

رهبری اثربخش تغییر اساس شایستگی‌های مدیریت در قرن بیست و یکم

نوشته: بهروز محمدی تهنه

چکیده

امروزه تغییر سراسر کره خاکی را دربرگرفته است، به طوری که جهان از قطعیت به عدم قطعیت راه جسته است. در نظامهای رسمی نیز، برای اینکه توانایی حیاتی و رقابتی سازمان حفظ شود، در اجزا سازمان دگرگونی پدید می‌آوردند.

در شرایط سرشار از تغییر و تحول امروزی، دگرگونی پدیده‌ای به نام نیروی انسانی، با ویژگیهای انسانی و پیچیدگیهای رفتاری خویش، می‌تواند موجب اختلال در تغییر و یا افزایش شتاب در رسیدن به هدفهای تغییر باشد.

مهارتهای رهبری اثربخش تغییر، اساس مدیریت شایسته در قرن بیست و یکم است. بنابراین، می‌توان گفت: قابلیت اداره اثربخش تغییر مهمترین صفت مدیران موفق در سازمانهای امروزی است.

در این مقاله، ابتدا به شرح معنی تغییر و اینکه تنها معنی تغییر ماسینی کردن و خودکار کردن نیست، پرداخته‌ایم و سپس به تعریف تغییر، که به سان حرکت از حالتی به حالتی دیگر می‌باشد، اشاره شده است.

این مقاله در ادامه، با ذکر علت تغییر که جزء لاینفک زندگی انسان است و با طرح و تشریح هدفهای تغییر و مدیریت تغییر که در حقیقت، به منزله اداره و هدایت درست تغییر در جهت اثربخشی بیشتر است، مطلب را پی می‌گیرد و به انجام می‌رساند.

امروزه همه مدیران باید این حقیقت را که تغییر ویژگی ثابت زندگی و کار آنان شده است، دریابند. اجزای متشکله سازمان و عوامل محیطی، هر کدام به گونه ای، دستخوش تحول و دگرگونی است. به عنوان مثال، انسان، این عنصر بسیار مهم دنیای سازمان نیز، همواره تغییر و تحول می پذیرد. جوانی را در نظر بگیرید که به تازگی دوره آموزش خود را به پایان رسانده است. مهمترین هدفش در این مقطع از زمان ممکن است یافتن شغلی مناسب باشد که به او امکان دهد در رشته تخصصی خود کار کند. درآمد و استقلال مالی داشته باشد و از اینکه برای نخستین بار توانسته است بر روی پای خود بایستد احساس رضایت کند. به تدریج که بر سالهای عمر و سنوات خدمتش افزوده می شود، خواسته ها و انتظاراتش نیز تغییر می یابد، زیرا خواسته ها و هدفهای انسان در سنین جوانی و به سان عضوی پایین رتبه از سازمان با خواسته های او در میانسالی و در مقام مدیری در سطوح متوسط یا عالی یکسان نیست. (۱)

در نظامهای رسمی نیز، برای اینکه توانایی حیاتی و رقابتی سازمان حفظ شود، در اجزاء سازمان دگرگونی پدید می آید. گاهی به منظور سازماندهی بهتر امور و وظیفه ها، ساختار سازمانی تغییر می یابد و اشکال متفاوتی به خود می گیرد و یا شرح وظیفه های کارکنان تغییر می کند. گاهی نیز شیوه های مدیریتی، روشهای تخصیص کار به کارکنان، هدفها و راهبردها، نوع تخصص و ... دچار تحول می شود، اما در همه این موارد دگرگونی پدیده ای به نام نیروی انسانی، با ویژگیهای انسانی و پیچیدگیهای رفتاری خویش، می تواند موجب اختلال در تغییر و یا افزایش شتاب در رسیدن به هدفهای تغییر باشد.

مهارتهای رهبری اثر بخش تغییر، اساس مدیریت شایسته در قرن بیست و یکم است؛ همچنانکه گفتیم ما در دورانی زندگی می کنیم که روند تغییر در آن شتاب گرفته است. رویدادهای بزرگ سیاسی تصور ما را درباره جهان دگرگون می کند و دگرگونیهای بنیادی جامعه، زندگی ما را از نو

۱. هوشنگ کولان؛ رفتار سازمانی: تهران، انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، ۱۳۵۸، صفحه های ۲۴۱ و ۲۴۲

می‌سازد. خلاصه اینکه تغییر در سراسر دنیای پیرامون ما جریان دارد. بنابراین، می‌توان گفت: قابلیت ادارهٔ اثربخش تغییر مهمترین صفت یک مدیر موفق در سازمانهای امروزی است. (۲)

تنها اتوماسیون تغییر نیست!

گروهی فکر می‌کنند تنها معنی تغییر ماشینی کردن و خودکار کردن (۳) است، اما تجربه در جهان سوم نشان داده است که در سازمانهای بسیاری خودکار کردن روشها و جانشین کردن ابزار خودکار به جای ابزار دستی نتیجهٔ مورد انتظار را به بار نیاورده است. کارهای بسیاری که به آسانی امکان انجام آن با دست وجود داشته و نیز کارهایی که انجام آن با رایانه به آسانی ممکن بوده مشخص نشده است. تغییرات برای کارکنان معنی دار نبوده، و ناآگاهی از قابلیت‌های رایانه‌ها و ناشناخته ماندن شیوه‌ها و مراکز کنترل برای بهبود و بازسازی موجب شده است که سازمانها از پیشرفت و توسعه بی بهره مانده‌اند.

در حقیقت فشارهای محیطی و رقبا، این گونه جوامع و سازمانها را به سوی خودکاری ابزارهای تولیدکشانده است. و حال آنکه باید در همهٔ زمینه‌ها تغییراتی به منظور بهینه سازی تولید با گذر از مرحله‌ها و گذرگاههایی مشخص پدید آید. در غیر این صورت، سرمایه گذاری در انجام این گونه تغییرها به سان بنا کردن ساختمانهای چند طبقه بر روی شنزارهاست. (۴)

تعریف تغییر

در هر نظام - خواه فرد باشد یا گروه یا سازمان - تغییر عبارت است از حرکت از حالتی ایستا به حالتی

۲. کالین کارنال؛ مدیریت تغییر: ترجمهٔ سید امین‌العلوی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۶، ص ۴.

3. Automation

۴. حسام الدین بیان؛ مدیریت بهبود و بازسازی سازمان: جزوهٔ درسی منتشر نشدهٔ مجتمع آموزش عالی قم، دانشگاه تهران، ۱۳۷۴، صفحه‌های ۷ و ۸

دیگر^(۵). تغییر در فرد را می توان فرایند دگرگونی نگرشها، عقیده ها، هدفها، رفتارها و دیگر ویژگیهای او دانست. تغییر در سازمان را نیز می توان فرایند دگرگونی رفتارها، خط مشیها، وبازدهها یا به عبارت دیگر، فرایند به کار بستن یک نوآوری در سازمان شمرد.^(۶)

چرا تغییر؟

زندگی با تغییر و تحول پیوندی ناگسستنی دارد. هر موجود زنده تا هنگامی می تواند به زندگی ادامه دهد که توانایی تغییر و قابلیت سازگاری با دگرگونیهای درونی و برونی را داشته باشد؛ زیرا رکود و سکون اگر با مرگ و نیستی یکی نباشد با آن شباهت بسیار دارد. مراحل مختلف رشد آدمیان و دیگر موجودات زنده، نمودهایی از فرایند تغییر و تحول مداوم است. بنابراین، تغییر را باید لازمه زندگی دانست. هر انسان بهنجار، ضمن علاقه به حفظ زندگی و ثبات و آرامش خویش، به تغییر نیز گرایش دارد. گرایش به ثبات و دگرگونی، در حالت طبیعی، لازم و ملزوم یکدیگر است و در پیوند با هم بقا و ادامه زندگی را موجب می شود. سازمانها نیز ضمن تمایل به ثبات و آرامش به تغییر و تحول نیازمندند. در واقع «تغییر» را می توان واژه و مفهومی سحرآمیز دانست. تغییر برای بسیاری از افراد همچون روزنه امید است و برای برخی دیگر که از حفظ وضع موجود بهره می برند، موجب سردرگمی و دشواریهای بیش از حد می شود. با وجود این، صرف نظر از دیدگاه فرد در مورد تغییر، واقعیت عینی این است که وجود تغییر در سازمانها ضرورت دارد.^(۷)

5. C.P.Alderfer; *Change Processes in organizations* : Chicago , Rand
MC Nally College Publishing Co, 1976, P.151

۶. مارک هنسن؛ مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی: ترجمه محمد علی نائلی، اهواز، انتشارات دانشگاه شهید چمران، ۱۳۶۴، ص ۳۳۱
۷. مرجع پیشین، صفحه های ۳۲۶ و ۳۲۷.

هدفهای تغییر

در این زمینه می‌توان از هدفهای فردی و سازمانی تغییر سخن به میان آورد. هدفهایی که حصول آنها برای تغییر نقشهای سازمانی افراد مهم در نظر گرفته می‌شود، شامل موارد در پی آمده است. (۸)

- کسب تسلط یا تبحر در رفتار اجتماعی؛

- رعایت خودکنترلی یا نظارت بر خود؛

- خود رهبری^(۹) که مسؤولیت مشترک یکایک کارکنان و کل سازمان است .

- رشد فردی یا استفاده از تمامیت و همه امکانات فرد که می‌توان آن را با مفهوم خود شکوفائی^(۱۰) «مازلو» همانند دانست.

- آماده ساختن فرد برای پذیرش تغییر

هدفهای مربوط به بقا یا حفظ حیات و سلامت سازمان نیز که معمولاً در روشهای بهسازی سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرد، عبارت است از:^(۱۱)

- پدید آمدن سطح بالای اعتماد در سازمان؛

- برقراری ارتباطات آزاد؛

- رودررویی با تعارضها و رفع آنها

- تشریک مساعی و کارگروهی .

- احیا و نوسازی سازمان^(۱۲) که مهمترین هدف سازمانی به حساب می‌آید.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

8. L.W.Porter,E.E.Lawler III&J.R.Hackman;Behavior in organization:Mc.Graw-HillInc,International Student Edition,1975,P490.

9. Self- direction

10. Self-actualization

11. L.W.Porter,E.E.Lawler &J.R.Hackman;Op.Cit,P.495.

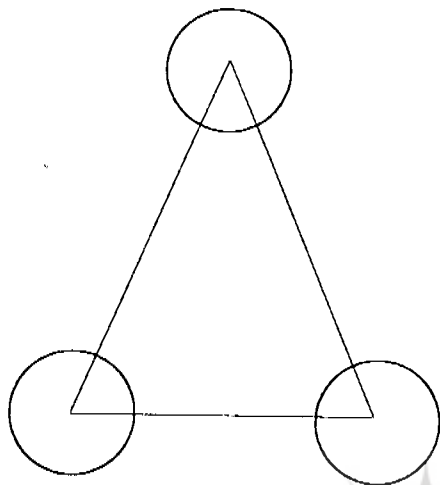
12. Organizational revitalization.

تغییر تنها پدیده‌گريزناپذير جهان هستی و اهرم نیرومند تکامل است. برای بهره‌گیری از این پدیده‌همبستگی به سان نیرویی مثبت و کارساز باید به جستجو پردازیم و با بررسی و تحلیل دریابیم که چگونه می‌توانیم تغییر را در جهت و بهسازی سازمان سمت و سو دهیم و در راستای هدفهای سازنده به حرکت درآوریم. آنچه مسلم است این است که باید به استقبال تغییر رفت و در غیر این صورت تاوان سنگینی پرداخت.

جستجوی پیگیر و مداوم همراه با تحلیل منطقی و آینده‌نگری در تدوین راهبردی مناسب و مقبول برای سازمان در جهت از میان برداشتن موانع موجود اعمال دگرگونیهای فردی، سازمانی و اجتماعی به نگرشی نظام مند نیاز دارد. شناخت سرشت، مسائل فرهنگی، اجتماعی، امکانات، فرصتها، محدودیتها برای انتخاب راهبردی مناسب به صورت نظام مند، ملموس و سنجش پذیر در راستای اعمال دگرگونیها ضرورت حیاتی دارد. هر سرزمین و هر سازمان باید در محدوده فرهنگی مخصوص به خود مورد بررسی قرارگیرد و شناخته شود. تا بوده‌ها و نبوده‌ها، بایدها و نبایدها، شدنی‌ها و ناشدنی‌ها به دقت سنجیده شود^(۱۳).

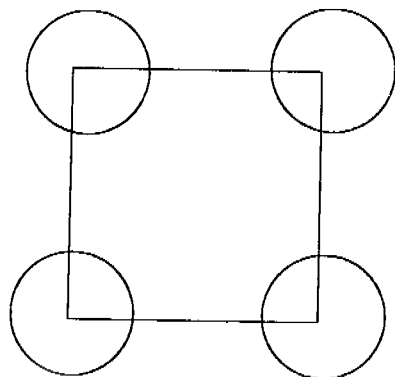
مدیریت تغییر و شیوه‌های بهسازی از انسان آغاز می‌شود. اهرم دگرگونیها مکانیکی نیست، بلکه حرکتی است در گستره فرهنگ و متکی به ابعاد اخلاقی و روانی و انسانی. اندیشمندان به «مثلث فرهنگ» برپایه فرهنگ عاطفی، فرهنگ ادراکی و فرهنگ تطبیقی که در تبادل و تعامل و تقابل با یکدیگرند روی می‌کنند. فرهنگ هر جامعه به چهار عامل وابسته است که می‌توان آنها را با ترسیم نمودار در پی آمده نشان داد^(۱۴):

۱- فرهنگ ادراکی



۲- اخلاق و عرفان

۱- دین و مذهب



۳- علم و فن آوری

۴- هنر و ادب

۳- فرهنگ عاطفی

۲- فرهنگ تطبیقی

تأکید صاحب‌نظران بر اهمیت دین و مذهب، آرمان، اخلاق و عرفان تأییدی روشن بر این حقیقت است که شاخص بنیادین تغییر، انسان و مزیتی است که انسان به علت آراسته بودن به زیور اندیشه و خرد بر دیگر جانوران دارد، وگرنه به قول مولوی که می‌فرماید:

ای برادر تو همان اندیشه‌ای مابقی را استخوان و ریشه‌ای

همه دانشمندان در مورد نقش میراث فرهنگی و ویژگیهای مثبت و منفی فرهنگها در مدیریت تغییر اتفاق نظر دارند. برای نمونه از «دانیل کتز» و «رابرت کان» نام می‌بریم که در کتاب روان شناسی اجتماعی سازمان، فرهنگ سازمانهای اجتماعی را به سه نظریه بنیادی مربوط می‌دانند: (۱۵)

۱- نظریه ارزشها (۱۶)؛

۲- نظریه هنجارها (۱۷)؛

۳- نظریه نقشها (۱۸)؛

صاحب‌نظران در تحلیل نظریه ارزشها معتقد به موجودیت نظام ارزشها همراه با اولویتها و سلسله مراتب ارزشگذاری هستند. براساس پیروی از سنتها، عاداتها و هنجارهای فرهنگی که بدون شک رگه‌های ارزشی در آن مشاهده می‌شود می‌توان بازیگران نقشها را در طول تاریخ شکل‌گیری فرهنگها مورد تجزیه و تحلیل قرار داد و نقش حیاتی قابلیت‌های انسانی را سنجید. در اینجا است که باید به بررسی عوامل سوم و چهارم فرهنگ، یعنی علم و فن آوری و هنر و ادب، توجه خاصی مبذول داشت. وقتی که با ژرف نگری در عوامل چهارگانه فرهنگ، دگرگونی‌ها را به صورت مجموعه تحلیل کنیم درمی‌یابیم که تغییر با انسانها شروع می‌شود و آموزش و پرورش فردی به شخصیت انسانهای جداگانه در محدوده ارزشها و هنجارهای فرهنگی شکل و انسجام می‌بخشد. تغییر از اصلاحات برنامه‌ای و آموزشی آغاز می‌شود. باید بپذیریم که معنای حقیقی آموزش تنها دانش‌اندوزی نیست بلکه بمراتب فراتر از آن است. هدف آموزش دستیابی به تفکری متعالی است که هم جنبه کیفی و هم جنبه کمی دارد. یعنی خودآگاهی ارزشی و فرهنگی باید منشأ و مبنای ابداع، نوآوری، مهارت و خلاقیت در جهت توسعه دانش فنی و علمی قرار گیرد.

۹۲

تغییر باید مظهر رشد و توسعه باشد. اگر دگرگونی‌ها با دانش فنی، افزایش تراکم سرمایه، بهبود کارایی، توسعه آگاهی بهره‌وری، آموزش و کارآموزی، انعطاف‌پذیری، مهارت برای دستیابی به هدفهای سازمانی و اجتماعی و تعالی انسانی همراه نباشد در حقیقت کامل نیست، یعنی اینکه دگرگونی‌ها باید موجبات رشد و توسعه را در ابعاد مختلف فراهم کند.

16. Theory of value

17. Theory of norm

18. Theory of role

در مدیریت تغییر، اگر مکتب تیلور و مدیریت علمی مورد توجه قرار گیرد، تفکر خطی و یک بعدی خواهد بود. به همین دلیل است که دانشمندان مدیریت تغییر از جمله وارن بنیس، در کتاب تغییرات سازمانی، پیتراکر در کتاب قرن تحول به دنبال التون مایو و پیروانش که در مورد مکتب روابط انسانی در نیمه اول قرن بیستم دست به جستارگری و پژوهش زده بودند شروع به بررسی کردند. امروز دیگر صاحب نظران تنها بر مدیریت کلاسیک و یانوکلاسیک و مدیریت نظام مند به طور مطلق تکیه نمی‌کنند. در مدیریت تغییر، سخن از مشارکت‌گرایی و مدیریت مشارکتی (M.B.P)^(۱۹) در میان است. وبر نظریه اقتضایی، ارائه شده در دهه آخر قرن بیستم تأکید می‌شود.

صحنه مدیریت تغییر، امروزه میدان مبارزه فلسفه‌های کثرت‌گرایی و مشارکت‌گرایی برای تدوین مدیریت راهبردی^(۲۰) جهت تدوین خطوط حرکت و خط مشی‌هاست. شعار دانش پروران مدیریت تغییر در قرن بیست و یکم بدون تردید چنین خواهد بود: اگر همه چیز به تدریج بهبود یابد و تغییر پیدا کند بهتر از این است که تنها یک چیز صد درصد تغییر یابد. برای رسیدن به این هدف باید نظریه مشهور «بقه سفیدها» را به کار گرفت که متکی بر سه هدف در سه مرحله است:

۱. رها سازی منابع از عملیات جاری؛

۲. به کارگیری منابع رها شده در اثر بخشترین شکلها؛

۳. حصول اطمینان کامل از اینکه تغییرهای مورد نظر به درستی پیاده شده است.

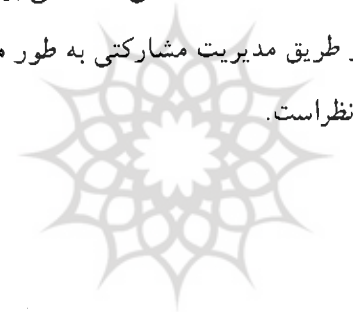
در راستای حصول به این هدفهای سه گانه لازم است که در همه موارد، برای انتخاب صحیح راهکاری که موجب تحقق بخشیدن به اهداف سه گانه پیشگفته شود، به اصل بهره‌وری توجه مبذول داشت. به همین مناسبت امروز سخن از دانش بهره‌وری^(۲۱) نقل محافل و مجامع و سمینارها و

19. Management by participation

21. Productivity Science

20. Strategic Management

سمپوزیمها و همایشهاست. چون هدف دانش بهره‌وری انجام کار درست با شیوه درست در همه اوقات است و این هدف با برنامه ریزیهای بلند مدت در جهت تخصیص همه منابع امکان‌پذیر است. هنگامی که برنامه ریزی راهبردی بر پایه تغییرات منابع انسانی صورت می‌پذیرد، انجام این تغییرات که دانشمندان مدیریت، آنها را تغییرات خود تقویت شده نامگذاری کرده‌اند دیگر اقدامی مکانیکی نیست، بلکه حرکتی است انسانی که در آن انسان ابزارها، ماشینها، مواد، ثروتها و انسانهای دیگر را به حرکت در می‌آورد. این است که می‌توان مدیریت تغییر را مدیریت انسانها بر ابزارهای مادی و اشیاء^(۲۲) نامگذاری کرد. دیگر قاعده‌های قدیمی مکتب تیلور که بر مشکل‌گشایی موردی برای تقلیل هزینه‌ها و استفاده از زمان و ماشین به صورت متمرکز تکیه می‌کرد کارساز نیست. برنامه ریزی راهبردی، همراه با تمرکز زدایی و سادگی برای بهره‌گیری بهینه از منابع و به دست آوردن ارزش افزوده از طریق مدیریت مشارکتی به طور متناوب با حرکت‌های راهبردی در راستای بهبود بهره‌وری، مورد نظر است.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی