

مدیریت تحول سازمانی

چرا تلاش برای تحول سازمان‌ها ناکام می‌ماند؟

نوشته:

شرکت‌ها همواره تلاش می‌کنند تا نیرومندتر شوند. این تلاش‌ها به صورت‌های مختلفی مثل مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد، کوچک کردن سازمان، بازسازی، تحول فرهنگی و غیره ظهور پیدا کرده؛ اما در نهایت هدف اصلی یکسان بوده است. ایجاد تغییرات اساسی برای سازگاری با بازار رقابت در بعضی از این شرکت‌ها موفق بوده و در بعضی دیگر ناکام. درس‌هایی که می‌توان گرفت بسیار جالب است و احتمالاً در عرصه‌ی رقابت در دهه‌های آینده به کار خواهد آمد. اولین درس این است که فرایند تحول، مراحل گوناگونی دارد و وقت‌گیر است. نادیده گرفتن برخی از مراحل به قصد تسریع امور، هرگز نتیجه‌ی رضایت‌بخشی نمی‌دهد. دومین درس کلی این است که اشتباهات عمده در هر یک از مراحل، آثار مخربی دارد و موجب کندی حرکت و خنثی شدن دستاوردهایی می‌شود که به سختی حاصل شده‌اند. در این گفتار 8 اشتباه در مراحل مختلف تحول سازمان را بر می‌شماریم.

1- عدم ایجاد حس ضرورت در کارکنان

برای شروع هر برنامه‌ی تحول، همکاری تنگاتنگ افراد سازمان ضروری است. اکثر تلاش‌های موفق به دست اشخاص یا گروه‌هایی انجام می‌شود که به موقعیت رقابتی سازمان، وضعیت بازار، روند تکنولوژی و عملکرد مالی توجه دارند؛ گاهی مدیران سازمان‌ها توجه کافی ندارند که افراد را به سختی می‌توان از آرامش به تلاطم انداخت. گاه نیز در ایجاد حس ضرورت در افراد، تأمل و تحمل لازم را ندارند؛ مقدمات را کافی می‌پندارند و وارد عمل می‌شوند. تحول، مستلزم ایجاد یک نظام جدید است که همواره وجود یک رهبر را اقتضا می‌کند. تحول معمولاً در صورتی با موفقیت آغاز می‌شود که سازمان، رهبر خوبی داشته باشد که نیاز به تحول را احساس کند. اگر منظور بازسازی کل سازمان باشد، این رهبر نقش محوری دارد. اگر تحول در یک بخش از سازمان، مورد نظر باشد، مدیر آن بخش، محور اصلی خواهد بود. آغاز خوب یا بد در بیشتر سازمان‌های موفق موجب شده که افراد و گروه‌ها در بحث‌های خود به حقایق ناخوشایندی توجه کنند. اکثر افراد تمایل دارند رهبرانی را که حامل خبرها و پیامدهای بد هستند، مورد شماتت قرار دهند (مخصوصاً زمانی که آن مدیر طرفدار تحول هم نباشد). در چنین سازمان‌هایی مدیران، متکی به اطلاعات ناخواسته از خارج از سازمان هستند. تحلیل‌گران، مشتریان و مشاوران همگی در این مورد می‌توانند کمک‌کننده باشند. در بعضی از موارد موفق یکی از مدیران عمده‌ترین زیان مالی را در تاریخ شرکت خود به وجود آورد و موجب شد که محافل اقتصادی حاکم، فشار بزرگی به شرکت بیاورند. ظاهراً این گونه حرکت‌ها پر مخاطره است ولی ندیدن خطر هم پر مخاطره خواهد بود. وقتی ضرورت به اندازه‌ی کافی احساس نشود، فرایند تحول به موفقیت نمی‌انجامد. حقیقتاً چه وقت ضرورت به اندازه‌ی کافی احساس می‌شود؟ با توجه به مشاهدات، هنگامی که 75٪ مدیران سازمان قبول کنند که فعالیت سازمان دیگر قابل قبول نیست، ضرورت تحول احساس خواهد شد.

2- عدم ایجاد سیستم رهبری قوی

در تحول‌های موفق، گروه رهبری به مرور زمان بزرگ تر می‌شود؛ اما اگر گروه اولیه‌ای پدید نیاید اتفاق قابل اعتنائی نخواهد افتاد. در اکثر موارد موفق، افراد گروه رهبری، به صورت یک مجموعه‌ی بسیار مقتدر است. مقتدر از لحاظ عنوان، اطلاعات تخصصی، شهرت و روابط (چه در سازمان‌های بزرگ و چه در سازمان‌های کوچک). گروه رهبری موفق ممکن است فقط متشکل از سه تا پنج نفر در اولین سال فعالیت باشد؛ اما در سازمان‌های بزرگ، گروه رهبری بایستی گسترش یابد و شامل 20 تا 50 نفر شود تا مرحله‌ی سوم و پس از آن فرا برسد. احساس ضرورت در درون مدیریت، کمک بزرگی به تشکیل گروه رهبری می‌کند و شرکت‌هایی که در این مرحله ناموفق هستند، معمولاً مشکلات ناشی از ایجاد تحول وهمچنین اهمیت گروه قدرتمند رهبری را دست کم می‌گیرند. گاهی هیچ پیشینه‌ای از کار تیمی در رأس سازمان ندارند و لذا اهمیت آن را در نمی‌یابند؛ گاه نیز انتظار دارند که رهبری تیم بر عهده‌ی یک مدیر ستادی باشد و نه یک مدیر خط یا صف؛ ولی گروه‌ها بدون رهبر، فاقد قدرت لازم خواهند بود. تلاش‌هایی که بدون رهبری قوی صورت بگیرد، ممکن است مدتی موفق بنماید لکن دیر یا زود مخالفان جمع می‌شوند و تحول را متوقف می‌کنند.

3- عدم ایجاد چشم‌انداز

در تحول موفق، گروه رهبری تصویری از آینده ارائه می‌دهد که برای مشتریان، سهام‌داران و کارکنان قابل فهم و جذاب باشد. بدون چشم‌انداز ملموس، تلاش برای تحول در کلاف سر در گم پروژهای گیج‌کننده و ناهمساز، به جایی نمی‌رسد. در تحول‌های ناکام تعداد زیادی برنامه و طرح مشاهده می‌شود ولی از چشم‌انداز خبری نیست. در بعضی از سازمان‌های ناموفق‌تر شاهد این بوده‌ایم که مدیریت مسیر حرکت را تشخیص می‌دهد، لیکن این مسیر پیچیده و مبهم می‌نماید. از مدیر یک سازمان متوسط خواسته شد که چشم‌انداز سازمان را توضیح دهد، و او در پاسخ، سخنرانی نیم ساعته‌ای ایراد کرد. در اعماق پاسخ او عناصر اولیه‌ی یک چشم‌انداز صحیح قابل تشخیص بود، ولی چه سود که کسی به اعماق آن راه نیافت. اصولاً اگر نتوانید حداکثر ظرف پنج دقیقه چشم‌انداز خود را تفهیم کنید و واکنش تفاهم‌آمیز و علاقه‌مندی مخاطب را برانگیزید، نتوانسته‌اید این مرحله را به سلامت پشت سر بگذارید.

4- عدم تفهیم کامل چشم‌انداز

شاهد چند نوع تفهیم چشم‌انداز بوده‌ایم. در نوع اول چشم‌انداز، تحول به درستی ترسیم می‌شود و سپس با برگزاری جلسات و امثال آن قضیه روشن می‌شود. در نوع دوم رئیس سازمان، وقت بسیار صرف سخنرانی برای کارکنان می‌کند اما بسیاری از کارکنان توجه نمی‌شوند (زیرا فقط بخش ناچیزی از کل ارتباطات سازمان ایجاد شده است). در نوع سوم، سخنرانی‌های فراوان ایراد می‌شود و اطلاعاتی‌های زیاد صادر می‌گردد؛ اما تعدادی از مدیران ارشد طوری رفتار می‌کنند که گویی چشم‌انداز، نا معین است. نتیجه نهایی این است که بدبینی در بین کارکنان رشد می‌کند و در عین حال اعتقاد به ایجاد ارتباط هم از بین می‌رود. بدون همراهی و کمک صدها و حتی هزاران نفر ایجاد تحول غیر ممکن است. مرحله چهارم بسیار مشکل می‌نماید زیرا فرایند کوچک کردن سازمان بخشی از چشم‌انداز است به این دلیل چشم‌انداز موفق معمولاً با امکانات جدید و رشد افراد، همراه است و

نسبت به کسانی که شغلشان را از دست خواهند داد منصفانه و با تعهد عمل می‌کند. برای موفقیت بیشتر برنامه‌ی تحول، مدیران از تمام مجراهای ارتباطی موجود برای توجیه چشم‌انداز آینده استفاده می‌کنند.

5- عدم رفع موانع چشم‌انداز جدید

اعمال و اقدامات باید مناسب و هماهنگ با چشم‌انداز جدید باشند هر چه افراد در ارتباط و هماهنگ با چشم‌انداز جدید باشند و هر چه درگیری بیشتری با موضوع داشته باشند، نتیجه بهتر خواهد بود. گاه، کارکنان دیدگاه‌های جدید را می‌فهمند و می‌خواهند به تحول کمک کنند اما موانع بزرگ در برابر آن‌ها وجود دارد. گاهی اوقات مانع، همان ساختار سازمانی است. گاهی اوقات سیستم‌های پاداش براساس عملکرد، افراد را آماده می‌کند که بین چشم‌انداز جدید و آمال شخصی خودشان، یکی را انتخاب کنند. بدترین مدیران کسانی هستند که از تغییر امتناع می‌کنند و خواسته‌هایی را مطرح می‌کنند که با تلاش‌های کلی ناسازگار است. در نتیجه‌ی تحول، هیچ سازمانی فرصت و قدرت یا زمان کافی برای رهایی از کلیه‌ی موانع را ندارد، اما با مشکلات بزرگ باید مواجه شد و نسبت به حل آن‌ها همت گماشت. اگر مانع یک فرد باشد، واضح است که باید با او رفتار مناسب داشت و به طریقی که با دیدگاه جدید سازگار باشد، عمل کرد. به هر حال ضرورت حفظ اعتبار جریان تحول، روشن است.

6- عدم طرح ریزی سیستماتیک برای دستاوردهای کوتاه‌مدت

فرایند تحول احتیاج به زمان دارد ولی عدم وجود منافع کوتاه‌مدت باعث کاهش انگیزه‌ها می‌شود. بدون دستاوردهای کوتاه‌مدت بسیاری از مردم جریان تحول را رها می‌کنند یا به سرعت به گروه مخالفان تحول می‌پیوندند. مدیران غالباً برای برآوردن توقعات و ایجاد دستاورد در کوتاه‌مدت تحت فشار هستند. به هر حال تعهد در قبال دستاوردهای کوتاه‌مدت ضرورت امر را حفظ می‌کند و تفکر تحلیلی را برای توجیه تحول تقویت می‌نماید.

7- اعلام زود هنگام پیروزی

بعد از چند سال کار سخت و طاقت‌فرسا، مدیران ممکن است وسوسه شوند و با حصول اولین پیشرفت‌ها و بهبود عملکرد، اعلام کنند که موفقیت نهایی حاصل شده است. اعلام دستاوردها، لازم و ضروری است اما اعلام پیروزی نهایی ممکن است مخرب باشد. جریان تحول، تا فضای فرهنگی شرکت را کاملاً تحت تاثیر قرار دهد 5 تا 6 سال طول می‌کشد. نگرش‌های جدید. ظریف و شکننده‌اند و ممکن است برگشت داده شوند. اعلام پیروزی زودرس، نیروی حرکت و فرصت‌ها را ضایع می‌کند و به دنبال آن نیروهای قدرتمند قبلی جایگزین می‌شوند.

8- عدم پیوند تحولات با فرهنگ سازمانی

نتایج تحول، هنگامی پایدار می‌شود که به صورت "روال" درآید، تا رفتارهای جدید در هنجارهای اجتماعی و ارزش‌های مشترک ریشه نگیرد و این خطر وجود دارد که با اعمال فشار از بین برود. دو عامل در نهادی کردن جریان تحول در سازمان اهمیت خاص دارد: اول، تلاش آگاهانه برای نشان

دادن این که نگرش جدید، رفتارهای جدید و عادات جدید به بهبود عملکرد کمک کرده است. دوم این که نسل بعدی مدیران ارشد واقعاً به نگرش‌های جدید پای بند باشند؛ اگر شرایط برای پیشرفت و ارتقاء تغییر نکند بعید است که بازسازی، استمرار یابد. تصمیم‌گیری غلط در سطح بالای سازمان می‌تواند تلاش حاصل یک دهه کار سخت را ضایع کند و تصمیمات غلط، موقعی اتخاذ می‌شود که اعضای هیئت مدیره دست اندرکار تلاش برای بازسازی نباشند.