

فواره یا آبشار

کدام رویکرد برای مدیریت تغییرات، خردمندانه‌تر است؟



روایت است که مدیریت، دانشی است به قدمت تاریخ؛ از حکمرانی‌های باستانی تا سازمان‌های نوین امروزی. اما در ورای این قدمت، همواره یک سؤال اساسی ذهن هر مدیر و رهبری را به چالش کشیده است: «برای ایجاد تغییر، باید از بالا به پایین حرکت کرد یا از پایین به بالا؟» در سفر ذهنی خود به گذشته و مرور تجربیاتم، این سؤال بارها و بارها در ذهنم تکرار شده و هر بار مرا به تأمل واداشته است.

روزی، در میان شلوغی و هیاهوی میدان نقش جهان اصفهان، در حال قدم زدن بودم و غرق در شکوه و عظمت این معماری بی‌نظیر. چشمانم به فواره‌های حوض میانی افتاد. فواره‌هایی که با تمام قدرت، آب را از پایین به بالا پرتاب می‌کردند و با هر جهش، منظره‌ای زیبا و چشم‌نواز خلق می‌کردند. همان لحظه بود که ذهنم به سمت دیگری پرواز کرد؛ به آبشارهای عظیم و پر قدرت، که از بلندای کوه سرازیر می‌شوند و با نیرویی شگرف، صخره‌ها را می‌تراشند و مسیر خود را می‌سازند.

این دو تصویر، یعنی **فواره و آبشار**، تمثیلی شدند برای دو رویکرد متضاد در مدیریت تغییر. آیا تغییر باید مانند فواره، از دل کارکنان و لایه‌های پایین سازمان جوشیده و به بالا برسد؟ یا باید مانند آبشار، از رأس سازمان آغاز شده و به پایین جریان یابد؟ این پرسشی است که می‌خواهم در این مقاله، با تکیه بر سال‌ها تجربه در مدیریت شرکت‌های صنعتی فولاد و فنی مهندسی، به آن پاسخ دهم.

فصل اول: نگاهی به رویکرد "آبشار" یا از بالا به پایین

آیا آبشار تغییرات می‌تواند سازمان را به اوج ببرد؟

در دنیای مدیریت، رویکرد آبشار (Cascade or Top-Down) یک استراتژی کلاسیک و سنتی محسوب می‌شود. در این روش، تصمیمات و تغییرات از بالاترین سطح سلسله مراتب سازمانی، یعنی مدیران ارشد، آغاز شده و به صورت مرحله به مرحله به لایه‌های پایین‌تر منتقل می‌گردد. این رویکرد، ریشه در تفکرات مدیرانی چون "پیتر دراگر" دارد که معتقد بودند: **«مدیریت در رأس سیستم شکل می‌گیرد و تصمیمات اساسی در آنجا اتخاذ می‌شود.»** این ایده که رهبری، هدایتگر و مسیرساز است و کارکنان، مجریان و دنبال‌کنندگان مسیر هستند، سال‌هاست که در بسیاری از سازمان‌ها به کار گرفته شده است.

تصور کنید در یکی از کارخانه‌های فولاد که مسئولیت مدیریتش را بر عهده داشتیم، تصمیم به پیاده‌سازی یک سیستم نرم‌افزاری جدید برای مدیریت تولید گرفته شد. جلسات متعددی با هیئت مدیره و مدیران ارشد برگزار کردیم، بهترین نرم‌افزار را انتخاب و بودجه کلانی را به آن اختصاص دادیم. سپس، این تصمیم به مدیران میانی و نهایتاً به اپراتورها و کارگران بخش تولید ابلاغ شد. فکر می‌کردیم با این کار، سرعت و دقت در تولید به شدت افزایش خواهد یافت. اما چه شد؟ در ابتدا، مقاومت‌ها شروع شد. اپراتورها و سرپرستان خط تولید، که به روش‌های قدیمی خود عادت داشتند، به راحتی زیر بار این تغییر نمی‌رفتند. آموزش‌ها بی‌نتیجه می‌ماند و خطاها افزایش پیدا می‌کرد.

نکته کلیدی: هرچند رویکرد آبشاری در نگاه اول قاطع و سریع به نظر می‌رسد، اما اگر با آماده‌سازی و درگیر کردن لایه‌های پایین‌تر همراه نباشد، به جای سرعت بخشیدن به تغییر، به سدی از مقاومت تبدیل خواهد شد.

توصیه برآمده از تجربه: اگرچه تصمیمات استراتژیک باید در سطوح بالا گرفته شوند، اما برای موفقیت در پیاده‌سازی، هرگز از ارزش مشارکت و اقناع

کارکنان غافل نشوید. قبل از ابلاغ نهایی، با مدیران میانی و حتی نمایندگان از کارکنان صحبت کنید. نگرانی‌هایشان را بشنوید و به آن‌ها فرصت دهید تا نظرات خود را بیان کنند. این کار، حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری را در آن‌ها تقویت می‌کند و روند تغییر را هموارتر می‌سازد.

فصل دوم: رویکرد "فواره" یا از پایین به بالا

آیا نیروی برخاسته از کف سازمان، می‌تواند مسیر تحول را تعیین کند؟ در مقابل رویکرد آبشار، رویکرد فواره (Fountain or Bottom-Up) قرار دارد. این مدل، درست مانند یک فواره، تغییر را از پایین‌ترین لایه‌های سازمان آغاز می‌کند و به سمت بالا می‌فرستد. در این روش، کارکنان و تیم‌های عملیاتی، با چالش‌ها و مشکلات روزمره درگیر هستند و بهترین راه‌حل‌ها را از دل تجربیات خود بیرون می‌کشند. این رویکرد به معنای توانمندسازی و اعتماد به کارکنان است.

به یاد دارم در یکی از پروژه‌های ساخت و ساز، که با چالش‌های فنی و مهندسی پیچیده‌ای مواجه بودیم، به جای اینکه از بالا تصمیم‌گیری کنیم، از سرپرستان و مهندسين جوان در کارگاه خواستیم تا راه‌حل‌های پیشنهادی خود را ارائه دهند. یکی از مهندسين جوان، با ایده‌ای ساده اما هوشمندانه برای بهینه‌سازی فرآیند جوشکاری، توانست زمان انجام کار را به طرز چشمگیری کاهش دهد. او با بررسی دقیق مشکلات در محل کار، راه حلی ارائه کرده بود که به ذهن هیچ‌یک از مدیران ارشد نرسیده بود. این ایده، مانند فواره‌ای بود که از کف کارگاه جوشید و به سرعت در کل پروژه به کار گرفته شد.

نکته کلیدی: رویکرد فواره، روحیه خلاقیت و نوآوری را در سازمان زنده می‌کند و کارکنان را به جای مصرف‌کنندگان منفعل دستورات، به خالقان فعال تغییر تبدیل می‌کند.

توصیه برآمده از تجربه: برای فعال کردن رویکرد فواره، باید بستر مناسبی را فراهم کنید. برگزاری جلسات منظم "طوفان فکری" با کارکنان، ایجاد کانال‌های ارتباطی باز برای دریافت ایده‌ها، و پاداش دادن به خلاقیت، از جمله اقداماتی است که می‌تواند این رویکرد را در سازمان شما نهادینه سازد. به یاد داشته باشید، **بودن یا نبودن** خلاقیت در سازمان، ارتباطی مستقیم با میزان **ارزش یا بی‌ارزش بودن** ایده در نگاه مدیران دارد.

فصل سوم: کدام رویکرد برتر است؟ آبشار یا فواره؟

خرد یا بی‌خردی: انتخاب یک سویه، چه بر سر سازمان می‌آورد؟

اگرچه هر دو رویکرد فواره و آبشار دارای مزایا و معایب خاص خود هستند، اما تضاد میان این دو، نباید ما را به این نتیجه برساند که یکی بر دیگری برتری مطلق دارد. واقعیت این است که در دنیای پیچیده و متغیر امروز، انتخاب یک سویه و بدون در نظر گرفتن شرایط، کاری بی‌خردانه است.

به عنوان یک مدیر با سابقه در صنعت فولاد، بارها شاهد بوده‌ام که رویکرد صرفاً آبشاری، منجر به مقاومت شدید کارکنان و شکست پروژه‌ها شده است. در مقابل، رویکرد صرفاً فواره‌ای نیز، می‌تواند سازمان را با بی‌نظمی و عدم انسجام در تصمیم‌گیری‌ها مواجه کند.

مثلاً، فرض کنید در یک کارخانه تولید لوله، نیاز به سرمایه‌گذاری میلیاردی برای خرید یک خط تولید جدید داریم. این تصمیم، یک تصمیم استراتژیک و حیاتی است که باید در بالاترین سطح سازمان گرفته شود. اما پیاده‌سازی

موفق این خط تولید، نیازمند مشارکت و پذیرش مهندسين و کارگرانی است که قرار است با آن کار کنند. بنابراین، یک مدیر خردمند می‌داند که باید از هر دو رویکرد به صورت ترکیبی استفاده کند.

نکته کلیدی: موفقیت در مدیریت تغییر، نه در انتخاب مطلق «آبشار» یا «فواره»، بلکه در توانایی مدیر برای برقراری یک «چرخه حیات تغییر» است؛ یعنی ادغام هوشمندانه این دو رویکرد.

توصیه برآمده از تجربه: در هر تغییر بزرگ و کوچک، ابتدا از رویکرد آبشار استفاده کنید تا مسیر و هدف استراتژیک مشخص شود. سپس، در مرحله پیاده‌سازی، به رویکرد فواره روی بیاورید. ایده‌ها و نظرات کارکنان را جمع‌آوری کنید و به آن‌ها اجازه دهید تا جزئیات عملیاتی را خودشان بهینه کنند. در واقع، شما مانند سدی هستید که آب را در خود جمع می‌کند (تصمیم‌گیری استراتژیک) و سپس با کنترل و هدایت، آن را به کانال‌های کوچک‌تر (اجرای عملیاتی) هدایت می‌کند تا به زمین‌های تشنه برسد.

فصل چهارم: مدل ترکیبی: چرخه حیات تغییر

چگونه آبشار و فواره را به یک رودخانه پر قدرت تبدیل کنیم؟

همانطور که تجربه نشان داده است، بهترین راهکار برای مدیریت تغییرات در سازمان‌های صنعتی، به کارگیری یک مدل ترکیبی است. من این مدل را «چرخه حیات تغییر» می‌نامم. این چرخه شامل سه مرحله اصلی است:

۱. مرحله تصمیم‌گیری استراتژیک (آبشار):

در این مرحله، مدیریت ارشد با بررسی دقیق آمارها و ارقام (مثلاً بررسی گزارش‌های افزایش ۵ درصدی هزینه‌های تولید یا کاهش ۱۰ درصدی بهره‌وری در بخش خاص)، نیاز به تغییر را شناسایی می‌کند و تصمیمات کلان را اتخاذ می‌کند. این تصمیمات شامل تعیین بودجه، زمان‌بندی کلی و تعیین اهداف اصلی است.

۲. مرحله مشارکت و طراحی عملیاتی (فواره):

پس از تعیین مسیر کلی، نوبت به درگیر کردن لایه‌های پایین‌تر می‌رسد. در این مرحله، مدیران میانی و سرپرستان تیم‌ها با برگزاری جلسات و گفتگو با کارکنان، جزئیات اجرای تغییر را طراحی می‌کنند. این مرحله، جایی است که ایده‌های خلاقانه و کاربردی از دل کارگاه‌ها و خطوط تولید بیرون می‌آید. این کار، نه تنها به بهبود کیفیت اجرای تغییر کمک می‌کند، بلکه حس تعلق و مسئولیت‌پذیری را در کارکنان تقویت می‌نماید. در یکی از پروژه‌های مربوط به بهینه‌سازی خطوط نورد سرد فولاد، پیشنهاد یک اپراتور با تجربه برای تغییر چیدمان غلتک‌ها، توانست مصرف انرژی را تا حدود ۳ درصد کاهش دهد. این ایده، محصول همین رویکرد فواره‌ای بود که در دل یک تغییر آبشاری به وجود آمده بود.

۳. مرحله بازخورد و بهبود مستمر (آبشار و فواره):

در این مرحله، هر دو رویکرد به صورت همزمان عمل می‌کنند. بازخوردها و نتایج از پایین به بالا (فواره) به مدیران ارشد می‌رسد و آن‌ها بر اساس این اطلاعات، تغییرات و اصلاحات لازم را در سیاست‌ها و اهداف اعمال می‌کنند (آبشار). این چرخه، به صورت مداوم تکرار می‌شود تا تغییر به طور کامل در سازمان نهادینه گردد.

نکته کلیدی: «چرخه حیات تغییر»، یک فرآیند زنده و پویا است که با تغذیه از اطلاعات و ایده‌های هر دو لایه سازمان، رشد کرده و به بلوغ می‌رسد.

فصل پنجم: پایان سخن و توصیه‌های نهایی

مدیریت تغییر، نه یک انتخاب صفر و صدی، بلکه یک هنر است.

در پایان این سفر ذهنی، می‌خواهم بار دیگر به صحنه زیبای فواره‌های نقش جهان و عظمت آبشارهای پر قدرت برگردم. هر دو زیبا و تاثیرگذارند، اما هر کدام در جای خود. یک مدیر موفق، همانند یک رهبر ارکستر ماهر، می‌داند که هر ساز را چه زمانی به صدا درآورد. گاهی نیاز به صدای قاطع و قدرتمند آبشار است تا مسیر اصلی مشخص شود و گاهی نیاز به نوای دلنشین و آرام فواره است تا روح و جان سازمان از ایده‌های نو سیراب شود.

در صنعت فولاد که با چالش‌های فنی و اقتصادی بی‌شماری دست و پنجه نرم می‌کند، مدیریت تغییر، امری حیاتی است. من با تمام وجود باور دارم که مدیران جوان، باید از همین ابتدا، انعطاف‌پذیری و هوشمندی در به کارگیری هر دو رویکرد را در خود پرورش دهند. تغییر را نه یک فرآیند مکانیکی، بلکه یک فرآیند انسانی بدانید. با کارکنان خود صحبت کنید، به آن‌ها اعتماد کنید و به ایده‌هایشان بها دهید. بگذارید صدای فواره از قلب سازمان شما بلند شود و همزمان، مسیر آبشار را نیز با تدبیر خود هموار سازید.

نکات پایانی و کلیدی از تجربه:

- **تصمیمات استراتژیک کلان:** همیشه از بالا به پایین (آبشار) بگیرید، اما هرگز بدون جمع‌آوری اطلاعات و مشورت‌های اولیه از لایه‌های پایین‌تر نباشید.
- **اجرای عملیاتی و بهبود فرآیندها:** این حوزه را به کارکنان و تیم‌های عملیاتی (فواره) بسپارید. به آن‌ها ابزار و اختیار لازم را بدهید.
- **آموزش و آگاهی‌بخشی:** در هر دو رویکرد، آموزش را در اولویت قرار دهید. آگاهی، کلید اصلی مقاومت کمتر و پذیرش سریع‌تر تغییر است.
- **مراقب باشید:** استفاده نادرست و یک‌سویه از هر رویکرد، مانند «شمشیر دولبه‌ای» است که می‌تواند به جای اصلاح، سازمان را زخمی کند.

با این نگرش، شما نه تنها یک مدیر، بلکه یک رهبر واقعی خواهید بود؛ رهبری که می‌داند چگونه از نیروی فواره و قدرت آبشار، به صورت همزمان، برای ساختن یک سازمان قوی و پایدار بهره ببرد.

تهیه و تدوین: علی منتظرالظهور

سال: ۱۴۰۴

منابع و مراجع:

- Drucker, P. F. (۲۰۰۶). *The Practice of Management*. Harper Business.
- Kotter, J. P. (۱۹۹۶). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Pfeffer, J. (۱۹۹۸). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business Review Press.
- تحقیقات داخلی شرکت‌های فولاد در زمینه بهینه‌سازی فرآیندهای تولید، با تمرکز بر مشارکت کارکنان. (۱۳۹۸ - ۱۴۰۳)
- وبینارهای آموزشی و مشاوره‌های تخصصی در زمینه مدیریت تغییر سازمانی.

