

مدیریت تحول

گزارشی از سمینار مدیریت تحول دکتر کردنائیچ در دانشگاه صنعتی امیر کبیر - بخش دوم

چگونگی تغییر در فرآیند تغییر تاثیرات زیادی دارد. اگر به این نتیجه رسیده‌ایم که باید تغییر کنیم (زیرا در غیر این صورت دچار شوک آینده خواهیم شد) به عقیده صاحب‌نظران دو روش وجود دارد که عبارتند از روش تدریجی و روش تحول آفرینی.

در روش تدریجی همانطور که از نامش مشخص است، در این روش پارادایم‌های موجود تغییر نمی‌کند. پارادایم یعنی الگوهای غالب فکر که منجر می‌شود بتوانیم در مورد نیاز پیرامون خود تصویری داشته باشیم.

وجود دارد که عبارتند از تغییر اصلاحی، تغییر تطبیقی، جهت‌گیری مجدد و بازآفرینی.

در تغییر اصلاحی و تطبیقی، تغییر با ۳ نیاز فوری ایجاد شده است اما پارادایم فعلی، پارادایم خوبی است منتها تصمیم بر این است که عملکرد بهتر از آنچه هست، انجام گیرد. محیط نسبتاً دارای ثبات است. بنابراین تغییر براساس بهبود وضع موجود صورت می‌پذیرد.

در تغییر مجدد، اگر نیاز به تغییر شدید نباشد و از طرفی تغییر در پارادایم موجود راداشته باشیم، باید تمرین مجددی از سازمان به عمل آورید.

در بازآفرینی، گفته می‌شود الزامات محیطی است که باعث می‌شود در سازمان به سمت بازآفرینی حرکت کنید در واقع تغییرات محیطی باید به وجود آید و ناگزیرید پارادایم فعلی را کاملاً تغییر دهید.

استراتژی، چشم‌انداز، ماموریت، هدف چشم‌انداز (vision) به معنای این است که

سازمان در آینده می‌خواهد چه شود. ماموریت پاسخگوی «چرا» است. یعنی سازمان برای چه هدفی به وجود آمده است. هدف، نتیجه و دستاورد خاصی می‌باشد و استراتژی، وسیله، ابزار دستیابی به اهداف هستند. بنابراین می‌توان گفت استراتژی الگوی پاسخ سازمان به محیط پیرامون خودش است.

برای این که در بلند مدت به چشم انداز دست یابیم، بتوانیم ماموریتمان را بهتر انجام دهیم و اهداف سازمان را محقق کنیم.

هدف‌ها در الگوی حداکثر ۵ اهداف بلند مدت به اهداف میان مدت ۲ ساله و اهداف کوتاه مدت یک ساله هستند. استراتژی هم می‌تواند در قالب رسیدن به اهداف کوتاه مدت یا بلند مدت لحاظ شوند البته عمدتاً با اهداف بلند مدت ارتباط نزدیکتری دارد. معمولاً استراتژی‌ها ۵ ساله هستند و کمتر از این مدت اقدام یا تاکتیک نام دارند. یادگیری تک حلقه‌ای - یادگیری دو حلقه‌ای





یادگیری تک حلقه‌ای یعنی شناسایی اشکالات سازمان و اصلاح آنها که منجر شود در چارچوب تفکر حاکم اصلاحاتی داشته باشیم. یعنی در لایه فرهنگ فقط لایه نخست را تغییر دهیم. یادگیری دو حلقه‌ای نیز یعنی دو لایه فرهنگی باید تغییر کند نه تنها رفتارها باید تغییر نماید بلکه باورها و ارزش‌های شکل دهنده

رفتار هم باید تغییر کنند، پس هنگامی که بخواهیم اصول تشکیل دهنده باورهایمان مورد سوال قرار دهیم و کاملاً آنها را متفاوت کنیم یادگیری از نوع دو حلقه‌ای را باید مدنظر قرار دهیم.

زمانی که محیط را مورد بررسی قرار می‌دهیم یا یکسری فرصت برای سازمان استخراج می‌شود یا یکسری تغییر.

در بحث تغییر تلاش می‌شود که مشکلات و فرصت‌ها برطرف شود و سپس بحث نیاز به تحول پیش می‌آید. یعنی الزامات محیطی به ما می‌گویند که آیا تحول و تغییر لازم داریم یا خیر.

تفاوت میان تغییر و تحول میان تغییر و تحول تفاوت‌هایی وجود دارد. در ایران هر جا که از تغییر صحبت به میان می‌آید یعنی پارادایم فعلی عوض شود و وقتی از تحول حرف می‌زنیم، دگرگونی به ذهن می‌رسد.

اما واژه Change در برگزیده تغییر و تحول است و به هر حال سازمان چه از نوع تغییر تدریجی یا تغییر تحول آفرین را مدنظر قرار دهد یک فرآیند را به وجود آورده است که باید مراحل متعددی را طی نماید.

یعنی چشم‌انداز موجود را مورد بررسی قرار دهد،

اهداف و استراتژی‌ها را مشخص کند، در محیط داخلی چه مزیت‌هایی دارد و آنها را استخراج نماید. در محیط بیرون فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را استخراج کند. در این صورت سازمان قادر خواهد بود نسبت به وضع موجود آگاهی یابد.

سپس باید وضعیت آتی را ترسیم نماید و با توجه به فرصت‌های پیش رو تهدیدهای موجود، مزیت‌های درون سازمان و نقاط قوت خود، چشم‌اندازی تدوین کند. آنگاه به سمت برنامه‌ریزی جهت اجرا گام بردارد. در این مرحله، تحول سازمانی آغاز می‌شود و تشخیص نیاز به تغییر اولین گام در مباحث مدیریت تحول به شمار می‌آید در واقع به این نتیجه دست یابیم که به تغییر نیازمندیم منتها به عنوان مدیران و کارشناسان سازمان متوجه تغییر شدیم، اما هنگامی می‌توان اطمینان حاصل کرد که این تغییرات قادر است اجرایی شوند که تشخیص به تغییر را به اشتیاق به تغییر، تغییر دهیم.

در واقع کاری کنیم افراد با اشتیاق به سمت تغییر حرکت کنند و اگر می‌خواهیم تغییر مثبت ایجاد شود، نیازمند مدیران توانمند هستیم که تغییر برنامه‌ریزی شده را مدیریت کنند.

اما چرا به سمت تغییر حرکت می‌کنیم و آیا لازم است تغییر کنیم؟ همانطور که قبلاً اشاره شد اگر تغییر نکنیم، دچار شوک آینده خواهیم شد. در مجموع در سازمان به دنبال کارایی و اثربخشی هستیم که ضرورت تغییر را پیش از پیش نمایان می‌سازد. اگر بتوانیم کارها را به درستی انجام

دهیم کارایی افزایش می‌یابد، اما اگر در جهت هدف خاصی حرکت کنیم و به آن هدف هم دست یابیم، آنگاه اثر بخش بوده‌ایم.

پس در سازمان به دنبال کارایی هستیم که باید به عنوان یکی از ابزارهای اساسی جهت اثر بخشی سازمان مورد استفاده قرار گیرد تا منجر به بهره‌وری شود. اثر بخشی در سازمان از زوایای مختلف مورد بررسی قرار می‌گیرد. مثلاً گاهی اوقات سازمان‌ها، اهدافی را تعیین می‌کنند و تصمیم دارند به اثر بخشی دست یابند. زمانی اثر بخش یاز نظر سیستم مورد توجه قرار می‌گیرد یعنی تمام خرد سیستم های درون یک سازمان به اهدافشان برسند می‌گوئیم اثر بخشی به وجود آمده است.

برخی اوقات نیز اثر بخشی از منظر بهبود سازمانی مدنظر قرار دارد یعنی در شرایط جاری سازمان و وضعیت فعلی آن، یکسری بهبود درخواستی‌ها، نحوه انجام کارها و امور و ... را متصور شویم. زمانی نیز اثر بخشی از دیدگاه سیاسی طرح می‌شود، بدین معنا که سیاست‌های گروه‌ها مدنظر است، یعنی گروه‌هایی که در سازمان به صورت غیر رسمی شکل گرفته‌اند، به اهدافشان می‌رسند. اما شاخص‌های اثر بخشی سازمان متفاوت است. عده‌ای معتقدند اگر به اهداف سازمان دست پیدا کنیم به اثر بخشی سازمان دست یافته‌ایم. سطح ارزیابی به سطح ارزیابی یعنی این که بفهمیم که بخش‌های مختلف سازمان به هدف برسند می‌توان شاخص ارزیابی باشند. بحث دیگر هم ترازوی است، در هم ترازوی ارتباط سازمان با محیط مطرح می‌شود یعنی چه میزان سازمان قادر است خودش را با محیط منطبق سازد هر چه تطبیق محیطی بیشتر باشد، سازمان بهتر می‌تواند خود را با محیط هم تراز کند.

در بحث تحول، مدیریت تغییر در دیدگاه وجود دارد، دیدگاه نخست اراده‌گرایی است و دیدگاه دوم جبرگرایی است. در دیدگاه اعاده‌گرایی، اعتقاد بر این است که ضرورت تغییر را می‌پذیریم و می‌توانیم تغییرات را آنچنان که باید به ثمر برسانیم.

دیدگاه جبرگرایی می‌گوید شاید تغییر را درک کنیم اما در آن چندان اثر گذار نیستیم. آن چیزی که باید اتفاق بیفتد، به وقوع خواهد پیوست. بحثی نیز در کنار مباحث موجود مطرح است که به نام عامل تغییر شناخته می‌شود.

تیم مدیریت یا افرادی که قرار است تغییر را بر عهده بگیرند، اگر دیدگاه جبرگرایی داشته باشند، شاهد پیشرفتی در سازمان نخواهید بود اما اگر افراد اراده‌گر باشند شاهد وقوع تغییرات در سازمان

خواهید شد.

مدل‌های مختلفی برای ارزیابی وضعیت سازمان وجود دارد که در ۳ دسته قابل بررسی هستند.

گروه اول عمدتاً از طریق متغیرهای محیطی و سپس متغیرهای داخلی می‌توان وضعیت خود را ترسیم کرد.

در گروه دوم: عمدتاً به رابطه محیط با سازمان پرداخته می‌شود. در این گروه، وضعیت درون سازمان بیشتر مورد بررسی قرار می‌گیرد.

گروه سوم: هم به درون سازمان می‌پردازند، هم محیط سازمانی را بررسی می‌کنند در واقع به صورت همزمان این بررسی‌ها را صورت می‌دهند.

مدل 7F مالتوس و پاسکال

در این مدل وضعیت درون سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد و نیاز به تحول در سازمان بررسی می‌شود. نخستین عاملی که در این مدل مهم است، استراتژی می‌باشد. یعنی سازمان از استراتژی‌های درستی استفاده می‌کند یا خیر؟ آیا چشم‌انداز طراحی درستی دارد یا خیر.

آیا استراتژی‌های سازمان اثر بخش هستند یا خیر، همانطور که می‌دانید استراتژی انواع متعددی دارد و استراتژی‌ها در سطح بنگاه اقتصادی با استراتژی در سطح تجارت متفاوت است.

ساختار

یکی از ابعاد تشکیل دهنده ساختار، پیچیدگی است که در قالب تفکیک افقی، عمودی و جغرافیایی خود را نشان می‌دهد.

هرچه عوامل ساختار از نظر پیچیدگی رسمیت و تمرکز متفاوت باشند، حقیقت ساختار متفاوتی خواهد شد منتها در عالم واقع این که ساختار تا چه میزان منطبق با استراتژی است، نکته بسیار مهمی می‌باشد. مثلاً اگر بخواهیم انعطاف و پویایی سازمان را مورد بررسی قرار دهیم باید دید آیا ساختار سازمان منطبق بر محیط استراتژی و تکنولوژی می‌باشد یا خیر. این که تا چه میزان ساختار سازمان از پویایی لازم برخوردار است تعیین کننده این امر است که به تحول در ساختار نیاز داریم یا خیر.

سیستم‌های متعددی در سازمان وجود دارد، اما این که نظم آنها چقدر منطقی در جهت رسیدن به اهداف سازمان تعریف شده‌اند، بسیار تعیین کننده می‌باشد و به ما کمک می‌کند در سازمان تشخیص دهیم که سیستم‌ها نیازمند تحول هستند یا خیر.

نکته دیگر کارکنان سازمان هستند و آیا آنان دارای مهارت‌های لازم می‌باشد یا خیر. (این مهارت‌ها عبارتند از مهارت‌های فردی، انسانی و اداری) و اگر این مهارت‌ها را ندارند باید آن را در سازمان‌ها ایجاد کنیم. این که مدیران از چه سبک‌های مدیریتی استفاده می‌کنند نکته بسیار مهم محسوب می‌شود.