

فلسفه های سه گانه تغییر سازمانی

امیرھوشنگ نظریوری

ah_nazarpoori@yahoo.com

پژوهش‌های فلسفی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

چکیده

این مقاله تغییر سازمانی را از دیدگاهی جدید مورد بررسی قرار می‌دهد. نگاههای سه گانه مدرن، نمادین تفسیری و پست مدرن به طور متفاوتی به پدیده تغییر می‌نگرند. در این مقاله سعی شده است که تغییر سازمانی و الگوهای آن، براساس این دیدگاههای سه گانه معرفی شود.

سازمانها برای بقای خود دست به تغییر می زنند و نظریه پردازان سازمان برای توصیف و تبیین آنها نیاز به الگوهای پویا خواهند داشت. زمانی که محیط مطمئن باشد، سازمانها کمتر ارگانیک، انعطاف پذیر و پویا هستند. تحت این شرایط الگوهای ایستا کافی اند. اما الگوهای ایستا یا علت تغییر را بیان نمی کنند و یا فقط تغییر را در قالب مقایسه بین دو حالت ایستا، مد نظر قرار می دهند. بنابراین به موازات سرعت در تغییرات و افزایش عدم اطمینان محیطی، الگوهای ایستا کافی نیستند و به چیزی بیش از آنها نیاز است. پژوهشهای نمادین تفسیری در تئوری سازمان بر الگوهای پویا استوارند و سازمان را به عنوان فرایندی پویا و در حال تغییر در نظر می گیرند. به طور مشابه پست مدرنیست ها با مطرح کردن نظریه «پاره پاره شدن» و نظریه «آشوب»، چشم اندازهای ثابت را به نفع پارادوکس ثابت/تغییر در سازمانها رد می کنند. هدف این مقاله بررسی تغییر سازمانی و الگوهای آن از دیدگاه های مدرنیست، نمادین تفسیری، و پست مدرنیست است.

دیدگاه مدرن تغییر سازمانی

تئوری های مدرنیستی سازمان، تغییر را به صورت یک فرایند طرح ریزی شده در نظر می گیرند که در آن یک عامل تغییر (معمولا یک شخص یا یک گروه دارای حق فرمانروایی)، تغییر در سازمان را به گونه ای حساب شده، ایجاد می کند.

۱) الگوی مکعب یخی تغییر

کرت لوین (۱۹۵۰)، نوعی تئوری تغییر اجتماعی تدوین کرد که بر اساس آن نهادهای اجتماعی، محملی متوازن از نیروها (نیروهای سوق دهنده و نیروهای بازدارنده) در نظر گرفته می شوند. بر اساس نظر وی، تعادل هنگامی برقرار است که مجموع نیروهای سوق دهنده مساوی با مجموع نیروهای بازدارنده باشد. شکل ۱، وضعیت توازن نیروها (حالت تعادل) را نشان می دهد. بر اساس الگوی کرت لوین، تغییر، مستلزم فعالیت جداگانه، شامل خروج

از انجماد، حرکت و انجماد مجدد است. وضعیت تعادل را می توان با تضعیف نیروهای بازدارنده و یا با تشدید نیروهای سوق دهنده و یا هر دو، تغییر داد. اگر مدیریت سازمان از طریق افزایش نیروهای سوق دهنده، تولید و بازدهی را افزایش دهد، (مثلا با اعمال فشار مداوم روی کارکنان) در کوتاه مدت موفق می شود. اما هنگامی که مدیر کار را ترک می کند و فشار روی کارکنان کاهش می یابد، نیروهای بازدارنده افزایش و در نتیجه قدرت تولید دوباره کاهش می یابد. بنابر این در این حالت مدیر موفق، اما غیر اثربخش است. در مقابل اگر مدیریت تصمیم بگیرد که از طریق تضعیف نیروهای بازدارنده، تولید را افزایش دهد، (مثلا آموزش کارکنان، و یا حل مسایل انگیزشی آنان) اگر چه ممکن در کوتاه مدت تولید و بازدهی کاهش یابد، اما در بلند مدت می تواند تولید و بازدهی را افزایش دهد. بنابراین مدیر، هم موفق و هم اثربخش است.

انتقادات زیادی بر الگو لوین وارد شده است. براساس نظر برخی از نظریه پردازان، الگوی نوعی تئوری ثابت است تا تئوری تغییر، زیرا وی تغییر را به عنوان نوعی بی ثباتی زودگذر تعریف می کند. کتر (۱۹۹۲)، الگو لوین را به علت برداشت ایستا و خطی کمی از تغییر، مورد انتقاد قرار می دهد.

۲) الگوی سه سطحی تغییر

کتر و همکارانش (۱۹۹۲)، برای بررسی پدیده تغییر در سازمان، نوعی روایت بزرگ ارائه می دهند که نظریه های

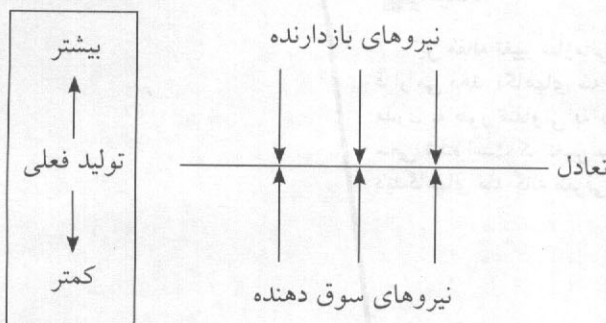
روابط سازمان و محیط، ساختار اجتماعی سازمان، و قدرت و سیاست در سازمان را با هم ترکیب می کند. بر اساس این الگو، سازمان مجموعه ای از فعالیتهاست و زمانی که این فعالیتها تغییر کنند، سازمان نیز تغییر می کند. الگو سه سطحی، تغییر را در سطوح تحلیل محیطی، سازمانی و فردی، مورد بررسی قرار می دهد:

● در سطح محیطی، نیروهای کلان تکاملی برای تغییر مطرح می شوند. این نیروها از طریق روابط جدید سازمان و محیط شکل می گیرند. یعنی بر اساس تئوری بوم شناسی جمعیت سازمانی، تغییر در جمعیتهای سازمانی که برای منابع کمیاب با هم رقابت می کنند، روابط جدید سازمان و محیط را شکل می دهد و سازمانها برای کاهش وابستگی خود به محیط (نظریه وابستگی به منبع) و بقا در محیط (اصل بقای اصلح داروین)، در رشته فعالیتهای خود، تغییرات اساسی ایجاد می کنند. (شکل گیری-گزینش-بقا)

● در سطح تحلیل سازمانی، نیروهای خرد تکاملی برای تغییر مطرح می شوند. این نیروها از طریق تغییر در چرخه حیات سازمان و به تبع آن تغییر در تکنولوژی، استراتژی و اهداف سازمانی ظاهر می شوند که در نهایت ساختار سازمانی را تغییر می دهند.

● در سطح تحلیل فردی، نیروهای سیاسی برای تغییر مطرح می شوند. در این سطح سازمان به عنوان نوعی میدان کارزار دیده می شود که ذی نفعان متعدد، فعالیتهای سازمانی را حول منافع شخصی خود، تغییر می دهند.

بر اساس الگوی سه سطحی تغییر،



شکل ۱- وضعیت توازن نیروها در مدل کرت لوین

فرهنگ به عنوان عامل مقاومت در برابر تغییر یاد می‌کند. در عوض حامیان دیدگاه نمادین- تفسیری، فرهنگ را به طریقی پویاتر مد نظر قرار می‌دهند و تغییر سازمانی را از دیدگاه فرهنگ بررسی می‌کنند. نظریه پردازان نمادین-تفسیری برای تبیین چگونگی تغییر فرهنگهای سازمانی، الگوهای نظری چندی ارائه کرده‌اند:

۱) الگوی تغییر گالیاردی

گالیاردی (۱۹۸۶) الگوی خود را بر اساس تئوری فرهنگ سازمانی ادگار شاین بنا نهاده است. وی در الگوی خود، فرهنگ و استراتژی را از هم مجزا می‌کند. بر اساس نظر گالیاردی، فرهنگ مجموعه‌ای از پیش فرضهای بنیادین، ارزشها، هنجارهای اخلاقی و مصنوعات بشر ساز است. سازمانها استراتژیهای اصلی را برای حفظ هویت سازمانی (پیش فرضها و ارزشهای فرهنگی) به کار می‌برند. استراتژیهای اصلی، دامنه‌ای از استراتژیهای ثانویه را شامل می‌شوند که این استراتژیهای ثانویه می‌توانند عملیاتی (ابزارهای عملیاتی برای دستیابی به اهداف مشخص و عینی) یا نمادین (نشان دادن معنا و هویت مشترک) باشند. الگوی گالیاردی که به الگوی بادبزن معروف است، در شکل ۲، نشان داده شده است.

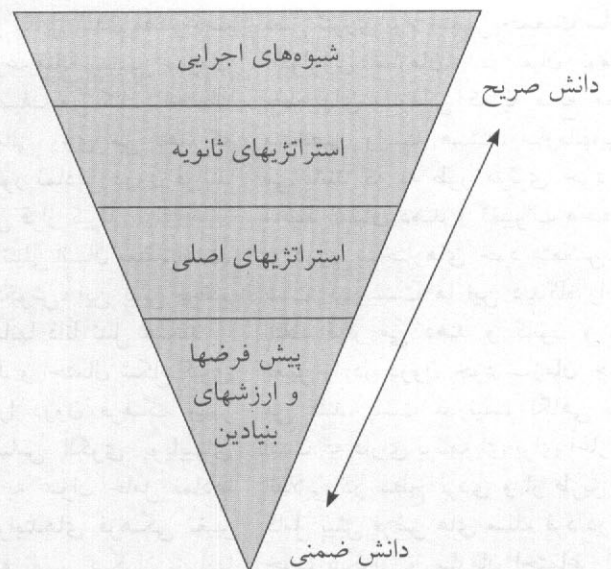
گالیاردی بر اساس الگوی خود سه نوع تغییر را مطرح می‌کند:

۱) تغییر ظاهری

در این نوع تغییر، استراتژیهای ثانویه به گونه‌ای تغییر می‌کنند که با استراتژی اصلی و پیش فرضهای بنیادین سازگارند. بنابراین استراتژیهای ثانویه جدید، ریشه در استراتژیهای اصلی و پیش فرضهای بنیادین قبلی دارند و تغییر فقط در سطح ظاهری فرهنگ (مصنوعات بشر ساز)، روی می‌دهد.

۲) تغییر انقلابی

در تغییر انقلابی، نوعی استراتژی ناسازگار با ارزشها و پیش فرضهای قبلی، بر سازمان تحمیل می‌شود که معمولا از طریق ورود افراد خارجی روی می‌دهد. در تغییر انقلابی، فرهنگ قبلی از بین می‌رود و فرهنگ جدیدی جایگزین آن



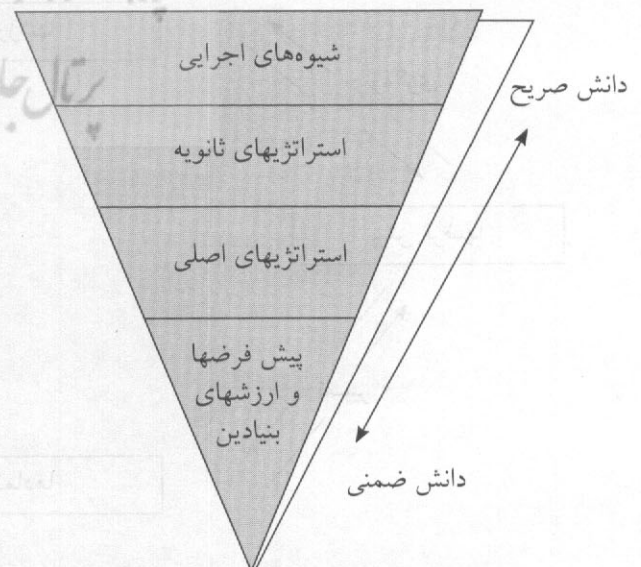
شکل ۲- الگوی تغییر گالیاردی

به صورت تغییر در شیوه‌های هماهنگی ظاهر می‌شود و در سطح تحلیل فردی تغییر در ائتلاف حاکم، به صورت تغییر در الگوهای کنترلی ظاهر می‌شود.

دیدگاه نمادین-تفسیری تغییر سازمانی

پژوهشگران مدرنیست سازمان، فرهنگ سازمانی را به عنوان تثبیت کننده نیروها در درون سازمان تصور و از مفهوم

هرکدام از نیروهای کلان تکاملی، نیروهای خرد تکاملی و نیروهای سیاسی تغییر، شکلهای مختلفی درون سازمان به خود می‌گیرند. در سطح محیطی، تغییر در روابط سازمان و محیط، به صورت هویت سازمانی جدید ظاهر می‌شود. (مثلا روابط با عرضه کنندگان جدید، و یا تولید محصولات جدید) در سطح سازمانی، تغییر در چرخه حیات سازمان



شکل ۳- الگوی اصلاح شده گالیاردی

می شود.

۳) تدریجی گرایی فرهنگی

در این مورد، نوعی استراتژی که بر ارزشهای جدید تاکید می کند و الزاماً ناسازگار با ارزشها و پیش فرضهای قبلی نیست، فرهنگ سازمانی را می شکافد و ارزشها و پیش فرضهای جدیدی را در کنار ارزشها و پیش فرضهای قبلی ایجاد می کند.

شکل ۳، الگوی اصلاح شده بادبزین گالیاردی که حاوی پیش فرضها و ارزشهایی جدید است، را نشان می دهد.

۲) الگوی پویاییهای فرهنگی

الگوی پویایی های فرهنگی، مانند الگوی گالیاردی بر اساس نظریه شاین - فرهنگ به عنوان پیش فرضها، ارزشها و مصنوعات - ساخته شده است. اما این الگوی به جای تمرکز روی این عناصر، بر پویاییها و فرایندهای پیوند دهنده این عناصر تمرکز می کند. الگوی پویاییهای فرهنگی، فرهنگ را به عنوان فرایندی که از طریق آن مصنوعات و نمادها در بستر ارزشها و پیش فرضهای سازمانی خلق می شوند، تبیین می کند. (شکل ۴)

نیمه بالای الگو پویایی های فرهنگی را فرایندهای جلوه گری و هستی بخشی، توصیف می کند. در حالی نیمه پایین الگو،

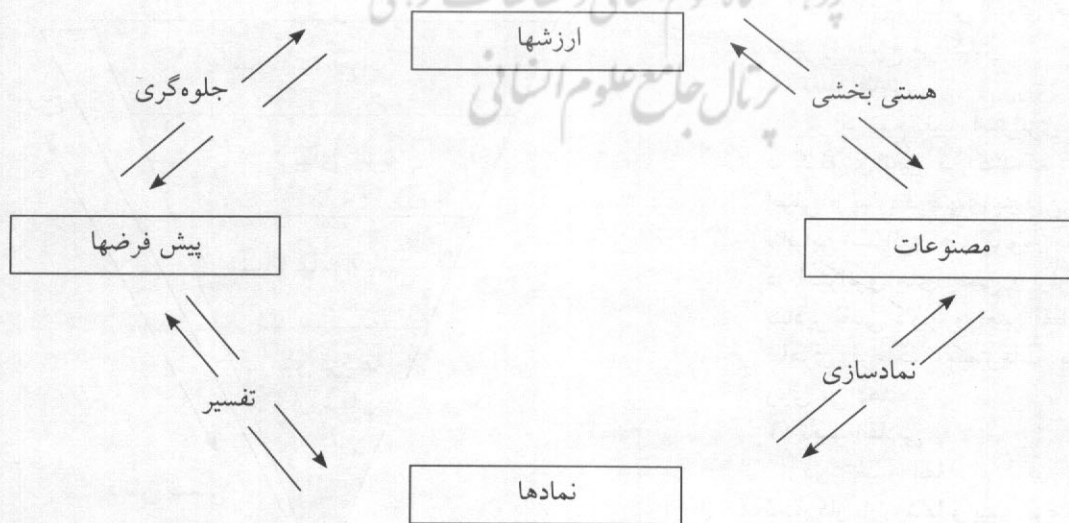
آنچه را که بعد از تبدیل شدن مصنوعات به بخشی از مجموعه منابع نمادین سازمان رخ می دهد، توصیف می کند. احتمال تغییر فرهنگی زمانی روی می دهد که پیش فرضها به طور نمادین درون فرایند تفسیر مورد چالش قرار گیرند. برای مثال در فرهنگی که به تنبلی انسان معتقد است، ظهور فردی سختکوش، این پیش فرض بنیادین را که انسانها ذاتاً تنبل هستند را به چالش می کشد و احتمال شکل گیری معنای جدیدی را درون فرهنگ میسر می سازد. بر اساس الگوی پویاییهای فرهنگی، مدیران به عنوان حامل نمادها فقط زمانی در فرایندهای فرهنگی تغییر ایجاد می کنند که تفسیر دیگران از آنها موجب تغییر در پیش فرضها، ارزشها و یا مصنوعات شود.

دیدگاه پست مدرن تغییر سازمانی

برای بررسی دیدگاه پست مدرن در مورد پدیده تغییر، بحث را باید با محور انتقاد پست مدرنیست ها یعنی دیدگاه مدرنیستی تغییر آغاز کرد. در دیدگاه مدرنیست ها، تغییر از محیط آغاز می شود. محیط از طریق تغییر شرایط بقاء، قدرت بیش از حدی بر سازمان اعمال می کند. بر اساس یکی از نظریه های مدرنیستم در مورد رابطه محیط و سازمان

یعنی تئوری بوم شناسی جمعیت سازمانی (اکولوژی سازمان)، در میان بومها یا جمعیتهای سازمانی که به منابع محیطی مشخصی وابسته هستند، سازمانهایی بقا می یابند که به طور موثری خود را با محیط انطباق دهند و تغییرات محیطی را به درون ساختارهای خود منعکس کنند. پست مدرنیست ها این دیدگاه را مورد انتقاد قرار می دهند و کانون و منشأ تغییر را در درون خود سازمان جستجو می کنند. پست مدرنیسم نگاهی بنیادی است که دارای برنامه ای برای آغاز تغییر انقلابی در سطح فردی و از طریق تغییر کامل پیش فرض های مسلم فرد در مورد خود، دیگران و سازمان اجتماعی است. پست مدرنیست ها دو نوع ابزار اساسی را برای بررسی پدیده تغییر سازمانی، به کار می برند:

۱) شالوده شکنی: براساس نظر پست مدرنیسم، از طریق شالوده شکنی برهان و معکوس کردن پیش فرضهای بنیادین آن، می توان فضا را برای پیش فرضهایی که قبلاً مورد توجه قرار نگرفته اند، باز کرد. به عنوان مثال نظریه های مدرنیسم سازمان فرض می کنند که عدم اطمینان محیطی نامطلوب و ناخوشایند است، بنابراین تصمیم گیرندگان سازمان برای کاهش عدم اطمینان محیطی سعی می کنند که



شکل ۴- الگوی پویاییهای فرهنگی

تحول مداوم تبدیل شود. براساس نظر یکی از اندیشمندان برجسته پست مدرنیسم، «برای اینکه پست مدرنیست شوید، باید خود فعلی تان را فراموش کنید». به بیان دیگر شما باید برداشتهای دیرینه از خود و جهان پیرامون را دور بریزید و شیوه های متفاوت دیدن را بیاموزید.

نتیجه گیری

درنگاه مدرنیسم، تغییر سازمانی با تغییر در محیط آغاز می شود. محیط از طریق تغییر شرایط برای بقا، قدرت بیش از حدی بر سازمان اعمال می کند و فقط سازمانهایی که خود را با محیط انطباق می دهند، بقا خواهند یافت. در نگاه نمادین تفسیری، تغییرات سازمانی ماهیتی هنجاری دارند و ریشه در تغییرات فرهنگ سازمانی (هنجارها و ارزشهای فرهنگی) دارند. نگاه پست مدرن، تغییر را نظریه مدار نمی کند، بلکه تلاش می کند تا آن را تحریک کند. این نگاه، تغییر سازمانی را از طریق تحول شخصی حمایت می کند و آغاز تغییر انقلابی را در سطح فردی و از طریق تغییر کامل پیش فرضهای مسلم فرد در مورد خود، دیگران و سازمان اجتماعی فرض می کند. □

منابع

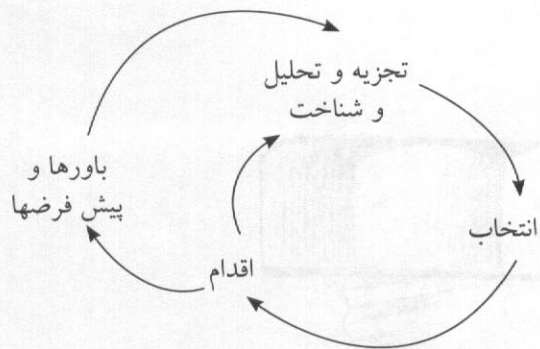
- ۱ - الوانی، سیدمهدی، "مدیریت عمومی"، نشر نی، چاپ هجدهم، ۱۳۸۲.
- ۲ - هچ، ماری جو، "تئوری سازمان"، جلد اول، ترجمه دکتر حسن دانایی فرد، نشر فکار، ۱۳۸۵.
- ۳ - هرسی، پال و بلانچارد، کنث، "مدیریت رفتار سازمانی"، ترجمه دکتر علی علاقه بند، انتشارات امیرکبیر، ۱۳۸۱.

4 - Hatch, Mary Jo (1993), 'the dynamic of organizational culture, academy of Management Review, 18/4: 657-63

5 - Robert H. Guest, "organizational change: the effect of successful leadership", Dorsey press and Richard D. Irwin, Inc., 1964.

6 - Stephen R. Cain, "anthropology and change", taken from growth and change, university of Kentucky, I, No. 3 (July 1970).

● امیرهوشنگ نظرپوری: دانشجوی دکترای مدیریت، گرایش سیستم در دانشگاه شهید بهشتی



شکل ۵- الگوی یادگیری دو حلقه‌ای

را مورد انتقاد و ارزیابی قرار می دهند. این همان یادگیری دو حلقه ای است که ایجاد می کند که سیستم، پیش فرضها و ارزشهای زیر بنایی خود را زیر سوال ببرد. بنابراین سیستم، شیوه آموختن را یاد می گیرد. الگوی یادگیری دو حلقه ای در شکل ۵ نشان داده شده است.

در واقع این یادگیری دو حلقه ای در ارتباط با توسعه ظرفیت سازمان برای حل مشکلات، طراحی سیاستها، ساختارها، سیستم ها، و روشها در مواجهه شدن با تغییر مداوم در پیش فرضهای پیرامون خود و محیط است و می تواند در سیستمهای سنتی ریشه دواند و آنها را دستخوش تغییرات مورد نظر سازد. بنابراین در این حالت است که یادگیری دو حلقه ای به ایده سیستم خود سازمانده پیوند داده می شود. بر اساس این ایده، همه دانش ما، دانش از خود یا خود دانشی است. در واقع همه دانش ما در مورد جهان و پدیده های پیرامون، دانش از خود است که به دنبال تلاش برای شناخت پدیده های پیرامون خود، آن را بازتولید می کنیم.

همه اینها مستلزم این امر است که فرد برای پرهیز از افتادن در دامهای تحکم مخفی شده در قالب دیدگاههای خاص، خواهان استفاده از دیدگاههای متناقض، پارادوکس گونه و ناهمجو شود و با داشتن تفکر خودنگرانه و به کارگیری شیوه های خاص خود برای درک و کشف جهان پیرامون (به جای پیروی محض از یک پارادایم ذهنی واحد)، به موجودی فرصت طلب (به معنای مثبت) و خواهان تغییر و

در ساختارهای خود تغییراتی ایجاد کنند و خود را با محیط وفق دهند تا بقا یابند. پست مدرنیست ها شالوده های این پیش فرض را می شکنند و فرض می کنند که عدم اطمینان محیطی به جای اینکه نامطلوب و ناخوشایند باشد، پدیده ای جذاب و خوشایند است. در نتیجه این شالوده شکنی، مرزهای بین سازمان و محیط زیر سوال می رود و به دنبال آن در ساختارهای سازمانی تغییرات اساسی ایجاد می شود و ساختارهای سازمانی از جمله سازمانهای شبکه ای، مجازی، بدون مرز و ساختار، شکل می گیرند. شیوه پست مدرنیسم، ابزاری برای غلبه بر تحکم یک نگاه یا ایده است و از دانش برای رهایی به جای کنترل استفاده می کند. پست مدرنیست ها بر گفتمان عمومی، به عنوان روشی برای مطرح شدن پیش فرضهای جدید، تاکید می کنند. در گفتمان، یک گروه موضوعات بحث انگیز پیچیده ای را از منظرهای گوناگون می شکافد. افراد نسبت به پیش فرضهای خود مردد می شوند، اما پیش فرضهای خود را آزادانه ابلاغ می کنند. در گفتمان، بنابراین یک ایده برای خلق نوآوری و ایجاد تغییر و تحول، استفاده از گفتمان است. گفتمان فرصتهای بیشتری را برای سازماندهی و در نتیجه سازماندهی مجدد (تغییر) فراهم می آورد.

۲) نظریه پردازی خودانعکاسی: در نظریه پردازی خود انعکاسی، افراد، باورها و اندیشه های خود (پارادایم های ذهنی)