

مدیریت تحول

گزارشی از سمینار توسط دکتر کردناهیج در دانشگاه صنعتی امیرکبیر - بخش اول



شاید دلایلی که می‌آورند بر این اساس قابل توجیه باشد. در واقع این که از ریشه‌ها و مکانهای قبلی خود دور شویم و به مکان‌های جدید برویم به واسطه تغییراتی است که در محیط اتفاق افتاده و امکاناتی می‌باشد که در آن محیط جدید قرار داده شده است. بحث دیگر، بحث باورهاست. یعنی سرعت تغییر و دامنه تغییر، باورهایی که در جامعه وجود دارد را تحت تاثیر قرار می‌دهد. همانطور که آنچه تا امروز تصور می‌کردیم واقعیت است شاید فردا به شکل واقعیت به آن نگاه نکنیم و با تردید مواجه شویم پس باورها نیز به تدریج عوض می‌شوند. دکتر صادق زیباکلام در کتاب "ما چگونه ما شدیم؟" به تغییرات باورها اشاره کرده که چه باورهایی در کشور ما در طی دوران مختلف اتفاق افتاده که ما ثمره آن هستیم و نمی‌دانیم که در این تغییر محیطی چه باید کنیم.

اگر به سازمان‌ها نگاه کنید، متوجه می‌شوید که آنها هم بسیار تحت تاثیر دامنه و سرعت تغییر قرار می‌گیرند. درحال حاضر تمام سازمان‌ها، دانسته یا

شرایط مخاطره، شرایطی است که احتمال شکست و موفقیت با هم وجود دارد و شرایطی که با آن مواجه هستیم شرایط مخاطره آمیزی است.

شرایط عدم اطمینان نیز شرایطی است که اطلاعاتمان در مورد آن موضوع بسیار بسیار اندک است. زمانی که گفته می‌شود شرایط ناپایدار یعنی شرایطی که تغییرات در آن زیاد باشد و سرعت تغییر شرایطی را ایجاد کرده که اطلاعاتمان در مورد آن موضوع خاص بسیار ناچیز است. این ناپایداری محیط اثراتی را در جامعه و سازمان خواهد گذارد.

بحث بعدی، بحث فناوری اطلاعات است. بهرحال تکنولوژی‌ها و محصولات جدید تاثیر فراوانی به روی زندگی افراد می‌گذارد که انتخاب را دشوار می‌سازد. گستره تغییر و سرعت آن در مکان‌ها هم اثرگذار است.

اینکه افراد سعی کنند خود را در مکانهایی قرار دهند که جریان اطلاعات در آن بیشتر باشد امر طبیعی است، اگر هم از اساتید دانشگاه‌ها بپرسید چرا در شهرستان‌ها و مناطق محروم تدریس نمی‌کنند

بدین معناست که افراد فرهنگ مربوط به خود را زیر سوال می‌برند و یک فرهنگ غالب و بیگانه را می‌پذیرند یا زمانی که افرادی از کشوری به کشور دیگر مهاجرت می‌کنند و فرهنگ آنجا را می‌پذیرند. ناظر معتقد است اگر فرهنگ جدید با فرهنگ پذیرفته شده فرد بسیار متفاوت باشد و وی به هر دلیلی روند جدید را نپذیرد امکان رجعت فرهنگی وجود دارد و می‌تواند طبق همان فرهنگ گذشته خود عمل نماید اما در شوک آینده امکان رجعت وجود ندارد. ۳ عامل در تشکیل شوک آینده موثر هستند. نخستین عامل ناپایدار بودن محیط است. زمانی که دامنه مقیاس و سرعت تغییر زیاد باشد اگر اتفاق رخ دهد، شرایطی که سازمان و جامعه یا آن مواجه خواهد شد، شرایطی ناپایدار خواهد بود. در علم مدیریت سه نوع شرایط تصمیم‌گیری وجود دارد که عبارتند از اطمینان، مخاطره و عدم اطمینان.

شرایط اطمینان به شرایطی اطلاق می‌شود که اطلاعاتمان نسبت به یک موضوع خاص کامل باشد و به آسانی بتوان تصمیم‌گیری کرد.

سازمان از زوایای مختلف تشکیل شده که هر کدام مفاهیم خاص خود را دارند. اگر نتوانیم سوار موج تغییر شویم مطمئناً ما را شکست خواهند داد و چاره‌ای جز غرق شدن نخواهیم داشت اما انتظاری که از پایان دوره داریم این است که قادر باشید مولفه‌های کلیدی قضیه را به عنوان یک فرآیند کسب و کار درک کنید، تشخیص دهید و قادر به شناخت آن باشید. انتظار می‌رود با مطالعه‌ای در این دوره بدست می‌آوردید قادر باشید تغییر اساسی اثربخش را در سازمان‌ها به وجود آورده و نیاز به فرآیند تغییر را به صورت صحیح و کامل در سازمان درک و اجرا کنید.

آلویس تافر نویسنده کتاب‌هایی مانند موج سوم، شوک آینده و... معتقد است اگر نتوانیم سوار بر موج تغییر شویم و این حقیقت را به خوبی درک کنیم، احتمال دارد دچار شوک آینده گردیم. شوک آینده شباهت‌ها و تفاوت‌هایی با شوک فرهنگی دارد زمانی که جامعه‌ای را در نظر بگیرید که در آن شوک فرهنگی اتفاق افتاده



ندانسته به سمت مشتری مداری پیش می‌روند. بهرحال دامنه تغییر برای سازمان‌ها شرایطی را ایجاد کرد که یا با خود را با آن تطبیق دهند یا از دور خارج شوند.

در روابط میان افراد نیز سرعت و دامنه تغییرات اثرگذار می‌باشد. از یک سو روابط میان افراد به دلیل پیشرفت‌هایی که در مباحث تکنولوژی اطلاعات وجود دارد افزایش اما از سوی دیگر، صمیمیت این روابط تا حد چشمگیری کاهش یافته است.

امروزه روابط افراد در جامعه و سازمان‌ها به واسطه نیاز انجام می‌پذیرد یعنی هر زمان نیاز ایجاد می‌کند، ارتباط برقرار می‌شود. تعداد ارتباطات روند صعودی دارد اما ارتباطات صمیمانه و نزدیک سیر نزولی می‌یابند. این گونه روابط در میان خانواده‌ها نیز تسری یافته است. در گذشته ساختار خانواده‌ها به صورت پدر سالار بوده و فرزندان پس از ازدواج هم در خانه پدری اقامت می‌کردند اما

امروزه این وضعیت کمتر وجود دارد و گستره تغییرات روابط را بیرونی است. بنابراین ناپایداری یکی از عوامل بسیار مهم در امر تولید است. بحث دوم موقعیت‌های پیش بینی نشده می‌باشد به عبارت دیگر چون در گذشته آهنگ تغییر کند بوده تغییرات را در سطح گسترده نداشتیم بنابراین زمانی افراد با موقعیت‌ها و شرایطی مواجه می‌شدند چندان برایشان ناآشنا، جدید و منحصر به فرد نبود در حالیکه امروز هر اندازه از دیجیتالی شدن بیشتر بهره می‌گیریم ملاحظه می‌کنیم که در تمام جوامع و سازمان‌ها، مسائل جدید و پیش بینی نشده‌ای به وجود آمده است.

در حال حاضر نظریه آشوب یکی از نظریه‌های مهمی است. طبق این نظریه، ممکن است شرایط در نگاه اول بی‌نظم، متلاطم و آشفته به نظر برسد اما در آن یک نظم ذاتی وجود دارد.

در گذشته این امکان وجود داشت که با در نظر گرفتن چند مولفه قادر به تصمیم‌گیری بودیم اما امروزه در یک تصمیم‌گیری باید عوامل و شرایط متعددی را به صورت همزمان در نظر بگیریم. تافلر بحث ضرورت تغییر را مطرح کرده است. ضرورت تغییر رویکردی است که به ما کمک می‌نماید تا آینده را آن طور که می‌خواهیم در اختیار بگیریم. سازمان‌های امروز یا حتی افراد در ارتباط با محیط ۲ گونه استراتژی اعمال می‌کنند که عبارتند از: منطبق کردن خود با محیط و دیگری محیط را به نفع خود تغییر دادن.

لذا زمانی که اظهار می‌کنیم تغییر وجود دارد و قدرت

گسترش و سرعت آن زیاد است پس باید با نگاه به آینده فراتر از امروز حرکت کنیم، پذیرای تغییرات باشیم و عناصر مثبت تغییر را در خود یا جامعه ایجاد کنیم.

سازمان‌ها در مقوله تغییر و تحول به ۳ دسته تقسیم می‌شوند. بعضی از سازمان‌ها پیشرو نام دارند. این نوع سازمان‌ها ویژگی ضرورت تغییر را درک کرده‌اند. به جای پیش‌بینی آینده را آنطور که می‌خواهند می‌سازند بنابراین آنها زمان لازم را برای تغییراتی که می‌خواهند در اختیار دارند.

بعضی از سازمان‌ها، واکنشی هستند این سازمان‌ها تحت تاثیر فشارهای محیط قرار می‌گیرند و در واقع متوجه نیازهای محیط می‌شوند اما زمان لازم برای انتخاب نداشته‌اند که بخواهند محیط را به نفع خود بسازند. تنها هنر این گونه سازمان‌ها قدرت انطباق با محیط است. نوع دیگر سازمان‌ها، منفعل هستند. این سازمان‌ها تنها به درون خود توجه کرده‌اند،

درکی از ضرورت تغییر ندارند زمانی هم که در معرض فشارهای شدید قرار می‌گیرند چاره‌ای جز خروج از دنیای رقابتی امروز ندارند. اگر به آمار وزارت صنایع و معادن توجه کنید متوجه خواهید شد که بسیاری از سازمان‌هایی که می‌توانند تا به امروز مدت کوتاهی فعالیت دارند پس از مدت تعطیل و از دور خارج می‌شوند.

نرخ شکست سازمان‌ها در کشور ما بالاست زیرا این سازمان‌ها عمدتاً منفعل عمل می‌کنند و متوجه نیازهای بازارهای خود نمی‌شوند. در عرصه رقابت تنها سازمان‌هایی باقی می‌مانند که پیشرو یا واکنشی باشند.

این نکته مسلم است که ضرورت تغییر امری مهم می‌باشد اما زمانی می‌توان ادعا کرد که تغییر ساری و جاری است که فرهنگ آن درون سازمان حاکم شود. بنابراین فرهنگ یکی از مولفه‌های اصلی در تغییر محسوب می‌شود.

از فرهنگ تعاریف مختلفی عنوان شده است. فرهنگ نظام ارزشی مشترک یک سازمان است که توسط اعضای آن رعایت می‌گردد به همین دلیل گفته می‌شود اگر می‌خواهید یک سازمانی را بشناسید کافی است یک هفته در آن سازمان قرار بگیرید و به روابط افراد دقت کنید. در واقع الگوهای خاص رفتاری درون یک سازمان فرهنگ آن سازمان محسوب می‌شود.

فرهنگ مجموعه‌ای از ارزش‌ها، بایدها و طرز تفکرهاست که در میان افرادی که سازمان مشترک است و به عنوان روش صحیح کار و تفکر مورد

احترام قرار می‌گیرد و فرهنگ سازمانی از لایه‌های مختلف مانند رفتارها، ارزش‌ها و... تشکیل شده است. هنگامی گفته می‌شود فرهنگی قدرتمند می‌باشد به این معناست که افراد دارای ارزش‌ها، باورها و محفوظات مشترکی هستند که آن باورها نزد افراد محترم شمرده می‌شود، انسجام میان افراد بالاست و همدیگر را مورد حمایت قرار می‌دهند.

فرهنگ نیرومند در ارتباط با محیط اطراف به ۲ شکل عمل می‌کند. در مجموعه فرهنگ قوی - ناسازگار ارتباطات صمیمانه‌ای حکمفرماست و افراد از همدیگر حمایت می‌کنند اما در مقابل محیط و تغییرات آن از خود مقاومت نشان می‌دهند. فرهنگ قوی سازگار یعنی هم در درون خود افراد روابط صمیمانه‌ای با یکدیگر دارند، دارای انسجام، خلاقیت و نوآوری می‌باشد و هم می‌توانند به آسانی خود را با محیط اطراف منطبق نمایند. فرهنگ سازمانی را باید از ۳ زاویه مورد بررسی قرار داد. یکی تصمیمات و اطلاعاتی است که بنیاد مورد استفاده قرار بگیرند. دوم بحث نقش‌های ادراکی است یعنی اطلاعاتی که کسب شده چگونه در محیط سازمان تفسیر می‌شوند و سوم آزمون‌های واقعیت است و اینکه چه چیزهایی را باید در سازمان واقعی تصور و بر مبنای آن تصمیم‌گیری کنیم. براین مبنای یکسری فرآیند وجود دارد. مثلاً یک فرهنگ، فرهنگ بوروکراسی نام دارد. فرهنگ بوروکراسی یعنی اطلاعات عینی و مستند، تصمیماتی که در سازمان قرار است به عنوان واقعیت مورد توجه قرار بگیرد، بر مبنای خط‌مشی و قوانین از پیش تعیین شده‌است که معمولاً می‌توانیم آنها را در سازمان‌های بزرگ پیدا کنیم.

فرهنگ دیگر، فرهنگ کارآفرینانه می‌باشد. یعنی ویژگی‌های فرهنگی است که اطلاعاتش براساس اطلاعات ذهنی مدیران، بنیانگذاران و صاحبان شرکت و سازمان شکل می‌گیرد. این فرهنگ پیش بینی‌کننده است و تلاش می‌کند تا از اطلاعات واقعی استفاده نماید. منتها اطلاعات بر مبنای تشنه‌های ذهنی و ادراکی که عمدتاً به وسیله ساختارهای غیرلفظی در سازمان وجود دارد، تقسیم می‌کند. ساختار سازمان روابطی است که در سازمان به صورت غیررسمی ایجاد می‌شود اما به صورت رسمی تثبیت می‌گردد. یک فرهنگ دیگر، فرهنگ تهاجمی است. اگر بخواهیم این فرهنگ را در سازمان‌های امروز ملاحظه کنیم، بحث عضویت در گروه‌ها مطرح می‌شود یعنی افراد هنگامی می‌توانند در سازمان یا جامعه پیشرفت کنند که عضوی از گروه باشند.

فرهنگ دیگر، فرهنگ منجمد و ریسک‌ناپذیر نام دارد. در بعضی از سازمان‌ها نسبت به تغییرات واکنش منفعلانه صورت می‌پذیرد. بسیاری از بانک‌های دولتی دارای این فرهنگ هستند. فرهنگ هرج و مرج نیز نوعی از فرهنگ است که در آن افراد عملکرد ضعیفی دارند، فعالیت‌هایی که انجام می‌شود غیرقابل پیش‌بینی است جایجایی در این فرهنگ بالا و وفاداری کارکنان بسیار پایین می‌باشد.

نکته دیگر فرهنگ سیاسی است. در یک سازمان به عنوان نظام سیاسی ۳ مولفه و محور تعیین‌کننده وجود دارد. نخست منافع موجود در سازمان است که افراد به صورت منفرد نمی‌توانند کار را پیش ببرند لذا گروه‌ها را شکل می‌دهند. زمانی که گروه‌های مختلف شکل می‌گیرد در میان آن تضاد به وجود می‌آید. پس مولفه دوم تضاد نظام سیاسی تضاد است. و مولفه سوم که به این تضاد پایان می‌دهد، قدرت می‌باشد. یعنی هر یک از گروه‌ها که دارای قدرت بیشتری می‌باشند و یا به منابع قدرت و کانال‌های تصمیم‌گیری نزدیک‌تر گردند تضاد را به نفع خود خاتمه می‌دهند. باید به خاطر داشته باشیم سازمان همیشه مانند یک ماشین عمل نمی‌کند. یعنی همیشه اجزا و کارکنان در خدمت سیستم و سازمان نیستند.

نکته‌ای که امروزه مورد توجه قرار دارد، بازاریابی تعاملی است. یعنی ما باید در درون سازمان هم بازاریابی انجام دهیم. همیشه رضایت کارکنان را جلب نماییم. هنگامی می‌توانیم به این اطمینان برسیم که مشتریان بیشتری خواهیم داشت که کارکنان سازمان را رضی باشند، یعنی زنجیره مستحکم میان رضایتمندی مشتری و کارکنان هر سازمان برقرار می‌باشد.

محیط آموزشی سازمان‌ها، محیط تغییر و تحول است و هنگامی می‌توانیم این تغییر و تحول را در سازمان ایجاد کنیم که رفتار انسانی را نشان دهد. مهارت‌هایی که یک مدیر باید داشته باشد شامل ۳ مورد می‌باشد. یکسری مهارت‌های فنی است و بدین معنی که تا چه میزان با فعالیت که انجام می‌دهند، آشنا هستند. دوم مهارت‌های انسانی یعنی با نحوه برقراری ارتباط آشنایی داشته باشند و سوم مهارت‌های ادراکی یعنی توان درک پیچیدگی‌های محیط و توان تدوین استراتژی را داشته باشند.

هنگامی می‌توانیم از تغییر صحبت کنیم که مهارت‌های انسانی را به درستی مورد شناسایی قرار دهیم. مهارت انسانی ۳ بعد دارد. یکی شناخت رفتار گذشته‌است یعنی در سازمان می‌توانیم رفتار گذشته را شناسایی کنیم. دوم پیش‌بینی رفتارهای هدف است یعنی رفتاری را که مورد شناسایی قرار دادیم، بتوانیم پیش‌بینی محیطی از آن داشته باشیم و سوم کنترل، هدایت و رهبری رفتارهای آینده‌است. یعنی به دلیل پیش‌بینی رفتارهای آنان می‌توانیم رفتارها را به نحو مطلوب خود تغییر کنیم. هدف از تغییر فرهنگ سازمانی چیست؟ هدایت و کنترل رفتار انسانی در درون و در راستای اهداف استراتژیک سازمان که با روش زور و تهدید و تغییر دانش و نگرش افراد صورت می‌پذیرد. معمولاً نخستین موردی که باید تغییر یابد، بحث دانش است. هر زمانی که دانش نسبت به امری تغییر یافت باید نگرش هم تغییر یابد. بعدها به تدریج رفتارهای فردی تغییر می‌کند و با تغییر رفتارهای فردی می‌توانیم شاهد تغییر رفتارها در سطح جامعه باشیم.

ادامه دارد...