

برای یک تحول سازمانی واقعاً به چند نفر نیاز است؟

ترجمه از: محسن حاجعلی زاده، دانش اموخته MBA، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف

زیر نظر: دکتر آرش خلیلی نصر، عضو هیات علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف

تصمیم‌گیری در مورد تعداد کارکنانی که باید در فرآیند تحول یک سازمان مشارکت داشته باشند، نباید بر اساس حدس و گمان باشد. تحقیقات جدید در این زمینه می‌تواند کمک‌کننده باشد.



در حالی رهبران کسب و کار در سراسر جهان، که با خروج کسب و کارها از بحران همه‌گیری کووید-۱۹، به ضرورت تحول در سازمان‌های خود پی برده‌اند. برخی در تلاشند تا برای رقابتی‌تر شدن، ساختار هزینه‌های خود را بازنگری اساسی کنند و برخی دیگر ناچارند در مواجهه با دگرگونی‌های پرشتاب صنعت، کل مدل کسب و کار خود را از نو طراحی کنند. هدف خواه بهره‌برداری از فرصت‌های جدید باشد و خواه مقابله با تهدیدهای نوظهور، این رهبران سفری را برای ایجاد تغییری بنیادین در مسیر حرکت و شیوه عملکرد سازمان خود آغاز می‌کنند. این بدان معناست که از میلیون‌ها کارمند نه تنها خواسته شده تا به پیشبرد تحول در شرکت‌هایشان یاری رسانند، بلکه موظف شده‌اند این کار را با فوریت و سرعت به انجام برسانند.

در شرکت‌ها، چه بزرگ و چه کوچک، تحولات موفق در نهایت بر هر یک از کارکنان تأثیر می‌گذارد. پس از سازگاری با یک بیماری همه‌گیر و شیوه‌های نوین کاری، بسیاری از کارکنان حتی ممکن است انتظار داشته باشند که “تغییر” به یک رویه عادی جدید تبدیل شود. با این حال، رهبران گاهی در ابتدای مسیر تحول، برای مشارکت دادن همگان تردید دارند، زیرا این کار می‌تواند انرژی، توجه و منابع زیادی را به خود اختصاص دهد. پرسش این است: “برای یک تحول واقعاً به چند نفر نیاز است؟”

سال‌ها پاسخ این بود که هرچه بیشتر، بهتر. اما این رویکرد، علاوه بر غیردقیق بودن، چندان کارساز نیست؛ به‌ویژه زمانی که با نیروی کاری جهانی یا غیرمتمرکز روبرو هستیم و می‌خواهیم برای تخصیص زمان قابل توجه کارکنان به امر تحول، برنامه‌ریزی مشخصی داشته باشیم. در همین حال، کوچک نگه داشتن تیم اصلی تحول نیز خطاست. حتی اگر رهبران بتوانند تیم اصلی را فراتر از حلقه افراد کلیدی و همیشگی تحت مدیریت مستقیم خود گسترش دهند، به زودی درمی‌یابند که برای موفقیت تحول به افراد بسیار بیشتری نیاز خواهند داشت.

آستانه مشارکت کارکنان

پس حداقل سطح مشارکت لازم برای ایجاد یک تغییر موفق چقدر است؟ ما مشارکت را به معنای داشتن مالکیت واقعی بر یک ابتکار یا یک نقطه کلیدی^۱ که به پیشبرد تحول کمک می‌کند، تعریف می‌کنیم. وقتی داده‌های ۶۰ سازمان را که حداقل دو سال از آغاز تحول در آن‌ها گذشته بود بررسی کردیم، دریافتیم احتمال اینکه بازده کل سهامداران^۲ در تحولات مثبت باشد، در شرکت‌هایی که حداقل ۷ درصد از کارکنان مالکیت بخشی از آن را بر عهده داشتند، دو برابر شرکت‌هایی بود که این نرخ در آن‌ها کمتر از ۷ درصد بود (نمودار ۱).^۳

نمودار ۱

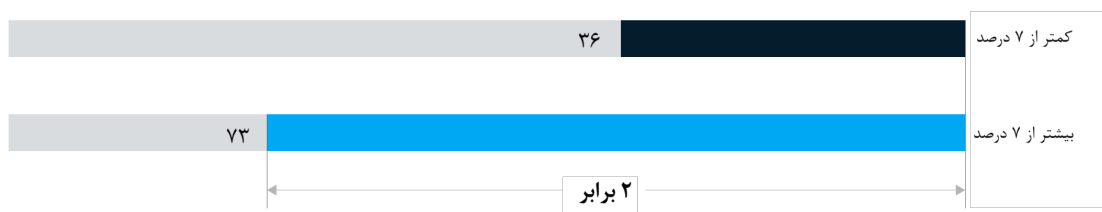
تحولاتی که دست‌کم ۷ درصد از کارکنان را درگیر می‌کنند، دو برابر بیشتر از تحولاتی که سهم کمتری از کارکنان را شامل می‌شوند، احتمال دارد بازده مثبتی برای سهامداران به همراه داشته باشند.

شرکت‌هایی با بازده مزاد مثبت برای سهامداران نسبت به شاخص صنعت، بر اساس درصد کارکنانی که مالکیت نقاط عطف یا ابتکارات تحول را بر عهده دارند، (تعداد = ۶۰ شرکت)

¹ Milestone

² Total Returns to Shareholder: TRS

³ بر اساس مجموعه داده‌های ما، مالکان به آن دسته از کارکنان منحصر به فردی اطلاق می‌شوند که مستقیماً مسئول اجرای یک ابتکار تحول یا تحویل یک نقطه عطف درون آن ابتکار، در هر یک از تحولات مورد تحلیل، هستند. این مسئولیت و پاسخگویی سطح مشارکت آن‌ها را از سایر کارکنانی که صرفاً ایده‌ای پیشنهاد کرده‌اند، در جلسات شرکت داشته‌اند، در یک نظرسنجی تعهد خود به اهداف تحول را ابراز کرده‌اند، یا صرفاً ارتباطاتی مرتبط با تحول دریافت کرده‌اند، متمایز می‌سازد. داده‌ها از نرم‌افزار مدیریت عملکرد مورد استفاده در تحول گردآوری شده‌اند.



در واقع، در شرکت‌هایی که نرخ مشارکت کارکنان کمتر از ۷ درصد بود، مازاد بازده کل سهامداران به طور میانگین منفی بود. ما ۷ درصد را به عنوان یک آستانه تغییر^۴ در نظر می‌گیریم، نه یک مقصد نهایی. یافته‌ها نشان می‌دهد که با افزایش میزان مشارکت کارکنان، میانگین مازاد بازده کل سهامداران نیز افزایش می‌یابد (برای جزئیات بیشتر درباره نحوه اندازه‌گیری تأثیر مشارکت کارکنان بر بازده کل سهامداران، به بخش «روش‌شناسی ما» مراجعه کنید). در ارتباط با تحولات، هرچه کارکنان بیشتری مالکیت ابتکارهای تحول را بر عهده بگیرند، نتایج بهتری حاصل خواهد شد (نمودار 2).

شاید ۷ درصد عدد کوچکی به نظر برسد، اما در بسیاری از سازمان‌ها این به معنای مشارکت کامل صدها کارمند در فرآیند تحول شرکت است. همچنین، ۷ درصد معیاری دشوارتر از آن چیزی است که در نگاه اول به نظر می‌رسد: تحقیقات ما نشان می‌دهد که شرکت‌ها به طور میانگین تنها ۲ درصد از کارکنان خود را به عنوان صاحبان ابتکارها در تحولات درگیر می‌کنند.

رهبران باید به ۷ درصد به چشم یک حداقل ضروری نگاه کنند که هم محرک است و هم راهنمایی برای جلب مشارکت در تمام واحدها و مناطق جغرافیایی که تحت تأثیر تحول قرار می‌گیرند. اگر ۷ درصد از کارکنان به صورت مجزا عمل کنند و ۹۳ درصد باقی‌مانده به روال عادی خود ادامه دهند، این رویکرد موفق نخواهد بود. قدرت رسیدن به این آستانه، در گستره نفوذ آن است؛ به گونه‌ای که کارکنان درک می‌کنند تحول یک پروژه دور از دسترس نیست، بلکه تغییری بنیادین در شیوه کار آن‌هاست. وقتی مشارکت به ۷ درصد می‌رسد، دیگر نمی‌توان صاحبان ابتکارهای تحول را نادیده گرفت.

روش‌شناسی ما

برای درک تأثیر مشارکت کارکنان در برنامه‌های تحول بر بازده کل سهامداران، ما ۶۰ شرکت سهامی عام را شناسایی کردیم که طی یک دوره ۲۴ ماهه، یک تحول در مقیاس بزرگ را تجربه کردند. این شرکت‌ها با یک شاخص بورسی استاندارد صنعت و جغرافیایی قابل مقایسه بود. این کار به ما اجازه داد تا بازده مازاد بازده کل سهامداران را در یک دوره 24 ماهه پس از آغاز تحول، در مقایسه با شاخص مربوطه اندازه‌گیری کنیم. ما هر یک از این ۶۰ شرکت را با شاخص متناسب صنعت و منطقه جغرافیایی، در همان دوره زمانی، مقایسه کردیم. ما دریافتیم که یک ارتباط مثبت و معنادار از نظر آماری بین درصد کارکنانی که مالکیت ابتکارات تحول را بر عهده داشتند و مازاد بازده کل سهامداران وجود دارد. آستانه حداقل بحرانی ۷ درصد از طریق ارزیابی یک مدل رگرسیونی به‌دست آمد. این مدل نشان داد که مازاد بازده کل سهامداران، صرف‌نظر از اندازه شرکت، به درصد کارکنانی که مالکیت نقاط عطف یا ابتکارات تحول را بر عهده داشتند، وابسته است. هرگاه میزان مشارکت به کمتر از ۷ درصد کاهش می‌یافت، مدل ما مازاد منفی بازده کل سهامداران را نشان می‌داد.

⁴ Tipping Point

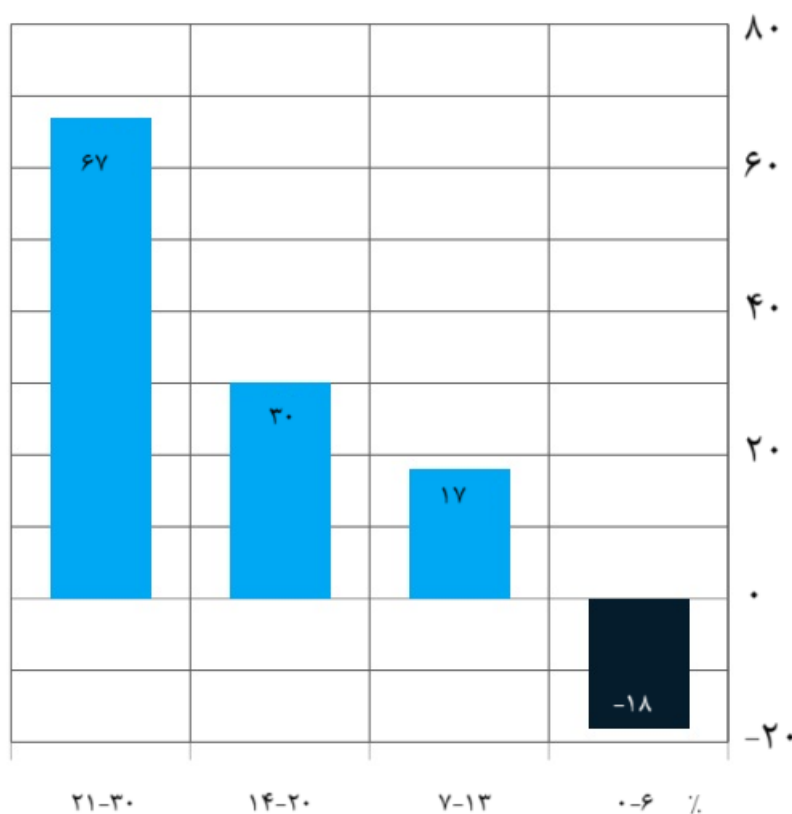
تقسیم مسئولیت تغییر

تقسیم مسئولیت‌ها در طول یک تحول، احتمال به انجام رسیدن کارها را افزایش می‌دهد. یک تحلیل مکنزی بر روی 36000 ابتکار تحول در ۳۵ شرکت نشان داد که سپردن بیش از پنج ابتکار یا پروژه جدید به یک نفر، خطر تأخیر و هدررفت ارزش^۵ را افزایش می‌دهد. واگذاری ده ابتکار به یک فرد، به طور میانگین موجب ۲۰ روز تأخیر بیشتر در اجرا و ۴۰ درصد هدررفت ارزش بیشتر نسبت به زمانی شد که تنها پنج ابتکار واگذار شده بود.

نمودار 2

به طور میانگین، هرچه مشارکت کارکنان در یک برنامه تحول افزایش پیدا کند، بازده مازاد مثبت سهامداران نیز رشد می‌کند.

میانگین بازده مازاد کل سهامداران طی ۲۴ ماه در مقایسه با شاخص‌های صنعت، بر اساس درصد کارکنانی که مالکیت نقاط عطف یا ابتکارات تحول را بر عهده دارند (تعداد = ۶۰ شرکت)



افزایش درصد کارکنان درگیر، مستلزم تغییر ذهنیت و اقدامات تاکتیکی در چهار حوزه است:

- تبدیل نوآوری و اجرا به وظیفه همگانی، تا کارکنان برای پیشبرد تغییر احساس مالکیت کنند.
- توانمندسازی یک تیم عمیق و متنوع، با جذب افرادی که معمولاً درگیر نمی‌شوند اما مهارت‌ها و دیدگاه‌های متنوع و ضروری برای تحول را در اختیار دارند.

⁵ Value Leakage

- شخصی سازی تغییر و بیان چشم اندازهای شفاف و ترغیب کننده که با علایق و انگیزه های کارکنان پیوند داشته باشد.
- الگو بودن رهبران در عمل و پایبندی به آنچه می گویند.

این توصیه ها بر پایه چهار بلوک اساسی قرار دارند که تحقیقات ما نشان داده به پیشبرد تغییری پایدار کمک می کنند.^۶

نوآوری و اجرا را وظیفه همگانی کنید

تحول باید کاری باشد که کارکنان انجام می دهند، نه چیزی که برای آن ها اتفاق می افتد. ما در پروژه های تحول جهانی، بارها شاهد پیوندی قدرتمند میان ایده پردازی^۷، مالکیت و اجرا بوده ایم. موفق ترین تحولات به کارکنان از هر گوشه سازمان این امکان را می دهند که ایده هایی برای بهبود تمرکز، فرآیند و اجرای ابتکارها ارائه دهند. این توانمندسازی، اغلب پادزهری مهم برای “خستگی از تغییر” است؛ پدیده ای که بسیاری از کارکنان حتی پیش از همه گیری نیز آن را تجربه می کردند.^۸

اگرچه چشم انداز و جهت گیری کلی در سطوح بالا تعیین می شود، اما تحول در نهایت یک فرآیند دموکراتیک تر است. این یعنی باید فراتر از شعارها رفت و در تمام طول عمر تحول، به طور مستمر به جمع آوری ایده ها ادامه داد. همانطور که یکی از رهبران تحول می گوید: “جعبه پیشنهادات را کنار بگذارید.” به جای آنکه کارکنان ایده هایی را برای اجرای دیگران ارائه دهند، مدیران باید آن ها را تشویق کنند که به طور مداوم ایده های خود را مطرح کنند، در طراحی برنامه هایی برای تبدیل آن ایده ها به ارزش مشارکت نمایند و سپس توانمند شوند تا آن برنامه ها را تا رسیدن به نتیجه نهایی به پیش ببرند.

موفق ترین تحولات به کارکنان در هر گوشه ای از سازمان این امکان را می دهند که ایده هایی مطرح کنند که باعث تمرکز، فرایند و اجرای ابتکارات گردد.

نمونه های زیر بیانگر روش هایی هستند که از طریق آن ها تحولات موفق، نوآوری را محقق می سازند:

- **به خط مقدم مراجعه نمایید:** رهبران برتر تحول، جلسات ایده پردازی را به خط مقدم سازمان می برند. این کار اغلب کارکنانی را شگفت زده می کند که سال ها ایده ای عالی در ذهن داشته اند اما هرگز سازوکاری برای بیان آن نیافته اند. در یک شرکت برق، دفتر تحول اطمینان حاصل کرد که جلسات ایده پردازی در تمام واحدهای کسب و کار برگزار شود. این اقدام باعث شکل گیری ابتکارهای بیشتر با مالکیت گسترده تر و بومی سازی عمیق تر شد که در نهایت اثربخشی اجرا را افزایش داد. علاوه بر این، این جلسات باعث شد کارکنان نسبت به تحول احساس مالکیت کنند. واگذاری ابتکارها به سرپرستان ممنوع بود؛ در عوض، مسئولیت ها به کارکنان خط مقدم با تخصص عمیق در موضوع و همچنین به ذی نفعانی که در موفقیت آن ابتکار سهم داشتند، سپرده می شد. این رویکرد برای حفظ انگیزه نیز حیاتی است.

^۶ تسلا باسفورد و بیل شانینگر، “چهار بلوک سازنده تغییر”، فصلنامه مکنزی، ۱۱ آوریل ۲۰۱۶، McKinsey.com.

(Tessa Basford and Bill Schaninger, “The four building blocks of change,” *McKinsey Quarterly*, April 11, 2016, McKinsey.com)

^۷ ideation

^۸ Michelle Brown and Christina Cregan, “Organizational change cynicism: The role of employee involvement,” *Human Resource Management*, Winter 2008, Volume 47, Number 4, pp. 663–857, wileyonlinelibrary.com

تحقیقات نشان داده است که کارکنان زمانی که از ابتدا تا انتها مسئولیت یک پروژه را بر عهده دارند، انگیزه بیشتری خواهند داشت تا زمانی که تنها بخش کوچکی از یک کل بزرگتر را مدیریت کنند.⁹

- **تازه‌واردان را برای ارائه ایده‌های جدید دعوت کنید:** افرادی که به تازگی به سازمان یا تیم تحول پیوسته‌اند، در موقعیت مناسبی برای ارائه دیدگاه‌های نو و تجربیات بیرونی قرار دارند که می‌تواند منبعی غنی از ارزش باشد. با این حال، بسیاری از کارکنان جدید اغلب مسیر مشخصی برای مشارکت در تلاش‌های تحول پیش روی خود نمی‌بینند. رهبران تحول باید از همان ابتدا بر روی تازه‌واردان سرمایه‌گذاری کنند تا آن‌ها بتوانند از روز اول، انرژی و خلاقیت خود را به فرآیند تحول تزریق کنند.

- **ذی‌نفعان را در تغییر درگیر کنید:** تغییرات تحول‌آفرین نه تنها بر کارکنان، بلکه بر مشتریان، تأمین‌کنندگان، فروشندگان، شرکا و سایرین در اکوسیستم شرکت نیز تأثیر می‌گذارد. این امر فرصت‌هایی برای تعامل گسترده‌تر کارکنان با ذی‌نفعان ایجاد می‌کند و زمینه را برای همکاری، خلاقیت و روابط نزدیک‌تر فراهم می‌سازد.

هیچ ایده‌ای خیلی کوچک نیست، تحقیقات پیشین ما نشان داده است که ۶۸ درصد از ابتکارها ارزشی معادل ۲۵۰ هزار دلار یا کمتر دارند و نیمی از ارزش کل تحولات معمولاً از همین ابتکارهای کوچک حاصل می‌شود. به همین دلیل، ایده‌پردازی و مشارکت کارکنان ارتباطی تنگاتنگ با یکدیگر دارند.

توانمندسازی یک تیم عمیق و متنوع

این ایده ممکن است وسوسه‌کننده باشد که تنها بر تیم اصلی متشکل از چهره‌ها و نقش‌های آشنا تمرکز کنند و بارها به سراغ همان افراد بروند. آنچه اغلب مانع رسیدن رهبران به آستانه ۷ درصدی می‌شود، تمایل آن‌ها به کوچک نگه داشتن تیم تا زمان اطمینان از کارآمدی تحول است. آن‌ها در این مسیر، فرصت به‌کارگیری افراد جدیدی را که می‌توانند ایده‌های نو خلق کرده یا موانع پیش‌بینی‌نشده را شناسایی کنند، از دست می‌دهند. آن افراد جدید همچنین به احتمال زیاد بر گروه‌ها و واحدهایی که معمولاً نادیده گرفته می‌شوند، تأثیرگذارترند. برای مثال، در یک شرکت در ژاپن، تیم تحول با مقاومت فعال کارکنانی مواجه شد که احساس می‌کردند چون فرصتی برای مشارکت نداشته‌اند، در فرآیند تحول نادیده گرفته شده و به حاشیه رانده شده‌اند.

در تمام ابعاد کسب‌وکار، ارتباط میان تنوع و عملکرد آشکار است. این موضوع به ویژه در یک تحول، که در آن اطلاعات نادرست، ترس، چالش‌های غیرمنتظره و شرایط متغیر بازار همواره تهدیدهایی جدی محسوب می‌شوند، اهمیت بیشتری می‌یابد. به‌کارگیری افراد کلیدی از واحدها، مناطق جغرافیایی، گروه‌های سنی و پیشینه‌های گوناگون، شانس شناسایی و حل این چالش‌ها را افزایش می‌دهد و راه‌های جدیدی برای انجام کارها ارائه می‌کند.

رهبران می‌توانند برای تقویت گستره و تنوع تیم اصلی، چهار اقدام انجام دهند:

- **فهرست استعدادها را تجدید کنید:** با واحد منابع انسانی همکاری کنید تا معیارهای روشنی برای نقش‌های کلیدی تحول تعریف کرده و کارکنانی را که دانش بومی و توانمندی‌های کمتر دیده‌شده دارند، شناسایی نمایید. زمانی که رهبران تأثیرگذار در فرآیند مشارکت داده شوند، احتمال موفقیت تغییرات تقریباً چهار برابر می‌شود. مدیران

⁹ J. Richard Hackman and Greg R. Oldham, "Motivation through the design of work: Test of a theory," Organizational Behavior and Human Decision Processes, August 1976, Volume 16, Number 2, pp. 250–79, sciencedirect.com.

باید مرتباً فهرست استعدادها را به روزرسانی کنند و تلاش کنند افرادی را بیابند که ممکن است احساس کنند از حلقه اصلی دور مانده‌اند. در یک شرکت برق، زمانی که مدیرعامل قصد داشت دور دوم یک تحول موفق را آغاز کند، اصرار داشت که شرکت‌کنندگان این دور، گروهی متفاوت از دور اول باشند و شخصاً فهرست اسامی را مقایسه کرد تا اطمینان یابد رهبران شایسته از قلم نیفتاده‌اند.

- **فرصت‌هایی را برای استعدادهای متنوع فراهم کنید تا گسترش یابند و تاثیرگذار باشند:** موفق‌ترین تحولات به کارکنان از هر بخش سازمان فرصت می‌دهند تا دیدگاه‌ها، مهارت‌ها و تجربیات متنوع خود را به کار گیرند. تغییر مؤثر مستلزم آن است که نقش‌ها متناسب با میزان نفوذ کارکنان و ارزشی که باید ارائه دهند، تعریف شود. این شامل مأمور کردن آن‌ها برای انتقال پیام تغییر و همچنین شنیدن صدای سازمان است. این کار هم احتمال موفقیت تحول را افزایش می‌دهد و هم خطر از دست دادن استعدادهای ارزشمند را کاهش می‌دهد.
- **شاخص‌ها را تعریف و پایش کنید:** رهبران باید با همان دقتی که ارزش مالی را رصد می‌کنند، تنوع را نیز پیگیری کنند، با معیارهای شفاف، مسئولیت‌پذیری و شاخص‌های موفقیت. آن‌ها لازم است اعضای تیم رهبری را مسئول این بدانند که تنوع را به ترکیب سازمانی یا جغرافیایی خود وارد کنند. رهبران همچنین باید با گروه‌های همبستگی^{۱۰} در ارتباط باشند تا هم فرصت شناسایی و جذب افراد مناسب فراهم شود و هم نظرات و بازخوردهایی درباره برنامه تحول دریافت گردد. آن‌ها همچنین باید با دقت و حساسیت بیشتری با گروه‌هایی تعامل کنند که بیشترین میزان تغییر و تأثیر را از اجرای برنامه تحول تجربه خواهند کرد.
- **یک برنامه توسعه مهارت و یادگیری بسازید:** تحول یک فرآیند مداوم است، نه فقط یک نتیجه نهایی. تجربه چالش‌های طبیعی یک تحول می‌تواند به ساختن قابلیت‌ها و تمرین مهارت‌های جدید کمک کند. موفق‌ترین تحولات، فرصت‌های آموزشی مکملی برای کارکنان فراهم می‌کنند تا در محیطی حمایتی یاد بگیرند و رشد کنند. این کار به شکل‌گیری یک ذخیره از استعدادهای آماده کمک می‌کند. دگرگونی‌ها اغلب فرصت‌های جدیدی ایجاد می‌کنند و باعث می‌شوند افراد تمایل بیشتری برای خروج از منطقه امن خود داشته باشند، زیرا دیگر وضعیت موجود یک گزینه قابل اتکا نیست.

تغییر را شخصی کنید

از دید بسیاری از مدیران عامل، بهبود چشمگیر در عملکرد مالی، دلیل اصلی اجرای تحولات بزرگ‌مقیاس است. هرچند تیم‌های مدیریتی ممکن است با رسیدن به اهداف مالی هیجان‌زده شوند، اما کارکنان کمتر احتمال دارد که حول مجموعه‌ای از اعداد متحد شوند. اگرچه پاداش‌های انگیزشی می‌تواند کمک‌کننده باشد، اما همه افراد نیاز دارند احساس کنند هدفی والاتر در پس این تغییرات وجود دارد. این امر به‌ویژه در دوران بحران کووید-۱۹ آشکار شد؛ زمانی که کسب‌وکارهای بزرگ و کوچک دگرگون شدند و ناچار به ارزیابی مجدد ارزش کار خود گشتند.

برای برقراری ارتباط با کارکنان، رهبران تحول باید به اصول بنیادینی که به تغییر انگیزه می‌بخشند توجه کنند:

- **معنایی فراتر از پول تعریف کنید:** همه شرکت‌ها و کارکنانشان نیازمند هدفی فراتر از کسب درآمد هستند. تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان به منابع معنابخش دیگری غیر از نتایج مالی، مانند سهم سازمان در جامعه، تعهد

¹⁰ affinity groups

آن به مشتریان، یا حمایت از مسیر شغلی افراد و تیم‌ها، پاسخ مثبت می‌دهند. رهبران تحول باید بر مزایای غیرمالی تغییر تأکید کنند و پیشرفت را در طول مسیر از طریق روایت‌ها و داستان‌ها به اشتراک بگذارند، همچنین تشخیص دهند درد تحول، پیش از دستاوردها اتفاق می‌افتد: برای مثال، بهره‌وری هزینه‌ها می‌تواند بسیار قبل از مزایایی مانند رشد مبتنی بر بازاریابی یا اثربخشی سازمانی مشهود باشد.

- **طرز فکری افراد را آشکار کنید، کاوش نمایید و به آن‌ها رسیدگی کنید:** تحقیقات ما نشان داده است شرکت‌هایی که بر سرمایه‌گذاری برای اصلاح ذهنیت کارکنان تمرکز کردند، چهار برابر بیشتر از دیگران احتمال داشت که برنامه تغییر خود را موفق ارزیابی کنند. این امر نه تنها مستلزم درک چگونگی تفکر و احساس افراد است، بلکه چرایی واکنش آن‌ها را نیز شامل می‌شود. این کار با آشکار کردن باورها، پیش‌فرض‌ها و طرز فکری زیربنایی کارکنان آغاز می‌شود و سپس برای همسو کردن رفتارهای جدید با باورهای آن‌ها تلاش می‌گردد. این آمار نشان‌دهنده اهمیت اولویت دادن به تغییر طرز فکر از همان ابتداست.

- **تغییر را شخصی‌سازی کنید:** تحولات از طریق ابتکارها اتفاق نمی‌افتند، بلکه از طریق تغییر رفتار افراد رخ می‌دهند. تعریف و نمایش هدف، به ویژه در دوران همه‌گیری اهمیت ویژه‌ای یافته است. هرچه رهبران تغییر زودتر به افراد کمک کنند تا آرمان‌ها و انتظارات جدید را درک کنند، تغییر واقعی سریع‌تر اتفاق می‌افتد. رهبران همچنین باید ابزارهای لازم برای تحول شخصی را در اختیار افراد قرار دهند و آن‌ها را با جامعه‌ای از همکارانشان مرتبط کنند تا در کنار هم رشد کنند. به عنوان مثال، در عصر گوشی‌های هوشمند، راه‌های مبتنی بر فناوری برای شخصی‌سازی مدیریت تغییر وجود دارد.

با عمل خود الگو باشید و هدایت کنید

رهبران، چه بخواهند و چه نخواهند، الگو هستند. کارکنان متوجه می‌شوند که مدیرانشان به گفته‌های خود “عمل نمی‌کنند” یا رفتار خود را برای رسیدن به اهداف تحول تغییر نمی‌دهند. برای ایجاد یک تحول واقعی، رهبران باید با نگاه کردن در آینه شروع کنند: آیا طرز فکرشان با تغییری که به دنبال آن هستند، سازگار است؟ آیا آن‌ها به دنبال این هستند که دیگران در فرآیند تحول، دست به اقدام بزنند و مسئولیت‌پذیر باشند؟

تحقیقات ما نشان می‌دهد که ذهنیت، بزرگ‌ترین مانع موفقیت در تحولات است؛ به‌ویژه این تمایل در میان رهبران که می‌گویند: “بله، مشکل همین است و تغییری که نیاز داریم. اگر فقط دیگران طرز فکر و رفتارشان را تغییر دهند، پیشرفت بیشتری خواهیم کرد.”^{۱۱}

از طریق به اشتراک گذاشتن داستان‌های شخصی از تغییر، برگزاری جلسات عمومی و سایر برنامه‌های ارتباطی، رهبران می‌توانند راه‌هایی برای نشان دادن این موضوع پیدا کنند که خودشان تجسم همان تغییری هستند که می‌خواهند در همه کارکنان ببینند، به جای اینکه نگرش “کاری که می‌گویم را انجام بده، نه کاری که خودم می‌کنم” را داشته باشند. رویکردهای زیر می‌توانند کمک‌کننده باشند:

¹¹ Scott Keller and Bill Schaninger, “Getting personal about change,” McKinsey Quarterly, August 21, 2019, McKinsey.com.

- جایگاه تحول را به عنوان رویه عادی جدید تنظیم کنید: رهبران می‌توانند با تکرار اینکه این بار چه چیزی متفاوت است و تأکید مداوم بر اینکه تحول یک پروژه یک‌باره نیست، با خستگی تغییر مقابله کنند. برای دستیابی به آن، باید مهارت و اراده را در تیم‌ها ایجاد کرده و از انرژی در کل سازمان بهره ببرد. رهبران می‌توانند با تشویق و توانمندسازی کارکنان در سطح سازمان و شروع از سطح بالای سازمانی برای به اشتراک گذاری پیام‌های کلیدی تحول، پوشش دادن هدف، انگیزه‌های شخصی‌شان و دلایلشان برای کار و اینکه چه چیزی برای دستیابی به نتیجه نیاز است، به این هدف برسند. چنین رویکردی کمک شایانی می‌کند تا کارکنان تغییر را بپذیرند، آن را در الگوهای کاری مهم خود بگنجانند و باور کنند که مدیرانشان در حال هموار کردن مسیری برای آینده‌ای بهتر هستند.
- **قهرمانان تغییر را شناسایی کنید:** رهبران باید از طریق کانال‌های ارتباطی، جلسات عمومی یا حتی یک تماس تلفنی ساده از سوی مدیرعامل، تلاش کنند کارکنانی را که با اقدامات و رفتار خود، منشأ تغییر مثبت هستند، برجسته سازند. پاداش دادن به آن‌ها از طریق مشوق‌های مالی یا ارتقای شغلی، این پیام روشن را می‌رساند که این ارزش‌ها برای سازمان اهمیت دارند. برای نمونه، یک شرکت شیمیایی از یک کارگری انبار که قدردانی کرد که متوجه شده بود که دستگاه‌های بسته‌بندی پالت‌ها با سلفون، با سرعت‌های متفاوتی فیلم مصرف می‌کنند. او با تنظیم مجدد دستگاه‌ها، توانست سالانه ۵۰ هزار دلار در هزینه‌های شرکت صرفه‌جویی کند. شرکتی دیگر در ژاپن، پس از آنکه صاحبان ابتکارها داستان تغییر شخصی خود را در سطح سازمان به اشتراک گذاشتند، مشارکت در تحول به شکل چشمگیری افزایش یافت.

تحول، امری دشوار است. با این حال، یک عامل شایع در میان تحولات موفق، مشارکت گسترده و معنادار کارکنان از همان ابتدا است. زمانی که رهبران راهی برای درگیر کردن معنادار دست‌کم ۷ درصد از کارکنان خود در فرآیند تحول بیابند، تغییر مثبت شروع به رشد می‌کند. با دادن فرصت به طیف متنوعی از کارکنان برای شنیده شدن و مشارکت در تحول شرکت، رهبران الگویی قدرتمند از سازمانی که قصد ساختنش را دارند، را ایجاد نمایند.

این مقاله ترجمه مقاله ذیل از شرکت مکنزی است:

2021, How many people are really needed in a transformation?



The Institute for Management Insight Change