

تغییر و تحول سازمانی

(بن‌مایه‌ها و پیامدها)

جیب کریوز

ترجمه

دکتر پرویز احمدی

Grieves, Jim

گریوز، جیم

تغییر و تحول سازمانی (بن‌مایه‌ها و پیامدها) / جیم گریوز؛ ترجمه پرویز احمدی-- تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۹۵.

۵۴۵ ص... (فرهنگ و مدیریت: ۱۱۲)

ISBN: 978-964-379-367-8

فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیبا

Organizational Change (Themes & Issues), 2010.

عنوان اصلی:

کتابنامه.

۱. تحول سازمانی. الف. احمدی، پرویز، ۱۳۳۳-، مترجم. ب. دفتر پژوهشهای فرهنگی. ج. عنوان.

۶۵۸/۴۰۶

HD ۵۸/۸/۵ ۴۵ ب ۷ ۱۳۹۵

۴۱۸۹۷۳۴

کتابخانه ملی ایران

ISBN: 978-964-379-367-8

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۳۷۹-۳۶۷-۸

تألیف و تحول سازمانی (بن‌مایه‌ها و پیامدها)

• جیم گریوز

• ترجمه دکتر پرویز احمدی

• Organizational Change (Themes & Issues)

• Jim Grieves • Translated into Persian by Parviz Ahmadi (Ph.D.)

• ویراستار: مهناز حسینی

• طراح جلد و صفحه: فریده داریوزنی

• شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه * چاپ اول: ۱۳۹۵

همه حقوق محفوظ است. هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی دفتر پژوهشهای فرهنگی ممنوع است.



دفتر پژوهشهای فرهنگی

مراکز اصلی پخش و فروش:

• دفتر و فروشگاه مرکزی: تهران، خیابان کریم‌خان زند، خیابان ایرانشهر شمالی، کوچه باقری قصرالدشتی، شماره ۵.

کدپستی: ۱۵۸۴۷۴۷۹۱۳

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۴۶۹۱

تلفن: ۸۸۳۱۵۲۳۷، ۸۸۲۱۳۶۴

دورنگار: ۸۸۳۰۲۴۸۵

تلفن‌های فروش: ۸۸۱۴۹۴۶۱، ۰۹۳۵۲۴۷۹۸۴۷

پست الکترونیک: lahze1386@gmail.com فروش الکترونیک: www.lahzeh-ketab.com

• پخش مرکزی: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، نبش خیابان شهید وحید نظری، شماره ۲۵۵.

تلفن: ۶۶۴۱۷۵۳۲، ۰۹۱۲۲۱۷۷۶۴۷

دورنگار: ۶۶۹۵۰۱۴۶

یادداشت

سازمان‌ها در معنای وسیع کلمه از شالوده‌های اصلی اجتماع کنونی‌اند و مدیریت، مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا مرگ سازمان‌هاست. مدیر، روش‌ها و مکان‌ها را تعیین می‌کند و از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند. در هر لحظه، برای ایجاد آینده‌ای بهتر در تکاپوست. گذشته با تمام اهرام و آموختنی‌هایش و با تمام تأثیری که می‌تواند بر آینده داشته باشد، تفاق ندارد است و هیچ نیروی بشری نمی‌تواند آن را دیگر بار و به گونه‌ای متفاوت بیافریند؛ ولی آینده در راه است و قسمت مهمی از آن به آنچه امروز می‌گذرد مربوط است. ما باید سهم فرزندان این سرزمین را از آینده جهان معلوم کنیم و برای این منظور، به عزمی ملی نیاز داریم. عزم جامعه را مجری مدیریت کشور هدایت می‌کند، لذا امر مدیریت مهم‌ترین مقوله‌ای است که باید برای رشد و تعالی فرهنگی، اقتصادی، صنعتی و سیاسی جامعه مورد توجه قرار گیرد.

دفتر پژوهشهای فرهنگی به لحاظ اهمیت موضوع مدیریت در عرصه‌های مختلف، به این مقوله مهم پرداخته و دیری است که شاخه دیگری از پژوهش‌ها و انتشارات خود را با عنوان فرهنگ و مدیریت به جویندگان علم، کارآفرینان و سایر علاقه‌مندان تقدیم کرده است. امید است تلاشگران عرصه علم و فرهنگ و صاحبان اندیشه در حوزه مدیریت، در یک همگامی و هماهنگی حیاتی، برای توفیق در ارائه بهترین و ضروری‌ترین آثار در این میدان، یاورمان باشند.

دفتر پژوهشهای فرهنگی

فهرست مطالب

۱۷	پیشگفتار
۲۳	بخش اول: شناخت تغییر
۲۵	فصل ۱: دیدگاه‌ها نسبت به تغییر
۲۵	۱-۱. مقدمه
۲۹	۲-۱. دیدگاه‌هایی نسبت به تغییر
۲۹	۱-۲-۱. نوگرایی، پیشرفت و تغییر
۳۰	۲-۲-۱. تنگ‌راه‌های تغییر
۳۲	۳-۱. تغییر ساختاری - کارویژه‌ای (وظیفه‌ای) - سازمان‌ها و وظایف ناپایدار
۳۸	۱-۳-۱. یک سازمان مجموعه‌ای مرکب است
۴۲	۲-۳-۱. نظریه ساختاری
۴۴	۴-۱. هواداران متعدد: تغییر از طریق مذاکره و توافق
۴۷	۱-۴-۱. منافع ذی‌نفعان
۴۹	۵-۱. توسعه سازمانی: رویکرد انسان‌گرا (مردمی) به تغییر
۵۲	۱-۵-۱. راهبردهای مداخله در سطح فردی
۵۳	۲-۵-۱. راهبردهای مداخله در سطح گروهی
۵۳	۳-۵-۱. راهبردهای مداخله در سطح سازمانی
۵۷	۶-۱. آفرینندگی و خواهندگی (خلاقیت و اراده): یک نظریه انتقادی از تغییر
۵۸	۱-۶-۱. تضاد و تعارض، ناپایداری و تغییر
۵۹	۲-۶-۱. انسان‌ها عاملان فعال هستند
۶۰	۳-۶-۱. نقد برداشت ناظر بیرونی از دانش و معرفت

۶۵	۷-۱. خلاصه فصل
۶۷	سؤالاتی برای مطالعه
۶۸	تمرینات
۶۹	برای مطالعه بیش‌تر
۶۹	منابع
۷۲	وب‌سایت‌های مفید برای مراجعه
۷۳	فصل ۲: اصول اخلاقی تغییر سازمانی
۷۳	۱-۲. مقدمه
۷۵	۲-۲. جایگاه اصول اخلاقی در تغییر سازمانی
۷۵	۲-۱-۱. حلقه دیت راه‌حل‌های فنی مشکلات پیچیده
۷۹	۲-۲-۲. شنید قوی سبب
۸۰	۲-۲-۳. ذی‌سبب‌ان فرا، داده‌های اجتماعی
۸۹	۲-۳. دستاوردهای تصمیمات سازمانی برای ذی‌نفعان
۹۱	۲-۳-۱. چرا ما ملزم به بررسی روش از موضع اخلاقی خود هستیم
۹۳	۲-۳-۲. پیش‌برنده‌های تغییر اخلاقی
۹۷	۲-۴. مدیریت تغییر در یک محیط پندماپی جهانی
۹۸	۲-۴-۱. حکمرانی و تعهد به مسئولیت اجتماعی
۱۰۳	۲-۵. دلیل تراشی: توجیه غیرقابل دفاع
۱۰۵	۲-۵-۱. دلیل تراشی تدافعی
۱۰۸	۲-۵-۲. ایجاد جو و فضای اخلاقی
۱۱۰	۲-۶. خلاصه فصل
۱۱۳	سؤالاتی برای مطالعه
۱۱۴	تمرینات
۱۱۶	برای مطالعه بیش‌تر
۱۱۷	منابع
۱۱۷	وب‌سایت‌های مفید برای مراجعه
۱۱۹	فصل ۳: تغییر برنامه‌ریزی‌شده و منتقدان آن
۱۱۹	۳-۱. مقدمه

۱۲۲	۲-۳. رویکردهای تجربی - منطقی به تغییر
۱۲۲	۱-۲-۳. رویکردهای تجویزی مدیریت گرا (مدیریت مآب) به تغییر
۱۲۸	۲-۲-۳. بازطراحی و مدیریت فرایندهای بحرانی
۱۳۰	۳-۲-۳. تحلیل مسیر بحرانی
۱۳۲	۴-۲-۳. ابزار و فنون
۱۳۴	۳-۳. مدل های هنجاری - بازآموزی تغییر
	۱-۳-۳. رویکردهای تشخیص آسیب شناسانه - برنامه ریزی، تحقیق در
۱۳۴	مملیات و تحلیل میدان نیرو
۱۳۹	۳-۱-۳. مدل تعادل گسسته
۱۴۰	۳-۱-۳. مداخله ها و پیامدهای سازمانی
۱۴۲	۴-۳. تغییر تاریخی - خودجوش
۱۴۳	۳-۴-۱. شناخت سیستمی
۱۴۸	۳-۴-۲. روش شناسی
۱۵۱	۳-۵. مشکلات پیش روی برنامه های تغییر برنامه ریزی شده
۱۵۶	۳-۵-۱. طرح ریزی برنامه کار (طراحی سناریو)
۱۵۸	۳-۶. خلاصه فصل
۱۶۲	سؤالاتی برای مطالعه
۱۶۲	تمرینات
۱۶۴	برای مطالعه بیش تر
۱۶۴	منابع
۱۶۶	وبسایت های مفید برای مراجعه
۱۶۷	فصل ۴: تغییر راهبردی
۱۶۷	۴-۱. مقدمه
۱۶۹	۴-۲. برنامه ریزی منطقی (عقل گرا) و تغییر سازمانی
۱۷۲	۴-۲-۱. تحول رویکردهای راهبردی به تغییر
۱۷۵	۴-۳. ذی نفعان و تحلیل همسانی و همخوانی
۱۸۱	۴-۴. تحلیل برون سازمانی
۱۸۱	۴-۴-۱. تحلیل PESTLE
۱۸۴	۴-۴-۲. ماهیت رقابت و استعداد رشد

۱۸۵	۴-۳-۴. دامنه نظارت و کنترل
۱۸۶	۴-۴-۴. عرضه محصولات متعارف و رایج یا محصولات خاص؟
۱۹۰	۴-۵-۴. اقتصاد صنعتی سازمانی و تحلیل نیروهای پنج‌گانه
۱۹۲	۴-۶-۴. تحلیل رهایی از پهنه نابهنجاری (FAR)
۱۹۶	۵-۴. تعیین یک مسیر راهبردی
۱۹۷	۴-۶. تکوین و پیشرفت راهبردی معاصر
۲۰۲	۶-۷. خلاصه فصل
۲۰۷	سؤالاتی برای مطالعه
۲۰۷	تمرینات
۲۰۹	برای مطالعه بیشتر
۲۱۰	منابع
۲۱۲	وب‌سایت‌های مفید برای مراجعه
۲۱۳	فصل ۵: ایجاد و توسعه مزیت رقابتی
۲۱۳	۵-۱. مقدمه
۲۱۵	۵-۲. ایجاد مزیت رقابتی
۲۱۵	۵-۲-۱. نیروهای مزیت رقابتی
۲۲۰	۵-۲-۲. مهندسی مجدد کسب و کار
۲۲۱	۵-۳. سامانه‌های کاری با عملکرد عالی
۲۲۱	۵-۳-۱. برداشت مبتنی بر منبع و دارایی شرکت: حساسایی
۲۲۳	۵-۳-۲. شایستگی‌های درون سازمانی
۲۲۸	۵-۳-۲. جنبه‌های انسانی سرمایه‌های ناملموس
۲۲۸	۵-۴. سازمان یادگیرنده یا یادگیری سازمانی؟
۲۳۳	۵-۴-۱. سازمان یادگیرنده
۲۳۵	۵-۴-۲. مشکل انگاره سازمان یادگیرنده
۲۴۱	۵-۴-۳. یادگیری سازمانی
۲۴۳	۵-۵. توسعه منابع انسانی راهبردی
۲۴۹	۵-۶. خلاصه فصل
۲۵۰	سؤالاتی برای مطالعه
	تمرینات

۲۵۱	برای مطالعه بیش‌تر
۲۵۲	منابع
۲۵۶	وب‌سایت‌های مفید برای مراجعه

بخش دوم: اجرای تغییر ۲۵۷

۲۵۹	فصل ۶: فرهنگ و تغییر
۲۵۹	۶-۱. مقدمه
۲۶۰	۶-۲. تعریف فرهنگ
۲۶۳	۶-۳. فرهنگ به عنوان یک سازه ساختاری - کارویژه‌ای (وظیفه‌ای)
۲۶۶	۶-۳-۱. ایجاد فرهنگ‌های قوی و پایدار شرکتی (سازمانی)
۲۶۹	۶-۴. توسعه سازمانی: مدل‌های تشخیص آسیب‌شناختی
۲۷۱	۶-۴-۱. مدل تشخیص آسیب‌شناختی اسنایدر
۲۷۴	۶-۴-۲. تحلیل میدان نیرو: انتخاب مناسب‌ترین تغییرات
۲۷۵	۶-۴-۳. جو و فضای فرهنگ
۲۷۸	۶-۵. دیدگاه انتقادی
۲۷۸	۶-۵-۱. فرهنگ به مثابه دنیای نمادین
۲۸۲	۶-۶. استفاده از آگاهی فرهنگ برای مدیریت تغییر
۲۸۶	۶-۷. خلاصه فصل
۲۹۱	سؤالاتی برای مطالعه
۲۹۲	تمرینات
۲۹۴	برای مطالعه بیش‌تر
۲۹۵	منابع
۲۹۶	وب‌سایت‌های مفید برای مراجعه

۲۹۷	فصل ۷: قدرت، کنترل، و تغییر سازمانی
۲۹۷	۷-۱. مقدمه
۲۹۸	۷-۲. تغییر سازمانی به عنوان یک مداخله سیاسی
۳۰۳	۷-۲-۱. استفاده از قدرت برای وادار کردن به تغییر
۳۰۷	۷-۳. نظریه‌های ساختاری و تغییر سیاسی

- ۳۰۷ ۱-۳-۷. راهبردهای سیاسی سازمان‌ها
- ۳۱۲ ۲-۳-۷. پیش‌فرض‌های به‌کارگیری قدرت در تغییر سازمانی
- ۳۱۵ ۴-۷. پارادایم‌ها و انگاره‌شناسی
- ۳۱۷ ۱-۴-۷. ائتلاف‌های حاکم و عقل‌گرایی محدود
- ۳۱۹ ۲-۴-۷. کنترل انگاره‌ای درون سازمان‌ها
- ۳۲۷ ۵-۷. پوشش‌شناسی روانی قدرت و تعارض
- ۳۲۷ ۱-۵-۷. دامن زدن به تعارض و تضاد
- ۳۲۹ ۲-۵-۷. فضای ذهنی سازمان
- ۳۳۳ ۳-۵-۷. سازمان روان‌رنجور (نگران و یا دلهره)
- ۳۳۸ ۶-۷. خلاصه فصل
- ۳۴۵ سزالاتش برای مطالعه
- ۳۴۶ تمرینات
- ۳۴۸ برای مطالعه بیشتر
- ۳۴۹ منابع
- ۳۵۰ وب‌سایت‌های مفید برای مراجعه

- ۳۵۱ فصل ۸: رهبری تغییر
- ۳۵۱ ۱-۸. مقدمه — مشکل مدیریت
- ۳۵۳ ۲-۸. مدیریت و رهبری
- ۳۵۴ ۳-۸. پژوهش رفتاری در رهبری
- ۳۵۴ ۱-۳-۸. سبک‌های رفتاری رهبری
- ۳۵۶ ۲-۳-۸. پژوهش درباره زمینه و پیش‌آمدهای غیرمنتظره
- ۳۵۸ ۳-۳-۸. نظریه مسیر — هدف
- ۳۶۱ ۴-۸. رهبری راهبردی
- ۳۶۱ ۱-۴-۸. رهبر به عنوان معمار راهبردی
- ۳۶۳ ۲-۴-۸. راهبرد رقابتی: رهبر راهبردی به منزله رهبر باتدبیر
- ۳۶۵ ۳-۴-۸. تدریجی‌گرایی منطقی: رهبر واقعاً چه چیزی را باید درباره تغییر بداند
- ۳۷۰ ۵-۸. مختصات رهبری
- ۳۷۱ ۱-۵-۸. پژوهش معاصر درباره صفت و ویژگی رفتاری
- ۳۷۴ ۲-۵-۸. شخصیت و منش

۳۸۱	۸-۵-۳. رهبران خودشیفته
۳۸۳	۸-۵-۴. رهبری خدمتگزار
۳۸۵	۸-۶. رهبری تحول‌گرا
۳۸۸	۸-۷. رهبری نتیجه‌گرا
۳۹۱	۸-۷-۱. استفاده از کارت امتیازی متوازن
۳۹۳	۸-۷-۲. به هنگام مدیریت تغییر، رهبر چه کاری باید انجام دهد
۳۹۵	۸-۸. خلاصه فصل
۴۰۲	سؤالات برای مطالعه
۴۰۳	تمرینات
۴۰۴	برای مطالعه بیشتر
۴۰۵	منابع
۴۰۷	وبسایت‌های مفید برای مراجعه
۴۰۹	فصل ۹: آسیب‌شناسی سازمان
۴۰۹	۹-۱. مقدمه
۴۱۰	۹-۲. شناسایی یک مشکل
۴۱۱	۹-۲-۱. مشکلات آشکار و پنهان
۴۱۳	۹-۲-۲. آثار و نشانه‌ها
۴۱۶	۹-۳. اقدام پژوهی و کاوشگری فرایندی
۴۱۹	۹-۴. مراحل مداخلات آسیب‌شناسانه
۴۲۳	۹-۵. هنر آسیب‌شناسی سازمانی
۴۲۴	۹-۵-۱. ترسیم یک نقشه آسیب‌شناسی
۴۳۰	۹-۵-۲. چارچوب‌ها و آسیب‌شناسی
۴۳۲	۹-۶. پیچیده کردن سادگی
۴۳۴	۹-۷. خلاصه فصل
۴۴۲	سؤالاتی برای مطالعه
۴۴۳	تمرینات
۴۴۳	برای مطالعه بیشتر
۴۴۴	منابع
۴۴۵	وبسایت‌های مفید برای مراجعه

۴۴۷

فصل ۱۰: مدل‌های تغییر

۴۴۷

۱۰-۱. مقدمه

۴۴۹

۱۰-۲. راهبرد شخصی و سازمانی: تعیین مسیرها و اهداف قابل دستیابی

۴۵۱

۱۰-۳. تغییر فرهنگی

۴۵۱

۱۰-۳-۱. اهرم‌های تغییر تیچی

۴۵۲

۱۰-۳-۲. تأثیرگذاری بر فضای فرهنگی

۴۵۵

۱۰-۴. ارزیابی آمادگی برای تغییر سازمانی

۴۵۷

۱۰-۵. شناسایی کژکاری‌ها

۴۵۸

۱۰-۶. ابرار و اندازه‌گیری تغییر

۴۵۸

۱۰-۶-۱. اجرای تغییر: چرخه دمینگ

۴۶۰

۱۰-۶-۲. اندازه‌گیری تغییر: کارت امتیازی متوازن

۴۶۲

۱۰-۷. ایجاد توسعه مزیت راهبردی

۴۶۲

۱۰-۷-۱. قابلیت را توسعه دهید: شناسایی کنید

۴۶۳

۱۰-۷-۲. شایستگی‌های اصلی را رشد و توسعه دهید

۴۶۴

۱۰-۷-۳. تغییر را طراحی کنید

۴۶۵

۱۰-۷-۴. بازنگری و تعدیل کنید

۴۶۷

۱۰-۸. تحلیل میدان نیرو: تحلیل و مسیر رفتن برای زیربنایی (پنهان)

۴۷۰

۱۰-۹. مدلی برای اخلاقیات

۴۷۲

۱۰-۱۰. ساختن یک فضای اخلاقی

۴۷۲

۱۰-۱۰-۱. برهان اخلاقی چیست؟

۱۰-۱۰-۲. مدیران برای ساختن یک فضای اخلاقی چه کاری می‌توانند

۴۷۴

انجام دهند؟

۴۷۷

۱۰-۱۱. خلاصه فصل

۴۷۷

سؤالاتی برای مطالعه

۴۷۷

تمرینات

۴۷۸

برای مطالعه بیشتر

۴۷۹

منابع

۴۷۹

وبسایت‌های مفید برای مراجعه

۴۸۱	فصل ۱۱: مقاومت در برابر تغییر
۴۸۱	۱-۱۱. مقدمه
۴۸۲	۲-۱۱. حکمت متعارف
۴۸۵	۳-۱۱. نقطه تحول و منظور و مقصود از آن
۴۹۳	۴-۱۱. تنش اجتماعی - روان‌شناختی و مقاومت در برابر تغییر
۴۹۳	۱-۴-۱۱. طرز برخورد با بحران
۴۹۶	۵-۱۱. تحلیلی انتقادی از مقاومت
۵۰۵	۶-۱۱. ضمیمه فصل
۵۱۲	سرفصل برای مطالعه
۵۱۳	تمرینات
۵۱۴	برای مطالعه بیشتر
۵۱۵	منابع
۵۱۶	وبسایت‌های مفید برای مطالعه
۵۱۷	فصل ۱۲: بن‌مایه‌ها و پیامدهای تغییر سازمانی آینده
۵۱۷	۱-۱۲. مقدمه
۵۱۹	۲-۱۲. کارایی و اثربخشی
۵۲۲	۳-۱۲. آیا تغییر برنامه‌ریزی شده با یک روش شناختی بهتر جایگزین خواهد شد؟
۵۲۳	۴-۱۲. تطبیق‌های سازمانی ناشی از الزامات سیاسی، اقتصادی اجتماعی و فناوری
۵۲۶	۵-۱۲. مسئولیت اجتماعی شرکتی
۵۲۸	۶-۱۲. پیروی از مقررات یا فرهنگ پروری؟
۵۲۹	۷-۱۲. قدرت و گفتمان اعلام نشده در تغییر سازمانی
۵۳۳	واژه‌نامه

پیشگفتار

موضوع تغییر و تحول سازمانی، همان‌طور که سال‌ها بن‌مایهٔ گفتارهای علم‌الاجتماع بوده، بن‌مایهٔ اساسی برای مدیریت شده است. هر یک از رشته‌های علوم سهم قابل ملاحظه‌ای در بحث‌های در هم تنیده معتاد داشته‌اند، اما گفتار مدیریت با تلفات به تأکیدی بر نقش مدیریت، اغلب از طرف منتقدان، نافذ به دست دانشگاهی شمرده شده است. این موضوع، در اصل، به خاطر این پیش‌فرض می‌باشد که مدیریت بی‌تعهد و بی‌اثر و از دیدگاه ساختاری - کارویژه‌ای اقتباس گردیده و برآیند آن نه صورت جریانی در آمده که در آن با تغییر و تحول سازمانی رفتاری ماشینی شده است. می‌توان فرقه‌های کتاب‌فروشی‌های عمومی شاهد کتاب‌هایی بود که دیدگاه‌های راهبردی مشاوران و نویسندگان عوام‌گرا را راجع به تغییر و تحول، ارائه می‌کنند. گرایش غالب، تشریح مدیریت تغییر و تحول به عنوان یک حکایت ساده‌لوحانه ماشینی می‌باشد که در آن مهارت و تحریر به گونه نباشد دانایی و خردمندی و نه به عنوان ماحصل مباحثه‌های چالش‌پذیر مطرح شده است. این نوع تفکر ماشینی اغلب با عبارت «مدیریت تغییر و تحول» نمود و تجسم یافته، که چه بسا همان قدر مجعول و کاذب باشد که گفته معروف منتسب به ارشمیدس (ریاضی‌دان یونانی) است: «اگر اهرم بسیار بلندی به من بدهید و نقطه اتکایی برای آن مشخص کنید می‌توانم دنیا را با آن تکان بدهم». از این گذشته، خواندن مقالات نوشته شده در روزنامه‌ها راجع به جوامع، مصرف‌کنندگان، کارآوران و کارمندانی که از سوی مدیران ارشد برای انجام تغییرات عظیم تحت فشار قرار می‌گیرند به امری متداول بدل شده است، مدیرانی که در دنیای درک و بینش خویش همچون اقتدارگرایان عمل می‌کنند و در آن منیت و انگیزه‌های خود آنها صرفاً طنین‌انداز خواسته‌های اعضای برگزیده نه چندان مطلع آنها است. پیامد آن اغلب آمیزه‌ای از اجحاف یا بی‌نظمی و به هم ریختگی است. به این دلیل عنوان تغییر و تحول سازمانی: بن‌مایه‌ها و پیامدها را برای کتاب برگزیده‌ام، چون خواستم گفتار را با ترغیب درکی دقیق‌تر از موضوع، باز کنم.

می‌خواهم ثابت کنم که تغییر و تحول سازمانی مستلزم یک درک و توجه آگاهانه از بن‌مایه‌ها و پیامدها است. به همین خاطر کتاب دو بخش دارد. بخش اول متمرکز بر پنج بن‌مایه اصلی در ارتباط با شناخت تغییر و تحول است. هر بن‌مایه‌ای در یک فصل مطرح شده است. فصل اول مسائل مربوط به رویکرد مدیریت‌گرا را با واکاوی چهار مسیر به تغییر، تعیین‌شده با چهار دیدگاه که بر شناخت ما از تغییر اثر می‌گذارند (دیدگاه ساختاری - کارویژه‌ای، دیدگاه هواداران متعدد، دیدگاه توسعه سازمانی، و دیدگاه آفرینندگی و خواهندگی [اخلاقیت و اراده]: یک نظریه انتقادی از تغییر)، نشان می‌دهد. به آنچه که رسیدیم این است که هر کدام از این دیدگاه‌ها دارای پیش‌فرض‌ها، ترجیحات و محدودیت‌های ویژه خویش بوده و ما بر از رویکردهای نظریه‌ای متفاوت هستند. گاهی این نظریه‌ها هم‌پوشانی دارند، اما بیش از حد با طرح داستان‌های پندآموز یا بینش‌های آذین‌شده، برای جلب توجه ما، با هم در رقابت هستند. نتیجه این که هیچ یک از این مسیرها به تنهایی دارای تغییر و تحول کافی برای تشریح و تبیین پیچیدگی تغییر و تحول سازمانی نیستند.

بن‌مایه دوم، در فصل دوم مطرح داده شده، که ثابت می‌کند بیش‌تر مداخله‌های افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها دارای پیامدها، با علایقی هستند. اما برای درک و شناخت آن، لازم است انسان روی رهبران صنعت که در سال‌های اخیر در شناخت تکالیف خود نسبت به ذی‌نفعان کوتاهی کرده و از آثار اقدامات خود در دیگران (مصرف‌کنندگان، کارآوران، کارمندان، و حتی کل جامعه) غافل شده‌اند، تأمل نماید. فصل ده این بن‌مایه را با در نظر گرفتن جایگاه اخلاق در تغییر سازمانی، واکاوی می‌کند. این فصل با تأمل و اندیشه روی چگونگی چهار مسیر معرفی شده در فصل اول، آگاهی اخلاقی را بررسی می‌کند. نتیجه این که فقط دو دیدگاه (دیدگاه هواداران متعدد و دیدگاه توسعه سازمانی) اشکال یک نهاد اخلاقی از خود نشان می‌دهند. بن‌مایه اصلی این فصل تشریح و تبیین می‌کند تا وقتی که مداخله‌های تغییر تنها به مسائل فنی می‌پردازند خطرناک هستند. فصل دوم شناخت ما از تغییر و تحول سازمانی را، با این استدلال که حکمرانی محور و کانون راهبردهای تغییر مؤثر است، به بیش از مسائل فنی سوق می‌دهد.

بن‌مایه سوم (تغییر و تحول طرح‌ریزی شده) در فصل سوم مورد بررسی قرار گرفته است. اساساً ما باید با دو مشکل مقابله کنیم. اول این که بیش‌تر روایات مدیریت‌گرا تغییر و تحول طرح‌ریزی‌شده را به طور نسبی‌ده طرح‌ریزی عقل‌گرا معرفی می‌کنند. مشکل دوم این است که منتقدان تغییر طرح‌ریزی‌شده (نویسندگان تغییر خودجوش و فرایندی) استدلال‌های قابل قبولی حاکی از این که تغییر برنامه‌ریزی شده به درد نمی‌خورد ارائه می‌کنند، ولی از ارائه یک جایگزین شایسته و متناسب برای پر کردن خلاء ایجاد شده باز می‌مانند. این مشکل تا

حدودی به فقدان شفافیت مفهومی نسبت به آنچه که تغییر و تحول طرح ریزی شده را شکل می دهد، باز می گردد. اکثراً در درک و قبول این که بیش از یک نوع تغییر طرح ریزی شده وجود دارد و هر کدام دلایل و پیامدهای کاملاً متفاوتی دارند، ناتوان اند. نوع اول با رویکردهای تجربی - منطقی به تغییر، ترسیم و تشریح شده است: راهبردهای طراحی شده در مراحل خطی که ابتدا و انتهای روشن و مشخصی دارند. دومین نوع با مدل های هنجاری - بازآموزی از تغییر و تحول ترسیم و تشریح شده است. اینها همانند نوع اول نیستند، زیرا توسط کسانی که دست اندرکار آن می باشند طراحی می شوند. درحالی که نوع اول را می توان به صورت یک رویکرد از بالا به پایین تشریح و تبیین کرد، نوع دوم بر روی یک مشکل سازمانی مشترک و فراگیر که از طریق یک فرایند یادگیری سازمانی حل شده است، تمرکز می کند. برخلاف رویکردهای تجربی - منطقی مدیریت گرا، رویکردهای نوع هنجاری - بازآموزی تشخیص آسیب شناسانه هستند تا این که تجویزی باشند. منتقدان تغییر و تحول طرح ریزی شده، تمایل به تلفیق این دو رویکرد دارند، که با فشاری به تأکید بر این ادعا منتهی می شود که انواع تغییر طرح ریزی شده دارای مشکلات مشترک هستند. بنیستی که آنها به طرح ریزی تغییر تحمیل می کنند بن مایه ای است که ما باید در ادامه به آن بپردازیم.

فصل چهارم، به بررسی چهارمین بن مایه (تغییر راهبردی) می پردازد که به فشارهای بیرونی برای تغییر مربوط می شود. می بینیم که با رویکرد حاکم بر مدیریت راهبردی، معنی و مفهوم کلی مدیر راهبردی را تحت تأثیر قرار داده است اینها عبارتند از: رویکرد طرح ریزی، رویکرد خروجی ها، رویکرد کثرت گرایانه، و در نهایت رویکرد خودجوش. این رویکردها معضلات گوناگونی را پیش می آورند. به عنوان مثال، تا حدی می توانیم یک راهبرد مناسب را، تنها با بررسی ساختار صنعت و بازارهایی که سازمان در آن به رقابت می پردازد، شناسایی کنیم؟ یا این که، آیا می خواهیم اثر یک راهبرد را روی طیفی از بی فعل داخلی و خارجی، چه بسا در بازارهای کاملاً متفاوت که سازمان به آنها خدمت رسانی می کند، بررسی کنیم؟ به علاوه، آیا ملزم هستیم طرح ریزی برای تغییر و نوآوری را با توجه به انعطاف پذیری، متوازن کنیم؟ مطلب اصلی و عمده این فصل توانا ساختن مدیران به شناخت چگونگی برخورد با تغییرات تحمیلی و قهری روی آنها است.

فصل پنجم، با فراهم کردن بن مایه ای از توسعه و پیشرفت درونی در مقابل فشارهای بیرونی، بخش اول کتاب را با یک جمع بندی به پایان می برد. همان طور که در فصل سوم مورد بحث قرار گرفت، بن مایه ایجاد و رشد مزیت رقابتی برای سازمان در دو بخش عمومی و خصوصی، ضروری است. به عنوان مثال، باید بدانیم سازمان ها چگونه نوآوری می کنند و چگونه نیروهایی را برای مزیت رقابتی به وجود می آورند. ما اقدامات عملکرد متعالی را

آزموده، و بررسی می‌کنیم چگونه می‌توان یک سازمان یادگیرنده ایجاد کرد، یا می‌باید به جای آن روی یادگیری سازمانی تأکید نمود و متمرکز شد. هر کدام از این موضوعات به یک شناخت بهتر نسبت به آنچه که ما می‌توانیم در ایجاد تغییر پیش فعال (پویا) در سازمان‌ها انجام دهیم، منتهی می‌شود.

بخش دوم کتاب، به ۶ موضوع مربوط به مداخله‌های تغییر می‌پردازد. اینها عبارتند از: نقش فرهنگ در مدیریت تغییر، شیوه‌ای که قدرت و کنترل بر تغییر اثر می‌گذارند، نقش رهبران در مدیریت تغییر، هدف و منظور از تشخیص آسیب‌شناسانه سازمانی، ارتباط مدل‌های تغییر، و مقاومت در برابر تغییر. این مباحث در تغییر سازمانی مهم‌اند، چون هر کدام معادله وسیله و شیوه‌ای هستند که با آن تغییر روی می‌دهد. هر کدام از آنها استعداد تأثیرگذاری بر مداخله‌های تغییر را دارند، چه در کسب موفقیت و چه در ایجاد شکست. در فصل ششم به راه‌های ایجاد یک بحث مفهومی درباره نقش فرهنگ سازمانی وادار شدیم. مدل مطرح و غالب که ماسکاتو و بزره است، به نظر شیوه مؤثری را برای مدیریت تغییر فراهم می‌کند. این رویکرد (به در دیدگاه ساختاری - کارویژه‌ای جای دارد)، فرهنگ را در یک جایگاه برجسته به منزله انسجام‌بخش شرکت که جزء جزء وظیفه و نقش‌های شرکت را به همدیگر گره می‌زند، قرار می‌دهد. نویسندگان «فرهنگ شرکتی قوی» و «توسعه سازمانی» از این رویکرد طرفداری می‌کنند. این نگاه (که تغییر فرهنگ، با این استدلال که یکپارچگی فرهنگی بدیهی است، یعنی وفاق و همدلی لازم و مسلماً قابل دستیابی است و یک راه‌حل ساده ارائه می‌کند) به عنوان یک افسانه از سوی دیدگاه انتقادی تلقی شده و در مقابل استدلال می‌کند فرهنگ یک تمهید تحلیلی، و نه یک ابزار مدیریت است. یکبار دیگر ما به یک استدلال بخردانه از سوی نظریه پردازان انتقادی برمی‌خوریم که از هم ما را با یک مشکل مدیریتی آشنا می‌کند. این بحث‌ها به دنبال تغییر فرهنگی نیستند، زیرا علاقه‌ای به عملکرد سازمانی ندارند. بنابراین، پرسش‌هایی که ما باید جواب‌گو باشیم دارند: آیا چارچوب تحلیل ما واقع‌بینانه است و چگونه تغییر فرهنگ به نفع سازمان تمام می‌شود؟

موضوع قدرت، که بر ماهیت پیروی و تبعیت تأکید دارد، در فصل هفتم مورد بررسی قرار گرفته است. به این ترتیب، چه انسان‌ها با زور به اطاعت و پیروی وادار شوند، یا اطاعت به صورت موافقت داوطلبانه باشد، جای یک پرسش مهم و اساسی دارد. همه مداخله‌ها، سیاسی هستند و این فرایند مدیران تغییر را و می‌دارد پیش‌فرض‌هایی را که در شیوه مدیریت تغییر باید رعایت شوند، برگزینند. پیش‌تر این پیش‌فرض‌ها از مشاوران و کاوشگرانی که اکثراً یک نظریه ساختاری ویژه از تغییر را پذیرفته‌اند، برخاسته است. اما این پیش‌فرض‌ها از یک انگاره شرکتی نیز، نشئت گرفته است. قدرت نشان می‌دهد چگونه انسان‌ها تغییر را درک

می‌کنند. یک بررسی پویا‌شناسی روانی حاکی از این است که استفاده غلط از قدرت، ممکن است تعارض را تقویت کند. می‌توانیم حتی نمونه‌هایی از سازمان‌های روان‌پریش را واکاوی کنیم که در آن، انسان‌ها در جایگاه‌های قدرت، ساختارهایی را ایجاد می‌کنند که عملکرد مؤثر را فلج می‌کند. این مسئله را به عنوان مثال، آن‌گاه که صفات و ویژگی‌های رفتاری غیرمنعطف و آشفته می‌شوند، دریافتیم. نقش و وظیفه رهبران در مدیریت تغییر موضوعی است که مستقیماً به فرهنگ سازمانی و به استفاده یا سوء استفاده از قدرت مربوط می‌شود. بنابراین، در فصل هشتم ناچار شدیم صفات و ویژگی‌های رهبری را مورد ارزیابی قرار دهیم. هرگاه ما از ابد، و نظر رهبر ابر قهرمان (اسطوره) صرف نظر کنیم، می‌توانیم ارزشیابی انواع مختلف رهبری را شرح داده توسط دانشمندان مدیریت را یاد بگیریم. این ارزشیابی شامل پژوهش‌های رفتاری در رهبری، رهبری راهبردی، مختصات و مشخصات رهبری، رهبری تحول‌گرا و رهبری نتیجه‌گرا می‌شود. وقتی بدانیم چگونه بعضی مدیران عامل پویا‌شناسی روانی سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند، می‌توانیم همپوشانی آن را با موضوع قدرت ببینیم. ما ملزم به بررسی این که چگونه شخصیت‌های مسلط و برتر، بر برون‌دادهای سازمانی اثر می‌گذارند، هستیم.

البته، جان کلام مورد بحث در تمام مدل‌های خوب تدوین یافته (خوب تعبیر و تفسیر شده) در تشخیص آسیب‌شناسانه سازمانی (نه من نه‌م) است. آیا می‌توانیم ماهیت مسائل سازمانی را بشناسیم؟ آیا می‌توانیم میان علت و معلول تکنیک قائل شویم؟ وانگهی، با اتخاذ چارچوب تحلیلی اشتباه، آیا اجازه داریم مسئله واقعی را ناشیسته تشخیص آسیب‌شناسانه کنیم؟ یکی از دشواری‌ها این است، با وجود مسلم این است که به وجود یک مسئله اشاره دارند، بیش‌تر مسائل مستلزم مهارت و داوری تحلیلی هستند. فصل دهم نمونه‌هایی را از دیگر مدل‌های تغییر که می‌توان در شناساندن تغییر به کار گرفت، ارائه می‌دهد، اما بحث اصلی در این جا این است که این مدل‌ها را نمی‌توان به عنوان معیار و جایگزین هم در تحلیل دقیق به کار گرفت؛ حتی نمی‌توان از آنها به عنوان جانشین و بدیل تجربه، دانش و مهارت‌ها، استفاده کرد. بیش از هر جا این مطلب در مقوله ایستادگی در برابر تغییر، آشکار است. با موضوع ایستادگی و مقاومت (فصل یازدهم) اغلب در ادبیات مدیریت تغییر به منزله غیرمشکل‌زا رفتار شده است. این ادبیات ممکن است به بررسی مقاومت همانند چیزی وابسته و مرتبط با درک و برداشت اشتباه، برخاسته از طرح سازمانی نامناسب، یا ناشی از نگرانی و تشویش، متمایل باشد. به هر حال، آنها هوشمندانه برای دنبال کردن این باورها تلاش می‌کنند، به عنوان مثال، آیا می‌توانیم نمونه‌هایی از نقاط تحول ببابیم؟ و تحت چه شرایطی اینها اتفاق می‌افتند؟ آیا برخی موقعیت‌ها و مشاغل بیش‌تر از دیگران مستعد تنش

و مقاومت هستند؟ آیا مدیران یا رهبران تغییر می‌توانند به سبب رفتار خود موجب مقاومت شوند؟ سرانجام، من صمیمانه امیدوارم شما خواننده محترم فصل آخر را بخوانید. فصلی که با تأمل و تعمق به بن‌مایه‌ها و زمینه‌های تغییر سازمانی آینده می‌پردازد، و شما به وسیله آن با واقعیات بیش‌تر آشنا خواهید شد.

جیم گریوز

www.ketab.ir

