

مدیریت تغییر^۱ خود نیاز به تغییر دارد

ران اشکناز

ران اشکناس^۲ یکی از مدیران شرکت مشاور شفر^۳ است و در حال حاضر به عنوان مدیر اجرایی مقیم در مدرسه‌ی بازرگانی هاس در دانشگاه کالیفرنیا، برکلی^۴ مشغول به فعالیت است. او یکی از نویسندگان «راه کار جنرال الکترونیک^۵» و «سازمان بدون مرز^۶» است. آخرین کتاب او عبارت است از: «به سادگی اثربخش است^۷».

مدیریت تغییر، به عنوان رشته‌ای به رسمیت شناخته شده، بیش از نیم قرن است که به کار برده می‌شود. اما با وجود سرمایه‌گذاری کلان شرکت‌ها در زمینه‌ی شیوه‌ها و ابزارها، آموزش و منابع مطالعاتی (بیش از ۸۳۰۰۰ کتاب در سایت آمازون) اکثر تحقیقات نشان می‌دهد که ۶۰ تا ۷۰ درصد پروژه‌های تغییرات سازمانی شکست می‌خورد. و این آمار از سال ۱۹۷۰ تا کنون همین‌طور بوده است.

بر این اساس آیا نتیجه می‌گیریم هرچه درباره مدیریت تغییر می‌دانیم اشتباه است و باید همه چیز را از اول شروع کنیم؟ آیا باید «هشت عامل موفقیت» کاتر و داستان «چه کسی پنیر مرا جابه‌جا کرد» بلانچارد و تمام اصول مدیریت تغییر مثل مشارکت، برقراری ارتباط مؤثر، «پروزی‌های کوچک» و تهیه طرح‌های تجاری را فراموش کنیم؟

اما پیش از این که به این نتیجه ظاهراً منطقی برسید که باید در اصول و مبانی مدیریت تغییر تجدید نظر کرد، بگذارید تبیین دیگری برای این مساله پیشنهاد کنیم: **مباحث نظری مدیریت تغییر نسبتاً درست هستند، مشکل در ظرفیت‌های مدیریتی اجرای آن‌هاست که بسیار ضعیف است.** در واقع به جای تقویت توانایی‌های مدیران برای مدیریت تغییر به آن‌ها اجازه داده شده است که این کار به عهده‌ی کارشناسان منابع انسانی و یا متخصصان و مشاوران بیرون از سازمان بگذارند؛ روشی که معمولاً به نتیجه ای نمی‌رسد.

برای درک این الگو می‌توان به مثالی از یک شرکت بزرگ بهداشتی درمانی اشاره کرد که طی چند سال، هزاران نفر از مدیرانش را با رویکرد خاصی از مدیریت تغییر آشنا کرد و برای آن‌ها دوره‌های

فشرده‌ی آموزش فنون و تکنیک‌های مربوط به آن گذاشت و نیز کارشناسان^۶ سیگما و منابع انسانی در اختیارشان قرار داد. در نتیجه مدیران با مفاهیم مدیریت تغییر آشنا شدند اما برای به اجرا در آوردن برنامه‌ها به «کارشناسان» وابسته شدند. و در نهایت هم مدیریت تغییر به جای اینکه راه جدیدی برای رسیدن به نتایج مورد نظر شود، صرفاً تبدیل به مرحله‌ی کاری (work-stream) دیگری در پروژه‌های شرکت شد.

مسئله همه شرکت‌ها به مدیران خود اینطور اجازه شانه خالی کردن از زیر مسئولیت نمی‌دهند اما اگر سازمان شما (یا بخشی که شما در آن فعالیت می‌کنید) با مشکل اجرای مؤثر برنامه‌های مدیریت تغییر مواجه است، این سوال‌ها را از خودتان بپرسید:

- ۱- آیا شما برای مدیریت تغییرات مهم در سازمانتان مجموعه ابزارها، زبان و چارچوب مشترکی دارید؟ برای همه اینها گزینه‌های زیادی در برابرتان هست که بسیاری از آن‌ها عناصر مشترکی دارند و فقط نحوه توضیح و تقسیم‌بندی‌هایشان متفاوت است. رمز موفقیت در این است که مجموعه تعریف‌ها، رویکردها و فهرست وظایف مشترکی داشته باشید که همه با آن آشنا باشند.
 - ۲- تا چه حد برنامه‌های شما برای ایجاد تغییر با برنامه‌های کلی پروژه‌هایتان پیوند دارد و مجزا از آن یا به موازات آن نیست؟ چالش اصلی در این است که مدیریت تغییر به بخشی از اصول و برنامه کسب و کارتان تبدیل شود نه افزونه‌ای که به صورت مجزا و مستقل مدیریت شود.
 - ۳- در نهایت اینکه در سازمان شما چه کسی مسئول مدیریت تغییر مؤثر است، مدیران یا «متخصصان» (چه بخشی از کارمندان باشند یا خارج از شرکت)؟ تا وقتی که مدیران شما خود را مسئول این ندانند که اطمینان یابند تغییرات سازمانی به صورت نظام‌مند و با جدیت پیش می‌رود - و بر اساس آن رفتارهایی خاص تشویق یا تنبیه می‌شود - مهارت‌هایشان را توسعه نخواهند داد.
- همه قبول دارند که مدیریت تغییر چیز مهمی است، اما برای اینکه به صورت مؤثری انجام شود باید تبدیل به یکی از قابلیت‌های اصلی مدیران شود، نه چیزی که فکر کنند می‌توانند به دیگران واگذارش کنند.



1. Change management: است برای تغییر
2. Ron Ashkenas
3. Schaffer Consulting
4. Haas School of Business at UC Berkeley
5. The GE Work-Out
6. The Boundaryless Organization
7. Simply Effective

