

## هفت افسانه

### درباره مدیریت تغییر

#### ترجمه: مهدی یزدان شناس

#### مقدمه

مدیریت تغییر وظیفه بسیار دشواری است. در این باره واقعیتی غم انگیز وجود دارد و آن اینکه بیشتر تلاشهای مربوط به اعمال تغییرات بنیادی در ابتدا به شکست می انجامد. علل اصلی این ناکامیها، در این نکته نهفته است که اغلب، میزان واقعی مقاومت سازمانی در برابر تغییر به درستی برآورد نمی شود. طرفداران و عاملان تغییر معتقدند که تغییر را می توان مدیریت کرد و این مفروضات منجر به مداخله های نادرستی می شود. اگر پویاییهای تغییر را نمی توان با اطمینان پیش بینی و کنترل کرد، پس طرفداران تغییر باید به منظور اداره فرصتهای تغییر، ابتدا به مدیریت خود پردازند.

لو گستر، سندی ویل و جک ولش دوستداران زیادی در دنیای کسب و کار دارند. این افراد مدیران هوشمندی بودند و در ادبیات مدیریت مطالب زیادی درباره آنها دیده می شود. آی بی ام، در سال ۱۹۹۲ متحمل زبانی حدود ۴٫۵ میلیارد دلار شد. تا اینکه گستر جهت گیری شرکت را تغییر داد. متدلوزی تحول شرکت جنرال الکتریک نیز سنتی در تغییر سازمانی شد. از این موفقیتها چنین استنباط می شود که کیمیای تغییر به آسانی به دست می آید.

با این حال، واقعیت غم انگیز این است که این موفقیتها سازمانی در عرصه تغییرات بنیادی، استثنائاتی بیش نیستند و نمی توان آنها را به عنوان یک قانون ثابت در نظر گرفت. اینها فقط سردمداران افسانه تغییر هستند و این افسانه را جاودانه کرده اند که تغییر آسان است و بر اساس نسخه های از قبل پیچیده شده، می توان آن را اعمال کرد. تجربیات مدیران اجرایی نشان می دهد که این رویکردها برای بیشتر سازمانها جوابگو نیست. چرا؟ به نظر می رسد مجموعه ای از افسانه ها و باورهای دروغین و غلط درباره تغییر وجود دارد که بستر ناکامی برنامه های تغییر را مهیا می سازند. شاید، نیازمند رویکرد جدیدی برای درک تغییر باشیم. این مقاله سعی دارد:

- برخی از مفروضات تلویحی و برخی افسانه های تغییر را بیان کند.

- تفاوتها بین تجربیات عملی و افسانه ها را تشریح کند.

- چند ایده مقدماتی راجع به سایر برنامه ها و مداخله های سازمانی ارائه دهد.

#### افسانه ۱) مدیریت تغییر سازمانی باعث ایجاد ارزش می شود.

تغییر سازمانی بی نهایت دشوار است و این واقعیتی ناگوار درباره مدیریت تغییر سازمانی است. تحقیقات در زمینه مدیریت تغییر، نتایج جالبی را نشان نمی دهند. در واقع، در بسیاری از تغییرات فرهنگی و سازمانی، مزایای مورد انتظار محقق نمی شوند. ادبیات موضوع نشان می دهند که حدود ۷۰ درصد برنامه های مدیریت تغییر با شکست مواجه می شوند و تغییرات بنیادی فقط در ۳۰ درصد موارد با موفقیت اجرا می شوند. یک مطالعه تطبیقی در خصوص اقدامات تغییر به این نتیجه رسید که عوامل فرهنگی و انسانی جزء عوامل کلیدی هستند که تلاشهای تغییر را تحلیل می برند. به آسانی می توان فهمید که چرا این افسانه وجود دارد. شعار «یا تغییر یا مرگ»، پویایی محیطی را نشان می دهد که ما را احاطه کرده است. بحث این نیست که سازمانها نباید تغییر کنند. تغییر در یک محیط پویا، کاملاً ضروری است. لیکن بایستی وضعیت خود را در خصوص تغییر و اعمال آن بهبود بخشیم. با این حال، به نظر می رسد که تغییر بخوبی درک نشده، بر مبنای مفروضات نادرستی قرار گرفته است و به طور ضعیفی اجرا می شود.

#### افسانه ۲) می توان بر مقاومت فائق آمد.

استراتژی های غلبه بر مقاومت، ماهیت، هدف و عمق آن را به درستی درک نکرده اند. مقاومت در برابر تغییر در شکل بی میلی نسبت به تغییر پنهان مانده است و اگر با آن مقابله شود مجدداً در پوششی دیگر قرار می گیرد.

معادله زیر توضیحی ساده درباره چشم انداز تغییر ارائه می دهد:

$$Co < (D * V * P) Ch = f$$

براساس این معادله، تغییر (Ch) زمانی اتفاق می افتد که نارضایتی از وضعیت موجود (D)، ضربدر چشم انداز تغییر (V)، ضربدر فرایندهای مورد توافق (P) که موانع رسیدن به وضعیت مطلوب را از میان بر می دارند، بزرگ تر از هزینه انجام تغییر (Co) باشد. وضعیت حاصل ضرب در معادله فوق به این معنی است که اگر مقدار هر یک از سه عامل، صفر باشد تغییر به وقوع نخواهد پیوست.

با این حال به نظر می رسد تبیین‌های رایج درباره علل موفقیت یا شکست تغییر، به اندازه کافی اهمیت یک عامل ضمنی را در کار لوین در نظر نداشته اند. این عامل نقش پویاییهای اجتماعی و محرکهای مقاومت در برابر تغییر است. لوین به این مطلب تحت عنوان «تعادل نیمه ایستا» اشاره می کند؛ جایی که مقاومت، همان وضعیت موجود است و اگر با آن مقابله شود، سریعاً نیرویی همتای آن ایجاد می کند تا تعادل حفظ شود. بنابراین معادله فوق را می توان اینگونه بازنویسی کرد:

$$Co < (Ch = f (D * V * P * R$$

در معادله فوق، R، مقاومت است. اگر این عامل مقاومت به معادله اضافه شود، مفاهیم دیگری نیز متجلی می شوند. اول، جهت گیری منفی استنباط شده از مقاومت به این معنی است که تغییر اغلب با موانعی همراه است و احتمال نمی رود که مقاومت صفر باشد. دوم، چنین بر می آید که مقاومت بخشی از ساختار عمیق و جدانشدنی سازمان است. اگر آن را با فشار کنار بزنید، دوباره سر جایش بر می گردد. نهایتاً، می توانیم هدف مقاومت را با ارائه عملکرد متداوم و تعادل وضعیت موجود درک کنیم.

ریشه های مقاومت بسیار عمیق هستند و این امر منجر به بی میلی نسبت به تغییر می شود. هر جا که سعی شود تغییری انجام گیرد، پیامدهای ناخواسته‌ای نیز ممکن است رخ دهد. بنابراین، ابتدا باید مقاومت را شناخت و تفسیر کرد. مقاومت، بخش سایه ای سازمان است که نه می توان آن را نادیده گرفت و نه براحتی بر آن غلبه کرد. درک نادرست این اصل اساسی منجر به شکست پروژه های تغییر می شود. مثال عملی زیر، ماهیت مقاومت در برابر تغییر را به روشنی نشان می دهد:

### شرکت هواپیمایی بریتانیا - دوران باب آیلینگ

در سال ۱۹۹۶، زمانی که باب آیلینگ به عنوان مدیرعامل شرکت انتخاب شد، شرکت سود قبل از مالیات را حدود ۴۷۴ میلیون پوند اعلام کرد. با این حال، شرکت در حال از دست دادن کسب و کار خود در مقابل سایر شرکتهای هواپیمایی بود. یکی از استراتژی هایی که آیلینگ اعمال کرد، کاهش هزینه ها تا یک میلیارد پوند در طی سه سال بود. مقاومت قابل توجهی از سوی مدیران اجرایی سطوح پایین تر و حتی مشتریان دیده می شد. در سال ۱۹۹۷ مدیریت درگیر دو چالش عمده شد.

اولی، تلاشی بود که برای تجدید ساختار سیستم پرداخت و اضافه کاریها انجام گرفت. دومی، مربوط به تامین نیرو می شد. آیلینگ سعی داشت با اجرای ایده شرکت مجازی، حداقل نیرو را به منظور کاهش هزینه ها در استخدام داشته باشد. در هر دوی این موارد، مدیریت موضعی خشک و جبهه ای اتخاذ کرد. خطر اخراج، حذف ارتقای شغلی و حتی پس گرفتن مزایا وجود داشت. یکی از پیامدهای ناخواسته این اقدامات این بود که کارکنان در مقابل مدیریت قرار گرفتند.

در جولای ۱۹۹۷، ۳۰۰ خدمه هواپیما سه روز اعتصاب کردند و ۲ هزار نفر دیگر به بهانه بیماری به مرخصی رفتند. (حدود ۴ برابر بیشتر از میانگین وضعیت نرمال) این اقدامات منجر به اختلالات بزرگی شد. هزینه اعتصاب حدود ۱۲۵ میلیون پوند برآورد شد. ارزش سهام شرکت به طور مستمر کاهش یافت و در سال ۲۰۰۰ با حدود ۲۰۰ میلیون پوند زیان مواجه شد. آیلینگ در مارس ۲۰۰۰ استعفا کرد.

### افسانه ۳) تغییر همیشگی است.

«تغییر همیشگی است». این فریادی است که اغلب در سازمانها شنیده می شود. این واقعیت ذهنی را نمی توان انکار کرد. با این حال، این ادعا را می توان به طرق گوناگون بازتعریف کرد. اول، تمایز قایل شدن بین تغییر بنیادی و تغییر تدریجی یا بهبود مستمر

مفید خواهد بود. بنابراین، با اینکه ممکن است همواره تحولاتی به خاطر تغییرات تدریجی و یا انطباقی وجود داشته باشد، اما نباید آن را با تغییرات بنیادی مخلوط کرد. همانطور که یکی از مدیران ارشد نهاد توسعه بریتانیا بیان می دارد: «من می توانم تفاوت بین تغییرات بزرگ را در ابتدای امر و نیز در مرحله پیاده سازی دائمی آن با تغییرات کوچک مشاهده کنم».

دوم، از نظر تجربی، مطالعات نشان می دهند که تغییرات گسترده و وسیع در سازمانها به طور میانگین، اندک هستند و بندرت رخ می دهند. به جای همیشگی بودن، تغییر خیلی کم اتفاق می افتد.

تئوری تعادل منقطع، به درک تفاوت‌های آشکار بین تجربه و واقعیت کمک می کند. این تئوری بیان می دارد که سیستم‌ها در طی تغییرات دوره های تعادل و دوره‌های تغییرات بنیادی تکامل می یابند. ساختارهای عمیقی که راجع به آنها بحث شد، به طور متوالی، دوره‌های طولانی مدتی از ثبات (تعادل) را مهیا می کنند، اما این تعادل به وسیله دوره‌های فشرده تغییرات بنیادی، قطع می شود. بنابراین، سیستم‌های سازمانی می توانند خود را با فشارهای حاصله از تغییرات تدریجی کوچک تا زمانی که به آستانه ای مشخص برسند، سازگار کنند. پس از آن تغییری انقلابی رخ می دهد. مطالعات تاشمن و رومانی قویاً بیان می دارند که:

- به نظر می رسد تغییر به طور سیستماتیک بعد از پویایی‌هایی رخ می دهد که توسط تعادلی منقطع ارائه می شوند، جایی که دوره های بلند مدت ثبات توسط دوره های سریع و نسبتاً کوتاه مدت تغییر مختل شده و منجر به تغییر جهت گیریهای استراتژیک و تغییر در فرهنگ و رهبری می شوند.

- تغییر بنیادی، سریع بوده و حیطه تاثیرگذاری آن بسیار گسترده است. نتایج نشان می دهند که تغییر همراه با مجموعه‌ای از مراحل تدریجی، خیلی کم اتفاق می افتد.

- این تغییرات عمدتاً با تغییرات محیط بیرونی و نیز با تغییر اهداف و مقاصد مدیران ارشد اجرایی همراهند. این چشم انداز از تغییر به تشریح نقش و هدف مقاومت نیز کمک می کند و مقاومت را به عنوان شبکه ای از ساختارهای عمیق از فرهنگ سازمانی، رهبری و سازمان توصیف می کند. این امر، ثبات و تداوم را برای سیستم فراهم می کند که بر این اساس سیستم می تواند تغییرات تدریجی را تحمل کند.

علاوه بر این، تعادل منقطع چنین پیشنهاد می کند که به جای اینکه تغییر همیشگی باشد، بیشتر شامل مجموعه هایی بزرگ از جهش هایی است که پویایی های آنها را عواملی خارج از فرایند تغییر تعیین می کنند. در این راستا، مسئله زمان بسیار مهم است. تغییر وابسته به زمان بوده و شرایط موقعیت در آن بسیار موثر است. هر چند بحث می شود که این متغیرها بندرت در مدل‌های تغییر بررسی می شوند. این مسئله مشخص می کند که در درک ما از تغییر سازمانی شکافهای بسیاری دیده می شود.

تغییر بندرت اتفاق می افتد اما اغلب شوک احساسی نامطلوبی را وارد می سازد و می تواند افراد را به منظور مدیریت آن وادار به اتخاذ استراتژی‌های تدافعی کند که این به نوبه خود دشواری معضل را بیشتر می کند.

#### **افسانه ۴) تغییر را می توان مدیریت کرد.**

تئوری تعادل منقطع ما را وادار می کند تا مفروضات خود را راجع به مدیریت تغییر مورد بازاندیشی قرار دهیم. مفاهیم اولیه مدیریت تغییر، برنامه ریزی شده و مفروضات آن بر تفکر خطی و عقلایی، ایده آل های انسان گرایانه و شرایط تعادل مبتنی است. در برخی موارد، اینها ابزار مفیدی را ارائه می کنند اما از این مفروضات چنین استنباط می شود که تغییر را می توان مدیریت کرد. برای مثال، استراتژی هایی که وارن بنیس و دیگران در بررسی هایشان از تغییر برنامه ریزی شده مورد بحث قرار داده اند، با این مفروضات شروع می شوند.

تئوری تعادل منقطع بیان می دارد که تغییر چیزی نیست که بتوان آن را با اطمینان مدیریت کرد. نتایج تغییر می توانند غیرمنتظره باشند. این مطلب با بسیاری از اصول تئوری پیچیدگی نیز همراستاست. بر اساس این تئوری، سازمانها و سیستم‌های اجتماعی در شرایط عدم تعادل به دنبال ثبات هستند. هرچند، حتی بدون وجود دوره‌های بی ثباتی، مسائلی همچون بی میلی به تغییر و

رضایت از وضعیت موجود، ممکن است آنها را قربانی تغییرات محیط کند. طرفداران تغییر می توانند تغییر را برانگیزانند، یا حتی در مسیر آن گام بردارند، اما تغییر را نمی توان مدیریت کرد.

### **افسانه ۵) عامل تغییر، بهترین اقدامات را می داند.**

این فرض خوبی است که بیشتر عوامل تغییر، برنامه های کاری خود را بخوبی می دانند. با این حال، مفروضاتی که رویکردهای سنتی تغییر را تعیین می کنند هم از نظر درونی و هم بیرونی، با مشکلاتی همراه می شوند. جایی که پیامدها غیرقابل کنترل و غیرقابل پیش بینی اند، برای طرفداران تغییر، دانستن بهترین اقدامات نیز بسیار مشکل می شود. طرفداران تغییر باید بپذیرند که دانای همه چیزدان یا عقل کل نیستند. آنها مجبورند شکفته شدن هزاران گل را در خلال حمایت های سیستم های خود سازمان یافته، مشاهده کنند. این مسئله، به معنی نقش متفاوت طرفداران تغییر و نیز استراتژی های مداخله ای است که به کار می گیرند. اگر مفروضات مدیریت تغییر، تردیدآمیز هستند؛ بنابراین، مداخله ها و فنونی که در پی آنها می آیند نیز اقدامات مطمئنی نخواهند بود. دو افسانه پایانی نکاتی راجع به اقداماتی جهت تغییر سازمانی موفق ارائه می کنند.

### **افسانه ۶) منطق پذیرفته شده این است که مراحل طی شود.**

ادبیات مدیریت تغییر سعی داشته است که اصولی هنجاری در خصوص نحوه اعمال تغییر ارائه کند و عمدتاً مراحل کلیدی متعددی برای موفقیت تغییر ذکر شده است. تاثیرگذارترین نظریه پرداز در این رابطه، جان کوتر است که هشت مرحله را برای تغییر بیان می کند. در همین راستا، نویسندگان دیگر نیز مجموعه ای از مراحل مختلف را بیان کرده اند.

### **مدل شش بخشی**

عوامل مهمی را برای مدیریت تغییر موفق ارائه می کند: تغییر مدلی پویاست و عوامل و عناصر آن با توجه به شرایط و زمان، تاثیرات متقابلی برهم دارند. تغییر در داخل سیستم ها، به وسیله خرده سیستم های خود سازمان یافته و اهداف رهبری اعمال می شود، اما نتیجه غیرقابل پیش بینی است. مدیریت تغییر بیشتر شبیه راندن قایق بادبانی و استفاده از جریان باد و امواج برای هدایت آن است. شما باید یک جهت کلی را در نظر بگیرید، لنگر و پوشش مناسب به همراه داشته باشید و حتی برای تحقق اهداف خود گاهی مسیر حرکت را تغییر دهید. این مورد کاملاً برخلاف یک کشتی اقیانوس پیماست که برای توقف و دور زدن باید چندین مایل را پیماید. مدل مرحله ای با پویاییهای آشفته و بسیار متغیر تغییر سازگار نیست و رویکردی انعطاف پذیرتر مورد نیاز است.

### **افسانه ۷) تغییرات بزرگ مستلزم تغییرات بزرگ است.**

برنامه های بنیادی تغییر به عنوان اقدامات عظیمی معرفی شده اند. شرکتهای مرکوری و هواپیمایی بریتانیا و ویتبرید از جمله شرکتهایی بودند که چنین برنامه هایی را در دهه های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ آغاز کردند. با این حال، چنین تغییراتی صرفاً جنبه تشریفاتی داشتند و فاقد معنا و محتوا بودند. یکی از تناقضات موجود درباره پویاییهای تغییر این است که اقدامات کوچک نیز می توانند پیامدهای بزرگی را موجب شوند. در مدیریت تغییر این مطلب به عنوان شناخت بخش مهمی از تغییر در نظر گرفته می شود: افرادی که به انجام تغییر تمایل دارند و می توانند بر آن تاثیر گذارند و تغییر را اعمال کنند، در اقلیت هستند، اما تاثیراتی آبخاری و متوالی بر جا می گذارند. مالکم گلدول این مسئله را به عنوان «نقطه راس» مطرح می کند و با بررسی چند مورد مختلف عملی نشان می دهد. در این رابطه سه عامل مهم وجود دارد:

- وضعیت سرایت کننده بودن: جایی که زمان، محیط و یا بذر یک ایده خوب در یک لحظه آماده رشد می شوند و مانند ویروس برای مبتلا کردن دیگران گسترش می یابند.

- علت های کوچک می توانند اثرات بزرگی داشته باشند.

- این تغییرات در یک لحظه ناگهانی رخ می دهند و در همین رابطه، یک سری مسائل خیلی سریع اتفاق می افتند.

## تحول در شرکت شل

ریچارد پاسکال نقش کاتالیزور را در یک شرکت نفتی بزرگ به خوبی توصیف می کند. در سال ۱۹۹۶، استیو میلر به هیئت مدیره شرکت شل پیوست. وی مدیر مسئول محصولات جهانی شل بود. در آن هنگام این شرکت پردرد سر، ۱۳۰ میلیارد دلار درآمد سالانه داشت و ۱۰۱ هزار کارمند آن در ۱۳۰ کشور مختلف از وضع موجود رضایت داشتند. تلاشها برای تحول سازمان از طریق یک سری فعالیتهای متداول - از جمله تجدید ساختار ناخوشایند سازمان - تأثیر چندانی بر تحلیل گران و کارکنان عیبجو نداشت. میلر رویکرد متفاوتی را اتخاذ و سعی کرد تا کاتالیزوری برای تغییر باشد. اول، او ۵۰ درصد از وقت خود را به کار مستقیم با کارکنان خط اول اختصاص داد. وی می خواست فارغ از بروکراسی های کهنه، مستقیماً با سیستم غیررسمی ارتباط داشته باشد. میلر دریافت که برنامه تغییر به دلیل بن بست روابط بین اداره مرکزی و شرکتهای فعال در سایر کشورها، در گل فرو رفته است. او تلاشهای متعددی را به کار گرفت، مباحثات و گفتگوهای جدیدی را آغاز و احساس ضرورت تغییر را ایجاد کرد. وی معتقد بود که این تلاشها به نتیجه خوبی منتهی می شود، زیرا افراد در زمینه های کار خود بهتر از هر کس دیگری می دانند که چه اقدامی مورد نیاز است و حمایت شبکه های غیررسمی را نیز برمی انگیزاند. در پایان سال ۱۹۹۷ این اقدامات منجر به بهبود عملکرد شد. چالش تغییر نیازمند یک تغییر پارادایمی است. این مقاله بیان می دارد یکی از عواملی که به تشریح دلایل شکست پروژه های تغییر سازمانی کمک می کند، این است که تغییر سازمانی بر تعدادی افسانه و فرضیه غلط بنا شده است. این افسانه ها و مفروضات بر اساس ایده هایی عقلایی ساخته شده اند که منجر به تفکر خطی و یا تفکر تونل مانند و نیز مجموعه ای از مداخله های برنامه ریزی شده می شود. این مقاله تغییری پارادایمی را درباره تفکر در خصوص تغییر پیشنهاد می کند که با توجه به تئوری های تعادلی منقطع و پیچیدگی بنا می شود. این نظریه ها، بصیرت و رهنمودهای بیشتری درباره نقش طرفداران تغییر و مداخله های آنها ارائه می دهند. این مقاله، افسانه های موجود درباره تغییر را به چالش می کشاند و پیشنهادهایی برای مطالعات بیشتر ارائه می کند.

- تغییر بدرستی درک نمی شود و بنابراین ارزشهای حاصله از آن می تواند زایل شود. پویاییهای تغییر بنیادی در یک محیط بسیار متغیر، بر اساس تفکر سیستماتیک و تئوری های پیچیدگی و عدم تعادل بهتر از مدل های عقلانیت گرا درک می شود.

- مقاومت در داخل ساختارهای عمیق سازمان و در لایه های متعددی قرار دارد. مقاومت، تداوم و ثبات را برای سیستم به همراه دارد. البته می تواند بی میلی به تغییر را نیز موجب شود. نمی توان مقاومت را کنار زد. در این صورت از جهاتی دیگر رویه های تدافعی مجدداً به حرکت درخواهند آمد.

- تغییرات بنیادی بندرت اتفاق می افتند، اما بسیار سریع هستند و به دلیل ناخوشایند بودن، با مقاومت مواجه می شوند و یا در بهترین حالت، آمادگی لازم برای برخورد با آنها ایجاد نمی شود. این مرور کوتاه، بیان می کند که تغییر بیشتر به زمان، محیط و حمایت مدیران ارشد وابسته است.

- تغییر را نمی توان مدیریت کرد. ممکن است بتوان تغییر را برانگیخت، هدایت و یا در مسیر بادهای تغییر حرکت کرد. حامیان تغییر باید از مهارتهای فردی، انعطاف پذیری و هوش عاطفی لازم به منظور اداره عدم اطمینانها برخوردار باشند.

- حامیان تغییر باید بتوانند با عدم اطمینانها و ناشناخته ها کار نمایند. به نظر می رسد اگر حامیان تغییر بتوانند خرده سیستمهای خود سازمان یافته و غیررسمی را به عنوان اهرمهای واقعی تغییر، کنترل کنند، آنگاه خواهند توانست به طور موثر و اثربخش فعالیت نمایند.

- عوامل تغییر چارچوبی از اصلاح مداوم، انعطاف پذیری و تحول را شکل می دهند که بایستی در مراحل مختلف تغییر به کار روند.

- فشارهای بیش از حد می تواند مقاومت را افزایش دهد. مداخله های کوچک منجر به تأثیرات عظیمی خواهند شد.

### منبع:

STRATEGY JARRETT, M. "THE SEVEN MYTHS OF CHANGE MANAGEMENT", BUSINESS REVIEW, VOL. ۴, NO. ۱۴, (۲۰۰۳).