

## ضرورت تغییر در سازمان های موفق

مترجم: علی پور قاسمی

### مقدمه

مقاومت در برابر تغییرات در سازمانها بویژه سازمانهایی که به تازگی به سطح مطلوبی از موفقیت رسیده اند امری عادی است. مزایای هرگونه تغییر قابل حصول اغلب ممکن است که به علت مقاومت دچار تغییر یا اختلال گردد. به منظور غلبه بر مقاومت در برابر تغییر در سازمانها و درجهت ایجاد مسیری هموار به سوی نتایج مثبت، متن زیر رویکردی منطقی را به نمایش می گذارد. چرا سازمانهای موفق به تغییر نیازمندند؟ بنجامین فرانکلین می گوید اگر تغییرات را خاتمه دهید، زندگی خود را خاتمه داده اید. شمار اعتراضات نسبت به تغییر در سازمانها با تعداد نفرات سازمانها برابر است. حتی اگر این تغییرات دستاوردهای مثبت آشکاری را هم در پی داشته باشند بازهم با اعتراضهایی مواجه خواهند شد و ممکن است که از فرایند تغییر جلوگیری شود. سازمانهایی که به انجام تغییرات وسیع دست می زنند باید اعتراضهای مربوطه را شناسایی کنند و در راستای غلبه بر این اعتراضها به کارکنان و افراد ذی نفع کمک کنند. افرادی که در برابر تغییرات مقاومت می کنند از پیامدهای احتمالی تغییرات یعنی بی نظمی، پیچیده شدن و سردرگمی اوضاع واهمه دارند. هزینه ها و پربشانی ناشی از مسائل جاری نیز ترس و واهمه ایشان را تقویت کرده و ممکن است سبب تضعیف دیگر ابتکار عملهای ارزشمند گردد. اگر سازمانها بخواهند تغییرات به صورتی موفق انجام پذیرد باید زیربنایی را برای حمایت از تغییر بسازند. این امر، بویژه درباره سازمانهای موفق که به تغییرات ضروری ملزم نیستند نیز صدق می کند. برخلاف سازمانهای بحران زده، علائم وجود مشکلات، به آسانی در سازمانهای موفق قابل تشخیص نبوده و پیامدهای آن در زیان مالی، کاهش شمار مشتریان، تولید ناقص و جرائم مکرر نمایان نمی گردد. ضرب المثل قدیمی سری که درد نمی کند را دستمال نمی بندند درباره سازمانهای موفق که در محیطهای پویا به کار مشغولند مصداق ندارد زیرا: موفقیت را نباید با خوش اقبالی اشتباه گرفت: موفقیت با پیروی از رویکردی روشمند درجهت تکمیل وظیفه ای مشخص به دست می آید. البته ممکن است که در فرایند پیروی از رویکرد مذکور، اقبالی نیز به وجود آید که در نتیجه آن فرصت و پاداشی فراتر از نتایج مثبت وظیفه مورد اشاره حاصل گردد. اقبال به دست آمده ممکن است درعمل مشکلات جدی را به گوشه ای براند ولی باید دانست که اقبال قابل پیش بینی یا تکرار نیست درحالی که موفقیت بیشتر قابل ردیابی است. موفقیت چالشگرانی نو را از میان رقیبان، شریکان و مشتریان جذب می کند: تلاشهایی که در راستای موفقیت صورت می گیرد، به طور قطع رقبا را وادار خواهد کرد که به منظور برابری و سبقت جستن از رهبران بازار، محصولات و خدمات خود را دوباره سازمان دهی کنند. پیامد تغییرات مزبور این است که نوآوریهای استثنایی دیروز را به انتظارات استاندارد امروز تبدیل می کند. شرکای

سازمان به منظور کسب ابعاد سودآور و پرارزش تری از معاملات سعی خواهند کرد که محدوده کاری و نقش قبلی خود را گسترش دهند. اگر آنان قسمتی از زنجیره تامین محصول باشند، ممکن است که خود مستقیماً خدماتی را به مشتریان پیشنهاد و با این اقدام و به عنوان واسطه ای زائد سازمانهای موفق را تهدید کنند. اگر آنها به مشتریان نزدیک تر باشند، حتی ممکن است که با گسترش محدوده فعالیت خود سازمان موفق را حذف و خدمات را در خانه عرضه کنند. مشتریان همیشه فشار زیادی به فروشندگان وارد می کنند و می کوشند تا برپایه منافع خود به مذاکره بنشینند. از این رو، ممکن است بیش از پیش به منابع داخلی روی آورند و از میزان وابستگی خود به شرکت موفق بکاهند. اثرات فشار این سه گروه مجزا بر سازمان موفق این است که سازمان مذکور همواره در تمامی جهات با رقبایی روبرو خواهد بود. موفقیت انتظارات را بالا می برد، از تحمل نقائص می کاهد و بر رویارویی با محدودیتها اصرار می ورزد: خصوصیات موردانتظار سبب تغییرات دائمی خواهد گردید. تکامل کالاها و خدمات نیز سبب کاهش تحمل نقائص توسط (مشتریان) خواهد شد. هرچه سازمانهای بیشتری به نوآوری روی آورند، انتظارات درباره اطمینان و کارکرد دائمی کالا گستردهتری پیدا می کند. به این ترتیب شرکت تحت فشار بیشتری قرار می گیرد تا کیفیت محصول خود را تضمین کند و از قانون پیروی کند. محدودیتها از نوع زمان، بودجه، مهارتهای انسانی و دیگر هزینه های آماده سازی مرتبط با اجرا، تداوم استفاده و تعمیر و نگهداری محصولات یا خدمات هستند. حتی پس از ایجاد ویژگیهای موردنظر و کاهش ریسکهای مهم، باز هم گرایشها به دریافت خدماتی تمایل دارند که هزینه خود را پیوسته کاهش دهند. کاهش هزینه ها به هزینه ای مالی، زمان و مهارتهای انسانی و اختلال در کسب و کار مربوط است. این سه جنبه از خصوصیات، نقائص و محدودیتها همگی سبب ایجاد تغییرات می گردند. موفقیت سبب نوآوری در محصولات، فرایندها و منابع می گردد: توانایی سازمانها در مواجهه با انتظارات روزافزون هم به ویژگیهای محصول و هم به فرایندها و منابع مورد استفاده بستگی خواهد داشت. به منظور تضمین وجود فرایند و موثر بودن آن، فرایندهای پویا مستلزم ممیزی و اقدامات اصلاحی دائمی هستند. اقدامات اصلاحی، مثالی از تغییرات به شمار می آیند. منابع نوین می تواند محدوده ای از به کارگیری کارکنان یا مشاورانی با مهارتهای خاص تا به کارگیری تجهیزات و توسعه توانایی و اثربخشی توانایی سازمان در جهت تکمیل فرایندهای کسب و کار مربوط به خود را شامل شود. موفقیت سبب ایجاد تمایل به رشد و تکامل فردی می گردد: افراد درگیر در تلاشهای موفق می خواهند که در مقام رهبری صنعت و به عنوان صاحب نظری برجسته در رشته مربوطه جایگاهی را برای خود ایجاد کنند. تمایل به رهبری سبب گزینش مطلوب تر بهترین عملیات در جهت هدایت سازمان به وضعیت مناسبی از بهره وری، کارایی و رفاه می شود. این امر به جذب دیگر متخصصانی که می خواهند به اهداف خود در بهترین سازمان مرتبط با رشته شغلی شان دست یابند، منجر خواهد شد. محیط بیرونی سازمان بر عوامل هدایت کننده تغییرات اثر می گذارد: بنجامین دیزارایی می گوید: تغییر غیرقابل اجتناب است. تغییر بدون تغییر است. اکثر سازمانهای موفق در خلاء کار نمی کنند و در معرض عوامل محرک کسب و کار قرار

دارند که سبب ایجاد تغییرات دائمی می گردند. این عوامل عبارتند از: حمایت کنندگان، سرمایه گذاران و وام دهندگانی که منتظر بازپرداخت اصل و بهره وام خود هستند. چه سازمان توسط بخش خصوصی اداره شود و چه توسط دولت، در هر حال برای سرمایه گذاری و عملیات از پول مردم استفاده می شود. سرمایه گذاری مورد اشاره براساس درک افراد از این مفهوم حاصل شده که سازمان، پول را با در نظر گرفتن جنبه های اقتصادی سرمایه گذاری خواهد کرد و به دستاوردهای مطلوبی هم دست خواهد یافت. در بخش خصوصی، سرمایه گذاریها با هدف رشد سرمایه ای و تکرار رشد سالانه درآمد خالص، انجام می شود. برای غلبه بر چالشها و تهدیدها، زیربنای چنین رشدی باید به اندازه کافی استوار باشد. همچنین برای این رشد باید توسعه لازم نیز صورت گیرد. تغییرات را با پشتکار و تحلیل فاصله ها هدایت کنید: تغییرات باید براساس سنجش و توجه به امتیازات حاصله صورت گیرد. برای تعیین اولویت اقدامات، شناسایی نقاط ضعف احتمالی ضروری است. برای افزایش توان رقابت و زمینه کار و فرصتهای سازمان می توان برتری ها را افزایش داد. فاصله ها را کاهش دهید و براساس نقاط قوت خود کار کنید: تغییرات باید با هدف حصول اهدافی شرک صورت گیرند. همواره پیش از شکل گیری تهدید باید تغییرات مثبت را هدایت کنید تا علاوه بر غلبه بر آنها از روند تغییر عوامل هم بهره مند شوید. اقبال مطلوب به دنبال پذیرش و اجرای تغییر حاصل می شوند: نولان ریان می گوید: لذت بردن از موفقیت مستلزم توانایی تغییر است. تنها با پذیرش تغییرات می توانید فرصت واقعی بیشترین بهره گیری از استعداد خود را بیابید. اقبال مطلوب نتیجه به ثمر رساندن فرصتهای مناسب در زمان مناسب است. اولین سازمانی که این امر را به نتیجه برساند، بیشترین بخت مساعد را به دست خواهد آورد. پذیرش تغییرات الزامی سبب افزایش توانایی سازمان در پذیرش اقبال مساعد خواهد شد. محدود ساختن تغییرات از منافع اقبال بلند مساعد خواهد کاست چرا که سبب پیشی گرفتن دیگران در بهره برداری از آن می گردد. اقبال مساعد دستاورد اتفاقی یک رویکرد عقلایی است که بر فداکاری تکیه دارد، با کوشش مستمر گسترش پیدا می کند و با استقبال از تغییر و پذیرش آن به دست می آید.