

و مشاوره در مدیریت تحول سازمانی بنگاهها

دکتر محمود قربانی؛ استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی بجنورد
- عضو انجمن مشاوران مدیریت ایران
مهندس فریبرز گلکانی؛ کارشناس ارشد مدیریت اجرایی

مدیران موفق قرار دارند مدیرانی که همه تلاشهایشان معطوف به موفقیت خودشان است. نماد موفقیت این مدیران پیمودن نردبان ترقی و شهرت شخصی آنان است و بهترین آزمون برای شناخت این گونه مدیران اوج گیری سازمان در مقطعی کوتاه و فرو ریختن سازمان پس از رفتن آنان است، (امینی، ۱۳۸۴ ص ۱۰) با توجه به آنچه بیان شد از پیچیدگی مسائل حوزه سازمان و مدیریت هر روز بیش از پیش ضرورت نگرش سیستمی را در برخورد با مسائل و در برنامه ریزی های تحول سازمانی آشکار می سازد (شریعتی و دیگران، ۱۳۸۲ ص ۳) و یکی از دشوارترین چالشهای مدیریت تعیین نقش مشاور برای مدیریت و رهبری تحول سازمانی است این موضوع برای مدیرانی که نه تنها نگران مدیریت سازمان در وضع موجود هستند بلکه برای مدیریت با شرایطی که در آینده ممکن است روی دهد از اهمیت فراوان برخوردار است. مشاور توسعه سازمانی کسی است که به سازمان کمک می کند بدانند در کجا قرار دارد و بین جایی که هست و جایی که می خواهد باشد چه تفاوتی وجود دارد پس به طراحی و اجرای برنامه های مشاوره سازمانی اقدام می نماید (عباس نژاد، ۱۳۸۰ ص ۷۷)

مشاوران در سازمان خدمات تخصصی یعنی عارضه یابی مسائل سازمانی، توسعه و ارائه راه حل ها و کمک به پیاده سازی آنها را به مدیران ارائه می دهند (برارپور، ۱۳۸۰ ص ۵۵)

حالا به شناسایی نقش مشاور و شیوه های مشاوره توسعه سازمانی می پردازیم:

نقش داخلی و خارجی مشاور:

در هر برنامه و وسیع تغییر معمولاً فرد یا گروهی را برای آغاز تغییر بکار می گمارند که مشاوره توسعه سازمانی نام دارد. بنابراین مشاور توسعه سازمانی کسی است که فرآیند تغییر را در سازمان هدایت و رهبری می کند مشاور ممکن است یکی از اعضای سازمان (مشاور داخلی) و یا مشاور باشد که او را از برون سازمان آورده اند (مشاور خارجی)

• مشاور داخلی:

مشاور داخلی، که به تغییر دست می یازد، در حال حاضر یکی از اعضا سازمان است که ممکن است از مجریان ارشد، یا مدیر منابع انسانی یا واحد روابط صنعتی و صرفاً عضو ساده سازمان باشد. اخیراً سازمانهای بسیار بزرگ دفاتری با مسئولیتهای خاص کمک به اجرای برنامه های تغییر در سازمان تاسیس کرده اند. این مشاوران داخلی خارج از حوزه



مقدمه:

در دنیای متلاطم کنونی که تغییرات محیطی، رشدی شتابان را به نمایش گذاشته است، مدیریت بر بنگاه های اقتصادی و سازمانهای کنونی با چالشهای فراوان مواجه شده است و امروزه مسائل ناظر بر کسب و کار از محیط درونی و اطراف سازمانها و حتی گستره ملی فراتر رفته و بعد بین المللی یافته است (زمردیان، ۱۳۸۲ ص ۹) به گونه ای که سازمانها همساز با تحول های برون سازمانی، محیط درونی آنان نیز دگرگونی شگفت آوری را تجربه می کنند. در هر حال تحولات گسترده و پی در پی محیطی، تحول را به یکی از الزامات ادامه حیات سازمانها تبدیل کرده است و شعار «تحول یا نابودی» را یک واقعیت انکار ناپذیر ساخته است (خانقایی، ۱۳۸۴ ص ۱۱) به نظر می رسد که مدیریت بر این تحولات ضرورت اجتناب ناپذیر است و عدم توجه به آن موجب ایجاد آسیب های سازمانی می گردد. کالینز رمز بزرگ سازمانهای برجسته را در شیوه رهبری مدیران این سازمانها می داند، مدیران این نوع سازمانها از نوع مدیران اثر بخش هستند یعنی مدیرانی که تمام دغدغه شان موفقیت سازمان است و نه بزرگی و خودنمایی خودشان. در طرف مقابل این مدیران،

های منابع انسانی فعالیت می کنند و ممکن است مستقیماً به مدیر عامل سازمان گزارش دهد. مشاوران داخلی دارای مزایای خاصی هستند که جزو جدایی ناپذیر رابطه شان با سازمان است آنها با فرهنگ و هنجارهای سازمان آشنا هستند و احتمالاً آنها را می پذیرند و بر طبق آن عمل می کنند این خود باعث می شود که نیازی به آشنا شدن با سیستم نداشته باشند و در وقت آشنا شدن با سیستم و مورد قبول قرار گرفتن صرفه جویی شود. مشاور داخلی ساختار قدرت را می شناسد، می داند چه کسانی در سازمان نفوذ دارند و می داند چگونه اهرمهای قدرت را بکار گیرد. تمام کارکنان او را می شناسند و او به پیشرفت سازمان شخصاً علاقه دارد. مشاور داخلی معایبی دارد، یکی از مهمترین آنها نداشتن مهارتهای تخصصی مورد نیاز برای توسعه سازمانی است. عیوب دیگر مشاور داخلی آن است که بی طرف نیست. کارکنان دیگر ممکن است وظیفه جدید مشاور داخلی را درک نکرده و تحت تاثیر شغل و روابط قبلی وی قرار گیرند و بالاخره باید بگوییم که ممکن است مشاور داخلی قدرت و اختیار لازم را در جهت امر مشاوره نداشته باشد.

• مشاور خارجی:

کسی است که قبلاً با سیستم سازمان رابطه ای نداشته است. مشاور خارجی چون از برون سازمان آمده است مسائل را از زوایای گوناگون و از موضع بی طرفانه مشاهده می کند مشاور خارجی به علت اینکه به سازمان دعوت شده است، نفوذ بیشتری در درون سیستم سازمان دارد و به نسبت مشاور داخلی در اظهار نظر از آزادی بیشتری برخوردار است. بررسی ها نشان می دهد که مدیران ارشد عقیده دارند که در برنامه های تغییر وسیع نقش مشاور خارجی از مشاور داخلی مثبت تر است به علاوه چون مشاوران خارجی عضو سازمان نیستند از قدرتی که از اعضا مختلف ممکن است اعمال کنند کمتر وحشت دارند. مشاوران خارجی بر خلاف مشاوران داخلی برای افزایش حقوق یا ترفیع به سیستم مشتری یا سازمان وابستگی ندارند. از آنجایی که مشاوران دارای پایگاه شغلی وسیعی هستند و مشتریان دیگر برای کمک گرفتن به آنها روی می آورند معمولاً نگرش استقلال طلبانه تری در خطر پذیری و رویارویی با سیستم سازمان دارند.

معایب مشاور خارجی هم از همین عوامل سرچشمه می گیرد. معمولاً آنها با سیستم سازمان آشنا نیستند و ممکن است اطلاعات کاملی درباره فناوری سازمان، مثلاً اگر فناوری آن فضایی یا شیمیایی باشد نداشته باشند. آنها با فرهنگ، شبکه ارتباطی و سیستم قدرت رسمی و غیر رسمی سازمان آشنا نیستند در بعضی موقعیتها صرفاً به دلیل آنکه از خارج از سازمان آمده اند، مشاوران ممکن است در جمع آوری اطلاعات مربوطه با مشکل مواجه شوند.

• گروه مشاور خارجی - داخلی:

اجرای برنامه تغییر وسیع بدون دخالت تمام سطوح و اجزاء سازمان تقریباً غیر ممکن است. رویکرد دیگر برای ایجاد فضای تغییر استفاده از گروه مشاور خارجی است که مستقیماً با مشاور داخلی برای به اجرا در آوردن و تسهیل برنامه های تغییر همکاری می کند. این رویکرد به یقین از همه موثرتر است. همکاری بین مشاور خارجی و داخلی تلفیقی از منابع، مهارتها و تواناییها ایجاد می کند. این رابطه چون الگویی برای

اعضاء دیگر سازمان مفید می افتد. الگویی که کارکنان می توانند مشاهده کنند و آن را در عمل ببینند. این الگو تجسم ویژگیهایی چون اعتماد، احترام، صداقت، رویارویی و همکاری است. رویکرد گروهی تقسیم فشار کار برنامه تغییر و سهیم شدن در تشخیص، برنامه ها و راهبردها را ممکن می سازد. از آنجایی که هر عضو به حمایت از دیگری گرایش دارد گروه مشاوره خارجی - داخلی کمتر احتمال دارد که برنامه های تغییری را که در آن مصالحه ای باشد بپذیرد. دلیل دیگر استفاده از گروه مشاوران خارجی - داخلی استمرار بیشتر کل برنامه توسعه سازمانی است زیرا مشاوران خارجی درگیر کارهای بیرونی هستند فقط چند روز در ماه در فاصله چند هفته بین دیدارها در دسترس می باشند، اما مشاوران داخلی در صورت بروز مشکل یا طرح پرسش همیشه در دسترس اعضا سازمان می باشند، از آنجایی که بسیاری از برنامه های تغییر زاینده تلاشهای بلند مدت اند و گاه سه تا پنج سال به طول می انجامند. گروه مشاور خارجی - داخلی می تواند برای حفظ نیروی برنامه توسعه سازمانی تلاش مستمری را تدارک ببیند. اکثر برنامه ها با بی توجهی یا با مانع برخورد می کند و ترکیب مشاوران خارجی - داخلی ممکن است انگیزه و محرک لازم برای ادامه حرکت برنامه راطی دوره های مقاومت فراهم آورد. تلاش گروهی احتمالاً موثرترین رویکرد است این روش مزایای مشاور خارجی - داخلی را در خود داشته و معایب آن را به حداقل می رساند.

ادامه دارد...

منابع و مآخذ:

- ۱- راس ال ایکاف (۱۳۸۲) باز آفرینی سازمان، ترجمه تقی ناصر شریفی، مردانی گیوی، مریدی (انتشارات پژوهش توس)
- ۲- جیم کالینز (۱۳۸۴) بهتر از خوب، ترجمه فضل الله امینی (انتشارات مدیریت فرا)
- ۳- لویی گشتر (۱۳۸۴) رقص فیلمها، ترجمه غلام حسین خاتقایی (انتشارات مدیریت فرا)
- ۴- زمردیان، اصغر (۱۳۸۲) مدیریت تحول (انتشارات سازمان مدیریت صنعتی)
- ۵- قربانی، محمود (۱۳۸۵) درسنامه مدیریت تحول سازمانی (سازمان مدیریت صنعتی، دوره آموزشی در سطح کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی)
- ۶- توماس، جی کامینگز کرسٹوفر جی. ورلی (۱۳۸۵) تحول و توسعه سازمان، ترجمه کورش برارپور (انتشارات فرا اندیش سبز)

