

فصل هفتم - بازسازی تغییر

محمدنیا

تغییر مدرن :

آکادمی مدیریت در سمپوزیوم سال ۱۹۸۵ خود در باره مدیریت تغییر به این نتیجه رسید که تغییر سازمانی و تغییر جهت فرایند رقابتی کردن و رقابتی نگهداشتن سازمان ها در محیط های در حال تغییر موضوع با اهمیتی است، بسیاری از مدیران فقط با همین موضوعات دست و پنجه نرم می کنند و کشفیات جالبی دارند که با دیگران در میان بگذارند و از همه مهم تر از مون آنچه که این مدیران و سازمانهایشان آن انجام می دهند تقریباً نشان میدهد که بسیاری از اقداماتشان با تئوری ها و تحقیقات رفتار سازمانی هماهنگ است

مدل های یکسان تغییر :

پس این سمپوزیوم کوشش های بسیار زیادی برای تدوین چارچوب های تئوریک راهنمای تغییر بر اساس از مون تجربه و عمل به عمل آورده است با این وجود علی رغم گسترش تعدد آنها به راحتی می توان مشابهنه میان آنها را مشاهده کرد برای این منظور میتوان چارچوب هشت مرحله ای جان کتر را نگاه کرد

ایجاد احساس ضرورت - تشکیل یک ائتلاف قدرتمند راهنما - خلق یک چشم انداز - ترویج چشم انداز - توانا سازی دیگران برای اقدام روی چشم انداز - برنامه ریزی فعالیت برای ایجاد موفقیت های کوتاه مدت یکپارچه کردن بهبود ها و ایجاد تغییرات بیشتر - نهادینه کردن رویکرد های جدید

یک تجانس بسیار مدرن :

تجانس بین تئوری های مدیریت تغییر در دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ ظاهراً دو دلیل وجود دارد که هر دو را هم میتوان به میراث مدرنیستی مدیریت مربوط دانست نخستین دلیل به شیوه ارتباط میان تئوری و عمل یا نحوه ای که تحقیق تجربی تحت تاثیر مدل هائی که از پیش در ذهن فرد وجود دارد مربوط است دوم نقطه ای اشتراک مسقط الراسی است که همه ی تئوری ها ناخودآگاه از ان آغاز می کنند

نخست مدیران اجرایی که در جستجوی شیوه‌هایی بودند تا آنچه را که انجام می‌دادند طبقه‌بندی کنند غالباً این کار را با همکاری دانشگاهیان و مشاوران بیرونی انجام داده‌اند دوم همگامی که در سال ۱۳۸۵ سمپوزیوم اکادمی مدیریت برای چلرچوب‌های تئوریک راهنمای مدیریت تغییر بر مبنای آزمون عمل و تجربه فراخوان کرد نگرش نویسندگان این چارچوب‌ها از پیش تحت تاثیر پژوهش‌ها و تئوری رفتار سازمانی قرار گرفته بود در حالی که بررسی محققانه‌ی اسمیتر نشان داد که مدیریت تغییر موضوعی نسبتاً جدید و فاقد تاریخ طولانی تئوری و تحقیق است. در اولین دهه‌ی ۱۹۵۰ لوین چیزی را کشف کرد که کتاب‌های درسی آنرا تا به امروز سه مرحله‌ی اصلی فرایند تغییر آدم‌ها و سازمان‌ها نامیده‌اند این مرحله‌ها ذوب - حرکت - انجماد

تجانس موجود در مدیریت تغییر در تعدادی از فرضیات مدرنیستی آن نهفته است :

۱- تغییر موضوعی همگانی خطی مربوط به درونداد - فرایند - برونداد است

۲- تغییر از بالا یا بیرون - به - درون شروع می‌شود و راه خودش را به جانب پایین طی می‌کند به بیان کوتر آدم‌های بالا نخست باید چشم اندازی ارائه کنند

۳- منطق علم مدرن تلخیص ماهیت صدها نمونه را ترویج می‌کند و نگاه کردن به فردیت یک یک آنها را نفی می‌نماید .

۴- فرضیات دکارتی حکم می‌کند که پیچیدگی تغییر را به اجزای آن تفکیک کنیم تا بتوانیم آنها را در نتیجه به مجموعه‌ای از مراحل تبدیل کنیم

۵- بعلاوه این مرحله‌ها را می‌توان به تئوری‌های عمومی‌ای تبدیل کرد که قدرت پیش‌بینی‌کنندگی دارند و لذا می‌شود آنها را به صورت دستوری پیاده کرد

۶- مبنای این گرایش‌ها این ایده‌ی مدرن است که زمان و تاریخ به شکل خطی و مرحله به مرحله حرکت می‌کند به نحوی که آنچه اکنون جدید است از گذشته کاملاً منفک است و چون دانش انباشتی است به طور مشخصی بهتر و پیشرفته‌تر است در نتیجه سه مرحله لوین دیالکتیک‌های هگلی تز - انتی تز - سنتز را

منعکس می نماید بر این مبنا تغییر سازمانی و در نتیجه چارچوب های مدیریت تغییر سازمانی باید خطی و فرایندی باشند

۷- در واقع مدیریت تغییر در باره اعتقادات و سنت های گذشته نیست لذا گرایش متخصصان مدیریت به تغییر چیزهای مادی مشهود حال برای آینده است این چیزها معمولا به چهار طبقه تقسیم می شوند : ساختار سازمانی - شغل ها - تکنولوژی و انسان ها

۷- سرانجام در مدل حقیقی مدرنیسم تغییر و ثبات بعنوان انتخاب این یا آن دیده می شود زیرا نظریه پردازان و نهاد های شرح داده شده در بالا اعلام می کنند که تغییر سازمانی موضوعی اجباری است و ثبات حداکثر موضوعی در جه دوم است

اگر قرار است سازمانی ادامه حیات دهد باید همچنان که تغییر می کند چیزی از خودش را حفظ و نگهداری کند بطور مثال اقدامات کلیستینیس رهبر و قهرمان مردم اتن در تغییر بسوی دموکراتیا در سه بخش تقسیم می شود :

- چشم انداز ی برای آینده
 - سازماندهی مجدد ساختار اجتماعی ، سیاسی اتن در زمان حال
 - تدوین اسطوره ی اتنی از میان گذشته ها
- که در آن همه اجزای فرایند تغییرات به نحوی تدوین شدند که متقابلا یکدیگر را اتقویت و سازمان را به خواسته ی کلیستینیس در طول زمان نزدیک تر می کرد .