

ضربه شدید

ترجمه: دکتر غلامرضا کوثری نژاد

مقدمه مترجم:

توسعه سازمانی^۱ و مدیریت و توسعه سازمانی^۲ دو موضوع درسی رشته مدیریت است که حدوداً از چهل سال قبل تاکنون تدریس می‌شود و به حدی مورد توجه قرار گرفته است که به دانشجویان در گرایشهای فوق، مدارک کارشناسی ارشد و حتی دکترای داده می‌شود. متخصصین این رشته‌ها در کشورهای پیشرفته صنعتی به کارهایی نظیر نوسازی، تغییر سازمانی، بهبود سازمانی و مطالعه بیماریهای سازمانی می‌پردازند.

اخیراً^۳ در مجله «مدیریت امروز»^۴ انگلستان مقاله یکی از صاحب‌نظران به نام «میکل همر»^۵ تحت عنوان «ضربه شدید»^۶ به چاپ رسیده است. در این مقاله نویسنده سعی دارد که این نکته اساسی را به متخصصین و دست‌اندرکاران توسعه سازمانی و اداره‌کنندگان سازمان خاطرنشان کند که زمان آن فرا رسیده است که سازمانها نوسازی شوند. وی نوسازی را کاری دشوارتر، وقت‌گیرتر و همه‌گیرتر از تغییر یا بهبود سازمانی می‌داند و معتقد است که سازمانها به دلیل دگرگونیهای متنوع اواخر قرن بیستم در کلیه زمینه‌ها مخصوصاً ارتباطات، نمی‌توانند و نباید مثل گذشته اداره شوند. تغییرات سازمانی ریشه‌ای و عظیمی باید انجام شود که با تغییرات دپارتمانی که کار متخصصین توسعه سازمانی است، تفاوت فاحش دارد. او می‌گوید: نوسازی، ثمرات فراوانی برای موفقیت به دست می‌دهد و شکست در آن خسارت فوق‌العاده و جبران‌ناپذیری را همراه دارد. به همین دلیل باوجود اینکه نوسازی را برای تمام سازمانها تجویز می‌کند رعایت احتیاط در آن را ضروری می‌داند.

از آنجا که در کشور ما به امر نوسازی، خصوصی سازی، کوچک کردن سازمانها، توسعه سازمانی و بهبود سازمانی توجه فراوان مبذول می‌شود، مطالعه ترجمه مقاله «همر» می‌تواند تا حدودی کارگزاران سازمانها و متخصصین توسعه سازمانی را که سرگرم کار نوسازی هستند، یاری دهد.

1. Organization Development (OD)
3. Management Today
5. Shocking

2. Management & Organization Development (MOD)
4. Michael Hammer

ضربه شدید

در فهرست عملکرد مشاوران سازمانی نگرش جدیدی به چشم می‌خورد. زمان فعالیت‌های مناسب اما قدیمی مدیریت در زمینه تغییر خمیره سازمان گذشته است. شاید در عوض کمی از احساس فرایند نو سازی سازمان^۶ بتواند توجه شخص را جلب کند. مؤسسات و شرکت‌های بزرگ باید آگاه باشند که فرایند نو سازی یعنی جدیدترین ره آورد مشاورین سازمانی هیچگونه مشابهتی با عملکرد ساده، معمولی، استاندارد شده و آماده همیشگی ندارد، جز در یک مورد که هیچکس نمی‌داند که واقعا چیست.

مجموعه نقشی که فرایند نو سازی برای پیشرفت فوق‌العاده سازمان ایفا می‌کند، عبارت است از تجدید نظر ریشه‌ای در مورد چگونگی کار سازمان. تا این اندازه شناخت راجع به سازمان، شخص را در میدان بازی قرار

می‌دهد تا فقط آشفته‌گی وسیع این جریان را کشف کند. آیا فرایند نو سازی سازمان، نظیر همان فرایند پیشرفت سازمان، دوباره طراحی کردن، و مدیریت سازمان است؟ این فرایندها تا چه اندازه با فرایند افزایش پیشرفت در سازمان، تغییر شکل آن، یا فرایند اساسی دگرگونی طرح سازمان شبیه هستند؟ محدوده ارائه کردن نو سازی سازمان به اندازه‌ای وسیع و گنج‌کننده است که رضایت مختصر و آگاه کردن افراد، در آن فراموش نمی‌شود.

نازیبایی محض کلمه نو سازی به خودی خود کافی است تا شریانهای هنری فارغ التحصیلان مدیریت را سرد کنند. مقصر اصلی «مایکل هم» است. نویسنده‌ای که سه سال پیش مقاله‌ای واضح و قانع کننده در مجله بازارگانی «هاروارد»^۷ نوشت. عده‌ای می‌گویند «هم» ارباب دسته موزیک

سیار نو سازی سازمان را پر از بار کرد، اسبها را بست، و آن را به حرکت درآورد. دیگران مدعی هستند که ارباب نو سازی سازمان به خوبی برای چندین سال در حال یورتمه رفتن بود. «هم» فقط روی ارباب پرید و عنان آن را قاپید و مقداری رهنمودهای روشن برای آن تهیه کرد. در هر صورت «هم» استاد پیشین علوم کامپیوتری مؤسسه تکنولوژی ماساچوست^۸ شرحی متأثر از دنیای دگرگونی برنامه‌های مدیریتی با گرایش سیستمی خود را نگاشت و آن را منتشر کرد. تلاشهای علمی دیگران، اکنون با این شرح در حال حرکت هستند. در آن زمان که «هم» نو سازی سازمان را به منزله اساس تغییر فکر و تغییر طرح ریشه‌ای فرایندهای سازمانی تعریف کرد و اظهار داشت که بهبودهای قابل ملاحظه‌ای در ضوابط مقیاسهای عملکرد روزمره سازمان، نظیر هزینه، کیفیت خدمات، و سرعت در خدمات، را به بار خواهد آورد، فریادهای شادمانی مشاورین تشنه سازمان و فروشندگان مؤسسه سیستمهای تکنولوژی در سرتاسر جهان بلند شد. مشاورین و سازمانهایی که تا آن زمان با خط مشهای مشابهی کار می‌کردند، متوجه شدند که در تمام مدت به کار نو سازی مشغول بوده‌اند. دیگران فوراً به گروههای نو سازی ملحق شدند. عده‌ای به تمام وسایل جدید مجهز شدند و دیگران، برگزیده‌های قدیمی خود را دوباره تعمیر کردند. این شروع اتفاقی، مسئول تفاوت‌های ظاهری لغات، روشها و مفاهیم فرایند نو سازی می‌باشد.

شروع آشفته نو سازی و عرضه بیش از حد برچسبها به خودی خود مشکلی به وجود نمی‌آورد؛ بلکه تخمین «هم» مبنی بر اینکه ۷۰ درصد سازمانها در کسب هرگونه

6. Business Process Re-engineering (BPR).

8. Massachusetts Institute of Technology (MIT)

7. Harvard Business Review

نتیجه‌ای از تلاشهای نوسازی خود شکست می‌خورند بیشتر اهمیت دارد. کسانی که در استفاده صحیح از کلمات وسواس دارند این نگرانی را دارند که اگر استفاده کنندگان فرایند نوسازی سازمان به تفسیر اشتباه ماهیت قوی اما مشکل آفرین نوسازی ادامه دهند، تئوری موجود باید به طور فزاینده‌ای با نابودی کاربردی ننگ‌آوری روبرو شود. یکی از مشاورین توسعه سازمانی معتقد است که کلمه نوسازی آن قدر بیش از حد به کار رفته، بد مورد استفاده قرار گرفته و نامناسب استعمال شده که همین الان هم کلمه پیش پا افتاده‌ای بیش نیست. همه قبول دارند که نوسازی مربوط به فرایندهای سازمان است و عمل یا گروهی از عملیات را شامل می‌شود که داده‌ای را می‌گیرد، ارزشی به آن اضافه می‌کند و برای مصرف کننده داخلی یا خارجی بازدهی فراهم می‌آورد. تا اینجا مطلب قطعی است. بعد از این، اصول اولیه شروع به تغییر می‌کنند. عده‌ای ادعا می‌کنند که تغییر تفکر درباره فرایند کوچکی نظیر تغییر در سیستم پرداخت، نوسازی واقعی نیست. نوسازی باید مستلزم تفکر جدید ریشه‌ای در مورد تمام سازمان باشد نه فقط قسمتهایی از آن. دیگران می‌گویند فرایند نوسازی مستلزم وجود سیستمهای اطلاعاتی جدید است. کسانی که خیلی حساس نیستند جواب می‌دهند که اصولاً این طور نیست. حتی خود «همر» این‌گونه مورد حمله قرار می‌گیرد که «او وابسته به مؤسسه تکنولوژی است. در تصور او استراتژی جایی ندارد. او نکته اصلی را فراموش کرده است.» سال گذشته «کریس اسکینر»^۹ از مجموعه‌های «هیامز»^{۱۰} و «جان پیرسن»^{۱۱} از دانشگاه «بريستول»^{۱۲} ۸۵ سازمان خدمات مالی و یا مشاورین آنها را مورد بررسی قرار دادند تا دریابند که فرایند

نوسازی برای آنهایی که واقعا درگیر نوسازی سازمان بودند، چه معنی دارد. و نتیجه گرفتند که هر سازمان از فرایند نوسازی درک مخصوص به خود را دارد و هر سازمان مشاوره‌ای، روش منحصر به فرد خود را اعمال می‌کند. اما در این بررسی، پاره‌ای از تعاریف مشخص، ظاهر شدند. فرایند نوسازی سازمان تغییر شکل دادن آگاهانه یک سازمان ورای دید جدید همبستگی بازار و مشتری است. با استفاده از یک روش کلی نوبیان، فرایند نوسازی سازمان، تمام فعالیتهای سازمان را از اول تا آخر بازنگری می‌کند. این عمل ممکن است به تغییر تعریفی از فرایندهای سازمان، ساختارها، و تکنولوژی آن منجر شود تا به سازمان اجازه دهد روشی را که کارها با آن انجام می‌شود ساده و مؤثر سازد، حذف کند، یا دگرگون نماید. هدف نهایی فرایند نوسازی سازمان دستیابی به پیشرفتهایی

نگهداشتنی در سودبخشی، باروری، خدمات و کیفیت و درعین حال افزایش انرژی نهایی افراد گروه می‌باشد. به عبارت دیگر، فرایند نوسازی سازمان از دید کسی که در استفاده کلمات صحیح وسواس به خرج می‌دهد، «دردسر» معنی می‌شود، دردسری بزرگ. تغییر، تحول، مخارج، بازدید مجدد، تجدید نظر، تغییر ساختمان، دگرگونی ساختار مهارت مجدد، دوباره سازماندهی، و دیگر کلمات ناخوش آیندی که زایده «دوباره» را به همراه دارند، همه و همه دردسر ایجاد می‌کنند. بيطرفانه، فرایند نوسازی لزوماً معنی کوچک‌سازی را نمی‌دهد اگرچه در عمل به همین معنی ختم می‌شود. «همر» اظهار می‌دارد آنهایی که تکنیکهای نوسازی را به طور جدی بپذیرند متوجه خواهند شد که می‌توانند همان کار را با کمتر از ۴۰ تا ۸۰ درصد کارگر انجام دهند. نتیجه یک بررسی

9. Chris Skinner

11. John Pearson

10. Highams Systems

12. Bristol University

اعلام می‌دارد که بزرگترین مانع فرایند نوسازی سازمان در مؤسسه این بود که بعضی افراد را حاضر کنند که به ضرر خود رأی بدهند.	«روبت تالوار» ^{۱۳} مدیر نوسازی سازمان بی‌ام‌اس «بوسارد» ^{۱۴} و رئیس هیئت مدیره فرایند نوسازی انجمن برنامه‌ریزی استراتژیکی یک گروه با منافع مخصوص اظهار می‌دارد، نوسازی را دست کم نگیرید. در سازمان «انتظارات ناپسند و نادرست در حال شکل‌گیری، تقریباً» در همه جا وجود دارد. در نتیجه بعضی از سازمانها در درون ابتکارات پرهزینه و فاجعه‌آمیز گمراه شده‌اند. پیشرفتهای بنیادی و دگرگونیهایی در امور خدمت رسانی، کارآیی، و کیفیت می‌تواند حاصل شود، اما برای کسب آنها شخص باید برای تحمل مقدار زیادی درد آماده باشد، چرا؟ چون نوسازی به معنی تغییر دادن اساسی روشی است که با آن کارها انجام می‌شود و این یعنی دگرگون	کردن فرهنگ سازمان. نوسازی سازمان ممکن است یک جهش موشک‌وار علمی نباشد اما احساس روشنی از مسیر استراتژی، از اولویتها، از تعهد حقیقی مدیرعامل و مدیریت سطح عالی سازمان، و از برنامه‌گذاری خیلی وسیع در امر آموزش را حتماً نیاز دارد. افراد خودخواه اغلب پاهای خود را به سنگینی روی زمین می‌کشند، اما بدون رأی آنها هرگونه تلاش برای فرایند نوسازی سازمان محکوم می‌شود. محدوده کوشش نوسازی چنان گسترده است که بسیاری از سازمانها آن را برای شرح ویژه جریان معمولی آب انتخاب می‌کنند. در این صورت اگر این سازمانها از نتایج کار خود نومید شدند، نوسازی سازمان را نمی‌شود مقصر شناخت. «اسکینر» کسی که تفاوت بین دو نوع فرایند نوسازی سازمان، a (فرایندهای هدایت شده یک سبک	مخصوص)، و b (مجموعه کلی و پرسر و صدای تغییر تفکر درباره سازمان) را معین کرده است می‌گوید: «بسیاری از سازمانها به سطح فعال فرایند نوسازی حمله می‌کنند و بعضی از فرایندهای آسان سطوح پایین سازمان را تغییر می‌دهند بدون اینکه یک کار اساسی در مورد مجموعه سازمان انجام دهند. این نوع تغییرات مانند اصلاح کردن طرح یک چرخ اتومبیل یا در آن است. چرخ و در اتومبیل اجزاء آن هستند نه مجموعه اتومبیل. معنای نوسازی سازمان، دگرگونی تفکر درباره کل سازمان است نه اجزاء آن، یعنی شروع ساختن یک اتومبیل جدید با دیدی نو.	کار نوسازی در یک دپارتمان ساده‌تر از انجام دادن آن در سرتاسر سازمان می‌باشد. نوسازی سازمان حتی اگر کلی یا جزء جزء انجام شود، به آرامی و بی‌سروصدا و یا پرسروصدا اجرا گردد، می‌تواند از مسیر خود منحرف شود. در صفحات بعدی مشاورین پیشتاز امرنوسازی به مواردی اشاره می‌کنند که باعث انحراف نوسازی می‌شود. همین مشاورین نیز به سؤالاتی نظیر: چرا نوسازی؟، چرا اکنون؟ و اینکه چگونه یک مشاور می‌تواند کمک کند، پاسخ می‌دهند. داستانهای جالبی از موفقیت‌های نوسازی وجود دارد. شرکت بیمه عمر «سن لیف» ^{۱۵} چگونگی موفقیت خود را بعد از تحمل مصائب افشا می‌کند.
	بنابراین تعریف، فرایند نوسازی سازمان می‌تواند بدون در نظر گرفتن کلیه تعهدات الزامی شرکت در مورد مجموعه سازمان، در سطح یک دپارتمان صورت پذیرد. پس واضح است که	حکایات گنج‌کننده‌ای از کامیابها، بر این نکته اشاره دارد که نوسازی سازمان پدیده‌ای است جدید. «همر» تأکید می‌کند که فرایند نوسازی سازمان مربوط به		

13. Robit Talwar
15. Sun Life Assurance CO.

14. BMS Bossard

کیفیت جست و خیزها در عملکرد است نه ده یا بیست درصد پیشرفت. برحسب گفته یکی از مدیران، اگر در نوسازی موضوع جدیدی وجود ندارد، پس چرا ما تابه حال آن را انجام نداده‌ایم. اما تازگی نوسازی نظیر تعریف آن و مفهوم، و روشهای قابل بحث می‌باشد. اتهامی که همین حالا نمایان شده این است که فرایند نوسازی همان سازمان و روش^{۱۶} است. نوعی دگرگونی دوباره بسته‌بندی شده و دوباره نامگذاری شده مدیریت برای دهه ۱۹۹۰. از سوی دیگر ۴۲ درصد از کسانی که به همه‌پرسی هیامز دانشگاه «بريستول»^{۱۷} پاسخ دادند، تأکید دارند که نوسازی سازمان پدیده‌ای است جدید. مدیری با تجربه نوسازی سازمان تعریفی را برای هموار کردن همه ناهمواریهای اطراف ارائه می‌کند، «با استفاده از تکنیکهای به کار برده شده و آزمون شده مدیریت، همراه با اندازه معینی از داروی سالم برای عقل سلیم، فرایند نوسازی سازمان تمام موارد سازمانی مانند مردم، روند کار و

تکنولوژی را در روشی هماهنگ شده، اصلاح می‌کند. بنابراین فرایند نوسازی از مجموع اجزاء خودش خیلی بزرگتر می‌شود. این فرایند که بر حرکت کنترل مدیریت تا مرحله انجام، ارتباط مستقیم استراتژی سازمان با رفتار افراد، پذیرفتن تکنولوژیهای تقویت کننده جدید و جایگزینی دپارتمانهای وظیفه‌ای با افراد و تیمهایی با تعدد انضباط، تأکید دارد به منزله فرایندی ریشه‌ای و نو منظور شده است. اگر شما در حال

نوسازی هستید و در تمام مدت ضربه‌ای را به عصبی وارد نکنید، پس شاید زمان آن رسیده که تفکر خود را دگرگون کنید. اگر شما در حال نوسازی هستید و به نظر خیلی وحشتناک می‌رسد، در آن موقع ناراحت نباشید. فرایند نوسازی مخصوص کسانی که ناراحتی قلبی دارند نیست. این افراد باید مدتی صبر کنند تا مشاوران سازمانی عملکرد جدیدی را طراحی کنند که ممکن است بیشتر دلخواه باشد.

کارشناسان چه می‌گویند

تری فینرتی^{۱۸} چرا نوسازی؟

به این طریق رقابت‌های جهانی بیشتر و وسیعتر رشد می‌کند، سازمانهایی که می‌خواهند وضعیت پیشگامی را در صنعت خود به دست بیاورند، یا این وضعیت را حفظ کنند، نیاز خواهند داشت تا به پیشرفتهای وسیع در مورد

بهبود کیفیت کالا، زمان و هزینه آن نایل گردند. بنابراین کلیه سازمانها، حتی آنها که موفق هستند، باید نوسازی را (توضیح آن اغلب مانند شروع کردن با یک صفحه کاغذ سفید است) مدنظر قرار دهند. تا جایی که سازمانها همه

تلاش خود را مبذول دارند که کار نوسازی را به منزله بخشی از برنامه طرح شده به طریقی انجام دهند تا عملکرد را به طور قابل توجهی بهبود بخشد. فکر کردن درباره فرایندها و دست و پنجه نرم کردن با حقایق جاری، سازمانها را

برای بهبود خدمت به مراجعین با خلاصه کردن چرخشهای زمانی، بهبود کیفیت و کم کردن هزینه‌ها آماده می‌کند. در آن هنگام که خواستن برای دست و پنجه نرم کردن با وضعیت موجود سازمان به کار گرفته شود، با فرایندی روشن

16. Organization & Methods (OM)

18. Terry Finerty

17. Bristol University / Highams

بینانه که موانع وظیفه‌ای	خواهد کرد تا روشی را که با	عملکردی جهانی در	قوانین بازی را در صنعت خود
قدیمی سازمان را از میان	آن وظایف خود را انجام	فرایندهای بحرانی بازارهای	آغاز کنند.
بردارد، سازمانها را قادر	می‌دهند، دوباره ابداع کنند، تا	خود ارائه دهند و تا ایجاد	

چه چیز درباره فرایند نو سازی جدید است آیا اصولاً "نو سازی سازمان کار مناسبی می باشد؟

نو سازی تنها یک کار	عملکرد است با تکنیکهای	کسب شود که فرایندها به	فرایند نو سازی، کلی بودن
خوب نیست، بلکه به بهترین	توسعه سنتی فرایند گسترش،	مجموعه تعدادی از وظایف	ماهیت آن است: استراتژی،
نتیجه منجر می شود. ما اغلب	تفاوت فاحشی دارد. تلاشهای	مرتبط شوند. تلاش سنتی	فرایند، تکنولوژی و مردم
آن را حرکات خشنی می نامیم	سنتی که اغلب به وسیله مدیر	بیشتر به پیشرفتهای توسعه‌ای	برای کسب نتایج فوق العاده
که به وسیله افراد دقیق انجام	یک وظیفه یا مدیر یک	در عملکرد منجر می شود تا به	متحد شده اند. زمانی که یک
می شود و نتایج بادوامی را	دپارتمان آغاز می شود،	تغییرات اساسی در کارآیی و	سازمان خود را به طور کلی
ارائه می دهد. فرایند نو سازی	عملکرد معمولی آن دپارتمان	اثربخشی عملیات که طرح	متعهد نو سازی می کند،
سؤالاتی اساسی درباره	را بررسی می کند و	تمایز فرایند نو سازی سازمان	چشمگیرترین تأثیرات آن،
فرایندهایی که یک سازمان	مجموعه‌ای از پیشنهادهایی را	می باشد. در حالی که تلاشهای	تأثیر روی کارمندان آن
در حال انجام آنها می باشد،	تهیه می کند که به شکل درون	پیشرفت بهره دهی فقط	سازمان است. یک پروژه
مطرح می کند؛ چرا این فعالیتها	سازمانی، روی گردش	فرایندهای موجود را اصلاح	موفق فرایند نو سازی کارمندان
لازم است؟ و آیا روشهای	عملیات ویژه‌ای متمرکز	می کند، فرایند نو سازی	آن سازمان را برمی انگیزد تا به
مهم سریعتر، کارآتر و	می باشد. این گونه بررسیها	سازمان روش های جدید	تلاشهای جدید دست بزنند و
اثربخش تر برای حصول همین	فرصتهایی را برای بهبود	اجرای کار را جستجو می کند	روند پیشرفت دگرگونی را
نتایج وجود دارد یا نه؟ وسعت	دپارتمانی که روی هم اثر	و اینکه چرا اصولاً "فرایندها	پیگیری کنند.
دید فرایند نو سازی سازمان که	متقابل دارند از دست می دهد.	باید اجرا شوند را زیر سؤال	
هدفش میزان دگرگونی در	زمانی این فرصت می تواند	می برد. بینش جدید درباره	

چگونه در یک سازمان برای نو سازی اقدام می کنید و چه موقعیتی می توان کسب کرد؟

پیام دائمی همراه فرایند	درمی آوریم تا اهداف زیر را	(ج) نگرشی را ایجاد کند	را اداره کند. در امر نو سازی،
نو سازی؛ نیاز به فهمیدن	دنبال کنند:	که ابراز عقاید جدید در آن	تعهد، وضوح تمرکز و
دگرگونی، دستیابی و اداره	الف) قلمرو و اهداف	آزاد باشد،	ارتباطات از موارد بحرانی
کردن آن است. ما نو سازی	برنامه را درک کند،	(د) به روشی تنگاتنگ هم	هستند بویژه که ارتباطات بیش
سازمان را به کمک تیم	(ب) تعداد زیادی از	جنبه های انسانی و هم	از حد در حین نو سازی
پروژه‌ای به حرکت	کارمندان را درگیر پروژه کند،	جنبه های تکنیکی تغییر برنامه	سازمان غیر ممکن است.

از چهار سال به شش ماه تنزل داد، هزینه‌های فرایندهای اداری خود را ۵۰ درصد پایین آورد. بهره‌وری فروشهای خود را ۲۰۰ تا ۱۲۰۰ درصد و میزان رضایت مشتریان را ۳۵ تا ۹۵ درصد افزایش داد.	عملکرد معلوم شده به کار می‌برد و به سرعت از مرحله تشخیص و کشف کردن به مرحله تجربه و آزمایش وارد می‌شود.	طرحهای نو درازمدت و هم روی گزینه‌های ضربه‌ای سریع کوتاه مدت تکیه می‌کند. تیم برای درک فرایندهای موجود و نهایی، راه‌حلهای پایین - بالا و بالا - پایین را با بهترین عملکردهای جهانی تلفیق می‌کند. بعد با خلاقیت خود، تکنیکها و فرایندهایی را برای کسب	در وهله اول، تیم پروژه دید کاملی از حقایق جاری، از آنچه که هست یا موقعیتی که سازمان در آن قرار دارد بوجود می‌آورد؛ یعنی دید مشترکی از نمای کلی سازمان و اهداف عملی آن که برنامه‌ها برای رسیدن به آن طرح‌ریزی شده است. بعد از آن تیم هم روی کوششهای
--	---	---	--

چرا فرایند نوسازی در مراحل اولیه با شکست مواجه می‌شود؟

دست و پا شکسته است. یعنی سازمانها همیشه موقعیتها را بیش از اندازه تحلیل می‌کنند و می‌کشند تا در مقیاس غیرلازم سود - هزینه را کمی کنند.	که فرایند نوسازی در زمینه‌هایی که برای موفقیت سازمان مهم نیستند، اختصاص داده، احتمالاً به هدر رفته است. علت دیگر شکست فرایند نوسازی تحلیلهای	دیدگاه مشترکی را بوجود بیاورد. سازمان باید دیدگاهی از استراتژیهای بلندمدت و مهارتهای اصلی خود را داشته باشد. بدون این تمرکز، کوشش و منابع قابل توجهی	تلاشهای متوقف شده یا شکست خورده فرایند نوسازی بیشتر به علت قصور در رهبری بخش انسانی فرایند است که نتوانسته تعهد سازمانی را به نمایش بگذارد و
--	--	--	--

آیا در دهه ۱۹۹۰ فرایند نوسازی با شکست مواجه می‌شود یا پیشرفت می‌کند؟

که توسعه دائمی سازمان را حمایت می‌کند، یاد گرفته و ایجاد نماید.	شود، سازمان را تشویق می‌کند که ورای الگوهای فکری جاری سازمان را ببیند و دائماً با خود دست و پنجه نرم کند تا فرایندهای جدید را	کنند. موفقیت فرایند نوسازی، بیشتر پروژه‌ای در حال گسترش است تا یک پروژه راکد. در صورتی که برنامه‌های فرایند نوسازی به خوبی تنظیم	در دهه ۱۹۹۰ فرایند نوسازی به پیشرفت خود ادامه می‌دهد تا اکثریت سازمانها، روشهای جدید اداره کردن را با حال و هوای امروز ترکیب
---	---	--	--

جمیز کلی^{۱۹} «مدیرعامل مؤسسه مشاورتی جمینی»^{۲۰}

چرا نوسازی؟

مقدمتا، ما درحقیقت فقط درباره نوسازی سازمانهای حرف می‌زنیم که وجود دارند نه سازمانهای جدیدالتأسیس که فاقد هرگونه فرایند موجود باشند. سازمانهای تشکیل شده با گذشت زمان همچون علف	رشد می‌کنند. این سازمانها زمینه‌هایی عملکردی دارند که در آن فعالیت‌های معینی رشد و توسعه پیدا می‌کند؛ اما اغلب این عملکردهای فردی با دیگر وظایف سازمان، خوب ارتباط پیدا نمی‌کنند. فرایند نوسازی، این ارتباطات را محکمتر،	اثربخش‌تر، با کفایت‌تر، ارزانتر و کوتاه مدت‌تر می‌کند. در سازمانهای بزرگ اغلب وظایف فردی نه فقط باهم ارتباط ضعیفی دارند؛ بلکه بیشتر بایکدیگر در تعارض هم می‌باشند. بنابراین، ما یک مشکل منظم سازمانی	و نیز یک مشکل رفتار انسانها را داریم که بایکدیگر خوب کار نمی‌کنند. بخش رفتاری فرایند نوسازی، شاید مهمترین بخش آن باشد: آماده کردن مردم که بایکدیگر همکاری کنند نه رقابت.
---	--	--	--

چه چیز درباره فرایند نوسازی جدید است، آیا اصولاً "نوسازی سازمان کار مناسبی می‌باشد؟

در گذشته، عملکرد خوب سازمان عبارت بود از تقسیم کار سازمان به تخصصهای عملی و بوجود آوردن این متخصصین به آن اندازه که بهتر از آن نمی‌توانستند باشند و ارتباط دادن آنها به یک سلسله مراتب سازمانی. اجمالاً، ما مرحله‌ای از عملکرد خوب سازمان را داریم که به دوره انقلاب	صنعتی برمی‌گردد؛ یعنی سطوح مختلف سازمان، متخصصین و سلسله مراتب سازمانی. امروز با پیشرفت ارتباطات و تکنولوژی اطلاعات، داشتن آن مدل سازمان بیشتر از این بهترین روش نیست. فرایند نوسازی سازمان اغلب درگیر ترک بهترین روشهای تاریخی و سنتی سازمان است و	جایگزینی آن روشها با روشی که در آن مردم بیشتر همگام بایکدیگر کار کنند، و بیشتر وابسته به شبکه ارتباطی باشند و نه اینکه حتی بیشتر خود را خوب اداره کنند؛ بلکه خود را نیز با دیگر وظایف به صورت اثربخش و کارا مرتبط سازند. بنابراین سازمان مانند گذشته نیست و عملکرد خوب سازمان عملکرد گذشته نیست.	فرایند نوسازی جدید است چیزی که در آن جدید است عبارت است از اتصال شبکه‌ای و افقی اجزاء تخصص یافته سازمان به یکدیگر با استفاده از اطلاعات، ارتباطات و حمایت رفتاری تا به جای مدیریت بر مبنای سلسله مراتب، سازمان را به شکل یک پارچه درآورد.
--	---	--	---

چگونه در یک سازمان برای نوسازی اقدام می‌کنید، چه موفقیتی می‌توان کسب کرد؟

اول، مسایل را تعریف می‌کنیم و درباره اینکه با مجموعه سازمان روبرو هستیم و یا فقط با بخشی از آن به	توافق می‌رسیم. دوم، مرحله تحلیل و تدبیر که در آن گروهها در سازمان برای مدت ۸ تا ۱۰ هفته برای تشخیص	فرایندها، رفتارها و واقعیتهای بازار کار می‌کنند. بعد این گروهها برنامه‌ای برای دگرگونی و پیشرفت طرح	می‌کنند. تا این مرحله، ما استعداد نهایی بهبود را تحلیل کرده‌ایم و تشخیص داده‌ایم که در کجا موانعی برای
---	--	---	--

رویارویی مؤثر بین وظایف متنوع وجود دارد و درباره این موضوع که چگونه می‌توانیم درحین فرایند دگرگونی، بر این موانع پیروز بشویم، فکر کرده‌ایم.	هماهنگی بازار و سازمان از یک طرف و هماهنگی کارهای گروهی داخلی را شروع می‌کنیم. نمونه موفقیتی که می‌شود کسب کرد مثالی است از یکی از مشتریان مخابراتی ما که برنامه‌های ۲ و ۳ و ۴ را مطرح کرد و نتیجه آن ۲۰۰ میلیون دلار کاهش هزینه‌ها، افزایش ۳۰۰ میلیون دلار درآمدها و ۴۰۰ میلیون دلار کاهش در هزینه‌های	اعتباری بود. و حالا یکی از ارزاترین شرکتها در صنعت تلفن است و دارای کمترین تعداد کارمندان برای اتصال هر خط، کمترین تعداد اشتباه در هر ۱۰۰۰ اتصال خط می‌باشد. و کمترین شکایت را نسبت به رقبا دارد. و درآمد خود را با موفقیت در راههای دیگری نظیر ماشینهای فاکس توسعه داده است. ما قبل از اینکه به مجموعه کار کارمندان	حسابداری، بررسی نیروی انسانی و وظایف آنها را که خطوط تلفن را یاری می‌کردند، توجه کنیم، از خطوط ارتباطی تلفنهای شروع کردیم و به خطوط اصلی که مستقیماً درگیر خدمت به مشتری بودند توجه نمودیم. این کار سه سال طول کشید، فرایندی مداوم از دگرگونیها که در فراز و نشیبها انجام شد.
---	---	--	---

چرا فرایند نوسازی در مراحل اولیه با شکست مواجه می‌شود؟

اولاً، اگر فرایند نوسازی با بازار ارتباط نداشته باشد، یک سازمان می‌تواند وقت زیادی را صرف بهبود خط تولید داخلی کند و تازه فقط محصولی را بسازد که مطلوب هیچکس نباشد. به این دلیل این محصول در بازار زیان خواهد دید. ثانیاً اگر فرایند نوسازی نظیر فعالیتی در نظر گرفته شود که بیشتر برای مردم انجام می‌شود تا به وسیله مردم یا با مردم، بعضی از افراد خواهند گفت: «آیا می‌شود در راه کوچک کردن اندازه سازمان گام برداریم و در عین حال به فکر مردم هم باشیم.» اگر درگیر این نوع محدودیت فکری بشویم فرایند نوسازی با شکست مواجه می‌شود زیرا	بردمی که قسمتهای اصلی سازمان را اداره می‌کنند و در این کار تخصص دارند، کسانی هستند که دانش لازم را دارند تا دگرگونی اصلی کار را انجام دهند. بخشی از مهارت واقعی نوسازی، تحت کنترل در آوردن این بخش است. ورود به یک سازمان با یک گروه از کارشناسانی که	به مردم بگویند که چگونه بهتر کار کنند، ثمری ندارد. مردم دوست ندارند بر مبنای دستورهای دیگران کار کنند، آنها ترجیح می‌دهند که درگیر کارها باشند حتی اگر بدانند که شغل آنها ممکن است در خطر باشد.
--	---	---

آیا در دهه ۱۹۹۰ فرایند نوسازی با شکست مواجه می‌شود یا پیشرفت می‌کند؟

فرایند نوسازی سازمان اهمیت دارد. اما به خودی خود تغییری دائمی در یک سازمان بوجود نمی‌آورد. دگرگونی دائمی مستلزم روشهای اضافی است که هم استراتژی و هم مجموعه فکری سازمان را در یک حالت کلی تحت فشار	قرار دهد. می‌توان گفت، فرایند نوسازی تغییر اساسی در طریقه انجام دادن کار در سازمان است. فرایند نوسازی	به ابداع نوع جدید روشهای تکنولوژیکی خوب پایه‌ریزی شده مدیریت ارتباط دارد. اگر سازمانی را قبل از دوره
--	---	--

انقلاب صنعتی اداره می‌کردید	دوره ایجاب می‌کند، ادامه	می‌افتد. اگر شما به نوعی به	اصلی برای سازمانهای بزرگ
و می‌خواستید اداره آن را	دهید، قطعاً سازمان خود را تا	بهبودهای اصلی که رقبا شما	مستلزم صرف وقت زیادی
بدون استفاده از انواع	به حال از دست داده بودید.	متعهد آن شده‌اند، مشغول	خواهد بود.
دستگاههای خودکار و	این درحقیقت همان چیزی	نشوید، سازمان شما به تدریج	
تخصصهایی که صنعت در این	است که امروز دارد اتفاق	خواهد مرد. اما بهبودهای	

جان هولیان^{۲۱} «معاون سازمان بوزالن و هامیلتون»^{۲۲}

چرا نوسازی؟

اولاً، تغییراتی را که	کارخانه‌های اتومبیل‌سازی	معتقد باشیم چیزی که دارد	خدمتی هستند که خود آن را
امروز اغلب سازمانها با آن	خود را درحالتی قرار داده	اتفاق می‌افتد، یک تغییر	اختراع کرده‌اند. آنها باید از
مواجهه می‌باشند، عمدتاً	بودند که از زمان درخواست	تکاملی در سازمان است. ما	سؤال کردن «چگونه به
آنها می‌باشند که وقتی به	کالا تا موقعی که محموله وارد	داریم دومین انقلاب صنعتی را	شکایات جواب بدهیم» یا
انجام رسیدند آنها را در	بازار می‌شد ۹ تا ۱۰ هفته	مشاهده می‌کنیم. فرایند	«چگونه تولید را بهبود
موقعیتی قرار می‌دهند که برای	طول می‌کشید. امروز یک	نوسازی درباره دگرگونی	بخشیم» یعنی از وارونه کار
پنج تا هشت سال آینده موفق	هفته بهترین جوابگویی است.	توسعه‌ای و یا درباره آنچه	کردن به مستقیم کار کردن
باشند. موقعیت فعلی یک	اما طرح و ساخت این موقعیت	می‌شود برنامه‌های خرد،	تغییر جهت دهند و بگویند
سازمان معمولاً بر پایه	برای آنها شش یا هفت سال	تدریجی و محل به محل انجام	«باید تولید یا خدمتی را تهیه
دگرگونی‌هایی است که طی	طول کشید. بنابراین دلیل،	داد نیست؛ بلکه درباره تعریفی	کنیم که بازار بخواهد و شاید
مدت پنج سال گذشته انجام	نوسازی الزاماً این نیست که	مجدد از استحکام و	حتی با آن در بازار پیش‌تاز
شده است. بنابراین موفقیت	چگونه به وسیله آن شما	تواناییهای اساسی سازمان	باشیم». فرایند نوسازی درباره
امروز موفقیت فردا را تضمین	امروز موفقیت کسب کنید؛	است که موفقیت را مشخص	این نوع دگرگونیهای مهیج
نخواهد کرد، مگر اینکه	بلکه این است که شما فردا	می‌کند، نهایتاً، سازمانها هنوز	است.
سازمان قبلاً به آینده فکر	کجا می‌خواهید باشید. ثانیاً،	وارونه کار می‌کنند.	
کند. مثلاً ده سال قبل،	به نظر من این صحیح نیست	هنوز در حالت فروش تولید یا	

چه چیز درباره فرایند نوسازی جدید است، آیا اصولاً نوسازی سازمان کار مناسبی است؟

یک سازمان می‌تواند از	معمولی خود و از طرف دیگر	خود تقسیم شود. تا آنجا که	روزمره و متسکیم سازمان
طرفی به فعالیتهای پا برجای	به فرایندهای دگرگونی اساسی	ادامه بهبود به فعالیتهای عادی،	مربوط می‌شود، فرایند

21. John Houlihan

22. Boozallen & Hamilton CO.

نوسازی ترکیبی خوب در عملکرد سازمان دارد. به هر حال برگرداندن سازمان از حالت وارونه به حالت اصلی و استفاده شاید ۷۰ درصد از مردم و ۹۰ درصد از وقت آنها (در بعضی از فرایندها) به وسیله دگرگون کردن فرهنگ سازمان از سلسله مراتب وظیفه‌ای به فرایند اداره تیمی مسلماً یک کار معمولی نیست. و نیز بهبود کیفیت محصولی از سطح ۵ درصد نقص یا عدم پذیرش تا سطح یک در هزار نقص یا ساختن یک قطعه پیچیده یک وسیله رادیوگراف طبی در مدت دو ماه به جای ۱۰ ماه، آنچنان دگرگونی وسیعی است که از ویژگیهای فرایند نوسازی محسوب می‌شود.
--

چگونه در یک سازمان برای نوسازی اقدام می‌کنید و چه موفقیتی می‌توان کسب کرد؟

ما درباره فرایند نوسازی به منزله یک فرایند سه مرحله‌ای فکر می‌کنیم. در مرحله اول، اهداف رقابتی را برای اجرا در سازمان آماده می‌کنیم. تهیه اهداف رقابتی همراه با اهداف واسطه دو تا سه سال وقت لازم دارد. ما استراتژی را بررسی می‌کنیم، با تهیه خلاصه رؤس مطالب، تواناییها را ارزیابی می‌کنیم و این بدنه را پایه کار قرار می‌دهیم. در مرحله دوم مشخص می‌کنیم چه فرایند سازمانی، با چه نوع حمایت سازمانی و چه نوع سیستم و ساختار سرمایه‌ای می‌تواند به بهترین وجهی این اهداف را به ثمر برساند. در این مرحله محرکین کلیدی در مدیریت میانی تعهدات خود را برای حمایت مجموعه اهداف مرحله اول به انجام می‌رسانند. مرحله سوم طرح‌ریزی کردنها و پیگیری کردنها تا پایان کار است. در اجرای این برنامه عقب‌گردی وجود ندارد. بیمارستان «کینگستون» ^{۲۳} نمونه‌ای از موفقیت نوسازی سازمان است که مفهوم مرکزیت بیمار را دارا بود. مرکزیت بیمار به این معنی بود که دو یا سه نفر آموزش دیده بودند تا مسئولیت کامل و مداوم مجموعه خدمات را برای بیماران از آغاز تا پایان بدون ابا به عهده بگیرند. برنامه فرایند نوسازی و در رویایی با سلسله مراتب وظیفه‌ای همه جنبه‌های مراقبت از بیمار را در تمام مراحل خدمات بیمار سازمان داد. استفاده از روش نوسازی در حدود ۵۵ درصد افزایش در سطح مراقبت مستقیم از بیمار را بدون هیچگونه افزایشی در کل هزینه‌های نیروی انسانی فراهم آورد.

چرا فرایند نوسازی در مراحل اول با شکست مواجه می‌شود؟

مقدمتاً به دلیل عدم تعهد مدیریت که از مسایل ریشه‌ای نظیر نگرش ملی نتیجه می‌شود تا تفکر بین‌المللی، تعصب وظیفه‌ای و غیره. اگر مدیریت متعهد نباشد که آنچه را که می‌تواند انجام دهد تا به وسیله فرایندهای کلیدی سازمان، ارزشی را به ارباب رجوع ارائه کند، نوسازی اتلاف وقت خواهد بود. بارونهای فتودال وظایف باید در خدمت فرایندها باشند. این یک دگرگونی است و به وجود آوردن آن، کار کوچکی نیست. ثانیاً به مردم هنوز اغلب با مقیاسهای غیرانسانی که به چگونگی خدمت آنها مربوط نیست پاداش داده می‌شود. دگرگونی مقیاسهای انجام دادن کار هم کار کوچکی نیست. اندازه‌گیری تناژ تولیدی یک کارخانه خیلی آسان است، اما در خدمت فرایندها باشند. این یک دگرگونی است و به وجود آوردن آن، کار کوچکی نیست. ثانیاً به مردم هنوز اغلب با مقیاسهای غیرانسانی که به چگونگی خدمت آنها مربوط نیست پاداش داده می‌شود. دگرگونی مقیاسهای انجام دادن کار هم کار کوچکی نیست. اندازه‌گیری تناژ تولیدی یک کارخانه خیلی آسان است، اما

ارتباط دادن تولید کارخانه به	است. و بسیاری از مردم به	این دو کار نیست. در نهایت	وابسته به یکدیگر و بعد از آن
سطح خدمات ارباب رجوع	دلیل ترس از شکست به آن	روش مهم است؛ سیستم	مشاهده آنها برای اضافه کردن
کار آسانی نیست. فرایند	مبادرت نمی کنند تا اینکه وقت	کامپیوتری، سازمان مکانیکی	ارزش، احتمالاً" فرایند
نوسازی بی حاصل است مگر	مبادرت به آن خیلی دیر شود.	و روش و چگونگی نقشه	نوسازی را کاملاً" از یاد
اینکه مقیاسهای اجرای کار	آن وقت نوسازی را به منزله	کشیدن کار درستی نیست. شما	برده اید.
دوباره طراحی شوند. سوم	نوشدارو یا تزریق سریع در	با پوشاندن دیوارهای دفتر به	
اینکه دگرگونی ترس آور	نظر می گیرند که هیچ یک از	وسیله نمودارهای شبکه ای	

آیا در دهه ۱۹۹۰ فرایند نوسازی با شکست مواجه می شود یا پیشرفت می کند؟

مدت زمان یک پروژه	خواهند بود. می شود گفت که	حاصل نمی شود، انکاری از	گذاشت این گونه دگرگونی
نوسازی می تواند دو تا سه	شما ممکن است در آغاز دهه	فرض تغییر سریع در شما به	ساختاری احتمالاً" تبدیل به
سال طول بکشد. بنابراین حتی	۱۹۹۰ نوسازی را شروع	وجود آید. من فکر می کنم،	یک عرف خواهد شد.
در سال ۲۰۰۰ بسیاری از	کنید و به سبب اینکه تا آخر	سازمانها سه یا چهار مرحله از	
سازمانها هنوز در حال نوسازی	این دهه هیچ نوع دگرگونی	نوسازی را پشت سر خواهند	

خط مشی جدید سن لیف

سه سال قبل «سن لیف»	اواخر دهه ۱۹۸۰ تشخیص	برای واسطه های معاملاتی به	آوردن ارباب رجوع خود در
نوسازی را شروع کرد. اکنون	داد که ایام دشواری را (رقبای	طور فزاینده ای مهم می باشد.	امواج متلاطم نوسازی
سازمانی که اساس آن در	بیشتر، محدودیت قانونی	«میکل بیکر» ^{۲۵} مدیر پروژه	غوطه ور شد. مشاورینی چون
بريستول است، به دلیل تجربه	زیادتر، محصولات جدید	تجدید نظر خدمت به ارباب	«مک کتری» ^{۲۶} و هی ^{۲۷} وارد
نوسازی انرژی، وجد و سرور	بیشتر و رکود اقتصادی	رجوع اظهار داشت «شهرت	سازمان شدند تا روح
و هیجان از سر و رویش	افزون تر) در پیش دارد.	ما از اغلب رقبا بیشتر است، اما	همبستگی را ژرفایی کنند.
می بارد - وضعیتی اجتماعی که	بنابراین دستور تجدید نظر	سطح ارائه خدمات ما هنوز	«کجا داریم می رویم» «صنعت
در یک چنین سازمانی قابل	ریشه ای در سازمان را صادر	فقط در حد میانگین نسبی	بیمه کجا دارد می رود». بعد از
توجه است.	کرد. فقط بخشی از یافته های	است. ما ارباب رجوع را	آن فرایند اصلی را بازنگری
جان ریو ^{۲۴} رئیس هیئت	این بررسی برانگیزنده بود.	راضی می کنیم ولی مطمئناً	کردند. یافته ها مضطرب کننده
مدیره، منبع غیرت و مبلغ	تحقیق در صنعت بیمه نشان	آنها را خوشحال نمی کنیم.	بود. مقررات جدیدی برای
روحانی «سن لیف» است. در	می داد که کیفیت ارائه خدمت	«سن لیف» برای به وجد	بیمه عمر وضع کردند که

24. John Reeve
26. McKinsey

25. Michael Baker
27. Hay

درگیر کردن مراحل اداری و اجرای آن به وسیلهٔ قسمتهای مختلف، فرایند شاخص اصلی بود. به نظر می‌رسید هیچ‌کس از ابتدا تا انتها مسئول فرایندی نبود و هر مرحله با تنگناها، ابهام، تأخیر و اشتباهات از کار می‌افتاد. فرایندی که باید ظرف مدت ۱۵ روز انجام شود تا مدت ۴۶ روز به تأخیر می‌افتاد. هر زمان که بخشی از سازمان وظیفهٔ خود را انجام می‌داد، کارهای نوشتنی در چاله‌های غیرفعال اداری می‌افتاد.

در ژوئیه ۱۹۹۱ «سن لیف» شروع به نوسازی فرایندهای اصلی خود در یک برنامهٔ سه نوبتی دوساله کرد. تمام فرایندها در جریان شش مرحله تحت فشار، اثبات مدارک، تحلیل، عقاید بکر و ناگهانی، ارزیابی راه‌حلها به تفصیل دوباره طراحی و به اجرا گذاشته شد. دست و پنجه نرم کردن با فرایندها به تنهایی کافی نبود. نوسازی بدون همبستگی و حمایت دگرگونی سازمانی، قدرت نهایی خود را برای به ثمر رسیدن از دست می‌دهد. لس اون^{۲۸} رئیس پروژه فرایند در حال نوسازی اظهار داشت «تلاش ما به کارگیری فرایند نوسازی به منزلهٔ یک روش جدید در مورد نیازها، فرایندها، سازمان، مردم و نهایتاً تکنولوژی سازمان بود. هدف، پیشقدم شدن برای تغییر شکل سازمان به سازمانی کارا تر و اثر بخش تر بود. اما به طور حیاتی سازمانی که دارای نفوذ قاطع در مورد مرکزیت ارباب رجوع باشد. دگرگونی عظیم «سن لیف» از سازمانی براساس تخصصهای وظیفه‌ای به سازمانی مبتنی بر کارمندان چند مهارتی مستلزم تغییر ساختار وسیعی است.

برای «سن لیف» آرایش دنیای نو، طرح دگرگون شده و فرایندهای ساده شدهٔ مؤثر در یک مکان و در اطراف تیم چند مهارتی، سازمان داده شد تا تضمین کند که برای کامل شدن یک فرایند از ابتدا تا انتها مسئولیت در یک جا جمع می‌شود. سرمایه‌گذاری وسیعی در آموزش و برنامه‌های ارتباطی، نقشها، مسئولیتها، مهارتها و شایستگیهای کارمندان را وسعت بخشید و افزایش داد. ساختار سلسله مراتب تاریخی هفت طبقه‌ای مدیریت «سن لیف» دگرگون شد. تجربه آزمایشی، دپارتمان قدرتی سلسله مراتب چندطبقه‌ای خدمت به ۱۲۰۰ مشتری را بهم زد و مدیران را با دو نقش دیگر، آموزش‌دهندگان اختصاصی، متخصصینی تکنیکی مبدل به مدیرانی در خدمت به مشتری و رهبران تیمی کرد. اعضای تیم، مقدماتاً درخصوص یک چهارم از فرایند کار مهارت پیدا کردند و با ۷۵ درصد از بقیهٔ فرایند کار خود را آشنا کردند. ساختارهای جدید پاداش براساس پرداخت برای شایستگی و مقیاس فعالیتها مربوط در راه خدمت به مشتری ایجاد شد. این مجموعه دگرگونی تکانه‌دهنده و وجد و سرور فراوان و فوری را به وجود نیاورد.

«بیکر» اظهار می‌دارد «فرایند دردناکی بود مخصوصاً» در سطح مدیریت میانی آنجا که افراد به خوبی در دورهٔ شغلی خود جای گرفته بودند. از این افراد درخواست شد تغییرات ریشه‌ای وظیفه‌ای را که انجام می‌دادند، بپذیرند. بعضی مشاغر می‌کردند و عده‌ای نمی‌خواستند بخشی از این دنیای جدید باشند، نهایتاً یک چهارم از مدیران خدماتی شرکت را رها کردند. دردهای سازمان بیهوده نبود. «بیکر» به نتایج حاصله در مدت دو یا سه سال اطمینان دارد. هم‌اکنون سن لیف؛ از ۴۰ تا ۹۰ درصد بهبود در فرایند چرخش زمان؛ ۱۰ درصد کاهش هزینه هر واحد در بعضی فرایندها؛ و ۵۰ تا ۸۰ درصد بهبود کیفیت (کار صحیح انجام شده در اولین دفعه) به خود می‌بالد. «سن لیف» با اطمینان ارتقاء سطح رضایت شغلی قابل ملاحظه‌ای در بین کارمندان و رضایت بیشتر مشتریان را که به افزایش سطح معاملات منجر

خواهد شد پیش‌بینی می‌کند. «بیکر» گزارش می‌دهد که روزهای تاریک در زندگی شغلی جدید محو می‌شوند. فرایندی که ۴۶ روز طول می‌کشد ۲۱ روزه به پیش می‌تازد. نقایص خطوط ارتباطی کمپانی دارد برطرف می‌شود. امسال کارمندان اولین گردهمایی عمومی سالانه خود را جشن گرفتند. «پیتز سیزونز»^{۲۹} ریاست گردهمایی را به عهده داشت. هیچ‌گونه محدودیت زمانی و هیچ نوع مانعی برای سؤال وجود نداشت، از ویدئو خبری نبود. تمرکز روی گروه‌ها، بررسی وضع اجتماعی، و سمینارهای آموزشی به صورت جنبشهای فوری در حدّ عالی انجام می‌شد. «بیکر» اظهار می‌دارد: «ما روش مدیریت گشوده‌ای را که سه سال قبل غیرقابل تصور بود داریم.» راه شرکت بیمه «سن‌لیف» برای نوسازی روشن شده و به نظر بدون مشکل می‌رسد. راه بدون مشکل نبود. هنوز مسافرت به پایان نرسیده است. «اون» می‌گوید: «هرکس اندازه یا دشواریهای وظیفه دگرگون ساختن یک سازمان را دست کم بگیرد، مطمئناً شکست خواهد خورد». بدون درد هیچ چیز حاصل نمی‌شود.