

بخش پنجم: بسیج و به حرکت در آوردن تحول از طریق رهبری

پایاده سازی استراتژی های جدید مستلزم تحول در مقیاس وسیع است. اصلاح دگرگونی در این خصوص از آن جهت مورد استفاده قرار می گیرد که فرآیند تحول مبتنی بر استراتژی را از بهبود مستمری که سازمان ها به طور معمول انجام می دهند، متمایز سازد. رهبران سازمان های استراتژی محور، مجری چنین دگرگونی هایی بوده اند نه تغییراتی در مقیاس کوچک.

باید توجه داشت که بین مدیریت و رهبری فرق وجود دارد. مدیریت فرایند پیچیده ای است که می تواند یک سیستم پیچیده از افراد و فناوری را در حال کار نگه دارد اما رهبری عبارت است از مجموعه ای از فرایندها که سازمان را با شرایط و مقتضات به شدت متحول سازگار می سازد.

مساله اصلی رهبری تغییر و تحول است. یک فرایند رهبری برای ایجاد تغییر در سازمان به زبان ساده شامل مراحل زیر است:

- ایجاد چشم انداز الهام بخش برای تغییر
- تعریف روش (استراتژی) تغییر
- ایجاد انگیزه و همسوسازی منابع و افراد برای پذیرش و اجرای تغییر
- تخصیص منابع

سوال کلیدی این است که چگونه رهبران قادر به انجام فعالیت های فوق می شوند. برای این کار رهبر باید حداقل دو فرایند زیر را مدنظر قرار دهد:

- ایجاد حس ضرورت تغییر
- نگهداری و پشتیبانی برای ادامه تغییر

فصل سیزدهم: رهبری و بسیج سازمان

برای موفقیت در بکارگیری روش ارزیابی متوازن در سازمان ایجاد ضرورت تغییر در بدنه سازمان حیاتی است در ضمن حفظ تغییر و ادامه ان در سازمان نیز از بسیار حیاتی است.

ایجاد حس ضرورت تغییر در سازمان

فرآیند بنیاد نهادن سیستم مدیریت با استفاده از روش ارزیابی متوازن، با رهبری آغاز می‌شود که احساس ضرورت برای تغییر را در سازمان ایجاد می‌کند. ضرورت می‌تواند به این دلیل احساس شود که لازمست عملکرد ضعیف فعلی جای خود را به یک عملکرد عالی دهد، به محیط متغیر رقابتی پاسخ داده شود و یا بطور کلی وضعیت سازمان باید بسیار بهتر از وضعیت فعلی شود. رهبرانی که می‌خواهند تحولی اساسی را در سازمان خود ایجاد کنند، روش ارزیابی متوازن را یک ابزار مدیریتی بسیار موثر برای برانگیختن و تحقق تحول مطلوب خواهند یافت.

لازم نیست که تحول اساسی سازمانی فقط از روی ترس باشد. رهبران موثر می‌توانند از طریق ارائه یک تصویر زیبا از آینده نیز، برای تحول ایجاد انگیزه کنند. اهداف سخت و الهام بخش را می‌توان اهداف متهورانه نامید. اهداف متهورانه می‌بایست در خارج از منطقه آزمایش باشند، باید تا حدی نامعقول به نظر برسند. تحقق این اهداف مستلزم یک تعهد همه جانبه سازمانی است. مدیران ارشد می‌توانند حتی شرکت‌های موفق فعلی خود را برای نوآوری و عملکرد صف شکنانه از طریق تعیین اهداف سخت (اهداف متهورانه) انرژی بخشند، اهدافی که از طریق عملیات معمولی کسب و کار قابل تحقق نیستند. اهداف متهورانه موجب می‌شوند تا این احساس خشنودی کارکنان که عملکرد فعلی خوب و کافی است، شکسته شود. یک روش ارزیابی متوازن که بخوبی برپا شده باشد، نقشه راهی را که هم درآمدها را افزایش دهد و هم بهره‌وری را بهبود بخشد، فراهم می‌سازد.

روش ارزیابی متوازن به سازمان کمک می‌کند تا تحول را از طریق متمرکز کردن و همسوسازی همه منابع و فعالیت‌هایش در جهت استراتژی و برای عملکردی صف شکنانه، به حرکت درآورد.

پیکونگی شروع برپاسازی روش ارزیابی متوازن

نمی‌توان بطور واضح محل و نقطه شروع استفاده از روش ارزیابی متوازن در سازمان را تعیین کرد. پاسخ به ساختار، استراتژی و رهبری شرکت دارد. باید توجه داشت که برپایی نظام اولیه ارزیابی متوازن در یک سطح سازمانی بسیار پایین ممکن است که فرصت ارزش آفرینی حاصل از یکپارچه سازی و هماهنگی استراتژی‌های واحدهای کسب و کار را از بین ببرد. ولی از سوی دیگر، تلاش برای ایجاد نظام ارزیابی متوازن در یک سطح بالا

نیز ممکن است بسیار مشکل و ناامید کننده باشد چرا که در این سطوح احتمالاً استراتژی جامع و یکپارچه‌ای وجود ندارد در چنین شرایطی، مهم‌ترین نتیجه زمانی حاصل می‌شود که نظام اولیه ارزیابی متوازن در سطوح پایین‌تر از سطح کل شرکت برپا شود و سپس به سراسر شرکت گسترش یابد.

استفاده از روش ارزیابی متوازن برای رهبری تحول

مدیریت ارشدی که روش ارزیابی متوازن را ایجاد می‌کند، به نوعی ائتلاف جهت به حرکت در آوردن تحول در سازمان دست می‌یابد. فرآیند برپایی این نظام، هم گروه‌های کاری و هم تعهد آنها را در مقابل استراتژی می‌سازد و معیارهای ارزیابی متوازن، وسیله‌ای فراهم می‌سازد تا چشم انداز و استراتژی سازمان اجرایی شود. کلمات برای انتقال ابتکارها و برنامه‌های تحول کافی نیستند. کلمات یکسان، معانی مختلفی برای افراد دارد. فقط زمانی که این جملات به سنجها ترجمه می‌شوند، هرکسی به روشنی می‌فهمد که چشم‌انداز و استراتژی در مورد چه چیزی صحبت می‌کند.

مدیران ارشد اجرایی سازمان‌هایی که روش ارزیابی متوازن را بکار گرفتند، همگی استراتژی‌هایی داشتند که دارای یک بخش مهم برای رشد بود. روش ارزیابی متوازن به سازمان‌های اتخاذ کننده این روش کمک کرد تا عناصر حیاتی استراتژی رشد خود را به تفصیل مشخص سازند:

۱. مشتریان هدفی که رشد سودآور از طریق آنها اتفاق خواهد افتاد.
۲. ارزش‌های مورد نظری که مشتریان را در انجام داد و ستد بیشتر و با حاشیه سود بالاتر با شرکت ترغیب خواهد کرد.
۳. نوآوری‌ها در محصولات، خدمات و فرآیندها
۴. سرمایه‌گذاری‌های لازم روی افراد و سیستم‌ها جهت ارتقاء فرآیندها و انتقال ارزش‌های متمایز مورد نظر برای رشد.

سنجش‌های مالی حتمی نمی‌توانند یک استراتژی واقعی را منتقل و کنترل کنند، استراتژی‌هایی که در آن، موفقیت در رابطه با مشتریان نه تنها شامل بهای تمام شده پایین بلکه مستلزم کیفیت بدون عیب و زمان تحویل

کوتاه است. استراتژی‌های تمایزی که می‌توانند منجر به مزیت رقابتی پایدار شوند، مستلزم مجموعه وسیعتری از سنج‌ها نسبت به سنج‌های صرف مالی‌اند.

برای استفاده از روش ارزیابی متوازن برای رهبری تحول (حفظ تغییر) سه سازوکار زیر مورد استفاده قرار می‌گیرند:

۱. سافت‌ن تیم‌های مدیریت

پویایی رهبری شرکت، مشخص می‌سازد، آیا روش ارزیابی می‌تواند پایدار بماند تا استراتژی با موفقیت اجرا شود یا نه. اکثر تیم‌های مدیریت از متخصصین وظیفه‌ای تشکیل می‌شوند که هرکدام دارای دانش تخصصی بالایی هستند. سازمان‌های استراتژی محور باید مجموعه متخصصین وظیفه‌ای خود را به تیم‌های حل مساله بین وظیفه‌ای تبدیل کنند.

تجربه ما نشان داده است که بسیاری از تیم‌های مدیریت، فهم مشترک اندکی در مورد بازاریابی و مدیریت منابع انسانی دارند، در حالیکه این دو حوزه اغلب برای استراتژی‌های امروز بسیار حیاتی‌اند. تیم مدیریت ارشد، همین طور که متوجه می‌شود فهم لازم را در مورد بخش‌های بازار، مشتریان و یا کارکنان ندارد، معمولاً مدیران بازاریابی و منابع انسانی را به تیم اضافه می‌کند که حالا تربیون بالاتری برای آموزش دیگران در مورد تخصص و تاثیرشان در شرکت دارند.

۲. بکارگیری اثربخش اهرم‌های کنترل

رهبرانی که می‌خواهند روش ارزیابی متوازن را در سازمان خود نهادینه نمایند باید با انواع سیستم‌های کنترل در سازمان آشنا شوند. برای این کار می‌توان از مدل سایمونز که چهارچوبی برای معرفی انواع سیستم‌های کنترلی در یک سازمان ارائه می‌دهد، استفاده کرد. شکل ص ۵۱۲ این مدل را خلاصه کرده است. براساس این مدل شرکت‌ها می‌توانند پنج نوع سیستم کنترلی داشته باشند:

۱. سیستم کنترل اعتقادات

۲. سیستم کنترل خطوط قرمز

۳. سیستم کنترل داخلی

۴. سیستم کنترل متغیرهای حیاتی عملکرد

۵. سیستم کنترل تعاملی

مدیران نیاز دارند که به کارکنان منتقل کنند که کدام رفتار و کردار در تعقیب مأموریت سازمان، غیرقابل قبول است. شرکت‌ها نیازمند نظامی برای تعیین خطوط قرمزی هستند که مشخص سازد که چه اقدامی نباید هرگز در سازمان انجام شود. نظام تعیین خط قرمز شامل محدودیت‌های قانونی و ضوابطی است که به روشنی اقدامات ممنوع را در سازمان مشخص می‌سازد.

سازمان همچنین نیازمند سیستم‌های کنترل داخلی قوی به منظور حفاظت از دارایی‌های حیاتی مانند وجوه نقد، تجهیزات و بانک‌های اطلاعاتی نظیر اطلاعات حسابداری و مشتریان خود هستند. سیستم‌های ارزیابی عملکرد در بسیاری از سازمان‌ها به چنین وظایف کنترل داخلی ارتباط دارند. اینها مهم‌اند ولی تمرکز صرف بر کنترل‌های داخلی موجب می‌شوند که تا تبعیت از مقررات و قوانین با تحقق مأموریت و نتایج اشتباه شود.

سیستم کنترل متغیرهای حیاتی عملکرد راهی برای عارضه‌یابی سازمانی ایجاد می‌کند که بوسیله آن می‌توان سلامت سازمان را مورد بررسی قرار داد. سیستم‌های کنترل تعاملی سیستم‌های اطلاعاتی هستند که مدیران ارشد برای گفتمان در مورد استراتژی با بدنه سازمان مورد استفاده قرار می‌دهند. سیستم‌های کنترلی عارضه‌یابی با پرسش‌هایی که با چه و چقدر سر و کار دارند اما سیستم‌های کنترل تعاملی با پرسش‌هایی چرا، چگونه و چه می‌شود اگر سرو کار دارند.

۳. استفاده از سبک رهبری مناسب

شاید مهم‌ترین عامل موفقیت روش ارزیابی متوازن آنچیزی نیست که به صورت یک توصیف تحلیلی و ساخته یافته پیش از این ارائه شده است. بلکه عامل اصلی موفقیت، سبک رهبری مدیریت ارشد است. افرادی که با موفقیت سازمان‌های اجرا کننده روش ارزیابی متوازن را رهبری می‌کردند، احساس می‌کردند که مهم‌ترین چالش آنها برقراری ارتباط و مراوده با کارکنانشان است. این رهبران می‌دانستند که بدون بدست آوردن دل‌ها و جلب افکار مدیران، فناوران، نیروی فروش و کارکنان خط مقدم خود، قادر به پیاده سازی استراتژی نیستند. رهبران،

همه قدم های لازم جهت پیاده سازی استراتژی را نمی دانستند ولی چشم اندازهای خوبی از موفقیت و نتایجی که در تلاش برای تحقق آن بودند ترسیم کرده بودند و به کارکنان خود برای یافتن روش های ابتکاری تحقق این چشم انداز متکی بودند.

سیستم مدیریت استراتژیک مبتنی بر روش ارزیابی متوازن زمانی بهتر کار می کند که برای برقراری ارتباط و انتقال چشم انداز و استراتژی مورد استفاده قرار گیرد نه برای کنترل اقدامات زیردستان. رهبران برتر می دانند که بزرگترین چالش که آنها در راه پیاده سازی استراتژی و تحول ایجاد همسویی در سرتاسر سازمان است