

الفصل التاسع والعشرون
أين جدرانك؟
(تصميم المنظمة)

آخر شيء يحتاجه هو هيكل جديد وأنا أعني هذه العبارة حرفيًا.

يعد «تصميم المنظمة» أكثر من مجرد تحديد من الذي يقدم تقارير إلى من، ومع ذلك عندما تبدأ الشركات في وضع إعادة التنظيم، يتجه غالبية المدراء التنفيذيين إلى اللوحة البيضاء ويبدأون في رسم مخططات جديدة. للوهلة الأولى، يبدو هذا النهج حاسماً وموجهاً ذات منحى عملي، لكنه يكاد يكون مضمون الفشل.

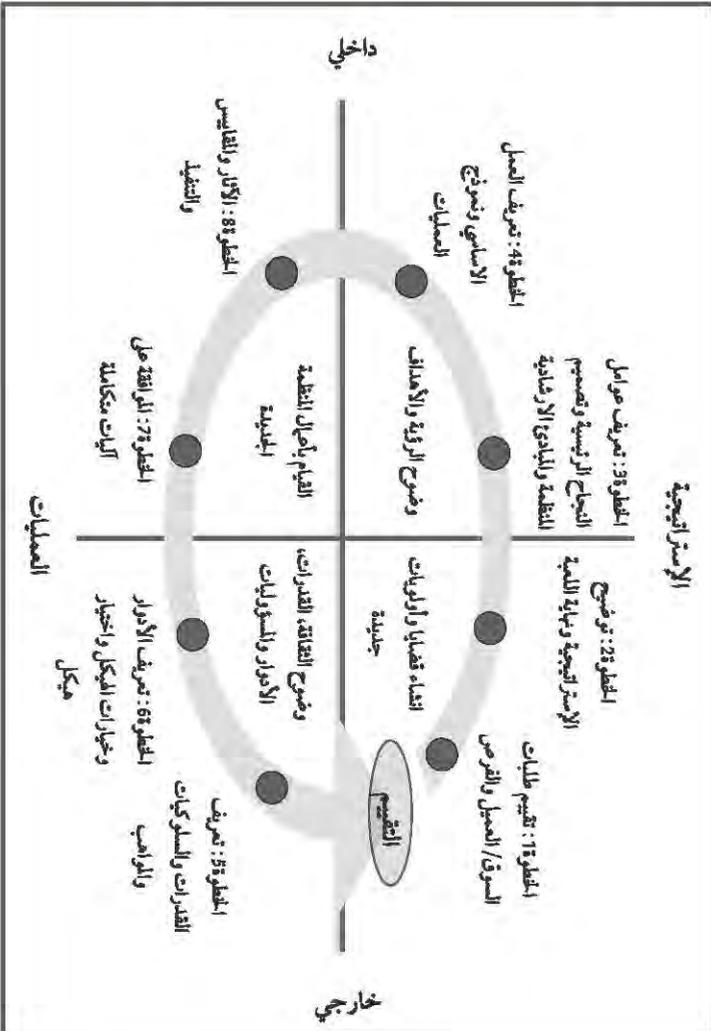
إذا كانت الشركة تبحث عن تغيير مستدام - بالنسبة لهيكل المنظمة الذي لن ينفذ فقط نتائج قصيرة الأجل ولكن سيواجه أيضاً اختبار الزمن - ينبغي أن يكون نهج تصميم المنظمة دقيقاً وشاملاً. كما ينبغي أن يبدأ مع الإستراتيجية أيضاً توضيح ما الذي تم تصميم المنظمة لتحقيقه.

إن تصميم المنظمة هو تخطيط إستراتيجي لضمان أن المنظمة قادرة على تنفيذ أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل.

إن تصميم المنظمة هو أكثر أهمية بكثير من العمل على إعداد خطوط التقارير. في الواقع، «الهيكل» هو الخطوة رقم 6 في العملية التي أوصي باتباعها والموضحة في الرسم البياني التالي. (يتم عرض نسخة أكبر من هذا الشكل في الفصل رقم 35 ويمكن تنزيل نسخة ملونة من www.changeandstrategy.com).

تم استخدام منهجية التصميم الهيكلية المبينة في الشكل وإعادة استخدامها وتعديلها مرارًا وتكرارًا من قبل عشرات الاستشاريين على مدار العشرين سنة الماضية. تم استخدامها لتوجيه جهود تصميم المنظمات داخل شركات مثل Virgin Media و Misys و Sesame و Warburtons و Mothercare والتمويل الشخصي الدولي و Aviva و IFDS و BBC و Guardian و Avis و John Lewis على سبيل المثال لا الحصر. إنه أداة لتوجيه الشركات من خلال عملية تصميم وتنفيذ سريعة وملائمة وفعالة للمنظمات قدر الإمكان، كما يمكن استخدامه على أي وجميع مستويات المنظمة.

إن تصميم المنظمة أكثر من مجرد كونه هيكل. انه يتضمن توضيح لإستراتيجية المنظمة والآثار المترتبة على الاتجاه الإستراتيجي، ثم تصميم كل جانب من المنظمة للتأكد من قدرته على تنفيذ النتائج المطلوبة.



ينبغي أن تصمم أي منظمة لتنفيذ الإستراتيجية، بحيث تبدأ بتحديد المنهجية بدقة. تبدأ بتبني رؤية إستراتيجية / خارجية. تتضمن الخطوتين 1 و 2 تحديد ما تحاول الأعمال تحقيقه - غرضها - و/ أو رؤيتها و/ أو رسالتها للمستقبل، وما تريد أن تشتهر به، ونوع المنظمة التي تريدها أن تكون وأهداف الشركة الرئيسية.

على الرغم من أن المدير التنفيذي قد يكون واضحًا في معظم هذه الأمور - إن لم يكن جميعها - فقد لا يكون فريقه الأساسي مثله، ناهيك عن بقية المنظمة. إن توضيح الهدف النهائي بين الفريق الأساسي أمر حيوي لوضع أسس النجاح في المستقبل وحدود بقية العملية.

بمجرد الانتهاء من ذلك، تنتقل منهجية تصميم المؤسسة إلى الخطوتين 3 و 4 حيث تكون الرؤية الإستراتيجية / الداخلية مطلوبة محددة بذلك العناصر الرئيسية المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية. يجب تحديد عوامل النجاح الرئيسية والآثار والمخاطر على النجاح. ما هي «الممارسات» التي نود الاحتفاظ به بعد إعادة التنظيم؟ ما هي أولويات المنظمة الرئيسية؟ ما الذي ينبغي أن يتوقف / يبدأ / يواصل عمله؟

يجب وضع المبادئ الإرشادية لتصميم المنظمة والعناصر التنظيمية «غير القابلة للتفاوض» مثل (الحجم والشكل والتكلفة والمخرجات ...). وستكون هذه هي حدود التصميم والمبادئ الإرشادية للفريق للرجوع إليها باستمرار خلال بقية العملية.

الخطوة الرابعة من العملية - التي لا تزال ضمن الربع الإستراتيجي / الداخلي - هي تحديد العمل الأساسي والعمليات الرئيسية للمنظمة. بالنظر إلى غرض إستراتيجية الشركة، ما العمل الأساسي لتحقيق النتائج الرئيسية وما هو العمل الطرفي أو الأقل جوهرية؟ ما هي العمليات التي لها أكبر الأثر على تحقيق النتائج المطلوبة؟ كيف تقارن العمليات الحالية بالأهداف النهائية المرغوبة و/ أو بأفضل ممارسات الصناعة؟

بعد ذلك، تتحرك المنهجية أكثر نحو النهاية التشغيلية للمحور ص Y حيث نعرّف في الخطوة 5، القدرات والسلوكيات والمواهب اللازمة لتحقيق النجاح في المستقبل، ومرة أخرى مقابل الأهداف النهائية المرغوبة و/ أو أفضل ممارسات الصناعة.

ثم، حتى الخطوة 6، هل نصل إلى الهيكل؟ في الواقع، يتمثل الجزء الأول من الخطوة 6 في تحديد الأدوار الرئيسية التي تتطلب لتنفيذ المخرجات والتي تعتبر جوهرية لهذه الأدوار.

نستكشف بعد ذلك خيارات للأدوار والهيكل، وينبغي أن أؤكد على كلمة «خيارات». لا يوجد هيكل مثالي. كل هيكل له إيجابيات وسلبيات، وأنا أحثك بشدة على توضيح أي من سلبيات وإيجابيات كل خيار ممكن. في كثير من الأحيان، لا تقوم الشركات بهذا الأمر بما فيه الكفاية. حتى عندما تتبع الشركات كل خطوة من خطوات عملية تطوير المنظمة بالحرف، فإنها في كثير من الأحيان لا تشرع في توضيح إيجابيات وسلبيات الهيكل المحدد، ناهيك عن حقيقة أنه تم تحديد بدائل أخرى والتخلص منها.

إذا كان للناس أن يدعموا بالكامل الهيكل الجديد، فعليهم أن يعرفوا أن هذا هو الخيار الأفضل ولماذا. يجب أن يعرفوا أيضًا أنك تعرف أن الهيكل المحدد له سلبياته وآثارها. إذا تم تقديم هيكل ببساطة كإجابة، دون هذا التحليل الصادق، فإن الناس سوف يركزون ببساطة على جوانبه السلبية. سيقومون بمقارنة إيجابيات الهيكل الذي يفضلونه مقابل سلبيات الهيكل الذي فرض عليهم.

كل قرار يخص الهيكل يأتي مع الحلول الكامنة. الخدعة هي أن تكون واعيا بالتسويات التي قمت بها والأهم من ذلك، أن يدرك الفريق بأكمله التسويات التي تم تقديمها، لأنه بدون اشتراكهم الكامل في هذه العملية، وبدون دخول كل عضو جديد في الفريق إلى الهيكل الجديد بوعي كامل، تزداد احتمالات فشل الهيكل الجديد. بمجرد أن يتم تحديد هيكل ما، يحتاج جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين أن يكون مستعدين وأن يعملوا كل ما يجب القيام به ليؤتي الأمر ثماره.

إذن، لديك الآن هيكل جديد. ماذا بعد؟ نصيحتي هي التوقف للتفكير والتحقق مرتين من بعض الأشياء.

تحقق مما إذا كانت هذه عملية شاملة، من حيث مشاركة الأشخاص الرئيسيون في هذه العملية وشعورهم بأنهم كانوا جزءًا من تطوير هذا الهيكل الجديد.

تحقق من أن الأعضاء الرئيسيين في الهيكل الجديد يفهمون الأساس المنطقي وراء التغيير وأنهم جميعًا وراءه أو على الأقل قادرون على قبوله والمضي قدمًا في إطار إيجابي ذهني.

مراجعة أو إجراء تحليل مفصل لأصحاب المصلحة. من هو الأكثر تأثرًا بهذا التغيير، هل تم فهم مخاوفهم ومعالجتها، وكيف تم إشراكهم / التواصل معهم؟

تحقق أن هذا لم يكن هو الخيار الوحيد الذي تم وضعه على الطاولة. إذا كان الأمر كذلك، تحقق أن إيجابيات وسلبيات الهيكل كانت واضحة وأن هذه الأمور كانت واضحة للأشخاص الرئيسيين المتضررين.

هل المسؤوليات الرئيسية واضحة؟ هل هناك أي مناطق رمادية للمساءلة، أي مناطق ازدواج؟

هل تم تحديد أدوار محورية وهل يقوم الهيكل الجديد بتقديرها وإدماجها بطريقة تمكن أصحاب الأدوار المحورية من تنفيذ النتائج البارزة المتوقعة منهم؟

هل تم بنجاح دمج جميع القدرات الأساسية التي تحتاجها المنظمة لكي تنجح في الهيكل الجديد؟

اسأل نفسك سؤالًا رئيسيًا واحدًا: هل سوف هذا الهيكل الجديد أفضل ما ينفذ إستراتيجية المنظمة؟

ثم انتقل إلى الخطوة 7: وهي جعل الهيكل الجديد يعمل عن طريق تصميم «آليات التكامل» اللازمة لتخفيف السلبيات والآثار المترتبة على التسويات المتأصلة في الهيكل الجديد.

ما هي عمليات صنع القرار، وامتديات الإدارة، وامتديات وعمليات الاتصال التي ستكون ضرورية لجعل الهيكل الجديد يعمل؟

الخطوة 8 هي تحديد مقاييس النجاح، كيف تخطط لقياس نجاح المنظمة التي تشكلت حديثاً.

قمت أنا وزميل بإدارة ورشة عمل لإدارة الموارد البشرية في شركة Aviva لتعريفهم بالمنهجية لارشادهم في ارتباطات تصميم المنظمة الخاصة بهم مع عملائهم الداخليين. كان السؤال الأول الذي طرحه علينا اختصاصيو الموارد البشرية:

«لكن جميع العملاء من رواد أعمالنا توجهوا مباشرة إلى الهيكل. إنهم دائماً ما يحضرون اجتماع إعادة التنظيم الأول بمخطط هيكل جديد. ماذا أفعل بعد ذلك؟»

تلك هي روعة هذه المنهجية. انها مثالية لتحدي الهيكل المرغوب. يمكن استخدامها كقائمة مرجعية لمساعدة رئيس الادارة في التأكد من قيامه بتطوير جميع العناصر الأخرى الضرورية لعمل الهيكل. كانت نصيحتنا هي أن البدء بالخطوة 6 الجزء المتعلق «توقف للتفكير». افترض أن الهيكل المطلوب مناسب واستخدم المنهجية للء الفجوات. تحقق من أن الإستراتيجية واضحة وقابلة للقياس ومفهومة، وأن الآثار المترتبة على الإستراتيجية قد تم تحديدها، وأنه قد تم الاقرار بالعمل الأساسي والعمليات الرئيسية والسلوكيات والأدوار، وأن إيجابيات وسلبيات الهيكل المرغوب تم تفصيلها بوضوح، وأن خيارات الهيكل الأخرى قد تم النظر فيها، وأن أسباب طرحها واضحة.

ثم يمكنك متابعة المهمة القيمة المتمثلة في جعل الهيكل الجديد يعمل.

أسرار تصميم المنظمة الناجح:

- وضوح كيف يبدو النجاح
- التركيز القوي على سبب قيامنا بذلك وتنفيذ مخرجات الاعمال المطلوبة
- الالتزام القوي من القيادة
- اشراك ومشاركة كل فرد رئيسي في أقرب وقت ممكن في العملية

- تقييم موضوعي وصادق لفرص السوق ونقاط القوة والضعف الداخلية
- لا تحف من رجوع المسار إلى المراحل السابقة من العملية عند الضرورة
- الاستعداد للتسوية، ندرك تماما لماذا يعتبر الحل الوسط ضروري وآثاره
- الإقرار بعدم وجود هيكل مثالي
- سلوك مدير فريق الإدارة:
 - المسؤولية الشاملة وكأنه رئيس الوزراء
 - يضع القادة مصالح الشركة في المقدمة قبل مصالحهم الشخصية
 - رغبة جماعية قوية لجعل أي هيكل يؤدي ثماره
 - الثقة بين فريق القيادة
 - السرية خلال مرحلة التصميم، ثم يليها بعد ذلك اتصالات مفتوحة وصادقة وشفافة
- اتخاذ قرارات واضحة بمجرد الاتفاق على عملية التصميم والتنفيذ
- فهم واضح للآثار المترتبة على القرارات
- بيانات واضحة وموثوقة تعتمد عليها القرارات الخاصة تكاليف الأشخاص بالدولار للمنتج / المسار . . .
- خطة الاتصالات وتنفيذ واضح
- منهجية تصميم المنظمة مثبت.