

بهبود بین‌رشتی

مقالات این بخش:

کارآمد ساختن فرهنگها

سرمایه‌گذاری بر روی دارایی‌های معنوی

انضباط پذیر ساختن محیط کاری نه در هم شکستن آنها

ایجاد نشاط در محیط کار

تبدیل ارزشیابی عملکرد به یک تجربه برود-برود

همکاری با مشاوران

هدف اصلی این بخش ارائه نوشته‌هایی درباره مسائل کلیدی کسب و کار و همچنین در اختیار گذاشتن دیدگاه‌های کارشناسی بهترین صاحب‌نظران کسب و کار دنیا برای خوانندگان است. در هر شماره مقالاتی در باره موضوعات مختلف مانند: منابع انسانی/ فرهنگ، مدیریت بازرگانی، استراتژی، مالی، فن آوری اطلاعات (IT)، سیستم‌ها، ساختار، رهبری، نوآوری، تولید و اثربخشی کارکنان و... تقسیم خواهد شد.

گروه متن‌چمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

کارآمد ساختن فرهنگ؛

گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

- سازمانی است، همانند:
 - سلسله مراتب های طولانی و گسترده
 - مدیریت به صورت دستور و اطاعت^۱ یا فرمان و کنترل^۲
 - عدم واکنش نسبت به تغییرات بازار
 - نبود مهارت های الزامی
- تغییر همه این موارد، به مراتب راحت تر از تغییر روان آدمی است.

ایجاد یک فرهنگ جدید

- در این بُعد، ایجاد یک فرهنگ جدید، موضوعی فنی است. این امر دربرگیرنده سه مرحله است:
۱. دانستن اینکه چه کار کنیم؟
 ۲. دانستن اینکه باید چگونه آن را عملی سازیم؟
 ۳. عملی ساختن حقیقی آن.

دو مرحله نخست نسبتاً آسان هستند: مثلاً اکثر مدیران به طور کامل از نیاز به پاسخ دادن سریع تر و اثربخش تر به بازار آگاه هستند. همچنین اکثر آنان می دانند که باید دست به چه اقداماتی بزنند. اکثر زیردستان آنان نیز اطلاعات خوبی در این زمینه دارند. صحبت از فلسفه یک تغییر کلی که هدفش از میان بردن چهار مانع اساسی یادشده است، بسیار آسان، اما اجرای آن کاری فوق العاده دشوار است. تحقق این امر نیازمند در هم شکستن چهار رکن سازمان های قدیمی است. در حالی که افراد شاهد نقایص این سیستم سازمانی هستند، اما به صورت جمعی آنقدر در قالب سلسله مراتب عمل می کنند که عملاً از این سیستم دفاع کرده و در برابر راه حل های زیر مقاومت می کنند:

- تعدیل سلسله مراتب سازمانی؛
- اعطای اختیارات به کارکنان؛
- نزدیک شدن به مشتریان؛

- فرهنگ های سازمانی، موانع مهمی بر سر تغییرات موفق هستند و باید خودشان عوض شوند.
- تغییر موانع سازمانی به مراتب راحت تر از تغییر روان آدمی است.
- به راحتی می توان بر مقاومت انسانی چیره شد، اگر چهار پیش شرط تغییر، مهیا شوند.
- تغییر فرهنگی باید شامل تغییری مهم از تمرکز بر درون به سوی تمرکز بر برون باشد.
- بسیاری از برنامه های تغییر فرهنگی، به روشی غلط تدوین می شوند - نخست فرهنگ، دوم رفتار.
- مدیریت فرهنگی، رفتارهای سازنده را ترغیب، حمایت و تشویق می کند.
- رفتار فردی رهبران باید مطابق با نیازهای تحولات فرهنگی باشد.

موانع تغییر و تحول

مدیرانی که خواهان ایجاد تحول در سازمانهای خود هستند، با مشکلی اساسی مواجه اند. مشکل رایج آنها این است که فرهنگ های سازمانی در تضاد با فرهنگ و انتظارات افراد قرار می گیرند. مثلاً، به عنوان مشتری، هر کسی، خواهان بالاترین استانداردهای کیفیت و خدمات است و می داند که چه استانداردهایی رایج است. افرادی که به مشتریان خدمات می دهند، می دانند که نمی توانند محصولی را به مشتری ارائه دهند که خودشان اعتقاد و گرایشی به آن ندارند. بدون تغییر فرهنگی، شما نمی توانید به برتری در ارائه خدمات خود دست یابید.

منطق مرسوم می که تحولات فرهنگی را عاملی اساساً دشوار می داند، منطقی است مبنی بر این که اشتباه در بررسی مقاومت افراد، بزرگ ترین مانع در کار است. مقاومت در برابر تغییر، خود یک مقوله فرهنگی است. این امر نمایانگر تأثیر مهلک موانع

1.obey-and-Order

2.control-and-command

● آموزش.

هر یک از این چهار موضوع، پیش شرط موفقیت یک برنامه فرهنگی است. اگر شما هر یک از این چهار موضوع را نادیده بگیرید، مسلماً برنامه شما با شکست مواجه خواهد شد. همچنین این موضوعات قبل از اجرا و به خودی خود هیچ معنایی ندارند مگر اینکه عملی شوند که این امر نه تنها بر فرهنگ زندگی واقعی بلکه بر ایجاد تحولات سازمانی تأثیر خواهد گذارد. تست هایی که می توانید در این زمینه به عمل آورید، عبارتند از:

۱. ساختار جدید و تعدیل شده شما تا چه میزان به حداقل ایده آلها نزدیک است؟
۲. آیا همه مسئولیت ها به پایین ترین سطوح نیز واگذار شده اند و آیا آنان قادر هستند به این مسئولیت ها به شکلی اثربخش عمل کنند؟

۳. آیا همه فعالیت ها به شکلی اثربخش و در ارتباط با نیازها و رضایت مشتریان، تدوین، طراحی، نظارت و اجرا می شوند؟
۴. آیا در زمینه مسئولیت های همه افراد شرکت و همچنین رهبران آنان، آموزش های کافی ارائه می شود؟

این چهار تست، ساده به نظر می رسند اما ماهیت آنها بسیار گسترده و جامع است. مثلاً در مورد ساختارهای تعدیل شده، جیمز چامپی^۳ (که به دلیل کارهایش در زمینه مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار شهرت دارد) تنها سه سطح را توصیه می کند:
۱. "مدیران کسب و کار"^۴ که مسئول اتخاذ تصمیمات هستند.
۲. "مدیران پرسنلی / مدیران فرآیندها"^۵ که به مدیران کسب و کار کمک می کنند و کار طراحی و کمک به اجرا را بر عهده دارند.
۳. "خود مدیران"^۶ که تصمیمات را اجرا می کنند.

هر سه سطح، زیر پوشش حمایتی "مدیران تخصصی"^۷ قرار دارند همانند حسابداران و متخصصان فن آوری.

پاسخ به چهار پرسش یاد شده، اهمیت فراوانی دارد. البته در اوایل قرن ۲۱، بسیار دشوار است که اقدام به اجرای یک برنامه تغییر و تحولی بکنیم که شامل تغییر نگرش از تمرکز بر درون به تمرکز به بیرون است. همچنین این برنامه نیازمند آن است که رویکرد خود را به طور کامل از آنچه که داگلاس مک گریگور^۸ در نظریه X بیان می دارد (که متمرکز بر نظم و انضباط برای دستیابی به نتایج است) به رویکرد نظریه Y تغییر دهید که می گوید (کار و دستیابی به نتایج به اندازه بازی کردن، امری طبیعی و معمولی هستند). نظریه Y مدیریت تحول در سازمانتان را ساده تر می کند زیرا افراد در مسیرهایی که تمایل دارند، حرکت خواهند کرد.

البته این امر، نیاز به رهبری را مرتفع نمی کند. طبق نظریه Y،

3. James Champy
4. Enterprise managers
5. process managers/people
6. managers-self
7. expertise managers
8. Douglas McGregor

نقش رهبران حتی مهم تر از نقش آنان در نظریه X است. اما شما نیازمند نوعی متفاوت از رهبری برای مدیریت تغییر و تحول و دستیابی به بهترین نتایج تیم خود هستید. مدیریت به طریق جدید، دشوارتر از مدیریت فرمان و کنترل است.

هدف اصلی، تغییر رفتارها است که در اصل باعث تغییر فرهنگ ها می شوند. بسیاری از برنامه های تحولات فرهنگی به شکل دیگری هستند - اول فرهنگ، دوم رفتار. جالب اینکه حتی برخی از این برنامه ها نیز شکست می خورند. برای تغییر رفتار دیگران، رهبر باید ابتدا رفتار خودش را به عنوان یک عامل کلیدی تغییر دهد. این موضوع در جدول زیر نشان داده شده است.

قبل	ایفای نقشی فعالانه در تمامی کارهای واحد
بعد	تمرکز بر استراتژی و مسیر کلی سازمان
قبل	درگیر بودن در فرآیند تصمیم گیری روزمره و فعالیت های روزانه
بعد	واگذاری فعالیت های روزانه به افراد مسئول
قبل	اتخاذ شخصی تمامی تصمیمات بدون مشورت با دیگران
بعد	تأکید و اصرار بر اجماع نظر در اتخاذ تصمیمات توسط تیم
قبل	ارزیابی و اغلب مخالفت با تصمیمات تیم
بعد	همواره تأیید آنچه که تیم در قبال وظایف کوتاه مدت خود مد نظر دارد.

این فرمول، روشی برای دستیابی به ترکیبی مطلوب و دلخواه از تغییرات منظم است. وقتی چنین اتفاقی رخ می دهد، فشار موجود در قرن حاضر که از همین سال های نخست آن دیده می شود، بروز پیشرفت های فرهنگی یاد شده در اینجا را الزامی می کند. شرکت ها به طور فزاینده ای، نیازمند افرادی هستند که تیم های ایجاد تغییر و تحول را تشکیل داده و در آنها کار کنند. این افراد باید از همه بخش های سازمان و همه تخصص ها باشند بدون اینکه توجهی به ارشدیت یا جایگاه سازمانی آنها شود. شرکت ها نیازمند تیم هایی هستند که در همه پروژه ها و همه استراتژی ها حضوری پر رنگ داشته باشند.

اما تغییر و تحول به خودی خود کافی نیست. مدیریت فرهنگی ابتدا با اهدافی آغاز می شود که بیانگر نگرش آتی سازمان است و سپس بر رفتارهای سازنده و اهداف سازنده متمرکز می شود. این موارد عبارتند از:

- ایجاد یک "سازمان یادگیرنده" که اعضای آن اطلاعات زیادی درباره کسب و کار، محیط و مدیریت آن دارند؛
- کنار گذاردن اصول و رویکردهایی که تنها از روی عادت صورت می گیرد؛

• تمرکز بر ایجاد و تبادل ایده ها و اطلاعات جدید؛

• شناخت نیاز به تغییر موفقیت آمیز رفتارها از طریق ارزیابی های رسمی و غیر رسمی به ویژه در زمینه های مدیریت، برنامه ریزی و تأمین بودجه

بدیهی است که رفتار فردی رهبران باید منطبق با این چهار هدف و نگرش پایه باشد. آنها باید در اقداماتی منعکس باشند که یک برنامه تغییر فرهنگی را شکل می دهند. چگونگی اتخاذ و اجرای چنین تصمیماتی، میزان موفقیت آنان را مشخص خواهد کرد.

مثال

در زمانی بسیار کوتاه، شرکت کامپک کامپیوتر^۹، یک فرهنگ بسیار قوی کاری را بر مبنای برنامه های قوی مهندسی خود توسعه داده است. وقتی رقابت شدید از جانب آی بی ام^{۱۰} تا حدی به قدرت رقابتی این شرکت آسیب زد و این شرکت خساراتی را متحمل شد، اکهارد فیفر^{۱۱} مدیر عامل جدید آن، از یک شیوه پیشرفته و استثنایی ارتباطی، به عنوان پایه کارش بهره برد. او تلاش زیادی کرد تا رفتار زیر را در سازمانش جا بیاورد: هزینه ها و قیمت های پایین تر به یک هدف تبدیل شوند و برای تولید محصولات کم هزینه به ویژه رایانه های خانگی، از برنامه های ویژه مهندسی به عنوان یک مکمل استفاده شود. اما پیشرفت این شرکت زمانی آغاز شد که او با کارگران یکی از شعبه های شرکت خود در خاور دور ملاقات کرد. آنان به تصمیمات مدیریت معترض بوده و خواهان آن بودند که کار به مناقصه گذارده شود. اتفاقاً آنها در این مناقصه برنده شدند. آنها پس از برنده شدن، با تلاشی فراوان، یک فرهنگ قوی و موفق را در کل این سازمان اشاعه دادند.

عملی ساختن آن

- سلسله مراتب مدیریتی را به دو سطح اصلی تقسیم کنید: (۱) "مدیران کسب و کار" که مسئول اتخاذ تصمیمات هستند و در این زمینه از گروه بعدی کمک می گیرند یعنی (۲) "مدیران پرسنل / مدیران فرآیند".
- "مدیران پرسنل / مدیران فرآیند" باید مسئول برنامه ریزی و اجرا به کمک گروه بعدی باشند یعنی (۳) "خود مدیران" که این تصمیمات را اجرا می کنند.
- بر این نکته اصرار ورزید که رهبران باید خودشان را تغییر دهند تا همکارانشان به آنها بهره بردن از تمام توان بالقوه خویش کمک کنند.
- با تهیه یک برنامه مثبت در یک قالب فرهنگی که در آن تبادل و جریان اطلاعات کاملاً آزاد است، به افراد کمک کنید تا بر ترس و ناامنی خود چیره شوند.
- اهدافی را تعیین کنید که نمایانگر نگرشی روشن در مورد آینده

سازمان هستند.

• رفتارهای منع کننده را کنار بگذارید، بر رفتارهای سازنده تمرکز کرده و از آنها حمایت کنید.

نتیجه

نمی توان به راحتی منطق تغییر فرهنگی بر مبنای اصول یاد شده را نادیده گرفت. البته احساسات غیر منطقی و قوی همچون ترس، همواره در سازمانها وجود دارند. در اغلب موارد، این احساسات بر مبنای حقیقت نیستند. ولی به هر حال چنین ترسی هم واقعی است و هم جدی و تنها میتوان از طریق یک برنامه مثبت، به مقابله با آن پرداخت. در فرهنگی که مبتنی بر جریان آزاد اطلاعات است، ترس غیر منطقی کمتر دیده می شود و در عین حال بهتر می توان بر اضطراب های افراد که بعضاً منطقی هم هستند، غلبه کرد.

ضمناً موضوع ریسک نیز مطرح است. تغییر همیشه در برگیرنده ریسکی است که از اختلال گرفته تا یک اشتباه نابود کننده را در بر می گیرد. باید این خطرات را سریعاً شناخت و نسبت به آنها واکنش نشان داد. چه بد باشند و چه خوب، سازمان ها حق انتخاب زیادی در این زمینه ندارند. شکست در اعمال تغییر، خود، متضمن ریسک بزرگ تری است: جا ماندن از رقابت (و تقاضاهای مشتریان). ترس، دشمن خلاقیت، نوآوری و تغییر مولد است. بدون خلاقیت و نوآوری، دیگر نمیتوان به زنده ماندن و بقا حتی در دهه دوم قرن ۲۱ امیدوار بود.

برای اطلاعات بیشتر

کتاب:

"فرهنگ سازمانی و عملکرد" جان کاتر^{۱۲} و جیمز هسکت^{۱۳}، ۱۹۹۲

"راهنمای بقای فرهنگ سازمان"، ادگار شین^{۱۴}، ۱۹۹۹

"نظم پنجم: هنر و عمل سازمان یادگیرنده"، تام پیترز^{۱۵}، ۱۹۹۲

9.Compaq Computer

10.IBM

11.Eckhard Pfeiffer

12.John Kotter

13.James Heskett

14.Edgar H. Schein

15.Tom Peters

16.Rabi Bhagat