

چهار دام ذهنی و ده قانده طلایی

سازماندهی مجدد شرکت بدون نابود کردن آن



ژوئیه گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

کولین پرایس
Colin Price

گروه مترجمان میثاق مدبران
info@MisaqModiran.com

سازماندهی مجدد، تاریخ ناخوشایندی دارد

همه ما می دانیم که سازماندهی مجدد تاریخ ناخوشایندی دارد و این موضوع فقط به سرگذشت مک کنزی^۱ یا این اواخر باز نمی گردد. تحقیق سال ۱۹۹۰ نشان داد که بیش از ۹۰ درصد شرکت ها، رکود یا نزول بهره وری خود را پس از تعدیل نیروهایشان اعلام کرده اند. تحقیق سال ۱۹۹۵ توسط دانشکده بازرگانی INSEAD نشان داد که تنها از ۱۰۰۵ شرکت تحت مطالعه، ۴۶ درصد توانسته اند از طریق تعدیل نیروهایشان، هزینه هایشان را کاهش دهند و تعداد کمتری توانسته اند سود یا بهره وری خویش را افزایش دهند. در سال ۱۹۹۶، مجله اکونومیست^۲ نتایج تحقیقی را اعلام کرد که توسط مؤسسه مانیتور^۳ انجام شده بود و به شرکت هایی پرداخته بود که در یک دوره ده ساله، پیشگامان صنایع خود بودند. محققان دریافتند، ۹ شرکت از ۱۰ شرکت، ساختاری ثابت داشته و تنها یک شرکت سازماندهی مجدد کرده بود.

علیرغم این یافته ها، و سوسه تغییر هنوز هم همراه ما است. اما ما باید بدون آسیب زدن به کارمان، دست به تغییر بزنیم. من در مورد دام های ذهنی که فکر می کنم باعث چنین شکست هایی می شوند بحث خواهم کرد و عناصری که شما باید مد نظر داشته باشید مطرح می کنم. هدف از این کار، دستیابی به تغییر و تحولی است که اساساً استراتژی سازمان، سیستم کسب و کار و فرهنگ دستیابی به پیشرفت های قابل سنجش و پایدار را تغییر می دهد.

قانون و وحشتناک پیامدهای ناخواسته

قانون پیامدهای ناخواسته حکایت از آن دارد که هر تغییری همراه با نتایجی است که نمی توان آنها را به دقت پیش بینی کرد. دلیل وحشتناک بودن این قانون آن است که چنین پیامدهایی دارای قدرتی بالا در نابود کردن تمامی ارزش تغییر برنامه ریزی شده شما دارند.

این مشکل ناشی از دو منبع است: اهداف تغییر و فرآیند آن. برنامه های مهم تغییر و تحول غالباً بدون دلیلی موجه آغاز می شوند - تعدیل، مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار، خرید سهام یک شرکت، هیچ جذابیتهایی برای کارکنان ندارند و حتی تهدیدکننده تلقی می شوند. این فرآیند موجه نیست زیرا افراد را در سازمان هایشان بی انگیزه می سازد. روحیه کار کاهش می یابد، بهره وری نزول می کند، افراد اعتمادشان نسبت به مدیریت را از دست می دهند و ارزش تغییر و تحول از دست می رود. اگر می خواهیم از چنین مشکلاتی در برنامه هایمان پرهیز نماییم، باید علل ریشه ای آن را درک کنیم و فرآیند کاری خود را به گونه ای طراحی کنیم که بتوانیم بدون نابود کردن روح سازمان،

دست به سازماندهی مجدد بزنیم. در اینجا ما شاهد چهار دام ذهنی که باید از آنها اجتناب ورزیم و ده قاعده مهم هستیم که باید از آنها تبعیت نماییم تا مانع از رخ دادن قانون وحشتناک پیامدهای ناخواسته گردیم.

چهار دام ذهنی

۱. افراد در برابر عملکرد. بسیاری از برنامه های تغییر ریشه در الگوهای قدیمی دارند که افراد را نادیده می گیرند. شرکت های موفق می دانند، شما تنها از طریق افرادتان می توانید به موفقیت برسید. این شناخت برگرفته از دو عامل مهم است. نخست، حرکت به سمت رشد ارزش دارایی های ناملموس، بدان معنا که برای تغییر احتمالی افراد به مثابه خود سازمان در نظر گرفته شوند، شما نمی توانید بدون تغییر آنها، سازمان را تغییر دهید. دوم، جک ولس^۴ در مورد ادغام جنرال الکتریک^۵ با هانیول^۶ می گوید جنرال الکتریک "ساختار اجتماعی" خود را همراه آورده است. این حقیقتی غیر قابل انکار است، افراد و برنامه ها اجزای تفکیک ناپذیر در اعمال تغییری اثربخش هستند.

۲. ساختار در برابر سیستم. بسیاری از برنامه های ایجاد تغییر

قانون پیامدهای ناخواسته حکایت از آن دارد که هر تغییری همراه با نتایجی است که نمی توان آنها را به دقت پیش بینی کرد. دلیل وحشتناک بودن این قانون آن است که چنین پیامدهایی دارای قدرتی بالا در نابود کردن تمامی ارزش تغییر برنامه ریزی شده شما دارند.

و تحول، متمرکز بر تدوین مجدد ساختار سازمانی هستند. این نوع تحول، تنها در صورتی مؤثر خواهد بود که ساختار بخشی از یک تحول گسترده تر و جامع باشد. در پیمایش ده ساله ما، ساختار (همراه با استراتژی، اجرای استراتژی، فرهنگ، مدیریت استعدادها، رهبری، نوآوری و توسعه از طریق مدیریت موفق ادغام ها و اکتساب ها) تنها یکی از عواملی بود که باعث پیشرفتی مهم در عملکرد می شد.

۳. ما در برابر آنها. نقش رهبر در تدوین فرآیند، ایجاد محیطی است که در آن افراد می توانند رهبری تغییرات در هر کجا که را بر عهده بگیرند. افراد مستعد از طریق آزادی عمل، استقلال و فرصت مقابله با چالش ها انگیزه پیدا می کنند. آنها می توانند محیط شما را متحول سازند.

۴. سازگاری در برابر محافظه کاری. از آنجا که عناصر یک برنامه تغییر و تحول، مکمل هم هستند، شما نمی توانید از طریق

4.Jack Welch

5.General Electric

6.Honeywell

1.McKinsey

2.The Economist

3.Monitor

پرداختن یک مرتبه ای به آنها، به موفقیت نایل شوید. پیشرفت در زمینه رهبری، فرهنگ و مدیریت فرآیندها، تقویت کننده تغییراتی است که شما می خواهید در قبال مدیریت مشتریان، فرآیندهای عملیاتی و طراحی سازمانی اعمال کنید.

مهم نیست که چقدر به برتری الگوی کسب و کارتان اعتقاد دارید. قبل از اینکه دیدگاه های خود را به سازمان تحمیل کنید، خوب درباره آنها فکر کنید. تحول مد نظر شما زمانی عملی خواهد شد که همراه با انرژی و نگرش های جمعی سازمان باشد. این موضوع قابل خریدن نیست بلکه باید آن را کشف کنید.

۴. می توانید برخی عناصر برنامه تحول خود را تغییر ناپذیر قلمداد کنید، اما در مورد مابقی انعطاف پذیر باشید. همچنان که سازمان دست به تغییر و تحول می زند، نتیجه نهایی کار روشن نخواهد بود. فرآیند کشف و واقعیت، یک بخش ضروری از تغییر است، طرح شما باید انعطاف پذیر و متناسب با این بخش باشد. دستاوردهای موقتی، غالباً مؤید واقعیت های تغییر و تحول هستند. اما باید عناصر اصلی را روشن سازید.

۵. در تمامی سطوح، از طریق رهبران کارتان را انجام دهید. رهبری مهم است اما تنها نقش شما به عنوان مدیر عامل نیست. تحول نیازمند رهبرانی در کل سازمان است که باعث ایجاد تعهد افراد نسبت به موقعیتهای جدید می شوند.

۶. میان اقدام (عمل) و انعکاس (بازتاب) آن توازن صحیح برقرار نمایید. عمل و بازتاب آن دو عنصر مهم در فرآیند تغییر و

مهم نیست که چقدر به برتری الگوی کسب و کارتان اعتقاد دارید. قبل از اینکه دیدگاه های خود را به سازمان تحمیل کنید، خوب درباره آنها فکر کنید. تحول مد نظر شما زمانی عملی خواهد شد که همراه با انرژی و نگرش های جمعی سازمان باشد. این موضوع قابل خریدن نیست بلکه باید آن را کشف کنید.

تحول هستند. بدون عمل کافی، هر طرحی با شکست مواجه خواهد شد اما شما باید از بازتاب کارتان نیز مطلع باشید تا بتوانید برنامه های خود را احیا نمایید.

۷. موفقیت زود هنگام را به اثبات برسانید. کافی نیست که فقط درباره تغییر حرف بزنید، افراد باید آن را تجربه کنند. می توانید با اثبات موفقیت های اولیه همچون پیشرفت های ملموس در فعالیت های عملیاتی و اجرایی، عملکرد مالی و افزایش رضایت مشتریان، شک و شبهه افراد را مرتفع ساخته و انگیزه آنها برای مشارکت را بالا ببرید.

۸. فرآیند تغییر را منحصر به فرد سازید. سازمان شما منحصر به فرد است، افراد شما منحصر به فرد هستند و برنامه تغییر و تحول شما نیز منحصر به فرد است. این امر بدان معناست که شما باید از یک فرآیند تغییر پویا و منسجم پیروی کنید که نیازهایتان را رفع کرده و به رخدادهای اتفاق افتاده پاسخ می دهد.

۹. انتظار مقاومت را داشته باشید - مستمراً به سخنان دیگران گوش کنید اما مراقب حد و مرزها باشید. پر واضح است که

چه چیزهایی باعث ایجاد انگیزه و نگهدارندگی در افراد می شوند؟ بررسی ۲۰۰ مدیر ارشد بر اساس نرخ عواملی که الزامی هستند

شرکت بزرگ	درصد	حقوق و سبک زندگی	درصد	مشاغل بزرگ	درصد
ارزش ها و فرهنگ	۵۸	حقوقی متفاوت	۲۹	آزادی و استقلال	۵۶
مدیریت خوب	۵۰	مجموع حقوق بالا	۲۳	چالش های مهیج شرکت	۵۱
چالش های مهیج شرکت	۳۸	مکان جغرافیایی	۱۹	پیشرفت و توسعه شغلی	۳۸
عملکردی قوی	۲۹	توجه به سبک زندگی	۱۴	همه انگیزگی با مدیریت	۲۹
رهبری صنعت	۲۱	محیطی قابل قبول	۱		
افراد مستعد بسیار	۲۰				
توسعه خوب	۱۷				
هدفی الهام بخش	۱۶				
بر خورد خوب با همکاران	۱۱				
امنیت شغلی	۸				

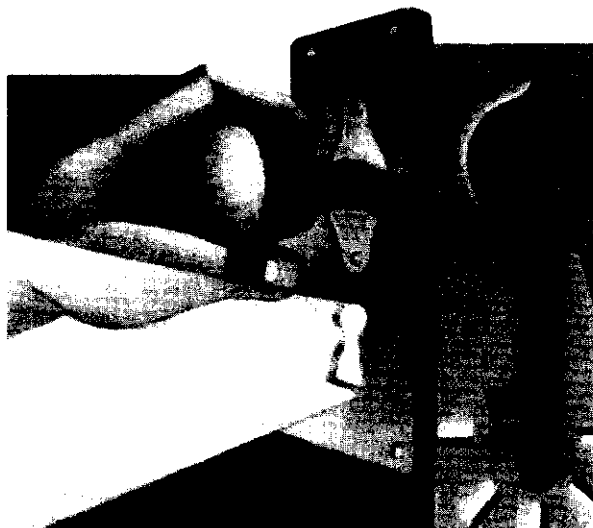
عملی ساختن آن ده قاعده طلایی

اگرچه هر تحولی متفاوت است، اما ما بر اساس تجارب خود، ده اصل اساسی را مشخص کرده ایم که می بایست در تغییر و تحولات سازمانی خود به آنها توجه کنید.

۱. به طور مستمر حقایق را به چالش بکشید. مطمئن شوید که علل و وضعیت فعلی خود و خوب یا بد بودن آن را درک می کنید. زمان بگذارید و به تجزیه و تحلیل عملکرد فعلی سازمان خود بپردازید. به خاطر داشته باشید که جهان متوقف نمی شود تا منتظر تغییرات شما بماند.

۲. برنامه ای جامع و جذاب را برای تغییر تدوین کنید. کارکنان، مشتریان، تحلیلگران و سرمایه گذاران باید بدانند که چرا سازمان نیازمند تغییر است، قرار است به کجا برود و قصد دارد چگونه به آن مقصد برسد. تحولات موفق مبتنی بر برنامه هایی جذاب بوده اند که حقایق موجود را به چالش کشیده اند و تمامی تهدیدها و فرصت ها را مورد توجه قرار داده اند.

۳. از خورد جمعی سازمان استفاده نمایید. تحول، زمانی کارآمدتر است که افراد واقعیتی جدید را درباره خودشان متوجه شوند و روش های جدیدی را برای کار کردن انتخاب نمایند.



ایجاد تغییر و تحول کار ساده ای نیست. مسلماً تعدادی از افراد و حتی برخی از اعضای تیم رهبری، با این فرآیند تحول موافق نیستند و مخالفت خود را به صورت فعالانه یا به صورت منفعلانه (مانند عدم همکاری) نشان خواهند داد. بسیاری از برنامه های تغییر و تحول بدان دلیل شکست می خورند که مدیریت ارشد به حرف های چنین افرادی گوش فرا نمی دهد. معهداً، این به خودتان مربوط است که فضای ابراز عقیده دیگران را محدود کنید. اگر چنین کنید، این گونه افراد هرگز به همکاری با شما در این فرآیند ادامه نخواهند داد.

۱۰. در هر مرحله ای پیشرفت کار را بسنجید. اگر می خواهید در نقش خود به عنوان رهبر تغییر موفق باشید، باید به اطلاعات واقعی در مورد اینکه چگونه امور در حال انجام شدن هستند، دسترسی داشته باشید. مستمراً تغییرات را در قبال معیارهایی همچون تغییرات ایجاد شده در انرژی سازمانی، عملکرد اجرایی و عملیاتی و عملکرد مالی بسنجید. کاری کنید که همه این نتایج در سازمان ملموس باشند.

نتیجه

افراد و عملکرد را تضعیف نکنید

این اصول مبتنی بر مشاهده تغییرات سازمانی هستند؛ آنها نمایانگر درس های آموخته شده از شکست ها و موفقیت های دیگران هستند. در تمام طول قرن گذشته، ما شاهد الگوهای بودیم که بر این نکته تأکید می کردند: نقش رهبری، در راستای افزایش عملکرد و سرکوب کردن مقاومت در برابر آن است. حالا زمان آن رسیده که این نگرش منسوخ را کنار بگذاریم. تحقیقات ما درباره انگیزش و عملکرد بسیار روشن هستند: نیروی محرکه بهترین افراد، تنها رعایت اصول اخلاقی کسب و کار و فعالیت در فرهنگی مساعد و قابل اعتماد است. عملکرد مداری و افراد مداری، متضاد نیستند. آنها حتی انتخابی هم نیستند. آنها دو عنصر مکمل هستند که ما را قادر می سازند به نتایج چشمگیر و پایدار دست یابیم.

برای اطلاعات بیشتر مقالات مجلات:

"تحول سازمانی بدون ایجاد بحران"، جاناتان دی و مایکل جانگ^۷، فصلنامه مک کنزی، شماره ۴ (۲۰۰۰)
"روی دیگر سکه تعدیل نیروها"، کنس دی و رایز، مانفرد و کاترینا بالازس^۸، مجله روابط انسانی، ۱۹۹۶

میثاق مدیران سرمایه گذاری مطمئن شما در توسعه مدیریت ایران را گرامی داشته، امیدوارست در خلق مزیت رقابتی، موثر واقع شود.

امور مشترکین ۸۸۷۸۷۵۶۴

7. Jonathan Day and Michael Jung
8. Kets de Vries, Manfred and Katharina Balazs
9. Percy Barnevik
10. Sumantra Goshal

"شما می توانید از طریق یک ساختار سازمانی عالی، از یک قدرت رقابتی برتر برخوردار شوید."
پرسی بارنویک^۹
"نیروهای رقابت و تغییرات بی وقفه، شرکت هایی را به دردمر می اندازند که دست به تجدید ساختار می زنند اما احیا نمی شوند."
سومانترا گوشال^{۱۰}