

# شناخت مبانی مدیریت تغییر

نوشته آر. پی. موهانتی<sup>۱</sup>، او. پی. یاداو<sup>۲</sup>

## سازمان مدیریت صنعتی ایران

**چکیده:** سازمانهای صنعتی و بازرگانی نظامهایی اجتماعی - فناوری هستند. خرده - نظامهای اجتماعی به خاطر تولید فناوری، عامل اصلی نیل به رشد محسوب می شوند. بهره برداری نمربخش و درست از خرده - نظامهای سازمانی فناوری درگرو آن نوع از رهبری و تصمیم گیری است که سبب تحکیم رسالت سازمان می شود. مناسبات متقابل بین خرده نظامهای اجتماعی و فناوری، هم به طور مستقیم بر فرهنگ سازمان اثر می گذارند و هم بخشی مهم از آن به شمار می روند. این فرهنگ به مرور زمان و بر اثر تغییر اصول ارزشی جامعه تغییر می کند. در سالهای اخیر مدیریت کیفیت جامع در تغییر فرهنگ سازمانی نقشی بسزا داشته است. تمهیداتی چون حلقه های کیفیت، فعالیت گروههای کوچک، طرحهای مربوط به بهسازی مداوم، گروههای خودگردان، و برنامه های معطوف به مشارکت کامل کارکنان، گرچه همگی در راستای افزایش میزان مشارکت کارکنان هستند اما در فرایند تغییر فرهنگ که هدف مدیریت کیفیت جامع است، نقشی برجسته و بسزا دارند. این مقاله درباره چگونگی ایجاد تغییر در فرهنگ سازمان، توسط سازمان، به بحث می پردازد.

**کلید واژه ها:** ۱. فرهنگ سازمانی ۲. تغییر سازمانی ۳. مدیریت کیفیت جامع

## شناخت فرایند تغییر فرهنگی

پیترز و واترمن [۱] معتقدند که یکی از صفات برجسته سازمانهای بسیار موفق آن است که فرهنگی بسیار توانا و پیشرفته دارند. والتور [۲] فرهنگ کار را چنین تعریف می کند: آمیزه ای از دیدگاهها، مناسبات، ظرفیتهای پیشرفته، عادات و انگاره های رفتاری دیگر، که نمایانگر عوامل

حرکت و دگرگونی سازمان هستند. سینها [۳] فرهنگ کار را به گونه ای دیگر تعریف کرده است. او فرهنگ کار را برابری اثر اطلاعات یا اثر آن دسته

۱. آر. پی. موهانتی (R.P. Mohanty) مدیر بخش آموزش و نیروی انسانی انجمنیه شرکت های سیمان هند در بمبئی.  
۲. او. پی. یاداو (O. P. Yadav) مدرس بخش مهندسی مکانیک دانشکده مهندسی ام. آر. در جیبور هند.

به عنوان مثال، همین چند سال پیش، بیشتر سازمانها کمتر به خواست مشتریان اعتنا می‌کردند زیرا دامنهٔ اختیار مشتریان محدود بود. به سبب نبود رقابت یا محدود بودن آن، مرغوبیت، قیمت، موعد تحویل، مسئولیت‌شناسی و مانند اینها در کانون توجه نبود. بر همین قیاس امروز کسانی که سرمایه دارند و می‌خواهند سرمایه‌گذاری کنند این فرصت را خواهند داشت که در انواع کارها سرمایه خود را به کار اندازند. بنابراین سازمانها باید به علائق آنها توجه کنند و نیازشان را پاسخگو باشند. این دگرگونیها باید انگاره‌های رفتاری سازمانها (و همین‌طور سپهر روانی<sup>۱</sup>) کارکنان را متحول سازد.

در جهانی که رقابتها دم افزون است، سازمانها دریافته‌اند که فرهنگ سازمان بیش از هر عامل دیگر می‌تواند در کامیابی یا ناکامی آنها دخیل باشد. تحول فرهنگی در سازمانهایی که با اسلوب مدیریت سنتی «بار آمده‌اند»، مستلزم عوض شدن الگوی فکری و جهان‌بینی مدیریت است. دو عامل اصلی در اهتمام به مسئلهٔ تغییر، یکی قبول وجود هدفهای متعالیتر، و دیگر، حس تعلق افراد به نظامهای بزرگتر است. فرایند تغییر دو بُعد مهم دارد: پهنا و ژرفا که هر دو در متحول ساختن شأن و منزلت انسان اثر حیاتی دارند. بُعد پهنا یا دربرگیرندهٔ اشخاص کلیدی و برجسته است یا تمامی سازمان را دربرمی‌گیرد. بُعد ژرفا متضمن نقشها، مسئولیتها، ارزشیابیها، انگیزه‌ها، ساختار، فناوری، مهارتها و دانش است. هر سازمانی که

از عوامل انداموار سازمان می‌داند که در نقشهای دیرینه و رایج، هنجارها و اصول ارزشی مرتبط با کار خود را نشان می‌دهند. تلاش برای تعریف و تبیین فرهنگ کار نشانهٔ آن است که فرهنگ بر اثر برهم‌کنش متقابل مردمان گوناگونی که در یک نظام جمعی ایفای نقش می‌کنند پدید می‌آید و البته لازمهٔ ایفای نقش، همکاری متقابل است.

فرهنگ هر سازمان با اسلوب و فرایندهای مدیریت پیوندی تنگاتنگ دارد. قالبها و انگاره‌های مدیریت، حال و هوا و روند هر سازمان را معین می‌کنند، ضریب‌های عملیات را نشان می‌دهند و بر فرایند تصمیم‌گیری اثر می‌گذارند. شوق به اقدام را برمی‌انگیزند و فرهنگ، سبب برانگیختن شوق افراد به کوشش تمام عیار در راه آفرینش سیما و چشم‌انداز آینده می‌شود، آن‌چنان چشم‌اندازی که متضمن دستیابی سازمان به هدفهایش باشد و از این رو مشروط است به توانایی، رفتار و اصول ارزشی افراد.

گرایشهای اخیر به سوی آزادسازی، خصوصی‌سازی و جهانی‌سازی، متضمن چند «بسیاد فوری» برای تحول فرهنگی است. در نظامهای اقتصادی متمرکز شایستگی عمدهٔ مدیران در چنبرهٔ تکرار قالبهای کلیشه‌ای مدیریت اسیر شده است. آنها می‌کوشند زمینهٔ پذیرش اوامر و فرامین مدیریت را در بین افراد فراهم آورند. در روزگار ما، در عصر رقابت فشرده، قلمرو شایستگیهای اصلی مدیران باید چنان گسترش یابد که زمینه برای اجرای احکام انواع سهامداران - که در واقع سپهر اجتماعی<sup>۱</sup> دنیای کسب و کار محسوب می‌شوند - فراهم آید.

1. sociosphere

2. psychosphere

بخواهد دست به تحول ریشه‌ای بزند باید ژرفا و پهنای متناسب با آن تغییر را مشخص کند.

### مدیریت کیفیت جامع، به مثابه فرایندی از فرایندهای تغییر فرهنگ

موهانتی و لاکه [۴] برای تبیین مفهوم مدیریت کیفیت جامع به بررسی ادبیات آن پرداخته‌اند: جستجو برای اعتلای این مفهوم، برای یافتن نگرش درست و فرایندهای نظارتی لازم، برای پیشگیری از نقایص کار و بهینه کردن میزان خشنودی مشتریان از راه بهسازی مداوم فرآورده‌ها، بهسازی مداوم فضای کار و فرایندهای کار که منجر به افزایش کارایی و ثمربخشی شود. سازمانی که پیرو مدیریت کیفیت جامع است می‌کوشد تا به طور مستمر با بسیج تلاش تک تک کسانی که در درون سازمان درگیر موضوع هستند، انتظارات مشتریان سازمان (چه مشتریان بیرونی و چه مشتریان درونی) را برآورد و حتی از مرز توقعات آنها نیز فراتر برود.

مدیریت کیفیت جامع سبب می‌شود که مناسبات بین مدیران و کارکنان متحول شود و هر کس دریابد که گمیتش بدون همکاری دیگران لنگ است. مدیریت باید کاری کند تا کارکنان درک کنند که نیاز سازمان محدود به استفاده از نیروی جسمانی آنها نیست بلکه دست و دل و درایت آنها را باهم لازم دارد و این همان اصل سه دال<sup>۱</sup> است که موهانتی مطرح کرده است [۵]. هر ضعف و نقصی که در هر جای سازمان پیدا شود به پای مدیریت نوشته می‌شود. شرکتیایی که در امر مناسبات مدیریت - کارکنان و در مسئله فرهنگ سازمان به

موفقیت‌های چشمگیری دست می‌یابند، پایبند باورهای زیر هستند:

● اساس موفقیت پایدار، اصل احترام به منزلت انسانی است.

● هر تغییر چشمگیر و بلندمدت برآمده از دگرگونی‌هایی است که به دست افراد ایجاد می‌شود.

● کارکنان، کالای مصرفی یا «هزینه‌ای» که باید از آن کاست» نیستند. کارکنان را باید به منزله ذخیره‌ای دانست که به کمک اصول مراقبت پیشگیرانه و پیش‌بینانه<sup>۲</sup> ارزش آن بیشینه می‌شود.

● باید با بهره‌گیری از ابزارهایی چون امنیت شغلی، مشارکت در تصمیم‌گیری، آموزش، حذف موانع اجتماعی و غیره به رفاه کارکنان توجه کرد تا کیفیت زندگانی کاری افراد، به طور کلی، بهبود یابد.

### ایجاد تیم، به منزله سازوکاری برای تغییر

بهره‌گیری از کار تیمی به مثابه ابزار راهبردی مشارکت کارکنان در پیشرفت سازمان، سبب بهبود ثمربخشی فعالیت‌های درون‌گروهی و بین‌گروهی می‌شود تا «کار درست به شیوه درست» انجام شود. تیم‌سازی سازوکاری است که فرایندهای تصمیم‌گیری و مشکل‌گشایی سازمان را بهبود می‌بخشد و در این راه نقش نظام مشارکت در امور بسیار برجسته است. اگر بخواهیم مدیریت کیفیت جامع را تعالی ببخشیم، چاره‌ای جز ایجاد تیم‌های

۱. در اصل مقاله ۲H است که حرف اول کلمات Hand، Head و Heart است.

فرصت آن را پیدا می‌کند که خود را (و دیگران را) اصلاح کند، محیط کار را دلپذیرتر کند، به رونق شرکت یاری رساند و بر پاسداشت مشتریان بیفزاید، و...

یکی دیگر از قلمروهای تیم‌سازی، ارتباطات است: ارتباط از بالا به پایین، از پایین به بالا، ارتباط در عرض، و ارتباط متقاطع و خلاصه ارتباط همه رده‌ها و همه اعضای سازمان با همدیگر. اگر قرار باشد تیمها در کار خود کامیاب شوند باید تغییراتی را که در پی انجام آن هستند چون فرصتی برای رشد و بالندگی تلقی کنند. تیمها باید از وضع موجود احساس ناخشنودی کنند. هر تیم باید جایگاه و نقش کنونی (زیربخش) سازمان و حکمت آن را تشخیص دهد. در این مرحله از شناخت، تمرین فرهنگ‌سازی ضرورت دارد. برای این که کارکنان قدرت آفرینندگی و استعدادهای خویش را به کار گیرند باید در سازمان محیطی شفاف فراهم شود. سبب ناکام ماندن بسیاری از تلاشهایی که برای مشارکتی کردن امور انجام می‌شود آن است که نظامها شفاف نیستند و نوعی سیاست «باری به هر جهت»<sup>۱</sup> بر آنها حاکم است.

تیمها این توانایی را دارند که بی‌درنگ فرصتها را بشناسند و دست به کار شوند. بی‌گمان چنانچه به کارکنان اختیار لازم تفویض شده باشد و ما انجام «کارهای بزرگ» را از آنها انتظار داشته باشیم، آنها نیز متقابلاً از مدیران خویش توقعات بزرگ خواهند داشت، پس ماهیت مدیریت باید از

(نیمه) خودگردان نداریم. این تیمها در واقع همان گروههای کوچک هستند که از گرد آمدن کارکنان چند پیشه تشکیل می‌شوند. آدمهای چندپیشه، انواع وظایف را به عهده می‌گیرند، وظایف خود را داوطلبانه معین می‌کنند، ریشه نابسامانیها را پیدا و موشکافی می‌کنند، بی‌واسطه درگیر تصمیمهای عملیاتی می‌شوند و آن تصمیمها را در محیط کار به مرحله عمل می‌رسانند. تیم‌سازی، بخشی است از رویکرد مدیریت مشارکتی.

طبق نظر گوستافسون و کلایئر [۶] ویژگیهای

تیمهای پرکار و موفق عبارت است از:

- ادراک مشارکتی
- همبستگی در مناسبات
- اشتراک در مسئولیت
- تعیین مقصد غایی
- فراوانی ارتباطات
- قراردادن آینده در کانون توجه
- قراردادن وظایف در کانون توجه
- استعدادهای خلاق
- واکنش سریع

تیمهای پرکار و موفق در سازمانهایی پا می‌گیرند که در آنها مسئولیت کارکنان در عملکرد تیم به اندازه مسئولیت مدیران است (و کارکنان به مسئولیت خویش آگاهند). اعضای هر تیم باید بدانند که به طور تیمی کار می‌کنند و باید چرایی این کار را نیز بدانند. اعضای تیمها، هنگام حل مشکلات، باید توجه داشته باشند که فلسفه کار تیمی رفع و رجوع مشکلات نیست، بلکه تک تک آنها و هم‌چنین کل تیم باید از فرایند حل مشکل درس بگیرند. هر عضو تیم، بر اثر عضویت،

پاییدن و نظارت به همیاری و حمایت تبدیل و امکان پاداش‌دهی و قدرشناسی فراهم شود.

### رهبری کارآمد، به منزله عامل تحول

توفیق هر نهادی که بر اثر یا به خاطر نظامهای انسانی پدید آمده است، عمدتاً مرهون کیفیت رهبری آن است. رهبر این گونه نهادها موظف است چنان حال و هوایی فراهم آورد که ایجاد دگرگونی مناسب در فرهنگ کار و نگرش کارکنان رواج یابد و ابتکار و نوآوری تشویق شود. کامیابی و ناکامی هر رهبر در گرو توانایی کار کردن با انواع کارکنان است. یعنی کسانی که مهارت‌های گوناگون دارند و اصول ارزشی و اعتقادی آنها با هم یکسان نیست. از جمله دیگر شرایط توفیق در رهبری بهره‌مندی از کمک و همکاری کاردانان و متخصصان در جهت نیل به هدفهای مطلوب است.

با پیدایی و تکامل مفاهیم و رویکردهای تازه در سازمانهای کار، از قبیل عدالت اجتماعی، طرحهای حمایت و جبرانی، ایجاد برابری در فرصتها و جز آن، نباید در پی رهبرانی باشیم که به جای خودکامگی نرمش‌پذیر، آگاه، اصیل و راستگو باشند و کردار آنها سرمشق زبردستان باشد.

عوامل انگیزشی کارکنان متعدد و گوناگون است و عمدتاً پولی نیست. این پاداشهای اجتماعی و غیرمادی را باید گهگاه از نو مرور کرد. خشنودی شغلی هم می‌تواند ذاتی باشد و هم برونی. زمانی سازمانها می‌کوشیدند با پرداخت دستمزد بیشتر، با دادن مزایای جنبی یا دیگر پاداشهای «مستقیم»، بر خشنودی شغلی کارکنان بیفزایند. این کار سبب غفلت از جنبه‌های رضایت

درون و ایجاد نومیدی و سرخورده‌گی در میان کارکنان می‌شد.

در مجموع کارکنان این دوره با سوادترند و در بیرون از محیط کار فرصتهای بیشتری برای آموختن دارند. آگاهیهای آنها نیز در قیاس با کارکنان نسلهای پیشین بیشتر است، رسانه‌های ارتباط جمعی سبب شده است که همه کمابیش از امور مطلع باشند، بخصوص میزان آگاهی مردم از مسائل مربوط به کیفیت زندگی افزایش یافته است. بنیس [۷] می‌گوید: «شرط بقای سازمانها در سده بیست و یکم داشتن رهبرانی از نسل جدید است، آری رهبر نه مدیر. این تمایز در واقع یک تمایز مهم است. رهبران بر شرایط ناپایدار، پر آشوب و مبهم چیره می‌شوند، شرایطی که غالباً ما را در تنگنا قرار می‌دهند و اگر آنها را به حال خود رها کنیم ما را خفه خواهند کرد. اما مدیران به جای این عوامل، به آنها تن می‌دهند.»

او در ادامه به معرفی تفاوت‌های مدیران و رهبران می‌پردازد. انسان می‌تواند رهبر باشد بی آن که مدیر باشد، و می‌توان مدیر باشد بی آن که رهبر باشد. برای آن که رهبران بتوانند در سازمانها تحول ایجاد کنند نباید نماینده افراد معدودی باشند، آنها باید بتوانند تواناییهای رهبری مؤثر خویش را در خدمت به سپهر اجتماعی سازمان نشان دهند. ویژگیهای رهبری مؤثر عبارت اند از: صداقت، اعتماد، شایستگی، حساسیت، پاکدامنی (اخلاق) و اصالت.

### طرحی برای مدیریت فرایند تغییر

آنچه در زیر می‌آید طرحی پنج مرحله‌ای برای مدیریت فرایند تغییر است:

## ۱. مرحلهٔ تدوین

● تشخیص نیاز به تغییر (چرا، چه چیز، کجا، چه کسی)

● طراحی برنامه‌های پیشرفت و رشد منابع انسانی به منظور ایجاد شایستگیهای اساسی در حوزه‌های مدیریت کیفیت جامع، رهبری، مدیریت بر تیمها و جز آن به گونه‌ای که کارکنان، با رغبت نقش و عوامل تحول را ایفا کنند.

## ۲. مرحلهٔ شروع

● فراهم آوردن نظام ارتباط آزاد

● گسترش دامنهٔ احترام به منزلت انسانی از راه ایجاد نظامهای شفاف، ایجاد اعتماد و توجه به علایق متقابل

● بهره‌برداری از تعهد خودجوش افراد علاقه‌مند به کار، از راه گفت‌وگو، نه از راه صدور دستورهای رسمی

● راهبری روند مشکل‌گشایی و تصمیم‌گیری، آموزش شیوهٔ رفع مناقشات و آموزش مدیریت مشارکتی برای گسترش تعامل جمعی بین انواع گروههای تخصصی و در نتیجه برای تحقق همکاریهای گروههای تخصصی مختلف.

## ۳. مرحلهٔ آزمایش

● اجرای یک طرح آزمایشی با در نظر گرفتن جریان بازخورد و ارزشیابی

● طراحی سازوکارهای لازم برای مداخله به منظور از میان برداشتن موانعی که مسیر تغییر را سد می‌کنند.

## ۴. مرحلهٔ گزینش و جاناندازی

● پخش آموخته‌ها در سرتاسر سازمان

● مراقبت از میزان انگیزش افراد از راه تجدید نظر در نوع انگیزه‌ها و پاداشها و شیوهٔ اجرای آنها

۵. مرحلهٔ پایانی: تعمیم به سایر نظامها

● پخش گزینشی، و

● پخش بنیادی

## نتیجه‌گیری

ما در عصر دگرگونیهای محیطی - خواه اجتماعی، سیاسی، و خواه اقتصادی - زندگی می‌کنیم. اگر سازمانهای ما بخواهند پایدار و سر بلند بمانند باید نسبت به این دگرگونیها واکنش مناسب نشان دهند. دگرگونیهای سازمانی باید خواستها و کیفیتهای متغیر نیروی انسانی را در کانون توجه قرار دهند و به آرزوهای متغیر مشتریان آگاه و موشکاف توجه کنند. به احتمال زیاد سازمانهایی که مدیریت آنها از نوع سنتی و سلسله‌مراتبی است و از فرهنگ اتکا<sup>۱</sup> پیروی می‌کنند در این عصر جدید جایی ندارند.

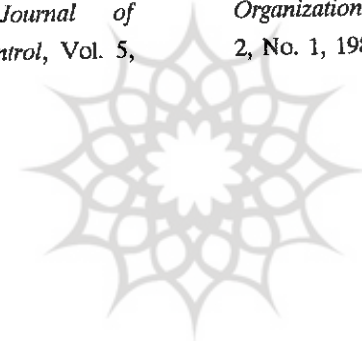
چنانچه نگرش و دیدگاه مدیران ارشد درست باشد این امکان وجود دارد که در فرهنگ و دیدگاههای سازمان، تحول ریشه‌ای ایجاد کنند.

می‌توان با بهره‌گیری از ابزاری چون مدیریت کیفیت جامع، و ساختاری نظام‌مند در سازمان دگرگونیهای بنیادی ایجاد کرد. سازمانهایی که در اهتمام به این دگرگونی ناکام می‌مانند فرصت ادامهٔ حیات را از دست می‌دهند!

۱. فرهنگ اتکا (complementary culture) فرهنگی است که اعتماد به نفس ندارد و متکی به غیر است. - م.

## مرجعها

1. Peters, T, and Waterman, R. H. *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York, NY, 1981.
2. Waltor, E , "Work innovation in the US", *Harvard Business Review*, July-August 1979.
3. Sinha , J. B. P. "Work culture: an exposition in the Indian context", *Vikalpa*, Vol. 16 No. 4. October-December 1991.
4. Mohanty R. P. and Lakhe , R. R., "Understanding TQM", *Journal of Production Planning and Control*, Vol. 5, No. 5, 1994.
5. Mohanty, R. P., "Factors affecting productivity, perception of India managers", *Industrial Management & Data Systems*, July-August 1988.
6. Gustafson, K. and Kleiner, B., "New approaches to team building", *Work Study*, Vol. 43, No. 8, December 1994.
7. Bennis, W. G., "Managing the dream: leadership in the 21st century", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 2, No. 1, 1989.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی