. دوم اینکه، موفقیت پروژه‌های تغییر نیازمند ادامه تصویری روشن از وضع مطلوب و نحوه رسیدن به آن است که یکی "چشم‌انداز" و دیگری "راهبرد" نامیده می‌شود. چشم‌اندازهای روشن به کارکنان نشان می‌دهند که وضع موجود سازمان غلط است یا دست‌کم با اصول و ارزش‌های سازمانی منافات دارد، و همین آگاهی است که به تعبیر پیتر سنگه متخصص برجسته در زمینه یادگیری سازمانی به ایجاد پدیده "کشش خلاق" منجر می‌شود، و بخشی از انرژی لازم برای حرکت و پیشروی کارکنان را تأمین می‌کند. اما نه تدوین چشم‌اندازهای متقاعدکننده ساده است و نه تدوین راهبردهایی که اثربخشی خود را در عمل نشان می‌دهند.

سوم اینکه سازمان‌هایی که خواهان دست یازیدن به تغییرات پیش‌دستانه هستند باید لوازم آن را تدارک ببینند. یکی از مهم‌ترین این لوازم ایجاد یک "پایگاه دیده‌بانی" برای نگرستن به افق‌های دور، و تشخیص پیش‌دستانه فرصت‌ها و تهدیدهاست. بدیهی است سازمان‌های حساس و خطیری از نوع رسانه ملی دست‌کم به یک مرکز قدرتمند آینده‌پژوهی نیاز دارند که دیده‌بانی یکی از وظایف آن باشد. مرکز آینده‌پژوهی علاوه بر دیده‌بانی، چشم‌انداز سازمان را نیز تدوین و آن را هر از گاهی به روز می‌کند. این مرکز همچنین مواد اولیه تدوین راهبردها را برای دستیابی به چشم‌انداز سازمانی فراهم می‌سازد.

رهبران توانمند تغییر نیز از دیگر لوازم اساسی هر نوع تغییر، خاصه تغییر پیش‌دستانه به شمار می‌روند. هرچند مدیران فراوانی پیدا می‌شوند که چنین داعیه‌ای دارند، اما تجارب تلخ سازمان‌هایی که یک روز برای خود صاحب نام و نشانی بوده‌اند، اما از عهده تغییرات موفقیت‌آمیز بر نیامده‌اند، حکایت از کمیابی شدید رهبران توانمند تغییر دارد. به قول نویسندگان کتاب، تقاضا در این زمینه زیاد و عرضه بسیار ناچیز است.

چنین می‌نماید که آنچه اساساً رهبران توانمند تغییر را از همتایان ناتوانمندان متمایز می‌سازد، رویکرد متفاوت آنها به تغییر است. همانطور که این کتاب نشان می‌دهد، رهبران توانمند رویکرد "جزء به کل" را بر می‌گزینند. در حالی که همتایان ناتوان آنها رویکرد "کل به جزء" را انتخاب می‌کنند. رهبران توانمند می‌دانند که تغییرات موفقیت‌آمیز با تغییر در ذهنیت‌های کارکنان و کمک به آنها در ترک عادت‌هایشان آغاز می‌شوند؛ این همان رویکردی است که پیامبران برگزیده خداوند به تغییر داشته‌اند، هر چند این رویکرد در نهایت دشوار و زمانبر است؛ زیرا تعامل چهره به چهره رهبر و آحاد کارکنان را می‌طلبد، اما می‌تواند آثار و پیامدهای شگرف و ماندگاری را به دنبال داشته باشد. رهبرانی که برای ایجاد تغییر عجله دارند، هرگز این رویکرد زمانبر را انتخاب نمی‌کنند.

رهبران عجول پروژه‌های تغییر اغلب با تعویض و جابجایی مدیران، تغییر در ساختار سازمانی، ادغام و یا تعطیل برخی از واحدها، ایجاد واحدهای جدید، و یا چرخش‌های ناگهانی در سیاست‌ها و راهبردها آغاز می‌کنند. اینها اهرم‌های قدرت رهبران هستند، و در نگاه اول چنین به نظر می‌رسد که با کشیدن آنها سازمان تغییر می‌کند. البته در سایه این اقدامات، تغییراتی فوری در سازمان شکل می‌گیرد، اما این تغییرات در سازمان درونی و نهادینه نمی‌شوند؛ و در نتیجه هیچ تغییر مشهودی در پندار و کردار پدید نمی‌آید؛ و انگار همه چیز به حالت اول باز می‌گردد. آنچه از اینگونه تغییرات باقی می‌ماند، تنها مشتی خاطره تلخ است که ذهنیت مدیران میانی کارکنان و حتی دیگر ذینفعان سازمان را نسبت به تغییر منفی می‌کند.

شاید تفاوت اصلی این کتاب با صدها کتابی که درباره مدیریت تغییر نگاشته شده‌اند، در رویکرد آن به تغییر باشد که رویکرد جزء به کل را تجویز می‌کند. مزیت‌های آن، سادگی و پرداختن به مبنای تغییر است. این کتاب در واقع یک نقشه‌راه روشن برای تغییر است که چگونه غلبه بر موانع سه‌گانه تغییر را همواره با موردکاوی‌های علمی به رهبران آموزش می‌دهد.

و من الله التوفیق

