

رهبری تغییر

مسعود غلامی

چکیده

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 پیش بینی 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 کرده است. رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت. اغلب اقدامات تغییر در عمل شکست خورده اند. تغییر استراتژی ها، ساختارها و سیستم ها کافی نیست. باید تفکری که این استراتژی ها و ساختارها را ایجاد می کند، 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

دنیا به سرعت در حال تغییر است. در حالی که رقابت جنبه جهانی پیدا می کند، محیط نامطمئن می شود. جهانی شدن یکی از مهمترین تغییراتی است که در محیط خارج بیشتر شرکتها رخ می دهد. مقصود از جهانی شدن، پیدا کردن دیدگاه جدید یا نگرش در باره روابط با سایر افراد در کشورهای دیگر و توجه کردن به دامنه، شکل، تعدد و پیچیدگی روابط سازمانهاست که در سراسر مرزهای بین المللی وجود دارد. برای مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر نیاز به افرادی در نقش رهبر به شدت احساس می شود. بدیهی است که رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت و جهان نیازمند رهبران تغییر است. رهبران تغییر برای تغییر ساخته شده اند. نقش رهبران در تغییر بسیار برجسته تر از آن است که تصور می شود. آنها می توانند به انسانها کمک کنند تا در بازی در شرایط نامطمئن برنده شوند. این رهبران هستند که با تفکرات منحصر به فرد خود مزیت رقابتی را برای شرکت به ارمغان می آورند. رهبران در عصر جدید به عنوان معلم، طراح و خدمتگذار باید به طور مستمر تغییر یابند و هویت جدیدی از خود خلق کنند. آنها باید بتوانند به سرعت خود را با شرایط جدید تطبیق داده، گذشته خود را فراموش کنند و نقشها و روابط جدیدی برای خود ترسیم سازند. آنها باید بتوانند تیم های کاری و گروههای ذینفع متفاوت را به کار گرفته و شبکه های متفاوت مدیریتی را در آن واحد به کار 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. می توان نقش و خصوصیت اصلی یک رهبر را تربیت رهبران دیگر در سازمان و توسعه مدیریت برای ایجاد تغییرات در سازمان دانست .

رهبران تحول گرا

رهبران تحول گرا (Transformation Leaders) پیروان خود را ترغیب می کنند که به خاطر سازمان از علایق خود بگذرند و قادرند نفوذی عمیق و فوق العاده بر پیروان خود داشته باشند. رهبران تحول گرا پیوسته تلاش می کنند به افراد این توانایی را بدهند که بتوانند امور متداول و حتی اموری را که رهبر بنیان نهاده است، زیر سوال ببرند .

رهبران کاریزماتیک ، اعتماد به نفس دارند ، نسبت به آینده امیدوارند ، رفتارهای غیر معمول دارند و به عنوان عوامل تغییرات اساسی تلقی می شوند. رهبران کاریزماتیک به عنوان عوامل تغییر شناخته می شوند ، نه حافظان وضع موجود . البته می توان گفت که رهبران تحول گرا ، 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 می داند و تعهد وی ، به تغییر انرژی می دهد. رهبران با توسعه چشم انداز خود به تغییر انرژی می دهند و دیگران را به چنین کاری ترغیب می کنند. البته رهبران اثر بخش فقط به تغییر، انرژی نمی دهند ، بلکه به شیوه های گوناگون برای پایداری فرایند های تغییر فعالیت می کنند . برنامه های تغییر ماهیتاً نیازمند رهبری هستند. در عین حال، این برنامه ها باید پیروانی با انگیزه، متعهد و پرتحرک نیز داشته باشند. عوامل تغییر که در موقعیتهای کلیدی قرار دارند، چه به عنوان رهبر و چه به عنوان پیرو، نقش بسیار مهمی را در فرایند تغییر ایفا می کنند. واژه رهبر در کسب و کار امروز معادل مدیریت ارشد به کار می رود. پس می توان دو مشکل را در این خصوص بیان کرد: افرادی که در پست های مدیریت ارشد نیستند ، رهبر نیستند و کسانی که می خواهند رهبر شوند باید ابتدا به پست های مدیریت ارشدی در سازمان برسند. دومین مشکل این است که تعریف مشخصی از رهبر داده نمی شود. هر چه سازمان و نهاد برای رهبری تغییر سازمان یافته تر 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 **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 است. 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 مجموعه های خود ضعیف می شوند

یا از بین می روند. در نگاه اول به نظر می رسد کسانی که در سازمان به دنبال تغییرند ، اهداف کاملاً متفاوتی در ذهن دارند . برخی در جستجوی سازمانی «پر شتاب» ، « دور اندیش» یا «با فراست» اند . دیگران شرکتی « نوآور» ، «سرزنده» ، «سازگار» یا «پویا» می خواهند . اغلب اقدامات تغییر در عمل شکست خورده اند . حدود دو سوم از صدها شرکتی که اصول مدیریت کیفیت فراگی (TQM) را به کار بسته اند ، به نتایج مورد نظرشان نرسیده اند و آن را کنار گذاشته اند . طرحهای مهندسی مجدد نیز پیشرفت در خور توجهی نداشته و تا حدود ۷۰ درصد شکست خورده اند . با وجود اینکه منابع فراوانی به اقدام برای انجام تغییر اختصاص دارند و از افراد مجرب و متعهدی نیز یاری گرفته می شود ، تا کنون بارها تغییرات اساسی پایدار شکست خورده اند . فرایند تغییر را می توان بروز ناکار آمدی در شیوه سازگاری فعلی ، تلاش برای کسب سازگاری جدید و برقراری سازگاری جدید دانست . ضرورت تغییر و تحول سازمانی ناشی از تغییرات روز افزون محیط و نقش کلیدی انسانها در مقابله سازمانها با این تغییرات می توان دانست . پاسخگویی به تغییرات و دگر گونیها ، همانند دیگر فعالیتهای کسب و کار ، نیازمند ساز و کارها و فرایندهای درست و مناسب است . در جایی که برنامه پاداش دهی تنها پیروزیها را می ستاید و اشتباههای خلاق را نادیده می گیرد و حتی تنبیه می کند ، دلیر ترین نوآوران نیز فعالیتهای خود را به موارد مطمئن و قابل رقابت محدود می سازند . شرکتها با آفرینش و نهادینه کردن توان دگرگونی پذیری ، می توانند با نیروهای پدید آورنده تغییر روبرو شوند . اما منظور از آفرینش و نهادینه کردن تغییر چیست ؟ تنها راه موفقیت آن است که شرکت نیاز به تغییر را همسنگ کارهای اصلی و واقعی خود جدی بگیرد . تغییر سازمانی را می توان حرکت از یک وضعیت ثابت به یک وضعیت دیگر ، از طریق یک سری اقدامات و مراحل پیش بینی شده و با برنامه قبلی دانست . تغییر ، عملی است مداوم و پیوسته و فرایندی است باز و غیر قابل پیش بینی ، به منظور همسو کردن نیروهای سازمان در جهت محیط تغییر . (نجف بیگی ، ۱۳۸۳)

بدیهی است که تغییر و طبیعت آن با مقاومت انسان روبروست ، ولی با استفاده از روشهای کارآ و موثر در اداره عوامل مقاومت می توان با این مقاومت روبرو شد و تغییر را با موفقیت اعمال کرد . برخی از ویژگیهایی که موجب پیچیدگی تغییر می شوند عبارتند از :

* تغییر و تحول فرایندی دینامیک بوده و به یکباره اتفاق نمی افتد . درک و کنترل پدیده های دینامیکی مشکل است ؛

* تشخیص جهت مناسب تغییر ، چالش بزرگی است و کار ساده ای نیست ؛

* تغییر در سازمانها و جوامع انسانی کاری جمعی است ؛

* تغییر ، تلاش و انرژی زیادی را از پیشقراولان می طلبد .

ولی با وجود مشکلات مزبور ، تغییر در جهت صحیح برای بقا و پیشرفت ضروری است .مجموعه هایی که بتوانند تغییرات مناسب را کشف کنند و فرا بگیرند و آن را در خود به وجود بیاورند موفق و پیش رونده اند .توانایی یادگیری و کشف تغییرات مناسب و پیاده سازی آن قابلیت مهمی است که برای سرآمدی در دنیای متحول امروزی بسیار کلیدی است . در واقع قابلیت یادگیری و ایجاد تغییر مناسب ، کلیدی ترین قابلیت است که یک مجموعه انسانی در دنیای رقابتی امروز می تواند داشته باشد .(مشایخی ، ۱۳۸۳)

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

در گذشته ، مدیران عامل و هیئتهای مدیره با این مسئله در گیر بودند که چگونه دیگران را در سازمان خود تغییر بدهند ، اما امروز بیشتر آنها متوجه شده اند که نحوه تفکر و رفتار آنها باید تغییر کند .

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

* سازمان را سیستمی زنده از یک اجتماع بشری می داند؛

* فهم افراد از تغییر در سیستم های زنده را برای درک تغییر در سازمان به کار می برد؛

* دیدگاه سیستم های زنده را برای بررسی نیروهای حاضر در اقدامات تغییر و میزان اثر بخشی رهبران تغییر در رویارویی با این نیروها به کار می گیرد.

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 اینکه ، نگاهی متفاوت به اقتدار وجود داشته و باید دانست که تغییر پایدار از تحمیل خواست به دیگران ناشی نمی شود .

دوم ، سیستم های زنده مطالب زیادی در باره فرایند تغییر می آموزند . چیزی در طبیعت نیست که مدام تغییر نکند . اما با نگاهی عمیق تر می توان متوجه شد که طبیعت چیزی را تغییر نمی دهد . طبیعت چیزهای جدید را با کمک آنچه از

قبل وجود داشته است ، خلق می کند . به این ترتیب ، میان چیز جدید و چیز های موجود تعاملی پدید می آید که بنا به نظر «پیتر سنگه»، همان «رقص تغییر» است . جزئیات این تعامل قابل پیش بینی نیست اما ویژگیهای ثابتی دارد .

بی تردید بیشتر اقدامات تغییر به این دلیل شکست می خورند که نمی توانند افراد کافی را به انواع نقشها و موقعیتها برانگیزند تا با فرایندهای تعادلی که تغییر را محدود یا متوقف می سازند کنار بیایند . اکثر برنامه های تغییر از بالا هدایت می شوند . به همین دلیل ، بسیاری از افراد احساس رهبری ندارند .

مشکلات نمی توانند با توصیه های کارشناسی ، مشاوران بهتر یا مدیران متعهد تر حل شوند ، مشکل اصلی شیوه تفکر است . اگر شیوه تفکر تغییر نکند ، تمام راههای جدید به همان نتایج کم اثر پیشین منجر می شوند .

در این زمینه ، الگوهای دانش زیست شناسی، می توانند مطالب مهمی پیرامون رشد و مرگ زود هنگام تغییرات سازمانی بیاموزند :

* رهبران باید به فرایندهای محدود کننده ای که روند تغییر را کند یا متوقف می کنند توجه ویژه ای داشته باشند . باغبان باید موانع رشد و آفات را بشناسد و به این محدودیتها توجه کند . در عمل ، واداشتن افراد به کار سخت تر ، تعهد بیشتر و اشتیاق افزون تر در بلند مدت اثری ندارد . برای تغییر پایدار ، باید فرایند رشد و چیزهایی را که برای تحقق تغییر لازم است ، درک کرده و از محدودیتهایی که مانع تحقق تغییرند ، آگاه گردیم .

* اغلب اقدامات جدی برای تغییر ، در مقابل سیستم مدیریتی موجود قرار می گیرند . به این ترتیب، تنها در صورتی می توان از تعهد مدیران نسبت به تغییر اطمینان داشت که بر خود آنها تاثیری نگذارد .

* شیوه های آموزش مهم است . اگر آموزشهای اساسی ناکافی باشد ، محدودیتهای جدی برای تغییر پایدار ایجاد می گردد .

* بیشتر حامیان اقدام تغییر ، بر نتایج تمرکز دارند و از اهمیت تواناییهای یادگیری غافلند . تا وقتی تواناییهای یادگیری بخشی از استراتژی تغییر نشده اند ، تمامی تلاشها محکوم به شکست هستند و به ظرفیت نهایی خود دست پیدا نمی کنند . لازمه پایدار بودن فرایند تغییر بنیادی ، تغییر بنیادی شیوه فکر کردن است .

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

تغییر استراتژی ها ، ساختارها و سیستم ها کافی نیست . باید تفکری که این استراتژی ها و ساختارها را ایجاد می کند ، تغییر داد . در واقع ، رهبران، کسانی هستند که هنگام تغییر بنیادی ، پیشاپیش دیگران حرکت می کنند . آنان در شکلها، اندازه ها و مقامهای مختلفی هستند و با استفاده از اعتماد ، توانایی و تعهد بر دیگران نفوذ می کنند .

استفاده از تجارب رهبران بزرگ خود می تواند 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 راه حلهای استثنایی آنان متوسل گردیم .

تنها مزیت رقابتی شرکتها در آینده ، توانایی یادگیری سریع تر 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 فناوری و دانش دسترسی دارند . اما کسی نمی تواند توانایی یادگیری سازمان یادگیرنده را خریداری ، تکرار و یا مهندسی معکوس کند .

منابع و ماخذ

- سنگه ، پیتر ،رقص تغییر ، ترجمه حسین اکبری و مسعود سلطانی ،گروه پژوهشی صنعتی آریانا ، ۱۳۸۳
- دراکر ، پیتر اف ، چالشهای مدیریت در سده ۲۱ ، ترجمه محمود طلوع ، موسسه خدمات فرهنگی رسا ، ۱۳۸۲
- اسلاتر ، رابرت ، جک ولش راه جنرال الکترونیک ، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد ، موسسه نشر فرا ، ۱۳۷۹
- نجف بیگی ، رضا ، سازمان و مدیریت ، چاپ دوم ،مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی ، ۱۳۸۳
- همر ، مایکل ، فراسوی مهندسی دوباره ، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد ، موسسه خدمات فرهنگی رسا ، ۱۳۸۰
- کاوی ، استیفن ، هفت ویژگی از انسانهای بسیار اثر بخش ، ترجمه خداداد بخشی ، انتشارات تورنگ ، ۱۳۷۹
- دراکر ، پیتر ، سازمان فردا ، ترجمه فضل اله امینی ، موسسه نشر فرا ، ۱۳۷۹
- بلانچارد ، کن ، مدیریت بر قلبها ، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد ، موسسه نشر فرا ، ۱۳۷۹
- هرسی ، پال و بلانچارد ، کن ، مدیریت در خدمت تحول ، ترجمه محمد علی طوسی ، نشریه مرکز آموزش مدیریت دولتی
- هلر ، رابرت ، مدیریت تغییر ،گردآورنده حمید سرابداریان ، خبر نامه کنفرانس مدیریت کیفیت مشبکی ، اصغر ، تغییر ،
- رچشمه بالندگی در سازمان ، اقتصاد فراصنعتی ، ۱۳۸۲
- مشایخی ، علینقی ، مقدمه ای بر رقص تغییر ،گروه پژوهشی آریانا ، ۱۳۸۳
- * مسعود غلامی: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی – واحد علوم و تحقیقات تهران