

زمینه های بنیادی مدیریت تحول

مقوله مدیریت تحول هرچند که بحثی نو و تازه در رشته مدیریت است، با اینحال در دو دهه گذشته الگوها و روندهای آن به شکل شتابنده ای با دگرگونی اساسی روبرو شده است. دهه ۱۹۸۰ میلادی را به ویژه می توان دوره نوآوری ها و سمت گیری های بی پیشینه برای مدیریت تحول دانست.

این دوره شاهد پدیدار شدن روندهای برجسته و بدون پیشینه ای در زمینه های ساختاری، عملیاتی و ارائه خدمات سازمانی بود.

فرهنگ سازمانی و روند گروهی دو مقوله بنیادی استراتژی های تحول سازمانی در زمان حاضر را تشکیل می دهند.

ساختار گروهی: گرایش نوین مدیریت

نتیجه های نسبتاً درخشانی از شیوه های مدیریت ژاپن، اروپا و بعضاً سازمانهای آمریکائی در یکی دو دهه گذشته به دست آمده است، اهمیت سازماندهی بر پایه روشهای مشارکتی و اولویت دادن به روند گروهی را به نحو فزاینده ای نمایان می کند.

پیشینه و مفهوم گروه

پیشینه و کاربرد گروه در چارچوب فعالیتهای سازمان یافته به چهار هزار سال پیش از میلاد مسیح بازمی گردد. از جمله ملت های باستانی، مصری ها مهارت خود را در تجهیز و تشکیل گروههای رسمی در به ثمر رساندن پروژه های غول آسا مانند هرمهای ۳ گانه بروز دادند. به طور کلی تاریخ مدون زندگی انسانها از آغاز تا به امروز به شکل های گوناگون به کاربرد شیوه گروهی در دسترسی به هدفهای جامعه اشاره داشته است.

با این حال گسترش بهره گیری از شیوه گروهی در دسترسی به سازمانها به مطالعه گروه که در زمینه روانشناسی اجتماعی انجام شده بستگی دارد.

گروه، در مفهوم امروزی تعبیرهای گوناگونی دارد. اما همه این تعریف ها به یک سلسله مفاهیم و عناصر اصلی اشاره دارند.

برای نمونه یکی از تعریف های نوین گروه عبارت است از: فرآیندی که انسانهایی را که دارای نیازها، زمینه ها و مهارتهای گوناگونی هستند گرد هم می آورد و با بهره گیری از روشهای کارآمد توانائی آنان را به شکل یکپارچه با هم ترکیب سازد.

شیوه گروهی در فعالیت یکنوع چارچوب ساختاری است که به وسیله آن مهارتهای مورد نظر با یکدیگر آمیخته می شوند و زیربنائی را برای وابستگی های چند جانبه فراهم می سازد. این شیوه ها چنانچه درست طراحی و پیاده شود نقش موثری در تقویت محیط مشارکتی فعال، کاهش تضادهای مخرب، زدودن سدهای ارتباطی و دستیابی به تصمیم گیری های بهینه و بازدهی مطلوب ایفاء می کند.

انواع گروههای سازمانی:

از یک دید کلی، گروههای سازمانی به دو نوع گروههای رسمی و گروههای غیررسمی تقسیم می شوند. گروه رسمی بر پایه نیازهای

فنی و وظیفه ای سازمان و برای دستیابی به هدفهای مربوط به آن و انجام کارها و وظیفه های مشخص تشکیل می شود.

گروههای غیررسمی در رابطه با هدف یا هدفها و طراحی های از پیش برنامه ریزی شده به وجود نمی آیند. بلکه پیدایش آنها به واسطه نیازهای افراد و برخوردهای طبیعی آنها صورت می گیرد. هرچند که گروههای رسمی و غیررسمی از هدفهای جداگانه ای پیروی می کنند با اینحال هر دو این گروهها از نظر تشکیل و راه اندازی از ویژگی های بیش و کم مشابه ای برخوردار هستند.

به طور کلی بخش مهمی از ادبیات مدیریت در چند دهه گذشته به چگونگی سازگاری میان این دو ساختار گروهی در سازمان پرداخته است.

باید بدانیم که شناخت ترکیب و چگونگی کار گروههای غیررسمی در مقایسه با گروههای رسمی تا حدی دشوار است. گروههای رسمی را

می توان با بهره گیری از ساختار سازمان رسمی، ترکیب شغلها، شرح وظایف و پیروی افراد آن را مشخص نمود.

شناخت ساختار گروههای غیررسمی نیاز به بررسی و مشاهده ژرفتر و توجه به نمادهائی دارد که کمتر ملموس هستند.

معمولاً برای دریافت روابط اجتماعی و نقش رهبری یا پیروی در گروههای غیررسمی از الگویی بنام «جامعه سنج» استفاده می شود.

کاربرد شیوه گروهی

با آنکه شیوه گروهی به نحو فزآینده ای در سازمانها در حال گسترش است، هنوز هم بسیاری از پژوهشگران و مدیران در مورد کاربرد بیش از اندازه این شیوه احساس نگرانی می کنند.

دلیل چنین نگرانی تا حدی ناشی از سرشت برخی از فعالیت های سازمانی و محتوای شغل ها است که با روش گروهی همسازی چندانی ندارد. دلیل دیگر این است که افرادی دوست دارند کار خود را به تنهایی و به شکل مستقل انجام دهند.

به نظر می رسد برجسته ترین نکته ای که پیش از انتخاب و به کارگیری روش گروهی باید مورد توجه قرار بگیرد میزان مراوده هائی است که باید میان اعضاء گروه انجام پذیرد. به طور کلی الگوهای مراوده ای که در نتیجه وابستگی های فنی، وظیفه ای و سازمانی میان انسانها به وجود می آید را می توان به سه نوع گروه بندی تقسیم کرد. این سه نوع عبارتند از:

۱- موقعیتهای ساده ۲- موقعیتهای پیچیده ۳- موقعیتهای حل مسئله

عامل مهم در تغییر گرایش از فردی به روش گروهی از یک سو به نوع و سرشت کار و موقعیت های مربوط بستگی پیدا می کند و از سوی دیگر به میزان مراوده ها و مبادله های دو یا چند جانبه میان افراد سازمانی ارتباط می یابد.

عواملی که در کاربرد شیوه گروهی تأثیر زیاد دارند

۱- سرشت و وظیفه ای گروه

برای شناخت درجه پیچیدگی و سادگی وظیفه با کار گروه پرسشهای زیر را باید مطرح کرد.

- برای دسترسی به راه حل مناسب چه اجزاء و یا بخشهای اطلاعاتی باید با هم ترکیب شوند؟

- چه راهها و روش هائی برای دستیابی به عقیده ها و فکرهای گوناگون در مورد بهترین راه حل مسئله ها باید به کار گرفته شود؟

- تا چه میزان پذیرش راه حل هائی که انتخاب می شوند در اجرای موثر آنها نقش اساسی دارد؟

۲- اندازه گروه

اندازه گروه یعنی بزرگی و کوچکی آن، با نوع و چگونگی فرآیند گروهی ارتباط مستقیم دارد. اندازه بیش از حد گروه علت ایجاد گروههای فرعی درون گروه اصلی است که در موارد زیادی اختلال کار، هرز رفتن منابع و تضادهای مخرب درون گروهی را به همراه دارد.

۳- نقش رهبری گروه

نقش رهبری گروه در سازمانهای امروزی بیشتر نقش هماهنگ کننده و «تسهیل گر» است. این مقوله در بحث رهبری تحول بیشتر باز و تشریح خواهد شد. اما به لحاظ اهمیت این عامل در تصمیم گیری نسبت به انتخاب شیوه گروهی، باید اشاره کنیم ظرفیت رهبری گروه باید کافی و در تناسب با وظایف گوناگونی که بر عهده چنین رهبری است، باشد.

فرآیند تشکیل و راه اندازی گروه

در تشکیل گروه باید از چند مرحله برجسته گذر کرد تا آنکه گروه برای انجام ماموریت‌های خود آمادگی لازم را به دست آورد. چنانچه هر یک از این مرحله ها درست انجام نشود کارآئی بهینه گروهی دچار مشکل خواهد شد. به طور کلی در تشکیل و راه اندازی گروه باید از چهار مرحله اصلی گذر کرد.

الف: مرحله گروهی آیی (forming)

هنگامیکه اعضاء گروه بریا نخستین بار گرد هم می آیند، موضوع مهم عضویت در گروه است. در این مرحله اعضاء گروه عموماً مراقب رفتار خود هستند و تلاش دارند که با رعایت ادب و بهره گیری از یک سپر حفاظتی بهترین رفتار خود را ارائه کنند. این مرحله که «ماه غسل» تشکیل و راه اندازی گروه خوانده می شود.

ب - مرحله توفانی Streaming

در این مرحله اعضاء آغاز به جانبداری از موضع و انتظارهای خود می کنند ویژگی این مرحله برخوردیها مستقیم و تهاجمی است.

ج - مرحله هنجارگذاری (Norming)

در این مرحله گروه تا حد زیادی شکل گرفته و اعضاء یاد می گیرند که چگونه با مسئله ها برخورد کنند و در عین حال با اختلاف نظرها و دیدگاههای یکدیگر آشنا شوند.

د- مرحله انجام کار (Performing)

در این مرحله گروه به شرد خود رسیده و درک درستی از نقش های هر فرد به دست آمده. در این مرحله افراد چیزهای نو از یکدیگر یاد می گیرند و در زمینه هائی فعالیت می کنند که در آغاز کلاً بیرون از حیطه آموزشی و تخصصی آنان بوده است. نتیجه این کار تشکیل گروهی است که در یک فضای باز فعالیت می کنند و به شکل یک منبع غنی و توانا برای سازمان درمی آید.

نتیجه کار گروهی: در واقع تمامی تلاش های مربوط به ساختار و فرآیند کار گروهی بدین منظور انجام می گیرد که نتیجه مورد نظر را با بهینه سازی سیستم به دست آورد.

هدفهای نوینی که امروزه در کاربرد شیوه گروهی مورد تاکید است، مواردی مانند تواناسازی کارکنان تبدیل گروه یا یکان سازمانی به شکل یک واحد پویا و نوآور، دگرگونی سازمان و زیرسیستم های آن (مانند گروه) به سیستم یادگیری مستمر را نیز دربرمی گیرد. در سالهای اخیر شیوه های نوین مدیریت عبارتند از کانونهای بهبود کیفیت، گروههای رفایند کار و گروههای کار کارساز.

منابع: مدیریت تحول، استراتژیها، کاربرد و الگوهای نوین

نوشته دکتر داصغر زمردیان