

تحول با یک «ت» بزرگ

شرکت‌ها باید خود را از تفکر و رفتار روزمره دور کنند.

نوشته‌ی مایکل بوسی، استفن هال، و داگ یاکولا

تصور کنید. شما رهبر یک کسب‌وکار بزرگ با منابع اساسی هستید. در دهه گذشته، چرخه عظیم کالاهای جهانی دچار رشد حجمی و افزایش قیمتی شده است که فرآیندها و فرهنگ شرکت شما را شکل داده و چشم‌انداز آن را مشخص نموده است. بیشتر اعضای تیم رهبری نمی‌توانند زمانی را به خاطر بیاورند که اولویت‌های این کسب‌وکار متفاوت بودند. پس روزی شما این را خواهید فهمید که بازی تمام شده است.

یا تصور کنید. شما مدیریت یک بانک خرده‌فروشی با یک استراتژی محکم، یک برند قوی، و دارای شبکه شعب با موقعیت خوب و با پایگاه مشتریان وفادار هستید. اما اکوسیستم بازیگران عرصه مالی-فناوری (سایت‌های وام‌های اندک، وام‌دهی هم‌تا-به-همتا [از طریق خدمات برخط که وام‌گیرنده و وام‌دهنده را مستقیماً به هم مرتبط می‌کند]، مشاوران مالی مبتنی بر الگوریتم) که در حال رشد و حرکت سریع هستند، شروع به گرفتن تدریجی حق شما می‌کنند. هیئت‌مدیره از آن بیمناک است که به نظرشان می‌رسد دیری نخواهد پایید که این وضعیت به یک تهدید منتهی شود. نگرانی آن‌ها این است که مدیریت با حالتی از خود راضی رشد کرده باشد.

در صنایع مختلف، سناریوهایی که روزی نامناسب به نظر می‌رسیدند، همگی رنگ واقعیت به خود می‌گیرند و هیئت‌مدیره‌ها و مدیران عامل را به فعالیت وا می‌دارند تا «تحول» را برای کسب‌وکارهای ضعیف (یا شاید صرفاً بدون مقصد) خود بپذیرند.

تحول، عبارتی است که شاید در زمینه کسب‌وکار بیشترین استفاده بیش‌ازحد از آن شده باشد. اغلب شرکت‌ها از این واژه برای هر نوع تغییری، حتی تغییرات کوچک و روزمره استفاده می‌کنند. تحول‌های سازمانی (که به‌عنوان طراحی مجدد سازمانی نیز شناخته می‌شوند)، زمانی رخ می‌دهند که کسب‌وکارها به طراحی مجدد قوانین و مسئولیت‌های سازمانی می‌پردازند. تحول راهبردی به تغییر در مدل کسب‌وکار اشاره می‌کند. عبارت

تحول به‌طور روزافزون برای یک اختراع مجدد در زمینه دیجیتال نیز استفاده می‌شود: شرکت‌ها اساساً روش کار و به‌طور خاص، روش ارتباط با بازار را بازسازی می‌کنند.

آنچه ما در اینجا بر آن تمرکز می‌کنیم، و آنچه کسب‌وکارهایی مانند بانک و شرکت‌های منابع اساسی به آن نیاز دارند، چیزی متفاوت است: یک تحول با یک «ت» بزرگ که عبارت است از یک برنامه قوی در سطح کل سازمان برای ارتقای عملکرد (برای مثال، بهبود ۲۵ درصدی درآمد یا بیشتر) و تقویت سلامت سازمانی. وقتی چنین تحولی با موفقیت به انجام برسد، آن‌ها محرک‌های مهمی چون رشد درآمد، بهره‌وری سرمایه، بهره‌وری هزینه، اثربخشی عملیاتی، رضایت مشتری، و تعالی فروش خود را به‌صورت اساسی بهبود می‌بخشند. از آنجایی که چنین تحول‌هایی اهمیت هماهنگی درونی پیرامون یک دید و راهبرد مشترک، افزایش سرمایه برای نوسازی، و ایجاد مهارت‌های اجرایی برتر را کم‌کم القاء می‌کند، آن‌ها سازمان خود را قادر می‌سازند تا بهبود نتایج خود را به‌صورتی پایدار و سال به سال ادامه دهند. این نوع از تحول‌ها می‌تواند شامل بهره‌برداری از فرصت‌های جدید دیجیتال یا همراهی با یک تجدیدنظر راهبردی جدید باشد. اما این تحول‌ها در اصل، به میزان زیادی به ارائه پتانسیل کامل آنچه هم‌اکنون موجود است ارتباط پیدا می‌کند.

میزان شکست برنامه‌های تغییر در مقیاس بزرگ در سال‌های طولانی حدود ۷۰ درصد گزارش شده است. در سال ۲۰۱۲، مک‌کینزی با توجه به آگاهی از چالش‌های خاص و انتظارات ناامید شده درباره شروع بسیاری از تحول‌های کسب‌وکارها، گروهی را برای تمرکز خاص بر روی این نوع از کوشش‌ها تشکیل داد. در طول شش سال، واحد خدمات بازاریابی و تغییر (RTS) با بیش از صد شرکت از کشورها و صنایع مختلف از سراسر جهان کار کرده است. این موارد، چه آن‌هایی که با موفقیت روبرو شدند و چه آن‌هایی که به شکست انجامید، به ما کمک کرد تا به مجموعه‌ای از بینش‌های تجربی در خصوص بهبود شانس موفقیت دست بیابیم. یک تحول، در ترکیب با انتخاب‌های راهبردی مستقیم می‌تواند یک کسب‌وکار متوسط (یا خوب) را به یک کسب‌وکار با کلاس جهانی تحول کند.

چرا تحول‌ها با شکست مواجه می‌شوند؟

تحول‌ها همان‌گونه که آن‌ها را تعریف نمودیم، سهم بسیار بزرگی از زمان و توجه رهبری و سازمان را به خود اختصاص می‌دهند. تحول‌ها برای تحقق یافتن تغییرات ضروری، مستلزم انرژی عظیمی هستند. اساسی‌ترین درس ما از شش سال گذشته این

است که شرکت‌های متوسط، ترکیب مهارت‌ها، ذهنیت‌ها، و تعهد دائمی که برای انجام یک تحول با مقیاس بزرگ نیاز است را به‌ندرت در اختیار دارند.

درست است که «تخریب خلاق» حداقل از سال ۱۹۴۲ که جوزف شومپتر این عبارت را ابداع کرد، در تمام اقتصاد به‌عنوان یک کلیت، ثابت مانده است، اما برای تک‌تک سازمان‌ها و رهبران آن‌ها، تخریب یک امر دوره‌ای و بسیار نادر است، زیرا بیشتر مدیران عامل و تیم‌های مدیریتی رده بالا، بیشتر علاقه دارند تا در محیط‌های پایدار به انجام امور کسب‌وکار بپردازند تا در محیط‌های چالشی. احتمالات نشان می‌دهد که تجربه آموزشی و عملی آن‌ها به‌طور از پیش تعیین شده‌ای در زمان‌هایی رخ می‌دهد که تغییرات گسترده، ریشه‌ای و سریع، ضروری نبوده باشد. این تجربه‌ی آرام برای بسیاری از سازمان‌ها سبب ایجاد «حالت پایدار» ساختارهای ثابت، بودجه‌بندی معمول، اهداف افزایشی، بازبینی‌های فصلی، و سیستم‌های ساده‌ی پاداش‌دهی می‌گردد. تمامی این موارد باعث می‌شود که رهبران برای یک تحول که کار بسیار سریع‌تر و دشوارتری را نیاز دارد، آمادگی کمی داشته باشند. قرار گرفتن در معرض چنین کوشش‌هایی به ما یاد داده است که بسیاری از مدیران در تلاش برای بهبود عملکرد هستند و زمانی که با تلاطم خارجی، فصول پی‌درپی با عملکرد ضعیف، و یا یک فرصت برای ارتقای شرکت مواجه می‌شوند، می‌توانند بیشتر تمایل به رهبری داشته باشند تا اینکه کارها را به دیگران محول کنند.

مدیران اجرایی که یک تحول را آغاز می‌کنند می‌توان به خلبان هواپیمای تجاری تشبیه نمود که به داخل اطاقک خلبانی یک جت جنگنده وارد می‌شوند. آن‌ها هنوز در حال راندن یک هواپیما هستند اما به آن‌ها آموزش داده شده است که ایمنی، ثبات و کارایی را در اولویت قرار دهند، بنابراین به ابزارها و تجربه الگوشناسی لازم برای پاسخ‌دهی مناسب به نیازهای لازم برای نبرد دسترسی ندارند. از آنجایی که آن‌ها هنوز در حال کنترل هستند، تهدیدها و الزاماتی که این موقعیت جدید ایجاد می‌کند را تشخیص نمی‌دهند. یک مدیر اجرایی کارخانه که شرکت وی این درس را به‌سختی به وی آموخته است به ما گفت: «من سرم را پایین انداخته بودم و سخت به کار مشغول بودم. اما وقتی این وضعیت ما را از دشواری‌های گذشته خارج کرد، این بار دیگر تلاش بیشتر به‌خودی‌خود کافی نبود.»

متمایل کردن این شانس‌ها به‌سوی موفقیت

مهم‌ترین نقطه شروع یک تحول و بهترین پیش‌بینی‌کننده‌ی موفقیت، مدیرعاملی است که می‌داند فقط یک رویکرد نو سبب بهبود چشمگیر عملکرد شرکت می‌شود. مهم نیست که آرمان، اعتقاد راسخ، و تصمیم قاطعانه این مدیرعامل چقدر قوی باشد، اگرچه تجربه ما نشان می‌دهد که اگر شرکت‌ها می‌خواهند بر اینرسی سازمانی غلبه کنند، و تمایل دارند عادات پایدار و ریشه‌ای را به هم ریخته و حرکت رو به بالای بلندمدتی را ایجاد کنند، باید پنج بعد مهم دیگر را نیز در نظر بگیرند. آن‌ها باید پتانسیل کامل شرکت را شناسایی کنند؛ با تشکیل یک دفتر تحول (TO) که قدرت تصمیم‌گیری به آن داده شده است گام جدیدی بردارند؛ تیم اجرایی را با یک مدیر ارشد تحول (CTO) تقویت کنند؛ کارکنان و ذهنیت‌های مدیریتی که سازمان را عقب نگه می‌دارند، تغییر دهند؛ و یک فرهنگ جدید اجرایی را در سراسر کسب‌وکار خود رواج دهند تا این تحول پایدار بماند. این مورد آخر از برخی جهات، دشوارترین کار است.

تلاش برای پتانسیل کامل

در بیشتر شرکت‌ها، اهداف از مذاکرات ظهور می‌کنند. رهبران و مدیران خط به در تکاپو هستند: از یک طرف همواره برای اهداف بیشتر فشار می‌آورند، درحالی‌که از سوی دیگر به تمامی دلایلی اشاره دارند مبنی بر این‌که چرا اهداف بیان‌شده غیرقابل دسترسی هستند. همین تکاپو به‌طور اجتناب‌ناپذیری در کوشش‌های مربوط به تحول به کار برده می‌شوند، و این کار به جای بهبود اساسی، منجر به مصالحه و تغییرات افزایشی می‌شود. وقتی مدیران یک شرکت در یک صنعت بسیار رقابتی و دارای محور، نشان داده‌اند که برای مثال می‌توانند ۲۵۰ میلیون یورو بیشتر از آن درآمدی که خودشان شناسایی کرده‌اند کسب کنند، فوراً صحبت را پایان داده و اهداف را بیان می‌نمایند. برای آن‌ها، اهداف به معنای مسئولیت‌پذیری است و هنگامی که با شکست مواجه می‌شوند، پیامدهای منفی برای آن‌ها در بر خواهد داشت. واکنش پیش‌فرض آن‌ها این بود که «بگذارید قولی کمتری بدهیم و بیشتر از آن عمل کنیم.»

مدیران عامل برای مقابله با این تمایل طبیعی باید تحلیل روشنی از پتانسیل کامل ایجاد ارزش شرکت را تقاضا کنند: اهداف خاص درآمد و هزینه به همراه حقایق مستدل. ما دریافته‌ایم تصور داشتن استقلال تفکر و در اختیار داشتن مجموعه ابزارهای یک سرمایه‌گذار فعال یا یک خریدار سهام خصوصی، به مدیرعامل و مدیران رده بالا کمک می‌کند. آن‌ها به‌منظور انجام چنین کاری، باید فراتر از محدودیت‌هایی که خودشان تحمیل

نموده‌اند گام بردارند و تعیین کنند که چه چیزی واقعاً قابل دسترسی است. جان سخن این است: زمان آن است که به‌جای مجموعه‌ای از گام‌های افزایشی که به‌جای خیلی دوری نمی‌رسد، تنها یک پرش با اعتمادبه‌نفس انجام دهیم. بر اساس تجربه ما، اهدافی که دو تا سه برابر تخمین‌های اولیه درباره پتانسیل شرکت هستند، نه به‌صورت استثنایی، بلکه به‌طور معمول دست‌یافتنی می‌باشند.

آهنگ را تغییر دهید

تجربه به ما آموخته است که ایجاد یک قطب برای نظارت بر تحول و نواختن آهنگی که به‌صورت قابل توجهی متفاوت از آهنگ عادی روزمره است، ضروری است. ما این قطب را دفتر تحول می‌نامیم.

کار یک دفتر تحول چیست؟ یک شرکت با یک برنامه برای ارتقای درآمد قبل از بهره، مالیات و استهلاک (EBITDA) به میزان بیش از یک میلیارد دلار، یک دفتر تحول تشکیل می‌دهد که غیرمعمول اما بسیار مؤثر است. برای شروع، این دفتر در یک اتاق دایره‌ای که صندلی ندارد و فقط می‌توان در آن ایستاد مستقر می‌شود.

کل چیزهایی که باید درباره کسب‌وکار دانسته شود، دور دیوار اتاق به‌صورت یک «مار» نصب می‌شود. برای مشخص کردن پیشرفت، یک ردیاب هفتگی به سمت هدف استفاده می‌شود. در انتهای این فرآیند، وقتی شرکت به‌صورت قابل توجهی به هدف مالی خود رسیده باشد، مار دم خود را خورده است.

هر سه‌شنبه که نشست دفتر تحول برگزار می‌شود، رهبران جریان کاری و تیم‌هایشان به بررسی پیشبرد وظایفی که هفته گذشته به انجام آن‌ها متعهد شده بودند می‌پردازند و برای هفته بعد نیز تعهدات قابل اندازه‌گیری را در مقابل سایر همکاران بر عهده می‌گیرند. آن‌ها برای ذکر نقطه نظرات خود تنها ۱۵ دقیقه وقت دارند و از یک تخته وایت‌برد استفاده می‌کنند نه یک ارائه پاورپوینتی. صاحبان طرح‌های انفرادی در هر جریان کاری، طرح‌های خاص خود را به‌صورت چرخشی مرور می‌کنند، بنابراین مدیران رده سوم یا چهارم، مدیران رده بالا را ملاقات کرده و این سبب افزایش حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری می‌شود. حتی مدیران

عامل بخشی می‌توانند هرگاه که به کسب‌وکار خود سر زدند در جلسات دفتر تحول حضور پیدا کنند، تجربه‌ای که او را قانع می‌کند که فرآیند دفتر تحول برای تغییر فرهنگ شرکت، از هر چیز دیگری مهم‌تر است.

حواس‌پرتی، دشمن ثابت رهبران ارشد است. بیشتر آن‌ها ترجیح می‌دهند درباره مشتریان جدید، فرصت‌های ترکیب و ادغام، یا گزینه‌های راهبردی نو صحبت کنند، بنابراین این وسوسه در سطح مدیران رده بالا وجود دارد که مسئولیت را به یک کمیته راهبردی یا یک دفتر مدیریت برنامه با سبک قدیمی بسپارند و به‌روزرسانی‌های دوره‌ای را از آن‌ها بخواهند. وقتی توجه مدیران رده بالا به جای دیگری معطوف شود، مدیران خط نیز در هنگام انتخاب اولویت‌های خود همین رفتار را تقلید خواهند نمود.

با وجود این حواس‌پرتی‌ها، طرح‌های بسیاری با سرعت بسیار کم پیش می‌روند. قانون پارکینسون بیان می‌کند که کار تا جایی گسترش می‌یابد که زمان موجود پر شود، و مدیران کسب‌وکار نیز از این قاعده مستثنا نیستند: اگر برای انجام پروژه‌ای که به یک هفته تلاش نیاز دارد، یک ماه وقت داشته باشند در کل، آن‌ها کار را یک هفته پیش از پایان این مهلت یک‌ماهه آغاز می‌کنند. در تحول‌های موفقیت‌آمیز، یک هفته به معنای یک هفته است و دفتر تحول دائم می‌پرسد که «چطور می‌توانید سریع‌تر حرکت کنید؟» و «چه چیزی نیاز دارید تا کارها را به انجام برسانید؟» این سرعت زمانی بیشتر، یکی از مهم‌ترین خصوصیات معرف تحول‌های موفقیت‌آمیز است.

دفتر تحول در همکاری با رهبران ارشد در کل کسب‌وکار، باید دارای استحکام، نظم و انضباط، انرژی و تمرکز باشد تا شاید بتواند پنج تا هشت جریان کاری عمده را به جلو پیش برد. تمامی این جریان‌های کاری عمده شاید خود به صدها (و حتی چند هزار) طرح جداگانه تقسیم شوند که هر کدام دارای یک صاحب خاص و یک برنامه دقیق و کاملاً هزینه‌بندی شده از پایین به بالا باشند. دفتر تحول بالاتر همه این‌ها، دائماً برای تصمیم‌گیری فشار می‌آورد، به‌طوری‌که وقتی پیشرفت متوقف می‌شود، سازمان از هر تعللی آگاه باشد.

ظهور مدیر ارشد تحول

مدیریت کردن یک تحول پیچیده در سطح شرکت، یک کار تمام‌وقت در سطح اجرایی است. این کار باید توسط فردی انجام بگیرد که اختیار روشنی داشته باشد تا برای رسیدن سازمان به استفاده کامل از پتانسیل بتواند فشار بیاورد و نیز دارای مهارت‌ها،

تجربه، و اگر بخواهیم از تمثیل قبلی خود [در ابتدای این مقاله] استفاده کنیم، حتی شخصیت یک خلبان مجرب جنگنده را دارا باشد.

کار مدیر ارشد تحول، پرسیدن، فشار آوردن، تمجید کردن، برانگیختن، ترغیب نمودن، و در غیر این صورت، سرکوفت زدن به سازمانی است که به تفکر و عمل کردن به صورتی متفاوت نیاز دارد. وقتی یک مدیر ارشد تحول می‌خواهد یک مدیر ارشد تحول جدید را معرفی کند می‌گوید: «کار بیل این است که باعث بشه من و شما احساس راحتی نداشته باشیم. اگر ما احساس راحتی نداشته باشیم، این نشون میده که اون داره کارش رو انجام میده.» البته مدیر ارشد تحول نباید جای مدیرعامل را بگیرد و دائماً در مقابل دیگران و در مرکزیت کار بایستد و این ایده را در ذهن دیگران بگنجاند که این تحول مال «من» است.

بسیاری از رهبران دفاتر مدیریت برنامه مرسوم در فرآیندها قوی هستند اما قادر نیستند یا اراده آن را ندارند که به مدیرعامل تیم مدیریت رده بالا فشار وارد نمایند. یک مدیر ارشد تحول واقعی، گاهی می‌تواند از درون سازمان باشد. اما یکی از بزرگ‌ترین اشتباهات آن است که می‌بینیم شرکت‌ها در اولین مراحل، مدیر ارشد تحول را فقط از میان فهرست کاندیداهای داخلی این سمت برمی‌گزینند. مدیر ارشد تحول باید پویا، قابل احترام، بی‌باک از مقابله، و مشتاق به چالش کشیدن عرف‌های شرکت باشد. یافتن فردی با این خصوصیات در میان افرادی که نگران محافظت از موقعیت شغلی بعدی خود هستند، یا به دلیل تنش‌های سیاسی داخلی که برای مدت مدیدی پنهان بوده است، احتیاط می‌کنند، کار دشواری است.

مدیر ارشد تحول واقعاً چه کاری می‌کند؟ در نظر بگیرید در یک شرکت که دارای برنامه رسیدن به سود یک میلیارد دلاری است چه چیزی اتفاق می‌افتد. مدیر ارشد تحول جدید از اینکه مدیران اجرایی به‌جای تمرکز بر بدتر شدن هزینه‌ها و عدم رعایت زمان‌بندی، بر روی مشکلات فنی فردی تمرکز داشته باشند، خشمگین می‌شود. اگرچه او از نظر جنبه‌های فنی برنامه هیچ پیش‌زمینه‌ای ندارد، او حقایقی را فریاد می‌زند و به اعضای تیم اجرایی هشدار می‌دهد که شغل خود را از دست خواهند داد و کل پروژه تعطیل خواهد مگر اینکه همه چیز در عرض سی روز آینده به‌جای خود باز گردد. سپس شرایط تغییر می‌کند، منابع مجدداً تخصیص می‌یابند و تیم عملیاتی، رویکرد جدیدی را برنامه‌ریزی و اجرا می‌نماید. در عرض دو هفته، پروژه واقعاً به مسیر خود باز می‌گردد. بدون وجود دیدگاه مستقل و صراحت مدیر ارشد تحول، هیچ یک از این اتفاقات نمی‌افتاد.

موانع را بردارید و مشوق ایجاد کنید

بسیاری از شرکت‌ها با پتانسیل کامل کار نمی‌کنند، و این نه به دلیل معایب ساختاری، بلکه به دلیل ترکیبی از مدیریت ضعیف، فرنگ و قابلیت‌های ناکارآمد، و مشوق‌های ناهماهنگ است. در زمان‌هایی خوب یا متوسط که کسب‌وکار با افت‌وخیز به حرکت ادامه می‌دهد، این موانع قابل مدیریت کردن هستند. اما اگر تحول به پتانسیل کامل خود برسد، این موانع خیلی زود و به روشنی قابل رفع هستند. اولویت دادن به «قبیله» (واحد مورد نظر) نسبت به «ملت» (کل سازمان)، امتناع از درخواست کمک، و شکایت از جهان خارج به دلیل اینکه در کنترل ما نیست، ذهنیت‌های مشکل‌آفرین شایعی هستند که ما با آن‌ها مواجهیم.

یکی از سودمندی‌های عمومی که می‌دانیم از کار انداخته شد، این بود که کارکنان به جای آنکه درباره طرح‌ها فکر کنند، به صورت منفعلانه‌ای «منتظر بودند که به آن‌ها گفته شود». با دانستن این تاریخچه، آن‌ها به صورت ناآگاهانه‌ای به این نتیجه رسیدند که عمل کردن هیچ مزیتی ندارد، زیرا اگر مرتکب اشتباهی شوند، به خبر اول تبدیل خواهند شد. فرهنگ بوروکراتیک دلیل این حالت از کار افتادگی را پنهان نموده است. شرکت برای ایجاد پیشرفت باید با این ترس بسیار واقعی و کاملاً مستدل مقابله کند.

مدل تأثیر مک‌کینزی، ابزاری است که ثابت شده است به تغییر در چنین ذهنیتی کمک می‌کند، بر داستان متقاعدکننده‌ی تغییر تأکید دارد، نقش مدل‌سازی را به همراه تیم ارشد ایفا می‌کند، سازوکارهای تقویتی را ایجاد می‌نماید، و مهارت‌های تغییر را به کارکنان ارائه می‌دهد.^۱ اگرچه همه‌ی این چهار تأثیر در یک تحول حائز اهمیت هستند، شرکت‌ها را در ابتدا باید به داستان تغییر و سازوکارهای تقویتی (خصوصاً مشوق‌ها) بپردازند.

یک داستان تغییر جذاب. بیشتر شرکت‌ها تخمین کمتر از واقعیتی در خصوص اهمیت ارتباط با «چرایی» تحول دارند: اکثر مواقع آن‌ها می‌پندارند که یک نامه از طرف مدیرعامل و یک مجموعه اسلاید از طرف شرکت، درگیر شدن سازمان را تضمین خواهد کرد. اما گفتن اینکه «ما برنامه بودجه‌ای خود را تهیه نمی‌کنیم» یا «ما باید رقابتی‌تر باشیم» کفایت نمی‌کند. درگیر شدن با کارکنان و مدیران مستلزم آن است که یک زمینه،

^۱ مراجعه نمایید به تزا بستفورد و بیل شنینگر، "چهار بلوک ساختمانی تغییر"، فصلنامه مکینزی، آوریل

یک دیدگاه و یک فراخوان برای عمل کردن داشته باشیم که هر فرد را به صورت انفرادی به تکاپو وادارد. این نوع از شخصی‌سازی، چیزی است که به یک نیروی کار انگیزه می‌دهد.

برای مثال در یک کسب‌وکار مربوط به بخش کشاورزی، کسی را نمی‌بینیم که هنگام نهار بایستد و درباره برنامه تحول خود سخنرانی کند و در خصوص ایجاد یک مزرعه خانوادگی، مشکلات ناشی از پیامدهای بدتر شدن شرایط بازار و مشاهده تلاش پدرش برای به تعویق انداختن بازنشستگی صحبت نماید. دیدگاه این پسر برای ایجاد تحول در عملکرد شرکت، خارج از حیطه وظایفی است که کسانی که پیش از او در این نقش بودند بر عهده داشتند و نشان‌دهنده تمایل او برای تبدیل شدن به شریکی قوی برای کشاورزان است. سایر کارگران بیشتر از مباحث مبتنی بر مسائل مالی که از مدیرعامل می‌شنوند، گرد داستان او جمع می‌شوند.

مشوق‌ها. مشوق‌ها به‌طور خاص در تغییر رفتار، حائز اهمیت هستند. تجربه ما نشان می‌دهد که برنامه‌های تشویقی مرسوم، با چندین متغیر و معیار وزن‌دهی (بیان شش تا ده هدف با وزن‌های متوسط از ۱۰ تا ۱۵ درصد برای هر کدام از آن‌ها) بسیار پیچیده هستند. در یک تحول، برنامه تشویقی نباید بیش از سه هدف داشته باشد که با افزایش عملکرد، به افزایش پرداختی منجر شود؛ پس از این‌ها، دوره تحول به‌احتمال زیاد یکی از دشوارترین و مراحل هر شغل حرفه‌ای است. بهانه‌های معمول (مانند «برنامه مشوق‌های ما قبلاً تنظیم شده است» یا «افراد ما برای اینکه بهترین عملکرد خودشان را داشته باشند نیازی به مشوق‌های خاص ندارند») نباید رهبران از بازنگری در این ابزار تقویتی مهم باز دارد.

مشوق‌های غیرمالی نیز حیاتی هستند.^۲ یک مدیرعامل هر هفته، دست نوشته کوتاهی حاوی نکته‌ای در خصوص تلاش برای تحول به یکی از کارمندان دخیل در این کار می‌دهد. این کار هزینه‌ای ندارد اما تأثیر شگرفی بر روحیه می‌گذارد. در یک شرکت دیگر، یک کارمند بیش از انتظار ظاهر شده و یک طرح چالش‌برانگیز و خاص را ارائه می‌کند. مدیرعامل متوجه این کار شده و گروهی را شامل همسر و دو فرزند آن کارمند

^۲ مراجعه نمایید به سوزی کارنستون و سكات كلر، "افزایش «بهره معنایی» کار"، فصلنامه مکینزی، ژانویه ۲۰۱۳، McKinsey.com.

گرد هم می‌آورد تا یک مهمانی شگفت‌انگیز برای آنان ترتیب دهد. در عرض ۲۴ ساعت داستان این جشن در کل شرکت پخش می‌شود.

عدم بازگشت به عقب

اغلب تحول‌ها پیش از آنکه با شکست مواجه شوند، از بین می‌روند. رهبران و کارکنان آن‌ها تلاش اولیه عظیمی را انجام می‌دهند؛ شرکت‌ها در برخی موارد به طور قابل توجهی بهبود می‌یابد؛ و کسانی که در این کار درگیرند، با اعتماد به نفس کاذبی، ادعای پیروزی می‌کنند. سپس شرکت به صورت آهسته اما بی‌شک به روش‌های قدیمی خود باز می‌گردد. مدیران خط مقدم چند بار چیزهایی مانند این جمله به ما گفتند که «ما در هشت سال گذشته، سه تحول را متحمل شده‌ایم و هر بار به جایی برگشتیم که ۱۸ ماه قبل آغاز کرده بودیم»؟

بنابراین، آزمون واقعی یک تحول این است که وقتی دفتر تحول منحل شده و زندگی به ریتم عادی خود باز گردد، چه اتفاقی می‌افتد. آنچه مهم است این است که رهبران با پیش رفتن تحول، درس‌های تحول را جمع‌آوری نموده و درون سازمان تثبیت کنند، فرآیندی که با گذر زمان از پایان رسمی تحول، نتایج بهتر و بهتری را سبب می‌گردد. برای مثال، این اغلب به معنای به کار بردن روند جلسات دفتر تحول و سبک قوی برای مرورهای مالی، چرخه‌های بودجه سالانه، و حتی نشست‌های عملکرد روزانه که مسائل اساسی روزمره آن کسب‌وکار هستند می‌باشد. خوب نیست که این کوشش، نزدیک به پایان برنامه شروع گردد. گنجاندن این فرآیندها و رویکردهای کاری تحول درون فعالیت‌های روزمره باید خیلی زودتر آغاز شود تا از ادامه یافتن افزایش سرعت عملکرد پس از پایان تحول، اطمینان حاصل شود.

شرکت‌هایی که این نوع از سرعت را ایجاد می‌کنند، دارای دوام هستند، آن قدر که ما فرآیندها، مهارت‌ها و نگرش‌های به‌هم‌پیوسته‌ی مورد نیاز برای دستیابی به آن را به‌عنوان منبعی از قدرت می‌دانیم و آن را «موتور اجرا» می‌نامیم. سازمان‌های دارای یک موتور اجرای مؤثر، دائماً با استفاده از یک دیدگاه مستقل، به چالش کشیدن هر چیزی را ادامه می‌دهند. آن‌ها مانند سرمایه‌گذاران عمل می‌کنند؛ تمامی کارکنان با پول شرکت آن‌چنان رفتار می‌کنند که گویی پول خود آن‌هاست. آن‌ها اطمینان حاصل می‌کنند که مسئولیت‌پذیری نه در یک تیم مرکزی یا در مشاوران خارجی، بلکه در همه وجود داشته باشد. تمرکز آن‌ها بر روی اجرا، بدون توجه به بهبود نتایج، ادامه می‌یابد، و همواره در جستجوی راه‌های جدیدی برای انگیزش کارکنان هستند تا به تلاش خود

ادامه دهند. در مقابل، شرکت‌هایی که تمایل به رسیدن به اهداف سطح بالایی که به آن‌ها واگذار شده دارند، و کمترین تمرکز را بر اجرا یا تحریک انرژی و ایده‌های کارکنان دارند، محکوم به شکست هستند. آن‌ها اغلب پیش از آنکه این فرآیندها ریشه بدوانند و عمیق شوند، افراد باهوشی را که مسئول دستاوردهای اولیه هستند، به موقعیت‌های شغلی دیگر با سایر مشاغل داخلی می‌گمارند. برای اجتناب از این وضعیت، رهبران باید تا زمانی که موتور اجرا به‌طور کامل راه بیفتد، مراقب حفظ اشتیاق، تعهد، و تمرکز این کارکنان کلیدی باشند.

توجه داشته باشید که این تجربه شرکتی است که یک بهبود حداقلی ۴ میلیارد دلاری (۴۰ درصد) را در طول چندین سال به دست آورده است. انگیزه برای «بازگشت به یک منبع قابل اطمینان» برای دور جدیدی از بهبودها، به دور از یک طرح در سطح بالای رهبری، ریشه در یک سری از مکالمات در جلسات مرور عملکرد داشت که در آن‌ها، رهبران درباره فرصت‌های جدیدی که قبلاً دور از دسترس به نظر می‌رسیدند، انرژی گرفته بودند. نتیجه این بود که چندین میلیارد دلار اضافی در طول سال بعدی ذخیره شد.

هیچ چیز درباره رویکرد ما برای تحول به‌طور خاص جدید یا پیچیده نیست. این رویکرد، یک فرمول نیست که برای تواناترین افراد و شرکت‌ها ننگه داشته شود، بلکه ما بر اساس تجربه خود می‌دانیم که این رویکرد فقط برای مشتاق‌ترین افراد کار می‌کند. بینش کلیدی ما این است که برای دستیابی به بهبود تحولی، شرکت‌ها باید جاه‌طلبی خود را بالا ببرند، مهارت‌های مختلف را ایجاد کنند، ذهنیت‌های کنونی را به چالش بکشند، و تعهد کاملی به اجرا داشته باشند. انجام تمامی این کارها می‌تواند نتایج فوق‌العاده و پایداری ایجاد کند.

مایکل بوسی، یک همکار در دفتر شارلوت مک‌کینزی است؛ **استفن هال**، یک همکار ارشد در دفتر لندن مک‌کینزی است؛ **داگ یاکولا**، همکار ارشد در گروه خدمات بازیابی و تحول مک‌کینزی و در دفتر بوستون است.