

مدیران به عنوان عاملین تغییر در سازمان^۱

تهیه و تنظیم از: دکتر جهانبخش باقری

ما باید باور کنیم که دنیا در حال تغییر و تحول و بسوی پیشرفت است. تغییر در جامعه امروزی امری اجتناب ناپذیر است. مدیری موفق خواهد بود که بتواند سازمان خود را همگام با تغییرات جامعه هماهنگ نماید و با هوشیاری کامل پرورش ابتکار و قدرت تفکر و خلاقه کارکنان خود را فراهم سازد، و با کمک قوه ابداع و ابتکار کارکنان و با ارائه طرحهای نوین و سازنده و تشویق و ترغیب آنها سازمان را هر روز به سوی گامی پیشرونده به جلو ببرد، به طوری که توسعه و پیشرفت سایر سازمانهای جامعه را تحت الشعاع قرار دهد. مدیران باید مطمئن باشند که فعالیتهای سازمان آنها با کارایی و

اثربخشی انجام می شود. کارایی از استقرار کار عملی، سیستمهای اداری، روشها و قوانین ناشی می شود. اثربخشی در پاسخ به تغییر درخواستهایی است که هم از داخل و هم از خارج سازمان سرچشمه می گیرد.

تغییر مدیریت مشکل است زیرا مستلزم انجام ندادن بسیاری از کارها و اعمال گذشته که کارکنان با آن خو گرفته و انجام دادن آن برایشان یک عادت شده، می گردد.

مقاومت در برابر تغییر و تحول روی بخشی از اعضای گروههای کاری و در تمام سطوح سازمان امری عادی است. فشار تغییرات هم از داخل و هم از خارج سازمان وارد می گردد:

الف - نیروهای خارجی:
به وسیله عوامل زیر باعث تغییرات می گردند:
اقتصادی: مانند تغییرات نرخ بهره، تغییرات نرخ ارز، تورم و تقاضای مصرف کننده.
قانونی: مانند مسئولیت تولید، قانون استخدام و آیین نامه بازرگانی.
تکنولوژی: مانند ماشینی کردن و کامپیوتری کردن سیستمها و ترابری.
رقابت: مانند وارد شدن رقبای جدید یا تغییر در استراتژی رقبای موجود.
اجتماعی: مانند تغییرات در سرشماری، تغییرات در روش زندگی و تغییرات در باورها و ارزشهای مردم.
سیاسی: مانند سیستم حمایت از

1. Change Agent

تولیدات داخلی، بازرگانی یا تجارت آزاد و رشد سیاسی.

ب - نیروهای داخلی:

که به وسیله عوامل زیر باعث تغییرات می گردند:

تولیدات: مانند معرفی خدمات و تولیدات جدید.

تکنولوژی: مانند تغییر در فرآیند ماشینی کردن.

ساختار: مانند تغییر در ساختار سازمانی، از جمله، طبقه بندی و

تغییرات در سیاستها و روشها.

اجتماعی: مانند تغییر در ارزشها و باورهای کارکنان، تغییر در رهبری سازمان و غیره.

انواع تغییر

مدیران باید بتوانند واحدهای سازمانی محل کارشان را با چهار نوع تغییر اصلی زیر تطبیق نمایند:

امروزه انجام دادن یک نوع تغییر بدون توجه به دیگر انواع، غیرمعمول است، و به طور کلی ارائه تغییرات در باورها و ارزشهای زیردستان مشکل ترین کار در تغییر است.

اصول فنی: خودکار کردن، کامپیوتری کردن و استفاده از ماشینهای تازه.

سیستمها: سیستمهای کاری و اداری

نوین و قوانین و روشهای جدید کار.

رفتارها: روشهای جدید کار و تغییر

در عادات کاری مانند: نوبت کاری،

اضافه کاری، برنامه تعطیلی، زمان

صرف جای و غیره.

ارزشها و باورها: سه نوع تغییر بالا بر

آنچه افراد انجام می دهند اثر

می گذارد؛ اما تغییر باورها و ارزشها بر

روش فکر کردن افراد اثر می گذارد

مثلاً در مورد کار، مدیریت، همکاران

و اتحادیه کارکنان.

گامهای فرآیند تغییر

تغییر مدیریت یک فرآیند چهار مرحله ای بشرح زیر است:

۱- بوجود آوردن نارضایتی با

موقعیت جاری: اشاره می کند به

کاستیها و نواقص در روش جاری

انجام دادن کارها. تشویق گروه کاری

برای پیدا کردن کاستیهای خودشان.

۲- ایجاد بینش و بصیرت در

بوجود آوردن حالت مورد نظر آینده:

چگونگی بهتر شدن کارها را پس از

معرفی تغییرات نشان می دهد. با

دلیل اثبات می کند که چگونه مردم از

این تغییرات سود می برند.

۳- تنظیم برنامه جهت معرفی

گامهای عملی تغییر: درگیر کردن گروه

کاری در فرآیند تغییر و سعی در

کاهش اضطراب از تغییرات. تنظیم

یک برنامه برای نشان دادن حالت

انتقال میان وضع قدیم و جدید.

۴- تثبیت کردن تغییر: توسعه

سیستمهای جدید، کارهای عملی و

روشها برای جلوگیری از بازگشت به

روشهای قدیم انجام دادن کار.

غلبه بر مقاومت در برابر تغییر: بیشتر

مدیران درمی یابند که کوشش برای

پیاده کردن هر تغییری مواجه با

مقاومت خواهد شد.

برای غلبه بر مقاومت ابتدا باید علت

آن را شناسایی کرد و استراتژی مقابله

با آن را توسعه داد، زیرا کارکنان

به خاطر ترجیح وضع موجود دلایل

گونگونی به شرح زیر دارند:

- نفع شخصی: تحمل زیان اقتصادی

کارکنان نسبت به خاصیت تغییر،

مانند از دست دادن مزایای

اضافه کاری، تحمل از دست دادن

مقام و شأن، امتیازات یا احترام به

نفس و معرفی تکنولوژی جدید

برای کارگران صنعتگر.

- ترس ناشناخته: عدم اطمینان

کارگران در تطبیق وضع خود با

موقعیت تغییر.

آیا آنها استعداد، دانش و مهارت

مورد نیاز را دارا هستند؟ این ترس

غالباً" هنگام ارائه تکنولوژی جدید رخ می دهد.

- استدلال اعتراض باطنی: کارکنان ممکن است آگاهانه، خالصانه، و بدرستی معتقد باشند که تغییر غلط است.

بنابراین قبل از تغییر باید این آمادگی را در کارکنان بوجود آورد که احساس کنند تغییر پیشنهاد شده صحیح است.

- عدم اعتماد: شک و تردید کارکنان نسبت به حرکات مدیرانی که مورد اطمینان آنها نیستند مثلاً "هنگامی که ماشینی کردن جدید ارائه می شود ممکن است اطمینان از امنیت شغلی را از طرف مدیر نپذیرد.

- برداشت های مختلف: امکان ندارد دو نفر چیزها را دقیقاً به یک روش ببینند. یک حسابدار ممکن است مسئله را از دید مالی نگاه کند در حالی که یک مهندس آن را از دید فنی مشاهده می نماید.

- عدم بردباری: بعضی از کارکنان تحمل تغییر را ندارند. آنها می خواهند چیزها همان طور که هست باقی بمانند و نمی خواهند دردسر تطبیق دادن با تغییر را بپذیرند و ممکن است نسبت به

تغییرات گذشته بدگمان باشند.

- فرهنگی: تغییری که با باورها و

ارزشهای کارکنان ناسازگار باشد برای آنها قابل قبول نیست؛ زیرا معتقدند آنچه در گذشته برای آنها پسندیده بوده است، به آسانی نباید

از دست بدهند. به همین دلیل کارکنان اتحادیه در پذیرش تغییرات در سطوح اداره امور، حدود و عملیات محدودکننده اغلب بی میل هستند. کارکنان ارشد هم در تطبیق خود با تغییرات مشکل دارند. مانند آشکار کردن طرح اشتغال یا شرایط فوق العاده وضعیت فردی استخدام.

- استراتژی تغییر: قبل از تغییر دادن ابتدا علت مقاومت باید شناسایی شود. سپس مناسبترین استراتژی برای غلبه بر مقاومت انتخاب گردد. طیف وسیعی از استراتژیها وجود دارد که در بعضی مواقع تعدادی از آنها در حالت ترکیب باید استفاده شود.

ترغیب: ارائه مباحثات منطقی و احساساتی برای زیردستان.

شرکت: درگیر کردن زیردستان به شناسایی تغییر، نیاز و انتخاب تغییر مناسب.

سهولت: به کارکنان کمک کنید تا از عهده تغییر برآیند، مثلاً "دادن

فرصت به کارکنان در زمان انتقال برای تطبیق دادن خود نسبت به تغییر یا فراهم کردن بازنشستگی زودرس برای کارکنانی که نمی توانند خودشان را با تغییرات هماهنگ سازند.

- آموزش و پرورش: آموزش کارکنان نسبت به نیاز به تغییر و نتایج حاصل از آن تغییر مثلاً "ترتیب دادن اجتماع کارکنان در محلی که تغییر انجام می شود و آموزش مهارت و دانش مورد نیاز جهت سازگاری کارکنان به تغییر.

- حالات انفرادی: بعضی مواقع موافقت عمومی به تغییر توسط گروه کاری مضایقه می شود مگر اینکه حالات انفرادی در ارتباط با تغییر ربط داده شود و یا استراتژی تغییر بر نیازهای افراد متمرکز گردد.

- مذاکره: در مرحله مذاکره به کارکنانی که با تغییر موافق هستند، پیشنهاد اضافی می شود و عدم سازش نسبت به منافع، آثار تغییر را بی رنگ خواهد کرد.

- اجبار: وادار کردن زیردستان به پذیرش تغییر. باید توانایی استفاده از زور در پذیرش وجود داشته باشد. این استراتژی آخرین حربه بشمار می رود و فقط هنگامی باید

بکار برده شود که سایر روشها ناکام شده باشد.
اجبار باید توأم با آموزش و با سهولت اعمال شود تا اینکه پذیرش تغییر را در آینده فراهم آورد.

به طور کلی انسان و سازمان ناچار هستند خود را با تغییر و پیشرفتهای جامعه وفق دهند. اگر نتوانند همزمان با توسعه اجتماعی پیشرفت کنند این جامعه است که باعث تغییر و دگرگونی آنها خواهد شد؛ اما در صورتی که انسان و سازمان در مقابل تغییرات پایداری کنند، تغییری که جبر جامعه در آنها ایجاد می کند یک تغییر منفی و به سوی پست شدن خواهد بود. بنابراین ما می توانیم در اینجا از دو نوع تغییر نام ببریم:
تغییر همگام با جامعه و تغییر

نسبت به جامعه. تغییر نسبت به جامعه خود بر دو نوع است: عقب ماندن نسبت به جامعه و جهش و ترقی نسبت به جامعه که بر اثر افزایش قدرت خلاقیت کارکنان حاصل می شود.

لازم به یادآوری است که مدیر موفق کسی خواهد بود که یا بتواند با جامعه پیشرفت کند و یا بالاتر از آن در صدد رشد و پرورش قدرت ابتکار و خلاقیت کارکنان خود برآید و یک نوع تغییر همراه با جهش و به سوی ترقی فراتر و برتر از جامعه گام بردارد. که نوع اخیر تغییر نمونه عالی در مدیریت خواهد بود.

لازم به تذکر است که اگر تغییر همگام با موازین اجتماعی نبوده و بیگانه با فرهنگ و بافت اجتماع باشد این تغییر از مسیر جامعه منحرف

می شود و سرکوب می گردد.
مثالی است که انگلیسیها می زنند: «عادات و رسوم مردم را نمی توان به سادگی تغییر داد.»

بنابراین اگر تغییر مخالف فرهنگ و عادات و رسوم مردم باشد و با آموزش و آمادگی قبلی و با سنجیدن گام به گام جامعه همراه نباشد، نیرویی مخالف و بر ضد آن در جامعه پدیدار خواهد شد که موجب دگرگونی و نابودی آن می شود و اگر با احتیاط همراه نباشد چه بسا که باعث از بین بردن ارزشهای فرهنگی و اخلاقی جامعه گردد و جامعه را به سوی رکود و کندی بکشاند به طوری که برگشت جامعه حتی به روال عادی خود سالها طول بکشد.

منابع

Concor Hannaway and Gabriel Hunt,
The management Skills Book, P. 69-74, 1992.