

مدیریت دگرگونی در سازمانها

سید حبیب‌الله شاهرکی

● نسبت به آینده شغلی خود دچار تردیدند؟
● ترس از دست دادن قدرت برای افرادی که در شرایط موجود دارای قدرت هستند، وجود دارد. علی‌رغم اینکه این عوامل طبیعی هستند ولی معمولاً عکس‌العامل دیرباز مقاومت‌ها به صورت عصبانیت و مساجازات نشان داده می‌شود، به طوری که افرادی که مقاومت می‌کنند به عنوان افراد ناشایست معرفی شده و انرژی فراوانی برای تنبیه آنها صرف می‌گردد. حال آنکه می‌توان دلیل مقاومت را بیافت و به دور از قضاوت غیرمنصفانه آن را تحلیل کرد. برای کاهش مقاومت افراد، باید:

- ۱ - اهداف سازمان از دگرگونی به طور واضح برای کارکنان بیان گردد؛
- ۲ - کارکنان در فرایند دگرگونی مشارکت داده شوند، به طوری که آنها خود تسریع‌کننده روند دگرگونی باشند؛
- ۳ - از مشارکت سطوح مختلف کارکنان به طور مناسب تقدیر گردد؛
- ۴ - به افرادی که به فرایند تغییر می‌پیوندند به نحو شایسته پاداش داده شود. جهت موفقیت بیشتر روند تغییرات:

الف) باید عناصر کلیدی در برنامه‌های آتی سهیم باشند، به طوری که ضمن درگیری ذهنی، نسبت به این برنامه‌ها علاقه‌مند گردند و برای اقدام عملی ترغیب شوند.

ب) افرادی که در مقابل دگرگونی مقاومت می‌کنند و از تغییر ناخشنودند با ارائه مدارک و دلایل متقن و با استفاده از شواهد عینی و عملی باید آنها را متقاعد کرد که چنانچه سازمان بخواهد پیشرو باقی بماند لازم است دگرگون شود وگرنه به زودی از فعالیت مفید آن کاسته خواهد شد و چه بسا فعالیت آن متوقف گردد.

ج) افرادی که نسبت به وضع موجود سازمان انتقاد دارند و خواهان تغییر شرایط هستند ولی جهت حرکت را نمی‌دانند، یاری شوند تا سمت‌وسوی اهداف دگرگونی را باز یابند و با مدیریت تغییر هماهنگی گردند.

باید توجه داشت که تغییر عبارت است از جایگزینی روشهای شناخته شده و مانوس با شیوه‌های ناشناخته و غریب. لذا افرادی که تحت‌تاثیر روند دگرگونی قرار می‌گیرند خواهان حفظ وضع موجود شناخته شده و مانوس سازمان هستند و از ورود به دنیای ناشناخته‌ها هراس دارند. می‌بایست آنها را درک کرد و خود را برای رویارویی با مقاومت آنان آماده کرد.

معمولاً مقاومت‌ها بلافاصله بعد از تغییر

در وهله سوم، شرایط و باورهای جدید در سازمان تثبیت شوند.

برای اینکه این مراحل طی شوند، لازم است که: اول، برای کوتاه کردن فاصله وضع موجود با وضع مطلوب، برنامه مشخصی تدوین شود. دوم، وجوه ساختاری دوران انتقال طراحی شوند.

سوم، روشهای کاربردی خاصی برای رهایی کارکنان از نگرشها و رفتارهای موجود سازمانی تبیین گردند.

چهارم، برنامه‌هایی برای آموزش رفتارهای جدید و تعمیق و تثبیت این رفتارها انتخاب و مورد اجرا قرار گیرند.

برای اینکه تغییرات مورد قبول واقع شود، استفاده از شیوه‌های زیر مناسب است:

● برقراری سیستم پاداش‌دهی مشخصی که حامی فرایند تغییرپذیری باشد. یعنی پاداش به صورت متعادلی بین عملکرد و فرایند تغییرپذیری توزیع شود؛

● برقراری سیستم اطلاع‌رسانی صحیحی که هم مدیریت را از روند دگرگونی مطلع سازد و هم اطلاعات مناسب را به کارکنان منتقل کند؛

● برقراری سیستم آموزشهای رسمی و غیررسمی به منظور هماهنگی کردن افراد با تغییرات؛

● تنظیم نقل و فعل مدیران با اهداف تعیین شده، برای تقویت روند دگرگونی.

مقاومت در برابر دگرگونی

معمولاً دگرگونی با مقاومت روبرو می‌شود، چون افراد:

- به وضع موجود عادت دارند؛
- در مورد عدم موفقیت برنامه‌های جدید هراسان هستند؛

سازمانها قبلاً در محیطی پایدار به سر می‌بردند و وقایع آینده تقریباً قابل پیش‌بینی بودند، به طوری که مدیران می‌توانستند در شرایط مطمئن برنامه‌ریزی کنند. اما امروز محیط به شدت در حال تغییر است و تغییرات تکنولوژیک، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی به سرعت سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهند.

در این حالت، مدیران نیاز دارند که برای حفظ بقا سازمانها را با این دگرگونی‌ها هماهنگ سازند و برای دستیابی به این امر باید به یادگیری به عنوان پدیده‌ای ارزشمند بنگرند و بدین وسیله همواره خود را آماده پذیرش تغییرات کنند و کارکنان سازمان را نیز با دگرگونی‌ها همراه سازند. وقتی مدیران باور داشتند که تغییرات در سازمان ضروری است، می‌توانند مدیریت تغییر را در سازمان خود برعهده گیرند. در مدیریت تغییر لازم است:

● حالت مطلوب سازمانی برای مدیران شناخته شده باشد؛

● وضعیت موجود سازمان توصیف گردد؛

● شکاف وضع موجود و وضع مطلوب برای مدیران مشخص باشد.

پس از اینکه ضرورت دگرگونی در سازمان کاملاً تبیین شد مراحل اجرایی آن به قرار زیر باید مورد توجه قرار گیرد:

- رهایی کارکنان از اعتقادات کساری، دانشها و نگرشهای سازمانی موجود؛
 - آموزش ایده‌ها و نگرشهای جدید به آنان؛
 - تکرار و تعمیق آموزشها به طوری که ارزشهای جدید برای کارکنان نهادینه شود. لذا، برای موفقیت روند دگرگونی در سازمان: در وهله اول، افراد می‌بایست نسبت به مناسب بودن وضع موجود سازمان تردید حاصل کنند و آن را مورد پرسش قرار دهند.
- در وهله دوم، دوران انتقال را طی نمایند.

نیاید های من باشند و این احساس در من بود که یک چوپانم و افراد تحت تکفل من گوسفندی بیش نیستند و وظیفه من تامین آذوقه آنهاست و فقط باید نگذارم از خط مرزی خارج شوند و گرگ جامعه به آنها حمله کند و بالاخره همیشه با یک چویدستی مواظب آنها باشم و آنها را بدین وسیله هدایت کنم. این همان نگرشی است که امام علی آن را از آفتی بدتر می داند و لذا سعی کردم تغییر نگرش بدهم و خود را یک باغبانی عبور بسازم و وظیفه خودم را با این نگرش دنبال کنم و افراد خانواده ام را چون درختان میوه و گل بدانم که تنها وظیفه من آماده کردن زمین و بستر خاک است و آنها را در مسیر نور قرار بدهم و آب را به سوی آنها جاری کنم و هرکاری را در فصل خودش و زمان خودش انجام دهم و آنها را از آفت های بیرونی و درونی حفظ کنم تا آنها خودشان رشد کنند. به این باور رسیدم که اگر در زمانی می توانستم چوپانی عمل کنم ولی امروز باید باغبانی عمل کرد چرا که چوپانی در عصر کشاورزی ممکن است موفق باشد چون پدر کشاورز بوده و پسر هم همچنین و هر دو نسل در یک عصر زندگی می کردند. اما امروز که پدر کشاورز است و پسر مهندس و یکی در عصر کشاورزی و دیگری در عصر صنعت دیگر چگونه می توان نگرش چوپانی داشت و یا اینکه پدر مهندس و در عصر صنعت و پسر در عصر اینترنت و این شتاب هندسی تغییرات در یک خانواده چگونه می تواند به انسجام آنها براساس نگرش چوپانی بینجامد و باز هم پدرسالار باشد و از کجا معلوم که این بار فرزندسالاری نباشد و یا اینکه مادرسالاری نباشد و تازه هیچ گاه در یک مجموعه خانواده در این عصر به تنهایی نمی تواند سالار باشد لذا با این پیش فرض که لازمه آن پاک کردن قایل های گذشته ذهنی ام بود در خانواده پنج نفری تصمیم گرفته ایم هر هفته صبح جمعه جلسه داشته باشیم و تصمیماتی که براساس پیشنهادات افسراد جلسه گرفته می شود و به تصویب می رسد را به عنوان تکلیف بر هر فرد به صورت توافقی اجرا کنیم.

اگر کسی این تکالیف را انجام دهد امتیاز مثبت و در غیر این صورت امتیاز منفی می گیرد و ثبت و نظارت بر اعمال افراد به عهده مادر است که منشی جلسه نیز هست. نزدیک به یک سال است که ما توانسته ایم هرروز تغییر جدیدی در خودمان صورت دهیم و قبول کرده ایم که خداوند ناظر بر اعمال ماست. □

ولی به مرور که با تجربه تر شدم به این نتیجه رسیدم که نمی شود دنیا را به این راحتی ها تغییر داد. تصمیم گرفتم تلاش کنم تا اوضاع کشورم را تغییر دهم اما با گذشت زمان متوجه شدم که عوض کردن اوضاع کشورم هم کار بسیار مشکلی است، پس تصمیم گرفتم که حداقل اوضاع خانواده خودم را تغییر دهم. سال که پیر و بیمار شده ام دریافته ام که در تغییر خانواده ام نیز ناتوانم. اکنون به این نتیجه رسیده ام که اگر از ابتدا تلاش خود را معطوف به تغییر خودم می کردم شناس مسوقیتم بیشتر می شد و احتمال اینکه می توانستم خانواده و کشورم و حتی دنیا را تغییر دهم خیلی بیشتر بود و اگر من نتوانستم جامعه ام را تغییر دهم و هیچ گاه موفق نبودم به این نتیجه رسیدم که باید از خودم شروع کنم و اگر نتوانستم خودم را تغییر دهم می توانم روی خانواده ام هم اثر بگذارم و آنها را هم تغییر دهم. اگر بتوانم از خانواده ام الگویی نمونه ارائه بدهم، می توانم روی خانواده و فامیل هم تاثیر بگذارم و الگویی باشم برای آنها و همیشه به هنگام نماز از خداوند می خواهم که برای مومنین الگو باشم. از امام علی کمک گرفتم که چه باید کرد و به نهج البلاغه مراجعه کردم، به حدیثی رسیدم از امام علی که می فرماید «هرگاه اندیشه و کردار پادشاه تغییر کند اوضاع و احوال زمانه تغییر می نماید» فهمیدم اگر من پادشاه هستم باید برای تغییر در وهله اول اندیشه و کردارم را تغییر دهم و به قول انوشیروان اگر در یک مملکت آفت آمده نه از آمدن ملخ است و نه از نبودن آب و خشکسالی بلکه از نگرش سلطان است نسبت به زیردستان و همان است که باید تغییر کند. لذا از مدیریت مشارکتی و سیستم پیشنهادات که تجربه چندین ساله ام در کارخانجات بود و پروژه تحصیلی ام را در همین زمینه گرفته بودم نتوانستم یک شرکت ۸۵۰ نفری ورشکسته را به کمک همکاران به یک شرکت پویا و سرده تبدیل کنیم و آن روش مدیریتی را در خانواده خودم پیاده کردم و تنها با تغییر نگرش پدرسالاری به خانواده سالاری و نگرش چوپانی به باغبانی که در گذشته داشتم و تنها وظیفه ام تهیه پول و تامین معاش و پوشاک پرسنل خانه بود و احساس می کردم افراد خانه هیچ نیاز دیگری ندارند و در مقابل افراد خانواده موظفند از من اطاعت کنند چرا که من بزرگتر خانه هستم و به همین دلیل آنچه را من دوست دارم آنها باید دوست داشته باشند و آنچه را من می پسندم آنها هم باید بیستند و مطیع محض در قبال پایدها و

خود را نشان نمی دهند و مدیریت ممکن است احساس آرامش کند که همه چیز در جای خود قرار دارد اما ممکن است به زودی، دلواپسی ها، عصبانیت ها، و حتی تهاجم رفتاری در عکس العمل های کاری خود را نشان دهند و باعث افزایش هزینه ها و کاهش بهره وری و وجدان کاری در محیط کاری شوند.

استراتژی مداوجویانه می تواند خطر مقاومت را به حداقل برساند، بدین ترتیب که از همان ابتدا، برنامه ارتباطی مورد نیاز که اطلاعات را به تمامی رده های سازمان انتقال می دهد، برقرار شود. ضروری است تا تمامی سطوح مدیریت بازخورهای کارکنان خود را به سطوح بالاتر انتقال دهند و مدیریت عالی سازمان از نگرش کلیه کارکنان نسبت به مساله آگاه شده و چاره جویی کند.

منابع

- ۱ - ریچارد بک هارد و وندی پریچارد، مدیریت تغییرات اساسی، مترجم: مهدی خداپرست، ناشر، موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، ۱۳۷۶
- ۲ - کمالین کارنال، مدیریت تغییر، ترجمه سید امین الله علوی، ناشر مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۶
- ۳ - جف، دنیس تئودور، مدیریت تغییر سازمانی، مترجم: بهزاد رضائی، نشر دایره، ۱۳۷۷ □

یک تجربه یک پیشنهاد

مهندس سید محمد حسینی

تصمیم داشتم الگویی نمونه از یک کشور اسلامی را از لحاظ اقتصادی، اجتماعی، سیاسی به دنیا ارائه کنم. می خواستم وضعیت موجود کشورم را تغییر دهم و این یکی از آرزوهای همیشگی من بوده و هست. تا اینکه روزی به نوشته یک نویسنده انگلیسی برخورد کردم که می گفت: «وقتی جوان بودم می خواستم اوضاع دنیا را متحول کنم».

کوشش زیادی در این زمینه به عمل آوردم