

# مدیران و دگرگونی‌ها

دکتر محمود ساعتچی      روانشناس و دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی

فرهنگ کار درآید - ایجاد و امکانات لازم را برای پذیرش این تغییرات از طرف کارکنان سازمان فراهم آورد.

باید به این نکته اساسی توجه داشت که تا هنگامی که دو مسأله بسیار مهم، یعنی «انتخاب» و «پرورش» مدیران تحول ساز و علاقمند به تغییر و تطور، به صورت یک «ضرورت ملی» در نیاید و ماهیت فرهنگ کار در کشور ما به این دو مسأله به عنوان اصول بسیار مهم توجه نکند، امکان اینکه سازمانهای مختلف کشور ما بتوانند با توجه به تغییر و تحولات گوناگون در جهت رشد و توسعه خود نیز فعالیت چشمگیر داشته باشند، کمتر است. از آن جهت به این دسته از مدیران، «دگرگون‌ساز»، «تحول آفرین»، «تجدید حیات‌کننده» یا «تطور دهنده» گفته می‌شود که چنین مدیرانی می‌توانند: ۱- از راهبردها، کارکردها و عملکردهای کهنه، معجونی جدید خلق کنند و سازمان محل کار خود را در بستر تحولات و دگرگونی‌های گوناگون حفظ و در عین حال آنرا در جهت دستیابی به اهداف مطلوب نیز هدایت کنند، ۲- دیدگاهها و نگرشهای قدیمی را دگرگون سازند و با توجه به ماهیت تحولات پیش آمده، «باور داشتها» و «راهبردهای» جدیدی را خلق و کارکنان سازمان را نسبت به این نگرشها و راهبردها معتقد سازند و مهمتر از آن، ۳- خود و افراد دیگر سازمان را در جهت تلاش برای تحقق هدفهای مطلوب، به حرکت و تلاش وادارند.

هرچند مدیران اصطلاحاً «تبادلی» حتی در بهترین شرایط نیز فقط توانایی ایجاد تغییرات اندکی در «ماموریت»، «ساخت» و «مدیریت منابع انسانی» سازمان تحت نظارت خود را دارند، در مقابل مدیران «دگرگون‌ساز» توانایی آنرا دارند که ۱- هم به ایجاد تغییرات اساسی در سه زمینه مأموریت، ساخت و منابع انسانی سازمان مبادرت ورزند و ۲- هم در نظام سیاسی و فرهنگی سازمان محل کار خود، تغییرات اساسی به وجود آورند.<sup>(۱)</sup> توانایی تجدید حیات فرهنگی و سیاسی نظام یک سازمان، از جمله ویژگی‌های بسیار مهم مدیران دگرگون‌ساز است و همین

می‌کوشند تا سازمان محل کار خود را به سوی جهت یا جهات از قبل پیش‌بینی شده، هدایت کنند. اما مدیر تحول ساز می‌کوشد تا مسیر حرکت سازمان تحت نظارت خود را در جهات و مسیرهای مناسب با تغییر و تحولات گوناگون و در عین حال در جهت هدفهای سازمان، هدایت کند. یکی از ویژگی‌های مهم چنین مدیری آنست که می‌تواند سازمان تحت نظارت خود را ابتدا در جهت تشخیص وضعیت کنونی و انتخاب مسیر مناسب بعدی سازمان یاری دهد، سپس سازمان را برای پذیرش هدفهای مورد نظر و فعالیت برای دستیابی به هدفهای فعلی و بعدی سازمان، به حرکت درآورد و بالاخره آن دسته از تغییراتی را که لازم است برای همیشه در سازمان باقی بماند - این تغییرات در آن سازمان به صورت

یکی از ویژگی‌های مدیران معاصر سازمانهای تولیدی، خدماتی و آموزشی کشور ما این است که با تحولات اقتصادی، اجتماعی و حتی فرهنگی کم و بیش قابل توجه‌ای مواجه هستند. در شرایطی که سازمانهای یک کشور در حالتی نسبتاً آرام و با تغییر و تحولات اندک به حیات خود ادامه می‌دهند، مدیران چنین سازمانهایی، حتی اگر «دگرگون‌ساز» یا «تحول ساز» نباشند، می‌توانند به کار خود به‌عنوان مدیری موفق، ادامه دهند. اما در شرایطی که سازمانهای یک کشور از جهات مختلف با تغییراتی نظیر، فراوانی یا کاهش مواد اولیه، فراوانی یا کاهش کارگران و کارشناسان و مدیران ماهر، کفایت یا کمبود بودجه، کاهش یا افزایش نرخ ارز، افزایش سریع تورم، دولتی شدن یا خصوصی‌سازی سازمانها و نظایر آن مواجه هستند، تنها مدیرانی قادر به رهبری و هدایت اثربخش سازمان تحت نظارت خود می‌باشند که دارای ویژگی‌هایی باشند. در مقاله حاضر کوشیده‌ایم تا یکی از این ویژگی‌ها را، هرچند به صورت مختصر، معرفی کنیم.

اگر وظیفه یک مدیر را - در وضعیتی که سازمان محل کار او با تغییرات محدود و قابل پیش‌بینی مواجه است - فعالیت در زمینه افزایش بهره‌وری سازمان، بهبود بخشیدن به کیفیت محصولات سازمان، افزایش سطح رضایت و سلامت روانی افراد با توجه به تغییر و تحولات محدود و قابل پیش‌بینی اقتصادی، اجتماعی و نظایر آن بدانیم، مدیر «دگرگون‌ساز» یا «تحول ساز» وظایف دیگری را برعهده دارد. وقتی شرایط سازمان عادی است و تغییر و تحولات گوناگون اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و بازار کار محدود و قابل پیش‌بینی می‌باشد، مدیران سازمانها



● وقتی یک سازمان دولتی یا نیمه‌دولتی به صورت خصوصی اداره می‌شود باید تغییرات بسیاری در ابعاد گوناگون آن به وجود آید.

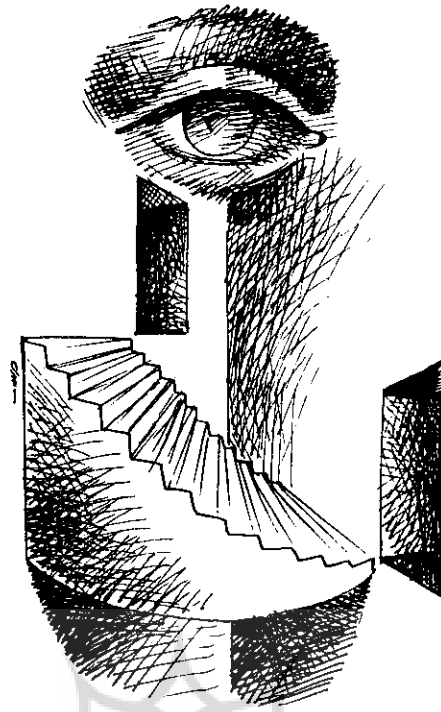
ویژگی خاص است که این گروه از مدیران را از مدیران اصطلاحاً تبادل‌ی - یا آن دسته از مدیرانی که به تعامل با مشکلات و مسائل موجود می‌پردازند و تلاش آنان رفع مشکلاتی است که سازمان با آن مواجه است - متمایز می‌سازد. برای مثال، هنگامی که یک سازمان دولتی تبدیل به بخش خصوصی می‌شود یا زمانی که مدیر یک سازمان آموزشی تصمیم می‌گیرد برخلاف گذشته - که کادر آموزشی خود را ترغیب و حتی مجبور به کاربرد شیوه‌های سنتی تدریس می‌کرده - اکنون و با توجه به تحولات جدید، کادر آموزشی سازمان را معتقد به اثربخش‌تر بودن شیوه‌های جدید آموزش و یادگیری کند و این نگرش جدید را به صورت بخشی از فرهنگ کار در سازمان تحت نظارت خود درآورد، تنها در صورتی قادر به انجام چنین کاری خواهد بود که ویژگی مدیران دگرگون‌ساز را دارا باشد.

### باز هم درباره تغییر

زمانی خط مشی دولت آن است که سازمانها دولتی باشند ولی ضرورتهای عینی بعدی ایجاب می‌کند که فرآیند خصوصی‌سازی سازمانها در شکل کارآمد آن، تحقق پیدا کند. وقتی تصمیم گرفته می‌شود که یک سازمان «دولتی» یا «نیمه دولتی» به صورت خصوصی اداره شود، باید تغییرات بسیاری در ابعاد گوناگون آن به وجود آید. برای مثال در این موارد باید مدیران خلاق، نوآور و خطرپذیر به کار گرفته شوند، بهره‌وری و سودآوری سازمان مورد توجه خاص قرار گیرد، در مورد سهم کردن کارگران در کار، تصمیمات جدی‌تری گرفته شود، انتخاب، انتصاب، آموزش و ارزشیابی مدیران سازمان به عنوان امری بسیار مهم تلقی شود و... پی‌آمد هر تغییر سیاسی در سازمان، پیدایش تغییرات فرهنگی است و این دو نوع تغییر در رابطه متقابل با یکدیگر است. اگر کارکنان یک سازمان دولتی نسبت به مسأله نوآوری، خلاقیت، وقت‌شناسی، رقابت، حسن رفتار با ارباب رجوع، پشتکار، ارزش‌گذاری برای کار گروهی و تحمل مشکلات، بی‌اعتنایی نشان می‌دهند، با خصوصی‌سازی سازمان لازم است خصوصیات مثبت فوق‌الذکر، به صورت اجزای جدایی‌ناپذیر حیات سازمان درآید.

### پویایی‌های سازمانی

برای شناخت نحوه هماهنگی سازمانها با تغییرات، لازم است مدیران چنین سازمانهایی



● **وقتی شرایط سازمان عادی است و تغییر و تحولات گوناگون اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و بازار کار محدود و قابل پیش‌بینی می‌باشد، مدیران سازمانها می‌کوشند سازمان محل کار خود را به سوی جهات از قبل پیش‌بینی شده هدایت کنند.**

فرضیه‌هایی را مورد توجه قرار دهند و از قبل با این فرضیه‌ها آشنایی داشته باشند. وقتی از پویایی یک سازمان و تغییرات آن در دوره‌ای از حیات چنین سازمانی سخن می‌گوییم، باید چند فرض اساسی را مطابق آنچه که به طور مختصر در زیر آورده شده است، بشناسیم.

**فرض اول:** وقتی سازمان با حادثه‌ای مواجه می‌شود، معنی آن این است که باید در آن سازمان تغییراتی به وجود آید: سازمانها تغییر پیدا نمی‌کنند مگر آنکه سازمان با حوادث و مشکلاتی مواجه شده و تغییر در آن الزامی تلقی شود. یک حادثه یا مشکل می‌تواند شدید (مثل خصوصی شدن یک سازمان دولتی) یا خفیف (مثل ترس از جلو افتادن سازمانهای رقیب) باشد. آزاد شدن ورود اجناس به کشور یا جلوگیری از واردات،

ابداع روش‌های جدید کار به وسیله سازمانهای رقیب، پیدایش بازارهای جدید فروش در داخل و خارج کشور، اختراع وسایل و ماشین‌آلات جدید و با کارایی بیشتر، تغییر در محل کار و الزام در جابه‌جایی محل کارخانه (مثل آنچه که برای بسیاری از کارخانه‌های اطراف تهران پیش آمده است) و نظایر، آن همه می‌توانند جزو حوادث و مشکلات شدید یک سازمان تلقی شوند.

در یکی دو دهه اخیر که حجم و تبادل اطلاعات به صورت حیرت‌آوری افزایش پیدا کرده است، لزوم آگاه ساختن مدیران از اهمیت شناخت تحولات و حساس بودن نسبت به تحولات، بیشتر شده است. برای روشن شدن این اصل مهم از یک اصل زیست‌شناسی بهره می‌گیریم. اگر یک قورباغه را در آب بگذاریم و درجه حرارت آب را به آرامی زیاد کنیم، قورباغه در آب باقی می‌ماند و حتی وقتی آب به درجه جوش می‌رسد، قورباغه از جای خود حرکت نمی‌کند و آنقدر بی‌حرکت در آب جوش می‌ماند تا پخته شود. اما اگر همین قورباغه را در ظرفی پر از آب گرم بگذاریم که قبلاً درجه حرارت آن به درجه جوش نزدیک شده است، قورباغه به سرعت از آن به بیرون می‌جهد و احتمالاً جان خود را نجات می‌دهد. سازمانها نیز غالباً چنین عمل می‌کنند. یعنی وقتی مشکلات و حوادث سازمانها تدریجی است، مدیران آن کمتر به چاره‌اندیشی می‌افتند. اما هنگامی که سازمانی با تغییرات شدید مواجه می‌شود، احتمال اینکه همه نیروهای خود را برای مقابله با آن تجهیز کند و خود را با تغییرات جدید هماهنگ سازد، بیشتر است.

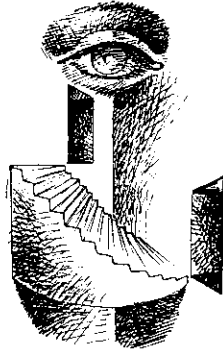
**فرض دوم:** وقتی در سازمان تغییری به وجود می‌آید، احساسات سرکوب شده و درهم آمیخته کارکنان آزاد می‌شوند. وقتی نیاز به تغییر به وجود می‌آید، احساسات و عواطف سرکوب شده کارکنان سازمان و بعضی بی‌توجهی‌ها نسبت به خواسته‌های به حق یا نا به حق کارکنان، ظاهر می‌شود و دو جبهه موافق و مخالف برای تغییر در سازمان به وجود می‌آید. در این موارد، هم احساسات شدید نسبت به «تغییر در سازمان» به وجود می‌آید و هم احساسات تند نسبت به «مقاومت در مقابل تغییر سازمان» نشان داده می‌شود. این نوع مقاومتها در زمینه‌های مختلف حیات سازمانی، یعنی زمینه‌های «فنی»، «سیاسی» و «فرهنگی» مشاهده می‌شود و مدیر دگرگون‌ساز نیز باید در تلاش خود برای جهت دادن به فرآیند انتقال و عبور از یک حالت به حالت

دیگر سازمان، زمینه‌های سه گانه «فنی»، «سیاسی»، و «فرهنگی» را با نگرش نظام‌مدار (سیستماتیک) و به عنوان نظام‌های مرتبط با هم، مورد توجه قرار دهد.<sup>(۳)</sup> اگر قرار است به تجدید حیات یک سازمان پردازیم، باید این سه نظام را همراه با اعتقاد نسبت به لزوم انتخاب، آموزش، ارزشیابی «علمی» و علاقمند ساختن کارکنان نسبت به کار، مورد توجه قرار دهیم و بر موانع هر یک از این نظام‌ها، فائق آئیم.

در مدیریت مربوط به «نظام‌های فنی»، باید به هماهنگی فنی، سرمایه‌ای، اطلاعاتی و نیروی انسانی پردازیم، تا بتوانیم محصولات و خدمات مطلوب و قابل مصرف در بازار را ارائه دهیم. در مدیریت مربوط به «نظام‌های سیاسی»، باید اختصاص پاداش‌های سازمانی نظیر پول، پست‌های سازمانی، قدرت و فرصت‌های شغلی را با نظام‌های دیگر سازمان هماهنگ سازیم و قدرت و اختیار خود را به عنوان یک مدیر لایق آنچنان به کارگیریم که کارکنان سازمان احساس کنند با «همه آنان» به تساوی و با عدالت رفتار می‌شود. در مدیریت نظام‌های فرهنگی سازمان نیز باید آنچنان به هماهنگی ارزش‌ها و هنجارهای مشترک بین کارکنان پردازیم که کارکنان این ارزش‌ها و هنجارها را به عنوان راهنمای رفتار و نحوه عملکرد خود در سازمان، بپذیرند.

در مراحل اولیه تغییر و تحول هر سازمان مقاومت‌های فنی، سیاسی و فرهنگی بیش از مراحل دیگر مشاهده می‌شود. وقتی مدیر یک سازمان به شیوه «واکنشی»، «دفاعی» یا «تبادلی» عمل می‌کند، احتمال اینکه بتواند نیروهای مربوط به مقاومت در سازمان را در مسیری مناسب با تغییر و تحولات سازمانی هدایت کند، اندک است.

**فرض سوم:** رهبری ساده و تصمیمات لحظه‌ای و بدون مطالعه، مدیران سازمان را با مشکلات بیشتر مواجه می‌سازد: برای فائق آمدن بر انواع مقاومت‌ها در سازمان، نیازمند مدیران و رهبران دگرگون‌ساز هستیم و تجربه نیز نشان داده است که در این موارد مدیرانی که رفتار دفاعی و تبادلی در پیش می‌گیرند و متمایل به تصمیم‌گیری‌های آنی هستند، قادر به اداره و رهبری اثربخش یک سازمان در حال تغییر، نمی‌باشند. مدیر دگرگون‌ساز برای حل مشکلات عمده سازمان از راه‌حلهای ساده و تسنجدیده اجتناب می‌کند. کتاب «مدیر یک دقیقه‌ای» اثر «بلانچارد» و «جانسون» از آن جهت مورد توجه



## ● سازمان‌ها تغییر پیدا نمی‌کنند مگر آنکه سازمان با حوادث و مشکلاتی مواجه شده و تغییر در آن الزامی تلقی شود.

سازمان‌های در حال تغییر و تحول قرار گرفته است که در آن ویژگی‌های چنین مدیرانی مورد توجه قرار گرفته است.<sup>(۳)</sup> در همین رابطه کتاب دیگری نیز تحت عنوان «در جستجوی تفوق» مورد توجه مدیران علاقمند به شناخت تغییر و راهبردهای آن قرار گرفته است و این مدیران از چنین کتابهایی به عنوان راهنمای عمل، استفاده می‌کنند.<sup>(۴)</sup>

**فرض چهارم:** تجدید حیات سازمان تنها با حضور و به وسیله مدیران دگرگون‌ساز یا رهبران متحول‌ساز در سازمان، تحقق پیدا می‌کند: یکی از وظایف رهبر دگرگون‌ساز، خلق یا ارائه نوعی «دید»، «تصور» یا «بصیرت» در زمینه وضعیت یا موقعیت مطلوب سازمان در «آینده» است. هرچند ممکن است مدیران بخش‌های کلیدی یک سازمان نیز در انجام دادن این نقش یا وظیفه اساسی سهیم شوند، اما ارائه بصیرت و دید در زمینه وضعیت آتی سازمان از مسئولیت‌های اصلی مدیر دگرگون‌ساز است. مدیر دگرگون‌ساز «تفکر تحلیلی»، «تفکر خلاق»، و نیز «تفکر و استدلال قیاسی» را در هم می‌آمیزد و از این آمیخته فکری در حل مشکلات سازمان بهره می‌گیرد. مدیر و رهبر دگرگون‌ساز باید به ابداع و خلق «آنچنان» دید و بصیرتی پردازد که هم با سبک و فلسفه خود او و سازمان محل کارش همخوانی داشته باشد و هم جهت و مسیر بعدی سازمان را مشخص سازد. در مرحله بعد و پس از آنکه دیدگاه مدیر تحول‌ساز مورد پذیرش مدیران بخش‌های دیگر و نیز کارکنان سازمان قرار گرفت، لازم است انجام تعهدات به وسیله آنان، آغاز شود. سومین اقدام مدیر دگرگون‌ساز آن است که تغییرات را در

سازمان «همیشگی» سازد.

هیچ سازمانی تجدید حیات پیدا نمی‌کند مگر آنکه کارکنان آن پذیرای الگوهای رفتاری جدید باشند. رهبر تحول‌ساز قادر است بینش، «دید» یا «بصیرت» خود را به واقعیت مبدل سازد و فلسفه خود را به عمل تبدیل کند. برای دستیابی به این هدف لازم است همه کارکنان سازمان دید یا بصیرت جدید را بپذیرند و در تلاش برای دستیابی به هدف‌های تعیین شده، به کار و فعالیت پردازند. تغییر در کیفیت نظام ارتباطی، تصمیم‌گیری و حل مشکل، از جمله ابزارهایی است که مدیر دگرگون‌ساز با توسل به آن و با سهیم کردن افراد دیگر سازمان در دیدگاه و بصیرت خود، افکار ابداعی خود را به واقعیت تبدیل می‌کند. بعد از این مرحله و برای تثبیت تغییر، لازم است فرهنگ جدید به نحوی در سازمان شکل گیرد که با سازمان تجدید حیات شده سازگار باشد و این فرهنگ با شیوه‌های تقویت رفتار، جایگزین شود. مدیر تحول‌ساز می‌تواند از اهرم‌های مهم دیگری نظیر، نظام «انتخاب»، «آموزش»، «ارزشیابی» علمی کارکنان و نیز نظام «حقوق» مناسب، استفاده کند.

## پویایی‌های فردی تغییر

هرچند برای تغییر سازمان نیاز به تجدید حیات آن داریم، اما برای ایجاد هرگونه تغییر و تثبیت آن در سازمان، باید اقدامات دیگری را نیز انجام دهیم. برای آماده‌سازی، انتقال، عبور و تغییر سازمان از یک حالت به حالت دیگر و اداره و رهبری این نوع تغییر، باید دسته دیگری از نیروهایی را که به صورت عامل بازدارنده برای تغییر به کار می‌افتند - و بیشتر نیز در رابطه با روان پویایی فردی کارکنان است - بشناسیم و شیوه برخورد با این نیروها را بدانیم. وقتی در سازمان تغییرات شدیدی به وجود می‌آید، نیروهای متضاد و احساسات شدید کارکنان نیز آزاد می‌شود. تغییرات سازمانی باعث می‌شود احساسات مثبت (مثل خوشحالی از تغییر وضع، امید به بهبود، امید به جابجایی بعضی از مدیران و...) و منفی (مثل ترس، امید، اضطراب، فشار روانی، ناکامی، خشم) کارکنان تحریک شود و در مواردی نیز ترک ارزش‌ها و کنار گذاشتن شیوه‌های گذشته و پذیرش معنی، ارزش و شیوه‌های جدید کار، منتهی به نوعی احساس خطر نسبت به «عزت نفس» افراد می‌شود. یکی از نقش‌های عمده مدیر و رهبر دگرگون‌ساز آن است که این نوع هیجان‌های درهم‌آمیخته را تشخیص می‌دهد و به کارکنان

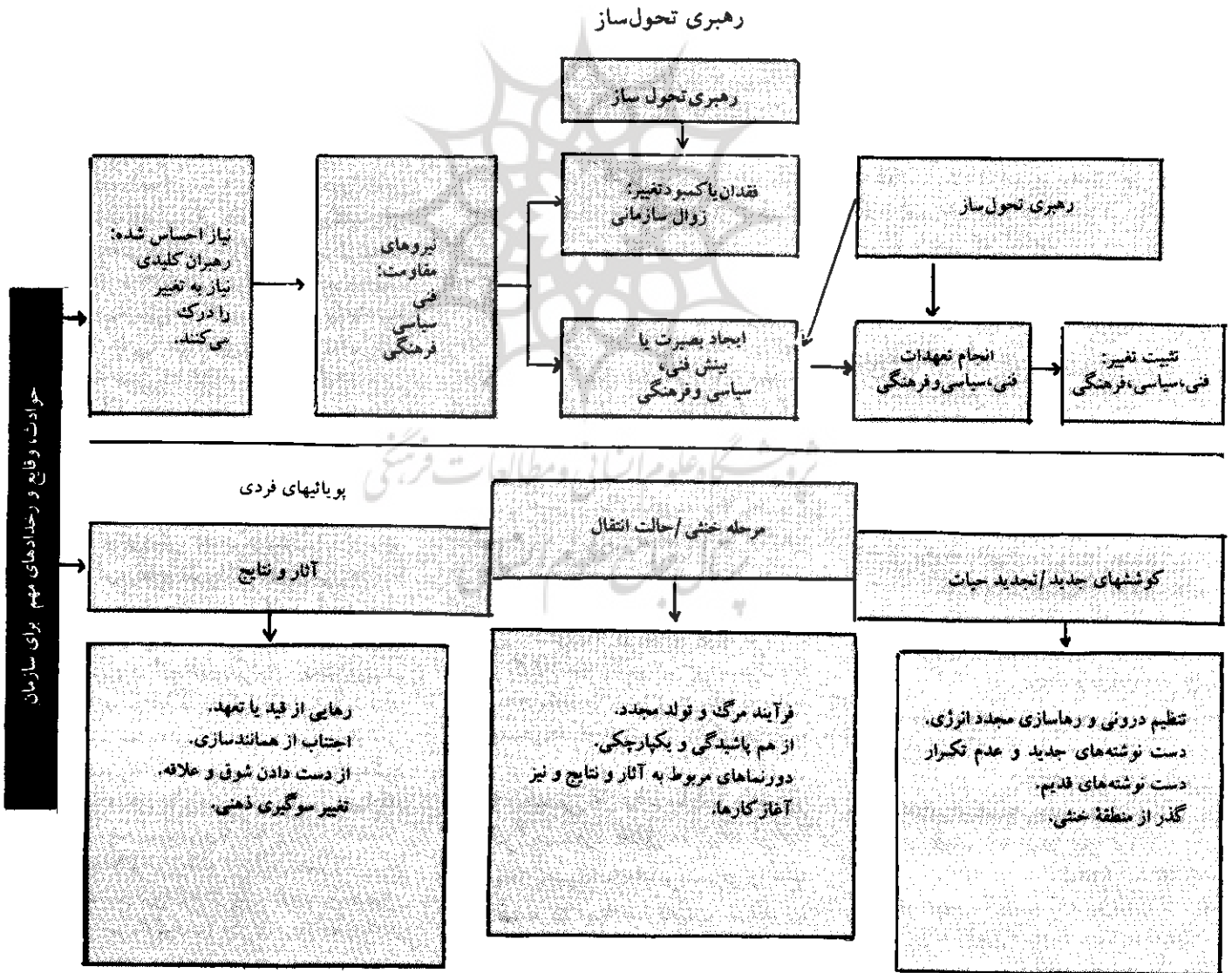
سازمان کمک می‌کند تا هیجانهای منفی را کنار گذارند و به جای آن هیجانهای مثبت را تجربه کنند. به این ترتیب کارکنان سازمان به جای اینکه ذهن خود را با افکار ناراحت‌کننده مشغول کنند، ذهن خود را بر انجام فعالیت و تلاش در جهت تجدید حیات «شخصی» و «سازمانی» متمرکز می‌سازند و در نتیجه همین فعالیتها احساس خشنودی بیشتری نسبت به تغییرات پیدا می‌کنند. «پویائی‌های» شخصی یا فردی مربوط به تغییر سازمان از یک حالت به حالت دیگر را می‌توان به صورت نمودار «رهبری تحول‌ساز» نشان داد.<sup>(۵)</sup>

نمودار مزبور بر اساس نظریات «بریج» (۱۹۸۰) تهیه شده‌است و طی آن «فرآیند سه مرحله‌ای تغییر فردی»، یعنی: مرحله اول «آثار و

نتایج»، مرحله دوم «نقاط خنثی» و مرحله سوم، «آغاز مجدد»، به صورت نمودار نشان داده است. در هر مرحله نیز، دسته‌ای از کارهای «روانشناختی» آن مرحله مشخص شده‌است. یکی از وظایف عمده مدیر دگرگون‌ساز آن است که افراد سازمان را یاری دهد تا برای پذیرش تغییر، این‌گونه کارهای روانشناختی را با موفقیت به اتمام برسانند. برای روشن شدن این مراحل، در زیر توضیح مختصری در رابطه با هر مرحله ارائه شده‌است.

آثار و نتایج: تحقق هرگونه تغییر و تحول فردی با آثار و نتایجی همراه است. قبل از اینکه افراد سازمان تلاش خود را برای تغییر در نگرشها یا شیوه‌های کار خود آغاز کنند، لازم است نسبت به نتایج این‌گونه تغییرات در نگرشها یا شیوه‌های

کار، آگاهی پیدا کنند و سپس این تغییر را بپذیرند. برای مثال، اگر برای کارکنان سازمان پذیرش این واقعیت که «زمان تکرار شیوه‌های سنتی کارکردن به اتمام رسیده‌است»، قابل پذیرش نباشد، در آن صورت شیوه‌های جدید کار را نخواهد پذیرفت. وقتی کارمندی را از یک‌بخش به بخش دیگر سازمان منتقل می‌کنیم، ابتدا باید خود را از قید تعهد نسبت به واحد قبلی رها کند و سپس به محل کار دیگر برود. حال اگر چنین کارمندی به طور مرتب از محل کار جدید - برای دیدن همکاران سابق - به محل کار قبلی خود می‌رود، این احتمال وجود دارد که نتوانسته است خود را از قید تعهد نسبت به محل قبلی، رها کند. وقتی می‌گوئیم این کارمند باید از همانندسازی اجتناب کند، منظور آن است که باید محل کار قبلی خود را





فراموش کند و «عزت نفس» خود را در رابطه با شغل جدید، همکاران جدید و محل کار جدید احساس کند و نیز شوق و علاقه یا احساسات مثبت خود را در رابطه با پستها یا موقعیتهای قبلی تغییر دهد و آنرا با شغل جدید همراه سازد. وقتی یک سازمان بالنده به تجدید حیات خود می‌پردازد، لازم است کارکنان آن نیز: ۱- تمهیدات خود را نسبت به شغل یا مشاغل قبلی کنار گذارند، ۲- هویت خود را در رابطه با شغل قبلی احساس نکنند، ۳- شوق و علاقه به شغل قبلی را فراموش کنند و بالاخره: ۴- جهت‌گیری ذهنی خود را متوجه شغل جدید سازند.

یکی دیگر از ویژگیهای رهبر تحول‌سازان است که در تلاش برای کمک به کارکنان سازمان، افتخارات گذشته را به فرصتهای آتی تبدیل می‌کند. از طرف دیگر، نسبت به این نکته نیز توجه دارد که وقتی قرار است سازمانی متحول شود، کارکنان آن نسبت به این نوع تحول و تغییر مقاومت نشان می‌دهند و احساس غم و اندوه نسبت به گذشته‌ها را تجربه می‌کنند. در این دوره مدیر دگرگون‌ساز آنان را یاری می‌دهد تا با شکستها مواجه شوند و هر نوع شکست و ناکامی را به عنوان فرصتی برای یادگیری، تلقی کنند. یکی از شیوه‌هایی که مدیر دگرگون‌ساز می‌تواند با کمک آن افراد سازمان را تشویق به تغییر درجهت تغییرات سازمانی کند، گذردادن آنان از مرحله دوم (مرحله خستگی) است. می‌توان گفت که در این مرحله هنوز کارکنان سازمان از گذشته دل‌برنگرفته‌اند، از نظر هیجانی با وضعیت جدید خو نگرفته‌اند و بهره‌وری سازمان نیز کاهش چشمگیر پیدا کرده است. یکی از ویژگیهای این مرحله آن است که افراد به تدریج شروع به جهت‌گیری فنی، سیاسی و فرهنگی جدید می‌کنند و با فراموش کردن آثار و نتایج تغییر، به یادگیری می‌پردازند و الگوهای جدید رفتاری را به کار می‌گیرند. مدیر دگرگون‌ساز می‌داند که این مرحله باید به آرامی طی شود و در گذر از آن نیز نباید عجله‌ای نشان داده شود. در فرآیند «مرک» و «تولد» مجدد، نگرشها و شیوه‌های کار، اعضای سازمان توانایی آنرا پیدا می‌کنند که: ۱- از مرحله «از هم پاشیدگی» به مرحله «یکپارچگی» برسند و... ۲- در زمینه آثار و نتایج وضعیت قبلی و شرایط جدید، اشتباهات گذشته، دلایل مربوط به الزام برای تغییر و... بینش پیدا کنند. در این مرحله نیاز سازمان به حضور مدیر و رهبر دگرگون‌ساز بیش از هر مرحله دیگر از تجدید حیات سازمان، احساس می‌شود. برای

مثال، مدیر ترسویی که معتقد به شیوه‌های دیوان سالاری است، و همیشه نیز با خاطرات خوش ایام گذشته سرگرم می‌باشد، در عمل نمی‌تواند به کارکنان سازمان یاری دهد تا از مرحله خستگی عبور و به مرحله کوشش‌های جدید و تلاش در جهت تجدید حیات سازمان برسند. به همین ترتیب مدیری که می‌خواهد با «خودکامگی نظامی مآبانه»، کارکنان سازمان را «وادار» به تجدید حیات سازمان سازد و شرایطی نیز ایجاد نمی‌کند تا کارکنان سازمان بتوانند با هیجانها و احساسات خود کنار آیند، به احتمال زیاد در ایجاد تغییرات سازمانی با شکست مواجه خواهد شد. اگر مدیر یک سازمان قادر نباشد کارکنان را از مرحله خستگی عبور دهد، احتمالاً تجدید حیات سازمان تحت نظارت او نیز عقیم باقی خواهد ماند. آغاز مجدد فعالیت‌ها هنگامی محسوس می‌شود که کارکنان آثار و نتایج تغییر و تحول را پذیرفته باشند، با احساس تعهد و شوق به کار و کوشش بپردازند، به جای سوگواری برای گذشته، از آن درس بگیرند، دل بستن به شیوه‌های گذشته را کنار گذارند و در پی ابداعات و شیوه‌های جدید باشند، درباره فرصت‌های شغلی «کنونی» و «آتی» افکار مثبتی داشته باشند و درباره آن نیز اصطلاحاً «دل خوش» دارند.

### نتیجه‌گیری

اگر بخواهیم نتیجه، مقاله حاضر را به طور خلاصه بیان کنیم، باید بگوییم که سازمانهای کنونی کشور، به دلیل مواجه شدن با تغییرات گوناگون در خط مشی‌های سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و نیز تحولات بسیار در فن‌شناسی و نیاز شدید کشور به تغییر فرهنگ سازمانها و افزایش بهره‌وری، دچار بحران‌های مربوط به دوران تجدید حیات سازمانی هستند و تنها هنگامی می‌توانند سازمان تحت نظارت خود را با این تغییرات هماهنگ سازند که خود به صورت مدیر و رهبری دگرگون‌ساز درآیند، یا جای خود را به مدیری دگرگون‌ساز بدهند. این نوع مدیران باید نسبت به جایگاه سازمان محل کار خود در جامعه بینش وسیعی داشته باشند و نیز جایگاه خود را در

● یکی از وظایف رهبر دگرگون‌ساز، خلق یا ارائه نوعی دید، تصور یا بصیرت در زمینه وضعیت یا موقعیت مطلوب سازمان در آینده است.

نزد «یک‌یک» کارکنان سازمان شناسند و بالاخره این نوع بینش را یا ۱- یا شرکت در دوره‌های آموزشی مناسب و اثربخش کسب کنند و یا ۲- با انجام مطالعات پیگیر و مناسب و نیز توسل به ابتکارهای شخصی به دست آورند. مدیران سازمانهای در حال تغییر باید برای شروع کار با مفاهیمی نظیر، «برابری»، «قدرت»، «آزادی» و پویایی‌های مربوط به «تصمیم‌گیری» آشنایی کامل پیدا کنند و فرهنگ سازمانی را با همه دقایق و ظرائف آن شناسند. ضمناً باید توانایی تصمیم‌گیری «مناسب» و در عین حال «فوری» را دارا باشند و بدانند که اصطلاحاً چه موقع به «جلو» حرکت و در چه مواقعی «عقب‌نشینی» کنند. باید فرصتها را «شکار» کنند و «خالق» فرصتهای مناسب برای سازمان محل کار خود باشند و بدانند که چه زمانی برای «خیز برداشتن» و چه زمانی برای «خیز برداشتن»، مناسب است. آشنایی مدیر دگرگون‌ساز با فرهنگ سازمانی تا آن میزان اهمیت دارد که از آن به عنوان مهمترین اهرم تجدید حیات سازمانی نام برده شده است. آشنایی با فرهنگ سازمانی دو نقش اساسی بازی می‌کند: به کارکنان سازمان یاری می‌دهد تا معنی و مفهوم حوادث و تغییرات را درک کنند و به آنان کمک می‌کند تا معنی کنار گذاشتن شیوه‌ها و نگرشهای قدیمی و اقتباس رفتارهای جدید را بهتر درک کنند.

### منابع و مآخذ

- 1 - J.M.BURNS (1978), "LEADERSHIP", NEW YORK: HARPER& ROW.
- 2 - N.M.TICHY (1983), "MANAGING STRATEGIC CHANGE: TECHNICAL POLITICAL AND CULTURAL DYNAMICS", NEW YORK: JOHN WILEY&SONS.
- 3 - K.H.BLANCHARD&S.JOHNSON (1982), "THE ONE MINUTE MANAGER", NEW YORK: BERKELEY BOOKS.
- 4 - T.J.PETERS&R.J.WATERMAN, JR (1982), "IN SEARCH OF EXCELLENCE" &, NEW YORK: HARPER &ROW.
- 5 - W.BRIDGES (1980), "MAKING SENSE OF LIFE'S TRANSITIONS", NEW YORK: ADDISON - WESLEY.
- 6 - T.E.DEAL&A.A.KENNEDY (1982), "CORPORATE CULTURES" READING, M.A.ADDISON - WESLEY.