

چه کسی تغییر را

کشت؟

رمز و راز رهبری افراد در فرایند تغییر

کنت بلانچارد

ترجمه جلال دشتی

ویراسته کاظم موتابیان



درباره این کتاب

طی نزدیک به ۲۰ سال گذشته، به عنوان یک مؤسسه مشاوره، ما تلاش کرده‌ایم که تغییرات ناب را که مستلزم حذف اتلاف در تمام جنبه‌های یک کسب و کار است هم در مؤسسه خود و هم در شرکت‌های طرف قرارداد خود انجام دهیم و این کار همیشه ما را با چالشی جدی مواجه ساخته است: چگونه تغییراتی به این اهمیت را در یک شرکت، طراحی کنیم، معرفی کنیم، پیاده کنیم و حفظ کنیم به نحوی که به اثراتی واقعی و قابل لمس و پایدار برای همه ذینفعان شرکت منجر شود. منظور از ذینفعان یک شرکت همان مشتریان، مالکان، کارکنان، تأمین‌کنندگان و کل جامعه است.

طی این ۲۰ سال، ما هم تجارب پیروز و موفق داشته‌ایم و هم تجارب ناموفق. و اتفاقاً اگر ملاک موفقیت را تداوم تغییرات و بهبودها بدانیم باید بگوییم که بیش‌تر این تجارب، ناموفق بوده‌اند چون فقط تعداد کمی از آن‌ها در طول زمان، پایدار مانده‌اند. و اکنون که یک بار دیگر، کتاب را برای ویرایش مجدد آن خواندیم فهمیدیم که ریشه این شکست‌ها دقیقاً در عدم رعایت اصول و راهکارهایی است که در این کتاب، ارائه شده‌اند.

شش / درباره این کتاب

به همین دلیل، ما شما را در یک تجربه ۲۰ ساله سهیم می‌کنیم و توصیه می‌کنیم که قبل از هر چیز اگر می‌خواهید کسب و کاری موفق داشته باشید، باید به فکر بهبود و تغییر روش کار خود باشید و اگر به فکر بهبود و تغییر روش کار خود هستید باید موبه موبه راهکارهای این کتاب را به کار بندید. وقتی برای اولین بار آقای جلال دشتی، مترجم محترم کتاب، آن را برای انتشار در اختیار ما قرار دادند، ما برای ویرایش و اصلاح آن، بارها آن را خواندیم و اکنون که بعد از سه سال، برای ویرایش مجدد و بهتر کردن متن آن، دوباره آن را خواندیم، دریافتیم که باز هم باید آن را بخوانیم. کتاب “چه کسی تغییر را کشت؟” کتابی برای یک مرور گذرا نیست، بلکه برای بارها خواندن است، کتابی که هر بار که می‌خواهید در کار خود بهبودی ایجاد کنید باید آن را باز هم بخوانید.

سپاس خود را از خداوند منان ابراز می‌داریم که امکان آشنایی ما را با این کتاب، فراهم کرد، و به شما باز هم توصیه می‌کنیم که این کتاب را با جدیت و بارها بخوانید و بعد از آن شروع کنید بر اساس راهکارهای آن هم تغییر کنید و هم تغییر دهید هم شیوه کسب و کار خود را و هم شیوه زندگی خود را.

کاظم موتابیان

فهرست

۱۱	صحنه جنایت
۱۷	مظنون شماره ۱: فرهنگ
۲۴	مظنون شماره ۲: تعهد
۲۹	تأملاتی درباره فرهنگ و تعهد
۳۲	مظنون شماره ۳: حمایت
۳۷	مظنون شماره ۴: تیم رهبری تغییر
۴۳	مظنون شماره ۵: ارتباطات
	تأملاتی درباره حمایت، تیم رهبری
۴۷	تغییر و ارتباطات
۵۰	مظنون شماره ۶: ضرورت
۵۴	مظنون شماره ۷: آینده‌نگری
۶۰	تأملاتی درباره ضرورت و آینده‌نگری
۶۳	مظنون شماره ۸: برنامه
۷۳	مظنون شماره ۹: بودجه

۷۸	آخرین لحظات با تغییر
۸۱	مظنون شماره ۱۰: مربی
۸۵	مظنون شماره ۱۱: انگیزش
	تأملاتی درباره برنامه، بودجه،
۹۲	مربی و انگیزش
۹۶	مظنون شماره ۱۲: مدیریت عملکرد
۱۰۵	مظنون شماره ۱۳: پاسخ‌گویی
۱۱۳	ابریلیس‌ها و ذینفعان
۱۱۹	گزارش کالبد شکافی
۱۲۳	معرفی قاتل: فقط مدعوین
۱۳۴	تغییر زنده است!
	راه کارهای پیاده‌سازی
۱۳۷	موفق تغییر در سازمان‌ها

صحنه جنایت

زیر آسمانی تاریک و طوفانی، خودروی سیاه رنگ کارآگاه مک‌نالی، مقابل در ورودی سازمان آکمی توقف کرد. تک چراغ آبی چرخان روی سقف ماشین، در آن شب سیاه کمی ترسناک بود. مک‌نالی پیاده شد، گرد و غبار پالتواش را تکاند و به راه افتاد. این سومین پرونده قتل او در این ماه بود که در آن‌ها همه مقتولین، نام خانوادگی یکسانی داشتند: تغییر.

در واقع، تحقیق درباره علت کشته شدن تغییر، به تخصص او تبدیل شده بود. در طول این سال‌ها همه قتل‌ها یک الگو داشتند: تغییر به یک سازمان معرفی می‌شود، بر اساس شواهد موجود، تلاش می‌کند که در آن سازمان مستقر شده و منشأ اثری شود و ناگهان بدون هیچ گونه اخطار قبلی، جسد او پیدا می‌شود، بدون هیچ جراحتهی، هیچ شاهدهی و هیچ مقصر معینی. این بار هم مک‌نالی مأمور شده بود که قاتل را شناسایی کند. پس، چاره‌ای نبود. دفترچه یادداشتش را از کیفش بیرون آورد و آرام به سمت در راه افتاد، از زیر نوار زرد رنگ عبور ممنوع پلیس رد شد و به سمت اتاق کنفرانس رفت. اتاق پر از جنب و جوش بود. یک عکاس از زوایای مختلف از جسد عکس می‌گرفت و حاضرین در گروه‌های دو

تا سه نفره، مشغول صحبت درباره این واقعه بودند. جسد در انتهای اتاق و روی میز کنفرانس، بی حرکت افتاده بود. در دست راست جسد لیوانی بود که روی میز واژگون شده بود و میز هنوز از آبی که روی آن ریخته بود، خیس بود.

مکنالی داشت به این صحنه نگاه می کرد که مردی ناشناس به سمت او آمد و یادداشتی تاخورده را به او داد و گفت: ”پزشک قانونی از من خواست که این نامه را به شما بدهم.“ مکنالی یادداشت را باز کرد و خواند:

۱. احتمالاً قتل

۲. احتمالاً در اثر مسمومیت

۳. به احتمال قوی، وقوع بین ساعت ۷ تا ۹ صبح امروز

۴. اطلاعات بیش تر، بعد از کالبد شکافی

مکنالی همه را از اتاق بیرون کرد، در را بست و به بررسی صحنه جنایت مشغول شد و بعد از یک ساعت بررسی، بدون هیچ سرنخی، از اتاق بیرون آمد. بیرون در، زنی منتظر او بود. ”آنا هستم. من دستیار شما. به من مأموریت داده اند که در خدمت شما باشم.“

مکنالی بر اساس تجربه می دانست که مظنونین همیشگی چه کسانی هستند. پس دفترچه یادداشتش را باز کرد و فهرست را مرور کرد:

فهرست مضمونین

۱. فرهنگ:

همان گرایش‌های غالب، باورها و الگوهای رفتاری‌ای است که هویت و شخصیت یک سازمان را می‌سازد.

۲. تعهد:

انگیزه، اعتقاد و الزام هر فرد است برای در پیش گرفتن رفتارهای جدیدی که برای تحقق یک تغییر، لازم هستند.

۳. حمایت:

وظیفه رهبر ارشد سازمان است، کسی که دارای قدرت و اختیار رسمی برای به کاربردن منابعی چون زمان، پول و نیروی انسانی برای طراحی، پیاده‌سازی و حفظ تغییر است. مسئولیت موفقیت تغییر با او است.

۴. تیم رهبری تغییر:

تیمی است که فعالانه و هم‌صدا، تغییر را در داخل سازمان به پیش می‌برد و نگرانی‌های کسانی را که باید تغییر دهند، رفع می‌کند.

۵. ارتباطات:

وظیفه دارد فرصت‌های لازم را برای گفتگوی رهبران سازمان و کسانی که باید تغییرات را پیاده کنند، ایجاد کند.

۶. ضرورت:

باید همگان را قانع کند که تغییر، یک ضرورت است و همه باید به سرعت، روش کارشان را تغییر دهند.

۷. آینده‌نگری:

باید از آینده سازمان پس از موفقیت کامل تغییر، تصویری روشن و جذاب ارائه کند.

۸. برنامه:

باید اولویت تغییر را در مقایسه با سایر اولویت‌ها و مسئولیت‌ها روشن کند و با همکاری کسانی که باید تغییر را پیاده کنند، یک برنامه پیاده‌سازی گام به گام را تدوین کند و سپس زیرساخت‌های لازم برای تغییر را فراهم آورد.

۹. بودجه:

باید به تجزیه و تحلیل مالی تغییرات پیشنهادی بپردازد و به بهترین شکل، منابع محدود را به پروژه‌های بهبود اختصاص دهد و دستیابی به نرخ بازگشت سرمایه قابل قبول را تضمین کند.

۱۰. مربی:

باید به کسانی که باید تغییر را پیاده کنند، آموزش‌های لازم را ارائه کند و اطمینان حاصل کند که این افراد، مهارت‌های لازم برای پیاده‌سازی تغییر را خواهند داشت و در ساختن سازمان آینده، موفق خواهند شد.

۱۱. انگیزش:

تشویق و یا پاداش‌دهی به افراد است به منظور تقویت رفتارها و نتایج مطلوبی که تغییر را به ثمر می‌نشانند.

۱۲. مدیریت عملکرد:

سه وظیفه بر عهده دارد: (۱) تعیین اهداف و دستاوردهای مورد انتظار از پیاده‌سازی تغییر، (۲) ارزیابی دائمی میزان پیشرفت به سوی اهداف و دستاوردها و (۳) ارائه بازخوردها، آموزش‌ها و

مستندات مقایسه‌ای میان دستاوردهای واقعی و دستاوردهای مورد انتظار.

۱۳. پاسخ‌گویی:

پیگیری برای اطمینان از این که رفتارهای کارکنان و دستاوردهای ناشی از آنها با اهداف و انتظارات ناشی از تغییر، همسو بوده و رهبران وعده‌های خود را در قبال تغییر عملی می‌کنند. همچنین هنگامی که رفتارها و نتایج افراد با رفتارها و نتایجی که تغییر را میسر می‌سازند، مغایر هستند، پاسخ‌گویی موظف است که این رفتارها را به نحوی تغییر دهد تا امکان بازگشت به مسیر درست را فراهم آورد.

مکنالی برگه را از دفترچه یادداشت خود جدا کرد و به آنا داد و گفت: "باید با این افراد در اسرع وقت گفتگو کنم. سی تا چهل دقیقه برای هر فرد کافی است. فکر می‌کنید بتوانید ترتیب آن را بدهید؟"

آنا پاسخ داد: "بله، دقیقاً مطابق همین فهرست احضارشان خواهم کرد."

مکنالی اضافه کرد: "و ممنون خواهم شد اگر بتوانی یک نسخه از نمودار سازمانی برای من تهیه کنی تا بفهمم چه کسی برای چه کسی کار می‌کند." آنا که پیش‌بینی کرده بود مکنالی یک نسخه از نمودار سازمانی را خواهد خواست، بلافاصله یک نسخه از آن را به او داد و تا کارگاه مکنالی سرش را بلند کرد تا چیزی بگوید، او رفته بود.

