

دگرگونی

رجبعلی موسوی دوست

مقدمه

همیشه مدیران با پدیده تغییر و تحول سروکار داشته‌اند. در حال حاضر تفاوت در فاصله یا مدت زمانی است که بین پیدایش پدیده و اجرای طرح جدید (ایجاد تغییر) بوجود آمده است. در گذشته مدیر می‌توانست در هر پنج یا ده سال برنامه جدیدی ارائه کند و تحول بزرگی در سازمان بوجود آورد.

امروزه تغییر به صورت یک فعالیت دائمی و مستمر درآمده است. مقصود از بهبود مستمر چیزی جز یک تغییر دائمی نیست. در گذشته مدیران شاهد دوره‌های زمانی بلند با ثبات بودند و به ندرت امکان داشت که در

کوتاه مدت و در دوره‌های زودگذر شاهد تغییرات سریع باشند. می‌توان در زمان کنونی مدیریت را اداره امور دانست که در دوره بلندمدت شاهد تغییرات مستمر است و دوره‌های کوتاه مدت و زودگذر که دارای ثبات نسبی هستند، پیوسته این مسیر را قطع می‌کنند. دنیایی که مدیران و کارکنان با آن روبرو هستند مملو از پدیده‌هایی است «زودگذر». کارهایی را که کارگران انجام می‌دهند به سرعت منسوخ می‌شوند. بنابراین آنها باید پیوسته دانشی جدید بیاموزند و برای انجام کارهای جدید مهارت‌های تازه‌ای فراگیرند. برای مثال کارکنان واحد تولید شرکتی چون کاترپلار، کرایمر یا شرکت ذوب فلز در رینالدز باید با شیوه کارکردن با سیستم کامپیوتری برای تولید آشنا شوند. سال پیش این شیوه بخشی از کار آنها نبود گروه‌های کاری هم با همین وضع روبرو هستند. در گذشته گروهی را برای

یک کار مشخص در نظر می‌گرفتند که می‌توانستند برای یک دوره طولانی آن کار را انجام دهند. لذا افراد تا حد زیادی احساس امنیت شغلی می‌کردند. در زمان کنونی افراد نمی‌توانند برای یک دوره بلندمدت در گروه کاری باقی بمانند چون تیم‌هایی به سرعت تشکیل می‌شوند که اعضای آنها را افراد متعلق به دوایر گوناگون سازمان تشکیل می‌دهند. اعضای گروه پیوسته

تغییر می‌کنند، افراد گردش کار دارند و باید مرتب وظائف یا کارهای جدید انجام دهند. سرانجام، سازمان هم با وضعی مشابه روبرو شده است. سازمان باید پیوسته بخش‌ها و دوایر خود را تجدید ساختار کند واحدهای کم بازده را از دور

خارج سازد. نیروی کار را (در برخی از بخش‌ها و دوایر) کاهش دهد و به جای کارکنان همیشگی از نیروی کار موقت استفاده کند.

امروزه مدیران و کارکنان باید با پدیده‌های زودگذر آشنایی بیشتری پیدا کنند. آنها باید بدانند که چگونه باید انعطاف‌پذیر باشند و در دنیایی که آینده‌اش چندان قابل پیش‌بینی نیست چگونه بقای خود را تضمین نمایند.

رهبری دگرگونی

چرا برنامه‌های دگرگونی با شکست روبرو می‌شوند؟

در دهه گذشته بیش از یکصد شرکت اعم از بزرگ مثل فورد، کوچک مثل لند مارک کامیونیکیشنز و هم شرکت‌های آمریکایی مثل جنرال موتورز و یا بریتیش ایرویز در انگلیس و هم شرکت‌های ورشکسته‌ای چون ایسترن ارایین تلاش کرده

(راهبرد)

گام چهارم: ابلاغ همگانی این بینش
گام پنجم: اعطاء قدرت و اختیار به دیگران به منظور حرکت و رفتار برحسب بینش
گام ششم: برنامه‌ریزی برای ایجاد دست‌آوردهای کوتاه مدت و ایجاد آنها.

گام هفتم: تلفیق پیشرفت‌ها و ایجاد دگرگونی‌های بیشتر
گام هشتم: نهادی کردن نظریات جدید

شاید بروز اشتباه در گام‌های یاد شده به این خاطر است که ما در زمینه نوسازی سازمان‌ها تجربیات نسبتاً کمی داریم و حتی مدیران بسیار کارآمد هم غالباً حداقل یک اشتباه بزرگ را مرتکب می‌شوند.

اشتباه اول: عدم ایجاد احساس ضرورت و فوریت

در مقایسه با دیگر مراحل فرآیند دگرگونی اولین گام که نیازمند همکاری تهاجمی و شدید بسیاری از افراد است و افراد بدون انگیزه هیچ کمکی نمی‌کنند و تلاش‌ها راه به جایی نخواهند برد مرحله آسانی بنظر می‌رسد، در صورتی که اینطور نیست. بیش از ۵۰ درصد شرکت‌ها در همین مرحله اول با شکست روبرو شده‌اند.

مرحله اول دگرگونی

بانوسازی نوعاً راه به جایی نخواهد برد مگر اینکه رهبرانی واقعی و به تعداد کافی در مشاغل کلیدی بالا داشته باشیم.

مدیریت بالا زمانی فلج می‌شود که خیل عظیمی از مدیران و نه رهبرانی به تعداد کافی در اختیار داشته باشد.

به هر صورت اگر رهبران رهبرانی قدرتمند یا مردان میدان دگرگونی نباشند مرحله اول چالش بزرگی خواهد بود.

بودند تا خود را به رقبایی قدرتمند تبدیل کنند. این تلاش‌ها تحت پرچم‌های مختلفی مثل TQM، مهندسی مجدد، اصلاح ساختار، دگرگونی فرهنگی، نوسازی و دگرگونی فکری انجام پذیرفته در همه موارد یک هدف اصلی به نام ایجاد دگرگونی‌های زیربنایی در رفتارهای کاری و تجاری به منظور تطبیق با شرایط جدید و سخت بازار بوده است.

بعضی از این تلاش‌ها کاملاً موفق و بعضی هم کاملاً ناموفق و بسیاری از این تلاش‌ها هم در حدى بینابین قرار گرفته‌اند.

عمده‌ترین درسی را که موفق‌ترین این تلاش‌ها می‌توان گرفت این است که فرآیند دگرگونی دارای مراتب گوناگونی می‌باشد که در جمع زمان نسبتاً زیادی را می‌طلبد. اقدامات سریع تنها تجسمی از سرعت را تداعی می‌کنند و هیچگاه نتایج رضایت‌بخشی را به ارمغان نمی‌آورند. اما بطور کلی اشکالات تصمیم‌گیری سریع به شرح ذیل می‌باشد:

۱. نتایج رضایت‌بخش نمی‌باشند.
۲. اشتباهات عمده در هر یک از مراحل می‌تواند تاثیرات مخربی داشته باشد.
۳. نیروی حرکتی را کند نماید.
۴. دستاوردهای مهمی را که با دشواری بدست آمده خنثی و بی‌اثر نماید.

هشت گام مهم فرآیند
ایجاد دگرگونی در
سازمان‌ها

در فرآیند دگرگونی
هشت گام مهم وجود دارد
که رهبران این فرآیند در
اجرای آنها دچار اشتباه
می‌گردند.

گام اول: ایجاد جو و
احساسی از ضرورت و
فوریت

گام دوم: تشکیل ائتلاف
راهبری قدرتمند

گام سوم: تدوین و ارائه
یک بینش یا ویژن



باشد. بینش یا ویژن معمولاً فراتر از ارقام و اعدادی است که در برنامه‌های ۵ ساله یافت می‌شود یک ویژن چیزهایی را القاء می‌کند که به روشن شدن جهت حرکتی که یک سازمان نیاز دارد کمک می‌کند.

بدون داشتن یک بینش معقول و عملی، برنامه دگرگونی می‌تواند در لیستی از پروژه‌های گسیج کننده و ناسازگاری که سازمان را به مسیری غلط یا به ناکجا آباد سوق می‌دهد استحاله شود. در اکثر برنامه‌های شکست خورده دگرگونی، غالباً تعداد زیادی از برنامه‌ها، دستورالعمل‌ها، طرح و نقشه‌ها را می‌توان دید ولی از ویژن خبری نیست. به عنوان یک تجربه مفید:

در فرآیند دگرگونی هشت گام مهم وجود دارد که رهبران این فرآیند در

اجرای آنها دچار اشتباه می‌گردند.

گام اول: ایجاد جو و احساسی از ضرورت و فوریت

گام دوم: تشکیل ائتلاف راهبری قدرتمند

گام سوم: تدوین و ارائه یک بینش یا ویژن (راهبرد)

گام چهارم: ابلاغ همگانی این بینش

گام پنجم: اعطاء قدرت و اختیار به دیگران به منظور حرکت و رفتار برحسب بینش

گام ششم: برنامه‌ریزی برای ایجاد دست‌آوردهای کوتاه مدت و ایجاد آنها.

گام هفتم: تلفیق پیشرفت‌ها و ایجاد دگرگونی‌های بیشتر

گام هشتم: نهادی کردن نظریات جدید

برای ایجاد احساس ضرورت و فوریت باید وضعیت موجود را طوری نشان دهیم که از فروغ‌لطفیدن در وضعیتی ناشناخته خطرناکتر به نظر برسد. زمانی که روی میزان فوریت و ضرورت بقدر کافی تبلیغ نشده باشد فرآیند دگرگونی نمی‌تواند موفق از آب در آید و آینده بلندمدت سازمان هم به خطر می‌افتد.

* نتیجه‌گیری:

جهت اجرای فرآیند دگرگونی باید حداقل هفتاد و پنج درصد (۷۵٪) مدیران شرکت از روی صداقت، متقاعد شده باشند که کسب و کار تجارت معمول آنها، دیگر پاسخگو و قابل قبول نیست. هر حدی کمتر از این می‌تواند بعدها مشکلات بسیار جدی و شدیدی را در فرآیند دگرگونی بوجود آورد.

اشتباه دوم: عدم تشکیل ائتلافی

قدرتمند در راهبری

وجود احساس ضرورت و فوریت در

رده‌های مدیریتی به تشکیل یک گروه

راهبری، کمک فراوانی می‌کند ولی

معمولاً به چیزهای بیشتری نیاز می‌باشد.

کسی باید باشد که این عده را گرد هم

آورد، به آنها در ارائه ارزیابی مشترک از

مشکلات و فرصت‌های سازمانشان یاری

رساند و حداقلی از اعتماد و ارتباط را بین

آنها بوجود آورد. گروه‌ها بدون داشتن رهبری قدرتمند، از

میان مدیران اجرایی و صف، هرگز قدرتی را که لازم

دارند بدست نمی‌آورند.

برنامه‌هایی که دارای گروه رهبری نسبتاً قدرتمندی نیستند

می‌توانند چند صباحی به پیشرفت‌هایی نایل آیند ولی دیر یا

زود گروه‌های مخالف با یکدیگر ائتلاف می‌کنند و فرآیند

دگرگونی را متوقف می‌سازند.

اشتباه سوم: نداشتن بینش یا ویژن

در هر یک از برنامه‌های موفق دگرگونی، گروه رهبری باید

تصویری گویا از آینده را ترسیم کند، به نحوی که درک اعلام و

ارائه آن به مشتریان، سهامداران و کارکنان نسبتاً ساده و آسان

اگر شما در ظرف پنج دقیقه یا کمتر نتوانید ویژن خود را به کسی برسانید و واکنشی را دریافت کنید که هم به درک و هم بر علاقه مخاطب دلالت نکند معلوم می‌شود هنوز در این مرحله از فرآیند، دگرگونی جا نیافتاده است.

اشتباه چهارم: عدم ابلاغ همگانی ویژن

در برنامه‌های موفق دگرگونی، مدیران از همه مجاری

ارتباطی موجود برای انتشار و ابلاغ ویژن استفاده می‌کنند. آنها

خبر نامه‌های خسته کننده و غیرقابل خواندن سازمان را به

مقالاتی زنده و خواندنی درباره ویژن تبدیل می‌نمایند. آنان

جلسات هر سه ماه یکبار مدیران را که نوعاً جلساتی تشریفاتی،

بی‌خاصیت و خسته کننده است را به جلساتی پرشور و هیجان

مقاومت کرده‌اند.

اشتباه هفتم: اعلام پیش از موعد پیروزی

معمولاً در پروژه‌های بزرگ توسعه سازمانی که ارتقاء کیفیت و نظایر آن رخ داده است. نوعاً اشکالات در فرآیند خود بروز می‌کنند زیرا فوریت و ضرورت به قدر کافی تفهیم نشده است. گروه راهبری هنوز قدرت لازم را پیدا نکرده و ویژن هم به قدر کافی روشن نشده است و این حشن پیروزی پیش از موعد است که انگیزه و نیروی حرکت را از بین می‌برد و سپس نیروهای قدرتمند سنت‌گرا هستند که وارد صحنه می‌شوند و کارها را بدست می‌گیرند.

اشتباه هشتم: نهادینه نکردن دگرگونی‌ها در فرهنگ سازمان

در تحلیل نهایی، دگرگونی، اصولاً زمانی پایدار می‌شود که به راه کار و شیوه رفتار در انجام کارها تبدیل شود و مستقیماً به جریان گردش خون بدنه سازمان منتقل و ریخته شود تا رفتارهای جدید در قالب الگوهای اجتماعی و ارزش‌های مشترک ریشه ندهند، با کم شدن فشار برای دگرگونی در معرض کم رنگ شدن و نهایتاً نابودی قرار می‌گیرد.

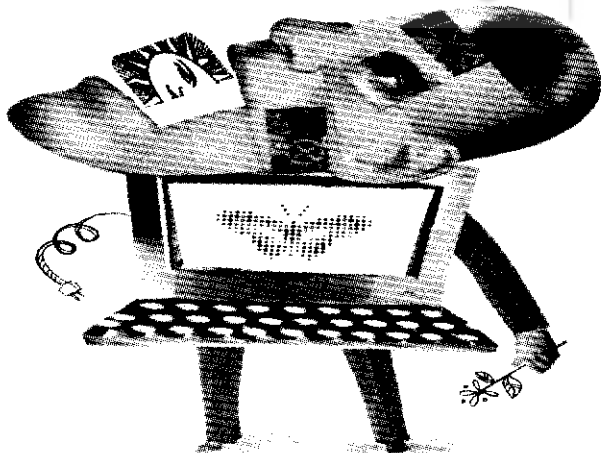
فهرست منابع

Organization Behavior/ Stephen P. Robbins.

رفتار سازمانی - مترجمان: دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی.

Fast forward/ James Champy & Nitin Nohria

با شتاب به پیش - مترجم: محمد طلوع مکانیک.



برای بحث درباره دگرگونی و نوسازی تبدیل می‌کنند. خلاصه اینکه آنها از هر منبعی و هر مجرای ممکن، خصوصاً آنهایی که در اثر اطلاعات غیرضروری، در حال از بین رفتن هستند، استفاده می‌نمایند.

ارتباطات هم در گفتار و هم در کردار است و معمولاً ارتباطات عملی قویترین شکل ارتباط است. هیچ چیزی بیشتر از رفتار شخصیت‌های مهمی که روی حرف خود نمی‌ایستند پیروسه دگرگونی را خراب نمی‌کند.

اشتباه پنجم: عدم رفع و دفع موانع بر سر راه بینش جدید
 ابلاغ فی‌نفسه کافی نیست. دگرگونی و نوسازی به برچیده شدن موانع نیازمند است. غالباً یک کارمند، ویژن جدید را درک می‌کند و می‌خواهد به تحقق آن کمک کند ولی ظاهراً موانع بزرگی سر راه شده است. در بعضی از موارد این مانع بزرگ در ذهنیات افراد است و چالش این است که آنها را متقاعد کنیم که هیچ مانع بزرگ خارجی وجود ندارد. ولی در اغلب موارد این موانع سدکننده بسیار واقعی هستند و وجود خارجی دارند.

در نیمه اول فرآیند دگرگونی هیچ سازمانی دارای انگیزه، قدرت، یا زمان لازم برای رهایی از دست موانع نیست ولی باید با موانع بزرگ روبرو شد و آنها را از میان برداشت. اگر مانع، شخص و یا اشخاص باشند، باید برخوردی مناسب و جهت دار داشت، و به نحوی سازگار با ویژن جدید با آنها رفتار کرد. ولی مهم‌تر نحوه اقدام است که هم قدرت و اختیار به دیگران تفویض شود و هم اعتبار برنامه دگرگونی، تمام و کمال حفظ شود.

اشتباه ششم: عدم برنامه‌ریزی سیستماتیک برای ایجاد دستاوردهای کوتاه مدت

مدیران غالباً از اینکه مجبورند به خلق پیروزی‌های کوتاه مدت بپردازند، گلایه دارند ولی اینگونه فشارها عامل و عنصر سودمندی در یک برنامه دگرگونی است، اصولاً زمانی که برای افراد روشن شد که دگرگونی‌های عمده در دراز مدت جواب می‌دهند، میزان ضرورت و فوریت دگرگونی کاهش می‌یابد. تعهد برای ایجاد موفقیت‌های کوتاه مدت، میزان ضرورت و فوریت را در سطحی بالا نگه می‌دارد. در واقع بدن دستاوردها و پیروزی‌های کوتاه‌مدت بسیاری از افراد دست از فعالیت برمی‌دارند یا به جمع کسانی می‌پیوندند که در برابر دگرگونی