

مقالات آموزشی

**ایران گانکت**  
تغییر برای توسعه ...

**مدیریت تغییر**

شما نمی خواهید تغییر کنید؟

**توکلی**

## مدیریت تغییر؛ شما نمی خواهید تغییر کنید؟

به قول "جک ولش" مدیر پیروزمند جنرال الکترونیک، تغییر آنقدر مهم است که: «با گذشت زمان حتی پندارهای موفق را باید رها کرد»

ما در جهانی در حال تغییر زندگی می کنیم. به قول الوین تافلر «در عصری زندگی می کنیم که تمدنی نوین در حال تکوین است و انسان های بی بصیرت در همه جا سعی دارند آن را سرکوب کنند. این تمدن با خود اشکال جدید خانواده، کار، عشق ورزیدن به زندگی، نظام جدید سیاسی و مهم تر از همه، آگاهی تغییر یافته ای به همراه خواهد آورد. عناصر این تمدن نوین، امروزه وجود دارند. میلیون ها انسان هم اکنون زندگی خود را با نوای فردا هماهنگ کرده اند.»

«بشریت با جهشی کوانتومی و با عمیق ترین خیزش اجتماعی و خلاقانه ترین نوسازی ای که جامعه تاکنون به خود دیده، مواجه است. ما طرح تمدنی شگفت انگیز و نوین را پی می افکنیم که از آن شناخت روشنی نداریم و آن گاه که در نهایت آن را درک کردیم، بسیاری از رخدادهای بی معنا، ناگهان قابل فهم می شوند. الگوهای گسترده تغییر و تحول، به روشنی پدید می آیند. حرکت برای بقاء مجدداً امکان پذیر حتی لازم می شود.»

با همین رویکرد انسان ها، سازمان ها و جوامع باید برای بقاء و ادامه حیات و تداوم روندی رو به رشد، متناسب با زمان و تغییرات جهان، تغییر کنند. هر گونه ایستایی در جهانی که به سرعت برق و باد همه چیز در آن در حال دگرگونی است، محکوم به شکست و فنا است. اما این تغییر چگونه باید انجام شود؟ در پاسخ به این سوال باید گفت: شکل تغییر مهم است؛ با چه کیفیتی؟ در چه موقعیتی؟ در چه جهتی؟ و با چه رویکردی؟ پاسخ به این

سوال ها زمانی سخت و مشکل

می‌شود که قرار است ما فرایند تغییر را در مواجهه با موجودی به نام انسان، با تمام پیچیدگی هایش، دنبال کنیم. با این وجود قبل از آن که به این سوال ها پاسخ داده شود، لازم است درباره لزوم تغییر به یک نتیجه گیری متقن تر برسیم. آیا آنچه گفته شد به تنهایی و در یک نگاه، می تواند دلیلی محکم و قانع کننده برای اقدام به تغییر باشد. به ویژه اگر ما شخصی موفق یا مدیر یک سازمان کاملاً موفق باشیم، چرا باید تغییر کنیم؟ و چرا باید سازمان و کارکنان خود را به تغییر فرا خوانیم؟ فرایند تغییرات در محیط های طبیعی و نمادین آن قدر کلی و سریع است که برای ما در محیط زندگی روزمره امروزی، در آن واحد، قابل مشاهده نیست، لذا صرف اشاره به آن نمی تواند انگیزه لازم را برای قبول تغییر در ما ایجاد کند. آیا دلیل محکم تری هست؟ بدون تردید هست.

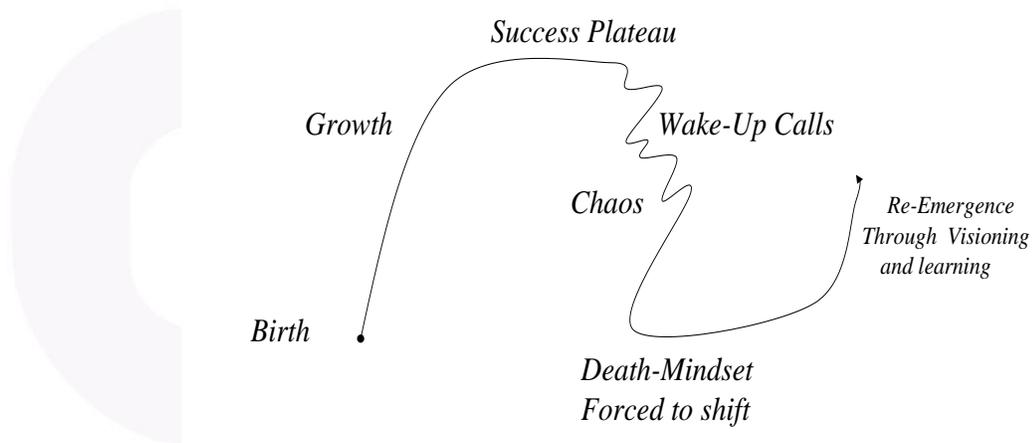
اتفاقاً بحث «مدیریت تغییر» قبل از آنکه مخاطبان شکست خورده را نشان گرفته باشد، مدیران و انسان های لایق و موفق را مخاطب قرار داده است. با این رویکرد که ایستادن در قله پیروزی ناپایدار است. به قول جک ولش مدیر پیروزمند جنرال الکتریک تغییر آنقدر مهم است که: «با گذشت زمان حتی پندارهای موفق را باید رها کرد».

برای اینکه به صداقت این حرف ایمان بیاورید، شرکت ها و سازمان هایی را در نظر بگیرید که یک دهه قبل موفق بوده، نام آوران عرصه تولید و خدمات بوده اند و امروزه گوی و میدان را به رقبای خود سپرده اند و نامی از آنان در میدان به شدت رقابتی امروزی نیست و یا اگر هست، کم رنگ است.

بزرگترین مشکل سازمان های موفق این است که در زمان قرار گرفتن در اوج و به هنگام پیروزی به طور طبیعی، کرخ و ایستا می شوند. چرا که آنان وضع موجود را بهترین می دانند و متوجه نیستند که همه چیز در اطرافشان در حال تغییر است. لذا پس از یک دوره موفقیت با آمدن رقیبان جدید، تغییر ذائقه ها و تغییر زمان، پله های

سقوط و نزول یکی پس از دیگری طی می‌شود. آنان اگر نتوانند با فرایند تغییر از خواب بیدار شوند، به مرگ و نیستی کشیده خواهند شد. (نمودار 1) با این حال سوال اساسی این است که سازمان‌ها برای موفقیت و انجام روندی رو به رشد، چه باید بکنند؟

## Transformational Change



### نمودار شماره 1

#### نوآوری

سازمان‌های پیروزمند، می‌توانند ضمن بهره‌گیری از امتیازهای کوتاه مدت، برنامه‌های راهبردی و دراز مدت خود را نیز برای نوسازی آماده کنند. آنها در سایه نوآوری‌های ابتکاری و برنامه‌های راهبردی تغییر، وضع سازمان خود را دگرگون می‌کنند. سازمان‌های مبتکر می‌توانند با قرار دادن گام‌های نوآوری در روند صنعت

خود، توانمندی های امروز را پایه توانمندی های فردا قرار دهند. مدیران باید برای پیروزی در حال و آینده، همزمان به دو بازی جداگانه بپردازند:

«نخست اینکه، پیوسته در بهتر کردن توان رقابتی کوتاه مدت بکوشند. این امر به افزایش تعادل در میان کارکنان، ساختار، فرهنگ، راهبردها و فرایندها، نیاز دارد. به منظور کارایی در این بازی، باید در جنبه های بنیادین کار خبره بود. کارایی به تنهایی، پیروزی دراز مدت را تضمین نمی کند. حتی پیروزی امروز، می تواند موجب شکست در آینده باشد. بنابراین، برای بدست آوردن پیروزی پایدار، مدیران باید در یک بازی دیگر نیز استاد باشند: شناخت زمان و مکان نوآوری های انقلابی و تغییرات ژرف سازمانی.»

«نوسازی سازمانی نیازمند به چیرگی در ساز و کار نوآوری و ایجاد تغییر در سازمان است. مدیران برجسته توان چیرگی همزمان در حال و آینده را دارند.»

«این گونه توانمندی، برای بدست آوردن پیروزی درازمدت، بسیار حساس است. همه مدیران، ابزار این گونه برتری ها و کاربرد آنها را خوب می شناسند. این ابزار به مدیران کمک می کنند تا معماری سازمان خود را به عهده گرفته، پیوسته محیط کار افراد را به خوبی اداره نمایند. همچنین ساز و کار نوآوری و راه های ایجاد تغییر در سازمان را ژرف تر بشناسند.»

### تغییر به چه معنی؟

معنای اصلی واژه فرانسوی "changer" عوض شدن یا تغییر جهت دادن است، مثل درختی که به دنبال نور خورشید تغییر جهت می دهد. این ایده که تنها چیز ثابت، تغییر است، دست کم از زمان هراکلیت در 500 سال قبل از میلاد مطرح بوده است.

امروزه در سازمان ها و کسب و کار، واژه تغییر به موارد متعددی اشاره می کند که گاهی به معنای تغییر بیرونی در فن آوری، مشتری ها، رقبا، ساختار بازار یا محیط اجتماعی و سیاسی است. می دانیم که جهان پیوسته تغییر می کند و ما باید با آن سازگار شویم . تغییر همچنین به تغییرات درونی نیز اشاره می کند: چگونه سازمان با تغییرات محیط سازگار شود. باید توجه داشت که آیا تغییرات درونی در انجام کارها، دیدگاه یا استراتژی با تغییرات بیرونی سازگار است یا خیر؟

توجه به مناسب بودن تغییرات درونی، مدیران را به مداخله مجبور می کند. از این رو امروزه تغییر به معنای برنامه هایی از بالا به پایین مثل سازمان دهی مجدد، مهندسی مجدد و بسیاری برنامه های جدید دیگر است. این برنامه های تغییر معمولاً از بالا اعمال می شوند و حتی اگر با نیت و منطق مدیریت نیز مخالفتی وجود نداشته باشد، بسیاری از افراد احساس می کنند در معرض تهدید یا دخالت قرار دارند. «ریچارد بکهارد» به عنوان یکی از پیشروان عرصه تغییر سازمانی می گوید: «مردم در برابر تغییر مقاومت نمی کنند بلکه در مقابل اعمال تغییر مقاومت می کنند.»

### چشم انداز تغییر

سازمان ها چرا بدنبال تغییر می روند؟ گاهی این عمل به منظور توسعه شایستگی های سازمانی پی گیری می شود. گاهی نیز می خواهند محیط کاری خلاق و با نشاط ایجاد کنند تا بهترین افراد را جذب یا حفظ کرده باشند. برخی مواقع نیز تغییر برای بقای سازمان است. در اغلب شرکت های جهان هر سه موضوع مطرح است. در تمام سازمان ها با چالش تغییر روبه رو می شویم و این چالش ها فقط در کسب و کارها دیده نمی شود. مدارس، سازمان های دولتی و سازمان های غیر دولتی، همگی با تغییرات شگرفی مواجه می شوند... در نهایت نیز ، فشار برای تغییر در

تمامی سطوح، بالا، میانی و پایین در خط مقدم رو به افزایش است. در گذشته مدیران عامل و هیأت مدیره با این مساله در گیر بودند که چگونه دیگران را در سازمان خود تغییر دهند؛ اما امروز بیشتر آنها متوجه شده اند که این نحوه تفکر و رفتار خودشان است که باید تغییر کند.»

### فرهنگ سازمانی

آغاز نمودن مدیریت تغییر، بسیار سخت و شامل تغییر در ارزش ها، چشم انداز و فرهنگ است. "وارن بنیس" در تحقیق خود "رهبری، توانمندسازی و مدیریت تغییر" می گوید فقط 10٪ شرکت هایی که سبک های مدیریت تغییر در آنها انجام شد، رهبریت جدید را نهادی نموده و بقیه به روش های قدیمی بازگشته اند.

شاید یکی از دلایل قوی برای توجیه این موضوع این باشد که فرهنگ پیچیده، قوی، عمیق و ثابت است. اگر نتوانید درباره آن فکر کنید و دینامیزم هایش را بفهمید تکامل نمی یابد.

فرهنگ از عمده ترین جنبه های مدیریت تغییر است. فرهنگ سازمانی نظامی از ارزش ها و هنجارهای مشترک است که گرایش ها و رفتار های مناسب را به اعضا می شناساند.

بنا به تعریف "ادگار شاین"، فرهنگ الگویی از فرضیات اساسی مشترکی است که اعضای تمامی گروه ها یاد می گیرند. این فرضیات از تجربه افراد بر می خیزند؛ وقتی که کسب و کارشان را بارها و بارها موفق به پایان می رسانند. بر همین اساس تغییر فرهنگ سازمان مثل تغییر گرایش های اساسی اعضا سال ها وقت می خواهد. به همین دلیل فرهنگ ها در برابر تغییر مقاومت می کنند. به عبارتی مقاومت طبیعی ترین پاسخی است که در مقابل حمله به ارزش ها داده می شود.

از نظر "شاین" فرهنگ ها را گروه ها می سازند نه اشخاص و فقط در گروه ویژگی های فرهنگی قابل تشخیص اند.

## مدل های تغییر

مدل های موفق تغییر دارای عناصر زیر هستند:

- آنها در یک حالت جامع تغییر را هدف قرار می دهند.

- آنها یک فرآیندی را برای تغییر معرفی می کنند. ( ارزیابی ، طرح ، اجرا، تقویت)

- آنها یک سری از عوامل موفق مهم را هدف قرار می دهند. ( توان رهبری در ایجاد چشم انداز مشترک ،

طراحی فرآیند تغییر و درک جنبه های انسانی ، ظرفیت سازی برای بهبود و یادگیری حین عمل )

با این وجود، روش هایی که در تغییر موفقیت آمیز به کار گرفته می شوند، همه بر اساس یک بینش اساسی

استوارند: تغییرات عظیم، به دلایل متعددی، به سادگی قابل وقوع نیستند. حتی اگر دیده شود که محصولات و

خدمات به میزان کافی خوب نیستند و به نیازهای در حال تغییر مشتری به دلایل فرهنگی، دیوانسالاری فلج

کننده، سیاست های محلی، سطح اعتماد پایین، فقدان کار گروهی، نگرش های خود بینانه، فقدان رهبری در

مدیریت میانی و ترس معمول انسان از

ناشناخته ها به حد کافی پاسخ داده نمی شود، باز هم وقوع تحول به تعویق می افتد. برای اثر بخش کردن تغییر،

روشی که اتخاذ می شود باید تمامی این موانع را به خوبی در نظر بگیرد.

جان پی کاتر استاد دانشگاه هاروارد در کتاب معروف خود "Leading Change" هشت مرحله را که هر کدام

یک اشتباه مدیریتی منجر به شکست را خنثی می کنند تا فرایند تغییر به انجام رسد، به خوبی مورد توجه قرار

داده است:

**1- ایجاد احساس ضرورت و فوریت-** ایجاد احساس ضرورت و فوریت برای جلب و جذب همکاری مورد نیاز، بسیار

حیاتی است. معمولاً زمانی که سطوح راحت طلبی بالاست، تحولات راه به جایی نمی برند؛ زیرا افراد اندکی علاقه مندند که درباره مسأله تغییر کار کنند. هنگامی که سطوح احساس ضرورت پایین است، در کنار هم قرار دادن یک گروه برخوردار از قدرت و اعتبار کافی که بتواند این کوشش را هدایت کند و نیز قادر باشد افراد کلیدی سازمان را جهت صرف زمان برای ایجاد تغییر و انتقال چشم انداز آن به دیگران متقاعد سازد، بسیار دشوار است. افراد هزاران شیوه مبتکرانه و زیرکانه برای همکاری نکردن با فرایندی که تصور می کنند ضرورت ندارد یا اشتباه است، پیدا خواهند کرد.

**2- ایجاد ائتلاف راهنما-** یک تغییر بزرگ دشوارتر از آن است که یک نفر به تنهایی بتواند آن را هدایت کند. لذا وجود یک نیروی مقتدر برای تداوم فرآیند تغییر لازم است. هیچ فردی، حتی یک مدیر عامل شهریارگونه تا کنون نتوانسته است، به تنهایی چشم انداز مناسبی خلق کند؛ آن را به تعداد زیادی از افراد انتقال دهد، همه موانع عمده را از میان بردارد، پیروزی های کوتاه مدت به وجود آورد و دیدگاه های جدید را عمیقاً در فرهنگ سازمان استوار سازد. یک ائتلاف راهنمای مقتدر همیشه مورد نیاز است، ائتلافی با ساختار صحیح، سطوح مناسب اعتماد و اهداف مشترک. ایجاد چنین تیمی تلاشی است که برای تجدید ساختار، مهندسی مجدد یا تجهیز مجدد مجموعه ای از استراتژی ها، انجام می گیرد.

**3- توسعه چشم انداز و استراتژی-** چشم انداز اشاره به تصویری روشن و در مواردی تلویحی از آینده دارد که به افراد نشان می دهد چرا باید برای خلق آن بسیار کوشش کنند. در فرایند تغییر، یک چشم انداز خوب سه هدف مهم را دربر دارد: نخست اینکه با روشن کردن جهت کلی تغییر، می تواند صدها یا هزاران تصمیم مفصل را ساده تر بیان کند. دوم اینکه به افراد انگیزه اقدام و کار می دهد، حتی اگر گام های نخستین دشوار باشد. سوم اینکه می تواند اقدامات افراد گوناگون را حتی اگر هزاران نفر هم باشند، به شیوه ای کاملاً سریع و کارآمد هماهنگ کند.

روشن کردن جهت تغییر مهم است؛ چرا که افراد اغلب مخالف آن هستند، یا اینکه آن را به درستی تشخیص نمی دهند و یا اینکه در مورد ضرورت وقوع آن تردید دارند. یک چشم انداز مناسب می تواند به آشفته گی ها و بی نظمی هایی که زمان بر و هزینه بر هستند پایان دهد. هنگامی که جهت روشن است، تشخیص طرح های نامناسب امکان پذیر و حذف آنها ممکن است.

**4- انتقال چشم انداز تغییر به افراد-** یک چشم انداز عالی، حتی اگر به اندکی از افراد منتقل شود، اهداف مهمی را تامین می کند، اما قدرت واقعی یک چشم انداز فقط زمانی آشکار می شود که بیشتر افراد درگیر در فعالیت تحول، درک مشترکی از اهداف و جهت آن داشته باشند. این حس مشترک، در مورد یک آینده مطلوب قادر است فعالیت هایی را که تحول خلق می کند، با هم هماهنگ سازد و به افراد برای انجام دادن آنها انگیزه دهد. در تشکیلات بزرگ، به وجود آوردن تعهد و درک در قبال یک جهت جدید هرگز وظیفه ساده ای نیست. در این بخش، افراد هوشمند نیز همیشه مرتکب اشتباه می شوند و شکست حتمی، حتی در سازمان های معروف، عجیب و غیر معمول نیست. کم نیستند مدیرانی که در انتقال چشم انداز ناتوان هستند؛ یا اینکه از روی بی دقتی و به صورتی غیر عمدی، پیام های متناقضی را منتقل می کنند. در هر صورت نتیجه نهایی یکسان خواهد بود: وقفه در وقوع تغییر.

**5- توانمند سازی کارکنان برای انجام اقداماتی فراگیر-** تغییر و تحول محیطی، مستلزم تحول سازمانی است. تحولات درون سازمانی بزرگ بندرت بدون مساعدت افراد رخ می دهد؛ اما اگر کارکنان احساس کنند فاقد قدرت هستند عموماً به این امر کمک نمی کنند، یا نمی توانند کمک کنند. اینجاست که توانمند سازی معنی می یابد. تکمیل اثر بخش مراحل یک تا چهار در فرآیند تحول، اغلب در جهت توانمند سازی افراد اقدام وسیعی را انجام می دهد؛ اما حتی زمانی که سطح احساس ضرورت بالاست، ائتلاف راهنما چشم انداز مناسبی را خلق کرده و چشم انداز بخوبی به افراد منتقل شده است، موانع بی شماری می توانند مانع از ایجاد تحول مورد نیاز توسط کارکنان شوند. هدف مرحله پنج توانمند سازی گروه زیادی از افراد است که از طریق از میان برداشتن موانعی

انجام می شود که در مقابل اجرای چشم انداز تحول وجود دارد. بزرگترین موانعی که اغلب باید مورد حمله قرار گیرند، کدامند؟ چهار مانع مهم عبارتند از: ساختارها، مهارت ها، سیستم ها و سرپرستان. به عبارتی کارکنان چشم انداز جدید را درک می کنند و می خواهند که آن را به واقعیت مبدل کنند اما در محاصره و فشار این چهار عامل قرار دارند.

**6- خلق پیروزی های کوتاه مدت** - اداره یک تلاش برای دگرگونی، بدون توجه عمده به پیروزی های کوتاه مدت، فوق العاده مخاطره آمیز است. تحولات عمده، زمان بر هستند و در بعضی موارد وقت زیادی می طلبند. معتقدان وفادار به تحول اغلب بدون توجه به آنچه ممکن است اتفاق بیافتند، به مسیر ادامه می دهند. بیشتر ما توقع داریم که شواهد متقاعد کننده ای دال بر اینکه کوشش ها نتیجه می دهند، ببینیم. افرادی که به تحول اعتقاد ندارند، حتی به دنبال معیار قوی تر و دلایل محکمتری هستند. آنان می خواهند شواهدی روشن دال بر اینکه تحولات به خوبی عمل

می کنند، ببینند و مطمئن شوند که فرایند تحول در کوتاه مدت سبب تحلیل منابع زیادی از سازمان نخواهد شد و در نتیجه سازمان را در معرض خطر قرار نخواهد داد.

**7- جمع بندی پیروزی ها و ایجاد تحول بیشتر** - افراد بعد از چند سال کار سخت و سوسه می شوند که پیروزی فعالیت تحول را اعلام کنند. با وجود اینکه تجلیل از یک پیروزی خوب است، اعلام اینکه کاری کامل انجام شده یک اشتباه است. تجلیل زود هنگام حرکت را متوقف می کند. پس از آن مخالفان تغییر، کنترل را بدست می گیرند. تحولات عمده به ویژه در سازمان های بزرگ مستلزم

صرف زمان بسیاری است. نیروهای باز دارنده زیادی می توانند فرآیند تغییر را قبل از رسیدن به خط پایان متوقف کنند. تعویض عاملان کلیدی تغییر، خستگی مفرط رهبران، بدشانسی یا....

تحت چنین شرایطی، پیروزی های کوتاه مدت برای حفظ و بقای قوای محرکه ضرورت دارد؛ اما اگر تجلیل از این پیروزی ها احساس فوریت را از بین ببرد، مهلک و ویرانگر خواهد بود. نیروهای مخرب هنگامی که سطوح راحت طلبی بالاست، با سرعت و قدرت بسیار زیادی به درون می خزند.

**8- نهادینه ساختن دیدگاه های جدید در فرهنگ** - تغییر فقط در صورتی مستحکم می شود که برای ما مبدل به شیوه ای برای انجام دادن امور شود و در رگ و ریشه واحد کاری مان نفوذ کند. تا زمانی که رفتارهای جدید در هنجارهای اجتماعی و ارزش های مشترک ریشه ندوانیده اند، همواره در معرض پسرفت هستند. نهادینه ساختن مجموعه ای از فعالیت ها در فرهنگی که حتی با ارزش های محوری آن هماهنگ هستند، نیز یک چالش پیچیده است. زمانی که این هماهنگی وجود ندارد این چالش ها به مراتب بزرگتر خواهد بود.

در استقرار دیدگاه های جدید در فرهنگ سازمانی، دو عامل دارای اهمیت ویژه هستند: نخست کوشش آگاهانه برای نشان دادن اهمیت برخی رفتارها و دوم نگرش به بهبود عملکرد کارکنان. زمانی که درک ارتباط بین رفتارها و بهبود عملکرد به کارکنان محول می شود ( همچنان که اغلب چنین است)، آنان به سادگی مرتکب اشتباه می شوند. نهادینه کردن تغییر همچنین مستلزم صرف زمانی کافی است تا اطمینان حاصل شود که نسل بعدی مدیریت واقعاً به دیدگاه جدید اهمیت می دهد. اگر معیار پیشرفت دوباره شکل دهی نشود، اشتباه بعدی اتفاق می افتد و تغییر بندرت دوام خواهد یافت.

به گفته "جان کاتر" تغییر زمانی موفقیت آمیز است که هشت مرحله به ترتیب مورد توجه قرار گیرد. افرادی که

مراحل متعدد را در یک زمان به کار می گیرند یا حتی فقط از یک مرحله چشم می پوشند یا بدون استقرار مبنایی مستحکم، پیش می روند، تقریباً همواره با مشکلات متعددی روبه‌رو می شوند.

### مدیریت یا رهبری

با توجه به همه این توصیه ها، مدیریت «تغییر» مهم است. بدون وجود مدیریت لایق، فرآیند تغییر از کنترل خارج خواهد شد؛ اما برای اغلب سازمان ها چالش بسیار مهم‌تر از رهبری تحول است. تنها رهبری است که می تواند منابع سکون را در نوردد و می تواند تغییر را با استقرار آن در فرهنگ سازمان ایجاد کند.

البته واژه رهبر در کسب و کار امروز معادل مدیریت ارشد به کار می رود. وقتی در باره رهبران مترقی حرف می زنیم منظورمان مدیران ارشد مترقی است. وقتی می پرسیم که رهبران به چه چیزی می اندیشند؟ درباره دیدگاه های مدیران ارشد سوال می کنیم.

این مسأله دو مشکل ایجاد می کند: افرادی که در پست های مدیریت ارشد نیستند، رهبر نیستند و کسانی که می خواهند رهبر شوند ابتدا باید به پست مدیریت ارشد در سازمان برسند. دومین مشکل این است که تعریف مشخصی از رهبر داده نمی شود. اگر رهبری موقعیتی در سلسله مراتب اداری باشد دیگر تعریف مستقلی نخواهد داشت. هر فردی یا مدیر است یا نیست و چیز بیشتری نمی توان درباره رهبری گفت. رهبری را می توان توانایی اجتماعی انسان برای شکل دهی آینده اش، به خصوص حفظ فرایندهای اساسی تغییرات لازم، دانست. چنین تعریفی از رهبر غیر معمول اما تعریف جدیدی نیست. این تعریف به تجربه عملی افراد از رهبری نیز نزدیک است. رهبری از توانایی حفظ کشش خلاق بر می خیزد؛ کششی که هنگام ایجاد چشم انداز و صحبت درباره آن ساخته می شود. این حرف نیز جدید نیست. "پیتر دراگر" نیز همین حرف را می زند، «رهبری یک چشم انداز است.»

## ایده جمع رهبری

با این تعریف هر سازمان رهبران متعددی دارد: افراد بسیاری در سطوح مختلف در ایجاد و حفظ کشش خلاق سازمانی نقشی حیاتی بازی می کنند. در نتیجه، ما جمع رهبران داریم و نه رهبران قهرمان. ایده جمع رهبری در ده سال گذشته سر بر آورده است و همان طور که بارها دیده ایم، افراد مختلفی در موقعیت های متفاوت در شکل دهی آینده سازمان سهیم اند.

شیوع عقاید نادرست در مورد قدرت رهبران اجرایی نیز با همین رویکرد و به دلایل متعدد از جمله اینکه افراد، بویژه در سازمان های بزرگ، معمولاً به دهان مدیریت چشم دوخته اند، ربط دارد.

"فیل کارول" در شرکت نفتی شل می گوید: «وقتی اولین بار مدیر عامل شدم، همه فکر می کردند من باید بگویم چه کار بکنند. اما من پاسخ سوال ها را نمی دانستم. اگر پاسخ را می دانستم وضعیت خراب می شد.»

"ریک تیرلینک"، رئیس هیأت مدیره هارلی- دیویدسون گوشزد می کند: «هرکسی که فکر می کند مدیر عامل می تواند تغییر ایجاد کند، اشتباه می کند.»

"چارلز سزولاک"، مدیر عامل سابق سیستم های اتوماتیک شرکت اتومبیل سازی فورد، می گوید: «اجرای تغییرات اساسی در سازمانی که 8200 نفر پرسنل دارد نمی تواند با نظر عده کمی در بالا اعمال شود.»

لذا این بینش که معتقد است تغییرات عمیق در شیوه تفکر، عقاید یا جهان بینی با اهرم اطاعت به دست نمی آید یک دیدگاه درست است. "بیل اوبرایان"، مدیر عامل بازنشسته شرکت بیمه هانووور، بر اساس بیست سال تجربه در

ایجاد محیط کاری ارزش محور می گوید: «افرادی که به مدیریت برای اعمال تغییر فرهنگی فشار می آورند، توجه ندارند که ارزش فقط وقتی ارزش است که داوطلبانه و با اختیار انتخاب شود.»

مدیران هوشمند می دانند که اغلب اقدامات مدیریت ارشد، علاوه بر اثر بخش نبودن، کارها را بدتر هم می کند. تغییرات کوتاه مدت مالی، فضای ترس و رقابت داخلی را تشدید می کند. در این میان اقدامات مدیران نیز برای بهبود و ارتقای اثر بخشی عملکرد سازمان اثر بخش نیست. به عنوان مثال، "کریس ارجیریس" نشان داده است که تلاش های مدیریت ارتباطات داخلی را بهتر می کند و به افرادی که مسئولیت مستقیم بهبود کارها را برعهده ندارند فرصت می دهد که کارهای غلط را به مدیریت گوشزد کنند. فرآیند باز خورد این دیدگاه را تقویت می کند که مدیریت منبع مشکلات است و فقط خود مدیریت قدرت برطرف کردن آنها را دارد.

اگر قدرت مدیریت ارشد تا این حد محدود است، پس چرا اعضای سازمان همچنان بر این عقیده اند که فقط مدیریت ارشد می تواند تغییر را ایجاد کند؟ همان طور که ارجیریس می گوید این عقیده سبب می شود که مدیریت ارشد را مسئول انجام یا عدم انجام تغییر بدانیم. هر چند این عقیده از ما سلب اختیار می کند اما اگر هدفمان حفظ وضعیت فعلی باشد راهی بسیار مناسب است. مدیریت ارشد می تواند تغییراتی مثل سازمان دهی مجدد یا طرح تدوین استراتژی های جدید سازمان را به انجام رساند. این تغییرات که از بالا اعمال می شوند برای اکثر ما آشنایند اما از ترس و عدم اعتماد در سطوح مختلف سازمان نمی کاهند، خلاقیت و تخیل را بیشتر نمی کنند و کیفیت تفکر را در سازمان بالا نمی برند. وقتی افراد از تغییر بنیادی و تغییر از بالا سرباز می زنند، داشتن دیدگاهی اغراق آمیز درباره قدرت مدیریت ارشد، امری بدیهی است. برخی مدیران ارشد نیز همین دیدگاه اغراق آمیز را دارند. ظاهراً راهی برای فرار از اعتیاد فرهنگی به اسطوره رهبر قهرمان وجود ندارد.

منابع:

1- تاشمن، مایکل. اوریلی سوم، چارلز. نوآوری بستر پیروزی، ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، موسسه خدمات

فرهنگی رسا، 1378

2- تافلر، الوین. موج سوم، ترجمه شهیندخت خوارزمی، چاپ یازدهم، نشرفاخته، 1375

3- تیجی، نیل. شرم، استر تفورد. زرناب رهبری و مدیریت، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، مرکز آموزش

مدیریت دولتی، ترجمه محمد علی طوسی، 1380

4- سنگه، پیتر. پنجمین فرمان، حافظ کمال هدایت. محمد روشن، 1357

5- سنگه، پیتر. کلایندر، آرت. راپرتز، شارلوت. راس، ریچارد. روت، جورج. اسمیت، برایان. رقص تغییر، زیر نظر دکتر

علینقی مشایخی، ترجمه مهندس حسین اکبری، مسعود سلطانی، سایپا، گروه پژوهشی صنعتی اریانا، 1383

6- شانکلن، لوسی. مدیریت سازمان های رسانه ای در بی بی سی و سی ان ان، ترجمه دکتر ناصر بلیغ، تحقیق

و توسعه صدا، نشر طرح آینده، بهمن 1382

7- کاتر، جان پی. رهبری تحول، ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی و مینو سلسله، موسسه تحقیقات و

آموزش مدیریت، 1382

**Managing Change.** [www.scoutbase.org.uk](http://www.scoutbase.org.uk) - 10 Sep 2005

**Leading and Managing Change.** [www.rpsgb.org.uk](http://www.rpsgb.org.uk)

## سوتیترها:

+ بشریت با جهشی کوانتومی و با عمیق ترین خیزش اجتماعی و خلاقانه ترین نوسازی‌ای که جامعه تاکنون به خود دیده، مواجه است. ما طرح تمدنی شگفت انگیز و نوین را پی می‌افکنیم که از آن شناخت روشنی نداریم و آن‌گاه که در نهایت آن را درک کردیم، بسیاری از رخدادهای بی معنا، ناگهان قابل فهم می‌شوند. الگوهای گسترده تغییر و تحول، به روشنی پدید می‌آیند. حرکت برای بقاء مجدداً امکان پذیر و حتی لازم می‌شود.»

+ بزرگترین مشکل سازمان های موفق این است که در زمان قرار گرفتن در اوج و به هنگام پیروزی به طور طبیعی، کرخ و ایستا می‌شوند. چرا که آنان وضع موجود را بهترین می‌دانند و متوجه نیستند که همه چیز در اطرافشان در حال تغییر است.

+ نوسازی سازمانی نیازمند به چیرگی در ساز و کار نوآوری و ایجاد تغییر در سازمان است. مدیران برجسته توان چیرگی همزمان در حال و آینده را دارند.

+ معنای اصلی واژه فرانسوی "changer" عوض شدن یا تغییر جهت دادن است، مثل درختی که به دنبال نور خورشید تغییر جهت می‌دهد. این ایده که تنها چیز ثابت، تغییر است، دست کم از زمان هراکلیت در 500 سال قبل از میلاد مطرح بوده است.

- + آغاز نمودن مدیریت تغییر، بسیار سخت و شامل تغییر در ارزش ها، چشم انداز و فرهنگ است.
- + فرهنگ از عمده ترین جنبه های مدیریت تغییر است. فرهنگ سازمانی نظامی از ارزش ها و هنجارهای مشترک است که گرایش ها و رفتار های مناسب را به اعضا می شناساند.
- + هیچ فردی، حتی یک مدیر عامل شهریارگونه تا کنون نتوانسته است، به تنهایی چشم انداز مناسبی خلق کند؛ آن را به تعداد زیادی از افراد انتقال دهد، همه موانع عمده را از میان بردارد، پیروزی های کوتاه مدت به وجود آورد و دیدگاه های جدید را عمیقاً در فرهنگ سازمان استوار سازد.
- + یک چشم انداز عالی، حتی اگر به اندکی از افراد منتقل شود، اهداف مهمی را تامین می کند، اما قدرت واقعی یک چشم انداز فقط زمانی آشکار می شود که بیشتر افراد درگیر در فعالیت تحول، درک مشترکی از اهداف و جهت آن داشته باشند.
- + تغییر و تحول محیطی، مستلزم تحول سازمانی است. تحولات درون سازمانی بزرگ بندرت بدون مساعدت افراد رخ می دهد؛ اما اگر کارکنان احساس کنند فاقد قدرت هستند عموماً به این امر کمک نمی کنند، یا نمی توانند کمک کنند. اینجاست که توانمند سازی معنی می یابد.
- + اداره یک تلاش برای دگرگونی، بدون توجه عمده به پیروزی های کوتاه مدت، فوق العاده مخاطره آمیز است.

+ تغییر فقط در صورتی مستحکم می شود که برای ما مبدل به شیوه ای برای انجام دادن امور شود و در رگ و ریشه واحد کاری مان نفوذ کند.

+ در استقرار دیدگاه های جدید در فرهنگ سازمانی، دو عامل دارای اهمیت ویژه هستند: نخست کوشش آگاهانه برای نشان دادن اهمیت برخی رفتارها و دوم نگرش به بهبود عملکرد کارکنان.

+ این بینش که معتقد است تغییرات عمیق در شیوه تفکر، عقاید یا جهان بینی با اهرم اطاعت به دست نمی آید یک دیدگاه درست است.

