

حل کردن معمای رهبری افراد از طریق تغییر

چه کسی تغییر را کُشت؟



کنت بلانچارد
جو دهنوئکسترا و پَت زیگاری
مهن خالصی

چه کسی تغییر را کشت؟ / کن بلانچارد و [دیگران]: [ترجمه] مهین خالسی

تهران: نسل نواندیش، ۱۳۹۱

۱۲۸ ص

۹۷۸-۹۶۴-۲۳۶-۴۹۳-۰۰

فیبیا

عنوان اصلی: Who killed change? Solving the mystery of leading people through change, c2009

بالای عنوان: حل کردن معمای رهبری افراد از طریق تغییر

حل کردن معمای رهبری افراد از طریق تغییر

تحول سازمانی / رهبری

بلانچارد، کنت ایچ.، ۱۹۳۹ - م / Blanchard, Kenneth H / خالسی، مهین - ۱۳۳۴ - مترجم

HD ۵۸ / ۸ / چ ۹ ۱۳۹۱

۶۵۸ / ۴۰۶

۲۹۷۲۷۰۳

چه کسی تغییر را کشت؟

نویسندگان: کن بلانچارد - جان بریت

مترجم: مهین خالسی

ویراستار: پیرایه کلهر

صفحه آرا: الهه ایمنی

ناشر: نسل نواندیش

شمارگان: ۲۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول

سال چاپ: ۱۳۹۲

قیمت: ۴۹۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۲۳۶-۴۹۳-۰۰

ISBN: 978-964-236-493-0

کتاب‌های مورد نیاز خود را از فروشگاه انتشارات نسل نواندیش تهیه فرمایید

نشانی فروشگاه: میدان ولیعصر - ابتدای کریمخان - پلاک ۳۰۸

تلفن: ۸۸۹۴۲۲۴۷-۹ نسل نواندیش

www.naslenowandish.com

info@naslenowandish.com

فهرست مطالب

۱۱		صحنه‌ی جنایت
۱۶		مظنون شماره‌ی ۱: فرهنگ
۲۲		مظنون شماره‌ی ۲: تعهد
۲۶		تأملاتی درباره‌ی فرهنگ و تعهد
۲۶		فرهنگ
۲۷		تعهد
۲۹		مظنون شماره‌ی ۳: حمایت
۳۳		مظنون شماره ۴: گروه رهبری تغییر
۳۸		مظنون شماره‌ی ۵: اطلاع‌رسانی
۴۱		تأملاتی درباره‌ی حمایت، گروه رهبری تغییر و اطلاع‌رسانی
۴۱		حمایت
۴۲		گروه رهبری تغییر، معروف به پکس (عضلات سینه)
۴۳		اطلاع‌رسانی
۴۳		اطلاع‌رسانی هم نقایصی داشت:
۴۴		مظنون شماره‌ی ۶: فوریت
۴۸		مظنون شماره‌ی ۷: دید
۵۳		تأملاتی درباره‌ی فوریت و دید
۵۳		فوریت
۵۴		دید
۵۵		مظنون شماره‌ی ۸: برنامه
۶۳		مظنون شماره‌ی ۹: بودجه

۶۷.....	تصوری از مرگ.....
۷۰.....	مظنون شماره‌ی ۱۰: مربی.....
۷۳.....	مظنون شماره‌ی ۱۱: پاداش.....
۷۹.....	تأملاتی درباره‌ی برنامه، بودجه، مربی و پاداش.....
۷۹.....	برنامه.....
۸۰.....	بودجه.....
۸۱.....	مربی.....
۸۱.....	پاداش.....
۸۲.....	مظنون شماره‌ی ۱۲: مدیریت اجرا.....
۹۰.....	مظنون شماره‌ی ۱۳: مسئولیت.....
۹۶.....	سهامداران و پاسبان‌های برتر.....
۱۰۱.....	گزارش کالبدشکافی.....
۱۰۴.....	اعلام قاتل: فقط با دعوت.....
۱۱۲.....	تغییر زنده می‌ماند!.....
۱۱۴.....	به تغییر کمک کنید تا در سازمان شما پیشرفت کند.....
Error! Bookmark not defined.	
Error! Bookmark not defined.	
چه کسی یا چه چیزی تغییر را می‌کشد؟	
defined.	

صحنه‌ی جنایت

در یک شب توفانی خودروی چهاردر تیره‌رنگ کارآگاه مایک مک‌نالی جلوی در سازمان **اوج** ترمز کرد. تنها نور آبی که روی کاپوت حرکت می‌کرد به‌طور ترسناکی با جرقه‌های رعد و برق که از فاصله‌ی دور دیده می‌شد مغایرت داشت. مک‌نالی از خودرو پیاده شد، خاکستر روی بارانی‌اش را پاک کرد و آخرین بک را به سیگار ارزانش زد.

این سومین مورد قتل او در این ماه بود، که نام خانوادگی همه‌ی آن‌ها یکی بود: تغییر. درواقع، عمری بود که رسیدگی به تلفات ناشی از تغییر، کارش شده بود. طی سال‌ها الگویی واضح از مرگ‌ها به‌دست آمده بود. تغییر به سازمانی با درجه‌های گوناگون مقبولیت معرفی می‌شد. تا آن‌جا که بتوان تشخیص داد تغییر به‌تدریج وارد سازمان می‌شود و سپس، بدون اختلال، مرده، و اغلب بدون آسیبی ظاهری پیدا می‌شود. همیشه شواهد ناکافی بود و هیچ‌وقت یک گناهکار تنها شناسایی نشده بود.

این بار مک‌نالی مصمم بود قاتل را بگیرد. او سیگارانش را خاموش کرد، دفتر یادداشتش را از جیبش درآورد و آهسته به سمت در رفت.

مک‌نالی از زیر نوار زردرنگ **رد نشوید** پلیس عبور کرد و وارد سالن کنفرانس شد. فضای اتاق از فعالیت به همه‌مهم افتاده بود. یک عکاس از زوایای مختلف از متوفی عکس می‌گرفت، و افراد به صورت گروه‌های دو و سه نفری درباره‌ی آنچه اتفاق افتاده بود، اظهارنظر می‌کردند. در آن سوی

اتاق، جسد تغییر روی میز کنفرانس افتاده بود. درست نزدیک دست راست او لیوانی واژگون شده بود. روی میز هنوز از آبی که از لیوان جاری شده بود، خیس بود.

مردی که برای مک‌نالی ناشناس بود، نزد او آمد و یادداشت تاشده‌ای داد و گفت: «بیشک قانونی از من خواست این را به شما بدهم.»

مک‌نالی یادداشت را باز کرد و خواند:

- شاید یک قتل باشد.
- به احتمال زیاد، علت مرگ مسمومیت است.
- به احتمال زیاد، مرگ بین ساعت‌های هفت تا نه صبح امروز رخ داده است.
- جزئیات بیشتر پس از کالبدشکافی ارائه می‌شود.

مک‌نالی اتاق را مرتب کرد، در را بست و رسیدگی به صحنه‌ی جنایت را آغاز کرد. یک ساعت بعد که بیرون آمد، خانمی پشت در منتظرش بود. او گفت: «من آنا هستم و دستیار شما خواهم بود. به من گفته‌اند هر آنچه را که لازم دارید در اختیاران قرار دهم.»

مک‌نالی خوب می‌دانست مظنونین اصلی چه کسانی بودند. او پیش از این چند بار این کار را انجام داده بود. مظنونین معمول همواره همان اشخاص بودند. او دفتر یادداشتش را باز کرد و به فهرستی که تهیه کرده بود نگاه کرد:

۱. **فرهنگ:** نگرش‌ها، اعتقادات و الگوهای رفتاری غالبی را مشخص می‌کند که ویژگی‌های سازمان را تشکیل می‌دهند.
۲. **تعهد:** انگیزه و اطمینان شخص را می‌سازد تا در رفتارهای جدید لازم برای تغییر درگیر شود.

۳. **حمایت:** رهبری ارشد که اجازه‌ی رسمی داشته باشد تا منابع را (برای مثال، زمان، پول و افراد) در راه شروع، اجرا و تداوم تغییر به کار گیرد؛ درنهایت، مسؤول موفقیت تغییر است.

۴. **گروه رهبری تغییر:** فعالان تغییر را به داخل سازمان هدایت می‌کند. به این تریب که با یک صدا سخن می‌گوید و نگرانی‌های کسانی را که به تغییر دعوت شده‌اند رفع می‌کند.

۵. **اطلاع‌رسانی:** فرصت‌هایی برای گفتگو با رهبران تغییر و افراد دعوت‌شده به تغییر^۱ فراهم می‌کند.

۶. **فوریت:** توضیح می‌دهد که چرا تغییر لازم است و افراد با چه سرعتی باید شیوه‌ی کار کردن خود را عوض کنند.

۷. **دید:** تصویری واضح و جالب از آینده، پس از این که تغییر با موفقیت صورت پذیرفته باشد، می‌کشد.

۸. **برنامه:** اولویت تغییر را نسبت به سایر اقدامات و مسؤولیت‌ها روشن می‌کند، برای تهیه‌ی یک برنامه‌ی تفصیلی و اجرایی مناسب، با افراد دعوت‌شده به تغییر کار می‌کند؛ آنگاه زیربنای لازم برای ضمانت تغییر را مشخص می‌کند و می‌سازد.

۹. **بودجه:** تغییرات پیشنهادی را از بُعد مالی تجزیه و تحلیل می‌کند تا تعیین کند چگونه منابع محدود را به بهترین نحو تقسیم و باردهی سالم سرمایه را تضمین کند.

۱. کنایه از کسانی که از آن‌ها خواسته شده است تا تغییر کنند.

۱۰. **مربی:** تجارب یادگیری را عرضه می‌کند تا تضمین کند که افراد دعوت‌شده به تغییر، مهارت‌های لازم برای پیگیری تغییر را کسب کنند و در سازمان آینده موفق شوند.

۱۱. **پاداش:** افراد را شناسایی می‌کند و به آن‌ها پاداش می‌دهد تا نتایج و رفتارهای مطلوبی که تغییر را توانا می‌سازند، تقویت شوند.

۱۲. **مدیریت انجام کار:** اهداف و انتظارات را مطابق رفتارها و نتایجی تعیین می‌کند که تغییر را توانا می‌سازند، پیشرفت به سمت اهداف و انتظارات را ردیابی می‌کند، آموزش و بازخورد ارائه می‌دهد و به‌طور رسمی، نتایج واقعی را در مقابل نتایج مطلوب ثبت می‌کند.

۱۳. **مسئولیت:** افراد را دنبال می‌کند تا تضمین کند که رفتارها و دستاوردهایشان در راستای انتظارات و اهداف موردتوافق هستند، و رهبران به وظایف خود عمل می‌کنند و هنگامی که دستاوردها و رفتارها با آن‌هایی که تغییر را توانا می‌سازند متناقض باشند، عواقب را معرفی می‌کند.

مکنالی برگه‌ای از دفتر یادداشتش کند و آن را به آنا داد و گفت: «من باید هرچه زودتر با این افراد مصاحبه کنم. فکر می‌کنم می‌توانم تا چهار و پنج دقیقه برای هر نفر لازم است. می‌توانید ترتیب آن را بدهید؟»
آنا گفت: «ترتیبش را خواهم داد.»

مکنالی افزود: «به‌علاوه، اگر می‌توانستید یک نسخه از نمودار سازمانی به من بدهید عالی می‌شد؛ چون من می‌توانم بینم کی برای کی کار می‌کند.»

دستیار این درخواست را پیش‌بینی کرده بود. او یک نسخه از نمودار سازمانی را به مکنالی داد. سپس ناپدید شد.