

معماری سازمانی و مدیریت تغییر

واشکافی یک سوء تفاهم فراگیر^۱

رضا کرمی

karami@golsoft.com

سرپرست گروه تخصصی معماری سازمانی انجمن انفورماتیک ایران

شاید شما هم این نقد رایج از معماری سازمانی را بارها از زبان افراد متعدد و به تعابیر مختلف شنیده باشید که «فلان سازمان، پروژه معماری سازمانی عریض و طولیلی اجرا کرد و مستندات و گزارش‌های مفصلی هم تهیه کرد، اما این خروجی-ها زینت‌القفاوس شد و عملاً به تغییر موثری در سازمان نیانجامید.» این نقد که در قالب یک استدلال ارائه می‌شود، از یک مقدمه درست (این که در یک برنامه تغییر، هر فعالیتی اگر به اجرای موفقیت‌آمیز و مؤثر تغییر نیانجامد، بی‌فایده است.) و یک تالی درست (این که در فلان سازمان، پروژه معماری سازمانی انجام شده ولی به تغییر موفق و مؤثری نیانجامیده)، به این نتیجه نادرست می‌رسد که «معماری سازمانی، اصولاً و عموماً فعالیت بی‌فایده‌ای است.»

در این یادداشت می‌خواهم نشان دهم این نقد اساساً بر دو بدفهمی از ماهیت تغییرات سازمانی و نقش معماری سازمانی در این تغییرات استوار است.

عوامل تحول سازمانی

اگر تحول یا دگرذیسی سازمانی را یک تغییر بنیادی (رادیکال) معنی کنیم، باید قوانین عام مدیریت تغییر را بر تحولات سازمانی هم حاکم بدانیم. تغییر سازمانی، وابسته به حضور هم‌زمان مؤلفه‌ها و عناصری است که بدون حضور و هم‌زمان آن-ها، نمی‌توان به اجرای موفق و مؤثر آن تغییر امیدوار بود. درباره برنامه‌ریزی و مدیریت تغییر، کسان بسیاری اندیشیده و نوشته‌اند و هر یک، سیاهه و چارچوبی برای عوامل مؤثر بر تغییر، یا پیش‌نیازهای تغییر، معرفی کرده‌اند. اما با جمع‌بندی این چارچوب‌ها می‌توان به عوامل ۱۰ گانه زیر برای تغییر رسید:

- چشم‌انداز^۲: هر تغییری با یک چشم‌انداز از وضعیت پس از تغییر آغاز می‌شود. این چشم‌انداز باید واقعی، دست-یافتنی، نسبتاً روشن و تا حد امکان دقیق باشد. وظیفه رهبران تغییر در مرحله نخست شکل‌دهی به این چشم‌انداز و در مرحله بعدی، تبدیل آن به یک چشم‌انداز مشترک در سازمان است. اگر در میانه یک طرح یا پروژه تحولی، دریافتید که عناصر درگیر در آن و به‌ویژه ذی‌نفعان کلیدی تغییر، چشم‌انداز روشن و مشترکی از وضعیت پس از تغییر ندارند، شک نکنید که آن طرح/پروژه محکوم به شکست است.
- انگیزه^۳: برخلاف تصور عمومی، داشتن چشم‌انداز برای شروع تغییر کافی نیست. چشم‌انداز مشترک تغییر باید به ایجاد انگیزه واقعی و کافی برای تغییر منجر شود. اجرای یک الزام بالادستی، تبعیت از یک بخشنامه اداری یا پیروی از مد و چشم‌وهم‌چشمی با رقبای تجاری، هیچ‌یک انگیزه واقعی و کافی برای تغییر محسوب نمی‌شود. انگیزه واقعی عاملی است که بازیگران تغییر را در موقعیت اجرای ناگزیر تغییر قرار می‌دهد، به‌گونه‌ای که عدم اجرای آن، برایشان قابل‌تصور و قابل‌تحمل نباشد. البته ایجاد چنین انگیزه‌ای در همه ارکان سازمانی، کاری است دشوار که جوهره رهبری را تشکیل می‌دهد.

^۱ این مقاله در شماره ۲۶۲ نشریه گزارش کامپیوتر (مهر و آبان ۱۴۰۱) چاپ شده است.

^۲ Vision

^۳ Motivation

- نقشه⁴: برنامه‌ریزی و اجرای تغییر بدون نقشه یا مدل‌هایی که وضعیت عناصر تشکیل‌دهنده سازمان را پیش و پس از تغییر نشان دهد، مخاطره‌آمیز و در سازمان‌های بزرگ، ناممکن است. تغییر بدون نقشه، مانند رانندگی در شب، بدون روشن کردن چراغ‌های جلوی خودروست.
 - برنامه⁵: هر تغییری مستلزم داشتن برنامه است. برنامه عمل، برنامه عملیاتی، نقشه‌ی راه، برنامه گذار یا هر عنوان دیگری که به کار رود، مراحل و فعالیت‌های لازم برای اجرای تغییر، توالی و پیش‌نیازی این مراحل، منابع لازم برای اجرای فعالیت‌ها و سایر اطلاعات لازم برای هدایت و اجرای درست تغییر را مشخص می‌کند.
 - منابع⁶: انجام هر تغییر مهمی در سازمان، نیازمند منابع انسانی، مالی، فناوری و ... است. این منابع باید در برنامه تغییر پیش‌بینی و مشخص شده باشد. تامین به‌موقع منابع کافی برای اجرای تغییر، یک ضرورت انکارناپذیر است.
 - سازمان‌دهی⁷: هرچند منابع، مواد و مصالح لازم برای اجرای تغییر را فراهم می‌آورد، این مواد و مصالح بدون سازمان‌دهی مناسب، برای ایجاد تغییر کافی نخواهند بود.
 - ارتباطات⁸: یک عامل مهم برای توانمندسازی تغییرات سازمانی، وجود ارتباطات لازم بین ذی‌نفعان و عناصر درگیر در این تغییرات است. ارتباطات مستمر و مناسب بین این عناصر، از یک‌سو چشم‌انداز، اهداف و برنامه‌های تغییر را به آنان منتقل می‌کند و از سوی دیگر اطلاعات کنترلی لازم را در اختیار مدیران و رهبران تغییر قرار می‌دهد، که از آن برای کنترل، راهبری و اصلاح برنامه‌ها در صورت لزوم استفاده می‌کنند.
 - فرهنگ⁹: فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه الگوهای رفتاری تکرارشونده کنشی و واکنشی افراد، توانمندساز مهمی برای هر گونه تغییر است و تناسب آن با چشم‌انداز و برنامه تغییر، می‌تواند پیروزی یا شکست کل برنامه را به‌نحو قاطعی تعیین کند. سازمانی فاقد یک فرهنگ پشتیبان تغییر، بعید است بتواند تغییر موفقی را به انجام برساند.
 - راهبری¹⁰: بدون وجود سازوکارها و نهادهای مناسبی که انطباق جریان فعالیت‌های واقعی و برنامه‌ها و سیاست‌های طراحی‌شده را تضمین کند، هیچ تغییر موفقی امکان‌پذیر نیست. مجموعه این سازوکارها، نهادها و قواعد را راهبری می‌گوئیم.
 - رهبری¹¹: سرانجام، هر تغییری، از آغاز تا انجام، نیاز به رهبری دارد. رهبر یا رهبران تغییر، چشم‌انداز مشترک تغییر را شکل می‌دهند، در سازمان انگیزه ایجاد می‌کنند، نقشه، برنامه و منابع موردنیاز برای تغییر را تامین می‌کنند، این منابع را به‌نحو بایسته‌ای سازماندهی کرده و با ایجاد ارتباطات صحیح، تغییرات فرهنگی مناسب و اعمال راهبری مستمر، تغییر را به انجام می‌رسانند.
- هیچ تغییری (به‌ویژه تغییرات بنیادی و فراگیر که از آن‌ها با عنوان «تحول» یاد می‌کنیم)، بدون فراهم آمدن این عوامل توانمندساز به صورت موفق، مؤثر و پایدار به سرانجام نمی‌رسد.
- از بین این عوامل، معماری سازمانی تنها می‌تواند دو عامل «نقشه» و «برنامه» تغییر را تدارک کند. هر چند تامین و تقویت سایر عوامل هم کمابیش وابسته به برنامه تغییر است که باید توسط معماری سازمانی تامین شود، اما ایجاد این عوامل و متناسب‌سازی آن‌ها با تغییر، از محدوده مأموریت معماری سازمانی خارج است. به‌همین دلیل است که معماری سازمانی را یک عامل توانمندساز «لازم» و نه «کافی» برای تغییر محسوب می‌کنیم. به‌طریق اولی، موفقیت یا شکست هر برنامه تغییر سازمانی را نمی‌توان صرفاً به معماری سازمانی مربوط دانست، بلکه باید در میان مجموعه عوامل یادشده (و حتی ارتباط بین این عوامل) به دنبال دلایل موفقیت یا شکست تغییر گشت.

⁴ Blueprint

⁵ Plan

⁶ Resources

⁷ Organization

⁸ Communication

⁹ Culture

¹⁰ Governance

¹¹ Leadership

واقعیت این است که ضعف و نبود توانمندی مدیریت تغییر در بیشتر سازمان‌های ما باعث شده تغییر را تنها از منظر برنامه یا نقشه ببینیم و هنگامی که تغییری به نتیجه نمی‌رسد (که در این شرایط، قاعده است نه استثنا)، علت را صرفاً در کاستی و نابسندگی برنامه ارزیابی کنیم.

نگاه پروژه‌های به معماری سازمانی

یک فرض ضمنی و مستتر دیگر در نقدی که از معماری سازمانی نقل کردیم، به نگاه پروژه‌های به معماری سازمانی مربوط می‌شود. معماری سازمانی چه در دنیا و چه در کشور ما ابتدا به عنوان یک «پروژه» با مضمون و محتوای برنامه‌ریزی مطرح شد. نخستین تجربه بسیاری از سازمان‌ها از معماری سازمانی هم اجرای یک پروژه برنامه‌ریزی (عمدتاً در حوزه برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات) بوده است. اما نگاه پروژه‌های به معماری سازمانی بیش از یک دهه است جای خود را به نگاه قابلیت‌محور داده است. نابسندگی اجرای یک پروژه برنامه‌ریزی (ولو موفق) در تحقق منافع ادعایی معماری سازمانی، یعنی توانمندسازی مدیریت تغییر و مدیریت پیچیدگی سازمان‌ها و ایجاد هم‌راستایی بین فناوری اطلاعات و کسب‌وکار، توجه سازمان‌ها را از اجرای پروژه‌های معماری سازمانی رفته‌رفته به پایه‌ریزی و بهره‌برداری از قابلیت مدیریت و راهبری معماری سازمانی^{۱۲} معطوف کرده است. در این دیدگاه قابلیت‌محور، ساختار، فرآیندها و ابزارهای لازم برای ایجاد و نگهداری مستمر مخزن مدل‌های معماری سازمانی و همچنین اعمال کنترل‌های فرآیندی روی سایر فرآیندهای تغییر سازمانی (بهبود فرآیندها، تغییر ساختار، ایجاد سرویس‌ها و سامانه‌های اطلاعاتی، ...) در کانون فعالیت‌های سازمان در حوزه معماری سازمانی قرار می‌گیرد. به همین دلیل، انتظار از یک «پروژه» برنامه‌ریزی معماری سازمانی برای هدایت تغییر موفق و موثر سازمانی، بدون ایجاد و بهره‌گیری سازمان از چنین قابلیت، دیگر جایگاهی در سازمان‌ها ندارد.

نقش مشاوران در اشاعه این سوء تفاهم

واقعیت این است که در کنار عدم آگاهی کافی مدیران سازمان‌ها از نقش و جایگاه معماری سازمانی در چرخه مدیریت تغییر، ادعاهای گزاف برخی مشاوران معماری سازمانی هم در ایجاد و اشاعه این سوء تفاهم بی‌تاثیر نبوده است. مشاورانی که در مقام ترویج و تبلیغ ضرورت بهره‌گیری از معماری سازمانی، و گاه در تلاش برای بازاریابی و فروش خدمات مشاوره‌ای خود، خواسته یا ناخواسته در ذهن مخاطبان خود چنین القاء می‌کنند که با اجرای یک پروژه برنامه‌ریزی معماری سازمانی، همه مشکلات یا دست‌کم مشکلات اصلی و عمده سازمان‌ها حل خواهد شد. این تصویر ساده‌اندیشانه که نتیجه غفلت از سایر عوامل موثر در تغییرات سازمانی است، ممکن است در کوتاه مدت و برای مقاصد بازاریابی خدمات مشاوران مؤثر باشد، اما در بلندمدت با روشن شدن ناکامی برنامه‌های تغییری که صرفاً با اتکای به تدوین برنامه و بدون در نظر گرفتن سایر عوامل آغاز شده است، به سرخوردگی مدیران سازمان‌ها از معماری سازمانی دامن زده و راه این گونه سازمان‌ها را برای رویکرد منطقی به ایجاد و بهره‌گیری از قابلیت معماری سازمانی هم دشوار می‌سازد.

آیا معماران سازمانی، همه جا رهبران تغییرند؟

بسیار شنیده‌ایم که یکی از نقش‌های معماران سازمانی، رهبری تغییرات سازمانی است. این مطلب به‌طور کلی درست است اما باید در کاربرد و مصداق‌یابی آن دقت کرد. اولاً نقش و جایگاه «رهبری» تغییر تنها در یک چارچوب جامع مدیریت تغییر که در بردارنده همه عوامل ۱۰ گانه پیش‌گفته باشد، قابل طرح است و صرفاً با تعیین یا نامگذاری این یا آن ذی‌نفع تغییر به-عنوان «رهبر تغییر» نمی‌توان گرهی از معضلات مدیریت تغییر در سازمان‌هایی که فاقد آمادگی لازم برای تغییر هستند، گشود.

¹² EAM/EAG Capability

ثانیاً، تعیین معماران سازمانی به عنوان رهبران تغییر در یک حوزه (مثلاً نوآوری در محصولات، تحول دیجیتال، تغییر مدل کسب‌وکار یا توسعه فناوری اطلاعات) تنها به شرطی مؤثر خواهد بود که سازمان از یک قابلیت بالنسبه بالغ و پیشرفته معماری سازمانی بهره‌مند باشد. برای سازمان‌هایی که در پله‌های نخستین بلوغ قابلیت مدیریت و راهبری معماری سازمانی هستند، عملاً چنین امکانی فراهم نیست. در این سازمان‌ها، رهبران تغییر باید کماکان از میان مدیران ارشد و چهره‌های تاثیرگذار و صاحب‌نفوذ سازمان برگزیده شوند و معماران سازمانی در کنار این رهبران، به کارکرد اولیه خود که تامین نقشه (مدل‌ها) و برنامه تغییر است، مشغول باشند.