

ده اصل تغییر مدیریت

دکتر مینا جمشیدی

یزدان پوریوسفی

چکیده

به زمانی برمی گردیم که مدیران اجرایی شرکتهای بزرگ، به دنبال یک هدف ساده برای خود و سازمانهایشان بودند: ثبات. سهامداران نیز خواهان کسب منفعت، کمی بیشتر از میزان پیش بینی شده، بودند. از آنجایی که تعداد زیادی از بازارها تعطیل و یا توسعه نیافته بودند، رهبران فقط می توانستند براساس چارچوبی که اصلاحات ناچیزی را به همراه داشت عمل کنند. قیمتها تحت کنترل بود، مردم دارای امنیت شغلی بودند و در نتیجه روند زندگی خوب و مطلوب بود. اما امروزه شفافیت بازار، نیروی انسانی پویا، رونق سرمایه جهانی و ارتباطات سریع موجب گردیده است تا سناریوی قدیمی رضایت بخش با نگاه دقیق تری مورد بررسی قرار گیرد. امروزه اکثر صنایع و تقریباً تمامی شرکتهای - از غولهای صنعتی تا خرده پاهای تجاری - بر روی هدف مشترک مدیریت یعنی «تغییر» که در گذشته به کلی از آن پرهیز می شد، تمرکز کرده اند. برنامه تغییر، بیشترین مدیران اجرایی را با یک کشمکش ناآشنا و غریب مواجه کرده است. در اکثر برنامه های تغییر و تبدیل در شرکتهای بزرگ، معمولاً مدیران و مشاورانشان همه توجه خود را به اتخاذ بهترین تدابیر و سیاستها معطوف می کنند، درحالی که به منظور کسب موفقیت، لازم است که به بعد انسانی تغییر مدیریت - مطابق با فرهنگ سازمان، ارزشها و رفتارهای اعضای سازمان - نیز توجه کنند. طرحها و برنامه ها به خودی خود ارزشی ندارند. ارزش آنها از طریق عکس العمل مشترک هزاران و شاید دهها هزار کارمندی مشخص می شود که مسئول طراحی، اجرا و زندگی در محیط تغییر یافته، هستند. تغییرات با ساختاری درازمدت دارای چهار ویژگی به شرح زیر است درحالی که شرکتهای در زمان اجرای برنامه تغییرات فقط به مسئله پاداش اشاره می کنند: مقدار (میزان تاثیر برنامه تغییر بر کل یا بخش اعظم سازمان)، اهمیت (مستلزم اعلام مستمر وضعیت در طول جریان برنامه تغییر است)، مدت زمان (زمانی که برای اجرای برنامه تغییر لازم است) و اهمیت تدابیر و سیاستها. برخی از مدیران ارشد به این مسئله واقف هستند و در مورد آن ابراز نگرانی می کنند. هنگامی که از آنها درباره این موارد پرسش می شود، مدیران درگیر در برنامه تغییر اظهار می دارند که آنها همیشه نگران نوع واکنش کارکنان در برابر برنامه تغییر هستند و هم اینکه چگونه می توانند تیم خود را ترغیب به انجام کارگروهی کنند. آنها همچنین نگران حفظ ارزشهای شرکت و ایجاد حس یکی بودن و فرهنگ مسئولیت پذیری نیز هستند. تیم های رهبری که در طراحی و برنامه ریزی، بعد انسانی را نادیده می گیرند اغلب شگفت زده می شوند که چرا بهترین برنامه ریزیهای آنها به شکست می انجامد و از بین می رود.

۱ - به طور مستمر و منظم به بعد انسانی توجه کنید: در هر تغییر و تبدیل قابل توجه و مهمی، حتماً باید اعضای سازمان مدنظر قرار گیرند. از مدیران جدید انتظار می رود که موجب پیشرفت، بروز تغییرات، توسعه مهارتها و تواناییها در سازمان گردند، درحالی که کارکنان در برابر این مسائل مقاومت نشان می دهند. رویارویی مدیر با این مسائل آن هم در یک محیط نامناسب که کارکنان واکنش درستی از خود نشان نمی دهند، نه تنها سرعت جریان برنامه را کاهش و روحیه را تضعیف می کند بلکه نتایج را به مخاطره می اندازد. برنامه تغییری که با فعالیت تیم رهبری شروع و با حمایت مدیران و سهامداران اصلی به پایان می رسد قطعاً بازدهی خوبی را به همراه خواهد داشت. گردآوری اطلاعات زیاد، تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی و اجرای صحیح به اندازه طراحی مجدد سیاستها و سیستم لازم است. برنامه تغییر مدیریت باید کاملاً با مرحله برنامه ریزی و تصمیم گیری همسو گردد تا روند برنامه به صورتی بهتر و موثرتر به اجرا درآید و باید براساس ارزیابی واقعی درباره گذشته سازمان، آمادگی و ظرفیت سازمان برای پذیرش تغییر باشد.

۲ - آغاز از مراتب بالای سازمان: از آنجایی که فلسفه برنامه تغییر بدین گونه است که موجب اغتشاش در بین اعضای سازمان در همه سطوح می گردد لذا در هنگام بروز، همه چشمها به سوی مدیرعامل و رهبران تیم دوخته خواهد شد تا از تقویت، حمایت و هدایت آنها برخوردار شوند. به منظور انگیزه دادن به اعضای سازمان و تشویق کردن آنها به بیان اظهارنظرانشان درباره برنامه

تغییرات، در ابتدا رهبران خود می‌بایست پذیرای این نگرش جدید باشند. آنها باید با یک لحن و سبک ثابت، رفتارهای مطلوب را عنوان کنند. تیم‌های اجرایی که عملکرد و بازدهی‌شان به صورت گروهی مطلوب است برای کسب موفقیت در سازمان بهترین هستند. آنها خود را در مسیر برنامه تغییر قرار داده و مسئولیت اجرای برنامه را به عهده می‌گیرند. با درک کامل از فرهنگ و برنامه‌های تغییری که قصد معرفی آنها را دارند سعی در به‌الگو درآوردن آنها نیز می‌کنند. در یک شرکت حمل و نقل بزرگ، تیم اجرایی به منظور بهبود و گسترش بازدهی و عملکرد شرکت و کارکنانش دست به اقدام ابتکاری زد، قبل از اینکه مراتب تغییر در بخش مدیریتی مطرح گردد.

این ابتکار، صرفه جویی و پس انداز در هزینه‌های اولیه را به همراه داشت اما برنامه تغییر به کندی پیش می‌رفت زیرا کارکنان همواره در مورد دیدگاه و تعهد مدیران سازمان نسبت به برنامه تغییر پرسش می‌کردند. اما ورود تیم رهبری به این جریان و تعهد و همسو شدن آنها با برنامه تغییر ابتکاری باعث گردید تا از سیر نزولی نتایج جلوگیری گردد.

۳ - مشارکت همه سطوح سازمان: از آنجایی که برنامه‌های تغییر از تعریف و شناسایی سیاستها و تعیین اهداف شروع و به طراحی و اجرای آنها می‌انجامد، بنابراین، بر سطوح مختلف سازمان تاثیرگذار است.

برنامه تغییر در سازمان باید ضمن معرفی رهبران در شرکت، از مشارکت همه سطوح به منظور به اجرا درآوردن برنامه تغییر نیز بهره‌گیرد که همان تغییر سلسله مراتب در سازمان از پایین به بالا است. در هر سطح از سازمان، کسانی که به عنوان رهبر معرفی و تربیت می‌شوند دیدگاه خود را باید با دیدگاه شرکت همسو گردانند و آمادگی لازم را درباره مأموریت محوله از طرف سازمان کسب و برای اجرا و انجام برنامه تغییر، انگیزه لازم را اخذ کنند.

یک شرکت بیمه گر که همواره به دنبال کسب درآمد بود تصمیم گرفت تا عملکرد شرکت را تغییردهد و روش مشارکتی را به کار گیرد و شیوه آموزش و حمایت از همه گروهها در هر سطح از سازمان را به اجرا درآورد. در ابتدا سیاستها، دیدگاهها و اهداف توسط ۱۰ مدیر رده بالا تعیین گردید، سپس بیش از ۶۰ مدیرمیان‌ی اصل مسئله تغییر را طراحی کردند و ۵۰۰ رهبر نیز اجرای برنامه را به عهده گرفتند. این ساختار در طول جریان برنامه تغییر به صورت ثابت باقی ماند و در نهایت موجب دو برابر شدن سوددهی شرکت بیش از میزان پیش‌بینی شده گردید. این شیوه همچنین روش بسیار مناسبی برای سازمانها است تا بتوانند رهبران موردنیاز آینده خود را شناسایی کنند.

۴ - رسمیت بخشیدن به برنامه تغییر: افراد سازمان به صورت ذاتی دارای درک و شعور هستند و خواهند پرسید که لازمه گسترش تغییر چیست؟ آیا سازمان در مسیر درست و صحیح حرکت می‌کنند و آیا رهبران سازمان می‌خواهند شخصا تغییرات را به وجود آورند؟ در اینجا آنها برای کسب پاسخ مناسب به رهبران سازمان می‌نگرند. نحوه رسمیت بخشیدن رهبران به برنامه تغییر و بیان دیدگاههایشان درباره آن، فرصتهای پرارزش و گرانبهایی را برای تیم رهبری به همراه خواهد داشت تا بتوانند خود را بهتر هم با برنامه تغییر همسو سازند. برای اجرای این امر لازم است مراحل زیر صورت می‌پذیرد:

- بیان علت قانع کننده که چرا بروز تغییرات لازم است؛

- اثبات و ابراز اعتقاد مبنی بر موفقیت آتی سازمان و حرکت تیم رهبری به سوی اخذ موفقیت؛

- تعیین و تهیه برنامه‌های راهبردی جهت هدایت رفتارها و تصمیم‌گیریها.

سپس رهبران باید این پیام را برای مستمعان داخلی مختلف در سازمان تهیه کرده و برنامه تغییر را برای افراد توصیف کنند. یک شرکت بسته بندی کالا که سالها با مشکل افت درآمد مواجه بود تصمیم گرفت که به طور موثری در شرکت تغییر ایجاد کند. بنابراین، برای بقای شرکت تعدیل ۳۰ درصد نیروی کار را برگزید. تیم اجرایی در جلسات متعدد، حقیقت را این گونه بیان کرد که تعدیل نیرو تنها راه ممکن برای بقای شرکت است. رهبران با پذیرفتن اصل واقعیت و کمک به کارکنان به منظور درک لزوم این تغییر قادر شدند مدیران رده بالای سازمان را نیز متقاعد سازند تا از این برنامه تغییر که بزرگترین طرح تعدیل نیرو در سابقه شرکت بود پیروی کنند.

بعد از اجرای این طرح، افراد باقیمانده در شرکت به جای اینکه دچار تضعیف روحیه گردند مصمم شدند تا نهایت تلاش خود را در جهت پیشرفت شرکت به کار بندند.

۵ - ایجاد حس مالکیت و مسئولیت پذیری: رهبرانی که مسئولیت به اجرا درآوردن برنامه تغییرات بزرگ در سازمانها را عهده دار می شوند باید تلاش زیادی در طول اجرای برنامه تغییر انجام دهند تا نیروی کار دچار کمترین میزان سرگشتگی گردند. لازمه انجام این کار بیش از یک توافق ساده مبنی بر پذیرش هدایت جریان تغییر توسط رهبران است. لازمه به اجرا درآوردن برنامه های تغییر بزرگ برای همه رهبرانی که خواستار قبولی مسئولیت اجرای برنامه تغییر در همه ابعاد هستند، این است که از حس مسئولیت پذیری بالایی برخوردار باشند. این حس مسئولیت پذیری اغلب با مشارکت افراد در شناسایی مشکلات، ارائه راه حل‌های مناسب به وجود می آید و به وسیله پاداشها و محرکها تقویت می شوند. این پاداشها می تواند ملموس باشد مانند پاداشهای مالی و یا جنبه غیرمادی داشته باشد مانند ایجاد حس دوستی و اعتماد. یک سازمان حفظ سلامتی و بهداشت که الگوی سهیم کردن کارکنان و حمایت از آنها را مدنظر قرار داده بود اولین طرحی که برای سازمان جدید خود ارائه کرد مربوط به بخش منابع انسانی بود. تیم طراحی به مدت ۶ ماه با تیم مشاوران در ارائه طرح و برنامه همکاری کردند. بعد از اتمام برنامه ریزی، زمانی که جهت اجرا به تیم اجرایی سپرده شد رهبران اجرایی در مقابل انجام برنامه تغییر، مقاومت کردند. درحالی که در ابتدا بر سر اجرای برنامه تغییر به توافق رسیده بودند اما بعد به این نتیجه رسیدند که در مرحله طراحی و برنامه ریزی به اندازه کافی مشارکت نداشته اند. بنابراین، مرحله طراحی باید اصلاح می شد و تیم اجرایی با تیم برنامه ریزی همکاری می کردند تا بیشتر با تغییراتی که لازم بود انجام گیرد، آشنا شوند. محصل این همکاری این بود که برنامه تغییرات به سرعت انجام شد و رهبران اجرایی کارکردن تیمی را یاد گرفتند و حس همسوسدن و یکدست شدن را آموختند، چیزی که قبلاً تجربه نکرده بودند.

۶ - مطلع کردن کارکنان: اغلب اوقات رهبران برنامه تغییر، اشتباهاً بر این باورند که سایر کارکنان نیز مانند آنها درمورد علت بروز تغییرات واقف هستند. هنگامی یک برنامه تغییر موثر و مفید واقع خواهد شد که پیامهای لازم را به طور مرتب و به موقع به کارکنان اعلام کند. باید روند اطلاع رسانی درست و به موقع به کارکنان، به طور مداوم در طول جریان برنامه تغییر وجود داشته باشد و به بازخور کارکنان نیز توجه شود. گاهی اوقات برای انجام این امر لازم است که اطلاع رسانی از طریق بیشتری صورت پذیرد. در اواخر دهه ۱۹۹۰، «چارلز روسوتی»، رئیس اداره مالیات بر درآمد دیدگاه خود را این گونه عنوان کرد که اداره مالیات بر درآمد می تواند با مالیات دهندگان مثل مشتری رفتار و سازمان صرفاً خشک و مقرراتی را تبدیل به یک سازمان خدماتی در سطح جهان کند. او معتقد بود تفکر و عملکرد متفاوت بیش از ۱۰۰ هزار کارمند به چیزی بیش از سیستم اجرای برنامه تغییر نیاز دارد. رئیس اداره مالیات بر درآمد، عملکرد اطلاع رسانی در سازمان را از طریق پست های صوتی روزانه مدیران و کارمندان ارشد، جلسات آموزش، نوارهای ویدیویی، روزنامه ها و جلساتی در ساختمان شهرداری به اجرا درآورد. اطلاع رسانی به موقع و مناسب و مداوم در رأس برنامه تغییر قرار داشت. نتیجه این امر، افزایش تعداد مالیات دهندگان از پایین ترین تعداد به بالاترین مقدار خود بود مانند تعداد مشتریان رستوران «مک دونالد» و اکثر خطوط هواپیمایی.

۷ - بررسی و ارزیابی فرهنگ: برنامه های تغییر زمانی موفق خواهد بود که مسئله فرهنگ را در هر سطح از سازمان کاملاً مهم جلوه دهد. شرکتها اغلب اشتباهاً فرهنگ در سازمان را دیر مورد ارزیابی قرار می دهند و یا اصلاً به آن توجهی نمی کنند، درحالی که از طریق بررسی فرهنگ در سازمان می توان به میزان آمادگی سازمان در پذیرش تغییر، زمان به صحنه آوردن مرحله مهمتر و مشکل تر برنامه تغییر، شناخت تعارضها و تعیین شناخت و تاثیر رهبران پی برد. این علائم نشاندهنده ارزشها، باورها، رفتارها اصلی و کلیدی است که می بایست برای حدوث یک تغییر موفق گردهم آیند.

آنها این ابزارها از قبیل دیدگاههای جدید شرکت و ایجاد زیرساختها و برنامه هایی که برای پیشبرد یک تغییر لازم است را به عنوان یک خط مشی مشترک برای طراحی فاکتورهای ضروری یک تغییر به خدمت گرفتند.

۸ - شناسایی صریح و دقیق فرهنگ: هنگامی که فرهنگ درک و شناخته شد می بایست تمامی ابعاد و جنبه های برنامه تغییر نیز مورد توجه قرار گیرد. رهبران باید فرهنگ و رفتارهای اساسی و اصولی را تصریح کنند تا بتوانند به بهترین شکل، روشهای نوین تجارت را حمایت و حفظ کنند و فرصتها را جهت به الگودرآوردن رفتارهای شایسته غنیمت شمارند و پاداشهای مناسب

در خور رفتار، در نظر بگیرند. این کار، نیازمند گسترش خط مشی، تعریف و شناسایی کامل و روشن هدف نهایی یا فرهنگ دلخواه و برنامه ریزی جهت متحول شدن است.

فرهنگ یک شرکت آمیزه ای از بخش تاریخی، ارزشها و باورهای صریح و رفتارها و نگرشهای مشترک است. برنامه های تغییر می تواند مستلزم ایجاد یک فرهنگ (در شرکتهای جدید یا شرکتهای چندمالکیتی)، تلفیق فرهنگها (در ادغام و تشکیل شرکتهای بزرگ) و تقویت فرهنگها (شرکتهای قدیمی و یا شرکتهای تولیدی) باشد. باید نتیجه گرفت که همه سازمانها دارای مرکز فرهنگی هستند - جایگاهی از تفکر، فعالیت، تاثیر و نفوذ یا شناسایی هویت شخصی - که اغلب راه موثری در شروع فرهنگ تغییر است. یک شرکت تولیدکننده کالاهای مصرفی با یک سری مارک های تجاری مهم معین کرد که واقعیت و حقیقت تجارت خواستار تمرکز بیشتر روی سودآوری و حصول منفعت نهایی است. علاوه بر طراحی مجدد استانداردها و محرکها، طراحی را ارائه کرد که موجب تغییر اصولی در فرهنگ یک سازمان می گردد و شروع تغییر از بخش بازاریابی و مرکز تاریخی شرکت است. این امر باعث شد که اشتیاق فراوان کارمندان فروش برای پذیرفتن فلسفه جدید که همانا هماهنگی فعالیتهاى فروش و بازاریابی، ارائه طرحها و برنامه های محرک بود، توجیه پذیرتر باشد. می توان مشاهده کرد که توجه رهبران این فرهنگ به برنامه جدید موجب می گردد که سایر اعضای سازمان نیز به این خط مشی وارد گردند.

۹ - آمادگی برای مسائل غیرمنتظره و پیش بینی نشده: روند هیچ برنامه تغییری دقیقاً براساس طرحهای برنامه ریزی شده نخواهد بود. انسانها در برابر مسائل غیرمنتظره واکنش نشان می دهند. لازمه تغییر مدیریت موثر، مطالعه و ارزیابی مکرر و مستمر اثرات تغییر است و همچنین خواسته های اعضای سازمان و توانایی سازگاری آنها با موج بعدی تغییر است. یک سازمان حفظ سلامتی و بهداشت آمریکایی تحت فشار رقابتی و مالی ناشی از ناتوانیش در برابر عکس العمل به تغییرات در بخش فروش بود. بررسی نشان داد که علت این کمبود و نقصان در ساختار و نحوه اداره سازمان است. بنابراین، سازمان تصمیم گرفت عملکرد جدیدی را به اجرا درآورد. یک مدیرعامل جدید رهبری تیم را به عهده گرفت. گروه در ابتدا نسبت به این تغییر مشکوک بودند اما نهایتاً هنگامی که علت تغییر را متوجه شدند فعالیت خود را شروع کردند و از حمایت همه جانبه سازمان نیز برخوردار شدند. تدابیری جهت سرعت بخشی و توالی اجرای طرحها اتخاذ شد اما اصول اولیه و بنیادین اجرای عملکرد به صورت دست نخورده و بدون تغییر باقی ماند.

۱۰ - گفتگو با اعضای سازمان: تغییر در نهاد سازمان و در افراد می تواند بروز کند. مردم ساعات زیادی از هفته را در محل کار سپری می کنند. بسیاری از آنها همکارانشان را خانواده دومشان می پندارند. افراد یا تیم ها لازم است بدانند که نحوه تغییر کارشان چگونه خواهد بود و سازمان از آنها چه انتظاراتی در خلال بروز تغییرات و بعد از آن دارد. عملکرد آنها چگونه مورد ارزیابی قرار می گیرد و معنای شکست و موفقیت از نظر آنها و اطرافیانشان چیست. رهبران تیم می بایست تا حد امکان صادق و صریح باشند. مردم در برابر آنچه که می بینند و می شنوند واکنش نشان می دهند و خواستار مشارکت در برنامه تغییر سازمان هستند. سازمان برای کسب موفقیت در زمینه ترغیب کارکنان برای پذیرش تغییر در سازمان باید پاداشها و مزایای مشهود مانند ترفیع، قدردانی و پاداش مالی را پیشنهاد کند.

در طول روند تغییر تصدیق و تشویق کارکنان نیز عمل به تعهدات سازمان را قوت می بخشد.

مقاله حاضر از سایت www.strategy-business.com تهیه و ترجمه شده است.