



مدیریت تغییر و تحول

مقدمه:

دگرگونی و تغییر امری اجتناب ناپذیر و مستمر است زیرا محیط سازمان در حال تغییر است. بنابراین برای انطباق سازمان با محیط به جهت حفظ بقا و باقی مانده در صحنه رقابت سازمان‌ها باید ساختار منعطفی را برای خود ایجاد نمایند. که این امر تنها از طریق سازماندهی امکان پذیر می‌باشد و در این زمینه مدیریت دگرگونی یکی از روش‌های انطباق سازمان با خواسته‌های محیط دگرگون شده و اصلاح کارکردهای سازمان است.

احمد عسکری

استراتژی‌های تغییر

استراتژی تغییر آن دسته از فنون و الگوهایی است که عملاً تغییر و تحول مورد نظر را در زمینه معین به وجود می‌آورند. هدف این استراتژی‌ها بیشتر دگرگون سازی و زیر و رو ساختن ساختار فرایندها و مجموعه ارتباطات روابط تشکیلاتی سازمانی جهت جایگزین نمودن شیوه‌ای نوین در اداره امور سازمان است. به طور کلی استراتژی تحول در رابطه با:

۱- تغییر در تکنولوژی ۲- تغییر در کالاها و خدمات ۳- تغییر در استراتژی و ساختار ۴- تغییر در مردم و فرهنگ.

چهار نوع تغییری که گفته شد به یکدیگر وابستگی متقابل دارند (یعنی تغییر در یک عامل به معنای تغییر در عامل دیگر است). امکان دارد تولید محصول جدید مستلزم تغییراتی باشد که در تکنولوژی تولید صورت می‌گیرد یا تغییر در ساختار سازمانی مستلزم مهارت‌های جدید باشد که کارکنان سازمان باید آنها را فرا گیرند.

نیروهایی که باعث تغییر می‌شوند

در زمان کنونی سازمان‌ها به صورت فزاینده‌های با محیط پویا و در حال تغییر رو به رو هستند. و مجبور شده‌اند که خود را با این عوامل محیطی سازگار نمایند.

در جدول زیر شش عامل که موجب تغییر می‌شوند را بر می‌شماریم:

الگویی از فرایند تغییر

با وجودی که سازمان‌ها تحت فشارهای زیادی قرار می‌گیرند تا در خود تغییراتی بدهند ولی آگاه یافتن از این موضوع هم اهمیت دارد که نیروهای مخالف به گونه‌ای عمل می‌کنند که سازمان را در وضع تعادل نگه دارد. از این رو نیروهای مخالف موجب ثبات و پایداری می‌شوند یا آن را تقویت می‌کنند یا باعث می‌شوند که سازمان در همان وضعی که هست باقی بماند (یعنی حفظ وضع موجود). برای پی بردن به شیوه کار این نیروها به الگویی که در رابطه با فرایند تغییر بوسیله کورت لورین ارائه شده است توجه کنید.

با توجه به دیدگاه لوین یعنی تئوری برآیند نیروها، هر رفتاری

نتیجه تعادلی است که بین نیروهای محرک که سازمان را بسوی تغییر سوق می‌دهند و نیروهای بازدارنده که در برابر پدیده تغییر مقاومت می‌کنند و می‌کوشند تا سازمان را در وضع موجود حفظ کنند، بوجود می‌آید. نیروهایی که در برابر پدیده تغییر مقاومت می‌کنند، یعنی نیروهای بازدارنده عبارتند از:

۱- فرهنگ کنونی سازمان ۲- منافع شخصی کارکنان ۳- تفاوتی که افراد از نظر پنداشت (با مقامات اجرایی و تصمیم گیرنده سازمان) درباره اهداف و استراتژی‌های سازمان دارند. از دیدگاه لوین برای مردم مشکل است تا نگرش‌ها و رفتارهای

نیروهایی که باعث تغییر می‌شوند	
نیرو	مثال
ماهیت نیروی کار	تخصصی بسیار زیاد نیروهای جدید با مهارت‌های نامناسب
تکنولوژی	افزایش کامپیوتر و دستگاه‌های خودکار برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع
ضربه‌های اقتصادی	ضربه‌های شدیدی که بر بازار وارد می‌شود نوسانات نرخ ارز نوسانات نرخ بهره
رقابت	رقابت در سطح جهانی ادغام شرکت‌ها در یکدیگر
روند اجتماعی	افزایش دانشجو تاخیر ازدواج
سیاست‌های اجتماعی	تهاجم عراق به کویت از هم پاشیدن اتحاد جماهیر شوروی



گاه سازنده خواهد بود. در جدول زیر شش روش از میان برداشتن موانع بر سر راه تغییر نشان داده شده است.

روش	مثال‌ها
آموزش و ارتباطات	اجرای برنامه‌های آموزشی جهت افزایش آگاهی ارتباطات باز
مشارکت و مداخله	طراحی مشارکتی تغییر، پشتیبانی عاطفی و توجه فعال
تسهیل و حمایت	قرارداد کارگری
مذاکره و توافق	آموزش خاص مرتبط با مشکل
زور و اجبار	ملاقات یکی از اعضای گروه مخالف مانند اعضای اتحادیه کارگری با هیات مدیره سازمان تهدید به تنبیه و اخراج مشکل آفرینان

نتیجه‌گیری

تحول جنبه‌ای مستمر از زندگی بشر است. هیچ چیز مانند تحول و دگرگونی، مستمر و مدام نیست. در سازمان‌ها و مؤسسات، روند کارها بسوی تغییرات شدیدتر است و این موضوع بر تمام مراحل فعالیت مانند تولید، تکنولوژی، نظام‌ها و کارکنان اثر می‌گذارد. همه سازمان‌ها و شرکت‌ها باید چگونگی اداره تحول و تغییر را بیاموزند، در غیر این صورت و بالا جبار تغییرات و تحولات متفاوت جهت حرکت آنها را مشخص خواهد کرد و راه دیگری وجود ندارد. کلید بقای هر نظامی، همگامی با تحول است به عبارت دیگر هر سیستمی که بتواند با تغییرات محیط خود را تطبیق دهد می‌تواند به موجودیت خود ادامه دهد در غیر این صورت در دنیای کنونی که تغییرات به سرعت صورت می‌گیرد اگر شرکت‌ها به صورت دائم در حال پیشرفت نباشند یا نتوانند از تکنولوژی پیشرفته استفاده کنند و در برابر تغییرات عوامل محیطی واکنش نشان ندهند پس از مدتی دفتر زندگی‌اش بسته خواهد شد. ■

منابع:

- ۱- جیمز استونز، فری من/مدیریت، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۵.
- ۲- حقیقی، محمد علی، مومن مایانی، زهرا، سازماندهی و اصلاح تشکیلات و روشها، تهران، ترمه، ۱۳۸۱.
- ۳- رابینز، استیفن، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۸.
- ۴- ریچارد ال. دفت، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۷.
- ۵- مورهد، گریفین، رفتار سازمانی، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: مروارید، ۱۳۷۴.

گذشته خود را به سادگی تغییر دهند. حتی اگر آنها بخواهند تغییر کنند. 'لوین' در الگوی مربوط به ایجاد تغییر در سازمان ۳ مرحله پیاپی را پیشنهاد کرد.

۱- شکستن یخ‌ها، مستلزم این است که مسأله نیاز به تغییر به گونه‌ای آشکار و روشن ساخت که فرد، گروه یا سازمان بتواند به راحتی آن را ببیند و بپذیرد.

۲- ایجاد تغییر مستلزم تعیین فردی بنام عامل تغییر است یعنی کسی که افراد، گروه‌ها یا کل سازمان را در مسیر فرآیند تغییر هدایت می‌کند.

۳- انجماد مجدد: یعنی از طریق روش‌های حمایتی و تایید کننده الگوی رفتاری جدید را تثبیت کرد و به اصطلاح آن را جا انداخت تا به صورت هنجار جدید در آید.

یکی از دیدگاه‌هایی که می‌توان از آن زاویه به فرآیند تغییر نگاه کرد این است که فرآیند تغییر را مشابه هدایت یک کشتی دانست. سازمان همانند کشتی بزرگ است که در دریای آرام مدیترانه به پیش می‌رود و مقصد مشخصی دارد. ناخدای این کشتی با خدمه‌اش صدها بار این مسیر دریایی را طی کرده‌اند، ولی در هر لحظه امکان دارد دریا طوفانی شود و خدمه کشتی باید در برابر چنین طوفانی واکنش مناسب نشان دهد. ناخدای کشتی اقدامات لازم را به عمل می‌آورد (یعنی تغییرات پدید می‌آورد) و مدیریت سازمان همانند نوعی مسافرت است که دو نقطه شروع و پایان دارد و تغییر بدان علت رخ می‌دهد که در برابر متشنج شدن یا برهم خوردن وضع حاکم بر سازمان باید واکنش‌های مناسبی نشان داده شود و چنین اقداماتی تنها در مواردی خاص صورت می‌گیرد. این گونه امور یک رویداد جزئی است که گاه‌گاهی بیان می‌شود و به پایان می‌رسد در حالی که سازمان مسیر خود را طی می‌کند.

موانعی که بر سر راه تغییرات قرار می‌گیرند:

- ۱- تاکید بر هزینه‌ها ۲- توجه نکردن به فایده‌های تغییر ۳- نبودن هماهنگی و همکاری، نبودن هماهنگی در ایجاد تغییر موجب ایجاد تعارض، اختلاف نظر و پاره پاره شدن اجزای سازمان خواهد شد.
- ۴- پرهیز از عدم اطمینان. در سطح فردی بسیاری از کارکنان که از پدیده عدم اطمینان که معمولاً از ره آوردهای تغییر است وحشت دارند، باید ارتباطات دائمی بوجود آورد تا کارکنان از رویدادهای جاری و شیوه اثر گذاری آنها بر کارهایشان آگاه باشند.
- ۵- ترس از دست دادن مقام و شغل

از میان برداشتن موانع بر سر راه تغییر

مدیران به جای اینکه در صدد حذف یا غلبه بر مقاومت برآیند باید آن را به عنوان وسیله‌ای برای بررسی مجدد قابلیت تغییرات پیشنهادی تلقی کنند. اگر مقاومت مدیران را وادار به برقراری ارتباط بیشتر با کارکنان، ارزیابی مجدد و تصمیمات مربوط به تغییر و جستجو برای پیدا کردن راه‌های جدید رسیدن به هدف سازد، آن