



رهبری تغییر

مسعود غلامی

چکیده مقاله:

در عصر حاضر روند تغییرات و تنوع ابزار مورد استفاده در جریان زندگی، هر روز بیشتر می‌شود. سرعت تغییرات و دگرگونی به حدی است، که هیچ یک از افراد بشر حتی در یک قرن گذشته پیش‌بینی چنین تغییراتی را نمی‌کرد. رقابت جهانی و تجارت رو به رشد جهانی در شرق و غرب، در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، فضایی به شدت ناپایدار برای تمام کسب و کارها ایجاد نموده است. رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت. اغلب اقدامات تغییر در عمل شکست خورده‌اند. تغییر استراتژی‌ها، ساختارها و سیستم‌ها کافی نیست. باید تفکری که این استراتژی‌ها و ساختارها را ایجاد می‌کند، تغییر داد. در این مقاله کوشش شده است که با استفاده از نظر صاحب نظران علم مدیریت، بحث رهبری تغییر مورد بررسی قرار گیرد.

مقدمه:

رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت و جهان نیازمند رهبرانی جهت تغییر است. رهبران تغییر برای تغییر ساخته شده‌اند. نقش رهبران در تغییر بسیار برجسته‌تر از آن است که تصور می‌شود. ایشان می‌توانند به انسان‌ها کمک می‌کنند تا در بازی در شرایط نامطمئن برنده شوند.

این رهبران هستند که با رویا پردازی و تفکرات منحصر به فردشان تفوق و مزیت رقابتی حقیقی را تشکیل می‌دهند. رهبران

مقصود از جهانی شدن، پیدا کردن دیدگاه جدید یا نگرش دربارۀ روابط با سایر افراد در کشورهای دیگر و توجه نمودن به دامنه، شکل، تعدد و پیچیدگی روابط سازمان‌ها است که در سراسر مرزهای بین‌المللی وجود دارد.

جهت مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر نیاز به افرادی در نقش رهبر بشدت احساس می‌شود. بدیهی است که



ارشدی در سازمان برسند. دومین مشکل این است که تعریف مشخصی از رهبر داده نمی‌شود. اگر رهبری موقعیتی در سلسله مراتب اداری باشد دیگر تعریف مستقلی نخواهد داشت. رهبری را می‌توان توان اجتماعی انسان برای شکل دهی آینده‌اش بخصوص حفظ فرآیندهای اساسی تغییرات لازم دانست. پتر دراگر نیز معتقد است رهبری یک چشم انداز است.

هر چه سازمان و نهاد برای رهبری تغییر سازمان یافته‌تر باشد، بیشتر به برقراری استمرار-چه از لحاظ داخلی و چه خارجی- و ایجاد موازنه بین دگرگونی سریع و تداوم احتیاج دارد.

معنای اصلی واژه فرانسوی changer، عوض شدن یا تغییر جهت دادن است. این ایده که تنها چیز ثابت، تغییر است، از زمان هراکلیت در ۵۰۰ سال قبل از میلاد مطرح بوده است. تغییر در تعریف، عبارت از حرکت از یک وضعیت به وضعیت دیگر

رهبران با توسعه چشم انداز خود به تغییر انرژی می‌دهند و دیگران را به چنین کاری ترغیب می‌کنند. البته رهبران اثر بخش فقط به تغییر انرژی نمی‌دهند، بلکه به شیوه‌های گوناگون برای پایداری فرآیندهای تغییر فعالیت می‌کنند

است. در فرهنگ لغات فارسی، تغییر چنین تعریف شده است: دگرگون کردن و چیزی را به شکل و حالت دیگر در آوردن جهان در حال تغییر و تحول است. سرعت تغییر در این روزگار بیشتر از هر زمان دیگر در تاریخ بشر است. سازمان‌ها و جوامع بشری نه تنها برای کسب سرآمدی بلکه برای بقا نیز باید متناسب با تغییرات جهان تغییر کنند. سازمان‌ها و جوامعی که توان تغییر مناسب را داشته باشند نسبت به سایر مجموعه‌های خود ضعیف می‌شوند یا از بین می‌روند.

در نگاه اول به نظر می‌رسد کسانی که در سازمان به دنبال تغییرند، اهداف کاملاً متفاوتی در ذهن دارند. برخی در جستجوی سازمانی پُر شتاب، دور اندیش یا با فراست‌اند. دیگران شرکتی نوآور، سرزنده، سازگار یا پویا می‌خواهند. اغلب اقدامات تغییر در عمل شکست خورده‌اند. حدود دو سوم از صدها شرکتی که اصول مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) را به کار بسته‌اند، به نتایج مورد نظرشان نرسیده‌اند و آن را کنار گذاشته‌اند. طرح‌های مهندسی مجدد نیز پیشرفت در خور توجهی نداشته و تا حدود ۷۰ درصد شکست خورده‌اند.

در عصر جدید به عنوان معلم، طراح و خدمتگذار باید به طور مستمر تغییر یابند و هویت جدیدی از خود خلق نمایند. آنها باید بتوانند سرعت خود را با شرایط جدید تطبیق داده، گذشته خود را فراموش نمایند و نقش‌ها و روابط جدیدی برای خود خلق نمایند. آنها باید بتوانند تیم‌های کاری و گروه‌های ذی‌نفع متفاوت را بکار گرفته و سبک‌های متفاوت مدیریتی را در آن واحد بکار گیرند.

تمرکز رهبران در عصر جدید بر دارایی‌های معنوی، طراحی آرمانی سازمانی و تغییرات سازمان خواهد بود. در دنیای پر تغییر آینده، رهبری به عنوان مهمترین عنصر محیط کسب و کار ظاهر خواهد شد، عرضه آن کم و مهمتر از هر چیز دیگر تلقی خواهد گردید. می‌توان نقش و خصوصیت اصلی یک رهبر را تربیت رهبران دیگر در سازمان و توسعه مدیریت برای ایجاد تغییرات در سازمان دانست.

رهبران تحول‌گرا

پیروان خود را ترغیب می‌کنند که به خاطر سازمان از علایق خود بگذرند و قادرند نفوذی عمیق و فوق‌العاده بر پیروان خود داشته باشند. رهبران تحول‌گرا پیوسته تلاش می‌کنند به افراد این توانایی را بدهند که بتوانند امور متداول و حتی اموری را که رهبر بنیان نهاده است زیر سؤال ببرند.

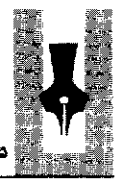
رهبران کاریزماتیک

این رهبران اعتماد به نفس دارند، نسبت به آینده امیدوارند، رفتارهای غیر معمول دارند و به عنوان عوامل تغییرات اساسی تلقی می‌شوند. رهبران کاریزماتیک به عنوان عوامل تغییر شناخته می‌شوند، نه حافظان وضع موجود. البته می‌توان گفت که رهبران تحول‌گرا، کاریزماتیک هم هستند.

اولین مشغله رهبری کمک به ایجاد انرژی مورد نیاز برای رشد است. رهبر کسی است که خود را به طرح چیزهای جدید متعهد می‌داند و تعهد وی، به تغییر انرژی می‌دهد. رهبران با توسعه چشم انداز خود به تغییر انرژی می‌دهند و دیگران را به چنین کاری ترغیب می‌کنند. البته رهبران اثر بخش فقط به تغییر انرژی نمی‌دهند، بلکه به شیوه‌های گوناگون برای پایداری فرآیندهای تغییر فعالیت می‌کنند.

برنامه‌ها تغییر ماهیتاً نیازمند رهبر هستند. در عین حال، این برنامه‌ها باید پیروان با انگیزه، متعهد و پرتحر نیز داشته باشند. عوامل تغییر در موقعیت‌ها لید قرار دارند، چه به عنوان رهبر و چه به عنوان پیرو، نقش بسیار مهم را در فرآیند تغییر ایفا می‌کنند.

واژه رهبر در کسب و کار امروز معادل مدیریت ارشد به کار می‌رود. پس می‌توان دو مشکل را در این خصوص بیان نمود: افرادی که در پست‌های مدیریت ارشد نیستند، رهبر نیستند و کسانی که می‌خواهند رهبر شوند باید ابتدا به پست‌های مدیریت

**عبارتند از:**

تغییر و تحول فرآیندی دینامیک بوده و به یکباره اتفاق نمی‌افتد. درک و کنترل پدیده‌های دینامیکی مشکل است. تشخیص جهت مناسب تغییر، چالش بزرگی بوده و کار ساده‌ای نیست.

تغییر در سازمان‌ها و جوامع انسانی کاری جمعی و گروهی است.

تغییر، تلاش و انرژی زیادی را از پیش‌قراولان می‌طلبد. ولی با وجود مشکلات مزبور، تغییر در جهت صحیح برای بقا و پیشرفت ضروری است. مجموعه‌هایی که بتوانند تغییرات مناسب را کشف کنند و فرا بگیرند و آن را در خود به وجود بیاورند موفق و پیش‌رونده‌اند. توانایی یادگیری و کشف تغییرات مناسب و پیاده‌سازی آن قابلیت مهمی است که برای سرآمدی در دنیای متحول امروزی بسیار کلیدی است. در واقع قابلیت یادگیری و ایجاد تغییر مناسب، کلیدی‌ترین قابلیت است که یک مجموعه انسانی در دنیای رقابتی امروز می‌تواند داشته باشد.

سازمان‌های متعددی با ضرورت تغییر مواجه‌اند. گاهی سازمان‌ها به منظور توسعه شایستگی‌های سازمانی به دنبال تغییر هستند. گاهی نیز می‌خواهند محیط کاری خلاق و با نشاط ایجاد نموده تا بهترین افراد را جذب و یا حفظ نمایند. برخی مواقع نیز تغییر برای بقای سازمان است. در اغلب شرکت‌های جهان، هر سه موضوع مطرح است.

در گذشته، مدیران عامل و هیأت‌های مدیره با این مسأله درگیر بودند که چگونه دیگران را در سازمان خود تغییر بدهند، اما امروز بیشتر آنها متوجه شده‌اند که نحوه تفکر و رفتار ایشان باید تغییر کند.

اکنون نگاه تازه‌ای به تغییر شکل گرفته است، که سه ویژگی کلیدی دارد:

سازمان را سیستمی زنده از یک اجتماع بشری می‌داند. فهم افراد از تغییر در سیستم‌های زنده را برای درک تغییر در سازمان به کار می‌برد.

دیدگاه سیستم‌های زنده را برای بررسی نیروهای حاضر در اقدامات تغییر و میزان اثر بخشی رهبران تغییر در رویارویی با این نیروها بکار می‌گیرد.

اگر سازمان را بتوان سیستمی زنده در نظر گرفت، بیشتر شبیه خانواده خواهد بود تا یک ماشین. به این ترتیب نگاهی متفاوت به تغییر وجود خواهد داشت:

اول این که، نگاهی متفاوت به اقتدار وجود داشته و باید دانست که تغییر پایدار از تحمیل خواست به دیگران ناشی نمی‌شود.

با وجود این که منابع فراوانی به اقدام تغییر اختصاص دارند و از افراد مجرب و متعهدی نیز یاری گرفته می‌شود، تا کنون بارها تغییرات اساسی پایدار شکست خورده‌اند.

فرآیند تغییر را می‌توان بروز ناکارآمدی در شیوه سازگاری فعلی، تلاش برای کسب سازگاری جدید و برقراری سازگاری جدید دانست. ضرورت تغییر و تحول سازمانی ناشی از تغییرات روزافزون محیط و نقش کلیدی انسان‌ها در مقابله سازمان‌ها با این تغییرات می‌توان دانست. پاسخگویی به تغییرات و دگرگونی‌ها، همانند دیگر فعالیت‌های کسب و کار، نیازمند ساز و کارها و فرآیندهای درست و مناسب است.

در جایی که برنامه‌پاداش‌دهی تنها پیروزی‌ها را می‌ستاید و اشتباه‌های خلاق را نادیده می‌گیرد و حتی تنبیه می‌کند، دلیرترین نوآوران نیز فعالیت‌های خود را به موارد مطمئن و قابل رقابت محدود می‌سازند.

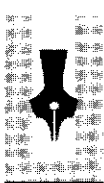
گاهی سازمان‌ها به منظور توسعه شایستگی‌های سازمانی به دنبال تغییر هستند. گاهی نیز می‌خواهند محیط کاری خلاق و با نشاط ایجاد نموده تا بهترین افراد را جذب و یا حفظ نمایند. برخی مواقع نیز تغییر برای بقای سازمان است. در اغلب شرکت‌های جهان، هر سه موضوع مطرح است

شرکت‌ها با آفرینش و نهادینه کردن توان دگرگونی‌پذیری، می‌توانند با نیروهای پدیدآورنده تغییر رویارویی نمایند. اما منظور از آفرینش و نهادینه نمودن تغییرپذیری چیست؟ تنها راه موفقیت آن است که شرکت نیاز به تغییر را همسنگ کارهای اصلی و واقعی خود جدی بگیرد.

تغییر سازمانی را می‌توان حرکت از یک وضعیت ثابت به یک وضعیت دیگر، از طریق یک سری اقدامات و مراحل پیش‌بینی شده و با برنامه قبلی دانست. تغییر عملی است مداوم و پیوسته و فرآیندی است باز و غیر قابل پیش‌بینی، به منظور همسو کردن نیروهای سازمان در جهت محیط تغییر.

بدیهی است که تغییر و طبیعت آن با مقاومت انسان روبه‌رو است، ولی با استفاده از روش‌های کارآ و مؤثر در اداره عوامل مقاومت می‌توان با این مقاومت روبه‌رو شده و تغییر را با موفقیت اعمال نمود.

برخی از ویژگی‌هایی که موجب پیچیدگی تغییر می‌شوند



از استراتژی تغییر نشده‌اند، تمامی تلاش‌ها محکوم به شکست می‌باشند و به ظرفیت نهایی خود دست پیدا نمی‌کنند. لازمه پایدار بودن فرآیند تغییر بنیادی، تغییر بنیادی شیوه فکر کردن است.

دل مشغولی و امید به ظهور مدیر عامل قهرمان را می‌توان نوعی اعتیاد فرهنگی دانست. هنگامی که با نیازهای عملی در فرآیند تغییرات بنیادی مواجه می‌شویم، به جای این که توانایی و قابلیت‌های رهبری را در سازمان ایجاد کرده و توسعه بدهیم، بیشتر به دنبال رهبر قهرمانیم.

نتیجه‌گیری:

تغییر استراتژی‌ها، ساختارها و سیستم‌ها کافی نیست. باید تفکری که این استراتژی‌ها و ساختارها را ایجاد می‌کند، تغییر داد. در واقع، رهبران کسانی هستند که هنگام تغییر بنیادی، پیشاپیش دیگران حرکت می‌کنند. آنان در شکل‌ها، اندازه‌ها و مقام‌های مختلفی هستند و با استفاده از اعتماد، توانایی و تعهد بر دیگران نفوذ می‌کنند.

استفاده از تجارب رهبران بزرگ خود می‌تواند کمک کننده باشد اما باید در نظر داشت که توجه صرف به شیوه کار رهبران بزرگ این خطر را دارد که وسوسه شده و به راه‌حل‌های استثنایی آنان متوسل گردیم.

تنها مزیت رقابتی شرکت‌ها در آینده، توانایی یادگیری سریع‌تر مدیران نسبت به سایر رقباست. یادگیری، تنها منبع تجدید پذیر در سازمان‌هاست. رقبا به منابع دیگر از جمله سرمایه، نیروی کار، مواد خام و حتی فن‌آوری و دانش دسترسی دارند. اما کسی نمی‌تواند توانایی یادگیری سازمان یادگیرنده را خریداری نماید، تکرار نماید و یا مهندسی معکوس نماید. ■

منابع و مأخذ:

- ۱- سنگه، پیتر، رقص تغییر، ترجمه حسین اکبری و مسعود سلطانی، گروه پژوهشی صنعتی آریانا، ۱۳۸۳
- ۲- دراکر، پیتر اف، چالش‌های مدیریت در سده ۲۱، ترجمه محمود طلوع، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۸۲
- ۳- اسلاتر، رابرت، جنک ولش راه جنرال الکتریک، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، مؤسسه نشر فرا، ۱۳۷۹
- ۴- نجف بیگی، رضا، سازمان و مدیریت، چاپ دوم، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۸۳
- ۵- همر، مایکل، فراسوی مهندسی دوباره، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۸۰
- ۶- کاوی، استفین، هفت ویژگی از انسان‌های بسیار اثربخش، ترجمه خداداد بخشی، انتشارات تورنگ، ۱۳۷۹
- ۷- دراکر، پیتر، سازمان فردا، ترجمه فضل‌الله امینی، مؤسسه نشر فرا، ۱۳۷۹
- ۸- بلانچارد، کن، مدیریت بر قلب‌ها، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، مؤسسه نشر فرا، ۱۳۷۹
- ۹- هرسی، پال و بلانچارد، کنیت، مدیریت در خدمت تحول، ترجمه محمد علی طوسی، نشریه مرکز آموزش مدیریت دولتی
- ۱۰- هسلر، رابرت، مدیریت تغییر، گردآورنده حمید سرابداریان، خبرنگار کنفرانس مدیریت کیفیت مشبکی، اصغر، تغییر، سرچشمه بالندگی در سازمان، اقتصاد فراصنعت، ۱۳۸۲
- ۱۱- اسنایخی، علیتی، مقدمه‌ای بر رقص تغییر، گروه پژوهشی آریانا، ۱۳۸۳

دوم، سیستم‌های زنده مطالب زیادی در باره فرآیند تغییر می‌آموزند. چیزی در طبیعت نیست که مدام تغییر نکند. اما با نگاهی عمیق‌تر می‌توان متوجه شد که طبیعت چیزی را تغییر نمی‌دهد. طبیعت چیزهای جدید را با کمک آنچه از قبل وجود داشته است، خلق می‌کند. به این ترتیب، میان چیز جدید و چیزهای موجود تعاملی پدید می‌آید که بنا به نظر پیتر سنگه، همان رقص تغییر است. جزئیات این تعامل قابل پیش‌بینی نیست اما ویژگی‌های ثابتی دارد.

بی‌تردید بیشتر اقدامات تغییر به این دلیل شکست می‌خورند که نمی‌توانند افراد کافی را به انواع نقش‌ها و موقعیت‌ها برانگیزند تا با فرآیندهای تعادلی که تغییر را محدود یا متوقف می‌سازند کنار بیایند. اکثر برنامه‌های تغییر از بالا هدایت می‌شوند. به همین دلیل، بسیاری از افراد احساس رهبری ندارند.

مشکلات نمی‌توانند با توصیه‌های کارشناسی، مشاوران بهتر یا مدیران متعهدتر حل شوند، مشکل اصلی شیوه تفکر است. اگر شیوه تفکر تغییر نکند، تمام راه‌های جدید به همان نتایج کم‌اثر پیشین منجر می‌شوند.

در این زمینه، الگوهای دانش زیست‌شناسی، می‌توانند مطالب مهمی پیرامون رشد و مرگ زود هنگام تغییرات سازمانی بیاموزند: اکثر استراتژی‌های رهبری بیرونی محکوم به شکستند. رهبرانی که بدنیاال تغییرند اغلب مثل باغبانانی هستند که بالای سر گیاهانشان ایستاده و به آنها می‌گویند: رشد کنید، سعی کنید، می‌توانید. باغبان سعی نمی‌کند کاری کند که گیاه بخواهد رشد کند. اگر گیاهی امکان رشد نداشته باشد، کسی نمی‌تواند برایش کاری بکند.

رهبران باید به فرآیندهای محدود کننده‌ای که روند تغییر را کند یا متوقف می‌کنند توجه ویژه‌ای داشته باشند. باغبان باید موانع رشد و آفات را بشناسد و به این محدودیت‌ها توجه نماید. در عمل، واداشتن افراد به کار سخت‌تر، تعهد بیشتر و اشتیاق افزون‌تر در بلندمدت اثری ندارد. برای تغییر پایدار، باید فرآیند رشد و چیزهایی را که برای تحقق تغییر لازم است، درک نموده و از محدودیت‌هایی که مانع تحقق تغییرند، آگاه گردیم.

اغلب اقدامات جدی برای تغییر، در مقابل سیستم مدیریتی موجود قرار می‌گیرند. به این ترتیب تنها در صورتی می‌توان از تعهد مدیران نسبت به تغییر اطمینان داشت که بر خود ایشان تأثیری نگذارد.

شیوه‌های آموزش مهم است. اگر آموزش‌های اساسی ناکافی باشد، محدودیت‌های جدی برای تغییر پایدار ایجاد می‌گردد.

بیشتر حامیان اقدام تغییر، بر نتایج متمرکز دارند و از اهمیت توانایی‌های یادگیری غافلند. تا وقتی توانایی‌های یادگیری بخشی