

همسویی سازگار سازمانی

ALIGNMENT

هادی رضانی

❖ همسویی سازگار (Harmonious Alignment)

اهدافی که هم جهت و هم راستا با ماموریت سازمان باشند، به مثابه واحدهای سنجشی هستند که مدیریت، عملکرد را با آن می سنجد. اما به هر حال گاهی اوقات، برخی ناهماهنگی ها میان آنچه که برای شغل لازم است و آنچه که برای فرد لازم است اتفاق می افتد. در حالی که سنجش نهایی میزان موفقیت، متوجه نتایج است، سنجش می بایست عوامل انسانی را هم شامل شود. به طور ایده آل شما نتایجی را باید طلب کنید که در عین رضایت مشتری، رضایت کارکنان نیز حاصل شود. چنین تعادلی همواره قابل دستیابی نیست، اما یک نتیجه قابل تمجید است زیرا کارکنانی که به رضایت رسیده باشند، نه تنها می توانند در کار سازمان مشارکت کنند بلکه ایده های خود را نیز مورد استفاده قرار خواهند داد که منجر به بهبود محصول و ادامه یافتن رضایت مشتری خواهد شد. ایجاد هدفهایی که در راستای ماموریت سازمان باشند، یکی از وظایف هر مدیر است. ارتباطات، نقش مهمی در ایجاد این هدفها و اجرای آنها دارد. ما در اینجا برخی پیشنهادات را ارائه می دهیم:

ماموریت سازمان را مکتوب کنید:

افراد نیاز دارند بدانند که در چه کسب و کار و صنعتی کار می کنند. گارد ساحلی آمریکا را در نظر بگیرید: ماموریت این سازمان این است که آبهای ساحلی را از وجود عوامل مزاحم و ناخوشایند پاک کند و نیز از مردمی که از این آبها استفاده می کنند حمایت کند. در مواردی که حادثه ای برای مردم پیش بیاید از بخش امداد این نیرو کمک می خواهند. افراد گارد ساحلی جان خود را به خطر می اندازند تا دیگران را نجات دهند. در واقع این ماموریت آنهاست. روسای آنها ماموریت آنها را به گونه ای که برای همه درجات قابل استفاده باشد مکتوب می کنند. مدیران آنها به دنبال راههایی هستند که بتوانند ماموریت خود را براساس روش هایی که گارد ساحلی کارها را انجام می دهد، بنویسند (به وسیله ارتباطات مستمر شفاهی و نوشتاری از طریق گزارشهای روزانه).

اهداف را تعیین کنید :

دادن هدف به افراد، مهمترین لازمه انجام شدن کارهاست. افراد موفق برای رسیدن به هدفها، زندگی می کنند. آنها با کسب موفقیت انرژی خود را تامین می کنند. به طور حتم، بخشی از فرآیند هدفگذاری می بایست شامل مأموریت سازمان نیز شود. در حالی که مدیران، مسئول کتبی سازی مأموریت و ایجاد هدفهای اساسی هستند، کارکنان نیز باید تشویق شوند تا هدفهای کاری مطابق با مأموریت برای خود برگزینند. مراقبت های سلامتی (Health care)، یکی از صناعی است که این گونه کار می کند. شاغلین این بخش در محیطی ضد هزینه ای کار می کنند. مدیران و کارکنان آن، با هم در راه یافتن راههایی که منجر به رضایت مشتری و ایجاد کیفیت در کنار هزینه ای معقول شود، تلاش می کنند. ایده ها میان مدیریت و کارکنان به عنوان وسیله ای برای یافتن تعادل میان مأموریت و هدف در جریان است.

برای تعادل تلاش کنید :

هرچه که افراد موفقیت مدار بیشتر جذب موفقیت شوند، شما کمتر لازم است در کار آنها دخالت کنید. اما در کنار همه اینها، تمرکز بسیار برهدف می تواند خلل هایی در مأموریت ایجاد کند. به عبارت دیگر افراد به حدی بر کارها تأکید می کنند که کم کم نگرش کلی به مسایلی چون ایجاد خدمات کیفیت، اطمینان از رضایت مشتری و جالب ساختن محیط کار برای افراد فراموش می شود. توصیه های مدیریت به افراد باعث می شود که افراد به شناخت کامل از کار دست یابند. برای آن که هدف ها مکمل مأموریت باشند، مدیران می بایست در محیط کارمیان تقاضای کار و تقاضاهای شخصی تعادل برقرار کنند. وقتی این تعادل ایجاد گردد، فرد احساس بهتری نسبت به خود می یابد. همچنین احساس در مورد کار بهتر می شود و بنابراین در موقعیت بهتری برای مشارکت کار و خلاقیت قرار می گیرد.

❖ تقویت مأموریت (Furthering the Mission)

هدفها می بایست مأموریت (Mission) و چشم انداز (Vission) را تقویت کنند. در غیر اینصورت عدم همسویی در سازمان پیش می آید و کارها آنطور که باید، درست و کامل انجام نمی شوند. به هر حال موقعیت هایی وجود دارد که در آن باید به هدف ها دست یافت. چنین موقعیت هایی در شرایط غیر دلخواه بوجود می آید. به عنوان مثال، اگر یک شرکت سهم بازار خود را از دست بدهد، می بایستی در خط تولید محصولات خود تجدید نظر کند تا به نقطه رقابتی مورد نظر خود دست یابد. ممکن است لازم باشد برای این کار از همه منابع خود استفاده کند و در زمینه هایی مثل بازاریابی، آموزش و توسعه حرفه ای دست به تجدید نظرهایی بزند. مأموریت موجود اینست تا تولیداتی با کیفیت از طریق نیروهای ماهر تولید گردد اما بعضی مواقع این مأموریت تنها در شرایط دردناک و نامطلوبی بدست می آید. وقتی

شرکت به ثبات رسید و محصولات جدیدی به بازار معرفی کرد، آنگاه می تواند در زمینه کارکنان خود سرمایه گذاری کند.

سرمایه گذاری برای افراد به عنوان وسیله ای برای اجرای مأموریت، در واقع هیچگاه متوقف نمی شود. مدیرانی که ارتباطات شفاف دارند و به کارکنان توجه دارند، اهمیت فراوانی برای این سرمایه گذاری قایلند. الگوهای آنان نه تنها متوجه قابلیت‌های افراد برای انجام دادن کار بلکه متوجه ظرفیت آنها برای رسیدن به خورجی های مطلوب است. وقتی مأموریت و چشم انداز در نظر قرار گیرند، سازگاری ای در اهداف بوجود می آید که منجر به ایجاد ارزش افزوده می گردد که ناشی از محصول و فرآیند و سرانجام متوجه مشتری است.

❖ نقش فرهنگ (The Role of Culture)

فرهنگ، نقشی اساسی در ایجاد همسویی (Alignment) دارد. هرچه فرهنگ قوی تر باشد، افراد مستعد و قویتری آماده در دست گرفتن ابتکار عمل می شوند. فرهنگ، مجموعه ای از هنجارها، رفتار، خطی مشی ها و ارزشهایی است که در یک سازمان وجود دارد. مأموریت آنچه را که انجام می دهیم تعریف می کند و فرهنگ، چستی ها را تعریف می نماید. وقتی که شما می توانید یک فرهنگ را کارمند مدار خلاصه کنید، در واقع آن چیزی بالاتر از این توصیف است. فرهنگ روح سازمان است: چگونه سازمان با صنعت ارتباط برقرار می کند، چگونه با افراد برخورد شود، و چگونه به تعهدات خود در قبال مشتریان عمل کند. به عنوان مثال اگر یک فرهنگ بر حضور افراد در تصمیم گیری تأکید کند، ایجاد همسویی به خودی خود و به آرامی ایجاد خواهد شد، زیرا همه افراد درباره آن فکر کرده و بحث می کنند. اگر فرهنگ از بالا به پایین طراحی شده باشد، همسویی ظاهری به سرعت ایجاد می شود. همچنین، فرهنگ پایدار و همسویی همیشگی زمانی ایجاد می گردد که سازمان مشارکتی باشد، زیرا افراد از چیزی که خود سهمی از آن داشته باشند، حمایت می کنند. مقبولیت این فرهنگ، از گفتن آنچه که باید انجام شود، ناشی می شود و تعهد از وجود دیدگاهی مشترک حاصل می گردد.

❖ Alignment یک فعالیت استراتژیکی است .

Alignment ارتباط دهنده چشم انداز و ماموریت سازمان با مرحله اجرا می باشد. و همینطور Alignment یک توانمندساز استراتژیکی می باشد. بسیاری از سازمانها زمان زیادی را صرف تمرکز بر برنامه ریزی استراتژیک و توسعه و توصیف اهداف و تکنیک هایی که افراد را قادر خواهد کرد که به چشم انداز سازمان برسند، می کنند. Alignment از برنامه استراتژیک منشأ میشود. به این دلیل که Alignment ، چشم انداز را به برنامه استراتژیک و سپس با مرحله اجرا مربوط می سازد. برای مثال، موسی این چشم انداز را داشت که ملتش را به سرزمین وعده داده شده

هدایت کند. استراتژی موسی این بود که فرعون را با یک سری از بلاها و آفت‌ها مانند بارانهای شدید و خشکسالی، اذیت کند تا از این طریق فرعون را ترغیب کند که به ملتش اجازه دهد که بروند. همه قوم بنی اسرائیل پشت موسی صف کشیده بودند. نقشه عملی شد، و قوم بنی اسرائیل از میان دریای سرخ فرار کردند. در بیرون از مصر، پیروان موسی در بیابان سرگردان بودند و حتی ایمان و عقیده خود را نسبت به رهبری موسی و اعتقادشان به خدا را از دست دادند- تا آنجا که موسی احساس کرد که آنها به نوعی Alignment نیاز دارند که این امر در قالب ده فرمان بیان شد. پیروی از این فرمانها امت موسی را به پرهیزکاری و پارسایی برگرداند و به آنها برای رسیدن و ورود به سرزمین موعود کمک کرد. خود موسی زنده نبود که آنها ببینند، اما با هدایت امتش در مسیر درست، او توانست که آنها را در مسیر ترقی رهبری کند.

ارتباطات یک محرک کلیدی Alignment است. که نقشی اصلی را ایفا می کند: اطمینان از اینکه افراد از چشم اندازهها پیروی می کنند و همواره ماموریت را مد نظر دارند. برای پیاده سازی Alignment این مراحل باید مورد ملاحظه قرار گیرد:

بر ماموریت سازمان (Mission) تأکید کنید:

ماموریت سازمان، مقصود و هدف را برجسته تر می کند. ماموریت فلسفه وجودی ما را بیان می کند. پیوستگی به ماموریت و توجه به ماموریت چیزی است که در حقیقت Alignment نیز به دنبال آن است.

در صورتی که یک برنامه انتشار نیابد و در دسترس همه قرار نگیرد، تنها بصورت یک برنامه باقی خواهد ماند. بر اساس این مقاله، رهبران می توانند افراد را برای آینده آماده ساخته و این امر را طراحی نمایند. رهبران ستونهای اصلی شرکت و استراتژی های شرکت را نیز طراحی می کنند. یک راه مناسب برای انتشار استراتژی، توزیع نسخه هایی از برنامه استراتژی بین افراد می باشد. اجازه دهیم که هرکسی به آن نظری بیاندازد. بسیاری از سازمانها از جلسات Roll-Out در ارتباط با برنامه استراتژیک استفاده می کنند. که از این طریق همه افراد قادرند در جریان آنچه از سازمان انتظار می رود، قرار گیرند و سپس نظرات و عقاید آنها مشارکت داده شود تا بتوان آنچه از سازمان انتظار می رود، برآورده گردد. داستانها از این انجمن ها و اجتماعات ناشی می شوند. آنها را جمع آوری کنید چرا که اینها ما را در فرآیند Alignment کمک خواهند کرد.

مراحل را به فعالیت ها ارتباط دهید: چشم انداز و ماموریت در کنار یکدیگر هدف را شرح می دهند. Alignment بصورت ستون فقرات این فرآیند است. برعهده رهبر است که آنچه را که در سطح کلان نیاز به انجام آن است را ابلاغ کند و همچنین آنچه را که در سطح اداری و تیم نیاز به انجام آن است بر عهده مدیر می باشد. مراحل فعالیت از برنامه استراتژیک ناشی می شوند. برنامه ریزی های عادی در سطوح نظارتی، ما را از این امر که فعالیت ها انجام شده اند،

مطمئن می سازد. اما این وظیفه رهبر است که بطور مستمر به افراد یادآوری کند که Alignment، فعالیت را در بر می گیرد.

جرج دیلیو بوش در دوره دوم ریاست جمهوری با تمام نیرو از عمیات جنگی برای اصلاح و بهبود امنیت جامعه سود برد. که این امر با جدال ها و مخالفت هایی همراه بود. اما بوش و تیم همراهش این راه را ادامه دادند و مراحل کلیدی را که دولت برای اطمینان از توانایی مقابله با عواقب آن باید مورد توجه قرار می گرفت را جزء به جزء شرح دادند.

مراحل فعالیت تان را ترتیب بندی و رتبه بندی کنید :

یک جزء اصلی برای Alignment رتبه بندی مراحل است. برای مثال، دانستن اینکه شما در ابتدا و سپس در مرحله دوم و سوم چه کاری انجام دهید و دانستن اینکه چرا شما این مراحل را به این ترتیب خاص انجام می دهید. هنگامیکه گری ناردلی (Gary Nardelli) مدیر اجرایی Home Depot شد، او متوجه شد که اگر بخواهد که شرکت به رشد خود ادامه دهد و به اهداف مالی اش دست یابد مجبور است که تغییراتی را انجام دهد. ناردلی مجبور بود که بعضی تغییرات را که مخالفانی نیز داشت انجام دهد. که اینها شامل تغییر مدیرانی نیز بود که به چشم انداز جدید شرکت اعتقاد نداشتند. ناردلی و تیمش کارهایشان را نیز ترتیب بندی کردند تا بتوانند اهداف شرکت را برآورده کنند.

تعیین معیار سنجش :

یک چشم انداز می تواند به نوعی آن سرزمین موعود را به ما نشان دهد و ما را رهنما باشد. اما تکمیل یک چشم انداز خوب سالها به طول می انجامد. در این مسیر افراد نیاز به تقویت دارند و نیاز مند دلیلی برای برآوردن مأموریت خود هستند. یک معیار سنجش باعث پیشرفت و ترقی : در تولیدات، از طریق مفاهیم استراتژیک / طراحی از طریق نمونه آزمایشی (Prototype) تولید/ در خدمات، از طریق مفاهیم استراتژیک و طراحی از طریق تست های α و β (پیاده سازی احتمالات) می شود.

معیار های سنجش در فصل هشت مورد بحث قرار می گیرند. این داستان که افراد چه کارهایی باید انجام دهند تا به یک معیار سنجش دستیابند برای توسعه Alignment اصلی و ضروری است.

برنامه را انعطاف پذیر نگاه دارید :

چشم اندازها در سنگ نوشته نمی شوند. آنها بر روی ستاره ها نگاشته می شوند. دلیل این فرض و تشبیه چیست؟ زیرا ستارگان متحرک هستند و در یک جا ثابت نمی باشند، چشم اندازها در امتداد و همراه مأموریت ها هستند، و اغلب چشم اندازها در مفهوم چندان قابل تغییر نیستند، در حالیکه امکان تغییر در آنها وجود دارد. بازارها تغییر می کنند و بطور

کلی محیط‌ها در حال تغییراند، و سازمان‌های مطلوب به این تغییرات پاسخ می‌دهند و همیشه این تغییرات را مد نظر دارند. این مفاهیم در Alignment آشکار هستند. آنجا جایی است که رهبران باید در مرکز باشند و در جلو حرکت کرده و دیگران را راهنمایی کنند، به اینصورت که چشم‌انداز و مأموریت را یادآوری کرده و افراد را در کنار هم نگه دارند. انعطاف‌پذیری یک امر ضروری و اصلی در جهت سلامت برنامه‌های سازمان می‌باشد.