

ضربه شدید

ترجمه: دکتر غلامرضا کوثری نژاد

مقدمه مترجم:

توسعه سازمانی و مدیریت و توسعه سازمانی^۱ در موضوع دوسه رشته مدیریت است که حدوداً از چهل سال قبل تاکنون تدریس می‌شود و به حدی مورد توجه قرار گرفته است که به دانشجویان در گرایشهای فوق، مدارک کارشناسی ارشد و حتی دکترا داده می‌شود. متخصصین این رشته‌ها در کشورهای پیشرفته عموماً به کارهایی نظیر نوسازی، تغییر سازمانی، بهبود سازمانی و مطالعه بیماریهای سازمانی می‌پردازند.

اخیراً در مجله «مدیریت امروز» انگلستان مقاله یکی از صاحب نظران به نام «میکل همره» تحت عنوان «ضربه شدید» به چاپ رسیده است. در این مقاله نویسنده سعی دارد که این نکته اساسی را به متخصصین و دست‌اندرکاران توسعه سازمانی و اداره کنندگان سازمان خاطرنشان کند که زمان آن فرا رسیده است که سازمانها نوسازی شوند. وی نوسازی را کاری دشوارتر، وقت‌گیرتر و عمه‌گیرتر از تغییر یا بهبود سازمانی می‌داند و معتقد است که سازمانها به دلیل «گروه‌های متنوع لواشو قرن بیستم در کلیه زمینه‌ها مخصوصاً ارتباطات، نمی‌توانند و نباید مثل گذشته اداره شوند. تغییرات سازمانی ریشه‌ای و عظیمی باید انجام شود که با تغییرات «پارتمانی» که کار متخصصین توسعه سازمانی است، تفاوت فاحش دارد. او می‌گوید: نوسازی، ثمرات فراوانی برای موفقیت به دست می‌دهد و شکست در آن حسرت برقی‌السلامه و جبران‌ناپذیری راهبره دارد. به همین دلیل باوجود اینکه نوسازی را برای نعام سازمانها تیسویز می‌کنند رعایت احتیاط در آن را ضروری می‌دانند.

از آنجا که در کشور ما به امر نوسازی، خصوصی سازی، کوچک کردن سازمانها، توسعه سازمانی و بهبود سازمانی توجه فراوان مبذول می‌شود، مطالعه ترجمه مقاله «همره» می‌تواند تا حدودی کارگزاران سازمانها و متخصصین توسعه سازمانی را که سوگرم کار نوسازی هستند، باری دهد.

1. Organization Development (OD)
3. Management Today
5. Shocking

2. Management & Organization Development (MOD)
4. Michael Hammer

ضربه شدید

در فهرست عملکرد مشاوران سازمانی نگرش جدیدی به چشم می‌خورد. زمان فعالیت‌های مناسب اما قدیمی مدیریت در زمینه تغییر خمیره سازمان گذشته است. شباهت در عوض کسی از احساس فرایند نو سازی سازمان^۱ بتواند توجه شخص را جلب کند. مؤسسات و شرکت‌های بزرگ باید آگاه باشند که فرایند نو سازی جدیدترین راه آورده مشاورین سازمانی هیچگونه مشابهی با عملکرد ساده، معمولی، استاندارد شده و آسانوارده هیچگونه تقارن جز در یک مورد که هیچکس نمی‌داند که واقعاً چیست. مجموعه‌ای نقش که فرایند نو سازی برای پیشرفت فوق‌العاده سازمان ابداع می‌کند، عبارت است از تجدید نظر ریشه‌ای در نحوه چگونگی کار سازمان. تا این اندازه شناخت جامع به سازمان، شخص را در میدان بازی قرار می‌دهد تا فقط آشننگی وسیع این جریان را کشف کند. آیا فرایند نو سازی سازمان، نظیر همان فرایند پیشرفت سازمان، دوباره مطرحی کردن، و مدیریت سازمان است؟ این فرایندها تاجه اندازه با فرایند افزایش پیشرفت در سازمان، تغییر شکل آن، یا فرایند اساسی دگرگونی طرح سازمان شیه هستند؟ محدوده ارائه کردن نو سازی سازمان به اندازه‌ای وسیع و گنج گشته است که رغابت مختصر و آگاه کردن افراد در آن فراموش نمی‌شود. سازمانی محافظ کلمه نو سازی به خودی خود کافی است تا شریک‌های حسری فارغ‌التحصیلان مدیریت را سرد کند. مقصود اصلی «سایکل همرا» است. نویسندگانی که سه سال پیش مقاله‌ای واضح و قانع کننده در مجله «بازرگانی» «هاروارد» نوشتند. عمل‌های می‌گویند «همرا» ارائه دست مؤثر یک

سپار نو سازی سازمان را پر از بار کرده، اسبابا را بست، و آن را به حرکت در آورد. دیگران مدعی هستند که ارائه نو سازی سازمان به خوبی برای چندین سال در حال پورنمه رفتن بود. «همرا» فقط روی ارائه پرید و عنوان آن را قایمید و مقداری رهنمودهای روشن برای آن تهیه کرد. در هر صورت «همرا» امتداد پیشین علوم کامپیوتری مؤسسه تکنولوژی ماساچوست^۲ شرعی متأثر از دنیای دگرگونی برنامه‌های مدیریتی یا گرایش سیستمی خود را نگاشت و آن را مستمر کرد. تلاش‌های علمی دیگران، اکنون با این شرح در حال حرکت هستند. در آن زمان که «همرا» نو سازی سازمان را به مزونه اساس تغییر فکر و تغییر طرح ریشه‌ای فرایند‌های سازمانی تعریف کرد و اظهار داشت که بهبودهای قابل ملاحظه‌ای در متوسط مقیاس‌های عملکرد روزمره سازمان، نظیر هزینه، کیفیت

خدمات، و سرعت در خدمات، را به بار خواهد آورد. فریادهای شادمانی مشاورین تشنه سازمان و فریادگان مؤسسه سیستم‌های تکنولوژی در سرتاسر جهان بلند شد. مشاورین و سازمان‌هایی که تا آن زمان با خط مشیهای مشابهی کار می‌کردند، متوجه شدند که در تمام مدت به کار نو سازی مشغول بوده‌اند. دیگران فوراً به گروه‌های نو سازی ملحق شدند: عده‌ای به تمام وسایل جدید مجهز شدند و دیگران، برگزیده‌های قدیمی خود را دوباره تعمیر کردند. این شروع انضاطی، مسئول تساوتهای ظاهری لغات، روشها و مفاهیم فرایند نو سازی می‌باشد. شروع آشفته نو سازی و عرضه بیش از حد برجسیا به خودی خود مشکلی به وجود نمی‌آورد؛ بلکه تخمین «همرا» مبنی بر اینکه ۷۰ درصد سازمانها در کسب هرگونه

6. Business Process Re-engineering (BPR).

7. Harvard Business Review

8. Massachusetts Institute of Technology (MIT)

نتیجه‌ای از تلاش‌های نوسازی خود شکست می‌خورند بیشتر اهمیت دارد. کسانی که در استفاده صحیح از کلمات وسواس دارند این نگرانی را دارند که اگر استفاده کنندگان فرایند نوسازی سازمان به تفسیر اشتباه مایهت قوی اما مشکل آفرین نوسازی ادامه دهند، تئوری موجود باید به طور فرزاینده‌ای با نابودی کاربردی تنگ‌آوری روبرو شود. یکی از مشاورین توسعه سازمانی معتقد است که کلمه نوسازی آن قدر بیش از حد به کار رفته، بد مورد استفاده قرار گرفته و نامناسب استعمال شده که همین الان هم کلمه بیش با افتاده‌ای بیش نیست. همه قبول دارند که نوسازی مربوط به فرایندهای سازمان است و عمل با گروهی از عملیات را شامل می‌شود که داده‌ای را می‌گیرد، ارزشی به آن اضافه می‌کند و برای مصرف کننده داخلی یا خارجی می‌بازد. فراموش می‌آورد. تا اینجای مطلب قطعی است. بعد از این،

اصول اولیه شروع به تغییر می‌کنند. عده‌ای ادعا می‌کنند که تغییر تفکر درباره فرایند کوچکی نظیر تغییر مر سیستم پرداخته، نوسازی واقعی نیست. نوسازی باید مستلزم تفکر جدید ریشه‌ای در مورد تمام سازمان باشد نه فقط قسمتهایی از آن. دیگران می‌گویند فرایند نوسازی مستلزم وجود مینتهای اطلاعاتی جدید است. کسانی که خیلی حساس نیستند جواب می‌دهند که اصولاً این طور نیست. حتی خود هم، این‌گونه مورد حمله قرار می‌گیرد که «او وابسته به مؤسسه تکنولوژی است. در تصور او استراتژی جایی ندارد. او نکته اصلی را فراموش کرده است.» سال گذشته «کریس اسکیزه»⁹ از «مخوعه‌های «هلمز»¹⁰ و «جان پیرس»¹¹ در دانشگاه «بریتول»¹² ۸۵ سازمان خدمات مالی و یا مشاورین آنها را مورد بررسی قرار دادند تا دریابند که فرایند

نوسازی برای آنهايي که واقعا درگیر نوسازی سازمان بودند، چه معنی دارد. و نتیجه گرفته شد که هر سازمان از فرایند نوسازی درک مخصوص به خود را دارد و هر سازمان مشاوره‌ای، روش منحصر به فرد خود را اعمال می‌کند. اما در این بررسی، بازه‌ای از تعاریف مشخص، ظاهر شدند. فرایند نوسازی سازمان تغییر شکل دادن آگاهانه یک سازمان برای دید جدیدی است. با استفاده از یک روش کلی نوین، فرایند نوسازی سازمان، تمام فعالیت‌های سازمان را از اول تا آخر بازنگری می‌کند. این عمل ممکن است به تغییر تعریفی از فرایندهای سازمان، ساختارها، و تکنولوژی آن منجر شود تا به سازمان اجازه دهد روشی را که کارها با آن انجام می‌شود ساده و مؤثر سازد، حذف کند، یا دگرگون نماید. هدف نهایی فرایند نوسازی سازمان دستیابی به پیشرفتهایی

نگهداشتی در سودبخشی، باروری، خدمات و کیفیت و درصین حال افزایش انرژی نهایی افراد گروه می‌باشد. به عبارت دیگر، فرایند نوسازی سازمان از دید کسی که در استفاده کلمات صحیح وسواس به خرج می‌دهد، «در دسر» معنی می‌شود، «در دسری بزرگ». تغییر، تحول، مخارج، باز دید مجدد، تجدید نظر، تغییر ساختمان، دگرگونی ساختار مهارت مجدد، دوباره سازماندهی، و دیگر کلمات ناخوش آیندی که زایده، دوباره، را به همراه دارند، همه و همه در دسر ایجاد می‌کنند. ببطر فانه، فرایند نوسازی لزوماً معنی کوچک‌سازی را نمی‌دهد اگرچه در عمل به همین معنی ختم می‌شود. «همه اظهار می‌دارد آنهايي که تکبکهای نوسازی را به طور جدی پذیرند متوجه خواهند شد که می‌توانند همان کار را با کمتر از ۴۰ تا ۸۰ درصد کارگر انجام دهند. نتیجه یک بررسی

9. Chris Skinner

11. John Pearson

10. Highways Services

12. Bristol University

اعلام می‌دارد که بزرگترین مانع فرایند نوسازی سازمان در مؤسسه این بود که بعضی افراد را حاضر کنند که به ضرر خود رأی بدهند.

دریوت تالواره^{۱۳} مدیر نوسازی سازمان بی‌ام‌اس هوبسارده^{۱۴} و رئیس هیئت مدیره فرایند نوسازی انجمن برنامه‌ریزی استراتژیکی یک گروه با منافع مخصوص اظهار می‌دارد: نوسازی را دست کم نگیرید. در سازمان‌ها انتظارات ناپسند و نادرست در حال شکل‌گیری، تقریباً در همه جا وجود دارد. در نتیجه بعضی از سازمانها در درون ابتکارات پرهزینه و فاسده‌آمیز گسراه شده‌اند. بیطرفان بی‌سادی و دگرگونیهایی در امور خدمت رسانی، کارآیی، و کیفیت می‌تواند حاصل شود، اما برای کسب آنها شخص باید برای تحمل مقدار زیادی درد آماده باشد، چرا؟ چون نوسازی به معنی تغییر دادن اساسی روش است که با آن کارها انجام می‌شود و این یعنی دگرگون

کردن فرهنگ سازمان. نوسازی سازمان ممکن است یک جهش موشکدوار عملی نباشد اما احساس روشنی از مسیر استراتژی، از اولویتها، از تعهد حقیقی مدیرعامل و مدیریت سطح عالی سازمان، و از برنامه‌گذاری خیلی وسیع در امر آموزش را حتماً نیاز دارد. افراد خودخواه اغلب باهای خود را به سنگینی روی زمین می‌کنند، اما بدون رأی آنها هرگونه تلاش برای فرایند نوسازی سازمان محکوم می‌شود. محدوده کوشش نوسازی چنان گسترده است که بسیاری از سازمانها آن را برای شرح ویژه جریان معمولی آب انتخاب می‌کنند. در این صورت اگر این سازمانها از نتایج کار خود نوید شدند، نوسازی سازمان را نمی‌شود معسر شناخت. واسکیتره کسی که تفاوت بین دو نوع فرایند نوسازی سازمان، B (فرایندهای هدایت‌شده یک سبک

مخصوص)، و B (مجموعه کثیف و پر سر و صدای تغییر تفکر درباره سازمان) را همین کرده است می‌گوید: بسیاری از سازمانها به سطح فعال فرایند نوسازی حمله می‌کنند و بعضی از فرایندهای آسان سطح پایین سازمان را تفسیر می‌دهند بدون اینکه یک کار اساسی در مورد مجموعه سازمان انجام دهند. این نوع تغییرات مانند اصلاح کردن طرح یک چرخ اتومبیل یا در آن است. چرخ و در اتومبیل اجزاء آن هستند نه مجموعه اتومبیل. معنای نوسازی سازمان، دگرگونی تفکر درباره کلی سازمان است نه اسزاد آن. پس شروع ساختن یک اتومبیل جدید با دیدی نو

بنابراین تعریف، فرایند نوسازی سازمان می‌تواند بدون در نظر گرفتن کلیه تعهدات اثراتی شرکت در مورد مجموعه سازمان، در سطح یک دپارتمان صورت پذیرد. پس واضح است که

کثر نوسازی در یک دپارتمان ساده‌تر از انجام دادن آن در سرتاسر سازمان می‌باشد. نوسازی سازمان حتی اگر کلی یا جز، جزء انجام شده به آرامی و پس سروصدا و یا پسر سروصدا اجرا گسراه می‌تواند از مسیر خود منحرف شود. در صفحات بعدی مشاورین پیشاز امر نوسازی به مواردی اشاره می‌کنند که باعث انحراف نوسازی می‌شود. همین مشاورین نیز به سؤالاتی نظیر: چرا نوسازی؟ چرا اکنون؟ و اینکه چگونه یک مشاور می‌تواند کمک کند، پاسخ می‌دهند. داستانهای جالبی از موفقیت‌های نوسازی وجود دارد. شرکت بیمه عمر سن لیسفا^{۱۵} چگونگی موفقیت خود را بعد از تحمل معالاب افشا می‌کند.

حکایات گسیج‌کننده‌ای از کامبایها، بر این نکته اشاره دارد که نوسازی سازمان پدیده‌ای است جدید. و همواره تأکید می‌کند که فرایند نوسازی سازمان مربوط به

13. Robit Tabwar

15. Sun Life Assurance CO.

14. BMS Bossard

کسبیت جت و خیزها در عملکرد است نه ده یا بیست درصد پیشرفت. برحسب گفته یکی از مدیران، اگر در نوسازی موضوع جدیدی وجود ندارد، پس چرا ما تابه حال آن را انجام ندادیم. اما تازگی نوسازی نظیر تعریف آن و مفهوم، و روشهای قابل بحث می باشد. انهایی که همین حالا نمایان شده این است که فرایند نوسازی همان سازمان و روش^{۱۶} است. نوعی دگرگونی دوباره پسته بندی شده و دوباره نامگذاری شده مدیریت برای دهه ۱۹۹۰ از سوی دیگر ۴۲ درصد از کسانی که به همه پرس میامز دانشگاه بریستول،^{۱۷} پاسخ دادند، تأکید دارند که نوسازی سازمان پدیده ای است جدید. مدیری با تجربه نوسازی سازمان تعریفی را برای هموار کردن حسه ناهمواریهای اطراف ارائه می کند، با استفاده از تکنیکهای به کار برده شده و آزمون شده مدیریت، همراه با اندازه گیری از داری سالم برای مثل سلیم، فرایند نوسازی سازمان تمام موارد سازمانی مانند سرمایه، روند کار و

نوسازی هستید و در تمام مدت عمریهای را به عصری وارد نکنید، پس شاید زمان آن رسیده که تفکر خود را دگرگون کنید. اگر شما در حال نوسازی هستید و به نظر خیلی وحشتناک می رسد، در آن موقع ناراحت نباشید. فرایند نوسازی مخصوص کسانی که ناراضی قلی دارند نیست، این افراد باید مدنی صبر کنند تا مشاوران سازمانی عملکرد جدیدی را طراحی کند که ممکن است بیشتر دلخواه باشد.

تکنسولوزی را در روشی هماهنگ شده، اصلاح می کند. بنابراین فرایند نوسازی از مجموع اجزاء خودش خیلی بزرگتر می شود. این فرایند که بر حرکت کنترل مدیریت تا مرحله انجام، ارتباط مستقیم استراتژی سازمان با رفتار افراد، پذیرفتن تکنولوژیهای تغویت کننده جدید و جایگزینی دپارتمانهای وظیفه ای با افراد و تیمهایی با تعدد انضباط، تأکید دارد به سزله فرایندی ریشه ای و نو منظور شده است. اگر شما در حال

کارشناسان چه می گویند

تری فینرتی^{۱۸} چرا نوسازی؟

به این طریق رقابتهای جهانی بیشتر و وسیعتر رشد می کنند، سازمانهایی که می خواهند وضعیت پیشگامی را در صنعت خود به دست بیاورند، یا این وضعیت را حفظ کنند، نیاز خواهند داشت تا به پیشرفتهای وسیع در مورد بهبود کسبیت کالا، زمان و هزینه آن نایل گردند. بنابراین کلیه سازمانها، حتی آنها که موفق هستند، باید نوسازی را (توضیح آن اغلب مستاند شروع کردن با یک مسئله کاغذ سفید است) مدنظر قرار دهند. تا جایی که سازمانها همه تلاش خود را بذول دارند که کار نوسازی را به منزله بخشی از برنامه طرح شده به طریقی انجام دهند تا عملکرد را به طور قابل توجهی بهبود بخشند. فکر کردن درباره فرایندها و دست و پنجه نرم کردن با حقایق جبری، سازمانها را

16. Organization & Methods (OM)

17. Bristol University / Highams

18. Terry Finerty

| | | | |
|---|---|---|---|
| در وهله اول، تیم پروژه دید کاملی از حقایق جاری، از آنچه که هست یا سوفیتی که سازمان در آن قرار دارد بوجود می آورد؛ یعنی دید مشترکی از نمای کلی سازمان و اهداف عملی آن که برنامه‌ها برای رسیدن به آن طرح ریزی شده است. بعد از آن تیم هم روی کوششهای | طرحهای نو در صنعت و هم روی تجربه‌های ضررهای سریع کوتاه مدت نگیه می‌کند. تیم برای درک فرایندهای موجود و نهایی، راه‌های پایین - بالا و بالا - پایین را با بهترین عملکردهای جهانی تلقین می‌کند. بعد با خلاقیت خود، نگیکها و فرایندهایی را برای کسب | عملکرد معلوم شده به کار می‌برد و به سرعت از مرحله تشخیص و کشف کردن به مرحله تجربه و آزمایش وارد می‌شود. | از چهار سال به شش ماه تنزل داد، هزینه‌های فرایندهای اداری خود را ۵۰ درصد پسین آورد. بهره‌وری فروشهای خود را ۲۰۰ تا ۱۲۰۰ درصد و میزان رضایت مشتریان را ۵۵ تا ۳۵ درصد افزایش داد. |
|---|---|---|---|

چرا فرایند نوسازی در مراحل اولیه با شکست مواجه می‌شود؟

| | | | |
|--|--|--|--|
| تلاشهای متوقف شده یا شکست خورده فرایند نوسازی بیشتر به علت قصور در رهبری بخش انسانی فرایند است که نتوانسته تعهد سازمانی را به نمایش بگذارد و | دیدگاه مشترکی را بوجود بیاورد. سازمان باید دیدگاهی از استراتژیهای بلندمدت و مهارتهای اصلی خود را داشته باشد. بدون این تمرکز، کوشش و منابع قابل توجهی | که فرایند نوسازی در زمینه‌هایی که برای موفقیت سازمان مهم نیست، اختصاص داده، احتمالاً به صدر رفته است. علت دیگر شکست فرایند نوسازی تحلیلهای | دست و پا شکسته است. یعنی سازمانها همیشه موفقیتها را پیش از اندازه تحلیل می‌کنند و می‌کوشند تا در مقیاس غیرلازم سود - هزینه را کتنی کنند. |
|--|--|--|--|

آیا در دهه ۱۹۹۰ فرایند نوسازی با شکست مواجه می‌شود یا پیشرفت می‌کند؟

| | | | |
|--|--|--|---|
| در دهه ۱۹۹۰ فرایند نوسازی به پیشرفت خود ادامه می‌دهد تا اکثریت سازمانها، روشهای جدید اداره کردن را با حال و هوای امروز ترکیب | کند. موفقیت فرایند نوسازی، بیشتر پروژه‌های در حال گذر است تا بک پروژه را کند. در صورتی که برنامه‌های فرایند نوسازی به خوبی تنظیم | شده سازمان را نشوین می‌کند که درای الگوهای فکری جاری سازمان را ببیند و دائماً با خود دست و پنجه نرم کند تا فرایندهای جدید را | که توسعه دائمی سازمان را حمایت می‌کند، یاد گرفته و ایجاد نماید. |
|--|--|--|---|

مقاله جامع علوم انسانی

جمیز کلی «مدیر عامل مؤسسه مشاورتی جمینی»

چرا نوسازی؟

مقدمتاً، ما در حقیقت فقط درباره نوسازی سازمانهای حرف می‌زنیم که وجود دارند نه سازمانهای جدید. تا آنجایی که داد هرگونه فرایند موجود باشند. سازمانهای تشکیل شده با گذشت زمان همچون غلف

رشد می‌کنند. این سازمانها زمینه‌هایی عملکردی دارند که در آن فعالیت‌های معینی رشد و توسعه پیدا می‌کند، اما اغلب این عملکردهای فردی یا دیگر وظایف سازمان، خوب ارتباط پیدا نمی‌کنند. فرایند نوسازی، این ارتباطات را محکمتر،

انریختن‌تر، بسا کفایت‌تر، ارزانستر و کوتاه مدت‌تر می‌کند. در سازمانهای بزرگ اغلب وظایف فردی نه فقط باهم ارتباط ضعیفی دارند؛ بلکه بیشتر با یکدیگر در تعارض هم می‌باشند. بنابراین، ما یک مشکل منظم سازمانی

و نیز یک مشکل رفتار انسانها را داریم که باید بگر خوب کار نمی‌کند. بخش رفتاری فرایند نوسازی، شاید معتبرترین بخش آن باشد: آماده کردن مردم که باید بگر همکاری کنند نه رقابت.

چه چیز درباره فرایند نوسازی جدید است، آیا اصولاً نوسازی سازمان کار مناسبی می‌باشد؟

در گذشته، عملکرد خوب سازمان عبارت بود از تقسیم کار سازمان به تخصصهای عملی و موجود آوردن این تخصصین به آن اندازه که بهتر از آن نمی‌توانست باشند و ارتباط دادن آنها به یک سلسله مراتب سازمانی. اجمالاً، ما مرحله‌ای از عملکرد خوب سازمان را داریم که به دوره انقلاب

صنعتی برسی کرده یعنی سطوح مختلف سازمان، متخصصین و سلسله مراتب سازمانی. امروز با پیشرفت ارتباطات و تکنولوژی اطلاعات، دانش آن مدل سازمان بیشتر از این بهترین روش نیست. فرایند نوسازی سازمان اغلب درگیر شرکت بهترین روشهای تاریخی و سنتی سازمان است و

جایگزینی آن روشها با روشی که در آن مردم بیشتر همگام با یکدیگر کار کنند، و بیشتر وابسته به شبکه ارتباطی باشند و نه اینکه حتی بیشتر خود را خوب اداره کنند، بلکه خود را نیز با دیگر وظایف به صورت انریختن و کارا مرتبط سازند. بنابراین سازمان مانند گذشته نسبت و عملکرد خوب سازمان صلکود گذشت نیست.

فرایند نوسازی جدید است و چیزی که در آن جدید است عبارت است از اتصال شبکه‌های و افقی اجزاه تخصص یافته سازمان به یکدیگر بسا استفاده از اطلاعات، ارتباطات و حمایت رفتاری تا به جای مدیریت بر مبنای سلسله مراتب، سازمان را به شکل یک پلارچه در آورد.

چگونه در یک سازمان برای نوسازی اقدام می‌کنند، چه موفقیتی می‌توان کسب کرد؟

اول، مسایل را تعریف می‌کنیم و درباره اینکه با مجموعه سازمان روبرو هستیم و با فقط با بخشی از آن به

توافق می‌رسیم. دوم، مرحله تحلیل و تدبیر که در آن گروهها در سازمان برای مدت ۸ تا ۱۰ هفته برای تشخیص

فرایندها، رفتارها و وابسته‌های بازار کار می‌کنند بعد این گروهها بر سانه‌های برای دیگرگونی و پیشرفت طرح

می‌کنند. تا این مرحله، ما استعداد نهایی بهبود را تحلیل کرده‌ایم و تشخیص داده‌ایم که در کجا سوانسی برای

رویارویی مؤثر بین وظایف متنوع وجود دارد و درباره این موضوع که چگونه می‌توانیم در حین فرایند دگرگونی، بر این موانع پیروز شویم، فکر کردیم.

سوم برنامه دگرگونی را با استفاده از گروههای بزرگ - شاید هزاران نفر که در ظرف سه ماه با سال درگیر دگرگونی شده‌اند - اجرا می‌کنیم. در این مرحله

هماهنگی بازار و سازمان از یک طرف و هماهنگی کارهای گروهی داخلی را شروع می‌کنیم. نمونه موفقیتی که می‌شود کسب کرد مثالی است از یکی از مشتریان مغایرانی ما که برنامه‌های ۲ و ۳ و ۴ را مطرح کرد و نتیجه آن ۲۰۰ میلیون دلار کاهش هزینه‌ها، افزایش ۳۰۰ میلیون دلار درآمدها و ۴۰۰ میلیون دلار کاهش در هزینه‌های

اعتباری بود. و حالا یکی از ارزاترین شرکتها در صنعت تلفن است و دارای کمترین تعداد کارمندان برای اتصال هر خط، کمترین تعداد اشتباه در هر ۱۰۰۰ اتصال خط می‌باشد. و کمترین شکایت را نسبت به رکابا دارد. و درآمد خود را با موفقیت در راههای دیگری نظیر ماشینهای فاکس توسعه داده است. ما قبل از اینکه به مجموعه کار کارمندان

حسابداری، بررسی نیروی انسانی و وظایف آنها، یا راکه خطوط تلفن را پساری می‌کردند، توجه کنیم، از خطوط ارتباطی تلفنها شروع کردیم و به خطوط اصلی که مستقیماً درگیر خدمات به مشتری بودند توجه نمودیم. این کار سه سال طول کشید، فرایندی مداوم از دگرگونیها که در فراز و نشیبا انجام شد.

چرا فرایند نوسازی در مراحل اولیه با شکست مواجه می‌شود؟

اولاً، اگر فرایند نوسازی با بازار ارتباط نداشته باشد، یک سازمان می‌تواند وقت زیادی را صرف بهبود خط تولید داخلی کند و تازه فقط محصولی را بسازد که مطلوب هیچکس نباشد. به این دلیل این محصول در بازار زبان خواهد دید. ثانیاً اگر فرایند نوسازی نظیر فعالیتی در نظر

گرفته شود که بیشتر برای مردم انجام می‌شود تا به وسیله مردم یا با مردم، بعضی از افراد خواهند گفت: «آیا می‌شود در راه کوچک کردن اندازه سازمان گام برداریم و در همین حال به فکر مردم هم باشیم، اگر درگیر این نوع محدودیت فکری بشویم فرایند نوسازی با شکست مواجه می‌شود زیرا

مردمی که دستهای اصلی سازمان را اداره می‌کنند و در این کار تخصص دارند، کسانی هستند که دانش لازم را دارند تا دگرگونی اصلی کار را انجام دهند. بخشی از مهارت واقعی نوسازی، تحت کنترل در آوردن این بخش است. ورود به یک سازمان با یک گروه از کارشناسانی که

به مردم بگوید که چگونه بهتر کار کنند، ثمری ندارد. مردم دوست ندارند بر بنیادی دستورهای دیگران کار کنند، آنها ترجیح می‌دهند که درگیر کارها باشند حتی اگر بدانند که شغل آنها ممکن است در خطر باشد.

آیا در دهه ۱۹۹۰ فرایند نوسازی با شکست مواجه می‌شود یا پیشرفت می‌کند؟

فرایند نوسازی سازمان اهمیت دارد. اما به خودی خود تیسری دائمی در یک سازمان بوجود نمی‌آورد. دگرگونی

دانشی مستلزم روشهای انسانی است که هم استراتژی و هم سبب مگر می‌سازمان را در یک حالت کلی تحت فشار قرار دهد. می‌توان گفت، فرایند نوسازی تغییر اساسی در طریقه انجام دادن کار در سازمان است. فرایند نوسازی

به ابداع نوع جدید روشهای تکنولوژیکی خوب پاییزی شده مدیریت ارتباط دارد. اگر سازمانی را قبل از دوره

انقلاب صنعتی اداره می‌کردید و می‌خواستید اداره آن را بدون استفاده از انبساط دستگاههای خودکسار و تخصصهایی که صنعت در این دوره ایجاد می‌کند، ادامه دهید، قطعاً سازمان خود را تا به حال از دست داده بودید. این درحقیقت همان چیزی است که امروز دارد اتفاق می‌افتد. اگر شما به نوعی به بهبودهای اصلی که رقابت شما متهد آن شده‌اند، مشغول نشوید، سازمان شما به تدریج خواهد مرد. اما بهبودهای اصلی برای سازمانهای بزرگ مستلزم صرف وقت زیادی خواهد بود.

جان هولیان²¹ «معاون سازمان بوز آلن و هامیلتون»²²

چرا نوسازی؟

اولاً، نخبیرانی را که امروز اغلب سازمانها با آن مواجه می‌باشند، عمدتاً آنهايي هستند که وقتی به انجام رسیدند آنها را در موفیعی قرار می‌دهند که برای پنج تا هشت سال آینده موفق باشند. موفیعت فعلی یک سازمان معمولاً بر پایه دگرگونیهایی است که طی مدت پنج سال گذشته انجام شده است. بنابراین موفیعت امروز موفیعت فردا را تضمین نخواهد کرد، مگر اینکه سازمان قبلاً به آینده فکر کند. مثلاً ده سال قبل، کسارخانه‌های انومیل‌سازی خود را درحالی قرار داده بودند که از زمان درخواست کالا تا موفیعی که محموله وارد بازار می‌شد ۹ تا ۱۰ هفته طول می‌کشید. امروز یک هفته بهترین جوابگویی است. اما طرح و ساخت این موفیعت برای آنها شش یا هفت سال طول می‌کشید. بنابراین دلیل، نوسازی الزاماً این نیست که چگونگی به وسیله آن شما امروز موفیعت کسب کنید، بلکه این است که شما فردا کدامی خواهید باشید. ثانیاً، به نظر من این صحیح نیست معتقد باشیم چیزی که دارد اتفاق می‌افتد، یک تغییر تکاملی در سازمان است. ما داریم دوسین انقلاب صنعتی را مشاهده می‌کنیم. فرایند بوساری درباره دگرگونی نوسعی و با درباره آنچه می‌شود برنامه‌های خرید، تدریجی و محل به محل انجام می‌دهد، بلکه درباره تدریجی و محله از استحکام و تواناییهای اساسی سازمان است که موفیعت را مشخص می‌کند، نه تنها سازمانها هنوز وارونه‌ساز می‌کنند، هنوز در حالت فروش تولید یا خدمتی هستند که خود آن را اختراع کرده‌اند. آنها باید از سؤال کردن، چگونه به شکایات جواب بدهیم، یا چگونه تولید را بهبود بخشیم، یعنی از وارونه‌ساز کردن به مستقیم‌ساز کردن تغییر جهت دهند و بگویند «باید تولید یا خدمتی را تهیه کنیم که بازار بتواند و شاید حتی با آن در بازار پیشتر باشیم». فرایند نوسازی درباره این نوع دگرگونیهای صحیح است.

چگونه چیز درباره فرایند نوسازی جدید است، آیا اصولاً نوسازی سازمان کار مناسبی است؟

یک سازمان می‌تواند از معمولی خود و از طرف دیگر به فرایندهای دگرگونی اساسی خود تقسیم شود. تا آنجا که ادامه بهبود به فعالیتها عادی، مربوط می‌شود، فرایند

21. John Houlahan

22. Boozallen & Hamilton CO.

نوسازی ترکیبی خوب در آنها (در بعضی از فرایندها) به وسیلهٔ دگرگون کردن فرهنگ سازمان از سلسله مراتب وظیفه‌ای به فرایند ادارهٔ تیمی مسلماً یک کار معمولی نیست. و نیز بهبود کیفیت نوسازی سازمان دارد. به هر حال برگرداندن سازمان از حالت وارونه به حالت اصلی و استفاده شاید ۴۰ درصد از سرده و ۶۰ درصد از وقت نوسازی ترکیبی خوب در آنها (در بعضی از فرایندها) به وسیلهٔ دگرگون کردن فرهنگ سازمان از سلسله مراتب وظیفه‌ای به فرایند ادارهٔ تیمی مسلماً یک کار معمولی نیست. و نیز بهبود کیفیت نوسازی سازمان دارد. به هر حال برگرداندن سازمان از حالت وارونه به حالت اصلی و استفاده شاید ۴۰ درصد از سرده و ۶۰ درصد از وقت

چگونه در یک سازمان برای نوسازی اقدام می‌کنید و چه موفقیتی می‌توان کسب کرد؟

ما دربارهٔ فرایند نوسازی سه مرحلهٔ یک فرایند سه مرحله‌ای فکر می‌کنیم. در مرحلهٔ اول اهداف رقابتی را برای اجرا در سازمان آماده می‌کنیم. تهیه اهداف رقابتی همراه با اهداف واسطه‌ای دو تا سه سال وقت لازم دارد. ما استراتژی را بررسی می‌کنیم، با تهیهٔ خلاصهٔ رؤس مطالب، تواناییها را ارزیابی می‌کنیم و این بسنده را پایهٔ کار قرار می‌دهیم. در مرحلهٔ دوم مشخص می‌کنیم چه فرایند سازمانی، با چه نوع حمایت سازمانی و چه نوع سیستم و ساختار سرمایه‌ای می‌تواند به بهترین وجهی این اهداف را به ثمر برساند. در این مرحله محرکین کلیدی در مدیریت میانی تعهدات خود را برای حمایت مجموعه اهداف مرحلهٔ اول به انجام می‌رسانند. مرحلهٔ سوم طرح‌ریزی کردنها و پیگیری محرکها تا پایان محاسبات. در اجزای این برنامه عقب‌گردی وجود ندارد. بیمارستان «کینگستون» نمونه‌ای از موفقیت نوسازی سازمان است که مفهوم مرکزیت بیمار را دارا بود. مرکزیت بیمار به این معنی بود که دو یا سه نفر آموزش دیده بودند تا مسئولیت کامل و مفاد مجموعهٔ خدمات را برای بیماران از آغاز تا پایان در خدمت فرایندها باشند. این یک دگستروگونی است و به وجود آوردن آن، گسار کوچکی است. تا آنجا که مردم هنوز اغلب با مقیاسهای غیرانسانی که به چگونگی خدمت آنها مربوط نیست پاداش داده می‌شود. دگستروگونی مقیاسهای انجام دادن کار همسار کوچکی نیست. اندازه‌گیری تناژ تولیدی یک کارخانه خیلی آسان است، اما

چرا فرایند نوسازی در مراحل اول با شکست مواجه می‌شود؟

مقدمتاً به دلیل عدم تعهد مدیریت که از مسائل ریشه‌ای نظیر نگرش ملی نتیجه می‌شود تا تفکر بین‌المللی، تعصب وظیفه‌ای و غیره. اگر مدیریت متعهد نباشد که آنچه را که می‌تواند انجام دهد تا به وسیلهٔ فرایندهای کلیدی سازمان، ارزشی را به ارباب ربح اضافه کند. نوسازی اسلاف وقت حواله‌ده بود. بازوهای فتودال وظایف باید

ارتباط دادن تولید کارخانه به سطح خدمات ارباب رجوع کنار آسانی نیست. فرایند نوسازی بی حاصل است مگر اینکه مقیاسهای اجرای کار دوباره طراحی شوند. سوم اینکه دگرگونی ترس آور

است. و بسیاری از مردم به دلیل ترس از شکست به آن میلوت نمی کنند تا اینکه وقت مبادرت به آن خیلی دیر شود. آن وقت نوسازی را به منزله نوشدارو یا ترمزین سریع در نظر می گیرند که هیچ بک از

این دو کار نیست. در نهایت روش مسهم است، سیستم کامپیوتری، سازمان مکانیکی و روش و چگونگی نسخه کشیدن کار درستی نیست. شما با پوشاندن دیوارهای دفتر به وسیله نمودارهای شبکه ای

وابسته به یکدیگر و بعد از آن مشاهده آنها برای اضافه کردن ارزش، احتمالاً فرسایند نوسازی را کاملاً از بساد برده اید.

آیا در دهه ۱۹۹۰ فرایند نوسازی با شکست مواجه می شود یا پیشرفت می کند؟

مدت زمان یک پروژه نوسازی می تواند دو تا سه سال طول بکشد. بنابراین حتی در سال ۲۰۰۰ بسیاری از سازمانها هنوز در حال نوسازی

خواهند بود. می شود گفت که شما ممکن است در آغاز دهه ۱۹۹۰ نوسازی را شروع کنید و به سبب اینکه تا آخر این دهه هیچ نوع دگرگونی

حاصل نمی شود، انگاری از فرض تغییر سریع در شما به وجود آید. من فکر می کنم، سازمانها سه یا چهار مرحله از نوسازی را پشت سر خواهند

گذشت این گونه دگرگونی ساختاری احتمالاً تبدیل به یک عرف خواهد شد.

خط مشی جدید سن لیف

سه سال قبل و سن لیف، نوسازی را شروع کرد. اکنون سازگاری که اساس آن در بریتول است، به دلیل تجربه نوسازی انرژی، وجد و سرور و هیجان از سر و رویش می بارد - وضعیتی اجتماعی که در یک چنین سازمانی قابل توجه است.

اواخر دهه ۱۹۸۰ تشخیص داد که ایام دشواری را (رقبای بیشتر، محدودیت قانونی زیادتر، محصولات جدید بیشتر و رکود اقتصادی असزونتر) در پیش دارد. بنابراین دستور تجدید نظر ریشه ای در سازمان را صادر کرد. فقط بخشی از یافته های این بررسی برانگیزنده بود. تحقیق در صنعت بیمه نشان می داد که کیفیت ارائه خدمت

برای واسطه های معاملاتی به طور فزاینده ای مهم می باشد. «سکال بکر» مدیر پروژه تجدید نظر خدمت به ارباب رجوع اظهار داشت «شهرت ما از اغلب رقبای بیشتر است، اما سطح ارائه خدمات ما هنوز فقط در حد میانگین نسبی است. ما ارباب رجوع را راضی می کنیم ولی مطمئناً آنها را خوشحال نمی کنیم.» «سن لیف» برای به وجد

آوردن ارباب رجوع خود در اسواح متلاطم نوسازی فرموله شد. مشاورین بیون «مک کنزی» و «هی» وارد سازمان شدند تا روح همبستگی را زرقبایی کنند. «کجا داریم می روییم» و صنعت بیمه کجا دارد می روده. بعد از آن فرایند اصلی را بازنگری کردند. یافته ها مضطرب کننده بود. مقررات جدیدی برای بیمه عمر وضع کردند که

درگیر کردن مراحل اداری و اجرای آن به وسیله قسماهای مختلف، فرایند شاخص اصلی بود. به نظر می‌رسد حج کس از ابتدا تنها محور فرایند بود و هر مرحله با تکلیفاتی بهنجاری و تسهیلات از کس می‌رفتند. فرایندی که باید ظرف مدت ۶۵ روز انجام شود تا مدت ۳۶ روز به تأخر می‌رفتند. هر زمان که بخشی از سازمان وظیفه خود را انجام می‌داد، کارهای سوشلی در چشمان غیرفعال اداری می‌افتاد.

در ژوئیه ۱۹۹۱، سن لیف، شروع به نوسازی فرایندهای اصلی خود در یک برنامه سه نوبتی دو ساله کرد. تمام فرایندها در جریان شش مرحله تحت فشار، اثبات مدارک، تحویل، مفاید بکر و ناگهانی، ارزیابی راه‌ها به تحصیل دوباره مدارجی و به اجرا گذاشت شد. دست و پنجه نرم کردن با فرایندها به تنهایی کافی نبود. نوسازی بدون همبستگی و حمایت دگرگونی سازمانی، قدرت نهایی خود را برای به شعر رسیدن از دست می‌دهد. لس آن^{۱۱} رئیس پروژه فرایند در حال نوسازی اظهار داشت: تلاش ما به کارگیری فرایند نوسازی به مترقی یک روش جدید در مورد نیازها، فرایندها، سازمان، مردم و نهایتاً تکنولوژی سازمان بود. هدف، بشکاف شدن برای تشریح شکل سازمان به سازمانی کارا تر و اثر بخش تر بود. اما به طور حیاتی سازمانی که دارای نحوه قاطع در مورد محرکیت ارباب باشد. دگرگونی عظیم «سن لیف» از سازمانی بر اساس تخصصهای وظیفه‌ای به سازمانی مبتنی بر کارمندان چند مهارتی مستقر تغییر ساختار وسیعی است.

برای «سن لیف»، آرایش دنیای نو، طرح دگرگون شده و فرایندهای ساده شده مؤثر در یک مکان و در اطراف تیم ایجاد مهارتی، سازمان داده شد تا تقسیم کند که برای کامل شدن یک فرایند از ابتدا تا انتها مسئولیت در یک جا جمع می‌شود. سرمایه گذاری

وسیقی در آموزش و برنامه‌های ارتباطی، نقشها، مسئولیتها، مهارتها و شایستگیهای کارمندان را وسعت بخشید و افزایش داد. ساختار سلسله مراتبی هفت طبقه‌ای مدیریت «سن لیف» دگرگون شد. تجربه آزمایشی، دیپارتمان قدرتی سلسله مراتب چند طبقه‌ای خدمت به ۱۲۰۰ مشتری را بهم زد و مدیران را با سه نقش دگرگون، آموزش‌دهندگان اختصاصی، شخصیتی تکبکی بدل به مدیرانی در خدمت به مشتری و رهبران تیمی کرد. اعضای تیم، مقتدا^{۱۲} در خصوص یک چهارم از فرایند کار مهارت پیدا کردند و با ۷۵ درصد از بقیه فرایند کار خود را آشنا کردند. ساختارهای جدید پاداش بر اساس پرداخت برای شایستگی و مقیاس فعالیت‌های مربوطه در راه خدمت به مشتری ایجاد شد. این مجموعه دگرگونی تکامل‌دهنده و جسور و فراروان و فوری را به وجود می‌آورد.

ویکوره اظهار می‌دارد، فرایند در دنیای بود مخصوصاً در سطح مدیریت میانی آنجا که افراد به خوبی در دوره شغلی خود جای گرفته بودند. از این افراد درخواست شد تغییرات ریشه‌ای وظیفه‌ای را که انجام می‌دادند، بپذیرند. بعضی مشاخره می‌کردند و عده‌ای نمی‌خواستند بخشی از این دنیای جدید باشند، نهایتاً یک چهارم از مدیران خدماتی شرکت را رها کردند. دردهای سازمان بهبود نبود. «ویکوره» به نتایج حاصله در مدت دو یا سه سال اطمینان دارد. هم‌اکنون سن لیف، از ۴۰ تا ۹۰ درصد بهبود در فرایند چرخش زمان، ۱۰ درصد کاهش هزینه هر واحد در بعضی فرایندها، و ۵۰ تا ۸۰ درصد بهبود کیفیت (کار صحیح انجام شده در اولین دفعه) به خود می‌بالد. «سن لیف» با اطمینان ارتقاء سطح رضایت شغلی قابل ملاحظه‌ای در بین کارمندان و رضایت بیشتر مشتریان را که به افزایش سطح معاملات منجر

خواهد شد پیش‌بینی می‌کند. «بیکره گزارش می‌دهد که رورهای ماریکت در زندگی شغلی جدید محو می‌شوند. فرایندی که ۲۶ رور طول می‌کشد ۲۱ روره به پیش می‌نسازد. مسایح حسطوط ارتباطی کمپانی دارد برطرف می‌شود. اسال کارمندان اولین

گردهمایی عمومی سالانه خود را جشن گرفتند. «بستر سیروره» ریاست گردهمایی را به عهده داشت. هیچگونه محدودیت زمانی و هیچ نوع مانی نسرای سؤن وجود نداشت، از ویدئو خبری نبود. تمرکز روی گروهها، بررسی وضع اجتماعی، و مسیبارهای

آموزشی به صورت جنبشهای نسوری در حدّ عالی انجام می‌شد. «بیکره اظهار می‌دارد ما روش مدیریت گشوده‌ای را که سه سال قبل غیرقابل تصور بود داریم.»

راه شرکت بیه و سزایف، برای نوسازی روشن شده و به نظر بدون مشکلی می‌رسد. راه

بدون مشکل بود. هنوز مسرت به پایان رسیده است. «اون، می‌گوید: «هرکس اندازه یا دشواریهای وظیفه دگرگون ساختن بک سازمان را دست کم نگیرد، مطمئناً شکست خواهد خورد. بدون درد هیچ چیز حاصل نمی‌شود.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی