

خلاصة كتاب

## رهبري تحول

جان پي. كاتر

مترجمان: دكتور مهدي ايران نژاد پاريزي  
مينو سلسله

مؤسسة تحقيقات و آموزش مديريت

۱۳۸۲

رهبري تحول

## پیشگفتار

در کتاب رهبري تحول، آقای کاتر استاد دانشگاه هاروارد، ایده‌هاي فوق‌العاده‌اي را ارائه مي‌دهد که به سادگي قابل انتقال به سازمان‌ها و شرکت‌هاست و بسيار کاربردي مي‌باشد. اين کتاب در حقيقت نقشه‌ جامع و کامي است که خواننده را به سمت هدف تحول رهنمون مي‌سازد. استفاده از اين کتاب موجب بهبود عملکرد سازمان‌ها مي‌شود. کاتر از فعاليت‌هاي گوناگون که موجب ايجاد تحول مي‌شود نام مي‌برد. اين فعاليت‌ها شامل ساختاردهي مجدد، مهندسي مجدد، تنظيم مجدد استراتژي‌ها، ادغام شرکت‌ها، کوچک‌سازي، برنامه‌ريزي کيفيت و طرح‌هاي نو فرهنگي مي‌باشند.

مدیران غالباً در توضیح علت شکست در ايجاد تحول، فهرستي از اشتباهات انجام شده تهيه مي‌کنند و آن را علت شکست برمي‌شمارند. اين کتاب در برگيرنده ده‌ها مثال و نمونه است از آنچه جواب مي‌دهد و آنچه سودمند نيست. و نیز بحث تحول به موتور محرکه آن يعني رهبري ارتباط داده شده و به اين نتيجه مي‌رسيم که برخورداري از يك ذهنيت صرف مدیریت براي ايجاد تحول، علي‌رغم حضور افراد کيفي در فرايند آن، تحول را با شکست اجتناب‌ناپذيري روبه‌رو خواهد کرد. اين کتاب در حقيقت مقوله‌هاي فشار براي تحول، تفاوت رهبري با مدیریت، فرهنگ عملکرد سازماني و قواعد نوين را عميق‌تر و کامل‌تر بررسی و ارائه کرده است.

## بخش اول

### مسئله تحول و راه حل آن

**چرا سازمان‌ها شکست مي‌خورند؟** امروزه تغييرات در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذير است. براي موفقيت و کاميابي، ايجاد تغييرات ضروري است و سازمانی که نتواند اين تغييرات را به‌نحو صحيح و منطبق با آرمانش به اجرا گذارد، ناگزير شکست خواهد خورد. در اين زمينه سازمان‌ها اشتباهاتي متداول و مشترك را مرتکب مي‌شوند که شتاب شکست در تغييرات را تسريع مي‌نمايد. رایج‌ترین این اشتباهات به قرار زیر است:

#### اشتباه اول: راحت‌طلبي بیش از اندازه

این اشتباه نابودکننده است زیرا در هنگامی که سطوح راحت‌طلبي بالاست، تغييرات همیشه در تأمین اهداف خود شکست مي‌خورند. وقوع تغيير که کاستن راحت‌طلبي افراد را به دنبال دارد مدیران را فلج مي‌کند؛ افراد حالت تدافعي مي‌گیرند؛ اخلاقيات تضعيف مي‌شود؛ یا حتي بدتر از آن، مدیران ضرورت را با نگرانی اشتباه مي‌گیرند و با نشان دادن نگرانی

خود به کارکنان سبب می‌شوند که ایشان عمیق‌تر به سنگر امن شناخته شده خود فروروند و حتی مقاومت بیشتری در مقابل تغییر نشان می‌دهند.

### **اشتباه دوم: ناکامی در ایجاد ائتلاف‌های قدرتمند**

برای ایجاد تغییرات موفقیت‌آمیز ایجاد تیمی هماهنگ مرکب مدیر ارشد، مدیر بخش‌ها یا رؤسای ادارات، به علاوه تعدادی دیگر از افراد که به بهبود عملکرد متعهد هستند، ضروری است.

فعالیت‌هایی که فاقد یک ائتلاف به حد کافی نیرومند هستند، برای مدتی پیشرفتی ظاهری خواهند داشت. ساختار سازمانی ممکن است تغییر کند یا فعالیت مهندسی مجدد راه‌اندازی شود، اما دیر یا زود نیروهای مخالف، پایه‌چین ابتکار عمل‌هایی را سست خواهند کرد.

در پشت صحنه مبارزه بین مدیر یا کمیته ضعیف با سنت و منافع کوتاه‌مدت، همواره سنت و منافع کوتاه‌مدت مانع از این می‌شوند که تغییر ساختاری، تغییر رفتاری مورد نیاز را به وجود آورد.

### **اشتباه سوم: دست کم گرفتن قدرت چشمانداز**

از بین عوامل گوناگون که در اغلب تغییرات موفق دیده می‌شوند، هیچ یک به اندازه چشمانداز خردمندان و معقول اهمیت ندارند. چشمانداز با هدایت و همسو کردن و الهام بخشیدن به فعالیت‌های افراد نقش مهمی در به وجود آوردن تغییرات مفید دارد.

بعضی از افراد با درک مشکلات ایجاد تغییر، سعی می‌کنند فعالیت‌هایشان را به آرامی در پشت صحنه اداره کنند و تعمداً از هر بحثی در جمع پرهیز کنند. بدون وجود چشماندازی که تصمیم‌گیری‌ها را هدایت کند، هر انتخابی که کارکنان با آن مواجه می‌شوند، منجر به مباحثاتی پایان‌ناپذیر خواهد شد.

### **اشتباه چهارم: عدم انتقال کافی چشمانداز به کارکنان**

تغییرات اساسی بدون جلب حمایت و تمایل کارکنان معمولاً غیرممکن است. افراد اگر از شرایط فعلی حتی راضی نباشند نیز حاضر به فداکاری نیستند، مگر آن که منفعی را در آن دیده و یا اعتقاد پیدا کنند که تغییر انجام شدنی است. بدون برقراری ارتباطات مؤثر نمی‌توان قلوب کارکنان را تسخیر کرد. مهم این است که چشمانداز را به طور روشن و واضح و بدون هیچ شک و شبهه‌ای برای کارکنان ترسیم و آنان را کاملاً در مسیر رسیدن به آن کمک کرد.

### **اشتباه پنجم: وجود موانع در برابر چشمانداز جدید**

زمانی که کارکنان علی‌رغم برخورداری از چشمانداز جدید، احساس می‌کنند که در راه با موانع بزرگی روبه‌رو هستند، تغییرات با شکست مواجه می‌شود. گاهی موانع تحول، ساختار سازمانی است.

طبقه‌بندی‌های ضعیف شغلی می‌توانند اثر بخشی را کاهش دهند. نظام جبران خدمات یا نظام‌های ارزشیابی عملکرد می‌توانند کارکنان را وادار سازند که بین چشم‌انداز جدید و منابع شخصی دست به انتخاب بزنند. شاید بدتر از همه سرپرستانی باشند که از سازگاری با شرایط جدید امتناع می‌ورزند، و تقاضاهایی می‌کنند که با تحول در تضاد است. هر وقت که افراد باهوش و خیرخواه از مواجهه با موانع اجتناب ورزند، کارکنان را تضعیف و تحول را از ریشه تخریب می‌کنند.

#### **اشتباه ششم: ناتوانی در ایجاد پیروزی‌های کوتاه‌مدت**

تحول واقعی زمان‌بر است. اگر تلاش برای ایجاد تحول یا ساختاردهی مجدد کسب‌وکار فاقد اهداف کوتاه‌مدت سهل‌الوصول یا قابل‌تحسین باشند، نیروی محرکه کارکنان از دست خواهد رفت. اغلب افراد به تلاش بلندمدت ادامه نمی‌دهند مگر اینکه پس از مدتی کوتاه نشانه‌هایی از نتایج مورد انتظارشان را ببینند. بیشتر کارکنان بدون پیروزی‌های کوتاه‌مدت تلاش را رها می‌کنند یا در مقابل تحول می‌ایستند.

#### **اشتباه هفتم: اعلام زودهنگام پیروزی**

کارکنان پس از چند سال تلاش و کار سخت مایلند که نتایج تحول را پیروزمندانه اعلام کنند. علی‌رغم آنکه تجلیل پیروزی کار خوبی است، اما نایبستی آن را پیروزی کامل تلقی کرد و این یک اشتباه است. تغییرات بایستی عمیقاً در فرهنگ سازمانی نفوذ کرده و نهادینه شود و این امر معمولاً ۳ تا ۱۰ سال طول می‌کشد.

#### **اشتباه هشتم: غفلت از تثبیت تحولات در فرهنگ سازمان**

تغییر هنگامی جا می‌افتد و باثبات می‌گردد که به صورت شیوه‌ای برای انجام امور برای همگان درآید. تا زمانی که این امر عمیقاً در سازمان نفوذ نکرده، همواره در معرض پسرفت است.

در استقرار تغییرات دو عامل دارای اهمیت ویژه هستند:

#### **اول کوشش آگاهانه برای نشان دادن اهمیت تغییر. دوم نگرش**

به بهبود عملکرد کارکنان.

به هر حال ارتکاب این هشت اشتباه پیامدهایی به صورت زیر خواهد

داشت:

- استراتژی‌های جدید به‌خوبی اجرا نمی‌شود.
- با ادغام، هم‌افزایی مورد انتظار به وجود نمی‌آید.
- مهندسی مجدد با صرف هزینه و زمان زیادی صورت می‌پذیرد.
- کوچک‌سازی باعث کنترل هزینه‌ها نمی‌شود.
- برنامه‌های ارتقای کیفیت نتایج مورد انتظار را به بار نمی‌آورد.

### تغییر موفقیت‌آمیز و نیروی هدایت‌کننده

افرادی که در کار تغییر موفق نبوده‌اند، نگاهی بدبینانه به آن دارند. راجع به هدف آن تردید دارند. مدیران را نیرنگ‌باز می‌دانند. این افراد هنگامی که کار تغییر را آغاز می‌کنند، اغلب مرتکب اشتباهات وحشتناکی می‌شوند. دلیل آن این است که تجارب تلخ گذشته آنها را برای چالش‌های مربوط به تحول آماده نساخته است. چالش‌هایی که امروزه با آن مواجه هستیم با گذشته تفاوت دارد. اقتصاد جهانی فرصت‌ها و تهدیدها را برای همگان به وجود آورده و شرکت‌ها را تحت فشار قرار می‌دهد. هیچ فردی در مقابل چنین نیروهایی در امنیت به سر نمی‌برد.

برخی از افراد تصور می‌کنند که سازمان‌ها نمی‌توانند به‌سادگی تغییرات زیادی بکنند. اما در عین حال سازمان‌های موفق در فرایند تغییر دریافته‌اند که چگونه استراتژی‌های تازه ادغام، مهندسی مجدد، برنامه‌های کیفیت و ساختاردهی مجدد را در پیش گیرند، که برای آنها مناسب باشد. آنها اشتباهات ۸ گانه را به حداقل ممکن رسانده‌اند.

بررسی عوامل موفقیت آنها دو عامل مهم را آشکار می‌سازد: نخست تحول‌های مفید باید دارای فرایندهای چند مرحله‌ای برای ایجاد اقتدار و انگیزش باشد.

دوم این فرایند زمانی اثربخش است که توسط رهبری با کیفیت بالا و نه مدیریت عالی هدایت شود.

مراحل موفقیت هشتگانه تحول که هر کدام با هشت خطای اصلی همراهند به شرح زیر است:

۱. ایجاد احساس ضرورت و فوریت
۲. ایجاد ائتلاف راهنما
۳. توسعه چشم‌انداز و استراتژی
۴. انتقال چشم‌انداز تحول به دیگران
۵. توانمندسازی کارکنان برای انجام اقدامات فراگیر
۶. خلق پیروزی‌های کوتاه‌مدت
۷. جمع‌بندی پیروزی‌ها و ایجاد تحول بیشتر
۸. نهادینه ساختن دیدگاه‌های جدید در فرهنگ

### مدیریت در مقابل رهبری

مهم‌ترین جنبه‌های مدیریت عبارتند از: برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، سازمان‌دهی، تأمین نیروی انسانی، کنترل، تصمیم‌گیری و حل مسئله. در حالی که رهبری مجموعه فرایندهایی است که سازمان را در موقعیت برتر قرار می‌دهد یا آن را به‌نوعی با تغییر شرایط منطبق می‌سازد.

امروزه متأسفانه تکیه بر مدیریت چنان در فرهنگ سازمان‌ها نهادینه شده که کارکنان را از یادگیری مهارت دلسرد کرده است.

## بخش دوم تشریح فرایند هشت مرحله‌ای

### ایجاد احساس ضرورت و فوریت

یعنی بررسی بازار و واقعیت‌های رقابتی موجود در آن؛ تشخیص و بحث دربارهٔ بحران‌ها؛ بحران‌های بالقوه و فرصت‌های عمده. ایجاد احساس ضرورت و فوریت برای جلب و جذب همکاری مورد نیاز بسیار حیاتی و ضروری است. معمولاً زمانی که سطوح راحت‌طلبی بالاست، تحولات راه به جایی نمی‌برند. حتی زمانی که افراد فعالیت‌های ایجاد تحول را با اقدامات کاهندهٔ راحت‌طلبی آغاز می‌کنند، گاهی خود را متقاعد می‌سازند که این کار شاق را می‌توانند با فعالیت بیشتر بدون نیاز به حذف راحت‌طلبی هم انجام دهند. افراد قابل و توانمند بسیاری وجود داشته‌اند که گرفتار این دام شده‌اند. افراد بیرون از سازمان می‌توانند در این مورد مفید باشند. بایستی از مشتریان مطلع، عرضه‌کنندگان و سهامداران سؤال شود که چه ایده‌ای دارند، آیا سطح فوریت و ضرورت به حد کافی بالاست؟ آیا راحت‌طلبی به میزان کافی پایین است؟

### ایجاد ائتلاف راهنما

یعنی گرد هم آوردن گروهی که برای رهبری تحول از اقتدار کافی برخوردار باشند و هدایت گروه به نحوی که همانند یک تیم واحد متحدالشکل کار کنند. این یک باور خطرناک است که تحول و موفقیت در آن را فقط به یک نفر نسبت دهیم، چرا که یک تحول بزرگ دشوارتر از آن است که یک نفر به سادگی بتواند آن را هدایت کند؛ وجود تیمی مقتدر برای تداوم فرایند تحول ضرورت دارد. هیچ فردی تاکنون نتوانسته است آرمانی مناسب خلق کند؛ آنرا به افراد دیگر انتقال دهد؛ موانع را از بین ببرد و پیروزی‌های کوتاه‌مدت به دست آورد و آن را به عنوان فرهنگ سازمانی نهادینه کند. ائتلاف‌های ضعیف حتی از این هم بدتر هستند. همیشه یک ائتلاف راهنمای مقتدر مورد نیاز است. ائتلافی با ساختار صحیح، سطوح مناسب اعتماد و اهداف مشترک. پس چرا مدیران اغلب برای ایجاد تحولات از تیم‌ها استفاده نمی‌کنند؟ اغلب مدیران فعلی در زمانی رشد کرده‌اند که کار تیمی ضروری نبوده است. روش‌های سلسله‌مراتبی مرسوم بوده و یک رییس متکی به گزارش‌هایی بود که بایستی مستقیماً به او داده می‌شد و با وجود آگاهی از عملکردهای ضعیف، چسبیدن به روش‌های کهنه را علی‌رغم ناکارآمدی ترجیح می‌دادند.

برای ایجاد یک ائتلاف راهنمای اثربخش بایستی چهار ویژگی کلیدی را در نظر گرفت:

۱. قدرت موقعیت: آیا به اندازه کافی افراد کلیدی در این ائتلاف شرکت دارند تا دیگر افراد نتوانند سدی در برابر تحول ایجاد کنند؟
۲. تخصص: آیا نگرش‌های گوناگون که با وظیفه مورد نظر مرتبط است، وجود دارد تا تصمیمات صحیح و هوشمندانه گرفته شود؟
۳. اعتبار: آیا گروه ائتلاف از شهرتی خوب در شرکت برخوردار است تا نظرات آنان را دیگر کارکنان شرکت جدی تلقی کنند؟
۴. رهبری: آیا گروه از رهبرانی برخوردار است که بتوانند فرایند تحول را به خوبی هدایت کنند؟

ترکیب اعتماد و یک هدف مشترک بین افراد دارای ویژگی‌های صحیح و مناسب می‌تواند به ایجاد یک تیم قوی منجر شود. ائتلاف راهنمای حاصل، از ظرفیت لازم برای وقوع تحول برخوردار خواهد بود. این ائتلاف دارای ظرفیت لازم برای انجام کار سخت به منظور ایجاد چشم‌انداز مورد نیاز، انتقال آن به دیگران و توانمندسازی افراد برای انجام اقدامات فراگیر خواهد بود. و نیز از اعتبار لازم جهت ایجاد موفقیت‌های کوتاه‌مدت و راهبري و مدیریت طرح تحول برخوردار خواهد بود و می‌تواند دیدگاه‌های جدید را عمیقاً در داخل فرهنگ سازمانی نفوذ داده و نهادینه کند.

برای تحقق این امر لازم است افراد مناسب با ویژگی‌های زیر در نظر گرفته شوند:

با موقعیت قوی، تخصص بالا و اعتبار قابل قبول، مهارت‌های مدیریتی به ویژه رهبری.

ایجاد اعتماد با برنامه‌های به دقت طراحی شده برون‌سازمانی، با مذاکره و فعالیت‌های مشترک.

ایجاد هدف مشترک مناسب برای رییس، خوشایند برای کارکنان. معمولاً چنین فعالیت‌هایی در محیط‌هایی که حرکت‌شان کند بود و در ارتباط با اقتصاد جهانی نیستند، کارساز نیست. امروزه و در آینده نزدیک خواهیم دید که تلاش‌های مضاعفی برای تحول در سازمان‌ها به وجود خواهد آمد. اما تحول بدون ائتلاف راهنمای مقتدر از حرکت باز می‌ماند و سکون و بی‌تحركی رشد می‌کند.

### **توسعه چشم‌انداز و استراتژی**

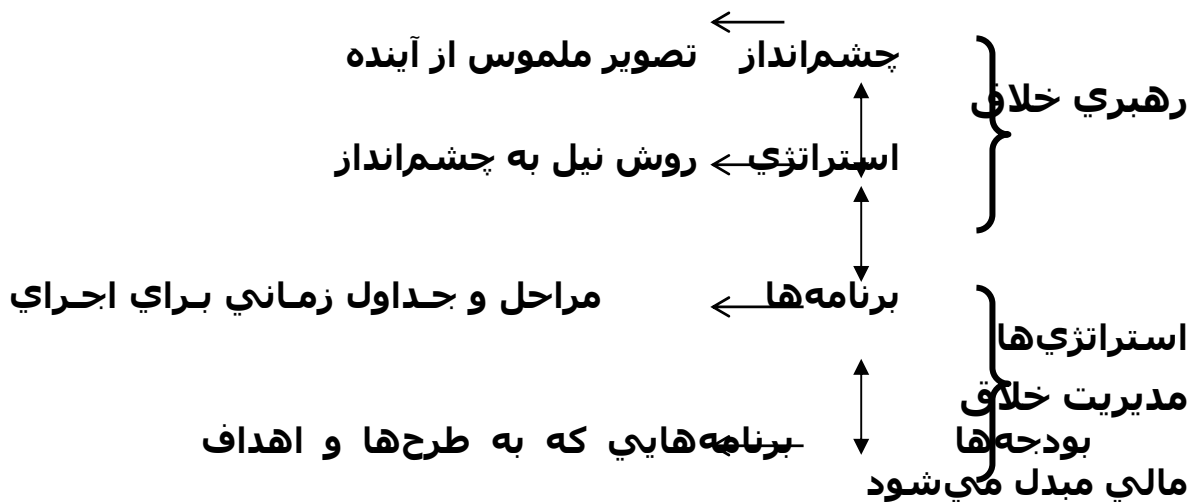
یعنی به وجود آوردن چشم‌اندازی که تلاش‌های تغییر را هدایت کند، و استراتژی‌هایی را برای دستیابی به چشم‌انداز توسعه دهد. چشم‌انداز اشاره به تصویری روشن از آینده دارد که به افراد نشان می‌دهد چرا برای خلق آن باید تلاش کنند. در فرایند تحول یک چشم‌انداز خوب سه هدف مهم را داراست:

- با روشن کردن مسیر تحول می‌تواند صدها یا هزاران تصمیم مفصل را ساده‌تر بیان کند.

- به افراد انگیزه اقدام و کار می‌دهد.
- می‌تواند اقدامات افراد مختلف را به شیوه‌ای کاملاً سریع و کارآمد هماهنگ کند.



### رابطه چشم‌انداز، استراتژی، برنامه‌ها و بودجه‌ها



چشم‌انداز اثربخش حداقل بایستی دارای شش ویژگی اصلی به شرح زیر باشد:

۱. تصویری از آینده ارائه دهد.
۲. منافع بلند مدت کارکنان، مشتریان، سهامداران و دیگر افراد را نمایش دهد.
۳. اهداف واقعی و عملی را دربرگیرد.
۴. به اندازه کافی روشن باشد تا رهنمود لازم را برای تصمیم‌گیری ارائه دهد.
۵. به اندازه کافی کلی بوده و به افراد اجازه دهد تا در شرایط متغیر عکس‌العمل‌های مختلف داشته باشند.
۶. انتقال آن به افراد ساده باشد. مثلاً حداکثر ظرف ۵ دقیقه بتوان آن را کاملاً توضیح داد.

میزان مطلوبیت يك چشم‌انداز تحول را می‌توان با پرسیدن سؤالات زیر مشخص کرد:

- اگر چشم‌انداز اجرا شود چه تأثیری بر مشتریان خواهد داشت؟ آیا رضایت افراد ادامه خواهد یافت؟ آیا افراد ناراضی فعلی راضی خواهند شد؟ آیا مشتریان جدیدی جذب خواهد کرد؟ آیا در آینده رقابتی‌تر خواهیم شد؟
- این چشم‌انداز چه تأثیری بر سهامداران خواهد داشت؟ آیا رضایت آنها تأمین خواهد شد؟ آیا اجرای تحول موجبات برگشت مالی بهتری خواهد شد؟
- تأثیر این چشم‌انداز بر کارکنان چیست؟ آیا رضایت آنها تدوام پیدا خواهد کرد؟ آیا اگر در اجرای این تحول موفق شویم می‌توانیم نسبت به رقبا فرصت‌های شغلی بهتری در بازار کار پیشنهاد کنیم؟

## خلق چشم‌انداز

طرح اولیه چشم‌انداز اغلب از طرف يك نفر ارائه مي‌شود. چنین فردي تجارب خود را ارائه مي‌کند و به مجموعه‌اي از افکار اهمیت مي‌دهد که براي او هم معني دارد و هم هيچان انگيز باشد. خلق چشم‌انداز تقريباً همیشه فرايندي به هم ريخته، مشکل و گاهي آميخته با احساسات است.

خلق چشم‌انداز راحت نيست. حداقل پنج شکل به شرح زير براي خلق چشم‌انداز وجود دارد:

۱. افرادی با استعداد را آنچنان تربيت کرده‌ايم که مدير باشند نه رهبر.
۲. يك چشم‌انداز خوب از سادگي لطيفي برخوردار است. ترکيب اين اطلاعات به منظور خلق آن بسيار پيچيده است. گاهي به کتاب‌ها، و گزارش‌هاي مالي و آماری حجيم و مفصلي نياز است تا بتوان يك چشم‌انداز يك صفحه‌اي خلق کرد.
۳. همه چشم‌اندازهاي اثربخش بر مبناي ارزش‌هاي محسوس و نيز تفکر تحليل منطقي استوار است و اين ارزش‌ها عميقاً بايد در ميان اعضاي ائتلاف راهنما طنين‌انداز باشد.
۴. اگر کار گروهی در ائتلاف راهنما وجود نداشته باشد، کوتاه‌نظري خلق چشم‌انداز را به گفتگوهاي بي‌نتيجه مبدل خواهد ساخت.
۵. اگر درجه فوريت به حد کافي بالا نباشد، هرگز زمان کافي براي تکميل اين فرايند نخواهيد يافت؛ برنامه‌ريزي جلسات دشوار به نظر مي‌رسد؛ کار در اين جلسات به کندي پيش مي‌رود. تحت چنین شرايطي چشم‌انداز حاصل معمولاً بهبودي اندک در وضعيت موجود يا يك بيانيه جسورانه است که اغلب افراد در ائتلاف راهنما واقعاً به آن اعتقاد ندارند و اين حقيقت که اين چشم‌انداز کاملاً صحيح و به ميزان کافي بلندپروازانه نيست، يا از حمايت محدودی برخوردار است، سرانجام سبب مي‌شود که کوشش تحول از بنياد تضعيف شود.

به دليل اين که چشم‌انداز معمولاً با نگراني و اضطراب همراه است، اغلب افراد تمايل دارند اين فرايند را پيش از موقع و زود هنگام به پايان رسانند. ديرزمانی پيش از آن که اعضاي ائتلاف راهنما فرصت کافي براي انديشيدن، حس کردن، بحث کردن و منعکس کردن آن داشته باشند، چشم‌انداز در لوح‌هايي بر ديوار نقش مي‌بندد. همیشه زمانی که اين اتفاق مي‌افتد، فرايند تحول به‌سختي آسیب مي‌بيند.

### انتقال چشم‌انداز تحول به افراد

یعنی استفاده از هر وسیله ممکن برای انتقال مداوم چشم‌انداز و استراتژی‌های جدید به دیگران و وجود ائتلاف راهنما که نقش يك الگو را برای رفتار مورد انتظار از کارکنان داشته باشد. يك چشم‌انداز عالی حتی اگر به تعداد اندکی از افراد منتقل شود، اهداف مهمی را تأمین می‌کند. اما قدرت واقعی يك چشم‌انداز فقط زمانی آشکار می‌شود که بیشتر افراد درگیر در فعالیت تحول، درک مشترکی از اهداف و جهت آن داشته باشند. این حس مشترك در مورد يك آینده مطلوب قادر است فعالیت‌هایی را که تحول خلق می‌کند، با هم هماهنگ سازد و به افراد برای انجام دادن آنها انگیزه دهد. ناتوانی در سه مرحله یاد شده قبلی فرایند تحول، اغلب وقوع چنین مشکلاتی است. هنگامی که احساس فوریت و ضرورت در افراد پایین است، به اطلاعاتی که راجع به چشم‌انداز جدید داده می‌شود، به‌دقت گوش فرامی‌دهند. اگر اعضای ائتلاف تحول به‌درستی انتخاب نشده باشند، قادر به خلق چشم‌انداز و انتقال آن به طور مناسب نخواهند بود. اگر خود چشم‌انداز مبهم یا يك ایده بد باشد، ارائه آن همانند فروش يك کالای نامرغوب، بسیار دشوار خواهد بود. حتی زمانی که سه مرحله اول به‌خوبی انجام گیرند، به دلیل پیچیدگی ماهیت انتقال چشم‌انداز به افراد، اغلب باز هم مشکلاتی بروز می‌کند. تفهیم و قبولاندن يك چشم‌انداز خاص به صد نفر، هزار نفر یا ده هزار نفر معمولاً يك وظیفه پرچالش است.

انتقال چشم‌انداز تحول به افراد به عنوان یکی از مراحل مهم فرایند تحول، زمانی برای سازمان مفید خواهد بود و زمینه را برای دیگر مراحل آماده خواهد نمود که چشم‌انداز به صورتی اثربخش و کارا منتقل گردد.

برای انتقال اثربخش چشم‌انداز هفت عضو مهم را باید در نظر گرفت:

- **سادگی:** همه اصطلاحات تخصصی و زبان حرفه‌ای باید کنار گذاشته شوند.

- **استعاره، قیاس، مثال:** يك تصویر کلامی (یعنی استفاده از استعاره، قیاس و مثال) هزار برابر نوشته‌های کتبی ارزش دارد.

- **تربیون‌های متعدد:** جلسات بزرگ و کوچک، یادداشت‌های غیر رسمی و خبرنامه‌های شرکت، تعاملات رسمی و غیر رسمی، همه در اشاعه چشم‌انداز مؤثرند.

- **تکرار:** ایده‌ها فقط زمانی در اذهان افراد عمیقاً نفوذ می‌کنند، که بارها و بارها تکرار و شنیده شوند.

- **رهبری با ارائه الگو:** رفتار افراد مهم سازمان که با چشم‌انداز در تناقض است، تأثیر سایر اشکال ارتباطی را از بین می‌برد (یعنی افراد مهم سازمان باید خودشان را الگو قرار دهند).

- **توضیح تناقضات ظاهري:** تناقضاتي که در مورد آنها توضیحي داده نمی‌شود، اعتبار همه ارتباطات را از پایه تضعیف می‌کنند.
- **ارتباط دوسويه:** ارتباط دوسويه همیشه از ارتباط يك‌سويه مؤثرتر و قوي‌تر است.

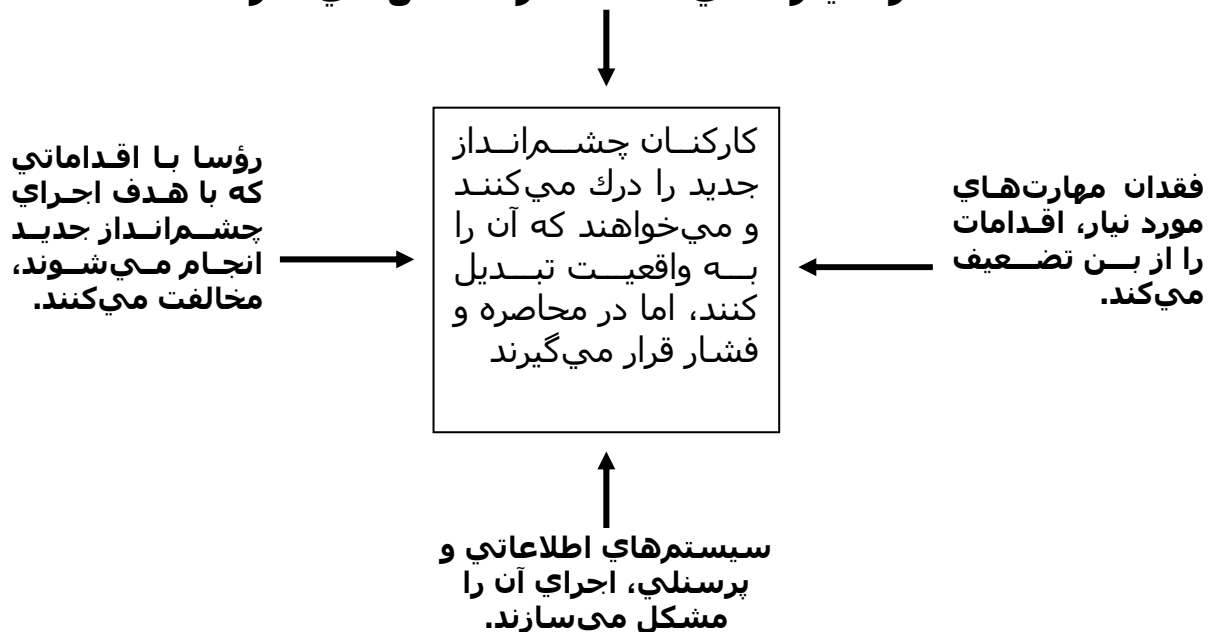
### توانمندسازي کارکنان براي انجام اقداماتي فراگیر

یعني رهايي از موانع، تغییر سیستمها یا ساختارهايي که چشم‌انداز را از ریشه تضعیف می‌کنند، تشویق ریسک‌پذيري و استقبال از اندیشه‌ها، فعالیت‌ها و عملیات غیر سنتي. در دنيای امروز که به سرعت در حال تحول است، کمک به تعداد بیشتری از افراد براي قوي‌تر شدن دارای اهمیت است.

در بخش رهايي از موانع باید دید چه موانع مهمي در مقابل قرار دارند و بایستی از میان برداشته شوند. این موانع عبارتند از: ساختارها، مهارت‌ها، سیستمها و سرپرستان

### «موانع توانمندسازي»

#### ساختارهاي رسمي، اقدامات را مشکل می‌سازند



ساختار در مراحل اولیه همیشه يك مانع بزرگ در مقابل تحولات نیست، اما موارد بسیاری مشاهده می‌شود که سلسله مراتب سازمانی و ساختار آن، با ناتوان کردن افراد، چشم‌انداز را تضعیف کرده است.

به نمودار زیر که چشم‌انداز را در رابطه با موانع ساختاری نشان می‌دهد، توجه فرمایید:

ساختار	چشم‌انداز
اما سازمان، منابع و مسئولیت را بر حسب محصولات و خدمات تقسیم می‌کند.	• بر مشتری تمرکز کنید
اما لایه‌هایی از مدیران میانی وجود دارند که کارکنان را مورد انتقاد قرار می‌دهند	• به کارکنان سطوح پایین‌تر مسئولیت بیشتری بدهید
اما گروه‌های وسیع کارکنان در دفترهای مرکزی شرکت هزینه‌ها هستند و همواره رویه‌ها و برنامه‌های هزینه‌بر ارائه می‌دهند.	• برای تبدیل شدن به تولیدکنندگانی با هزینه پایین بهره‌وری را افزایش دهید
اما جزایر مستقل از افراد با هم ارتباط برقرار نمی‌کنند و به سرعت همه چیز را کند می‌کنند.	• به همه چیز سرعت بخشید

چشم‌اندازهایی که بر مشتری متمرکز هستند، اغلب با شکست مواجه می‌شوند، مگر این که ساختارهای سازمانی که بر مشتری متمرکز نیستند، اصلاح شوند.

تا قبل از برطرف کردن به موقع موانع ساختاری، احتمال آن می‌رود که کارکنان به قدری دلسرد شوند که از کل کوشش تحول ناامید گردند. اگر چنین اتفاقی بیفتد، حتی اگر سازماندهی نهایتاً به طور صحیح نیز انجام شود، توان لازم برای استفاده از ساختار جدید به منظور محقق ساختن چشم‌انداز از دست رفته است.

چرا چنین اتفاقی می‌افتد؟ گاهی به این علت است که به ساختاری خاص خو گرفته‌ایم، چون ده‌ها سال مورد استفاده قرار گرفته است و ما را نسبت به دیگر انتخاب‌ها بی‌توجه ساخته است. بعضی اوقات افراد به حدی در ساختاری خاص از نظر وفاداری شخصی و تخصص وظیفه‌ای سرمایه‌گذاری کرده‌اند که از نتایج ساختار جدید در هراسند.

در پاره‌ای موارد نیز مدیران ارشد می‌دانند که طراحی جدید مورد نیاز است، اما نمی‌خواهند با مدیریت میانی یا همکاران بجنگند و اغلب پایه و بنیاد لازم برای تحول به حد کافی استحکام نیافته است.

مدیریت میانی هنگامی که احساس فوریت نمی‌کند، در مقابل تحول ساختاری مقاومت می‌نماید. تیم وفاداری در رأس هرم سازمانی نمی‌بیند و چشم‌انداز ملموس برای تحول وجود ندارد و یا احساس می‌کند که دیگران به آن چشم‌انداز اعتقاد ندارند.

بهترین راه‌حل در چنین مواقعی، انجام گفتگوی صادقانه است. باید به فرد مقابل گفته شود که صنعت و چشم‌انداز و شرکت ما نیازمند کمک شما در این چارچوب زمانی است. ما چه کاری می‌توانیم برای کمک به شما انجام دهیم و شما برای همکاری چه می‌توانید بکنید؟

اگر فرد خواهان همکاری بود، ولی محدودیت‌هایی وجود داشت، انجام این گفتگو راه‌حلی برای آن پیدا خواهد کرد.

### خلق پیروزی‌های کوتاه‌مدت

یعنی برنامه‌ریزی برای بهبودهای قابل رؤیت در عملکرد یا پیروزی‌ها؛ ایجاد پیروزی‌های کوتاه‌مدت؛ قدردانی و اعطای پاداش به افرادی که پیشرفت‌ها را ممکن ساخته‌اند. تحولات عمده زمان‌بر هستند و در بعضی موارد دقت زیادی می‌طلبند. معتقدان وفادار به تحول اغلب بدون توجه به آنچه ممکن است اتفاق بیفتد، به مسیر ادامه می‌دهند. بیشتر ما توقع داریم که شواهد متقاعدکننده‌ای، دال بر اینکه کوشش‌ها نتیجه می‌دهند، ببینیم.

افرادی که به تحول اعتقاد ندارند، حتی به دنبال معیار قوی‌تر و دلایل محکم‌تری هستند. آنان می‌خواهند شواهدی روشن دال بر اینکه تحولات به‌خوبی عمل می‌کنند، ببینند و مطمئن شوند که فرایند تحول در کوتاه‌مدت سبب تحلیل و کاهش منابع زیادی از سازمان نخواهد شد و در نتیجه سازمان را در معرض خطر قرار نخواهد داد.

ادارهٔ يك تلاش برای دگرگونی، بدون توجه عمده به پیروزی‌های کوتاه‌مدت، فوق‌العاده مخاطره‌آمیز است.

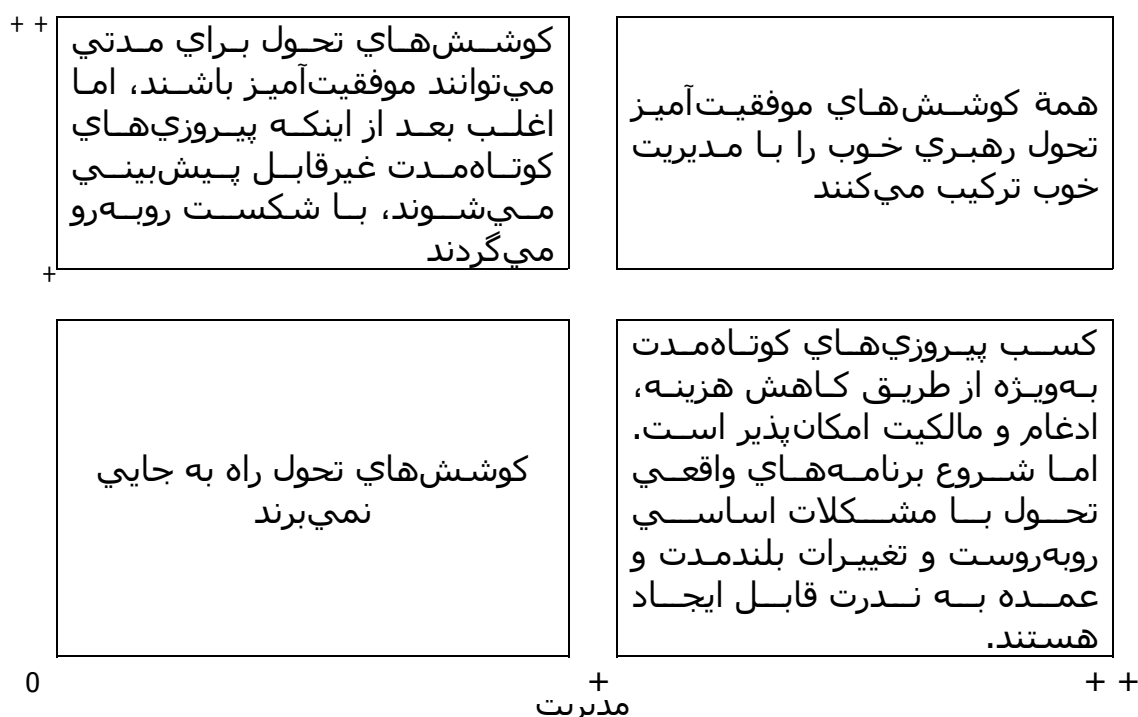
يك پیروزی کوتاه‌مدت حداقل دارای سه ویژگی زیر است:

- **قابل رؤیت است:** تعداد زیادی از افراد می‌توانند ببینند که آیا نتیجه واقعی است یا تنها يك خیال خام است.
- **مبهم نیست:** بحث اندکی در مورد آن لازم است.
- **آشکارا با تلاش‌های تحول ارتباط دارد:** وقتی يك فعالیت مهندسی مجدد، نخستین کاهش هزینه را در دوازده ماه نوید می‌دهد و مطابق پیش‌بینی چنین اتفاقی می‌افتد، این يك پیروزی است. زمانی که در يك تحول فعالیت ساختاردهی مجدد اولین مرحله توسعهٔ محصول

جدید را از ده ماه به سه ماه کاهش می‌دهد، این یک موفقیت است. هنگامی که اولین مرحله مالکیت تا آن حدی به خوبی انجام می‌شود که رسانه‌ها درباره آن داد سخن می‌دهند، این یک پیروزی است. بهبود عملکردهایی که در کوتاه‌مدت تحصیل می‌شوند، به شش طریق به تحولات کمک می‌کند.

- **شواهدی دال بر ارزشمندی فداکاری‌ها ارائه می‌دهند:** پیروزیها به میزان زیادی هزینه‌های کوتاه‌مدت را توجیه می‌کنند.
- **برای عاملان تحول آسایش پس از رنج را به عنوان یک پاداش به ارمغان می‌آورند:** بعد از انجام دادن انبوهی از کارهای دشوار، پیروزی‌های کوتاه‌مدت به عنوان بازخورد مثبت، اخلاقیات و انگیزش را بهبودی می‌بخشند.
- **به ارائه چشم‌انداز و استراتژی‌های روشن کمک می‌کنند:** پیروزی‌های کوتاه‌مدت به ائتلاف راهنما در مورد اعتبار افکارشان اطلاعات عینی ارائه می‌دهند.
- **بدبینی و مقاومت محافظه‌کارانه را کاهش می‌دهند:** شواهدی که به روشنی حاکی از بهبود عملکرد هستند، مقاومت افراد را در مقابل تحول مورد نیاز مشکل می‌سازند.
- **رؤسا را در صحنه نگاه می‌دارند:** برای افرادی که در سلسله مراتب اداری از موقعیت بالاتری برخوردارند، شواهدی دال بر اینکه تحول در مسیر خود قرار دارد ارائه می‌دهند.
- **به وجود آورنده قوه محرکه در افراد هستند:** افراد بی‌اعتنا را به حامیان و حامیان بی‌میل را به یاورانی فعال تبدیل می‌کنند.

### ارتباط رهبري، مدیریت، پیروزیهای کوتاهمدت و تحول موفقیت‌آمیز



### جمع‌بندی پیروزیها و ایجاد تحول بیشتر

یعنی استفاده از اعتبار بیشتر برای تغییر همه سیستم‌ها، ساختارها و خط مشی‌هایی که با هم و یا با چشمانداز تحول تناسب ندارند؛ به کارگیری، ارتقا و توسعه افرادی که می‌توانند چشمانداز تغییر را اجرا کنند؛ تقویت دوباره فرایند، طرح‌ها، اهداف و عواملان تغییر جدید.

تحولات عمده به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ مستلزم صرف زمان زیادی است. نیروهای بازدارنده زیادی می‌توانند فرایند را پیش از رسیدن به خط پایان، متوقف سازند و از حرکت بازدارند؛ تعویض عواملان کلیدی تحول، خستگی مفرط رهبران یا بدشانسی. تحت چنین شرایطی، پیروزی‌های کوتاهمدت برای حفظ و باقی نگاهداشتن قوه محرکه ضرورت دارد، اما اگر تجلیل از این پیروزی‌ها احساس فوریت را از بین ببرد، مهلك و ویرانگر خواهد بود. نیروهای مخرب هنگامی که سطوح راحت‌طلبی بالاست با سرعت و قدرت بسیار زیادی به درون می‌خزند. هر وقت شما پیش از پایان کار آن را کنار بگذارید، قوه محرکه حیاتی ممکن است از میان برود و سیر قهقرايي آغاز شود. پیشرفت به دو علت به سرعت کند می‌شود. اول مربوط به فرهنگ سازمانی و دیگری مستقیماً مربوط به وابستگی شدیدی است که توسط محیط در حال تغییر و ارتباطات متقابل به وجود می‌آید، و تغییر هر چیز را بدون تغییر چیز دیگر مشکل می‌سازد. فرایند ایجاد تحول به کمک افراد زیادی نیازمند است. در آغاز تصویر روشنی از همه تغییرات مورد نیاز ندارید. مرحله آماده‌سازی زمان و نیروی فراوانی را



صرف خود می‌کند، عملیات در قالب مجموعه‌ای از طرح‌ها به وقوع می‌پیوندند. به محض آنکه بزرگی این کار برایتان روشن می‌شود، وسوسه خواهید شد که آن را رها کنید. اگر به راهتان ادامه دهید، کل زمان مورد نیاز طولانی خواهد بود.

اولین بهبود عمده عملکرد احتمالاً زمانی بروز می‌کند که نیمی از راه را پیموده‌اید. هر چند برخی از افراد پس از آن می‌خواهند کار را رها کنند، اما در تحولات موفقیت‌آمیز ائتلاف راهنما با استفاده از پیروزی‌های کوتاه‌مدت، فرایند را سریع‌تر به پیش می‌رانند و حتی طرح‌های بیشتر و بزرگ‌تری را آغاز می‌کند. ساختاردهی مجدد که به دلیل مقاومت از آن اجتناب شده بود، سرانجام شروع می‌شود. کار مجدد بر روی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک آغاز می‌گردد. اما برای تجدید ساختار، مهندسی مجدد و تغییر برنامه‌ریزی استراتژیک، در می‌یابید که باید برنامه‌های آموزش را تغییر دهید، سیستم‌های اطلاعات را اصلاح کنید، بر تعداد کارکنان بیفزایید یا از آن بکاهید و سیستم‌های ارزیابی عملکرد جدیدی معرفی کنید. زمان زیادی نمی‌گذرد که ده‌ها جزء در یک سیستم مرتبط به هم برای اقدام نشانه گرفته می‌شوند.

از آنجا که ایجاد تغییر در سیستم‌هایی با وابستگی داخلی زیاد اغلب به معنی تغییر در همه چیز است، تحول در کسب‌وکار می‌تواند فعالیت‌های بزرگ باشد که در طی سال‌ها و نه ماه‌ها انجام می‌شود. بالاخره مرحله جمع‌بندی پیروزی‌ها و ایجاد تحول بیشتر فرایندی درازمدت است که صدها یا هزاران نفر به هدایت یا اداره ده‌ها طرح تحول مبادرت می‌ورزند. ویژگی‌های این مرحله را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- **تحول بیشتر نه کم‌تر:** ائتلاف راهنما با استفاده از پیروزی‌های کوتاه‌مدت، طرح‌های تحول بزرگ‌تر و بیشتری راه اندازی می‌کند.
- **کمک بیشتر:** افراد بیشتری را برای آنها می‌پذیرند، ترویج می‌کنند و کمک به همه تحولات گسترش می‌یابد.
- **رهبری از جانب مدیریت ارشد:** افراد ارشد برای حفظ اهداف مشترک، به کل کوشش تحول و بالا نگاه داشتن سطح فوریت و ضرورت تمرکز می‌کنند.
- **مدیریت پروژه و رهبری از جانب رده پایین سازمان:** رده‌های پایین‌تر سلسله مراتب سازمانی هم رهبری و هم مدیریت آن پروژه‌ها را بر عهده می‌گیرند.
- **کاهش وابستگی داخلی غیر ضروری:** برای آسان‌تر ساختن تحول، هم در بلندمدت و هم در کوتاه‌مدت، مدیران وابستگی‌های داخلی غیرضروری را مشخص می‌کنند و آنها را از میان برمی‌دارند.

به دلیل ماهیت فرایندهای مدیریتی، اغلب مدیران در چارچوب‌های زمانی کوتاه‌مدت‌تر می‌اندیشند. برای آنان دوره زمانی کوتاه‌مدت یک هفته، میان‌مدت چند ماه، و بلندمدت یکسال است. با این افق زمانی اعلام پیروزی و متوقف ساختن تحول بعد از بیست و چهار یا سی و شش ماه منطقی به نظر می‌آید. برای افرادی که برای چند دهه تفکر مدیریتی در ذهن‌شان نفوذ کرده، سه سال به نظر زمانی بسیار طولانی می‌آید. تأکید مجدد: بدون رهبری کافی، تحول متوقف می‌گردد و برتری یافتن در یک دنیای به‌سرعت در حال تغییر با مشکلات بسیاری مواجه می‌شود.

### نهادینه ساختن دیدگاه‌های جدید در فرهنگ

یعنی استقرار عملکرد بهتر از طریق رفتار مشتری‌مدار و بهره‌ورمدار یا رهبری بهتر، و مدیریت اثربخش‌تر، برقرار کردن ارتباط بین رفتارهای تازه و موفقیت سازمانی، ایجاد ابزارهایی برای تضمین و توسعه رهبری. فرهنگ به هنجارهای رفتار و ارزش‌های مشترک در بین گروهی از افراد اشاره دارد. هنجارهای رفتار شیوه‌های عمل رایج و نافذی هستند که در بین یک گروه یافت می‌شوند و تداوم می‌یابند. بدین علت که اعضای گروه تمایل دارند تا بدان شیوه رفتار کنند و آن را به تازه‌واردان آموزش می‌دهند و به کسانی که خود را با آنها سازگار کرده‌اند، پاداش پرداخت می‌کنند و افرادی را که چنین نکرده‌اند، جریمه می‌کنند. ارزش‌های مشترک وظایف و اهداف مهمی هستند که بین بیشتر افراد یک گروه که رفتار گروهی را شکل می‌دهند، مشترکند و اغلب در طول زمان باقی می‌مانند، حتی اگر اعضا تغییر یابند.

در یک شرکت بزرگ فرد درمی‌یابد که برخی از این نیروهای اجتماعی (موسوم به فرهنگ سازمانی) بر همه تأثیرگذار هستند و بقیه به واحدهای فرعی اختصاص دارند (به عنوان فرهنگ بازاربایی). صرف نظر از سطح یا موقعیت، فرهنگ دارای اهمیت است، چرا که می‌تواند تأثیر زیادی بر رفتار انسان بگذارد، ضمن آنکه تغییر آن ممکن است مشکل باشد.

زمانی که در یک کوشش تحول فعالیت‌های جدید با فرهنگ‌های موجود سازگار نباشند، اغلب در معرض بازگشت به عقب یا سیر قهقرايي قرار می‌گیرند. هنگامی که دیدگاه‌های نوین کاملاً در هنجارها و ارزش‌های گروه نهادینه نشده باشند، رشته تحولات در یک گروه، بخش، یا کل شرکت ممکن است به راحتی پنبه شود. فرهنگ به سه دلیل قدرتمند است:

۱. افراد بر اساس آن انتخاب می‌شوند و فرهنگ به‌خوبی به آنان تلقین می‌شود.

۲. به دلیل اینکه فرهنگ خود را در اعمال صدها یا هزاران نفر نشان می‌دهد.

۳. به دلیل اینکه همه این اتفاقات ناآگاهانه به وقوع می‌پیوندند و بدین ترتیب چالش با آنها یا حتی بحث در مورد آنها بسیار سخت است. در بسیاری از کوشش‌های تحول، محور اصلی فرهنگ پیشین با چشم‌انداز جدید در تضاد نیست، هر چند با بعضی از هنجارهای خاص آن در تناقض خواهند بود. در چنین مواردی، پیوند زدن فعالیت‌های جدید بر ریشه‌های قدیمی ضمن برداشتن اجزای ناهماهنگ، چالشی اساسی است.

نهادینه ساختن مجموعه‌ای از فعالیت‌ها در فرهنگی که حتی با ارزش‌های محوری آن هماهنگ هستند، نیز یک چالش پیچیده است. زمانی که این هماهنگی وجود ندارد، این چالش به مراتب بزرگ‌تر خواهد بود. یکی از نظریه‌های مربوط به تحول که در طی پانزده سال گذشته رواج زیادی داشته می‌گوید: بزرگ‌ترین مانع در مقابل تحول یک گروه فرهنگ است. بدین ترتیب نخستین گام در یک تحول بزرگ، تغییر هنجارها و ارزش‌هاست.

پس از تغییر فرهنگ بقیه کوشش‌های تحول برای عملی شدن ساده‌اند.

فرهنگ چیزی نیست که به سادگی بتوان در آن دستکاری کرد. کوشش برای به چنگ آوردن و تغییر شکل دادن آن هرگز مؤثر نخواهد بود، چرا که نمی‌توان آن را به چنگ آورد.

فرهنگ فقط زمانی تغییر می‌یابد که شما به طور موفقیت‌آمیزی اقدامات افراد را تغییر دهید. رفتارهای جدید پس از مدتی منافع را برای افراد در بر داشته باشند و افراد ارتباط بین اقدامات جدید و بهبود عملکرد را دریابند. بدین ترتیب اغلب تحولات فرهنگی در این مرحله به وقوع می‌پیوندند. این بدان معنی نیست که حساسیت به مسائل فرهنگی در مراحل اولیه یک تحول ضروری نیست. فرهنگ موجود را هر چه بهتر درک کنید، ساده‌تر می‌توانید سطح احساس فوریت و ضرورت را بالا ببرید.

- به طور خلاصه مشخصات اصلی تثبیت فرهنگی به شرح زیر است:
- **در پایان به وقوع می‌پیوندند نه در آغاز:** اغلب تحولات در هنجارها و ارزش‌های مشترک در آخر فرایند تحول به وقوع می‌پیوندند.
- **به نتایج متکی است:** دیدگاه‌های جدید معمولاً تنها زمانی در فرهنگ تثبیت می‌شود که نتیجه‌بخشی آنها روشن بوده و ثابت شود که بهتر از روش‌های گذشته عمل می‌کنند.
- **مستلزم صحبت‌ها طولانی است:** افراد بدون دستورالعمل‌ها و حمایت‌های شفاهی، اغلب برای پذیرش اعتبار فعالیت‌های جدید بی‌میل هستند.

- **ممکن است مستلزم تغییر نیروی انسانی باشد:** گاهی تنها راه تحول يك فرهنگ، تغییر افراد کلیدی است.
- **تصمیم‌گیری در مورد انتخاب را حتمی می‌سازد:** اگر فرایندهای ارتقا به‌خوبی تغییر نیابند، که با فعالیت‌های جدید سازگار باشند، فرهنگ قدیمی دوباره ظهور خواهد کرد.

### بخش سوم

## اشاراتی بر وقایع قرن بیست و یکم

سیر تغییر و تحول در شروع هزاره سوم با شتاب بیشتری به حرکت در خواهد آمد و آهنگ آن کند نخواهد شد. رقابت‌ها در صنایع فزونی یافته و بنگاه‌ها در سرتاسر کره خاکی با تهدیدهای جدی و فرصت‌های طلایی روبه‌رو خواهند شد. و این به دلیل جهانی شدن اقتصاد پیشرفت تکنولوژی و روابط دگرگون شده اجتماعی است.

سازمان‌های قرن بیستمی با این شرایط خود را تطبیق نداده و ساختار، سیستم، فعالیت و فرهنگ آنها اغلب بازدارنده یا مانع تحول بوده‌اند.

سازمانی که مایل است در قرن بیست و یکم موفق و برنده باشد باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟ این ویژگی‌ها به اختصار عبارتند از:

- **احساس دیرپای ضرورت و فوریت:** سطوح راحت‌طلبی بایستی آنقدر پایین باشد تا تحولات عمده قرین موفقیت گردد. احساس فوریت و ضرورت در حد بالا به تکمیل همه مراحل فرایند تحول کمک می‌کند. درجه بالای فوریت و ضرورت به معنی وحشت و اضطراب یا ترس نیست، بلکه به معنی شرایطی است که در آن احساس راحت‌طلبی وجود ندارد و افراد همیشه به دنبال استفاده از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدها هستند.

- **کار تیمی در رأس سازمان:** در محیطی که دائماً در حال تحول است، افراد حتی اگر بسیار هم با استعداد باشند، زمان یا تخصص کافی برای جذب مشتری و تکنولوژی اطلاعات یا رویارویی با رقبایی که پیوسته در حال تغییرند، ندارند. آنان زمان کافی برای انتقال تصمیم‌های مهم به صدها یا هزاران نفر ندارند و به‌ندرت دارای ویژگی‌ها یا مهارت‌های کاریزماتیک هستند که بتوانند يك تنه شرایط لازم را برای ایجاد تحول در افراد زیادی به وجود آورند. جایگزینی يك مدیر دیگر به معنی برداشتن او و گذاشتن فرد دیگری نیست. جایگزینی فرایندی خواهد بود که حداقل حول يك تیم عمل می‌کند. مدیر جدید در صورت وجود اعضای اصلی يك تیم آگاه، در موقعیت مستحکم‌تری قرار می‌گیرد و می‌تواند ائتلاف مورد نیاز را برای رویارویی با تحول به وجود آورد.

- **توانا سازي گسترده:** بسياري از مسائل سازماني که براي توسعه رهبري مورد نيازند، براي تواناسازي کارکنان هم ضرورت دارند. اين عوامل شامل:  
افقي کردن يا کيفي کردن سازمان، ديوانسالاري کمتر و تمايل بيشتري براي ريسک‌پذيري است. علاوه بر اين تواناسازي پايدار براي دنياي در حال تغيير کنوني، زماني به بهترين شيوه عمل مي‌کند که مديران ارشد بر رهبري متمرکز باشند و اغلب مسئوليت‌هاي مديريت خود را به سطوح پايين‌تر تفويض کنند.
- **مديريت تفويض شده براي عملکرد عالي کوتاه‌مدت:** در دنياي به سرعت در حال تغيير کنوني، فرد بايد نظارت بر تطبيق نظام با انتظارات داشته باشد. حرکت براي رسيدن به آينده بهتر، عالي است، اما اگر اهداف کوتاه‌مدت نشان ندهند که شرکت در مسير خود قرار دارد، شانس اندکي براي اجراي کامل چشم‌انداز وجود دارد. سازماني که ساختاري پيشرفته دارد، اختيار زيادي به سطوح پايين تفويض مي‌کند و برتري و مزيت در مديريت به معني آن است که کارکنان قابل به‌خوبي از عهده اين مسئوليت برآيند. و در عين حال بايد به اندازه کافي آموزش مديريت ببيند و با نظام‌هاي مناسب حمايت شوند.  
سازمان با تفويض اختيار بيشتري، سلسله مراتب ناب (يعني بدون ضايعات) و مسطح نسبت به سازماني با سطوح متعدد مديريت مياني که مخالف تحول هستند، قدرت مانور بالاتري دارد. اين واقعيت تفويض اختيار بيشتري را در آينده مي‌طلبد.

### وابستگي متقابل دروني غير ضروري

در قرن بيست و يکم، محيط کسب‌وکار متلاطم و در حال تغيير، سازمان‌ها را تحت فشار قرار مي‌دهد که با شعبات فرعي خود کم‌هزينه‌تر و سريع‌تر هماهنگ شوند. وابستگي‌هاي داخلي که از دوره قبلي به جاي مانده‌اند و هيچ ارزش افزوده‌اي ايجاد نمي‌کنند، ديگر قابل تحمل نيستند. بدین ترتيب، سازمان‌هاي قرن بيست و يکم احتمالاً روشن‌تر و پاکيزه‌تر از آنند که امروزه شاهد آن هستيم. تار عنكبوت‌هاي ساختاري کمتر و گرد و غبارهاي مربوط به دستورالعمل محدودتر، سطح سازمان را صاف‌تر و سريع‌تر مي‌سازد.

### ايجاد يك فرهنگ سازگار

در قرن بيستم شاهد هنجارها و ارزش‌هاي مشترك گروهی در سازمان‌ها بوديم که بيشتري موانعي در مقابل تحول بودند. اکنون ديگر نيازي به اين‌گونه فرهنگ‌ها نيست.

---

بسیاری از شرکت‌ها به منظور دستیابی به عملکرد مطلوب در سازمان، رهبری و مدیریت شایسته را حمایت می‌کنند، به تشویق کار تیمی در رأس سازمان مبادرت می‌ورزند، کمترین لایه‌های سازمانی، دیوانسالاری و وابستگی متقابل را خواهانند و فرهنگ سازمانی را تسهیل می‌سازند.

شرکت‌های با فرهنگ سازگار، ماشین‌های رقابتی وحشتناکی محسوب می‌شوند. محصولات و خدمات قابل توجه و عالی را سریع‌تر و بهتر تولید می‌کنند. به گرد دیوانسالاری‌های متورم خط قرمز می‌کشند و حتی زمانی که منابع و سهم بازار کمتری دارند، دوباره و دوباره رقابت می‌کنند و برنده می‌شوند.

### مقایسه سازمان قرن بیستم با سازمان قرن بیست و یکم

قرن بیست و یکم	قرن بیستم
<b>ساختار</b>	<b>ساختار</b>
3 غیر دیوانسالارانه، با قوانین و کارکنان محدود. 3 رده‌های محدودتر 3 سازمان‌دهی شده بر اساس مدیریت و رهبری و اینکه کارکنان سطوح پایین‌تر مدیریت خواهند کرد. 3 وجود خط‌مشی‌ها و رویدادهایی که ابستگی درونی لازم برای خدمت به مشتری را تقلیل می‌دهند.	3 دیوانسالارانه 3 رده‌ای 3 سازمان‌دهی شده بر اساس اینکه مدیریت ارشد مدیریت خواهد کرد. 3 وجود خط‌مشی‌ها و رویدادهایی که ارتباطات متقابل پیچیده و دورنی به وجود می‌آورد.
<b>سیستم‌ها</b>	<b>سیستم‌ها</b>
3 وابسته به بسیاری از سیستم‌های اطلاعات عملکرد که به‌ویژه داده‌هایی در مورد مشتری ارائه می‌دهند. 3 داده‌های مربوط به عملکرد به‌طور گسترده‌ای توزیع می‌شود. 3 آموزش مدیریت و سیستم‌های حمایتی به بسیاری از افراد داده می‌شود.	3 وابسته به معدودی از سیستم‌های اطلاعات عملکرد 3 داده‌های مربوط به عملکرد را فقط به مدیران منتقل می‌کند. 3 آموزش مدیریت و سیستم‌های حمایتی فقط به مدیران ارشد ارائه می‌شود.
<b>فرهنگ</b>	<b>فرهنگ</b>
3 تمرکز به بیرون دارد 3 توانا ساز است 3 در تصمیم‌گیری سریع است 3 باز و صریح است 3 ریسک‌پذیری مورد قبول است	3 تمرکز به درون دارد 3 متمرکز است 3 در تصمیم‌گیری کند است 3 سیاسی است 3 مخالف با ریسک است

### رهبری و یادگیری مادام‌العمر

رمز بقای سازمان‌های موفق در قرن بیست و یکم رهبری در سراسر زنجیره ارزش است. این بدان معنی است که در چند دهه آینده در شرکت‌های موفق، شاهد شکل‌گیری جدیدی در سازمان‌ها و کارکنان آنها خواهیم بود که می‌توانند از عهده محیط رقابتی و پیوسته در حال تغییر برآیند. کارکنان قرن بیست و یکم باید دانش بیشتری در مورد مدیریت در رهبری داشته باشند. برای افرادی که بر پایه عقاید سنتی مربوط به رهبری پرورش یافته‌اند، این عقیده قابل قبول نیست. بزرگ‌ترین خطای این الگوی سنتی مربوط به فرضیه‌های آن درباره مبدأ رهبری است.

به زبان ساده اندیشه غالب در مورد مهارت‌های رهبری این بود که هدیه‌ای خدادادی و ذاتی است که خداوند آن را تنها به تعدادی اندک اعطا می‌کند. اما در حال حاضر با مطالعه سازمان و افرادی که آن را اداره

می‌کنند، درمی‌یابیم که این ایده اعتباری ندارد به ویژه آن که این الگوی قدیمی قدرت و ظرفیت یادگیری مادام‌العمر را ندیده می‌گیرد. تصور می‌رود که در قرن بیست و یکم شاهد تعداد بیشتری از رهبران فوق‌العاده باشیم که مهارت‌های خود را با یادگیری مادام‌العمر توسعه می‌بخشند، چرا که در محیط به‌سرعت در حال تحول کنونی، این الگوی رشد پیوسته مورد تشویق قرار می‌گیرد.

رقابت نیز سبب تقویت یادگیری مادام‌العمر می‌شود که آن نیز رشد سطوح دانش و مهارت به ویژه مهارت‌های رهبری را به دنبال دارد. رهبران موفق یک سری عادات فکری به شرح زیر دارند که آنها را در یادگیری مادام‌العمر کمک می‌نماید:

**ریسک‌پذیری:** تمایل فرد برای خروج از حوزه راحتی طلبی.  
**بازتاب متواضعانه خود:** ارزیابی صادقانه از موفقیت‌ها و به ویژه شکست‌ها.

**میل به دستیابی به عقاید دیگران:** جمع‌آوری بی‌باکانه اطلاعات و افکار دیگران.

**گوش دادن دقیق:** میل باطنی و رغبت به گوش دادن به دیگران.  
**سعه صدر در برابر افکار:** تمایل برای رویارویی با زندگی با فکر باز. یادگیرندگان مادام‌العمر ریسک‌پذیرند. بسیار بیشتر از دیگران خود را از حباب‌های راحتی طلبی بیرون می‌کشند و افکار جدید را مورد آزمون قرار می‌دهند.

یادگیرندگان مادام‌العمر بسیار بیشتر از اغلب ما در مورد شکست‌ها و موفقیت‌های خود صادقانه و متواضعانه می‌اندیشند تا به خود آموزش دهند.

یادگیرندگان مادام‌العمر فعالانه در پی آگاهی از اندیشه و عقاید دیگران هستند. آنها بر این عقیده‌اند که با دیدگاه درست می‌توانند از هر کسی تقریباً تحت هر شرایطی بیاموزند.

یادگیرندگان مادام‌العمر بسیار بیشتر از افراد معمولی به‌دقت و با دیدی باز به دیگران گوش می‌دهند. آنان معتقد نیستند که گوش دادن اغلب اوقات اطلاعات مهم یا ایده‌های بزرگ تولید می‌کند، بلکه کاملاً برعکس بر این باورند که گوش دادن دقیق بازخوردی صحیح به آنان در مورد تأثیر اعمالشان می‌دهد و بدون بازخورد صادقانه یادگیری تقریباً غیرممکن می‌شود.