

پیشرفت مستمر: فضایی جدید برای حل مسئله

نویسنده: گراهام ویلسون

ترجمه: دفتر امور مدیران بنیاد با همکاری ماهنامه توسعه مدیریت



چگونگی دستیابی به تغییر را نیز درک کنید.

نوآوری و خلاقیت در سازمانها صرفاً در برگیرنده تولید محصولات جدید و ابعاد جذابتر توسعه محصولات و خدمات نیست. یک موضوع مهم در فرهنگ سازمانی آن است که کارکنان سازمان در شکست و موفقیت، مورد حمایت قرار گیرند. چه عاملی محیط را به

حمایت از نوآوری توغیب می نماید؟

تغییر موفق در سازمانها

تفسیر در فرهنگ سازمانها بدلائل متعددی صورت می پذیرد. این عقیده رایج است که هر چیزی می تواند از آنچه که اکنون هست، بهتر باشد. تغییرات رسمی فرهنگ در سالهای اخیر بر بخشهای معدودی متمرکز بوده که تداخل و تراکم زیادی در بین آنها ایجاد شده است. رایج ترین بخشها عبارتند از:

- تمرکز بر مشتریان
- کیفیت جامع
- امنیت
- رهبری
- نوآوری
- محیط
- تمرکز بر جامعه

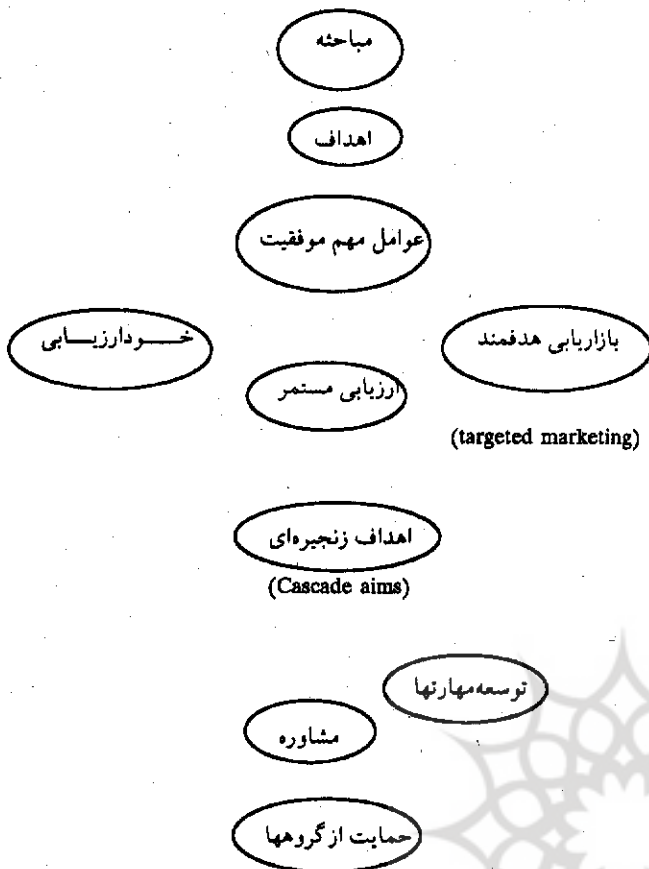
چرا فرهنگ تغییر می کند؟

برای فردی که درگیر تغییر فرهنگ نبوده، چنین عقیده ای بسیار جالب توجه بنظر می رسد. در گذشته، مردم از سن ۱۵ سالگی تا ۶۵ سالگی یعنی زمان بازنشستگی برای یک سازمان کار می کردند اما امروزه این زمان کوتاهتر شده و حتی دوره ثابت کاری به ۱ تا ۳ سال تبدیل شده است. این امر

امتیازات و مضراتی را بدنبال دارد که یک بعد مثبت آن پنهان ماندن تجربه ای است که افراد کسب کرده اند.

کارکنان در مورد سرعت نیل به تغییر در فرهنگ، نظرات مختلفی دارند. اغلب آنها می گویند که فرهنگ یکی از ماندگارترین ابعاد سازمان است و عمر آن می تواند از عمر هر فردی بیشتر باشد. اکثر متخصصین توسعه سازمانی، مثالها و نمونه هایی را از مدیران ارشد ذکر می کنند که فقط برای حفظ شغلشان برای مدت ۶ ماه، دست به تغییر زده اند. از سوی دیگر، برخی از افراد نیز می گویند که با جلب همکاری مدیران ارشد می توان دست به تغییراتی جامع زد. اکثر افراد از تأثیر فوق العاده یک مدیر جدید بر شیوه عملکرد یک سازمان آگاه هستند.

مدیر سازمانی که در حال تغییر فرهنگ است، باید نقشی حیاتی ایفا کند. او می تواند امکان ظهور تغییر را فراهم سازد. اگر شما مقید به ایجاد یک فرهنگ نوآورانه باشید، آنگاه باید



شکل ۳.۱ تغییر موفق در سازمانها

مباحثه

برای اکثر سازمانهایی که در آستانه ایجاد تغییر هستند، یکی از مراحل اولیه، آن است که مدیران ارشد، زمانی را صرف ارزیابی استراتژیها و کشف بدیلها نمایند. ممکن است این فرآیند شامل برگزاری همایشها و گردهماییها و انتشار مطالب مربوطه باشد. ممکن است این رویدادها توسط شرکت مادر، یک مدیر یا مدیر کل و یا یک نمایندگی آغاز شود و هر کسی هم بتواند آنها را ساماندهی نماید.

محتوای اینگونه رویدادها بمراتب کم‌اهمیت‌تر از این واقعیت است که، افراد حاضر در این برنامه‌ها در جمع افرادی قرار دارند که عقیده‌هایی کاملاً مشابه آنها دارند. شیوه‌های بسیاری برای ترغیب افراد حاضر در این فرآیند و بهره بردن از یافته‌های آنها وجود دارد.

تغییر در بخش دولتی نیز از چنین مواردی، نشأت می‌گیرد هر چند که بسیاری از آنها از یک فلسفه متفاوت نسبت به تغییر در سطوح بالاتر سازمان و تأمین بودجه برخوردارند. از جمله این تغییرات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- خصوصی سازی
- مراقبتهای بیمارستانی (hospital trusts) سازمان بهداشت ملی (NHS = National Health Services)
- در اختیار داشتن اوراق قرضه عمومی
- سیاستهای اجتماعی یا جغرافیایی
- ارتقاء سطح آموزش

تقریباً در هر بخش، کارشناسان داخلی یا خارجی وجود دارند که ادعا می‌کنند شیوه معینی را برای تغییر فرهنگ اجرا نموده‌اند. الگوهای ساده، منفرد و تجربی از این نوع، تا زمانی که محیط این الگوها یکسان باقی می‌مانند، قابل قبول هستند. اما آنچه که در نیشان (Nissan) کارآیی دارد، ممکن است در فورد (Ford) یا تویوتا (Toyota) کارآیی نداشته باشد. شرایط، کاملاً متفاوت هستند و متأسفانه هر چه ابزارها و شیوه‌ها پیچیده‌تر باشند، احتمال انتقال موفقیت‌آمیز فرهنگ از یک محیط به محیط دیگر کمتر خواهد بود.

تغییر فرهنگ یک سازمان

طی سالهای گذشته، نظرات کارشناسی ما در بسیاری از سازمانها که در مراحل مختلف ایجاد تغییر بوده‌اند، کاربرد داشته و این امر باعث گردآوری مطالعات موردی گسترده‌ای در خصوص تغییرات موفق شده است. از طریق این تجربیات، ما به الگویی از مراحل لازم در هر نوع فرآیند توسعه سازمانی [Organizational Development (OD)] دست یافته‌ایم. این الگو اختراع ما نیست و ثبات آن در موقعیتهای مختلف، در گرو اصول توسعه سازمانی است.

هر یک از این اصول، بقدری مهم هستند که احساس می‌کنیم باید در ابتدای فرآیند ایجاد تغییر، برنامه‌ریزی شوند. شکل (۳.۱) نشانگر این الگو است. بسیاری از سازمانها به ناچار درگیر این نوع فرآیند تغییر هستند. امیدوارم این نمودار به توضیح این فرآیند پیچیده کمک کند و به شما اجازه دهد تا این الگو را با موقعیت خودتان مرتبط سازید.

۳. چشم‌انداز داخلی سازمان: شما باید در چه چیز سرآمد

باشید؟

۴. پیشرفت: چگونه باید بهتر باشید؟

اگر تغییر فرهنگ، فواید قابل توجهی در برداشته باشد، هیچ دلیلی برای معرفی آن وجود ندارد. تعدادی از سازمانها، سالها، زمان را صرف انجام آنچه که خوب بنظر می‌رسند می‌نمایند اما به نتایج اندکی دست می‌یابند. این امر معمولاً بدان جهت رخ می‌دهد که در ابتدای کار، در خصوص عوامل مهم و مناسب موفقیت و اهداف کوتاه مدت، توافق وجود نداشته است.

باید بر اهمیت این مرحله تأکید کرد. یکی از فواید بحث

پیرامون عوامل مهم موفقیت، آن

است که این عوامل فرصت

بیشتری را برای مباحثه و تشریح

یک دیدگاه استراتژیک بوجود

می‌آورد. فایده دیگر آن است که

هر کسی این عوامل را درک

می‌نماید. این بخش ادامه مرحله

تشخیص اهداف است.

نوآوری و خلاقیت در سازمانها صرفاً در برگیرنده تولید محصولات جدید و ابعاد جذاب‌تر توسعه محصولات و خدمات نیست. یک موضوع مهم در فرهنگ سازمانی آن است که کارکنان سازمان در شکست و موفقیت، مورد حمایت قرار گیرند.

خودارزیابی

در اکثر سازمانهایی که به تغییری موفق دست می‌یابند، عوامل مهم موفقیت همانند زمینه‌ای برای ارزیابی دقیق حرفه موجود عمل می‌نمایند. باید تمام تغییرات مهمی که برای ایجاد فرهنگ جدید الزامی هستند را از قبل مشخص کنید و احتمالاً این موارد شامل بخشهای زیر خواهند بود:

□ آشنایی با مشتریان

□ سیستمهای اجرایی و ساختار سازمان

□ سیستمهای مربوط به کارکنان (پاداش، قدردانی، ارزیابی

و غیره)

□ رهبری

□ نوآوری

شما به این نکته پی خواهید برد که برای ایجاد تغییر

ممکن است گروه ارشد پس از هر رویداد، گزارشهای جامعی

را منتشر نماید یا درباره آنچه که اتفاق افتاده، هیچگونه

اظهارنظری ننماید.

مرحله مباحثه بسیار مهم است زیرا بدون آن، کارکنان

سازمان احساس می‌کنند که اجباراً و ازاد این فرآیند شده‌اند و

ممکن است واکنشی منفی از خود بروز دهند.

تعیین اهداف

مرحله بعدی در این فرآیند، دستیابی به درکی مشترک از

مفهوم مدیریت کیفیت جامع و چگونگی ارتباط آن با سازمان

است. شما باید در خصوص کار خود به یک توافق کلی دست

یابید و برخی از تأثیرات عدم برداشتن در این مسیر را روشن

نمائید. شما می‌توانید مشخص

سازید که اکنون در کجا هستید و

می‌خواهید به کجا برسید.

مهمترین نکته آن است که شما از

این امر مطلع می‌شوید که اگر قرار

است فرهنگ سازمان تغییر کند

باید شیوه‌های جدید رفتار

سازمانی تدوین شوند و برای

حمایت از این رفتار، به مهارتهای خاص فردی نیاز می‌باشد.

با توجه به شرایط و گستردگی مباحث قبلی میان مدیران

ارشد، مرحله تعیین اهداف بین ۲ تا ۶ روز طول می‌کشد. این

مرحله با یک کارگاه (Work shop) دو روزه آغاز و با چند

جلسه نیم روزه ادامه می‌یابد.

عوامل مهم موفقیت

با مشخص شدن اهداف، گروه مدیریت ارشد نیازمند آن

است که زمان بیشتری را صرف اجرای تدابیر مشخص موفقیت،

جهت نظارت و کنترل فرآیند توسعه نماید. باید پیش از اجرای

این تدابیر، تصمیمات استراتژیک مختلفی اتخاذ گردند. آنها باید

چهار بخش اصلی را تحت پوشش قرار دهند:

۱. مشتریان: نظر مشتریانتان درباره شما چیست؟

۲. امور مالی: نظر سهامدارانتان درباره شما چیست؟

متوجه مدیران میانی و سرپرستان سازمان نموده و پس از آن بدون تفکر درباره عواقب این کار، کارمندان را مقصر جلوه می‌دهند. معمولاً کارمندان از این وضعیت دچار هیجان می‌گردند زیرا باید بیشتر گوش کنند، بیشتر اعتماد کنند و مسئولیت بیشتری را بپذیرند. سپس آنها برای دریافت کمک به سراغ سرپرستان سازمان می‌روند اما برخلاف آنچه که انتظار می‌رود هیچ اتفاقی نمی‌افتد. هیجان آنها فروکش کرده و یأس و ناامیدی جای آن را می‌گیرد.

این مشکل معمولاً به این دلیل رخ می‌دهد که؛ سرپرستان باید بیشترین تغییرات رفتاری را داشته باشند لکن برای انجام فرآیند تغییر، اطلاعات کافی در اختیار ندارند. آنها برای کمک به انجام تغییر هیچگونه کمک فنی یا مدیریتی دریافت نمی‌کنند. بنابراین، در پی انتصاب و معرفی گروه مدیریت ارشد، باید به مدیران میانی برای درک این دیدگاه کمک شود. آنها حداقل به آموزشی مشابه با مدیران ارشد نیاز دارند.

اگر فرآیند اعلام این دیدگاه فقط توسط افراد خارج از سازمان صورت پذیرد، این امر می‌تواند برای کارمندان حاکی از آن باشد که مدیران ارشد فاقد تعهد و پایبندی هستند. ممکن است در

سازمانی، مواعی وجود دارد. ساختار اکثر سازمانها بر مبنای تخصص افراد است در حالی که اکثر فرآیندهای سازمانی همچون ارسال صورت حساب برای یک مشتری، نیازمند دریافت اطلاعاتی از چند بخش تخصصی در سازمان می‌باشد. آیا هزینه‌های شما با نیازهای یک مشتری هماهنگی دارد؟

پس از آنکه تغییرات و موانع را مشخص ساختید، باید تصمیم بگیرید که چگونه به آنها پردازید. تغییراتی که حتی بهترین سازمانها باید اعمال کنند، اغلب بنیادی و اساسی هستند. تغییراتی که از سوی مشاوران بیرونی توصیه می‌شوند بدلیل عدم سنخیت داخلی آنها، بندرت قابل دستیابی هستند. اکثر سازمانهایی که به تغییر مورد نظر خود دست می‌یابند، از گروهی از کارکنان داخلی سازمان استفاده می‌کنند که اقدام به ارزیابی و ارائه پیشنهادهاى خود می‌نمایند هر چند که ممکن است از کمک مشاورین ماهر و کارآمد نیز بهره‌مند گردند. این شیوه امتیازاتی دارد که عبارتند از:

- پیشنهادها و نقطه نظرات در داخل سازمان ارائه می‌شوند.
- می‌توان فرهنگ جدید را با تضمین بیشتری عملی ساخت (و هر مسئله مربوط به آن را حل و فصل کرد).
- میزان درک این تغییر در کل سازمان افزایش خواهد یافت.
- مدیران ارشد می‌توانند از اعمال فرهنگ جدید، تجربیاتی را کسب کنند.

معمولاً یک گروه هدایت‌کننده (steering group) برای انجام اقدامی سریع، اولویتها را مشخص می‌نماید و نقش خود و میزان حمایت خود را از انجام این اقدام، معین می‌کند. یک فرد کمک‌کننده از طریق کار با دو یا سه گروه می‌تواند به برآورده کردن پیشنهادهاى موردنظر در بخشهای دارای اولویت، کمک کند. معمولاً می‌توان از این گروهها انتظار داشت که طی دوازده هفته و در هر هفته، دو ساعت با یکدیگر ملاقات کنند.

اهداف زنجیره‌ای

گروه مدیریت ارشد اغلب زمان زیادی را صرف دستیابی به اصول اساسی فرهنگ جدید و تصمیم‌گیری راجع به چگونگی تقویت سازمان می‌نماید، سپس آنها مشکل عدم ارسال پیامها را

جناب آقای مهندس سیدجواد دهنادی

عضو محترم هیئت مدیره شرکت محورسازان
و قائم مقام اجرایی مدیر عامل ایران خودرو

در گذشت پدر گرامیتان را خدمت جنابعالی و خانواده محترم تسلیت عرض نموده، از درگاه ایزدمتان برای روح آن مرحوم آمرزش و برای بازماندگان صبر جمیل مسئلت داریم.

□□□□□□□□□□

مدیرعامل و اعضای هیئت مدیره
و کارکنان شرکت محورسازان ایران خودرو

در کل فرآیند تغییر، شما باید برای بازاریابی هدفمند در فرهنگ جدید، طرحهایی را اجرا کنید. این امر ابتدا در داخل سازمان آغاز می‌شود اما بتدریج بازاریابی خارجی را هم در برمی‌گیرد. در ابتدا هدف، ایجاد تقاضا برای فرهنگ جدید و سپس تشریح دقیق این فرآیند است.

برای معرفی گروههای کاری باشد. این موارد می‌توانند شامل تأکیدات شغلی (Task Forces)، در نظر گرفتن یک مسئله خاص یا گروههای توسعه باشد که به گروههای خود فرمان مبدل خواهند شد. همانطور که اشاره شد گروههای «خود فرمان Self - Managing Teams» معادل امروزی «دوایر کیفیت» بوده و به مراتب موفق‌تر از آنها می‌باشند. دوایر کیفیت اغلب با شکست روبرو می‌شوند زیرا خارج از چارچوب برنامه سازمان، عمل می‌کنند. معمولاً بهتر است کار خود را با تعیین موارد مورد تأکید در شغل آغاز کنیم و هیئت‌ها مسئله‌ای را مورد بررسی قرار دهند که از نظر مدیران برای سازمان از اهمیت بیشتری برخوردار باشد. دوایر کیفیت همانطور که از نامشان برمی‌آید بخشهایی از سازمان را مدنظر قرار می‌دهند که مورد توجه کارمندان هستند. در ابتدا، آنها لزوماً اولویت بالایی در سازمان ندارند اما هنگامی که کارکنان از اهداف و عملکرد سازمان اطلاعات بهتری دریافت می‌کنند، آنها اولویت بالایی می‌یابند. گروههای توسعه، نقش مهمی دارند اما باید بخوبی مورد حمایت قرار گیرند و اعضای آنها نیز از مهارتهای لازم برخوردار باشند.

باید به این واقعیت آگاه باشید که دستیابی به یک فرهنگ جدید و پاینده (self - sustaining) در یک سازمان، حداقل ۵ سال بطول می‌انجامد. فرآیند آرام توسعه نیازمند انجام تعداد زیادی از اقدامات کوتاه اما دقیقی است که نتایجی فوری بدنبال خواهد داشت. هر موفقیتی، این برنامه را تقویت می‌کند و نیرویی فزاینده به آن می‌بخشد و در عین حال، اعتماد به نفس گروهها را افزایش می‌دهد.

اگر افراد تسهیل‌کننده (Facilitators) بعنوان بخشی از این

برخی از سازمانها مشاوران، چنین فرآیند «زنجیره‌ای» را آغاز کنند اما هدف این کار باید همواره این باشد که پرسنل سازمان متوجه شوند که چگونه می‌خواهند، این فرآیند ارتباطی را ادامه دهند.

اگر مدیران میانی نیز به اندازه مدیران ارشد از این تغییر دچار هیجان شوند، این امر به تغییر در رفتارشان منجر خواهد شد. از آنجایی که کارکنان سازمان بیشتر از آنچه که مدیران انجام می‌دهند، و از آنچه که می‌گویند آگاه هستند، این تغییر قابل توجه خواهد بود. این فرآیند زنجیره‌ای، می‌تواند با دریافت کمک کارکنان از مدیران میانی، تداوم یابد.

توسعه مهارتها

گروه هدایت‌کننده باید برای توسعه مهارتهای افراد با استفاده از موارد ذیل اولویتهایی را مدنظر قرار دهد:

□ مهارتهای مدیریت «که تحت عنوان مهارتهای فرآیندی (Process skills) شناخته می‌شوند» شامل موارد زیر می‌باشد:

- رفتار فردی

- آموزش و مشاوره

- رفتار گروهی

□ ایجاد مهارتهای فنی برای کارمندان مانند:

- حل مسئله

- کیفیت

□ ایجاد مهارتهای فردی برای کارمندان مانند:

- کار گروهی

- حفظ مشتریان

در سازمانهایی که فرآیند تغییر به بهترین شکل انجام شده است، همیشه تأکید اولیه بر مهارتهای مدیریت بوده و اولین مدیرانی که پیشرفت کرده‌اند جزء گروه هدایت‌کننده بوده‌اند.

حمایت از گروهها

یکی از اساسی‌ترین فرهنگهای سازمانی نوین، آن است که کارکنان سازمان باید بطور طبیعی در گروهها، کار کنند. یکی از تصمیمات گروه هدایت‌کننده باید میزان و سرعت مورد نظر،

فرآیند که در بخش پیش توضیح داده شد، آموزش دیده باشند، باید توانایی حمایت و پشتیبانی از گروهها را داشته باشند.

مشاوره

هنگامی که کارمندان اختیاراتی کسب کرده و فرهنگ جدید را درک می‌کنند، پیشرفت واقعی شروع و با سرعت خیره‌کننده‌ای ادامه می‌یابد. البته ممکن است برخی از مدیران میانی احساس کنند که دچار مشکل شده‌اند و دیگر نمی‌توانند نقش سنتی خود جهت نظارت و ایجاد نظم را تحقق بخشند، و هنوز با آموزش و حمایت از این فرهنگ، سازگار نشده‌اند. در بسیاری از سازمانهای سنتی، مشاوره، عملی "بی‌اهمیت" پنداشته می‌شود اما سازمانهایی موفق هستند که مدیران آنها از مشاوره‌های صحیح و مطمئن بهره‌مند می‌باشند. یک نمونه خوب در این مورد شرکت مخابرات انگلستان (British Telecom) است که یکی از بخشهای خود را بطور کامل مقید به ارائه مشاوره به مدیران نموده است.

ارزیابی مستمر

اغلب سازمانها، در این مرحله به ایجاد یک گروه هدایت‌کننده، اقدام می‌نمایند. هدف این گروه و ساختار آن، ملاقات و برقراری ارتباط با سایر بخشهای سازمان است که برای انجام کاری باید موافقت آنها جلب گردد. اکثر شرکتها از گروه هدایت‌کننده بعنوان فرصتی جهت بررسی شیوه‌های مختلف ملاقات، کار و فراگیری مهارتهای جدید استفاده می‌کنند. آنها مستمراً جلسات ماهانه را به مدت نیم روز برگزار می‌کنند.

بازاریابی هدفمند

در کل فرآیند تغییر، شما باید برای بازاریابی هدفمند در فرهنگ جدید، طرحهایی را اجرا کنید. این امر ابتدا در داخل سازمان آغاز می‌شود اما بتدریج بازاریابی خارجی را هم در برمی‌گیرد. در ابتدا هدف، ایجاد تقاضا برای فرهنگ جدید و سپس تشریح دقیق این فرآیند است.

بعد خارجی که احتمالاً پس از گذشت ۶ الی ۱۸ ماه آغاز توسعه مدیریت شماره ۱۹ آبان ماه ۱۳۷۹

می‌شود، در برگیرنده عرضه‌کنندگان و سپس مشتریان خواهد بود. فقط کافی است به تبلیغات اخیر شرکتهای زیراکس (Xerox) و تکساکو (Texaco) نگاهی بیاندازید تا متوجه شوید که این مرحله تا چه حد می‌تواند موفق باشد، مثلاً زیراکس در تبلیغ یک صفحه‌ای گواهینامه BS 5750 خود، از کارمندان تشکر می‌نماید.

اعضای گروه هدایت‌کننده باید برای فرآیند تغییر فرهنگ سازمان، یک استراتژی بازاریابی را تدوین کنند، منابع لازم را شناسایی نمایند و بودجه کافی را به آنها اختصاص دهند. آنها باید اثربخشی این رویکرد را بطور منظم نظارت و ارزیابی نمایند. مسلماً مهم است که بازاریابی به شیوه‌ای تخصصی انجام پذیرد. برنامه‌ریزی این امر معمولاً سه یا چهار ماه پس از فرآیند تغییر در جلسات گروه هدایت‌کننده، آغاز می‌شود.

شرکت فخر صنعتکاران

قابل توجه کارخانجات ریسندگی

۱- ملزومات نساجی از قبیل: آپرون، نوار دوک و شیطانک

۲- دستگاههای آزمایشگاهی

۳- مشاوره، نصب، راه‌اندازی و

ارائه قطعات ماشین اتوکنتر اشلا فهورست



تلفن: ۶۹۴۲۷۶۴ - ۶۴۳۸۰۳۸ تلفاکس: ۶۴۳۸۰۰۳