

# کارکردهای رهبری در تحولات سازمانی

دکتر محمد ابراهیم سنجقی

عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

پژوهشکده علوم انسانی - گروه مدیریت

## چکیده

تحول آفرینی به مفهوم ایجاد مجموعه‌ای از تغییرات اساسی و همه‌جانبه در ارکان و تاروپود سیستمهای سازمانی بیش از هر چیز مرهون تلاش رهبرانی است که قادرند با درک عمیقی از وضعیتهای محیطی سازمان و تکیه بر توانایی‌های فوق‌العاده خویش، عرصه‌های نوینی را در جهت‌گیری فعالیتهای جاری سازمان گشوده و مجموعه منابع سازمانی را برای تسخیر قله‌های بالاتر استراتژیک بسیج نمایند. ادبیات رهبری و مدیریت تاکنون نتوانسته است به‌خوبی نقش بی‌بدیل رهبری را در پی‌ریزی و اجرای این قبیل تحولات تحلیل نماید. در این مقاله تلاش می‌شود تا با احصاء و تبیین برخی از کارکردهای مهم رهبری در تحولات سازمانی، گامی در جهت تحلیل جامع‌تر موضوع برداشته شود.

سازمانها همانند موجودات زنده، چرخه عمری خاص خود دارند؛ بدین صورت که در وضعیتی خاص پا به عرصه وجود می‌گذارند و سپس با فرض موفقیت، مراحلی از رشد خود را با اتخاذ اهداف و استراتژی معین و نیز با به کارگیری سیستمهای مناسب و نیروی انسانی کارآمد طی می‌کنند و اینکه دیر یا زود به مرحله‌ای می‌رسند که در پاسخ به نیازها و وضعیت تحول یافته محیطی، توان لازم را، که در استراتژی، فرهنگ، سیستمها، نیروی انسانی و تکنولوژی سازمان تبلور دارد، برای رویارویی با تهدیدات، بهره‌گیری از فرصتها و رفع محدودیتها به صورت تدریجی و یا به یکباره از دست می‌دهند؛ به عبارت دیگر، سازمانها در طی چرخه عمر خود به مرحله‌ای می‌رسند که از آن به عنوان «کهولت سازمانی» یاد می‌شود. طبیعی است که در چنین وضعیتی نیاز به «بازنگری»، «تحول»، و «نوسازی» در درون سازمان امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. پاره‌ای از صاحب‌نظران، انجام چنین پدیده‌ای را، که سازمانها قبل و یا بعد از رسیدن به دوران کهولت بدان مبادرت می‌ورزند با عنوان «تغییر انقلابی در سازمان» لقب داده‌اند. لازم به یادآوری است که انجام چنین تحول و انقلابی در سازمان بمراتب از اصلاحاتی فراتر است که معمولاً سازمانها پیوسته برای بهبود وضعیت خویش، کاستن از هزینه‌ها و افزایش درجه بهره‌وری در دستور کار قرار می‌دهند.

معمولاً اصلاحات جاری سازمانی در فرض ثبات در استراتژی، فرهنگ، سیستمهای اصلی و ذخیره نیروی انسانی سازمان صورت می‌گیرد؛ در حالی که «تحول و انقلاب سازمانی» تار و پود سازمان را دگرگون می‌سازد و می‌کوشد از درون سازمان قدیم، سازمانی جدید را، که از جهات و ابعاد بسیار با آن متفاوت است، متولد کند. در واقع، سازمان جدید محصول تغییرات بنیادین و به هم پیوسته‌ای است که باید در کوتاهترین زمان ممکن و در پرتو هدایت یک مرجع نیرومند هدایتگر در درون سازمان قدیم، پیرامون محورهای ذیل به منصفه ظهور رسد:<sup>۱</sup>

\* استراتژی و جهت‌گیری سازمان

\* ساختار سازمانی، نوع مشاغل و روابط بین آنها

\* رفتار و فرهنگ سازمانی (پذیرش مهارتها و باورهای جدید)

- \* تکنولوژی و تجهیزات محوری سازمان
  - \* روشها و استانداردهای انجام کار
  - \* ضوابط و سیستم گزینش، ترفیعات، پاداش و تنبیه
  - \* چگونگی توزیع قدرت در سازمان و روشهای تصمیم‌گیری
  - \* شیوه‌های نظارت و کنترل
  - \* نوع رهبری سازمان
  - \* کیفیت نظام ارتباطی
  - \* سیستم اطلاعات مدیریت و پاره‌ای سیستمهای دیگر سازمانی
- شایان ذکر است که بسیاری از این تغییرات باید در کوتاهترین زمان ممکن و تقریباً به صورت همزمان انجام شود.<sup>۲</sup>
- انجام چنین تغییرات پردامنه و گسترده در تمامی ابعاد اساسی سازمان، آن هم عمدتاً به صورت همزمان، در واقع در زمره سنگین‌ترین، پیچیده‌ترین و عمیق‌ترین چالشهایی است که رهبران سازمانها در عصر پرتلاطم امروزی با آن روبرو هستند و با انواع و اقسام مسائل و مشکلات آن، که ناظر بر خروج سازمان از وضعیت بحرانی موجود و ورود به عرصه‌های بالاتر استراتژیک است، دست و پنجه نرم می‌کنند.
- شکی نیست که درجه آسیب‌پذیری سازمانها در دوران اعمال تغییرات اساسی و پردامنه یاد شده، فوق‌العاده افزایش می‌یابد. «در این وضعیت (دوران) است که شیرازه بسیاری از روابط و پیوندهای سازمانی از هم می‌گسلد؛ پاره‌ای از مشاغل بکلی از بین می‌رود؛ پاره‌ای دیگر به شکل جدید تحول می‌یابد؛ مهارت‌های قدیمی به اصلاح نیاز پیدا می‌کند و چه بسا که دیگر پاسخگوی نیازهای جدید نباشد. افرادی از گردونه سازمان خارج می‌شوند و افراد جدیدی از سازمان سر بر می‌آورند. تکنولوژی و تجهیزات جدیدی در سطح سازمان ظاهر می‌شود. نوع برخورد مدیریت و رهبری سازمان دگرگون می‌شود. مقاومتها و تنشهای گوناگونی در سازمان قد علم می‌کند. جناحهای جدیدی از سازمان غیررسمی شکل می‌گیرد و خلاصه بسیاری از مسائل در صحنه سازمان ناخواسته ظاهر می‌شوند. مجموعه این عوامل، دست به دست یکدیگر می‌دهد و وضعیت نسبتاً

متزلزل و بی‌ثباتی را در سازمان ایجاد می‌کند.<sup>۳</sup>

در مجموع درجه شدت و وسعت مسائلی که سازمانها در گذر از وضعیت بحرانی موجود و ورود به وضعیت مطلوب (تبدیل سازمان قدیم به سازمان جدید) با آن روبرو هستند به اندازه‌ای زیاد است که برخی از دانشمندان برای اداره سازمان در دوران انتقال، نوع خاصی از رهبری سازمانی موسوم به «رهبری تحول آفرین» را، که با مدیریت متعارف سازمانها تفاوت دارد، ارائه داده‌اند. دو تن از این صاحب‌نظران، ضمن تبیین وجوه تمایز بین رهبری تحول آفرین و مدیریت متعارف، که از آن به عنوان مدیریت تعاملی نیز یاد شده است، رهبری تحول آفرین را چنین توصیف می‌کنند:

ما این رهبران جدید را رهبران تحول آفرین می‌نامیم، زیرا آنها باید چیز جدیدی را از درون چیز قدیم خلق نمایند. آنها باید از ورای پیش قدمی، بیش جدیدی را ایجاد کنند و آن را به گونه‌ای به دیگران انتقال دهند که نه تنها نظاره‌گر پیش جدید باشند، بلکه نسبت به آن احساس تعهد کنند؛ در حالی که مدیریت تعاملی تنها اصلاحات مختصری را در مأموریتها، ساختار و مدیریت منابع انسانی سازمان ایجاد می‌کند. [در عوض] رهبران تحول آفرین نه تنها تغییرات عمده‌ای را در هر یک از این سه زمینه به وجود می‌آورند، بلکه تغییرات بنیادینی را نیز در سیستمهای سیاسی و فرهنگی سازمان به منصه ظهور می‌رسانند. این تحول در سیستمهای سیاسی و فرهنگی سازمان در واقع چیزی است که بیشتر صاحب‌نظران آن را وجه تمایز رهبری تحول آفرین از رهبری تعاملی به شمار می‌آورند.<sup>۴</sup>

دانشمند دیگری در این زمینه پا را فراتر می‌نهد و با بیان اختلاف بین دو مفهوم

«رهبری» و «مدیریت» در سازمان بر این اعتقاد است که:

«رهبری و مدیریت دو سیستم عمل قابل تفکیک و مکمل یکدیگر هستند. هر یک از این دو سیستم، وظایف و خصوصیات خاص خود را دارد و در عین حال، وجود هر دو برای احراز موفقیت در وضعیتی که دامنه پیچیدگیها و نوسانات اداری رو به افزایش باشد، لازم و ضروری است.»<sup>۵</sup>

در نتیجه با توجه به ملاحظات فوق، می‌توان رابطه دقیق و تنگاتنگی را بین تحولات و یا به عبارتی بین «دگرگونیها و انقلابهای سازمانی» از یک سو و «کارکردهای رهبری در سازمان» از سوی دیگر مدنظر قرار داد و تحولات سازمانی را بیش از هر چیز محصول

طبیعی کارکردهای رهبری در سازمان تلقی کرد. در این مقاله تلاش می‌شود تا این قبیل کارکردها در باره هر یک از محورهای ذیل مورد بررسی قرار گیرد. لازم به ذکر است که ترتیب تدوین عنوان این کارکردها الزاماً به معنای تقدم و تاخر آنها در قالب یکسری فعالیت‌های پشت سر هم نیست و این ترتیب الزاماً درجه اولویت و اهمیت این کارکردها را هم نسبت به یکدیگر نشان نمی‌دهد، بلکه عنوان کارکردها بیشتر ناظر به زاویه‌ای است که از درون آن به مجموعه رویکرد رهبری در برابر تحولات سازمانی نگریسته شده است. البته چنانچه برخی از این کارکردها به لحاظ زمانی نسبت به دیگر کارکردها تقدم یا تاخر داشته باشد، در جای خود مورد بحث قرار گرفته است.

#### ۱- بررسی وضعیت موجود

رهبری در سازمان باید قبل از تعریف هدفهای جدید، ارزیابی مناسبی از اهداف و منابع موجود، محدودیتهای فعلی، تهدیدات و فرصتهایی که سازمان با آن روبروست به عمل آورد و تعامل آنان را با یکدیگر مشخص کند. در خلال این ارزیابی، رهبری خواهد توانست نقاط قوت و ضعف سازمان را به دست آورد، نارساییهای ریشه‌ای را کشف کند. در اینجا ذکر دو نکته لازم به نظر می‌رسد: اول اینکه کشف نارساییهای ریشه‌ای سازمان امری نیست که بتوان به آسانی آن را به دست آورد. در بسیاری از موارد، این قبیل نارساییها در پس حجاب ظواهر پررنگ و آب سازمانی مخفی می‌مانند؛ به گونه‌ای که با بررسیهای مقدماتی قابل شناسایی و احصا نیستند. چشم تیز بین و ژرف‌نگر رهبری است که می‌تواند با تکیه بر تفکر تحلیلی، تجربیات گذشته و مهارتهای استثنایی به سرچشمه نارساییهای بنیادین سازمان راه یابد و آنان را در معرض دید مسئولان دیگر و دست‌اندرکاران سازمان قرار دهد. نکته دوم به درک روند شکل‌گیری فرصتها و تهدیدات در محیط بیرونی سازمان مربوط است که به نوبه خود به وسعت دید و عمق‌نگری فراوانی نیاز دارد. توضیح اینکه فرصتها و تهدیدات معمولاً به یکباره و به صورت ناگهانی در محیط بیرونی سازمانها ظاهر نمی‌شوند، بلکه ابتدا به شکل نشانه‌های کم‌سویی در افق دور سازمان و در دید رهبری تجسم می‌یابند و بتدریج

رشد می‌کنند تا اینکه در یک مقطع زمانی خاص علائم و نشانه‌های کامل آن به منصف ظهور می‌رسد. در اینجا است که رهبری سازمان باید روند شکل‌گیری و رشد تهدیدات و فرصتها را از ابتدا کشف کند تا بتواند بموقع واکنش مناسب را در رویارویی با آن به خرج دهد.

از موارد دیگری که رهبری سازمان باید در ارزیابی وضعیت موجود نسبت به آن حساسیت نشان دهد، آگاهی از توانمندیها، ظرفیتهای روحی و نیازمندیهای فیزیکی - روانی مدیران اجرایی و دیگر دست‌اندرکاران سازمان است، زیرا رهبر باید از آنها برای اعمال دگرگونیهای مورد نظر خویش در آینده اطمینان حاصل کند.<sup>۱</sup>

در مجموع در ارزیابی وضعیت موجود سازمان، رهبری خواهد کوشید تا نارساییهای بنیادین موجود و بالقوه سازمان را کشف کند و از آن به مثابه سکوی پرتابی برای طرح ایده‌های جدید و گشودن افقهای نوینی در عرصه فعالیتهای سازمان سود جوید. در نتیجه به موازات تلاش برای شناخت نقاط قوت و ضعف سازمان، رهبری در صدد خواهد بود تا در این مرحله، فرصتهای نوینی را در ماوراء فعالیتهای جاری سازمان شناسایی کند.

## ۲- احساس نیاز شدید نسبت به ضرورت‌های تحول

رهبری سازمان باید در خلال ارزیابی وضعیت موجود و احراز شناخت نسبت به دامنه تهدیدات و فرصتهای فراوری سازمان، عمیقاً و با تمام وجود، ضرورت ایجاد دگرگونی در روند فعالیتهای فعلی سازمان را درک کند تا بتواند در صورت مبادرت به چنین امر دشواری، مراحل پیچیده و در عین حال پرمخاطره کار را به دور از هرگونه تزلزل و با قاطعیت و صلابت هرچه بیشتر طی کند. بدون رسیدن به یک باور نیرومند، که از سرچشمه یک نیاز جوشان در عمق وجود رهبری سازمان مایه می‌گیرد، مراحل پرپیچ و خم تحول‌آفرینی در سازمان بخوبی به منصف ظهور نخواهد رسید. در واقع موتور اولیه به حرکت درآوردن روند تحول در سازمان در این است که رهبری تحت تأثیر برداشتی که خود از منابع، محدودیتهای و وضعیت محیطی سازمان کسب می‌کند، تداوم

وضعیت موجود در سازمان را زیانبار و غیرقابل تحمل تلقی نماید؛ عزم خود را برای خروج از این وضعیت و قرارگرفتن در مدارهای بالاتری از فعالیتهای سازمانی جزم کند. این جزمیت و قطعیت، که از احساس نیاز شدید رهبری به تحول و دگرگونی در سازمان نشأت می‌گیرد، باید به نوبه خود در نوع رفتار و برخوردهای رهبری در مراحل بعدی کار نیز تبلور یابد.

### ۳- ترسیم وضعیتی مطلوب و نویدبخش از آینده تحولات

ارائه تصویری مطلوب و نویدبخش نسبت به وضعیت آینده سازمان در عرصه‌ای فراتر از روند جاری فعالیتهای در واقع، زیربنای همه کارکردهای دیگر رهبری در مورد تحولات سازمانی را شکل می‌دهد. رهبری در واقع، هدف ایده‌آلی را در خارج از محدوده‌های پذیرفته شده سازمانی، که در عین حال در بردارنده یک فرصت عالیتر برای سازمان است، ترسیم می‌کند و به دنبال آن می‌کوشد تا تمامی منابع و استعدادهای سازمان را برای رسیدن به آن بسیج کند. به تعبیر یکی از دانشمندان، خلق این تصور مطلوب از آینده سازمان کلید اصلی رهبری است و رهبری نیز به نوبه خود کلید اصلی توفیق در رسیدن به تحولات سازمانی است.<sup>۶</sup> در هر حال، بدون دستیابی به تعریف مشخصی از وضعیت آینده مطلوب سازمان، رهبری همچون کشتی بدون سکانی خواهد بود که در دریایی از تقاضاهای متناقض، اطلاعات متضاد، و عدم اطمینان شرایط محیطی به سیر بدون جهت مشغول و سرگردان است.<sup>۸</sup> یکی دیگر از دانشمندان در همین زمینه بر این باور است که نبودن یک تصور معقول و مشهود نسبت به وضعیت آینده سازمان موجب خواهد شد که تلاشهای تحول‌آفرینی در سازمان به فهرستی از پروژه‌های مغشوش و ناسازگار با یکدیگر تجزیه گردد و سرانجام، سازمان را به جهتی غلط و یا به مقصدی نامعلوم سوق دهد.<sup>۹</sup>

کارکرد «ترسیم وضعیت مطلوب و نویدبخش از آینده تحولات در سازمان» که از آن به عنوان کارکرد «بصیرت‌بخشی در سازمان» نیز تعبیر می‌شود، در واقع بیانگر مطلوب و غایتی است که رهبری در صدد خواهد بود تا برای رسیدن بدان، تار و پود

وضعیت موجود سازمان را دگرگون و متحول کند. از این رو ضرورت دارد برای ترسیم ابعاد گوناگون این کارکرد، که جوهره اصلی دیگر کارکردها را تشکیل می‌دهد، به چند سؤال زیر پاسخ داده شود:

اول اینکه این بصیرت یا هدف عالی از چه ویژگیهایی باید برخوردار باشد. دوم اینکه این بصیرت چگونه در سازمان شکل می‌گیرد و سوم اینکه ارزش و اهمیت آن در چیست.

در پاسخ به سؤال اول، ویژگیهای یک بصیرت نیرومند و الهامبخش را می‌توان به شرح ذیل فهرست نمود:

- ۱- روشن و گویا باشد.<sup>۱۰</sup>
- ۲- به آسانی برای مسئولان و دست‌اندرکاران اجرایی سازمان قابل درک باشد.
- ۳- تحقق آن امکانپذیر باشد.<sup>۱۱</sup>
- ۴- چالشی باشد.<sup>۱۲</sup>
- ۵- در کل و پس از تعاملات و توجیهاات لازم از سوی رهبری، خوشایند مسئولان و دست‌اندرکاران سازمان واقع شود، به گونه‌ای که برای اجرای آن در خود احساس تعهد کنند و نسبت به آن ارزش فوق‌العاده‌ای قائل شوند.
- ۶- با نظام ارزشی حاکم بر سازمان سازگار باشد.<sup>۱۳</sup>
- ۷- قابلیت ترجمه شدن به یک استراتژی واقعی رقابت‌آمیز را داشته باشد.<sup>۱۴</sup>

در پاسخ به دومین سؤال و اینکه چگونه این بصیرت الهامبخش در سازمان شکل می‌گیرد، باید در وهلهٔ اول اذعان کرد که شکل‌گیری هر نوع بصیرت نیرومندی در سازمان محصول تعامل فکری رهبری سازمان با آن دسته از کارگزارانی است که به صورتی مستقیم یا غیر مستقیم در تولید و خلق دانش جدید در سازمان نقش دارند؛ بدین صورت که ممکن است ابتدا فکر اولیهٔ جدیدی در گوشه‌ای از سازمان شکل گیرد که به نوبه خود حامی پیام ارزشمندی برای رهبری سازمان باشد و جرقه‌ای را در اذهان ایجاد کند. البته این امکان هم وجود دارد که این جرقه اولیه ابتدا به ساکن و بدون دریافت



مطلبی از سایر قسمت‌ها در اذهان رهبری ایجاد شود که محصول تفکر تحلیلی یا تفکر خلاق آنان باشد. لیکن در هر صورت سرمنشأ بصیرت، دانش یا فکر اولیه‌ای است که باید در بستر یا روشهایی که رهبری سازمان مشخص می‌کند رشد یابد تا اینکه به بصیرت مورد انتظار رهبری تبدیل شود.<sup>۱۵</sup>

در سازمانها معمولاً کانونهای مشخصی برای تولید دانش یا فکر اولیه نقش دارند که سرمنشأ ایجاد بصیرت نیرومند باشد و فهرست آنها به قرار زیر است:

- ۱- مراکز تحقیق و توسعه
  - ۲- مدیران اجرایی در تعامل با محیط خارجی سازمان و دریافت فکری جدید از منابع خارجی
  - ۳- واحدهای بازاریابی
  - ۴- تمامی کارگزارانی که به گونه‌ای در صدد فراگیری دانش جدید و بهبود وضعیت کاری سازمان هستند.
  - ۵- سیستمهای اطلاعات مدیریت
  - ۶- خلاقیت‌های رهبری در سازمان
- حال با توجه به ملاحظات فوق، دو روش عمده را می‌توان برای تولید بصیرت نویدبخش در سازمان به قرار زیر مدنظر قرار داد:<sup>۱۶</sup>

اول: روش از پایین به بالا

برابر این روش، ایده اولیه بصیرت ابتدا در سطوح پایین سازمان و در تعامل با فرایندهای جاری آن از طریق روشهای واکنشی، آزمایشهای تجربی و هرگونه فعل و انفعالات یادگیری شکل می‌گیرد و با گذر از سلسله مراتب سازمانی رشد می‌یابد. تولید دانش اولیه در این روش، بیشتر تحت تأثیر تحولات محیط خارجی سازمان صورت می‌گیرد و لذا آن دسته از دست‌اندرکارانی که بیشتر با تعاملات محیطی سروکار دارند، توفیق بیشتری در تزریق افکار جدید به سازمان دارا خواهند بود. در نتیجه از مزایای این روش، نزدیکی و تعامل بیشتر با محیط خارجی سازمان و الهام گرفتن از تحولات آن

است. این روش در عین حال از معایبی هم برخوردار است؛ از جمله اینکه موجب می‌شود افکار گوناگونی، بدون برخوردار بودن از یک انسجام نیرومند از زوایای گوناگون و تحت تأثیر بهره‌گیری از فرصتهای محدود محیطی (از دید هر یک از کارگزاران و قسمتهای پایین سازمان) به درون سازمان تزریق شود، بدون اینکه سهم هر یک از این افکار در هرچه باورتر شدن استراتژی کلی سازمان مدنظر باشد. در این صورت چه بسا سازمان نتواند این قبیل افکار گوناگون و با جهت‌گیریهای گوناگون را بخوبی در خود هضم کند و پرورش دهد.

نبودن یک رهبری نیرومند و جهت‌دار، در مجموع، مانع از آن خواهد بود که سازمان بتواند از این روش در جهت ایجاد تحول و ارتقای سطح فعالیت‌های خود سود جوید.

#### دوم: روش از بالا به پایین

این روش، درست نقطه مقابل روش قبل است؛ بدین صورت که رهبری سازمان رأساً به خلق بصیرت و افق جدیدی در واره چارچوبهای عملیات جاری اقدام می‌کند. برابر این روش، شخص رهبر یا کمیته‌ای مرکزی مستتب به رهبری با بررسی منابع و محدودیتهای سازمان و نیز تجزیه و تحلیل اوضاع محیطی، اهداف چالشی جدیدی را در راستای متحول نمودن سازمان تعریف می‌کنند؛ بدون اینکه مجبور باشند در این ارتباط، کل ظرفیتهای بالقوه سازمان را دخالت دهند. در واقع این روش بیشتر حالت تحکمی دارد و کمتر حاضر است کانالهای متعددی را برای پذیرش نظریات قاطبه مسئولان و کارگزاران سازمان بازگذارد. این مدیریت سازمان است که تصمیم می‌گیرد جهشهایی را در روند فعالیت‌های جاری سازمان انجام دهد. نقیصه‌ای را که می‌توان در این روش مشاهده کرد، نقش کمرنگ بدنه سازمان در خلق افکار و ابتکارات جدید است. چنانچه بدنه سازمان، سهم تعیین‌کننده‌ای برای ترسیم افقهای جدید برای خود قائل نباشد، نه تنها از ارائه نظریات و طرحهای ایده‌آلی طفره می‌رود بلکه اساساً کمتر حاضر خواهد بود تا در راستای اهداف جدید از خود تمایل نشان دهد.

در مجموع در روش مذکور، رهبری سازمان برای دستیابی به بصیرتی نویدبخش و تحرک آفرین نسبت به آینده سازمان، تلاش خواهد کرد تا مجموعه‌ای از تفکرات تحلیلی، خلاقیت‌های مبتکرانه، مشاوره با صاحب‌نظران، و تجارب و ذهنیت‌های خاص خویش را با قدری چاشنی بلندپروازی به کار گیرد.

از بررسی ویژگیها و نقاط قوت و ضعف دو روش مزبور می‌توان دریافت که هر یک از دو سبک به نوبه خود می‌تواند در شرایط و وضعیت‌های معینی کارساز بوده باشد. اگر قدری با تعمق و وسعت دید بیشتر به ماهیت هر یک از این دو شیوه متمایز نگریسته شود، شاید بتوان به این جمع‌بندی رسید که اجتماع توأمان هر دو روش مذکور در سازمان امکان‌پذیر باشد. البته تفصیل این موضوع، تحقیق مستقلی را می‌طلبد که پرداختن به آن از حوصله این نوشتار خارج است.

در پایان این بحث یادآور می‌شود که به رغم دخیل بودن مجموعه‌ای از دست‌اندرکاران و واحدهای سازمانی در امر بصیرت‌آفرینی، مسئولیت محوری این امر بر عهده رهبری سازمان است که برای رسیدن به آن، مجموعه‌ای از تفکرات تحلیلی، خلاق، الهامی، و قیاسی را به هم پیوند می‌دهد و در جهتی واحد به کار می‌گیرد.<sup>۱۷</sup>

سومین سؤالی که در مقوله «بصیرت‌آفرینی» مطرح شد به ارزش و اهمیت این موضوع مربوط است. در پاسخ به دو نکته اشاره می‌شود: اول اینکه اساساً این موضوع از چنان درجه اهمیتی برخوردار است که نبودن آن، کل فرایند تحول‌آفرینی و تجدید حیات سازمان را بی‌معنی و امکان‌ناپذیر می‌کند. نکته دیگر اینکه پدیده بصیرت‌بخشی به صورت بالقوه و در ماهیت خود از قدرت الهام‌بخشی و توان‌سازی بسیاری برخوردار است که ان‌شاءالله در قسمتهای بعدی این نوشتار بیشتر درباره آن بحث خواهد شد.

آنچه باید در قسمت پایانی این بخش مورد تأکید قرار گیرد این است که به تعبیر یکی از دانشمندان «برای به حرکت درآوردن سازمان برای رسیدن به مراتب بالاتر و کسب موفقیت در بلندمدت، هیچ موتوری نیرومندتر از وجود یک بصیرت‌جالب، باارزش، و

قابل تحصیل نسبت به آینده به گونه‌ای که مقبولیت عامه داشته باشد، وجود ندارد».<sup>۱۸</sup>

#### ۴- بحرانی جلوه‌دادن وضعیت موجود

کارکرد دیگری که رهبری سازمان به موازات پیشبرد کارکرد قبلی مورد توجه قرار خواهد داد این است که با ترسیم نارساییهای موجود، تداوم روند جاری فعالیتهای سازمان را زیانبار، بحرانی و غیر قابل تحمل جلوه دهد.

قبلاً در بخش «بررسی وضعیت موجود» گفته شد که رهبری قبل از مبادرت به انجام تحولات، تلاش خواهد کرد با بهره‌گیری از دانش، تجربیات، و مهارتهای خاص خویش، ریشه‌های بنیادین نارساییهای سازمان را کشف کند. چه بسا در بسیاری از سازمانها این نارساییهای بنیادین از چشم ظاهربین قاطبه اعضا و دست‌اندرکاران سازمان مخفی باشد. در اینجا رهبری سعی خواهد کرد تا اذهان مدیران و سایر مسئولان سازمان را نسبت به درک هرچه عمیقتر این قبیل نارساییهای ریشه‌ای بیدار سازد و بدین‌سان اراده آنان را برای چاره‌جویی و ضرورت انجام تغییرات اصلاحی مورد نظر خویش به حرکت درآورد.

چنانچه قاطبه مسئولان و کارگزاران سازمان نسبت به وضعیت موجود رضایت داشته باشند و یا حداقل آن را قابل تحمل تلقی کنند، در این صورت کمتر حاضر خواهند بود به تغییرات مورد نظر رهبری گردن نهند؛ لیکن چنانچه این احساس رضایت نسبت به وضعیت موجود از طریق شگردهای خاص رهبری به احساس نارضایتی و هراس از پیامدهای زیانبار افول اجتماعی فعالیتهای سازمان تبدیل شود، در این صورت براحتی حاضر خواهند شد به منظور نجات سازمان، نه تنها تغییرات مورد نظر رهبری را پذیرا باشند، بلکه با جان و دل و چه بسا با از خود گذشتگی، برای به کرسی نشاندن هدفهای ایده‌آلی جدید تلاش کنند.

رهبری چنانچه نتواند ذهنیت قاطبه مسئولان و دست‌اندرکاران سازمان را در مورد وضعیت موجود دگرگون سازد، در این صورت کمتر خواهد توانست آنان را برای رسیدن به هدفهای جدید بسیج کند. از اینرو رهبری ناچار خواهد بود به موازات تلاش

برای ترسیم آینده‌ای روشن و نویدبخش بر وضعیت موجود سازمان بتازد و مراتب نگرانی خود را از تداوم بدون تغییر روند آن اعلام دارد و لذا هر اندازه رهبری بتواند ریشه‌های بنیادین نارساییهای موجود سازمان را در اذهان مسئولان و گروه‌های سازمانی جا بیندازد و آنان را نسبت به عوارض و پیامدهای ناگوار این نارساییها در حال و آینده توجیه کند، بهتر خواهد توانست میل و رغبت لازم را در خصوص ضرورت پرداختن به تحولات مورد نظر سازمانی در آنها ایجاد کند.

اهمیت تبیین و بحرانی نشان دادن وضعیت موجود سازمان در به حرکت درآوردن روند تحول به اندازه‌ای زیاد است که تعدادی از رهبران با مهارتهای خاص خویش پا را از ترسیم صرف نارساییهای ریشه‌ای سازمان فراتر می‌نهند و به گونه‌ای اغراق‌آمیز مشکلات سازمان را چند برابر جلوه می‌دهند و بحرانهای ساختگی ایجاد می‌کنند.<sup>۱۹</sup> اتخاذ این شیوه‌های تصنعی از آنروست که بتواند خواب راحت را از چشم کارکنان سازمان به در آورد و وضعیت موجود را برای آنان «غیر قابل تحمل» جلوه دهد؛ با این امید که در سایه چنین وضعیتی، کارگزاران سازمان آمادگی لازم را برای قبول تغییر و تحولات مورد نظر رهبری کسب کنند و بالاتر از آن بکوشند تا تغییرات مورد نیاز را با انگیزه قویتر و درجه موفقیت بیشتر به انجام رسانند.

#### ۵- اتخاذ استراتژی جدید و غالباً غیر متعارف

ترسیم وضعیت مطلوب و نویدبخش از آینده روند تحولات در سازمان زمانی کارساز خواهد بود که رهبری، مسیر عملی حرکت از وضعیت موجود را به سمت وضعیت مطلوب بخوبی مشخص کند. این نوع جهت‌گیری در واقع راهنمای عمل مجموعه تغییراتی خواهد بود که رهبری قصد دارد در ابعاد و زوایای گوناگون سازمان اعمال کند؛ به عبارت دیگر، مجموعه تغییراتی که رهبری قصد دارد در تار و پود سازمان به عمل آورد، زمانی از انسجام و یکپارچگی کامل برخوردار خواهد بود که جهت‌گیری روشنی بر تمام فعل و انفعالات تحول‌آفرینی حاکم باشد. در غیر این صورت، تغییرات سازمانی، هماهنگی خود را از دست می‌دهد و راه به خطا خواهد رفت.

در هر صورت، وجود یک جهت‌گیری روشن استراتژیک در سازمانها به گونه‌ای که نشان دهد سازمان در چه عرصه‌ای در جستجوی فرصتهای نوین خواهد بود و اینکه چه مقدار رشد مورد انتظار است و چگونه این رشد حاصل خواهد شد، در مجموع در زمره یکی از عوامل مؤثر کلیدی در اجرای موفقیت‌آمیز تحولات سازمانی به شمار می‌رود.<sup>۲۰</sup>

پاره‌ای از رهبران که از آنها به عنوان رهبران «کاریزما» و یا «پرجاذبه» یاد می‌شود، مهارت‌های خاصی را در زمینه استراتژیها و برنامه‌های عملی مؤثر و در عین حال غیرمتعارف به نمایش گذارده‌اند. این قبیل رهبران برای ایجاد تحول در سازمان غالباً از ابزارهای غیرمتعارف و در عین حال مغایر با فرهنگ موجود سازمان سود جسته‌اند. در مجموع، نگاهی گذرا به ادبیات تحقیق، مؤید کارآیی هر دو نوع استراتژی متعارف و غیرمتعارف در امر تحول‌آفرینی سازمانی است.

### ۶- توجیه و جانداختن اهداف و استراتژی جدید

تحول‌آفرینی در سازمانها به مفهوم واقعی آن، زمانی امکانپذیر خواهد بود که صدها یا هزاران نفر از افراد سازمانی مایل باشند تا سرحد فداکردن منافع کوتاه‌مدت خویش، برای تحقق آن کمک کنند. افراد سازمانی به نوبه خود به آسانی حاضر نخواهند بود که از منابع کوتاه‌مدتشان بگذرند؛ هرچند از وضعیت موجود خوشحال نباشند، مگر اینکه دریابند که انجام تغییرات مفید میسر است. در نتیجه ضرورت دارد قبل از به اجرا در آوردن روند تحولات، قلوب قاطبه اعضای سازمان با بهره‌گیری از روشهای ارتباطی معتبر نسبت به ضرورت و حسن اجرای تحولات مورد نظر تسخیر شود.<sup>۲۱</sup>

در اینجا رهبری خواهد کوشید تا با فعال کردن جمیع کانالهای ارتباطی خود از هر فرصتی برای انتقال پیام مورد نظر خویش، که در مجموع القاکننده فرهنگ جدیدی در راستای روند تحول‌آفرینی است، سود جوید. رهبری در واقع از این طریق به عنوان پرچمدار این حرکت بنیادین خواهد کوشید تا ذهنیت قاطبه مسئولان و دست‌اندرکاران سازمان را برای اجرای منویات خویش متحول کند. انجام این مقصود، متقابلاً در گرو

این است که اعضای سازمان، رهبر یا مجموعه رهبری را برای مبادرت به انجام تحولات مورد نظر بدون تزلزل، قاطع، مصمم، پیگیر، و در مجموع توانمند تلقی کنند. این نوع تعاملات اقتضا دارد که سطح ارتباطات رهبری با مسئولان اجرایی و کارگزاران سازمان تا حد ممکن ارتقا یابد و از هیچ کوششی برای مذمت وضع موجود و توجیه و مدح اهداف و استراتژی جدید سازمان فروگذار نگردد.

#### ۷- تشکیل یک گروه کاری توانمند و پرنفوذ برای طرحریزی و اجرای تغییرات

بهره‌گیری از گروه‌های توانمند اصولاً پایه و اساس هر حرکت تحول‌آفرین در سازمان را تشکیل می‌دهد. رهبری تنها در تعامل مستمر با گروهی از زبده‌ترین و برگزیده‌ترین مسئولان و صاحب‌نظران داخل و یا حتی خارج از سازمان است که خواهد توانست به منویات خود جامه عمل بپوشاند. این گروه چه بسا بتواند رهبری را در ترسیم وضعیت مطلوب و نویدبخش آینده سازمان یاری کند.

تجربه سازمانهایی که توانسته‌اند مراحل تحول سازمانی را با موفقیت طی کنند، نشان می‌دهد که رئیس یا مدیر عامل سازمان به همراه ۵ یا ۱۵ یا ۵۰ نفر از افراد، دور هم جمع می‌شوند و نسبت به ارائه عملکردی برتر از طریق نوسازی سازمان با یکدیگر متحد می‌گردند. در بسیاری از موارد موفق، این ائتلاف به لحاظ دربرداشتن افرادی که از حیث عنوان، اطلاعات و مهارت، شهرت و ارتباطات سرآمد بوده‌اند از قدرت زیادی برخوردار بوده است.<sup>۲۲</sup> در مجموع هر اندازه رهبری بتواند افراد توانمند و مورد قبول اعضای سازمان را در گروه کاری «طرحریزی و اجرای تغییرات» جای دهد، بیشتر به موفقیت و سرانجام کار امیدوار خواهد بود؛ زیرا در این صورت قاطبه اعضای سازمان نسبت به آینده تحولات اطمینان خاطر بیشتری پیدا می‌کنند و برای حسن اجرای تغییرات از خود بهتر مایه خواهند گذاشت.

یکی از عمده‌ترین وظایف گروه مزبور این است که استراتژی کلی سازمان را به مجموعه‌ای از تغییرات هماهنگ و موزون، که باید در بسیاری از ابعاد سازمان اعمال شود، تبدیل کند و لذا بر مبنای تصمیمات این گروه است که ماهیت مجموعه‌ای از

زیرسیستمهای سازمانی در راستای اهداف ایده‌آلی و استراتژی نوین سازمان تحول می‌یابد. از جمله این دگرگونیها می‌توان تحول در هر یک از زمینه‌های محتوای آموزش، مهارتهای مورد نیاز، نحوه‌گزینش و ترفیعات، مشاغل و نوع روابط بین آنها، استانداردها و روشهای انجام کار، شیوه‌های نظارت و کنترل، نظام پاداش و تنبیه، روشهای تصمیم‌گیری، چگونگی توزیع قدرت، سیستم اطلاعات مدیریت، ترکیب تکنولوژی، بافت نیروی انسانی، ساختار و فرهنگ سازمان را نام برد. در مجموع، گروه کار منتخب رهبری در واقع عهده‌دار تنظیم چارچوب و محتوای تحول هر یک از ابعاد شده است. تنوع این دگرگونیها ایجاب می‌کند که در ترکیب گروه هدایتگر مجموعه‌ای از خبرگان صف و ستاد و نیز کارشناسان توانمند حضور داشته باشند. چنین تنوعی نه تنها درجه دقت و صحت طرح‌ریزیها را افزایش خواهد داد، بلکه قدرت مرجعیت لازم را نیز به گونه‌ای که برای قاطبه اعضای سازمان قابل قبول باشد به ارمغان خواهد آورد.

در بسیاری از سازمانهای کوچک و بزرگ، هسته اولیه گروه کاری موفق ممکن است در خلال اولین سال پی‌ریزی روند تحول تنها شامل تعداد خیلی از افراد باشد؛ لیکن هرچه زمان می‌گذرد بر تعداد افراد گروه افزوده خواهد شد؛ به گونه‌ای که حتی امکان دارد تعدادی از افراد مؤثر خارج سازمان نیز بنابر صلاحدید رهبری جذب آن شوند.

در مجموع، گروه کاری منتخب رهبری از جایگاه رسمی و غیررسمی بالایی در سطح سازمان برخوردار، و حوزه مسئولیتی آن در امتداد حوزه مسئولیتی رهبری سازمان قابل تفسیر است.

#### ۸- الهامبخشی، انگیزش، و قدرت بخشیدن به مسئولان و کارگزاران

رهبری در تمامی مراحل تحول آفرینی خواهد کوشید مسئولان و کارگزاران ذی‌ربط را با بهره‌گیری از روشهای گوناگون نسبت به پیشبرد هرچه بهتر وظایف و مسئولیتهای خود ترغیب کند و درجه تمایل آنان را برای حسن انجام کار افزایش دهد. صرف‌نظر از وضع پاداشهای مناسب و ارضای نیازهای روانی کارگزاران، ایجاد اعتماد لازم میان آنها نسبت به رهبری و آرمانهای جدید از لوازم اصلی کار است.



رهبران پرجاذبه عموماً می‌کوشند در قول و عمل، میزان تعهد، اعتماد به نفس، و سرسپردگی خود را برای تحقق اهداف جدید به نمایش گذارند و با بلاغت کلام، درجه ادعا، اعتماد، مهارت، و دلسوزی خود را نسبت به نیازهای پیروان نشان دهند.<sup>۲۳</sup>

از آنجا که تحول آفرینی جزء جدانشدنی وظایف رهبری را تشکیل می‌دهد، لذا درجه توانایی رهبران برای ایجاد رفتارهای پر انرژی به گونه‌ای که بتوانند بر موانع اجتناب‌ناپذیر تحول آفرینی فائق آیند از اهمیت بسزایی برخوردار است. در نتیجه نیروی انگیزشی باید آن چنان قوی باشد که بتواند کارگزاران را با قدرت از سد موانع تحول آفرینی عبور دهد.<sup>۲۴</sup>

رهبران خوب، پیروان خود را با شیوه‌های گوناگون بر می‌انگیزانند. نخست، برای آنان بصیرت سازمانی مورد نظر خویش را، به گونه‌ای که بر مبنای ارزشی مخاطبان تأکید داشته باشد، تبیین می‌کنند. این عمل، درجه اهمیت کار را نزد افراد افزایش خواهد داد. رهبران همچنین افراد را مرتباً درگیر تصمیم‌گیری در خصوص چگونگی تحقق بصیرت سازمانی می‌کنند. (یا بخشی از تصمیمات که بیشترین موضوعیت را با فرد بخصوصی داراست). این عمل نوعی احساس کنترل را در افراد به وجود می‌آورد. یکی دیگر از روشهای مهم ایجاد انگیزش این است که تلاش افراد برای تحقق بصیرت از طریق مربیگری، بازخور، و نقش آفرینی به گونه‌ای مورد حمایت قرار گیرد که موجبات رشد حرفه‌ای و ارتقای منزلت آنان را فراهم سازد. رهبری خوب، سرانجام موفقیت عاملان را مدنظر قرار می‌دهد و پاداش مناسب را نیز به آنان اعطا می‌کند. رهبری با این عمل نه تنها نوعی احساس توفیق را در افراد ایجاد می‌کند، بلکه این حالت را به وجود می‌آورد که آنان احساس کنند به سازمانی تعلق دارند که به نوبه خود دلسوز آنان است.<sup>۲۵</sup>

کارکرد «انگیزش، الهامبخشی، توانمندسازی» کارگزاران در مجموع چیزی بمراتب فراتر از شیوه‌های رایجی است که در بسیاری از سازمانهای سنتی در برنامه‌های آموزشی و انگیزشی رهبران گنجانده می‌شود. برای توان بخشیدن به افراد نه تنها باید آنان را در معرض دانش جدید قرار داد، بلکه این فرصت را هم برایشان به وجود آورد که بتوانند

مهارت‌های خویش را در عرصه عمل تجربه کنند.<sup>۲۶</sup> از اینرو رهبری باید کارگزاران سازمان را در موقعیت‌های گوناگون و در قالب فعالیتهای گروهی در معرض یکسری فرصتها و چالشهای کوچکتر قرار دهد و در تعامل مستمر با آنان (زدودن نقاط ضعف، تقویت نقاط مثبت، خط‌دهی، انتقال تجربیات، شخصیت دادن و...) در صدد افزایش سطح توان و مهارت‌های آنان برآید.

### ۹- رفع یا کاهش موانع

رهبری در پیشبرد مراحل تحول آفرینی با چهار نوع موانع اصلی به شرح ذیل روبرو خواهد بود:<sup>۲۷</sup>

#### ۱- موانع تکنیکی

در بسیاری از موارد، افراد سازمان از نظر ملاحظات فرهنگی - سیاسی با روند تحولات مشکلی ندارند، لیکن بنا بر پاره‌ای ملاحظات تکنیکی، که از آشنایی آنان با تکنیک‌های قدیمی و احساس بیگانگی با تکنیک‌های جدید ناشی می‌شود، در مقابل روند تغییرات ایستادگی می‌کنند. عادت به روش‌های قدیمی، ترس از عدم توانایی در برخورد با وضعیت‌های جدید، عدم تحمل ریسک‌کاری، و نبودن ظرفیت پذیرش ابهام در زمره موانع تکنیکی تحول به شمار می‌رود.

#### ۲- موانع سیاسی

تشکیل جبهه‌گیرهای سیاسی مخالف و ائتلاف‌های غیررسمی علیه روند تغییرات مورد نظر در زمره عمده‌ترین موانع سیاسی کار محسوب می‌شود. افزون بر این از دست‌دادن پاره‌ای منافع کوتاه‌مدت، که در پی روند تحول، گریبانگیر افراد خواهد شد، چه بسا آنان را وادار کند که در مقابل روند تغییرات از خود مقاومت نشان دهند.

#### ۳- موانع فرهنگی

ممکن است فضای ارزشی حاکم بر سازمان به گونه‌ای باشد که اجازه ندهد رهبری سازمان، پا را از چارچوب‌های سنتی فراتر نهند و برای دسترسی به فرصت‌های جدید، وارد عرصه نوینی از فعالیتهای پیشرفته‌تر گردد. از این گذشته، ممکن است اعضای سازمان

احساس امنیتی را که در وضعیت قبل از تحول از آن برخوردار بودند در وضعیت جدید، متزلزل و مخدوش احساس کنند و در نتیجه بکوشند به منظور حفظ امنیت موجود به تغییرات مورد نظر تن ندهند.

#### ۴- موانع ساختاری

گاهی اوقات ممکن است ساختار موجود سازمانی، خود عامل سدکننده تغییر و تحولات باشد؛ به عنوان مثال، حیظه مشاغل به قدری تنگ باشد که به افراد اجازه ندهد پا را از محدوده خاصی فراتر نهند و افق فکری خود را جهت دستیابی به خلاقیت‌های پرثمر و فرصت‌های نوین به عرصه‌های بالاتری سوق دهند.<sup>۲۸</sup>

اکنون با توجه به موانع فوق آشکارا می‌توان دریافت که فرایند تحول آفرینی با چه مشکلات و مسائل گوناگونی روبروست. در اینجا نیز رهبری در پی‌ریزی روند تحول آفرینی باید احتمال وقوع هر یک از این موانع را مد نظر قرار دهد و از قبل بکوشد تدابیری را برای رفع آنها و یا محدود نگه داشتن دامنه تأثیرات منفی موانع یاد شده اتخاذ کند.

#### ۱۰- ایجاد وضعیت اضطراری برای انجام تغییرات

اگر کلیت فرایند تحول آفرینی را به دو مرحله طرح‌ریزی و اجرا تفکیک کنیم و در نظر داشته باشیم که در مرحله اجرا قرار است مجموعه‌ای از تغییرات گوناگون را در کوتاهترین زمان ممکن و عمدتاً به صورت توأمان به منصفه عمل در آوریم، آنگاه آشکارا درخواهیم یافت که در طول مدت اجرا، بویژه در مقاطع اولیه آن، شیرازه بسیاری از پیوندها و ارتباطات قدیمی سازمان از هم خواهد گسست و مشکلات گوناگون ناخواسته‌ای ق‌د علم خواهد کرد. طبیعی است که سازمان در وضعیت عادی، تاب تحمل این همه مشکلات و معضلات گوناگون و متعدد را نداشته باشد. رهبری در چنین وضعیتی وظیفه دارد نوعی حالت اضطراری را در سازمان اعلام کند و بکوشد با وادار ساختن افراد به سختکوشی و شکیبایی، تمامی ظرفیت سازمان را برای پیشبرد مقاصد عالی خود بسیج کند. طبیعی است هرگونه اهمال و ساده‌انگاشتن فعالیت‌های

تحول آفرینی موجب خواهد شد که در عمل، حساب جدی و قاطعی برای حسن انجام کار گشوده نشود و از درجه توفیق روند تحول در سازمان کاسته شود.

### ۱۱- اعمال تغییرات همه جانبه و عمدتاً همزمان

وقتی عمده برنامه‌های تحول آفرینی بر مبنای تدابیر و چارچوبهای مشخص شده از سوی کمیته عالی منسوب به رهبری آماده اجرا، و مقدمات و لوازم دیگر کار نیز فراهم شود، آنگاه رهبری با دمیدن شیپور آماده‌باش و اعلام وضعیت فوق‌العاده، مراحل اجرایی تحول آفرینی را، که شامل تغییرات گسترده و به هم پیوسته در جمیع ابعاد سازمانی است، آغاز خواهد کرد. آنچه انجام این تغییرات را دشوار می‌نماید، همزمانی و توأم بودن این تغییرات است. «مسأله تنها این نیست که فقط یک تغییر در یک جزء خاصی از سازمان ایجاد شود بلکه مشکل این است بتوان همزمان چندین تغییر بنیادین را در ارکان و ابعاد گوناگون سازمان ایجاد کرد. این در حالی است که هر یک از این تغییرات می‌تواند تأثیرات پیش‌بینی نشده‌ای بر دیگر تغییرات سازمان داشته باشد. این موضوع در مثل مانند بیماری است که از چند نوع بیماری گوناگون، رنج می‌برد و برای معالجه نیاز دارد که همزمان چند عمل جراحی و درمان پزشکی را متحمل شود. در چنین وضعیت دشواری، هر یک از جراحان و یا پزشکان به تنهایی نمی‌توانند عمل مورد تشخیص خود را انجام دهند، بدون اینکه به سایر جراحات بیمار توجه داشته باشند و اگر به فرض همه جراحان و پزشکان مستقلاً و به صورت همزمان به درمان بیمار همت گمارند، چه بسا بیمار جان خود را نیز از دست بدهد. در مجموع دلیل عدم موفقیت و یا شکست بسیاری از تغییرات بنیادین سازمانی در این است که مدیریت علی‌رغم برخورداری از توان لازم برای ایجاد تغییر در هر یک از اجزای سازمان به صورت موردی و مجزای از یکدیگر در عین حال از ایجاد تغییرات در مجموعه‌ای از اجزای مورد نظر سازمانی به صورت تقریباً همزمان و توأم با یکدیگر عاجز می‌ماند.<sup>۲۹</sup>

خلاصه اینکه جانمایه کارکرد رهبری در مرحله اجرای تغییرات این است که بتواند طرحهای گوناگونی را، که به کمک گروه کار عالی سازمان در راستای استراتژی تعیین

شده تهیه شده است در کوتاهترین زمان ممکن (به دلیل کاهش آسیب پذیریهای سازمان) و عمدتاً به صورت توأمان به اجراگذارد و شخصاً بر روند حسن انجام آن نظارت کند. رهبری در این مرحله آماده خواهد بود تا برای پیشامد هرگونه مشکل احتمالی و یا تناقضات پیش بینی نشده چاره جویی نماید.

## ۱۲- نهادینه کردن فرهنگ جدید و تثبیت اوضاع

تغییر و تحولات ایجاد شده در سازمان، زمانی پایدار و مستمر خواهد بود که در نرمها و نظام ارزشی سازمان جا باز کند؛ در غیر این صورت به محض اینکه فشار رهبری از روی کارها برداشته شود، اوضاع به سمت برگشت به حالت قبل از تغییرات، میل پیدا می کند.

یکی از روشهایی که می تواند به نهادینه کردن فرهنگ جدید سازمان کمک کند این است که رهبری مجدانه بکوشد مزایای نگرشها و رفتار جدید را، که به بهبود عملکرد سازمان منجر شده است، آشکارا روشن کند و اجازه ندهد قضاوتهای شخصی و نادرست افراد، تصویر غلطی از نتایج و پیامدهای روند تحولات را در اذهان ایجاد نماید.<sup>۳۰</sup>

رهبری در عین حال باید به موازات نهادینه کردن فرهنگ جدید، بکوشد اوضاع سازمان را نیز تثبیت کند. بدین منظور لازم است از هرگونه تغییر بی رویه ای که به ثبات سازمان پس از خاتمه روند تحول آفرینی لطمه وارد می آورد جلوگیری شود. همچنان که قبلاً گفته شد، وضعیت سازمانها در طول مراحل اجرایی تغییرات با در هم ریختگی و از هم پاشیدگی پیوندهای قدیمی همراه است. چنین وضعیتی خواه ناخواه به نوعی عدم تعادل و تزلزل در جو حاکم بر سازمان می انجامد. از اینرو ضرورت دارد تا به محض اتمام روند تحول آفرینی و پایان تغییرات از قبل طراحی شده، بیشترین درجه ثبات در نهایت اهتمام به فضای کلی سازمان بازگردانده شود.

## منابع

- ۱- دکتر محمد ابراهیم سنجقی، «جوان سازی سازمانی»، (تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، زمستان و بهار ۱۳۷۳)، ص. ۵۵
- 2- Jaenie D. Duck, "Managing Change: The Art of Balancing", Harvard Business Review, Nov.- Dec. 1993, P.110
- ۳- همان منبع، ص ۵۶
- 4- Noel M. Tichy & David O. Ulrich, "The Leadership Challenge - A Call for the Transformational Leader", Sloan Management Review, fall 1984, P.294
- 5- John P. Kotter, "What Leaders Really Do", Harvard Business Review Classic, P.3
- 6- Jay A. Conger & Rabindra N. Kanungo, "Behaviorial Dimensions of Charismatic Leadership", Charismatic Leadership 1988, Jossey - Bass Inc., Publishers, P.82
- 7- Burt Nanus, "Visionary Leadership". (San Francisco: Jossey - Bass Publishers, 1992, P.7
- ۸- ساشکین، مارشال، «رهبری بصیر»، از گلی محمد (مترجم)، مجله علمی - تخصصی مصباح شماره ۱۰، (تهران، دانشگاه امام حسین (ع)، پژوهشکده علوم انسانی ۱۳۷۳، ص. ۱۲۲
- 9- John P. Kotter, "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", Harvard Business Review, Mar. - Apr. 1995, P.63
- 10- Ibid, P.63
- 11- Nanus, P.4
- 12- Ibid, P.4
- 13- Tichy, Ulrich, P.300
- 14- Kotter, "what Leaders Really Do", P.5
- 15- Kotter, "Leading Change: WTEF", P.63
- 16- George Day, "New Directions for Corporations: Conditions for Successful Renewal", European Management Journal, Vol. 11, No.2, 1993, PP. 231, 232
- 17- Tichy, Ulrich, P.300
- 18- Nanus, P.3
- 19- Conger, P.83
- 20- Dag, P.229
- 21- Kotter, "Leading Change: WTEF", P.63
- 22- Ibid, P.62
- 23- Conger, P.87
- 24- Kotter, "WLRD", P.7
- 25- Ibid, P.9
- 26- Robert E. Quinn, Sue R. Faerman, Michael P. Thompson, and Michael R. McGrath, "Becoming a Master Manager - A Competency Framework", (New York: John Wiley & Son, Inc., 1990), P.20

- 27- Tichy & Ulrich, PP. 296 - 298  
28- Kotter, 'Leading Change: WTEF', P.64  
29- Duch, P.110  
30- Kotter, 'Leading change: WTEF', P.67



شهرتگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی