

سرعت پرگت‌های پی

کلیدواژه‌ها: دگرگونی سازمانی، سرعت‌گیر تغییر، فرایند کسب

و کار.

از هر مدیری که زمانی یک دگرگونی سازمانی را هدایت کرده، پرسید: «در نحوه مدیریت تغییرتان چه تفاوتی باید وجود می‌داشت.» احتمالاً این جواب را خواهید شنید:

«می‌توانستیم (و باید) سریع‌تر حرکت می‌کردیم.»

مدیران، سیاهه بلندبالایی از افسوس‌ها و ای کاش‌ها دارند؛ آنها آرزو می‌کنند کاش تیم راهبردی را به‌سرعت با هم متحد می‌کردند، کارکنان را سریع‌تر در تغییر وارد و به سرعت حمایت آنها را برای نیل به چشم‌انداز سازمان جلب می‌نمودند. کاش زمان کم‌تری را در انتظار یافته‌های پژوهشی سپری کرده بودند. افسوس می‌خورند که کاش نتیجه ملموس تلاش‌ها و اقدامات‌شان را مشاهده کرده بودند و تعهد بیشتری را در کارکنان و گیرندگان خدمات سازمان (مشتریان) ایجاد می‌کردند. هر دگرگونی عمده در سازمان مملو از چالش‌های متعدد است و با موانع و سرعت‌گیرهای متفاوتی مواجه می‌شود. مدیران باید برای سرعت بخشیدن به دگرگونی‌ها، هر یک از این سرعت‌گیرها را به ترتیب مشخص و حذف کنند. اینک انواع سرعت‌گیرها و نحوه و زمان مناسب برای حذف هر یک مورد بحث قرار می‌گیرد.



دکتر حیدر تورانی

خلاصه ایده

شش مانع می‌توانند سرعت دگرگونی را در سازمان شما بسیار کم کنند. به ترتیب به آن‌ها حمله کنید

۱ فرهنگ مدیریت محتاطانه: همه کارکنان را وادار کنید با واقعیت روبه‌رو شوند و قواعد بنیادین همکاری را بپذیرند.

۲ فرایند مدیریت روزمره کسب و کار: شروعی کارا و بدون اضافات در مسیری موازی با سیستم‌های موجود داشته باشید. از ظهور موفقیت‌های ملموس اطمینان حاصل کنید.

۳ قفل شدن ابتکارها: تعداد ابتکارها را به سه یا چهار محدود کنید.

۴ مدیران لجوج: با فشرده‌سازی فرایند شروع، به‌سرعت، مشارکت مدیران اصلی را جلب و افرادی را که مشارکت نمی‌کنند، شناسایی و با آن‌ها برخورد کنید.

۵ کارکنان کنار کشیده: به سرعت آبشار تغییرات را به همه کارکنان سازمان برسانید و از این طریق مشارکت ایشان را تقویت کنید.

۶ از دست دادن تمرکز هنگام اجرا: چالش‌های بالقوه نظیر احساسات منفی پس از مرحله شروع دگرگونی، اعتماد بیش از حد در میانه مسیر و نوسانات حرکت دائم را پیش‌بینی و بی‌اثر کنید.



سرعت گیر اول: فرهنگ مدیریتی محتاط

سازمانهایی که مدت زمان طولانی به دنبال تغییرند، در قالب یک مدل یکسان محدود می شوند. در این سازمانها پیشرفت تدریجی، ذهنی غالب خواهد بود. مدیران این سازمانها به جای پیاده سازی ایده های بزرگ و هدف دار و کسب نتایج برجسته، سعی می کنند از اشتباهات بزرگ اجتناب کنند. آنان آن قدر در کارهای روزمره غرق شده اند که حتی زمانی برای تصور دگرگونی ندارند. مشکل از آنجا نشئت می گیرد که تغییرات، همکاری قوی مدیران هم سطح در سازمان را می طلبد که متأسفانه این همکاری با وجود ندارد و یا بسیار ضعیف است.

بدون چشم انداز روشن و تعهد مشخص در سطوح بالای مدیریتی، حتی توانمندترین و پرنرزی ترین مدیران و اعضای تیم راهبر تغییر نیز در بیان ایده های خود برای حرکت به جلو دچار تعلل می شوند. دگرگونی های سازمانی موفق، نیازمند رویارویی مقتدرانه با واقعیت های بیرونی و درونی است. اگر رهبر عالی، امکان مشارکت همه مدیران را در طرح ریزی برنامه جدید فراهم نکند، ممکن است همه تلاشها به هدر رود. بدون استثناء، همه اعضای تیم تغییر باید لزوم ایفای نقش فعال در برنامه تغییر را درک کنند. اگر مشارکت همه اعضای تیم را در زمان برنامه ریزی برای تغییر جلب نکنیم، در زمان اجرای برنامه، باید منتظر تأثیر طولانی و غیرفعال این گروه بر کل سازمان باشیم.

همراه با مشخص کردن فعالیتها و اقدامات تغییر، نقشه آن را طراحی کنیم؛ به گونه ای که این امکان برای ما و تیممان فراهم شود تا در تدوین و اصلاح چشم انداز و مدل کار راه خود را باز کنیم. سپس همه اقدامات و مراحل آن را یک بار پیش از نتیجه گیری و نهایی شدن، به صورت عملی، در سازمان محک بزنیم. این اقدام، ما را قادر می سازد تا مشکلات مهم را برطرف و تصمیمات دشوار را اتخاذ کنیم. با اجتناب از یک شروع اشتباه، نیازی نخواهد بود که مجدداً به سوالات راهبردی، بازآفرینی عناصر اصلی کار و اولویت بندی دوباره اقدامات طراحی شده مراجعه کنیم.



سرعت گیر دوم:

فرایند مدیریت کسب و کار روزمره

در زمان اعلام تغییرات بزرگ توسط رهبران سازمان، مدیریت فرایندهای روزمره سازمان با حداکثر ظرفیت در حال انجام است. به زور وادار کردن فرایند شروع دگرگونی، در تقویم جلسات از پیش تعیین شده سازمان باعث می شود کارکنان و سایر مدیریتهای با این مرحله اساسی مخالفت کنند. راه حل، ایجاد فرایندی جدید و تقویت شده و چابک در کنار فرایند روزمره مدیریت، ما را قادر خواهد ساخت تا تغییرات سازمان را سرعت بخشیم. شاید یکی از مهم ترین دلایل توجیهی برای حرکت مستمر سازمان، سرعت بخشیدن به چرخه یادگیری و تطابق سازمانی از طریق فعالیت های هر روز باشد. لحظه ای که راه حل به نظرتان رسید، به سرعت آن را به اجرا بگذارید. اگر ثابت شد راه حل درست نبوده، به سرعت آن را کنار گذاشته و از این تجربه برای دگرگونی سازمان استفاده کنید

سرعت گیر سوم؛ قفل شدن اقدامات

رهبران اجرایی ممکن است فاقد بصیرت و شجاعت کافی برای کنار گذاشتن اقدامات شکست خورده باشند. این افراد به طور معمول از آن بیمناک هستند که اگر به انتخاب مسیر یا زمان بندی اشتباه اعتراف کنند توانایی شان در ترغیب سایر اعضای تیم برای آزمایش کردن راه حل های دیگر کم شود. بنابراین به جای اعتراف به اشتباه، سعی می کنند اقدامات تازه ای را روی اقداماتی شکست خورده سوار کنند که نتیجه ای جز قفل شدن اقدامات در یکدیگر نخواهد داشت.

قفل شدن اقدامات در آغاز بی ضرر به نظر می رسد، ولی اگر هم زمان و بدون در نظر گرفتن اولویت بندی و سوگیری راهبردی سازمان باشد، این لایه های متعدد دفعات به راحتی سازمان را در خود غرق خواهند کرد. مدیرانی که سعی می کنند بار زیادی به سازمان تحمیل کنند، در نهایت باعث قفل شدن آن می شوند. اگر الویت و توالی برنامه ها مشخص نشده باشد، ممکن است ظرفیت اجرایی کارکنان اشباع شود. بهترین راه حل آن است که دستور کار عملیاتی خود را به سه یا حداکثر چهار اقدام محدود کنیم. و سنجه های شفاف برای خروجی آن ها تعریف کنیم.



۴

سرعت گیر چهارم: مدیران و کارکنان لجوج

تحمیل دراز مدت کارکنان و مدیران لجوج، آنهایی که قادر نیستند در حد انتظارات برنامه تغییر سازمان عمل کنند، از موارد بازدارنده در تغییرات و دگرگونی‌های سازمان است. بسیاری از مدیران حتی در صورت درک این مشکل، سعی می‌کنند از ایجاد تعارض پرهیز کنند و با شفافیت و کارآمدی برنامه‌ها، به سرعت آنان را متقاعد نمایند. این افراد معمولاً سه دسته‌اند: دسته اول، افرادی که پذیرای سریع هستند و پیش از درک کامل برنامه تغییر با آن همراه می‌شوند، دسته دوم، انکارکنندگان هستند. این افراد کسانی هستند که خود را در شمار بازندگان تغییر می‌دانند و در جریان بازآفرینی سازمانی بسیار نگران هستند؛ دسته سوم، تعهد گریزان‌اند. آنان ممکن است اعتقادی به رویکرد شما نداشته باشند، ولی چون می‌بینند دگرگونی سازمان در حال نتیجه دادن است، نظر مخالف خود را نیز ابراز نمی‌کنند. چنانچه فرایند شروع تغییرات واضح و روشن باشد، می‌توانیم برخی از آنان را شناسایی و تکلیفمان را با آنان مشخص کنیم. این کار پیغامی است محکم برای سایر اعضا و کارکنان سازمان تا دست از لجاجت و به ویژه تعهد گریزی بردارند.

۵

سرعت گیر پنجم: کارکنان کنار کشیده

چگونگی برخورد با کارکنان کنار کشیده نیز بسیار مهم است؛ زیرا آنان می‌توانند به طور جدی سرعت پیشرفت تغییرات را کند کنند. اگر نتوانیم به سرعت مشارکت همه کارکنان را جلب کنیم و در آنان نسبت به ایجاد تغییرات تعهد ایجاد کنیم، ممکن است پیش از دریافت اولین پیام دگرگونی و تغییر وارد چالشهای جدید شویم. برگزاری دوره‌های آموزشی و توسعه و در هم آمیزی آن‌ها و نیز گردهم‌آیی کارکنان و توجیه و هم سو ساختن و مشارکت آنان می‌تواند کمک خوبی باشد تا بر چالشهای جدید فائق آییم.

سرعت گیر ششم: از دست دادن تمرکز در مرحله اجرا

وقتی مدیران و کارکنان در مسیر بازآفرینی سازمان قرار گرفتند، نگاه داشتن آن‌ها در مسیر، از طریق تنظیم اهداف واسطه‌ای عینی و قابل رویت، اهمیت پیدا می‌کند. آخرین چیزی را که به آن نیاز خواهیم داشت، پرسیدن سؤال آیا به مقصد رسیده‌ایم؟» در افرادی است که مرحله‌های برنامه‌ریزی و شروع دگرگونی را رهبری کرده‌اند. این موضوع حیاتی است؛ زیرا هر چه دگرگونی در سازمان با قدرت و مشارکت بیش‌تری آغاز شود، حفظ و نگهداری سطوح بالای انرژی، تمرکز و عملکرد دشوارتر خواهد بود.

پس از تمرکز بر هم سوئی و تعهد در جلسات بارش فکری و آشنایی، افراد باید برای انجام تعهدات خود دست به کار شوند. گاهی حرکت از مرحله برنامه‌ریزی به مرحله اجرا، به اشتباه، جدا شدن از ایده‌های بزرگی تصور می‌شود که اساس مرحله شروع را تشکیل می‌داند. اگر در ابتدای مرحله اجرا، کار روزمره دوباره در کانون توجه قرار گیرد، ممکن است عادات گذشته به آهستگی به سیستم نزدیک شوند. رهبرانی که کار خود را در یک فضای مشارکتی و شفاف آغاز کرده باشند، احتمالاً به وضعیت کنترل برمی‌گردند یا توجه خود را به سایر فعالیت‌های مهم معطوف می‌دارند.

۶

نکته پایانی این که:

حتی یکی از سرعت‌گیرهای مذکور هم به تنهایی می‌تواند باعث توقف تمام فرایندهای دگرگونی و تغییر سازمان و همه عملکردهای فوق‌العاده‌ای شود که برنامه تغییر، نویدبخش آن‌ها بوده است. ■

منبع

۱. دگرگونی سازمان را شتاب بخشید، ترجمه دکتر هادی بیهقی برگرفته از «گزیده مدیریت، شماره ۱۰۵، سال یازدهم، اردیبهشت ماه ۱۳۸۹، برگردان همزمان نشریه گزیده جهان مدیریت، ژانویه و فوریه ۲۰۱۰.