



مرکز تحقیقات اسلامی

اصفهان

گامی



عمران  
علیهما السلام

www. **Ghaemiyeh** .com  
www. **Ghaemiyeh** .org  
www. **Ghaemiyeh** .net  
www. **Ghaemiyeh** .ir

مدیریت

تغییر

مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# مدیریت تغییر

نویسنده:

[www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر چاپی:

[www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر دیجیتال:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

## فهرست

۵	..... فهرست
۶	..... مدیریت تغییر
۶	..... مشخصات کتاب
۶	..... سیستم مدیریت تغییر پروژه
۹	..... مدیریت تغییر فناوری
۱۲	..... رهبران تغییر
۱۷	..... فلسفه های سه گانه تغییر سازمانی
۲۱	..... تغییر سازمانی از دیدگاه نظریه آشوب
۲۷	..... مدیریت تغییر، پیش شرط روابط عمومی مطلوب
۲۸	..... مدیریت تغییر با اندیشیدن قبل از انجام دادن
۳۴	..... خلاصه کتاب مدیریت تغییر سازمانی
۴۰	..... دلایل ارتباطی هفت گانه عدم ایجاد تغییر در سازمانها
۴۸	..... آب شدن کوه یخی ما
۵۸	..... درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

## مدیریت تغییر

## مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت تغییر / [www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر: [www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

مشخصات نشر دیجیتال: اصفهان: مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری: نرم افزار تلفن همراه ، رایانه

موضوع: مدیریت - تغییر

## سیستم مدیریت تغییر پروژه

مهندس علی رضا انوری

مقدمه:

تغییر و تعارض در پروژه‌ها در کار و حتی در زندگی روزمره بسیار شایع است. هرگونه حذف، اضافه یا تجدیدنظر در اهداف و دامنه پروژه بدون توجه به آنکه زمان پروژه را کاهش یا افزایش دهد، تغییر می‌نامند. ایجاد تغییر در یک پروژه می‌تواند متأثر از عوامل بسیاری باشد. برخی از این عوامل، اشتباهات در برآوردهای اولیه، تغییرات فناوری در طول انجام پروژه، تغییرات شرایط بازار محصولات، کاهش بودجه و یا تغییرات ناخواسته جدول هزینه هستند. اما در حالت کلی و در بیشتر موارد فقدان ارتباطات به موقع و موثر یا فقدان یکپارچگی، عدم قطعیت، محیط در حال تغییر و افزایش و پیچیدگی پروژه، موجب تغییر پروژه می‌شود. علاوه بر این، این‌گونه تغییرات می‌تواند بر جنبه‌های دیگر زمان بندی اجرا، اثر بگذارد که در این صورت نتایجی برای مدیریت برنامه به همراه خواهد داشت. در مدیریت پروژه، تغییر پروژه می‌تواند موجب تغییر قابل توجه در مدت قرارداد و کل هزینه مستقیم و غیرمستقیم یا هر دو شود. بنابراین، تیم‌های مدیریت پروژه باید بتوانند به نحو موثر به تغییرات پاسخ دهند تا اثرات منفی تغییر پروژه به حداقل کاهش یابد. چون تغییرات در پروژه‌ها شایع است مدیریت می‌تواند و باید با آنها کنار آید، خود را با آنها وفق دهد و از تاثیرگذارهای مثبت تغییرات بر وضعیت‌هایی که در عمل پیش می‌آید استفاده و تغییر را نشانه رشد قلمداد کند. **KARTAM** (۱۹۹۶)) معتقد است که اگر یک مسئله را زودتر بررسی کنیم تعارضها کاهش می‌یابد زیرا مسائلی می‌توانند شناسایی گردند و تغییرات مفیدی را ایجاد کنند. ابزارهای رایج برنامه ریزی پروژه همچون تحلیل ریسک را می‌توان برای کاهش آثار مخرب تغییر به کار برد زیرا با آنها می‌توان تعارضهای احتمالی را شناسایی و پیش بینی کرد.

به نظر می‌رسد همواره ارتباطات مناسب موجب تغییراتی می‌شوند که آثار مثبت روی پروژه دارند، چون مدیران می‌توانند درسهای باارزشی از تعارض پیش آمده بگیرند (PINTO AND KHARBANDA-۱۹۹۳). یک استراتژی که قبل از شروع پروژه می‌توان آن را مورد بررسی قرار داد این است که به مراحل انجام پروژه بیندیشیم و از ابزارهایی استفاده کنیم که بیشتر شرح داده شد تا از تعارض جلوگیری شود. تهیه و اجرای یک سیستم مدیریت تغییر قبل از شروع پروژه یک گام مناسب و عملی برای مدیریت موثر تغییر است.

## مطالعات انجام شده قبلی

موسسه صنعت ساختمان (CONSTRUCTION INDUSTRY INSTITUTE=CII) تیم تحقیقاتی مدیریت تغییر پروژه را به منظور یافتن روشی در جهت کاهش یا به حداقل رسانیدن تاخیرهای ناخواسته ایجاد کرد. نتیجه کار تیم تحقیقاتی این موسسه آن بود که صرفه جویی قابل توجه در هزینه و زمان و نصب پروژه با اصلاح مدیریت تغییر قابل حصول است.

الگوریتم ارائه شده در این مجموعه براساس نتیجه همکاری بین دوازده عضو تیم تحقیق درباره تغییر پروژه های (CII) است که مراجعه کنندگان و هم مشاوران پروژه ها می توانند از سیستم مدیریت تغییر ارائه شده توسط این گروهها به خاطر بازدهی آن در برخورد با تغییرات بهره ببرند. در پروژه های ساختمانی مشاوران شامل طراحان، مشاوران مدیریت ساختمان و پیمانکاران هستند. اما سیستم مدیریت تغییر طوری طراحی شده که با پروژه های خارج از صنعت و ساختمان که از برنامه ها و روشهای مدیریت پروژه استفاده می کنند نظیر تهیه نرم افزار، تهیه محصولات جدید و بخش مخابرات نیز سازگاری کامل داشته باشد.

## ساختار سیستم

سیستم مدیریت تغییر پروژه دارای دو سطح شامل یک سطح اصول اولیه و یک سطح تفصیلی فرایندهای مدیریت است. در این مجموعه بیشتر به شرح ساختار سطح اول پرداخته شده است. سطح نخست بر پنج اصل بنا شده است:

۱- ترویج یک فرهنگ تغییر متوازن؛ ۲- تشخیص تغییر؛ ۳- ارزیابی تغییر؛ ۴- اجزای تغییر؛ ۵- بهبود مستمر براساس تجارب کسب شده.

در عمل هر یک از این اصول دست در دست اصول دیگر دارد. در واقع برای افزایش کارایی سیستم این تعامل بین اصول لازم است. در این سیستم لازم نیست که تشخیص، ارزیابی و اصول دیگر فقط در مورد یک پروژه صدق کند، بلکه اعمال نتایج و نتیجه گیریهای استفاده از سیستم در مورد یک پروژه ممکن است مشابه با پروژه های دیگر باشد در صورتی که دامنه پروژه ها مشابه یکدیگر باشد. اگر یک راه همه جانبه برای تغییر موثر یا یک راه همه جانبه برای مقایسه تعارضها در پروژه های مشابه وجود داشته باشد در نتیجه هزینه و تأخیر مشاهده شده در یک پروژه را می توان کاهش داد. از این گذشته تصمیم گیری ی خصوصیت قابل توجه است که در هر مرحله از پروژه بروز می کند. تقریباً در هر مرحله ای تصمیم گیری ضروری است. اغلب این تصمیم گیریها بر وظایف دیگری که انجام می شود اثر می گذارد و برای موثر ساختن فرایند کل تصمیم گیری، مدیران پروژه و دیگر پرسنل یک پروژه باید شناخت کلی نسبت به پروژه های مرتبط یا مشابه داشته باشند. پس داشتن یک سیستم ارتباطات و گزارش مناسب دارای اهمیت است.

## ترویج یک فرهنگ متوازن تغییر

اولین اصل مدیریت موثر تغییرات، ترویج یک فرهنگ متوازن تغییر است. در این اصل انتقال، ارتباطات و گزارش عوامل بحرانی موفقیت پروژه بین اعضای تیم بسیار مهم است زیرا آنها بخشی از دامنه پروژه اند. همچنین این اقدامات می تواند از بروز تعارضها جلوگیری کند. دو مفهوم دیگر نیز برای تیم مدیریت پروژه باید معرفی شود، تغییرات مفید و تغییرات مضر. این خیلی مهم است که اعضای تیم را تشویق و حمایت کنند که خود به تشویق تغییرات مفید پرداخته و از تغییرات مضر برحذر باشند. همه تغییرات بد نیستند. بعضی از تغییرات مطلوب هستند. تیم مدیریت از تغییرات مفید استقبال می کند که این امر به کاهش هزینه و زمان، منجر خواهد شد. ولی زمینه را برای دنبال کردن این موضوع توسط مدیریت نیز فراهم می سازد. از سوی دیگر، تغییرات مضر را باید هرچه بیشتر کاهش داد. این تغییرات ارزش پروژه را کاهش داده و اثر منفی روی یک پروژه می گذارد. تغییرات مضر وقتی بروز می کند

که جایگزینهای ناکافی برای مسئله ای که آنها با آن درگیرند، وجود داشته باشد. بنابراین، شناسایی حوزه هایی که در آنها احتمال تغییر وجود دارد نیز مهم است. زیرا تیم می تواند تغییرات را پیش بینی کرده و عکس العملهای لازم را نسبت به آن پیش بینی کند. البته در بیشتر مواقع زمان بروز یک تغییر مشخص می کند که آیا آن تغییر مفید یا مضر بوده است. توصیه ای در مراحل اولیه یک طراحی ممکن است مفید باشد ولی همان توصیه اگر در مراحل بعدی پروژه توصیه شود عملاً به افزایش هزینه و زمان پروژه می انجامد اگرچه بعید است که اصلاحات ناشی از تغییر روی خود تغییر اثر نگذارد. این توصیه ممکن است بخش باقی مانده پروژه را در برابر ضرر و زیان دور از انتظار محافظت کند.

#### تشخیص تغییر

اصل دوم مدیریت موثر تغییر، تشخیص دادن تغییر است و همانند اصل اول، ارتباطات درون گروهی بسیار مهم است. در این اصل، اعضای تیم تشویق به بحث آزاد و شناسایی تغییرات احتمالی می شوند. شناسایی تغییرات قبل از بروز عملی آنها به گروه کمک می کند تا تغییرات را بهتر و زودتر مدیریت کنند. پس از تشخیص تغییرات احتمالی، اعضای تیم باید مشخص کنند که انجام این تغییرات لازم هستند یا انتخابی. یک تغییر لازم مثل تغییر برای مطابقت پروژه با مقررات ساختمان الزامی است و بررسی آن با بررسی یک تغییر اختیاری فرق می کند. تغییر اجباری یا اختیاری بالاخره بر روی پروژه اثر خود را می گذارد. این آثار بر هزینه، زمان و سازماندهی پروژه ها اثر می گذارد که آن را در مدل فرایند CMS می بینیم. سیستم پروژه می تواند آثار احتمالی بر پروژه را مثبت یا منفی تعیین کرده و به گونه ای عمل کند که تغییرات منفی کاهش یابد.

#### ارزیابی تغییر

اصل سوم مدیریت تغییر، ارزیابی تغییرات است. در ادامه اصل قبلی هدف از ارزیابی تغییر تعیین این مطلب است که آیا سیستم مدیریت می تواند تغییر پیشنهادی را بپذیرد و اجرا کند یا نه؟

اگر تغییر مورد نظر دارای اولویت اساسی از نظر زمانی باشد تیم مدیریت باید منبع تامین اعتبار موقتی تعیین کند زیرا هرگونه تأخیر در تغییر احتمالاً بر هزینه آن خواهد افزود. اما اگر تغییر نسبت به زمان حساس نباشد، مدیریت می تواند با حوصله بیشتر، پیشنهاد را بررسی کند تا مشخص شود آیا تغییر لازم بوده یا خیر؟ دلیل این بررسی دوباره این است که وظیفه تیم افزایش هرچه بیشتر سود پروژه و کاهش هرچه بیشتر آثار منفی تغییر است. برای افزایش هرچه بیشتر سود، تیم باید تغییراتی را که ضروری نیست یا با اهداف بیان شده پروژه نمی خواند، و سرمایه را برگشت نمی دهد حذف کند. تغییر اختیاری این است که مدیریت می تواند اهداف بودجه، یا زمان پروژه اولیه را تغییر دهد. این تغییر احتمالی را فقط وقتی می توان تأیید کرد که سود آن بر ضررش فزونی داشته باشد. بعضی از شرکتها از نسبت نفع به هزینه برای این کار استفاده می کنند. تغییری که در مراحل بعدی پروژه ارزیابی می شود، نسبت سود به هزینه بالاتری دارد تا تغییری که زودتر بروز می کند.

یک نکته کلیدی که اعضای تیم پروژه باید بدانند این است که تصمیم ها در پروژه ها در حال تحول است. اعضای تیم باید درک کنند که تصمیم به تغییر می تواند به عنوان یک منطقه آزمون در پروژه عمل کند. این نقاط آزمون لازم هستند تا هرگونه اشتباه یا هرگونه تغییر غیرضروری به حداقل برسد و سود افزایش یابد و یا به دامنه تعیین شده پروژه برسد. از این گذشته این نقاط کنترل برای تیم مهم است زیرا تیم باید تصمیم بگیرد، آیا پروژه ادامه یابد یا نه؟ هرگونه اشتباه می تواند کل سرمایه گذاری انجام شده را به خطر بیندازد.



## اجزای تغییر

اجزای تغییر اصل بعدی سیستم مدیریت تغییر پروژه است. این مرحله در مدیریت تغییر پروژه بسیار مهم است زیرا دلیل اصلی داشتن سیستم نیز همین اصل است. تیم تحقیق همواره به مواردی برخورد می‌کند که در آن هیچ فرایند معمولی برای اطمینان از اجزای تغییر وجود ندارد. وقتی مدیریت مافوق با تغییر موافقت می‌کند مراحل بررسی در همانجا متوقف می‌شود در عوض مهمترین مراحل، معمولاً همان اجراست. در این اصل تأیید تغییرات مجوزی است که مدیریت مافوق می‌دهد. و باید اولویت فراوان برای آن قائل شد. این مجوز باید وقتی صادر شود که به همه طرفها درباره تغییر احتمالی اطلاع داده شود. در بسیاری موارد تغییرات به مسائل جدید منتهی می‌شوند. نظارت بر اجرای تغییر شامل نظارت بر امور دیگر نیز هست.

بهبود مستمر براساس تجارب کسب شده

اصل پنجم و آخرین اصل از سیستم مدیریت تغییر این است که همواره از اشتباهاتی که موجب تغییر شده درس بگیریم. ایده مهم این اصل یافتن ریشه‌ها و ارزیابی اشتباهات برای اصلاح آنهاست. این تحلیلها باید به بحث آزاد گذاشته شود تا هرکس بتواند ریشه تغییرات را بشناسد. و اینکه اعضای گروه اشکالات ناشی از تغییر را بدانند بسیار مهم است، چرا که تجربه مدیران تغییر به آنها کمک می‌کند تا در آینده از مشکلات مشابه پیشگیری و اگر هم پیش آمد آن را حل کند.

## نتیجه گیری

هدف اصلی این مطالب معرفی یک سیستم مدیریت تغییر منظم برای پروژه‌ها است. سیستمی که دارای فرایند دو مرحله‌ای با اصول اساسی و فرایند مدیریتی برای اجرای آن اصول است. با داشتن یک روش سیستماتیک برای تغییرات، کارایی انجام یک پروژه و میزان موفقیت آن پروژه افزایش خواهد یافت.

## منابع:

- ۱ - CII PROJECT CHANGE MANAGEMENT RESEARCH TEAM. (۱۹۹۴). PROJECT CHANGE - MANAGEMENT, CONSTRUCTION INDUSRY INSTITUTE, AUSTIN, TEX
  - ۲ - MALLAK, L.KURSTEDT JR.H. AND PATZAK, G.(۱۹۹۷). "PLANNING FOR CRISES IN PROJECT MANAGEMENT". PROJ. MGMT, ۲۸(۲), ۱۴-۲۰
  - ۳ - NAOVM. (۱۹۹۴). "CRITICAL ANALYSIS OF TIME AND COST OF MANAGEMENT ۱۲۰(۴), ۶۸۷-۷۰۵
  - ۴ - PINTO.J. AND KHARBANDA, O.(۱۹۹۵). "PROJECT MANAGEMENT AND CONFLICT - RESOLUTION". PROJ. MGMT. J. ۲۶(۴). ۴۵-۵۴
  - ۵ - TIONG, R.(۱۹۹۰). "EFFECTIVE CONTROLS FOR LARGE SCALE CONSTRUCTION - PROJECTS. "PROJ. MGMT. J. ۱۱(۱), ۳۲-۴۲
- [http://mrdm.mashhad.ir/articles.php?article\\_id=۲۴۹\\*](http://mrdm.mashhad.ir/articles.php?article_id=۲۴۹)

ترجمه: مهدیه خسروی این نوشتار نگاهی است هدفمند به تغییراتی که فناوری در مدیریت ایجاد می‌کند. مباحثی که در اینجا مطرح می‌شود عبارت‌اند از: - منظور از تغییرات ناشی از فناوری در مدیریت چیست؟- این تغییرات چه جایگاهی در سیستم فناوری اطلاعات یک شرکت دارد؟- چه نوع از سرمایه‌گذاری برای بازگشت سرمایه و کاهش هزینه‌های مالکیت مناسب است؟- تصمیم‌گیری مدیریت در زمینه سرمایه‌گذاری روی فناوری باید چگونه باشد؟- تحلیل عوامل مختلف در ارزیابی فناوری و پیشنهاد مسیرهای مناسب و بیان عواملی که با آنها فناوری موفقیت را برای مدیریت به ارمغان می‌آورد.

فواید تغییرات ناشی از فناوری در مدیریت به برنامه TCM (TECHNOLOGY CHANGE MANAGEMENT) می‌توان به عنوان رویه‌ای برای یک سرمایه‌گذاری نگاه کرد. در یک برنامه TCM باید آخرین تغییرات روز در عرصه فناوری به طور مداوم مورد ارزیابی قرار گیرند و با تکیه بر آنها پاسخی درخور به تقاضاهای مشتریان ارائه شود. به این طریق اطمینان حاصل می‌شود که تمام سرمایه‌گذاریهای انجام شده توسط بخش IT یک سازمان موفقیت‌آمیز خواهد بود. بنابراین به مدد آخرین پیشرفتهای عرصه فناوری بر ارزش مشتریان افزوده خواهد شد؛ چرا که خدمات و محصولات ارائه شده به شیوه‌هایی خلق می‌شوند که برای کاربران مانوس‌تر باشند. تحلیل نتیجه‌رگام سازمانی در صدد اجرای یک تغییر با کمک فناوری، ارتقای محصول و یا انتقال فناوری برآید، اولین گام انجام یک تحلیل روی نتایج و آثار آن پیش از وقوع است. چنین تحلیلی در واقع به دنبال یافتن پاسخی برای پرسشهای زیر است: الف) به چه دلایلی چنین تغییر یا تغییرهایی مورد نیاز است؟ ب) چه پتانسیلهایی برای اجرای آن تغییر (ها) لازم است؟ پ) هزینه تحقق این تغییر (ها) چه میزان خواهد بود؟ ت) مزایای ناشی از این تغییر (ها) چیست؟ ث) آیا با نیازهای ما و خواسته‌های موجود تناسب دارد؟ در صورت ایجاد این تغییر چه دستاوردهایی حاصل می‌شود؟ ج) کدام واحد در بهترین جایگاه برای تحقق و اجرای این تغییر است؟ چ) چه موقع بازگشت سرمایه حاصل خواهد شد؟ ح) چه سیستم‌های دیگری تحت تاثیر این تغییر یا تغییرها قرار خواهند گرفت؟ با اجرای این تحلیل یک دیدگاه کلی حاصل می‌شود که نشان خواهد داد آیا تغییر باید ایجاد شود یا خیر؟ بنابراین بسیار ارزشمند است که قبل از اخذ هر تصمیمی زمان کافی به تحلیل نتایج قابل پیش‌بینی اختصاص داده شود.

گرایش بازار به فناوری‌رگام سازمانی در موقعیت نهایی‌سازی یک فناوری قرار گیرد، ارزش آن را دارد که به گرایشهای موجود در بازار نگاهی داشته باشد. به این ترتیب شواهدی در اختیارش قرار می‌گیرد، مبنی بر اینکه آیا آن فناوری خاص ارزش استفاده دارد؟ این فناوری به چه درجه‌ای از تکامل رسیده است؟ آیا فناوری مذکور نوظهور بوده یا دارای قدمت است؟ یافتن پاسخ مناسب برای این سؤالات سبب کسب آگاهی از آخرین تمایلات و گرایشهای موجود در بازار می‌شود. تعیین رهبران پیشرو و تشخیص اینکه چه کسانی در بازار در راس قرار دارند و چه کسانی حرف اول را در ارائه فناوری مورد نظر می‌زنند، بسیار مهم و کلیدی است. چه کسانی و چه عواملی خواستها و نیازها را تعیین می‌کنند و چه کسی از فواید حاصل سود می‌برد؟ همچنین باید به مخترعان، اولین استفاده‌کنندگان، مهره‌های کلیدی و نیز آنهایی که در این زمینه عقب مانده‌اند، توجه شود. به عنوان مثال SAP در فناوریهای ERP پیشگام است. مایکروسافت سردمدار رایانه‌های رومیزی است، در حالی که IBM و BEA در Java/J2EE مبتنی بر فناوری SDA رقیب یکدیگرند. در زمینه وب هم شرکت گوگل با شرکت مایکروسافت در رقابتی فشرده به سر می‌برد. همه نمونه‌های مطرح شده در بالا مثالهایی کلی بودند. ایده همگامی با پیشگامان و رهبران یک عرصه با هدف دستیابی به نتایج بهتر پایه‌گذاری شده است. به این ترتیب نه تنها نسبت به آخرین ویژگیها و خصیصه‌های آن فناوری آگاهی حاصل می‌شود، بلکه حمایت بهتری هم ایجاد خواهد شد. در ضمن باید بررسی شود که آیا این ویژگیهای نوین برای سازمان مثمر و مفید خواهند بود و نیز برای

بهره‌برداری از آنها چه بهای اضافه‌ای باید پرداخته شود؟ این کاملاً به نیازها و خواسته‌هایی که از آن کسب و کار انتظار می‌رود بستگی دارد. باید دید که چه میزان از رشد در آن کسب و کار مشاهده می‌شود؟ میزان سرمایه‌گذاری در چه حد است؟ و اصلاً خود آن کسب و کار در چه حد و اندازه‌ای است.

پذیرش تغییرات پذیرش تغییرها با خط مشی‌ای آغاز می‌شود که استراتژی نام دارد. آیا مدیریت در صدد ایجاد تغییرات لازم است؟ آیا سازمان مایل به پذیرش آخرین فناوری هست؟ همه اینها بستگی به توان و پتانسیل مورد نیاز، هزینه‌ها و به علاوه منافع که فناوری نوین با خود به همراه می‌آورد دارد. از طرفی هم نشان‌دهنده پویایی و بازده یک سازمان در گسترش سریع آن شیوه نوین، استراتژی آماده‌سازی برای ورود به عرصه رقابت در بازار، زمان‌بندی و نیز سرعت تعقیب بازار است.

ارزیابی فناوری در ادامه ده معیار ذکر شده است که در ارزیابی فناوری باید مورد توجه قرار گیرند. این معیارها همچنین در مورد ارزیابی فروش هم قابل اعمال است. نتایج نهایی ارزیابی، بسته‌ای استراتژیک است که مورد استفاده بخش IT قرار می‌گیرد.

۱ - مقیاس پذیریدر واقع معیاری است از اینکه آیا این کاربرد جدید در روی ماشین‌های مختلف که در مکانهای مجزا از هم قرار گرفته‌اند قابل پیاده‌سازی است. به این ترتیب می‌توان اطمینان حاصل کرد که در صورت توسعه کسب و کار، می‌توان سخت‌افزارهای اضافی در قسمتهای مختلف به گونه‌ای نصب کرد، بدون اینکه روی عملکرد سیستم تاثیر نامطلوب داشته باشد. بدون تغییر کاربرد و تنها از طریق افزودن توانایی سخت‌افزاری بخشهای مختلف می‌توان ظرفیت کاری سیستم را افزایش داد. پس سوال مطرح این است که «آیا می‌توان قطعات جدید را به‌دور از ایجاد نقص در عملکرد روی ماشین‌های گوناگون نصب کرد؟»

۲ - قابلیت توسعه در واقع این قابلیت مبین آن است که آیا کاربرد مورد نظر، قابلیت توسعه را دارد، به نحوی که در صورت لزوم بر ظرفیت کاری افزوده شود؟ در واقع هدف دستیابی به حجم کاری بیشتر توأم با کیفیت بهتر است.

۳ - وفق‌پذیری با نسخه قبلی خود در واقع معنایش این است که اگر شما این فناوری جدید را خریداری کنید، در حالی که نسخه قبلی آن را هم داشته‌اید، آیا ارتقا و اصلاح اجزا و تجهیزات قبلی کافی است یا باید تغییرات اساسی در ساختار ایجاد شود؟ ۴ - انعطاف پذیر یا انعطاف‌پذیری به معنای ظرفیت محصول در هماهنگ شدن با نیازها و خواسته‌های مشتریان مختلف است و اینکه به کاربر اجازه دهد تا مطابق خواست خود تغییرات لازم در ظاهر، ساختار و طراحی ایجاد کند.

۵ - سازگاری سازگاری یعنی کاربرد جدید تا چه اندازه قابلیت اجتماع با دیگر کاربردها یا سیستم‌های موجود یا محتمل در آینده را دارد.

۶ - عملکرد نحوه پاسخ‌دهی سیستم به نیازهای و خواسته‌های مشتریان چگونه و در چه حد است؟ به عنوان مثال در مورد رایانه‌ها معیار عملکرد حاکی از آن است که توان عملیاتی CPU و ظرفیت حافظه در چه حد است؟ آیا برای کاربردهای **real time** مناسب است؟ برای تضمین عملکرد بالا چه تغییرات تطبیقی باید در ساختار ایجاد شود؟

۷ - ویژگیهای جدید (قابل استفاده بودن) آیا همه کارها و ویژگیهای مورد نیاز سهامداران از طریق این کاربرد جدید قابل حصول است؟ آیا این ویژگیهای جدید قابلیت پاسخگویی به نیازهای ویژه و خواسته‌های مشتریان را دارد؟

۸ - بقا و ماندگاری و ماندگاری آن در چه حد است؟ چه خدمات پس از فروشی از جانب فروشنده ارائه می‌شود؟ مستندسازی آن در چه سطحی از کیفیت قرار دارد؟ عوامل اصلی که برای نگهداری و پشتیبانی از یک سیستم مطرح است کدامند؟ آیا نگهداری از سیستم به صورت خودکار انجام می‌شود؟ بر اساس یک معیار سنجش روزانه چه مقدار زمان باید به فرایندهای نگهداری از سیستم اختصاص داده شود؟ چنانچه نقصی بوجود بیاید سرعت رفع آن و زمان مورد نیاز برای راه‌اندازی مجدد سیستم چقدر خواهد بود؟ ۹ - سادگی یا طراحی سیستم به گونه‌ای هست که استفاده از آن ساده باشد؟ آیا براحتی می‌توان آن را اصلاح نمود؟ چه میزان زمان برای ارتقا، توسعه، افزایش موارد جدید و پاسخگویی به خواسته‌های نوظهور مشتریان نیاز است؟ آیا نگهداری

و پشتیبانی از آن آسان است؟ چندین مرحله برای محلی‌سازی استفاده از سیستم مورد نیاز است؟ آیا اصل تفکیک و استقلال از سایر قسمت‌ها رعایت شده است؟

۱۰ - ضریب اطمینانین در واقع مهمترین معیار در میان معیارهای دهگانه مطرح شده، است و نشان می‌دهد که میزان استحکام و دوام سیستم در چه حد و اندازه‌ای است. آیا نقص در محصول خروجی اغلب رخ می‌دهد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ چه موقع این نواقص ایجاد می‌شود؟ آیا نحوه عملکرد مداوم و پایدار است یا پی در پی حوادث غیر منتظره با دلایل مجهول رخ می‌دهد. محاسبه ضرایب وزن برای محاسبه نقش هر یک از ده معیار بیان شده بر اساس میزان تاثیرشان یک ضریب وزنی به هر یک اختصاص داده می‌شود. قبل از انجام هر اقدام و اخذ هر تصمیمی لازم است که امتیاز کل و نیز امتیاز هر یک از معیارها برای قسمت‌های مختلف محاسبه شود و مقایسه‌های لازم صورت پذیرد. سپس کادر مدیریت طی یک جلسه مروری با حضور طراحان اصلی، تصمیمات استراتژیک را اتخاذ می‌کند. بازبینی و مرور می‌تواند بر اساس نیازهای کسب و کار لحاظ شود. در یک سیستم **real time** ضریب اطمینان، عملکرد، مقیاس‌پذیری قابلیت توسعه، سادگی و سازگاری حائز اهمیت هستند، در حالی که در یک سیستم ایستا ویژگی‌های جدید، بقا و تدوام، و انعطاف‌پذیری حرف اول را می‌زنند.

منبع: [www.projectperfect.com.au](http://www.projectperfect.com.au)

\*تدبیر

## رهبران تغییر

نویسنده: پیتر اف. دراگر مترجمان: حمید رحیمیان و محمدرضا بابائی

امروزه در مورد غلبه بر مقاومت در برابر تغییرات، که تا ۱۰ یا ۱۵ سال پیش از متداول ترین موضوعهای کتابهای مدیریت و سمینارهای مدیریتی بود، کمتر می‌شنویم. هر شخص تاکنون پذیرفته است که تغییر غیرقابل اجتناب است. اما هنوز هم تلویحاً گفته می‌شود که تغییر مانند مرگ یا مالیات است که بایستی تا آنجا که امکان دارد به تاخیر بیفتد و هیچ تغییری همواره کاملاً مطبوع نخواهد بود. اما در یک دوره تغییر ناگهانی و وسیع، همانند آنچه که در آن زندگی می‌کنیم، تغییر همه گیر و طبیعی خواهد بود. مطمئناً تغییر رنج آفرین و همراه با ریسک است و از همه بالاتر نیازمند تلاش زیاد و سخت خواهد بود. اما چنانچه سازمان رهبری تغییر را وظیفه خود نداند، (اعم از آنکه سازمان تجاری، یک دانشگاه و یا یک بیمارستان باشد) نجات نخواهد یافت. در یک دوره سریع تغییر بنیادین، فقط سازمانهایی نجات خواهند یافت که رهبران آن اهل تغییر باشند. بنابراین، یک چالش مهم قرن بیست و یکم برای مدیران، آن خواهد بود که سازمان آنان به یک رهبر تغییر، تبدیل شود. امروزه صحبت‌های زیادی در مورد یک سازمان نوآور وجود دارد اما سازماندهی سازمانی که پذیرای نوآوری باشد - حتی سازماندهی آن برای نوآوری - کافی نیست تا بتوان آن را به رهبر تغییر تبدیل کرد. برای رهبر تغییر بودن، لازم است تمایل و توانایی تغییر آنچه را که اکنون در حال انجام است داشته باشیم و همچنین توانایی برای انجام کارهای جدید و مختلف نیز در ما باشد. برای دستیابی به این هدف، نیاز به بکارگیری سیاستها و انجام اعمالی است که باعث شود زمان حال، آینده را بسازد. پشت سر گذاشتن دیروز اولین قدم برای یک رهبر تغییر این است که منابعی که موجب به دست آمدن و اجرای عملیات بی نتیجه می‌شوند را آزاد سازد. نگهداری دیروز همیشه مشکل ساز و زمان بر است. نگهداری دیروز همیشه باعث می‌گردد که منابع کمیاب و باارزش آن و از همه بالاتر قادرترین پرسنل آن نتایجی را کسب کنند. اما انجام کارها به روشهای مختلف - نوآوری تنها - همیشه موجب بروز اشکالات خارج از انتظار می‌شود. و اگر افرادی تمایل به نگهداری دیروز دارند، به این معنی است که آنها به سادگی برای ایجاد فردا آمادگی نخواهند داشت. بنابراین، اولین سیاست تغییر بایستی پشت سر گذاشتن سازمان یافته باشد. رهبر تغییر سعی می‌کند محصول خدمت، فرایند، بازار کانال توزیع، مشتری و

استفاده کننده نهایی را در طول عمر آن آزمایش کند. این کار براساس یک برنامه مشخص انجام می‌گیرد. سوالی که به طور جدی باید پرسید این است که آیا ما با توجه به آنچه که تاکنون انجام داده و نتایج آن را دیده ایم، می‌خواهیم باز هم به دنبال ادامه آن برویم؟ اگر پاسخ منفی است نباید اجازه مطالعات دیگری داده شود باید دید که چه کاری بهتر است انجام شود؟ در حالتهای زیر، باید دیروز را پشت سر گذاشت. ۱- زمانی که فکر می‌کنید هر یک از محصول، خدمات، بازار یا فرایند هنوز چندسال خوبی از عمرشان باقی است. چنین محصولات، خدمات، بازار و یا فرایندهایی قطعاً در حال زوال هستند که همیشه بیشترین مراقبت و توجه را نیاز دارند و تقریباً همیشه باید برآورد کنیم که چقدر از زمان عمر واقعی آنها، باقیمانده است. البته معمولاً آنها در حال زوال نیستند بلکه آنها مرده اند. ۲- زمانی که تنها بحث برای نگهداری یک محصول، خدمت، بازار یا فرآیند، این باشد که ارزش آن صفر شده است. حسابهای دارایی که ارزش آنها صفر شده است در حسابداری مالیات جایگاه خود را دارد اما برای مدیریت هرگز نباید سوال این باشد که ارزش آن چقدر است؟ سوال بایستی این باشد که چه چیزی را تولید خواهد کرد؟ ۳- زمانی که به خاطر حفظ یک محصول، خدمت یا فرایند قدیمی، محصول، خدمت یا فرایند جدید و روبه رشد مورد غفلت قرار می‌گیرد. برای هر محصول، خدمت، بازار یا فرایند، هر رهبر تغییر بایستی سوال کند که «اگر قرار بود اکنون وارد این وضعیت شویم و اگر آنچه را که الان می‌دانیم، قبلاً می‌دانستیم، آیا به همین طریق وارد این وضعیت می‌شدیم که الان وارد شده ایم؟ و آن سوال بایستی در مورد محصولات، خدمات، بازارها و یا فرایندهای موفق و همچنین ناموفق هر دو پرسیده شود. همچنین پرسش بسیار مهمی باید در مورد توزیع کنندگان و شبکه‌های توزیع که در دوره تغییر بیش از هر چیز دیگری تمایل به تغییر سریع دارند، پرسیده شود. بهبود نظام مند هر کاری را که شرکت انجام می‌دهد، هم داخلی و خارجی، اعم از محصول یا خدمت، فرایند تولید، بازاریابی، فناوری، آموزش و توسعه نیروی انسانی و استفاده از اطلاعات، لازم است با نرخ سالیانه جاری، بهبود داده شوند. در بیشتر مناطق، نرخ بهبود سالیانه ۳ درصد واقعی و قابل دسترس است و نیاز به بهبود سیستماتیک و مستمر دارد. به هر حال لازمه بهبود مستمر اتخاذ تصمیمات اصلی توسط سازمان است. سازمان بایستی به سؤالی که همچون پرسشهای ذیل پاسخ دهد: در یک حوزه مشخص و معین شاخص عملکرد چیست؟ کیفیت در یک محصول چیست؟ تا چه حد بهبود می‌تواند توسط مشتری مشخص گردد؟» پس تعریف و تعیین عملکرد در حوزه خدمات معمولاً خیلی مشکل است. بهبود مستمر در هر حوزه ای غالباً باعث تغییر شکل عملیات اجرایی می‌گردد. آنها به سمت ایجاد نوآوری هدایت می‌شوند و باعث ایجاد نوآوری در خدمات می‌گردند. فرایندها و تجارتهای جدید به وجود می‌آورند. غالباً بهبود مستمر باعث تغییر بنیادی می‌گردد. بهره برداری از موفقیت تقریباً ۷۰ یا ۸۰ سال از ابداع گزارش ماهیانه و معرفی آن به بیشتر سازمانهای تجاری می‌گذرد. تقریباً بدون استثناء صفحه اول این گزارش، حیطه‌هایی را که نتایج آنها کمتر از انتظار بوده و یا هزینه‌های بیشتر از رقم بودجه پیش بینی شده را نشان می‌دهد. این گزارشها بر روی مشکلات متمرکز است. از مشکلات نمی‌توان چشم پوشی کرد. اما برای رهبر تغییر بودن شرکتها بایستی بر روی فرصتها تمرکز کنند. برای حصول این منظور نیاز به ایجاد یک تغییر کوچک اما بنیادین است: صفحه اول گزارش ماهیانه جدید، بایستی بر روی نتایجی که بهتر از حد انتظار بوده اند تمرکز داشته باشد، سپس صفحه مشکلات مطرح شود. زمان صرف شده برای صفحه جدید بایستی همانند زمان صرف شده برای صفحه مشکلات باشد. همانند حالت بهبود مستمر، بهره برداری از موفقیت، به هر حال دیر یا زود ما را به نوآوری اصلی رهنمون خواهد ساخت. زمانی می‌رسد که کلیه گامهای کوچک در راه بهره برداری باعث تغییر بنیادی اصلی می‌گردد و آن همان چیز جدید اصلی و متفاوت خواهد بود که مطلوب ماست. نوآوری نظام مند امروزه به نوآوری توجه بیشتری می‌شود. یک پشت سر گذاری سازمان یافته، بهبود مستمر و بهره برداری از موفقیت ممکن است برای بسیاری از شرکتها مثرتر باشد. بدون آن سیاستها، هیچ سازمانی نمی‌تواند به کسب موفقیت در نوآوری امیدوار باشد. اما در سازمان یک رهبر تغییر موفق، بایستی یک سیاست نظام مند نوآوری وجود داشته باشد. دلیل اصلی این نیست که رهبران تغییر بایستی نوآوری کنند، بلکه دلیل اصلی اینست

که یک سیاست نظام مند نوآور افکار پرسنل سازمان را برای رهبری در تغییر آماده می کند و کلیه پرسنل سازمان را وادار به مشاهده تغییر به عنوان یک فرصت می سازد. نوآوری نظام مند نیازمند به یک سیاست بازبینی نظام مند است که هر ۶ تا ۱۲ ماه برای تغییرات در حوزه هایی انجام می گیرد که من آن را در پیچه های فرصت می نامم. آن در پیچه ها شامل: \* موفقیتها و شکستهای دور از انتظار سازمان و موفقیتها و شکستهای دور از انتظار رقبا؛ \* تضاد و ناهماهنگی بین آنچه هست و آنچه باید باشد، - خصوصاً اختلاف در فرایندها مانند تولید و توزیع یا اختلاف بین فعالیتها و کوششهای یک صنعت و ارزشها و انتظارات مشتریان آنها \* احتیاجات و ملزومات فرایند همانند ارتباط ضعیف در یکی از فرایندهای داخلی سازمان؛ \* تغییرات در صنعت و بنیاد بازار؛ \* تغییرات در جمعیت؛ \* تغییرات در معانی و پذیرشها - مثلاً تغییر دید از مشاهده نیمه خالی لیوان به سوی نیمه پر آن؛ \* دانش جدید. هر تغییر در یکی از این موارد سوالهایی را مطرح می کند که آیا این یک موقعیت نوآوری برای ماست؟، نوآوری هرگز بدون مخاطره نیست. اما اگر نوآوری براساس بهره برداری از وقایع به وقوع پیوسته باشد، به مراتب کم مخاطره تر از موقعیتهای غیربهره برداری خواهد بود. اجتناب از دامهای نوآوری رهبران تغییر در نوآوری با سه دام مواجه خواهند شد. آنها آنقدر جذاب هستند که ممکن است رهبران مکرراً در دام یک و یا هر سه آنها بیفتند. ۱- زمانی که دنبال راههای نوآوری هستید، اولین دامی که باید از آن اجتناب کرد موقعیتی است که سازگاری با واقعیتهای استراتژیک ندارد: پایین آمدن نرخ زادوولد، دگرگونی در مصرف درآمد غیرثابت را به وجود می آورد. حتی اگر نوآوری به شکست منجر نگردد - همان طور که معمولاً اتفاق می افتد - همیشه مستلزم کوشش و تلاش زیاد، پول و زمان است. ۲- دومین دام گیج کننده نوآوری، نوظهور بودن است. آزمایش یک نوآوری باعث خلق ارزش می شود. نوظهور بودن فقط سرگرمی ایجاد می کند. مدیریت مکرراً بدون هیچ دلیلی به جای انجام کارهای روزانه مشابه و خسته کننده، اقدام به نوآوری می کند و نکته این نیست که آیا ما آن را دوست داریم؟ بلکه این است که آیا مشتریان آن را می خواهند و برای آن پول خواهند داد؟ ۳- سومین دام گیج کننده مربوط به حرکت و عمل است. معمولاً زمانی که یک محصول، خدمت یا فرایند سودآور نباشد بایستی کنار گذاشته شود و یا سریعاً تغییر کند. مدیریتی، سازماندهی مجدد انجام می دهد که اغلب برای اطمینان مورد نیاز است. اما بایستی بعد از عمل انجام پذیرد. سازماندهی مجدد به تنهایی یک حرکت است و جایگزین عمل نیست. فقط یک راه برای اجتناب از دامهای فوق پیش گفته و یا نجات شخصی که در یکی از دامها گرفتار شده است وجود دارد: سازماندهی پیش نیاز تغییر است. پیش نیاز تغییر در مقیاس کوچک: کسی نمی تواند تحقیقات بازار را براساس مقیاس واقعی جدید انجام دهد. همچنین هیچ ابداعی برای اولین بار کامل نیست. همواره مشکلات بدون اینکه کسی فکر کند بروز می کنند. همواره مشکلاتی که به نظر نوآوران بزرگ می رسیدند جزئی یا غیرقابل لمس بوده اند. این تقریباً یک قانون طبیعت است که هرچیز جدید واقعی، خواه محصول و یا خدمت یا یک فناوری، بازار اصلی و مصرف کننده اصلی خود را الزاماً در آنجا که نوآوران و شرکتهای آنها انتظار دارند پیدا نمی کند. بهترین مثال از نمونه های اولیه است. بهبود موتور بخار که «جیمز وات» در قرن هفدهم طراحی کرده در رخدادی است که بیشتر مردم، آن را ظهور انقلاب صنعتی اعلام می دارند. جمیز وات در طول عمر خود فقط یک کاربرد موتور بخار را مشاهده کرد و آن تخلیه آب از معدن ذغال سنگ به بیرون بود. بنابراین، او فقط آنها را به معادن ذغال سنگ فروخت. در واقع پدر واقعی انقلاب صنعتی شریک او ماتیبولتون است. ۱۰ یا ۱۵ سال بعد از اینکه ۷۰ درصد کاهش پیدا کرد. مطالعات، تحقیقات بازار و شبیه سازی رایانه، جایگزینی برای تست واقعیت نیست. هرچیز بهبود یافته یا جدید، ابتدا نیاز به تست در مقیاس کوچک یعنی نیاز به تست اولیه دارد. با توجه به اینکه هرچیز جدید در زمانهایی با مشکل مواجه می شود، نیاز به یک رهبر و قهرمان که مورد احترام سازمان باشد، دارد اما لازم نیست که آن شخص در سازمان حاضر باشد. بهترین راه برای تست یک محصول یا خدمت جدید اغلب این است که یک مشتری پیدا کنیم که واقعاً خواستار نوآوری بوده و تمایل داشته باشد برای حصول موفقیت با تولیدکننده همکاری کند. بودجه تغییر در بیشتر شرکتهای فقط یک بودجه وجود دارد. در



زمانهای خوب هزینه‌ها افزایش می‌یابند. در زمانهای بد هزینه‌ها کاهش می‌یابند. این روند عملاً در دست داشتن آینده را ضمانت نمی‌کند. رهبری تغییر نیازمند دو بودجه جداگانه است. اولین بودجه بایستی یک بودجه عملیاتی باشد که نیاز به هزینه‌ها برای حفظ کسب و کار فعلی را نشان می‌دهد و معمولاً بین ۸۰ تا ۹۰ درصد کلیه هزینه‌هاست. همیشه با این سوال که حداقل بودجه مورد نیاز برای ادامه عملیات چقدر است؟ می‌توان به آن بودجه رسید. در زمانهای نامناسب بایستی در واقع به طور معکوس اصلاح گردد سپس رهبری تغییر بایستی بودجه جداگانه‌ای برای آینده داشته باشد. آن بودجه بایستی در زمانهای خوب و بد ثابت نگه داشته شود. این بودجه کمی بیش از ۱۰ تا ۲۰ درصد کل هزینه‌ها خواهد بود. تعداد کمی از اقلام هزینه‌ای برای آینده نتایج کسب خواهند کرد مگر اینکه بودجه در سطح ثابت در یک دوره اساسی نگهداری و حفظ شده باشد. (نکته مهم و قابل توجه: به هر حال، زمانهایی خواهد بود که حوادثی وجود دارد که حفظ آن هزینه‌ها حیات شرکت را تهدید خواهد کرد.) به همین ترتیب برای محصول جدید، خدمات جدید و فناوریهای جدید، برای توسعه بازار، مشتریها و شبکه‌های توزیع و بالاتر از همه برای توسعه نیروی انسانی هم بودجه‌هایی باید در نظر گرفته شود. بودجه مورد نیاز آینده را می‌توان با سوال مطلوب‌ترین چیزی که این فعالیتها در راستای بهترین نتایج به دست می‌آورند چیست؟ پیدا کرد. متداولترین، اما خطرناکترین عمل، کاهش هزینه برای نیل به موفقیت، خصوصاً در زمانهای نامناسب است. چنین تصور می‌شود که این محصول، خدمات یا فناوری به هر حال موفق است و نیازی به صرف پول بیشتر نیست. اما صحیح این است که این یک موفقیت است و بنابراین، بیشترین حمایت ممکن را نیاز دارد. بایستی خصوصاً در زمانهای بد حمایت شود یعنی زمانی که در گردونه رقابت شروع به کاهش هزینه‌ها می‌کنیم. موازنه، تغییر و استمرار سازمانهایی که رهبران تغییر هستند در واقع برای تغییر طراحی شده‌اند. اما مردم به استمرار نیاز دارند. آنها بایستی بدانند که موقعیت آنها چیست. آنها نیاز به این دارند که بدانند با چه کسانی کار می‌کنند. آنها نیاز دارند که ارزشها و مقررات سازمان را بدانند. اگر محیط کاری غیرقابل پیش‌بینی، غیرقابل درک و ناشناخته باشد، عملیات به خوبی انجام نخواهد شد. استمرار به طور مساوی در خارج از سازمان نیز مورد نیاز است. توانایی در تغییر سریع نیاز به ارتباط و همکاری بلندمدت با تامین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان دارد. موازنه تغییر و استمرار نیاز به کار مستمر بر روی اطلاعات جاری دارد. هیچ چیزی به اندازه اطلاعات غیرموثق وضعیت، باعث گسیختن استمرار و تباهی ارتباطات نخواهد شد (به استثناء، شاید، اطلاعات غیرموثق عمدی). این برای هر شرکت و برای هر تغییری به صورت روتین درآمده است حتی برای پایین‌ترین رده‌های سازمان که چه کسانی بایستی اطلاع داشته باشند؟ شرکتی که می‌خواهد یک رهبر تغییر موفق باشد، بایستی دارای مقررات استوار باشد. بالاتر از همه نیاز به استحکام بنیادی در سازمان از جمله در اهداف، ارزشها، و تعریف عملیات و نتایج آنها وجود دارد. با توجه به اینکه تغییر یک فاکتور ثابت در موسسات رهبری تغییر است، بایستی پایه‌ای فوق‌العاده قوی داشته باشد. نهایتاً، موازنه بین تغییر و استمرار بایستی براساس پاداش، شناسایی و جایزه ساخته شود. ما مدتها پیش آموختیم که یک سازمان نوآوری نخواهد کرد مگر اینکه به نوآوران خیلی خوب جایزه داده شود و در یک بنگاه کسب و کار اگر نوآوران موفق نشوند به رده‌های مدیریت ارشد ارتقا یابند، در آن صورت مدیریت بالا به تنهایی موفق به نوآوری نخواهد گردید. همین‌طور ما بایستی یاد بگیریم که یک سازمان بایستی به استمرار جایزه دهد و در نظر داشته باشد که افرادی که بهبود مستمر را ارائه می‌دهند برای سازمان ارزشمند بوده و لیاقت شناسایی و دریافت جایزه به عنوان یک نوآور حقیقی را دارند. هرچه بیشتر یک سازمان به عنوان رهبر تغییر شناخته شود نیاز بیشتری به موازنه تغییر سریع و استمرار دارد. این موازنه یکی از ملاحظات مدیریت فردا خواهد بود. یک چیز مشخص است، ما سالهاست که با تغییرات عمیق روبرو هستیم. بیهوده است که تغییرات را نادیده بگیریم و وانمود کنیم که فردا همانند دیروز خواهد بود. اگرچه تغییرات قابل پیش‌بینی نخواهند بود، تنها سیاستی که موفق خواهد بود - اگرچه از ریسک بالایی برخوردار است - آینده‌سازی است. واقعیت‌های جدید استراتژی در یک دوره زمانی تغییر سریع و کاملاً نامشخص استراتژی، همانند نمونه‌ای که جهان در ابتدای قرن بیست و یکم با آن روبرو

شده است، برچه اساسی می تواند استوار باشد؟ آیا هیچ چیز قطعی وجود دارد. در واقع پنج پدیده را می توان در آینده قطعی انگاشت. آنها به هر حال با آنچه استراتژی جاری مدنظر دارد متفاوت هستند و بالاتر از همه اساساً اقتصادی نیستند. آنها اجتماعی و سیاسی هستند. این پنج پدیده عبارتند از: ۱- کاهش شدیدزاد و ولد: یکی از واقعیات مهم واحد - چون در تاریخ هیچ گاه به وقوع نپیوسته بوده - کاهش نرخ زاد و ولد است. حتی مهمتر از آن می توان توزیع سن افراد را در جامعه دانست. هیچ گاه در تاریخ ندیده و نداشته ایم که ساختار جمعیت به گونه ای شود که افراد مسن تعدادشان از افراد جوان - همانند آنچه که در اواسط قرن بیست و یک در کل دنیا اتفاق خواهد افتاد و هم اکنون در بخشی از اروپا شاهد آن هستیم - بیشتر شود. استراتژی اصلی و کلی اکنون بر این اساس گذاشته شده که تعداد افراد و جمعیت جهانی در حال کاهش است و مخصوصاً جمعیت جوان بیشتر روبه کاهش گذاشته است. ۲- تغییرات در چگونگی مصرف درآمد: هنگامی که کسب و کارها و صنایع نسبت به موقعیت بازار خویش آگاهی می یابند، عملاً هیچ یک واقعاً ترکیب مهم آن را نمی شناسند و عملاً هیچ کدام نمی دانند که آیا مشارکت مشتری در خرید محصولات با خدماتشان افزایش پیدا می کند یا کاهش می یابد. به عنوان یک قانون، روند توزیع درآمدهای جاری در طبقات یعنی از محصولات یا خدمات، که یکبار بنا گذاشته شده اند، معمولاً برای یک مدت زمان طولانی ماندگار می مانند و چرخه کسب و کار در آنها تاثیری ندارد. به همین دلیل، تغییرات کمی می توان یافت که بااهمیت تر از گرایش جدید توزیع باشند. چهاربخشی که درآمدهای جاری آنها در قرن ۲۱ رشد داشته است عبارتند از دولت، موسسات بهداشتی و درمانی، مراکز آموزشی، دانشگاهی و تفریحی، تغییر روندها در این چهار بخش اولین موضوعی است که در استراتژی ها باید مدنظر قرار گیرد. ۳- تعاریف جدیدی از عملکرد: دو نوع توسعه یعنی ظهور کارگران غیریدی طبقه متوسط و افزایش انتظار عمر، باعث توسعه موسساتی از قبیل صندوقهای بازنشستگی و یا صندوقهای دوجانبه گردیده است. این صندوقها مالکان دارائیهای عمده اجتماع مدرن و توسعه یافته یعنی شرکتهای سهامی عام هستند. اکنون با این تغییر در مالکیت، با تغییر در قدرت نیز مواجه هستیم. در آمریکا از اواخر دهه ۱۹۲۰، تئوری غالب، اگرچه نامعلوم و مبهم، بر این استوار بود که در کسب و کار باید بین سهام کلیه ذینفعان شامل مشتریان، کارکنان، سهامداران و مانند آنها توازن برقرار گردد و در واقع برای هرکسی قابل محاسبه باشد. تئوری آمریکایی که مدعی است کسب و کارها باید انحصاراً برای منافع کوتاه مدت سهامداران فعالیت کنند، ماندگار و قابل دفاع نبوده و باید بازنگری شوند. امنیت اقتصادی افراد بی شماری که انتظار عمر طولانی تری نیز دارند، به طور فزاینده ای بستگی به درآمدهای آنها به عنوان صاحبان سهام دارد. بنابراین، تاکید بر اندازه گیری عملکرد، براساس میزان منافع سهامداران، دیگر کاربرد نخواهد داشت. دستاوردهای فوری چه در درآمدها و چه در نرخ سهام آن چیزی نیست که سهامداران نیاز دارند. آنها به برگشت اقتصادی برای ۲۰ یا ۳۰ سال بعد نیاز دارند. ما مجبور خواهیم بود که بین نتایج کوتاه مدت، (آنچه که در حال حاضر بر ارزش تجمعی سهامداران تاکید می کند) و تجارت و حیات بلندمدت شرکت توازن برقرار سازیم. همچنین شرکتها به طور روزافزون مجبورند علائق کارکنان علمی و تحصیلکرده خویش را ارضاء کنند. عملکرد باید به صورت غیرمالی تعریف شود به گونه ای که برای کارکنان علمی معنادار باشد و تعهد ایشان را برانگیزاند. ۴- رقابت جهانی: هیچ سازمانی نمی تواند امید به حیات داشته و موفق شود مگر آنکه به اندازه های استاندارد دست یافته و در هر جای دنیا که هست خود را با رهبران این زمینه هماهنگ سازد. سازمانها در هر جای دنیا که باشند مدت طولانی نمی توانند بر پایه کارگران ارزان قیمت زنده بمانند (به استثنای کسب و کارهای کوچک مانند رستورانهای محلی) و باید نیروی کار آنها به سرعت به سطح بهره وری مشابه کارکنان رهبران آن صنعت دست یابند. این موضوع به ویژه در صنایع تولیدی صادق است. در اغلب صنایع تولیدی در کشورهای توسعه یافته، هزینه نیروی انسانی به سرعت تبدیل به عامل کوچک و کوچک تری می شود. در حال حاضر این هزینه مساوی یا کمتر از یک هشتم کل هزینه ایجاد محصول است. این بدین معنا است که عمر مدل توسعه اقتصادی قرن بیستم - مدلی که اولین بار توسط ژاپنی ها بعد از سال ۱۹۵۵ توسعه



یافت - به پایان رسیده است. هزینه های پایین نیروی کار، مدت زمان طولانی نمی تواند بهره وری پایین نیروی کار را جبران کند. در چند دهه بعد ما با یک موج طرفداری از صنایع داخلی مواجه خواهیم بود. اولین عکس العمل در دوران آشوب این است که سعی کنیم دیواری بسازیم که از ملک شخصی ما در مقابل باد سرد بیرون حفاظت کند. اما چنین دیواری مدت طولانی نمی تواند از موسسات و به ویژه کسب و کارهایی محافظت کند که در سطح استانداردهای جهانی شکل نگرفته و رشد نکرده اند. این روش آنها را آسیب پذیرتر می کند. ۵- رشد ناهمخوان بین اقتصاد جهانی و تجزیه سیاسی: تجارت بدون مشخص شدن محدوده های اقتصادی و مرزها نمی تواند ادامه داشته باشد. محدوده های صنعتی و خدماتی جهانی باید از نو تعریف شوند. مرزهای بین المللی سربار، مانع و هزینه زا هستند. ولی در همین موقع مرزهای سیاسی به کار نمی روند، چیزی آشکار نمی شود مگر اینکه یک رویداد سیاسی توسط دولت ملی صورت پذیرد. حتی در سازمانهای اقتصادی افزون طلبی سیاست هنوز بر اقتصاد منطقی غلبه دارد. سه نوع حوزه و قلمرو وجود دارد. حوزه اول اقتصاد حقیقی جهانی، پول و اطلاعات است. حوزه دیگر اقتصاد منطقه ای است که کالاها در آن آزادانه گردش می کنند و باعث ایجاد سربار ناشی از خدمات باربری شده و نقش مردم کاهش یافته، اگرچه منظور حذف آنها نیست. و در نهایت حوزه سوم در مورد واقعیتهای محلی و ملی است که اقتصاد زیر نفوذ سیاست هستند. این سه حوزه یا قلمرو در حال رشد سریع هستند و کسب و کار باید در این سه حوزه رشد و دوام داشته باشد. روش اول در کسب و کار، مدیریت بر عدم تطابق بین واقعیتهای سیاسی و اقتصادی است. کاری انجام ندهید که با واقعیتهای اقتصادی ناهمخوانی داشته باشد که نتیجه آن عدم رشد و توسعه در مقیاس جهانی است. توسعه و رشد تجارت در عرصه های مختلف در دنیا نهایتاً براساس پیوستن به دیگران و افزایش یا حتی شروع مجدد نخواهد بود. بلکه باید براساس توافق بین کشورها، شرکای تجاری، پیوستن به دیگران و تمامی روابط بین سازمانهای محلی تصمیم گیرنده و دخیل در سیاست پایه گذاری شود. به عبارت دیگر، سازمانها به طور فزاینده ای براساس ساختاری پایه گذاری می شوند که ضمن اقتصادی بودن، حقوقی و سیاسی نیستند. مقاله حاضر از سایت [WWW.INC.COM/MAGAZINE](http://WWW.INC.COM/MAGAZINE) انتخاب شده است.

## فلسفه های سه گانه تغییر سازمانی

امیر هوشنگ نظری

چکیده این مقاله تغییر سازمانی را از دیدگاهی جدید مورد بررسی قرار می دهد. نگاههای سه گانه مدرن، نمادین تفسیری و پست مدرن به طور متفاوتی به پدیده تغییر می نگرند. در این مقاله سعی شده است که تغییر سازمانی و الگوهای آن، براساس این دیدگاههای سه گانه معرفی شود. مقدمه سازمانها برای بقای خود دست به تغییر می زنند و نظریه پردازان سازمان برای توصیف و تبیین آنها نیاز به الگوهای پویا خواهند داشت. زمانی که محیط مطمئن باشد، سازمانها کمتر ارگانیک، انعطاف پذیر و پویا هستند. تحت این شرایط الگوهای ایستا کافی اند. اما الگوهای ایستا یا علت تغییر را بیان نمی کنند و یا فقط تغییر را در قالب مقایسه بین دو حالت ایستا، مد نظر قرار می دهند. بنابراین به موازات سرعت در تغییرات و افزایش عدم اطمینان محیطی، الگوهای ایستا کافی نیستند و به چیزی بیش از آنها نیاز است. پژوهشهای نمادین تفسیری در تئوری سازمان بر الگوهای پویا استوارند و سازمان را به عنوان فرایندی پویا و در حال تغییر در نظر می گیرند. به طور مشابه پست مدرنیست ها با مطرح کردن نظریه «پاره پاره شدن» و نظریه «آشوب»، چشم اندازهای ثبات را به نفع پارادوکس ثبات/تغییر در سازمانها رد می کنند. هدف این مقاله بررسی تغییر سازمانی و الگوهای آن از دیدگاه های مدرنیست، نمادین تفسیری، و پست مدرنیست است. دیدگاه مدرن تغییر سازمانی تئوری های مدرنیستی سازمان، تغییر را به صورت یک فرایند طرح ریزی شده در نظر می گیرند که در آن یک عامل تغییر (معمولاً یک شخص یا یک گروه دارای حق فرمانروایی)، تغییر در سازمان را به گونه ای حساب شده، ایجاد می کند. (۱) الگوی مکعب یخی تغییر کرت

لوین (۱۹۵۰)، نوعی تئوری تغییر اجتماعی تدوین کرد که بر اساس آن نهادهای اجتماعی، محملی متوازن از نیروها (نیروهای سوق دهنده و نیروهای بازدارنده) در نظر گرفته می‌شوند. بر اساس نظر وی، تعادل هنگامی برقرار است که مجموع نیروهای سوق دهنده مساوی با مجموع نیروهای بازدارنده باشد. بر اساس الگوی کرت لوین، تغییر، مستلزم فعالیت جداگانه، شامل خروج از انجماد، حرکت و انجماد مجدد است. وضعیت تعادل را می‌توان با تضعیف نیروهای بازدارنده و یا با تشدید نیروهای سوق دهنده و یا هر دو، تغییر داد. اگر مدیریت سازمان از طریق افزایش نیروهای سوق دهنده، تولید و بازدهی را افزایش دهد، (مثلاً با اعمال فشار مداوم روی کارکنان) در کوتاه مدت موفق می‌شود. اما هنگامی که مدیر کار را ترک می‌کند و فشار روی کارکنان کاهش می‌یابد، نیروهای بازدارنده افزایش و در نتیجه قدرت تولید دوباره کاهش می‌یابد. بنابراین در این حالت مدیر موفق، اما غیر اثربخش است. در مقابل اگر مدیریت تصمیم بگیرد که از طریق تضعیف نیروهای بازدارنده، تولید را افزایش دهد، (مثلاً آموزش کارکنان، و یا حل مسایل انگیرشی آنان) اگر چه ممکن در کوتاه مدت تولید و بازدهی کاهش یابد، اما در بلند مدت می‌تواند تولید و بازدهی را افزایش دهد. بنابراین مدیر، هم موفق و هم اثربخش است. انتقادات زیادی بر الگو لوین وارد شده است. براساس نظر برخی از نظریه پردازان، الگو وی نوعی تئوری ثبات است تا تئوری تغییر، زیرا وی تغییر را به عنوان نوعی بی‌ثباتی زودگذر تعریف می‌کند. کتر (۱۹۹۲)، الگو لوین را به علت برداشت ایستا و خطی کمی از تغییر، مورد انتقاد قرار می‌دهد. (۲) الگوی سه سطحی تغییر کمتر و همکارانش (۱۹۹۲)، برای بررسی پدیده تغییر در سازمان، نوعی روایت بزرگ ارائه می‌دهند که نظریه‌های روابط سازمان و محیط، ساختار اجتماعی سازمان، و قدرت و سیاست در سازمان را با هم ترکیب می‌کند. بر اساس این الگو، سازمان مجموعه‌ای از فعالیتهاست و زمانی که این فعالیتها تغییر کنند، سازمان نیز تغییر می‌کند. الگو سه سطحی، تغییر را در سطوح تحلیل محیطی، سازمانی و فردی، مورد بررسی قرار می‌دهد: در سطح محیطی، نیروهای کلان تکاملی برای تغییر مطرح می‌شوند. این نیروها از طریق روابط جدید سازمان و محیط شکل می‌گیرند. یعنی بر اساس تئوری بوم‌شناسی جمعیت سازمانی، تغییر در جمعیتها سازمانی که برای منابع کمیاب با هم رقابت می‌کنند، روابط جدید سازمان و محیط را شکل می‌دهد و سازمانها برای کاهش وابستگی خود به محیط (نظریه وابستگی به منبع) و بقا در محیط (اصل بقای اصلح داروین)، در رشته فعالیتها خود، تغییرات اساسی ایجاد می‌کنند. (شکل گیری-گزینش-بقا) در سطح تحلیل سازمانی، نیروهای خرد تکاملی برای تغییر مطرح می‌شوند. این نیروها از طریق تغییر در چرخه حیات سازمان و به تبع آن تغییر در تکنولوژی، استراتژی و اهداف سازمانی ظاهر می‌شوند که در نهایت ساختار سازمانی را تغییر می‌دهند. در سطح تحلیل فردی، نیروهای سیاسی برای تغییر مطرح می‌شوند. در این سطح سازمان به عنوان نوعی میدان کارزار دیده می‌شود که ذی‌نفعان متعدد، فعالیتها سازمانی را حول منافع شخصی خود، تغییر می‌دهند. بر اساس الگوی سه سطحی تغییر، هر کدام از نیروهای کلان تکاملی، نیروهای خرد تکاملی و نیروهای سیاسی تغییر، شکلها و مختلفی درون سازمان به خود می‌گیرند. در سطح محیطی، تغییر در روابط سازمان و محیط، به صورت هویت سازمانی جدید ظاهر می‌شود. (مثلاً روابط با عرضه کنندگان جدید، و یا تولید محصولات جدید) در سطح سازمانی، تغییر در چرخه حیات سازمان به صورت تغییر در شیوه‌های هماهنگی ظاهر می‌شود و در سطح تحلیل فردی تغییر در ائتلاف حاکم، به صورت تغییر در الگوهای کنترلی ظاهر می‌شود. دیدگاه نمادین-تفسیری تغییر سازمانی پژوهشگران مدرنیست سازمان، فرهنگ سازمانی را به عنوان تثبیت کننده نیروها در درون سازمان تصور و از مفهوم فرهنگ به عنوان عامل مقاومت در برابر تغییر یاد می‌کنند. در عوض حامیان دیدگاه نمادین-تفسیری، فرهنگ را به طریقی پویاتر مد نظر قرار می‌دهند و تغییر سازمانی را از دیدگاه فرهنگ بررسی می‌کنند. نظریه پردازان نمادین-تفسیری برای تبیین چگونگی تغییر فرهنگها سازمانی، الگوهای نظری چندی ارائه کرده اند: (۱) الگوی تغییر گالیاردیگالیاردی (۱۹۸۶) الگوی خود را بر اساس تئوری فرهنگ سازمانی ادگار شاین بنا نهاده است. وی در الگوی خود، فرهنگ و استراتژی را از هم مجزا می‌کند. بر اساس نظر گالیاردی، فرهنگ مجموعه‌ای از پیش فرضهای بنیادین، ارزشها، هنجارهای اخلاقی

و مصنوعات بشر ساز است. سازمانها استراتژی‌های اصلی را برای حفظ هویت سازمانی (پیش‌فرضها و ارزشهای فرهنگی) به کار می‌برند. استراتژی‌های اصلی، دامنه‌ای از استراتژی‌های ثانویه را شامل می‌شوند که این استراتژی‌های ثانویه می‌توانند عملیاتی (ابزارهای عملیاتی برای دستیابی به اهداف مشخص و عینی) یا نمادین (نشان دادن معنا و هویت مشترک) باشند. الگوی گالیاردی که به الگوی بادبزن معروف است، در شکل ۲، نشان داده شده است. گالیاردی براساس الگوی خود سه نوع تغییر را مطرح می‌کند: (۱) تغییر ظاهری در این نوع تغییر، استراتژی‌های ثانویه به گونه‌ای تغییر می‌کنند که با استراتژی اصلی و پیش‌فرضهای بنیادین سازگارند. بنابراین استراتژی‌های ثانویه جدید، ریشه در استراتژی‌های اصلی و پیش‌فرضهای بنیادین قبلی دارند و تغییر فقط در سطح ظاهری فرهنگ (مصنوعات بشر ساز)، روی می‌دهد. (۲) تغییر انقلابی در تغییر انقلابی، نوعی استراتژی ناسازگار با ارزشها و پیش‌فرضهای قبلی، بر سازمان تحمیل می‌شود که معمولاً از طریق ورود افراد خارجی روی می‌دهد. در تغییر انقلابی، فرهنگ قبلی از بین می‌رود و فرهنگ جدیدی جایگزین آن می‌شود (۳) تدریجی گرایبی فرهنگ در این مورد، نوعی استراتژی که بر ارزشهای جدید تاکید می‌کند و الزاماً ناسازگار با ارزشها و پیش‌فرضهای قبلی نیست، فرهنگ سازمانی را می‌شکافد و ارزشها و پیش‌فرضهای جدیدی را در کنار ارزشها و پیش‌فرضهای قبلی ایجاد می‌کند. (۲) الگوی پویاییهای فرهنگی الگوی پویایی‌های فرهنگی، مانند الگوی گالیاردی بر اساس نظریه شاین - فرهنگ به عنوان پیش‌فرضها، ارزشها و مصنوعات - ساخته شده است. اما این الگوی به جای تمرکز روی این عناصر، بر پویاییها و فرایندهای پیوند دهنده این عناصر تمرکز می‌کند. الگوی پویاییهای فرهنگی، فرهنگ را به عنوان فرایندی که از طریق آن مصنوعات و نمادها در بستر ارزشها و پیش‌فرضهای سازمانی خلق می‌شوند، تبیین می‌کند. نیمه بالای الگو پویایی‌های فرهنگی را فرایندهای جلوه‌گری و هستی‌بخشی، توصیف می‌کند. در حالی نیمه پایین الگو، آنچه را که بعد از تبدیل شدن مصنوعات به بخشی از مجموعه نمادین سازمان رخ می‌دهد، توصیف می‌کند. احتمال تغییر فرهنگی زمانی روی می‌دهد که پیش‌فرضها به طور نمادین درون فرایند تفسیر مورد چالش قرار گیرند. برای مثال در فرهنگی که به تنبلی انسان معتقد است، ظهور فردی سختکوش، این پیش‌فرض بنیادین را که انسانها ذاتاً تنبل هستند را به چالش می‌کشد و احتمال شکل‌گیری معنای جدیدی را درون فرهنگ میسر می‌سازد. بر اساس الگوی پویاییهای فرهنگی، مدیران به عنوان حامل نمادها فقط زمانی در فرایندهای فرهنگی تغییر ایجاد می‌کنند که تفسیر دیگران از آنها موجب تغییر در پیش‌فرضها، ارزشها و یا مصنوعات شود. دیدگاه پست مدرن تغییر سازمانی برای بررسی دیدگاه پست مدرن در مورد پدیده تغییر، بحث را باید با محور انتقاد پست مدرنیست‌ها یعنی دیدگاه مدرنیستی تغییر آغاز کرد. در دیدگاه مدرنیست‌ها، تغییر از محیط آغاز می‌شود. محیط از طریق تغییر شرایط بقاء، قدرت بیش از حدی بر سازمان اعمال می‌کند. بر اساس یکی از نظریه‌های مدرنیست در مورد رابطه محیط و سازمان یعنی تئوری بوم‌شناسی جمعیت سازمانی (اکولوژی سازمان)، در میان بومها یا جمعیت‌های سازمانی که به منابع محیطی مشخصی وابسته هستند، سازمانهایی بقاء می‌یابند که به طور موثری خود را با محیط انطباق دهند و تغییرات محیطی را به درون ساختارهای خود منعکس کنند. پست مدرنیست‌ها این دیدگاه را مورد انتقاد قرار می‌دهند و کانون و منشأ تغییر را در درون خود سازمان جستجو می‌کنند. پست مدرنیسم نگاهی بنیادی است که دارای برنامه‌ای برای آغاز تغییر انقلابی در سطح فردی و از طریق تغییر کامل پیش‌فرض‌های مسلم فرد در مورد خود، دیگران و سازمان اجتماعی است. پست مدرنیست‌ها دو نوع ابزار اساسی را برای بررسی پدیده تغییر سازمانی، به کار می‌برند: (۱) شالوده‌شکنی: براساس نظر پست مدرنیسم، از طریق شالوده‌شکنی برهان و معکوس کردن پیش‌فرضهای بنیادین آن، می‌توان فضا را برای پیش‌فرضهایی که قبلاً مورد توجه قرار نگرفته‌اند، باز کرد. به عنوان مثال نظریه‌های مدرنیسم سازمان فرض می‌کنند که عدم اطمینان محیطی نامطلوب و ناخوشایند است، بنابراین تصمیم‌گیرندگان سازمان برای کاهش عدم اطمینان محیطی سعی می‌کنند که در ساختارهای خود تغییراتی ایجاد کنند و خود را با محیط وفق دهند تا بقاء یابند. پست مدرنیست‌ها شالوده‌های این پیش‌فرض را می‌شکنند و فرض می‌کنند که عدم اطمینان محیطی به جای

اینکه نامطلوب و ناخوشایند باشد، پدیده‌ای جذاب و خوشایند است. در نتیجه این شالوده شکنی، مرزهای بین سازمان و محیط زیر سوال می‌رود و به دنبال آن در ساختارهای سازمانی تغییرات اساسی ایجاد می‌شود و ساختارهای سازمانی از جمله سازمانهای شبکه‌ای، مجازی، بدون مرز و ساختار، شکل می‌گیرند. شیوه پست مدرنیسم، ابزاری برای غلبه بر تحکم یک نگاه یا ایده است و از دانش برای رهایی به جای کنترل استفاده می‌کند. پست مدرنیست‌ها بر گفت‌وگو عمومی، به عنوان روشی برای مطرح شدن پیش فرضهای جدید، تاکید می‌کنند. در گفت‌وگو، یک گروه موضوعات بحث انگیز پیچیده‌ای را از منظرهای گوناگون می‌شکافد. افراد نسبت به پیش فرضهای خود مردد می‌شوند، اما پیش فرضهای خود را آزادانه ابلاغ می‌کنند. در گفت‌وگو، افراد مشاهده‌گران اندیشه خود می‌شوند. بنابراین یک ایده برای خلق نوآوری و ایجاد تغییر و تحول، استفاده از گفت‌وگو است. گفت‌وگو فرصتهای بیشتری را برای سازماندهی و در نتیجه سازماندهی مجدد (تغییر) فراهم می‌آورد. (۲) نظریه پردازان خودانعکاسی: در نظریه پردازان خود انعکاسی، افراد، باورها و اندیشه‌های خود (پارادایم‌های ذهنی) را مورد انتقاد و ارزیابی قرار می‌دهند. این همان یادگیری دو حلقه‌ای است که ایجاب می‌کند که سیستم، پیش فرضها و ارزشهای زیر بنایی خود را زیر سوال ببرد. بنابراین سیستم، شیوه آموختن را یاد می‌گیرد. در واقع این یادگیری دو حلقه‌ای در ارتباط با توسعه ظرفیت سازمان برای حل مشکلات، طراحی سیاستها، ساختارها، سیستم‌ها، و روشها در مواجه شدن با تغییر مداوم در پیش فرضهای پیرامون خود و محیط است و می‌تواند در سیستم‌های سنتی ریشه دواند و آنها را دستخوش تغییرات مورد نظر سازد. بنابراین در این حالت است که یادگیری دو حلقه‌ای به ایده سیستم خود سازمانده پیوند داده می‌شود. بر اساس این ایده، همه دانش ما، دانش از خود یا خود دانشی است. در واقع همه دانش ما در مورد جهان و پدیده‌های پیرامون، دانش از خود است که به دنبال تلاش برای شناخت پدیده‌های پیرامون خود، آن را بازتولید می‌کنیم. همه اینها مستلزم این امر است که فرد برای پرهیز از افتادن در دامهای تحکم مخفی شده در قالب دیدگاههای خاص، خواهان استفاده از دیدگاههای متناقض، پارادوکس گونه و ناهمجو شود و با داشتن تفکر خودنگرانه و به کارگیری شیوه‌های خاص خود برای درک و کشف جهان پیرامون (به جای پیروی محض از یک پارادایم ذهنی واحد)، به موجودی فرصت طلب (به معنای مثبت) و خواهان تغییر و تحول مداوم تبدیل شود. براساس نظر یکی از اندیشمندان برجسته پست مدرنیسم، «برای اینکه پست مدرنیست شوید، باید خود فعلی تان را فراموش کنید». به بیان دیگر شما باید برداشتهای دیرینه از خود و جهان پیرامون را دور بریزید و شیوه‌های متفاوت دیدن را بیاموزید. نتیجه‌گیریدرنگاه مدرنیسم، تغییر سازمانی با تغییر در محیط آغاز می‌شود. محیط از طریق تغییر شرایط برای بقا، قدرت بیش از حدی بر سازمان اعمال می‌کند و فقط سازمانهایی که خود را با محیط انطباق می‌دهند، بقا خواهند یافت. در نگاه نمادین تفسیری، تغییرات سازمانی ماهیتی هنجاری دارند و ریشه در تغییرات فرهنگی سازمانی (هنجارها و ارزشهای فرهنگی) دارند. نگاه پست مدرن، تغییر را نظریه‌مدار نمی‌کند، بلکه تلاش می‌کند تا آن را تحریک کند. این نگاه، تغییر سازمانی را از طریق تحول شخصی حمایت می‌کند و آغاز تغییر انقلابی را در سطح فردی و از طریق تغییر کامل پیش فرضهای مسلم فرد در مورد خود، دیگران و سازمان اجتماعی فرض می‌کند. منابع ۱ - الوانی، سیدمهدی، "مدیریت عمومی"، نشر نی، چاپ هیجدهم، ۱۳۸۲.۲ - هچ، ماری جو، "تئوری سازمان"، جلد اول، ترجمه دکتر حسن دانایی فرد، نشر فکار، ۱۳۸۵.

۳ - هرسی، پال و بلانچارد، کنث، "مدیریت رفتار سازمانی"، ترجمه دکتر علی علاقه بند، انتشارات امیرکبیر، ۱۳۸۱.۴ - Hatch, Mary Jo (۱۹۹۳), "the dynamic of organizational culture, academy of Management Review, ۱۸/۴: ۶۵۷-۶۳۵ - Robert H. Guest, "organizational change: the effect of successful leadership", Dorsey press and Richard D. Irwin, Inc., ۱۹۶۴.۶ - Stephen R. Cain, "anthropology and change", taken from growth and change, university of Kentucky, I, No.

<http://www.adavoudi.blogfa.com/post-۱۲۹.aspx>\*

## تغییر سازمانی از دیدگاه نظریه آشوب

اکبر اعتباریان

چکیده‌نظریه‌ها و الگوهای سازمان و مدیریت همچون بقیه رشته‌های دانش تحت تاثیر پارادایم‌های علمی قرار دارند. دو پارادایم مهم یعنی پارادایم نیوتنی و پارادایم آشوب به طور جدی نظریه و الگوهای سازمانی را تحت تاثیر خود قرار داده‌اند. در نظریه‌های ماشینی نظم، ثبات و پایداری و انعطاف‌ناپذیری جزء ویژگی‌های ذاتی سازمانها به حساب می‌آید. بنابر این پس از تعریف ساختار، برنامه‌ها و تعیین رویه‌ها و روشها در سازمان، تغییر معنایی نخواهد داشت. در نظریه‌های ارگانیک، سازمان همچون ارگانیزم زنده، مریض و بیمار می‌شود؛ بنابر این برای بهبود آن باید دست به تغییر زد. در اینجا تحت تاثیر پارادایم نیوتنی، تغییرات را می‌توان مثل یک ماشین از قبل طرح‌ریزی کرد، نتایج آن را پیش‌بینی نمود و بدون کم و کاست به اجرا گذاشت و در این میان نقش محوری و تعیین‌کننده بر عهده رهبری تغییر است. نظریه سیستم‌های پیچیده و آشوب، اساس پارادایم دیگری است که حوزه مدیریت را نیز همچون دیگر حوزه‌های علمی تحت تأثیر اصول خود قرار داده است. نظریه پیچیدگی برای مدیران این پیام را دارد که دوران مدیریت از طریق اهداف سلسله‌مراتبی یا از طریق منطق از پیش تعیین شده و کنترل‌های دقیق، به سر آمده است. در شرایط آشوب و بی‌نظمی، سیستم‌ها دائما بین جاذبه‌های مختلف در نوسان هستند (تعادل پویا) و گاه تغییر کوچکی باعث بروز تغییرات وسیع و ریشه‌ای در سیستم می‌شود. برای مدیریت تغییر در سیستم‌های پیچیده و آشوبناک، روشهای سنتی دیگر پاسخگو نیست و مدیران باید منطق تغییر در این سیستم‌ها را بیاموزند. مقدمه محدود ۵۰۰ سال قبل از میلاد مسیح، هراکلیوس فیلسوف یونانی اظهار داشت: «هیچ کس بیش از یک بار نمی‌تواند در یک رودخانه جاری شنا کند». این نشان می‌دهد از دیر باز «تغییر» با چنین باریک‌بینی‌هایی مورد توجه بوده است. با این وجود آدمی ثبات را دوست دارد، زیرا در تغییر ترس از ناشناخته‌ها نهفته است. دکارت طبیعت را ماده بی‌روحي می‌دانست که کل آن را می‌توان با تحلیل اجزایش شناخت. (شناخت استقرایی) از نظر نیوتن طبیعت ماشین خوش رفتاری است که خداوند با قوانین معینی آن را به کار انداخته است که اگر، آن قوانین را پیدا کنیم، قادر خواهیم بود آن را تحت اختیار خود در آوریم. در این چارچوب، تغییرات، قابل پیش‌بینی، قابل محاسبه، قابل برنامه‌ریزی و پیشگیری بوده است. در پارادایم نیوتنی، سازمان به مثابه ماشینی است که با یک طرح دقیق از پیش تعریف شده و با استقرار انسانها (به عنوان اجزای ماشین) در محل‌های تعیین شده، قادر است در مسیری که برای آن پیش‌بینی شده است، حرکت کند. اما تحولات شگرف در حوزه‌های مختلف شامل حوزه رقابت، تولید، تجارت و کسب و کار، دانش و آگاهی مشتریان، ساختار منابع تولید، دانش و فناوری و فنون و حذف مرزهای سنتی سازمانها و جوامع و افزایش ارتباطات و تعاملات بین آنها منجر به ظهور پیچیدگی‌هایی شده است که اداره و پاسخگویی به نیازهای آن، بیرون از توان پارادایم نیوتنی بود. نظریه سیستم‌های پیچیده و آشوب، اساس پارادایم دیگری است که قدرت تبیین و توجیه شرایط جدید را دارد و حوزه مدیریت را نیز همچون دیگر حوزه‌های علمی تحت تأثیر اصول خود قرار داده است. پارادایم نیوتن در فضای نیوتنی، همه چیز بر اساس نظم از پیش تعیین شده استوار است و نتایج همه چیز بر اساس قوانین حرکت، قطعی و معین است. روابط بین علت و معلول در این جهان واضح و ساده، متوالی و به ترتیب تقدّم و تأخر به صورت یک زنجیره واحد است. منطبق رخدادهای و تغییرات و روابط اشیا و عناصر، خطی است. همه چیز قابل کنترل است و تعادل یک امر مقدس است. نظریه پردازی در مدیریت همچون سایر حوزه‌های دیگر دانش، در فضای این پارادایم انجام گرفته است. این نظریه‌ها را می‌توان به دو گروه عمده تقسیم نمود: ۱- نظریه‌های ماشینی این نظریه‌ها همه چیز را ثابت می‌انگارند و معتقدند اصولی که کشف کرده‌اند، کم و بیش مسائل سازمانی را حل می‌کند. از نظر آنها سازمان همچون ماشینی است که در آن وظیفه تخصصی هر جزء و روابط



اجزا کاملاً مشخص و نتایج آن نیز قطعی و حتمی است. نظریه‌های ماشینی بر ثبات و پایداری سیستم‌ها و محیط بنا شده‌اند، به همین علت در این دوران ایده و نظریه‌ای در مورد «تغییر سازمانی» شکل نگرفته است. ۲- نظریه‌های ارگانیک و خطای عمده، نگرش مکانیستی (ماشینی) عبارت بود از: الف) دیدگاه ماشینی نسبت به انسان؛ ب) توجه نکردن به تغییرات محیطی و داخلی. رهیافت ارگانیکی به سازمان، خطاهای فوق را اصلاح کرده و در آن «تغییر» در برابر «ثبات و پایداری» پذیرفته شده است. نظریه‌های عمده‌ای که به عنوان مبانی نظری تغییر مورد بحث ما هستند عبارت‌اند از: الف) دیدگاه روابط انسانیدر این دیدگاه به افراد و گروه‌ها به مانند، ارگانیزم‌های زنده نگاه می‌شود که ارضای نیازهایشان باعث اثر بخشر شدن آنها می‌شود. «سازمان غیر رسمی» که مبتنی بر دوستی و تعاملات طرح ریزی نشده، است، در کنار «سازمان رسمی» پذیرفته شده و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریها مورد توجه قرار گرفته است. توسعه سازمانی ریشه در این دیدگاه دارد. توسعه سازمانی فرایندی است که از طریق آن دانش و عملکردهای علوم رفتاری برای کمک به سازماندهی در دستیابی به اثر بخشی بیشتر از قبیل بهبود کیفیت کالا و خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد. (محمد زاده، ۱۳۸۲، ص ۱۹) ب) دیدگاه فنی - اجتماعی در این دیدگاه به اثر بخشی بیشتر از قبیل بهبود کیفیت کالا و خدمات مورد توجه قرار می‌گیرد. (محمد زاده، ۱۳۸۲، ص ۱۹) ب) دیدگاه فنی - اجتماعی در این دیدگاه به اثر بخشی بیشتر از قبیل بهبود کیفیت کالا و خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد. (محمد زاده، ۱۳۸۲، ص ۱۹) ب) دیدگاه فنی - اجتماعی در این دیدگاه به اثر بخشی بیشتر از قبیل بهبود کیفیت کالا و خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد. (محمد زاده، ۱۳۸۲، ص ۱۹) ب) دیدگاه فنی - اجتماعی در این دیدگاه به اثر بخشی بیشتر از قبیل بهبود کیفیت کالا و خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد. (محمد زاده، ۱۳۸۲، ص ۱۹)

ب) دیدگاه فنی - اجتماعی در این دیدگاه به اثر بخشی بیشتر از قبیل بهبود کیفیت کالا و خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد. (محمد زاده، ۱۳۸۲، ص ۱۹) ب) دیدگاه فنی - اجتماعی در این دیدگاه به اثر بخشی بیشتر از قبیل بهبود کیفیت کالا و خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد. (محمد زاده، ۱۳۸۲، ص ۱۹) ب) دیدگاه فنی - اجتماعی در این دیدگاه به اثر بخشی بیشتر از قبیل بهبود کیفیت کالا و خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد. (محمد زاده، ۱۳۸۲، ص ۱۹)

ب) دیدگاه فنی - اجتماعی در این دیدگاه به اثر بخشی بیشتر از قبیل بهبود کیفیت کالا و خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد. (محمد زاده، ۱۳۸۲، ص ۱۹) ب) دیدگاه فنی - اجتماعی در این دیدگاه به اثر بخشی بیشتر از قبیل بهبود کیفیت کالا و خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد. (محمد زاده، ۱۳۸۲، ص ۱۹) ب) دیدگاه فنی - اجتماعی در این دیدگاه به اثر بخشی بیشتر از قبیل بهبود کیفیت کالا و خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد. (محمد زاده، ۱۳۸۲، ص ۱۹)

ب) دیدگاه فنی - اجتماعی در این دیدگاه به اثر بخشی بیشتر از قبیل بهبود کیفیت کالا و خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد. (محمد زاده، ۱۳۸۲، ص ۱۹) ب) دیدگاه فنی - اجتماعی در این دیدگاه به اثر بخشی بیشتر از قبیل بهبود کیفیت کالا و خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد. (محمد زاده، ۱۳۸۲، ص ۱۹) ب) دیدگاه فنی - اجتماعی در این دیدگاه به اثر بخشی بیشتر از قبیل بهبود کیفیت کالا و خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد. (محمد زاده، ۱۳۸۲، ص ۱۹)

دردست تعدادی از مدیران به ابزارهای سلطه مبدل شده اند. مدیران از مشارکت دم می زنند تا اینکه کارکنان به آنها گرایش پیدا کنند و آنگاه با مودی گری شرایط را وارونه و مطلوبیتهای خود را تحمیل می کنند. آنها به شکلی می گویند: من شما را توانا می سازم تا آنچه را من می گویم انجام دهید؛<sup>۳</sup>. تحمیل سازماندهی: در واقع این مدیران ورهبران تغییر هستند که سازماندهی مناسب بعد از تغییر را انتخاب می کنند. آنها به نوعی سازمان رایک ماشین انعطاف پذیر می دانند که می توان طرح آن را با نقشه قبلی عوض کرد. مدیران نوین، باید مرزهای سیستم را به روی ناپایداری و بی ثباتی باز کنند و حتی خود بی ثباتی ایجاد کنند؛ این عمل می تواند به ظهور الگوهای رفتاری جدید کمک کند. پارادایم آشوبدر دهه ۱۹۶۰، برخی از هواشناسان، ریاضی دانها، فیزیکدانها و زیست شناسان به شواهدی دست پیدا کردند و مباحثاتی میان آنان شروع شد که باعث طیفی از ناراحتیها، علائق، اعجابها و حتی عصبانیتها شد. آنها نمی توانستند باور کنند که طبیعت به گونه‌ای که شواهدش را به تازگی مشاهده می کردند، رفتار کند. آزمایشها نشان می داد که طبیعت دارای رفتار غیرقابل پیش بینی است و الگوها و طرحهای تصادفی و پیچیده ای را ایجاد می کند که با محاسبات و فرمولهای خطی قابل انطباق نیست، بلکه در نقاط و وضعیتهای مشخصی شاخه شاخه می شود و راه خود را از نظر گاههای از پیش تعیین شده جدا می کند. ابر، صاعقه، حبابهایی که دریای آبشارها تشکیل می شوند از نمونه این نوع از پدیدهها هستند. به دنبال این مشاهدات و آزمایشها نظریه جدیدی به نام نظریه آشوب شکل گرفت. براساس نظریه آشوب جهان نظامی غیرخطی، پیچیده و غیرقابل پیش بینی است. این نظریه به سیستمهایی اشاره دارد که ضمن نشان دادن بی نظمی، حاوی نوعی نظم نهفته در درون خود هستند و بیانگر رفتارهای نامنظم، غیرخطی و غیرقابل پیش بینی و پیچیده در سیستم هاست و قائل به وجود یک الگوی نظم غایی در تمام این بی نظمهاست. به دلیل غیرخطی بودن و پیچیدگی سیستمهای آشوب ارائه مدل از اینگونه سیستمها کاری بس مشکل و سخت است. به همین علت سعی شده است به کمک مثالها و مدلهای کامپیوتری و جبهی از سیستمهای آشوبناک نشان داده شود. مثال مورگان (۱۹۹۷) برای این نوع سیستمها، توده ای از «پرندگان»، «خفاشها یا «ماهیا» است که بر اساس سه قانون «۱- حرکت بدون تصادم؛ ۲- حفظ حرکت در جوار یکدیگر ۳- دور نشدن خیلی زیاد از یکدیگر» حرکت می کنند. این الگو یک الگوی کامپیوتری است که نشانگر یک توده دینامیک یا یک سیستم آشوبناک است که جزئیات حرکات آنها غیرقابل پیش بینی، ولی در کلیت از یک نظم برخوردار است. توده پرندگان، پیشرفت الگوهای هوا، واکنشهای پیچیده شیمیایی، اجتماع موریانه ها، پرواز پرسروصدای حشرات از نمونه های سیستمهای آشوبناک هستند. چهار ویژگی مشترک در سیستمهای آشوبناک عبارتند از: ۱- اثر پروانه ایبر اساس اصل اثر پروانه ای (BUTTERFLY EFFECT)، یک تغییر کوچک هر چند بی اهمیت مانند پرزدن یک پروانه می تواند منجر به تغییرات شگرف در یک سیستم شود، یا اینکه براساس گفته نویسنده مقالات علمی «کوین کلی» در سیستمهای غیرخطی پیچیده  $apples = 2 + 2 = 1$  (مورگان، ۱۹۹۷) هر تغییر کوچک در سیستم غیرخطی می تواند تغییر کوچک دیگری را ایجاد کند و تغییر بعدی، تغییر دیگری را تا اینکه در نهایت یک تغییر کیفی رخ می دهد. برای مثال در رابطه غیرخطی زیر تغییر مقدار  $X$  از ۰ به  $0.1/0$  تغییر بزرگی را در اندازه مقدار تابع ایجاد می کند.  $F(x) = 1$   $X = 0.1$   $F(x) = 10000$   $X = 0$

$F(x) = 10000$  ۲- سازگاری پویا سیستمهای بی نظم در ارتباط با محیطشان هم چون موجودات زنده عمل می کنند و نوعی تطابق و سازگاری پویا بین آنها و پیرامونشان برقرار است. این سازگاری مانند هوشمندی مغز انسان از نوع ظهور لحظه ای است. میزان و چگونگی هوشمندی مغز از قبل تعیین نشده، طرحی برای آن پیش بینی نشده، بلکه یک پدیده در حال ظهور (شدنی) برنامه ریزی نشده است که در جریان زمان تکامل می یابد. سیستم های سازگار شونده پویا دارای ویژگیهای زیر هستند: الف) توان خود سازماندهی دارند: هر جزء در چارچوب محدودیتهای کلی سیستم، خود را با شرایط پیش آمده سازگار و در نظم کلی سیستم سازماندهی می کند. برای مثال هر قسمت مغز می تواند با شرایط جدید خود را هماهنگ کند، بدون اینکه هماهنگی با کل را از دست بدهد. تغییر و تحول در سیستمهای آشوبناک براساس همین ویژگی خود سازماندهی انجام می گیرد. فقیه (۱۳۷۶) اظهار می دارد:

«سیستم‌های خود سازمانبخش، دارای درجه ای از آگاهی نسبت به وضعیت موجود خود و تفاوت آن با وضعیت عموماً مطلوب هستند. آنها می‌توانند بر پایه اطلاعاتی که از پیش دارند خود را نوسازی کنند.» (ب) ویژگی هم افزایی: در سیستم‌های پیچیده کل بزرگتر از جمع اجزاست. این بدان معنا است که تلاش افراد در چارچوب یک سیستم باز و آزاد، نسبت به سیستم‌های ساده و بسته، اثربختر و تاثیر گذارتر است. ج) یاد گیرنده هستند: مورگان (۱۹۹۷، ص ۸۶) چهار اصل زیر را برای یاد گیرنده بودن یک سیستم لازم می‌داند: سیستمها باید توان احساس، نظارت و شناسایی منظرهای با اهمیت محیط خود را داشته باشند؛ آنها باید بتوانند این اطلاعات را با هنجارهای عملیاتی که رفتار آنها را هدایت می‌کند مربوط سازد؛ آنها باید بتوانند انحرافات مهم را از هنجارها تشخیص دهند؛ آنها باید بتوانند عملیات خود را با تشخیص خطا اصلاح کنند. در صورت وجود چهار شرط گفته شده، سیستم می‌تواند بر تغییرات محیط نظارت داشته باشد و واکنشهای مناسب را از خود بروز دهد و به شیوه هوشمندانه و خود - تنظیم عمل نماید. ۳- خود - شباهت در نظریه آشوب و معادلات آن، نوعی شباهت بین اجزا و کل قابل تشخیص است. مثال معروف آن، یک صفحه هولوگرام است که توسط لیزر تصویری بر آن ضبط شده باشد. این صفحه دارای خاصیتی است که در صورت جزء جزء شدن، هر جزء آن تصویر کامل را نشان می‌دهد. همچنین یک قطعه آینه که در صورت شکسته شدن، هر جزء آن آینه دیگری است. ۴- جاذبه‌های عجیب جاذبه‌های عجیب، الگوهایی هستند که از منظر یا منظرهای گوناگون بی‌نظم و آشفته ولی از منظر یا منظرهای دیگر دارای نظم هستند. هرچه افق دید گسترده‌تر باشد، یافتن جاذبه عجیب ممکن تر و قدرت پیش‌بینی بیشتر خواهد بود. (الوانی، ۱۳۷۸) نظریه پردازهای بی‌نظمی در پژوهشهای خود، توجه خاصی به چگونگی رفتار سیستم‌ها که تحت نفوذ «جاذبه‌های» گوناگون قرار می‌گیرند، داشته‌اند. برای درک بهتر مفهوم «جاذبه‌های گوناگون»، فرض کنید در یک صبح آفتابی در ایوانی برای لذت بردن از زیباییهای صبحگاهی نشسته‌اید و در رؤیایی شیرین فرو رفته‌اید. برای مثال خود را در کنار دریاچه‌ای با آبهای نیلگون که تصویر آسمان آبی را در خود جای داده احساس می‌کنید. جنگلی سبز اطراف دریاچه را فرا گرفته است و پنگوئن‌ها با زیبایی اغوا کننده‌ای در آب شیرجه می‌زنند. ناگهان در این بین بنا به دلیلی، توجه شما به پشت سرتان جلب می‌شود. در این حالت تیک تیک ساعت الکترونیک که با صدای موتور یخچال در هم شده است، برای لحظه‌ای شمارا از آن احساس، خارج می‌کند. اگرچه ممکن است چشمه‌ایتان هنوز بر آن صحنه باشد، ولی ذهن و فکرتان جای دیگری است. در این حالت شما اسیر دو «جاذبه» شده‌اید که از دوزمینه کاملاً متفاوت برخوردارند. هرچقدر که به سمت یکی کشیده می‌شوید، از دیگری دور می‌شوید. با کشیده شدن به سوی دریاچه، صداهای لوازم خانگی به نیستی سپرده می‌شوند، اما اگر به سوی تیک تیک ساعت، اجاق و یخچال جذب شوید، (کاری که در شستشوی مغزی انجام می‌دهند) صداهای مزاحم غالب می‌شوند. (مورگان، ۱۹۹۷) به نظر می‌آید که سیستم‌های پیچیده، ذاتاً اسیر تنشهایی از این نوع هستند. آنها دائماً تحت نفوذ چندین «جاذبه» قرار دارند که در نهایت زمینۀ جاذبه غالب، رفتار سیستم را آشکار می‌سازد. بعضی از جاذبه‌ها سیستم را به سوی وضعیتهای تعادل یا نزدیک تعادل می‌کشند، این عمل از طریق باز خورد منفی انجام می‌گیرد که از رشد ناپایداری جلوگیری می‌کند. برخی از جاذبه‌های دیگر سعی می‌کنند نظم و ریخت جدیدی به سیستم بدهند. اگر «جاذبه مسلط» (زمینه موجود) موفق شود، انرژی حرکتی سیستم و ناپایداری آن رادفع کند، پتانسیل‌های تغییر به تحلیل می‌روند و سیستم به وضعیت متزلزل قبلی خود برمی‌گردد. از طرف دیگر، اگر جاذبه جدید غلبه کند، انرژی‌های تولید شده را جذب خواهد کرد و نظم جدید حاکم می‌شود. مدیریت در آشوب و پیچیدگی تاثیر پارادایم آشوب در نظریه‌های سازمان و مدیریت را می‌توان در طرح مباحثی همچون سازمانهای یادگیرنده، تحلیل سازمان از طریق استعاره‌های مغز و هولوگرام، توجه به تیم‌های خود گردان و ساختارهای غیر متمرکز و تیمی، مشاهده کرد. بنا به اظهار الوانی (۱۳۷۸) نظریه‌های مدیریت علمی، روابط انسانی، مدیریت مقداری و کمی و مدیریت سیستمی افسانه می‌شوند و واقعیت‌های امروز در تئوریهای بی‌نظمی و آشوب با ویژگیهای خاص پدیدار می‌شوند. به گفته هاج (۱۹۹۷) «در دورانی که تغییر، مداوم، تصادفی و پیوسته است، ضروری است که شیوه‌های تفکر سنتی را در هم بشکنیم تا



تغییر رابه نفع خویش به کار گیریم. ما وارد عصر منطق گریزی شده‌ایم. دوران خطرات بزرگ اما فرصت‌های بزرگتر». پنج ایده کلیدی برای مدیریت تغییر (۱) بازان‌دیشی در مورد مفاهیمی مانند سازمان، مدیریت، سلسله مراتب و کنترل: در نظام پیچیده، غیرخطی و آشوبناک، استفاده از نظام سلسله مراتبی چگونه خواهد بود؟ در نظامی که پیش آمدها تصادفی و حوادث از منطق بی نظمی پیروی می کنند، طرح ریزی چه مفهومی خواهد داشت؟ درست مثل اینکه شما بر آن شوید که یک مسیر پیچ در پیچ و درهم را با حرکت بر روی یک خط راست طی کنید. در این نظام، آینده قابل پیش بینی نیست آنچه از دست ما برمی آید حدس و گمان است و هیچ قطعیتی در آن نیست. چیزی که هست، دانش ما احتمال پیش بینی وقوع آنها را بالا- و پایین می کند. در این سیستم‌ها مدیریت از طریق اهداف سلسله مراتبی یا از طریق منطق از پیش تعیین شده، مثل اینکه در طراحی پلها و ساختمانها به کار گرفته می شود، امکان پذیر نیست. مدیران باید یاد بگیرند که رخدادها و تغییرات به شکل آنی هستند و آنها با این گونه رخدادها روبه رویند. نظمها در کشمکش بین جاذبه‌های مختلف ظهور می کنند، اما طبیعت دقیق این نظم، هرگز طرح ریزی شده یا از قبل تعیین شده نیست. الگوها ظهور می کنند و نمی توان آنها را تحمیل کرد. همه چیز در حال تغییر است و مدیران خود نیز بخشی از تغییر هستند. آنها باید مجموعه ذهنیات و نگرشهای خود نسبت به «تغییر و کنترل» را تغییر دهند. در سیستم های پیچیده، طرح ریزی و کنترل پیش از عمل، کارساز نیست، بلکه مدیران باید یاد بگیرند که چگونه جریان و فرایند تغییر را روانسازی کنند. (مورگان، ۱۹۹۷، ص ۲۶۷-۲۶۶) (۲) فراگیری هنر مدیریت و تغییر زمینه‌ها: نقش اساسی مدیران بر اساس منظر پیچیدگی و بی نظمی، شکل دهی و ایجاد زمینه‌هایی است که در آنها شکلهای مناسب از طریق خود-سازماندهی به وجود آیند. در موقعیتهایی که الگوی «جاذبه مسلط»، وضعیت نامطلوبی را حاکم کرده است، باید مرزهای سیستم را به روی ناپایداری و بی ثباتی باز کرد یا حتی خود اقدام به ایجاد بی ثباتی کرد؛ این عمل می تواند به ظهور یک الگوی رفتاری جدید کمک کند. برای شکستن قدرت «جاذبه بسته شده (مسلط)»، مدیران باید راههایی را برای خلق زمینه های جدید پیدا کنند. برای مثال ذهن مشاوران و کارشناسان کلیدی سازمان را با ناخوشایند جلوه دادن واقعیت‌های مالی، مطرح نمودن توان و قدرت حیاتی نو آوری و خلاقیت، روشن ساختن وضعیت رقبا و مشخصه های رقابتی در حال ظهور و مواردی از این قبیل درگیر کنند. ایجاد ائتلاف بین عناصر کلیدی سازمان که قادر به تغییر وضعیت موجود هستند، راهبرد دیگری از این نوع است. این راهبردها می توانند سیستم بسته شده را دچار بی ثباتی و در نتیجه آن را مجبور به حرکت به سوی نقاط بحرانی کنند. در این وضعیت اگر نیروهای تغییر از انرژی کافی برای غلبه بر جاذبه مسلط برخوردار باشند، جاذبه مسلط کنار زده می شود و جاذبه جدید جایگزین آن می شود. همچنین با رفتن به سراغ عملیات نو و جدید، امکان شکل گیری «تغییر» و ظهور زمینه های جدید را می توان ایجاد کرد. برای مثال با تغییر در الگوهای پاداش، تغییر در ترکیب کارکنان کلیدی و پست‌های آنها ایجاد بحرانهای مالی ساختگی، تعدیل نیروی انسانی و رخدادهای بسیار زیاد دیگر می توان سیستم را از قالب بسته خود به حرکت واداشت. البته باید به این نکته مهم توجه شود که در سیستم‌های پیچیده و غیر خطی، مدیران کنترلی بر تغییر نمی توانند داشته باشند. آنها نمی توانند شکل دقیق الگوی «جاذبه» جانشین را تعریف کنند؛ اما با تغییر در عناصر کلیدی «جاذبه مسلط» و با باز کردن مرزهای سیستم موجود نسبت به اطلاعات و تجارب جدید، می توانند زمینه ظهور برای «جاذبه جانشین» را فراهم سازند. در واقع مدیران به ایجاد شرایطی کمک می کنند که تحت آن، جاذبه جدید ظهور می کند. در سیستم‌های پیچیده دو نوع حلقه تقویت کننده و متعادل کننده در فعالیت وجود دارد. حلقه های تقویت کننده همیشه به دنبال تغییر «جاذبه» است و حلقه‌های متعادل کننده از طریق بازخورد منفی به دنبال پایداری و ثبات هستند. بنا به اظهار سنگه (۱۳۸۲، ص ۱۱۱) هر زمانی که مقاومتی در مقابل تغییر مشاهده شد، شما باید توجه کنید که یک یا چند فرایند متعادل کننده مخفی، مشغول فعالیت هستند، این مقاومت نه پایدار و زودگذر است و نه چیزی اسرارآمیز، بلکه ناشی از ترس تغییر در هنجارهای سنتی سازمان و نحوه انجام امور است. رهبران آگاه و مدیر، به جای افزایش فشار برای انجام تغییرات در سازمان و درهم شکستن مقاومتها، در جستجوی یافتن منابع این مقاومت هستند. تغییر در سازمانهای امروزی،

در واقع نزاعی میان جاذبه‌های مسلط و جاذبه‌های جدید است که مدیران می‌توانند با ایجاد زمینه‌های غلبه‌جاذبه‌های جدید، تغییرات مطلوب در سازمان ایجاد کنند. (۳) فراگیری چگونگی استفاده از تغییرات کوچک برای خلق اثرات بزرگ: یکی دیگر از آموزه‌های نظریه آشوب و پیچیدگی برای مدیریت تغییر، توجه به «لبه‌های آشوب» است. در آنجا اگر تغییرات کوچک در زمان و مکان مناسب اعمال شوند، قادر به ایجاد تغییرات بزرگ هستند. سنگه (۱۳۸۲، ص ۸۱)، این حالت را قانون اهرم کاری می‌نامد. او معتقد است در حل مسائل باید از جایی شروع کرد که قانون اهرم کاری بیشترین اثر را دارد تا بتوان با حداقل سعی و تلاش به پیشرفت و نتیجه‌ای بزرگ دست یافت. تنها چالش پیش روی دست‌اندرکاران تغییر این است که موضع مناسب برای اهرم را پیدا کنند و البته این موضع براحتی مشخص نیست. مورگان (۱۹۹۷) در مورد شناسایی نقاط اهرمی می‌نویسد: اگر مدیران یادگیرند پارادکس‌های آنی را شناسایی کنند یا اگر لازم باشد، پارادکس‌هایی را ایجاد کنند که موجب تنش بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب شوند؛ آنها قادر به شناسایی نقاط بااهمیت اهرمی و استفاده از آنها برای غلبه بر نیروهای حافظ وضعیت موجود خواهند بود. (۴) با تحول و تغییر پیوسته و نظم آنی به عنوان امور معمولی و طبیعی زندگی کردن: در سیستم‌های پیچیده هیچ کس در وضعیتی نیست که عملیات سیستم را به شکل جامع کنترل یا طرح ریزی کند. شکلها و وضعیتها ظهور می‌کنند، آنها را نمی‌توان تحمیل کرد. در بهترین حالت مدیران می‌توانند سیستم را به سوی «جاذبه مطلوب» هدایت کنند یا اینکه پارامترهای بحرانی را که بر جریان تکامل سیستم نافذ هستند، فعال سازند. آنها همچنین باید به هر ابتکار و تجربه‌ای به عنوان یک فرصت یادگیری نگاه کنند. در بحث هنر ایجاد زمینه‌های جدید، آنچه بیشتر مورد توجه است، استفاده از تجارب و الگوهای یاد گرفته شده به منظور تغییر الگوهای «جاذبه مسلط» است. تجارب موفق، به مدیران راهنمایی می‌کند که چه چیز می‌تواند نقشه «جاذبه مسلط» را حفظ و چه چیز می‌تواند کمک به ظهور جاذبه‌های جدید کند. مدیریت آشوب باید در مورد مدیریت روی لبه «سطح آگاهی خود را افزایش دهد و در هنر «مدیریت روی لبه» کسب مهارت کند. او باید در هنگامه لازم ابتکارهای جدید را در برابر فشارهای «جاذبه مسلط» مصون نگاه دارد و وقتی آن ابتکار توانست از خود محافظت کند، آن را به حال خویش رها کند. (مورگان، ۱۹۹۷، ص ۲۶۷) امروزه مدیران باید تجربه کردن و آزمایش راسرزنش نکنند بلکه باید اجازه دهند که کارکنان از آزمایشها و تجارب خویش بیاموزند. یادگیری، تجربه و کسب اطلاعات برای سازمانهای امروزی به علت پیچیدگی آن می‌تواند به عنوان پایگاه اطلاعاتی باشد که شناخت را امکان پذیر می‌کند. در سیستم‌های آشوبناک، تعیین یک نقشه از پیش تعیین شده و یک طرح ماشینی شده به هیچ وجه امکان پذیر نیست. در این سیستم‌ها اطلاعات، آگاهی، تجربه، آزمایش می‌تواند شناخت ایجاد کند، همانطور که در شناسایی بعضی از سرطانها، از طرح و ریخت سلولی، پی به بیماری نمی‌برند، بلکه از اطلاعات وسیعی که به دست می‌آورند و مقایسه با اطلاعات تجارب قبلی می‌توانند وضعیت را شناسایی کنند. (۵) گشودگی در برابر استعاره‌های جدید، که می‌تواند خودسازماندهی را روان کند: استعاره‌هایی همچون، سازمان به مثابه مغز، سازمان به مثابه ارگانیزم، سازمان به مثابه هولوگرام، می‌توانند راهگشای مدیران برای درک خودسازماندهی و فراهم سازی شرایط آن در سازمان شود. در ادبیات پست مدرنیسم، استعاره جدیدی به نام «کلاژ» مطرح است. کلاژ یا درهم آمیختگی نوعی هنر است که اشیا و قطعات و اجزای مختلف را به گونه‌ای در کنار یکدیگر می‌چیند تا تصویری جدید، بدیع و با معنا حاصل شود. کاربرد این استعاره در سازمان، یعنی اینکه مدیر، نظریه پرداز یا رهبر باید بتواند با به کارگیری شیوه‌ها و ریز رخساره‌های گوناگون، رخساره مورد نظر خود را بسازد، بنابراین باید در نقش یک هنرمند عمل کند. در هنر «درهم آمیختگی» هنرمند تعدادی تصویر نامربوط را در کنار یکدیگر قرار می‌دهد و از این راه یک ایده و احساس قوی به بیننده می‌دهد. این ایده و احساس چیزی جدا از عادات معمول بیننده است. مدیر نیز باید اینگونه عمل کند و بداند سازمانها را نمی‌توان فقط با نگرش تک بعدی و از زاویه دید یک تئوری، توصیف یا درک کرد. نتیجه گیر جریان تکاملی زندگی بشر، نشان از حرکت از سادگی فراگیر به پیچیدگی فراگیر دارد. آدمی پیچیده تر می‌شود، همچنانکه حوزه اندیشه، دانش و علوم، فناوری، و سیستم‌های

اجتماعی پیچیده تر می شوند. در این سیر تکاملی، همه چیز با هم حرکت می کند؛ به همین دلیل وقتی بشر به درک نیوتنی می رسد، سیستم‌های اجتماعی نیز در مرحله ماشینی به سر می‌برند و وقتی به درک بی‌نظمی و آشوب می‌رسد، این سیستم‌ها به مرحله پیچیدگی و پیش‌بینی ناپذیری رسیده‌اند. دوران ما، عصر تغییرات سریع و پیچیدگی‌های روز افزون است. اداره سازمانهای پیچیده، مسائل پیچیده، اهداف پیچیده و دنیای پیچیده، به انسانهای پیچیده نیاز دارد. انسانهای پیچیده نیز در سازمانهای پیچیده پرورش می‌یابند. سیستم‌های اجتماعی که مرزهای خود را به روی این تغییرات سریع و تحولات بزرگ باز می‌کنند، به خود فرصت می‌دهند که به بلوغ درک پیچیدگی دست یابند. سیستم‌های بسته، همچنان ساده باقی می‌مانند و در نتیجه اعضای آنها نیز فرصت یادگیری برای اداره جهان پیچیده را نخواهند داشت. کشور ما نیز به عنوان بخشی از دنیای امروز، نیاز به مدیرانی دارد که قدرت اداره سازمانهای پیچیده و شرایط بی‌نظمی و آشوب را داشته باشند؛ بنابراین سازمانها باید اقدام به باز کردن مرزهای خود به روی تحولات و تغییرات بیرونی و افزایش تعاملات بیرونی کنند تا اعضای آنها در پیچیدگی، فرصت پیچیده شدن را به دست آورند. سخن آخر اینکه بدون انسانهای پیچیده، قادر به اداره پیچیدگی نیستیم و بدون وجود بستر پیچیده، قادر به پرورش انسانهای پیچیده. منابع-۱ الوانی، مهدی (۱۳۷۸). بازتاب جلوه‌های نظریه بی‌نظمی در مدیریت. فصلنامه مطالعات مدیریت. شماره ۲۱ و ۲۲. بهار و تابستان ۷۸. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی. -۲ تابنده، احمد (۱۳۷۶)، آشوب نظم دار، ماهنامه تدبیر، شماره ۸۰، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ص ۴۰-۳۱-۳. سنگه، پتر (۱۳۸۲). پنجمین فرمان- خلق سازمان یادگیرنده. ترجمه: کمال هدایت و حافظ روشن، محمد. چاپ چهارم. تهران. سازمان مدیریت صنعتی. -۴ فقیه، نظام الدین (۱۳۷۶)، آشوب در سیستمهای پویا و تحول در سیستم‌های مدیریت، ماهنامه دانش مدیریت، شماره ۳۵ و ۳۶-۵ محمدزاده، عباس (۱۳۸۲)، مدیریت توسعه (تحول سازمان به مثابه استراتژی)، تهران: سمت.

۶ - Hatch, Mary Jo. (۱۹۹۷), Organization Theory, Oxford University Press.  
 ۷ - Morgan, Garet. (۱۹۹۷), Images of organization, Sage Publication

پانویس ۱ - در فضای خطی، نتیجه این عملیات اولاً- یک عدد است و ثانیاً ۴ می‌شود. نویسنده می‌خواسته است نشان دهد، در فضای پیچیده ممکن است نتیجه یک تغییر، ظهور پدیده‌ای شود که در پیش‌بینی‌های شما هرگز جای نمی‌گرفته است.

### مدیریت تغییر، پیش شرط روابط عمومی مطلوب

حسین امامی

بروز تغییر واقعی است که روابط عمومی‌ها با آن روبه‌رو هستند. توجه به «مدیریت تغییر» موجب شده تا روابط عمومی‌ها امروزه موقعیت بهتری نسبت به گذشته در سازمان‌ها داشته باشند. مدیریت تغییر (Change Management) از سرعت بخشیدن به نحوه انجام کارها سخن نمی‌گوید، بلکه هدف، تغییر نگرش در نحوه انجام کارهاست. پیوسته از سوی محیط‌های برون سازمانی و درون سازمانی، شوک‌هایی بر روابط عمومی‌ها وارد می‌شود که اغلب ناشی از رشد فناوری‌ها یا عملکرد خود سازمانهاست. از این رو روابط عمومی‌ها در جریان و مسیر رودخانه‌ای قرار گرفتند که آنها را به سمت دریایی بزرگ می‌کشاند. اگر خود را با جریان آب رودخانه همسو کردند و توانستند تغییر را در سازمان ایجاد کنند، موفقند و گرنه خلاف جریان آب شنا کردن بی‌فایده است. حال این تغییر را از کجا شروع کنیم؟ اگر به روشهای اجرایی خود در امور جاری روابط عمومی به دیده تردید بنگریم که «آیا این کاملترین و بهترین روش است که به کار برده‌ام یا راه‌های بهتری هم وجود دارد؟» این «تردید»، نقطه شروع در مدیریت تغییر در روابط عمومی‌هاست. شاید به کارگیری فناوری در امور جاری روابط عمومی را بتوان شروع مناسبی برای مدیریت تغییر دانست. اما برای به وجود آوردن این تغییر باید فرایندی طی کرد. فرایند تغییر در روابط عمومی‌ها از جایی آغاز و طی برنامه‌ای منظم و منسجم،

در جایی پایان می‌پذیرد، یعنی کاملاً سیستمی و منطبق بر فرآیند است. این همان شرط رسیدن به یک روابط عمومی ایده‌آل و مطلوب است. وقتی تفکر تغییر برای روابط عمومی یک سازمان پدید آمد شاهد افزایش کارایی و اثربخشی پیامها خواهیم بود. «کورت لوین» همان نام آشنایی که اصطلاح «دروازه‌بان خبری» را به واژگان ارتباطات و رسانه افزوده است، برای ایجاد تغییر سه مرحله را در نظر می‌گیرد: «خروج از انجماد»، «تغییر» و سپس «انجماد مجدد و بازگشت به ثبات و پایداری». همچنین نظریه پردازان مدیریت تغییر، مراحل را برای ایجاد تغییر ذکر کرده‌اند که بدین شرح است: ۰. تدوین راهبرد و طرح ۰. شروع طی زمانبندی ۰. آزمایش و ارزیابی ۰. تعمیم اینکه چه چیز را می‌خواهیم تغییر دهیم؟ هدف ما از این تغییر چیست؟ با این تغییر به کجا می‌خواهیم برسیم؟ چگونه تغییر ایجاد می‌شود؟ چه کسانی حمایت و چه کسانی مشارکت می‌کنند؟ ما باید چه کنیم و به چه امکانات و بودجه‌ای نیازمندیم؟ همه سؤلهایی است که هر روابط عمومی باید در آغاز کار پاسخ آنها را داشته باشد. مدیریت تغییر، تغییر در تفکر و دیدگاه‌هاست. هر تغییر را می‌توان مترادف با فرصتی برای رشد و پیشرفت دانست، اما این تغییرات برای کارکنان در نگاه اول یک تهدید به شمار می‌رود. عمده‌تاً کارمندان تغییر را با ترس می‌پذیرند، اما لازمه مدیریت مناسب این تغییرات، هماهنگ کردن نیروی انسانی در یک جهت و رمز دستیابی به این هماهنگی شفافیت در ارتباطات است. از سوی دیگر در روابط عمومی‌ها، تغییر در «محتوا» بسیار حائز اهمیت است. بکارگیری شیوه‌های جدید در ارائه محتوای پیام، از مواردی است که براساس نوع مخاطب و گوناگونی نوع رسانه‌ها صورت می‌پذیرد. لازم است در این فرایند ارزش افزوده‌ای برای روابط عمومی ایجاد شود. به عنوان مثال، با بکارگیری خصلت فرامتنی یا **hyper text** در اینترنت و استفاده از «لینکها» امکان ارائه اطلاعات اضافه و تکمیلی به کاربر در سایت فراهم می‌شود. این اطلاعات می‌تواند به صورت متن، تصویر، صوت و یا قطعه‌ای از فیلم باشد. در تفکر مدیریت نوین مطرح شده است که هیچ وقت نباید متوقف شد، مرتب باید به جلو رفت و هیچ‌گاه نباید از شرایط خود راضی باشیم، رقبایمان از ما سبقت می‌گیرند، پس همواره باید در حرکت بود و به طور مستمر در اندیشه بهبود و نوآوری باشیم. کلام آخر اینکه، روابط عمومی بخش مهمی از یک سازمان است که وظایفی همچون اطلاع‌رسانی، اطلاع‌یابی، پاسخگویی، شناخت «افکار عمومی»، شناخت و تجزیه و تحلیل «نقاط قوت و ضعفها و فرصتها و محدودیتها» را بر عهده داشته و در پی آن است تا با پیشگیری از محدودیتها، بهترین استفاده را از فرصتها برای تحقق اهداف سازمان ببرد. با محقق شدن مدیریت تغییر، روابط عمومی از مدیریت اجرایی خارج شده و در جایگاه مدیریت استراتژیک قرار می‌گیرد. روابط عمومی‌های تغییر یافته، حتی مدیریت ریسک را هم می‌توانند به طور جدی مورد توجه قرار دهند. اینگونه است که یک روابط عمومی از حالت ایستا می‌تواند به یک روابط عمومی پویا تبدیل شود. <http://www.hamshahrtraining.ir/news-2725.aspx>

## مدیریت تغییر با اندیشیدن قبل از انجام دادن

مدیریت تغییر با اندیشیدن قبل از انجام دادن مولف: بهرام خان مختاری

خلاصه کتاب: مدیریت تغییر با اندیشیدن قبل از انجام دادن - تلخیص: مهدی جدی - مقدمه: تنها چیزی که تغییر نمی‌کند، خود تغییر است. در فعالیتهای عادی روزانه، آنچه که زمینه موفقیت افراد را فراهم می‌آورد شناخت و آگاهی داشتن به اوضاع و احوال خود و محیط پیرامون می‌باشد. هر روز افکار جدیدی خلق می‌شوند، ایده‌های نو باعث خلاقیت‌های جدید و در نتیجه باعث بوجود آمدن ابداعات و اختراعات بدیع و شگفت‌انگیز می‌شود. همه این اتفاق‌ها در نتیجه ایجاد تغییر بوجود می‌آید و افراد آشنا به این فن (یعنی تغییر) نه تنها در طوفان حوادث غرق نمی‌شوند، بلکه می‌توانند با استفاده از این مهارت مانند موج‌سواری ماهر از آن سواری گرفته و لذت برند و خود را به آن جایی برسانند که می‌خواهند بروند، نه آن جایی که موج آنها را می‌برد. کتاب مدیریت تغییر با نگرش اندیشیدن قبل از انجام دادن، راز و رمز استفاده از فرصت‌های تغییر و مدیریت را می‌آموزد. نویسنده کتاب

، پایداری ، ریسک پذیری ، مثبت اندیشی ، آموزش و پذیرفتن و همراستایی با تغییرات را رمز موفقیت می داند و همه را با این آیه قرآن بشارت می دهد که : ان مع العسر يسرا ، که پس از هر سختی آسانی وجود دارد و اقدام به هر کاری همراه با مشکلات است و تنها ساده اندیشان انتظار دارند که همه چیز بر وفق مرادشان باشد .سخنی از نویسنده : بدانید زندگی دنیا تنها بازی و سرگرمی ، و تجمل پرستی و تفاخر در میان شما و افزون طلبی در اموال و فرزندان است ، همانند بارانی که محصولش کشاورزان را در شگفتی فرو می برد . سپس خشک می شود به گونه ای که آن را زرد رنگ می بینی ، سپس تبدیل به گاه می شود ، و در آخرت یا عذاب شدید است ، یا مغفرت و رضای الهی ، و (به هر حال ) زندگی دنیا چیزی جز متاع غرور نیست . فصل اول : ضرورت ایجاد تغییر ((چرا تغییر ؟)) یکی از دیدگاههایی که می توان از آن زاویه به فرآیند تغییر نگاه کرد این است که فرآیند تغییر را مشابه هدایت یک کشتی دانست . سازمان همانند کشتی بزرگ است که در دریای آرام به پیش می رود و مقصد مشخصی دارد . ناخدای این کشتی با خدمه اش صد ها بار این مسیر دریایی را طی کرده اند ولی در هر لحظه امکان دارد دریا طوفانی شود و خدمه کشتی باید در برابر چنین طوفانی واکنش مناسب نشانند دهند . ناخدای کشتی اقدامات لازم را به عمل می آورد (یعنی تغییرات پدید می آورد ) و کشتی خود را در میان این امواج طوفانی هدایت می کند تا مجدداً به آبهای آرام برسد . حال اگر ناخدا و یا خدمه مایل به تغییر مسیر جهت عبور از دریای طوفانی نباشد ، ممکن است در دریای موج غرق شوند . نکته : انتخاب تغییرات ضروری است ، مراقب باشید که با معرفی تغییرات متعدد باعث پریشانی خاطری افراد نشوید . چند اولویت مهم را مشخص کنید که تغییر در آنها بیشترین تاثیر را به دنبال خواهد داشت و فقط بر روی همان موارد تاکید کنید . تعریف تغییر : تغییر عبارتست از حرکت از یک وضعیت با ثبات به یک وضعیت دیگر از طریق یکسری اقدامات و مراحل پی بینی شده و با برنامه قبلی بر اساس بهبود و بصورت ادامه دار و مستمر برای زنده ماندن و زیستن راحت تر و آسوده تر . ضرورت ایجاد ساختار منعطف ۱- تغییر طراحی محصول در جهت ارزان سازی ۲- تغییر فرآیند تولید همواره این امکان وجود دارد که با کاهش مراحل تولید و یا تغییر نحوه تولید ، کاهش هزینه قابل توجهی را ایجاد کرد . این مطالعات ممکن است به خرید تجهیزات مدرن تر و یا ماشین آلات جدید بیانجامد . بعنوان نمونه استفاده از فرآیند فورج دقیق می توان مراحل عملیات بعد از آهنگری را کاهش داد . مبنای توجیه پروژه می تواند در قالب جبران هزینه های جاری تحمیل شده به شرکت از محل صرفه جویی ایجاد شده مدت مشخصی در نظر گرفته شود . ۳- تغییر ابزارهای ساخت تغییر ابزارهای ساخت از مهمترین روشهایی است که همواره با هدف کاهش هزینه های جاری تولید مورد مطالعه و بررسی شرکت های تولید کننده قرار می گیرد . بسیار اتفاق می افتد که استفاده از یک قالب یا ابزار پیشرفته تر ( گران تر ) علیرغم قیمت گران تر آن هزینه های کلی تولید را کاهش می دهد . این نوع تجربیات در شرکت های تولیدی به وفور یافت می شود و میتوان با استفاده از آنها در سایر شرکت ها ، فعالیت های منجر به کاهش قیمت را تسریع نمود . ممکن است تسهیلات ویژه ای برای شرکت هایی که در این زمینه ها مطالعاتی انجام داده اند و به نتایج خوبی رسیده اند قابل شد ، در صورتیکه در شرکت های دیگر در استفاده از آن تجربیات کمک کنند . مثلاً استفاده از تیغچه های برش خاص ، تولید شده توسط شرکت های معتبر ، می توان شدت هزینه های تراشکاری و مدت زمان استفاده از این ماشین آلات را کاهش دهد . ۴- تغییر ماشین آلات ۵- تغییر خط تولید ۶- تغییر مواد اولیه تلاش گسترده ای در سطح بین المللی برای استفاده از مواد نو با عملکرد بهتر در نتیجه کاهش وزن و کاهش قیمت تمام و یا افزایش سرعت تولید محصول در جریان است . قطعات خودرو در ایران با توجه به زمان طراحی خودرو های مربوطه بعضاً حدود ۲۰ سال از تکنولوژی مواد خودروهای روز دنیا عقب هستند ، بنابراین حجم وسیعی از کار کاهش قیمت تمام شده محصول در این بخش امکان پذیر است . مثلاً استفاده از فولاد آلیاژی بجای فولادهای معمولی در سگدست و استفاده از pp بجای ABS در قاب ستون پژو ۴۰۵ از مواردی است که با کمک شرکتهای سازنده در تحقیقات ساپکو تجربه شده است . ۷- اصلاح روش انبارداری ۸- اصلاح روش نگهداری و تعمیرات ۹- قابلیت دسترسی خط تولید ۱۰- قابلیت اطمینان ۱۱- مدیریت منابع ۱۲- کاهش پرت مواد ۱۳-



مدیریت لجستیک ۱۴- ارتقاء سیستم های QC و QA۱۵- تغییر نحوه مونتاژ ۱۶- اجرای سیستم مدیریت بهره وریمراحل انجام تغییر گام نخست ، شناخت وضع موجود گام دوم ، ایجاد احساس ضرورت تغییر گام سوم ، تشکیل تیم راهبری تغییر تغییر نیازمند به وجود یک گروه توانمند از افرادی است که به خوبی بتوانند برای راهبریک تغییر بزرگ در سازمان با یکدیگر کار کنند. عوامل لازم برای تیم راهبری عبارتند از : اعتبار ، دانش مرتبط ، مهارت‌های راهبری ، ارتباطات ، اشتها و اختیارات این تیم نیازمند راهبرانی است که سازمان را به سمت تغییر و تحول پیش برده و پارادایم ها را تغییر دهند . نکته : افرادی که برای رهبری تغییر انتخاب می کنید باید از برنامه تغییر حمایت همه جانبه به عمل آوردند . نکته : قبل از آغاز برنامه تغییر ، عوامل تغییر را در موقعیت های کلیدی قرار دهید . گام چهارم : تعیین چشم انداز و استراتژی تغییر این چشم انداز و استراتژی مناسب برای انسجام تغییر ، توسط تیم راهبری تعیین می شود . شناخت خود تغییرات بطور کامل . یعنی اگر تمایل داریم قسمتی از خط تولید را عوض نماییم ، باید نسبت به آن قسمت جایگزین شده اطلاعات کافی به دست آورد و نسبت به توانایی ها و عدم توانایی های قسمت تعویض شده شناخت کامل پیدا کرد . در واقع باید دانست با تعویض این قسمت جدید سیستم چقدر کارا تر خواهد شد . چشم انداز ، به سه سوال اساسی زیر پاسخ می گوید : ۱- ما به چه کاری مشغول هستیم ؟ (ماموریت) ۲- ما می خواهیم چه بشویم ؟ (آرمان) ۳- ما به چه ارزشهایی متکی هستیم ؟ (ارزشها) گام پنجم ، همسو سازی سازمان با چشم اندازهدف از این مرحله ، ایجاد یک میدان مغناطیسی در سراسر سازمان است که همه نیروها را در راستای چشم انداز همسو کند . در این مسیر ، چالش اساسی ، همسو سازی سازمان با چشم انداز تدوین شده است . با اجرای این گام ، افراد سازمان خریدار چشم انداز و استراتژی های تغییر می گردند و این موضوع در رفتار آنها قابل مشاهده خواهد بود . نکته : هرگز برای متقاعد کردن افراد نسبت به تغییر ، به آن ها رشوه ندهید . نکته : افراد را متقاعد کنید که تغییر همواره به معنی فرصت است . نکته : اگر در مورد تغییر قولی می دهید حتما به آن عمل کنید . گام ششم ، برداشتن موانع اجرایی و توان افزایشی گام هفتم ، خلق بردهای کوتاه مدت گام هشتم ، تداوم در انجام تغییر و رها نکردن آن گام نهم ، تثبیت تغییر از طریق ایجاد فرهنگ مناسب از انجام تغییر مورد نظر لازم است تا اقدام صورت گرفته نهادینه شده و فرهنگ مناسب در سازمان حاکم گردد . با این عمل علیرغم عادت‌ها و سنت‌های دیرین در سازمان ، رفتارهای جدید و موفق در مسیر تغییر ادامه می یابد . الف - روش و زمان اعمال تغییر : اینکه تغییر ضروری است و نیاز سازمان بر این است و توانایی سازمان نیز امکان این تغییر را می دهد شرط لازم است اما روش و زمان اعمال تغییر نیز دارای اهمیت خاصی است که اگر تغییر در زمان مقرر انجام پذیرد می تواند بازده مناسب خود را داشته باشد . ب - آموزش کارکنان : برای انجام درست و صحیح تغییر باید به کارکنان آموزش‌های لازم داده شود به گونه ای که علت و نیاز به تغییر در سازمان برای هر یک از پرسنل روشن گردد ، تا با همیاری آنها بتوان انجام تغییر را به طرز کامل و صحیح اجرا کرد . ج - مرحله آخر بررسی بازخورهای ناشی از تغییر : با بررسی بازخورها می توان به موثر بودن تغییر پی برد و احیانا با بررسی مجدد می توان تغییرات در تغییر ایجاد کرد نکته : برای انجام درست و صحیح تغییر باید به کارکنان آموزش‌های لازم داده شود به گونه ای که علت و نیاز به تغییر در سازمان برای هر یک از پرسنل روشن گردد ، تا با همیاری آنها بتوان انجام تغییر را به طرز کامل و صحیح اجرا کرد . مقاومت در برابر تغییر و بررسی علل آن یکی از مسائل اساسی در فرآیند تغییر ، مقاومت کارکنان در مقابل پدیده تغییر است . مقاومت در برابر تغییر تقابل بین نیروهای محرک در جهت تغییر با نیروهای بازدارنده جهت حفظ وضع موجود است . دلایل اصلی برای مقاومت کارکنان در مقابل تغییر عبارتند از : ۱- بدگمانی نسبت به امور جدید ۲- ترس از دست دادن مقام و شغل ۳- تهدید نسبت به روابط درون گروهی ۴- نگرانی از عدم توانایی ۱- بدگمانی نسبت به امور جدید انسان نسبت به هر چه که موجب تغییر نهادهای وی گردد ، مانند تغییر در روشهای کار ، یا شرایط اشتغال با دیده ظن و بدگمانی نگاه می کند . افراد با آنچه که آشنا شده اند احساس امنیت می کنند و در نتیجه به سادگی حاضر نیستند که آن را از دست بدهند . لذا ، وقتی که مدیریت تغییری را با کارکنان خود مطرح می کند ، حتی اگر به نفع آنان

باشد، مشکل مقاومت وجود خواهد داشت. ۲- ترس از دست دادن مقام و شغلاز دست دادن منافع و تهدید امنیت شغلی همیشه باعث نگرانی کارکنان می‌گردد. امروزه افراد به تجربه دریافته‌اند که بکارگیری روش‌های جدید از قبیل استفاده از رایانه و یا ساده سازی رویه‌ها باعث کاهش تعداد مشاغل می‌شود. ۳- تهدید نسبت به روابط درون گروهی افراد می‌کوشند تا روابط غیر رسمی خود با همکاران را حفظ کنند و معمولاً تغییرات شغلی در گسستن این روابط اثر می‌گذارند. باید توجه داشت که فرهنگ سازمانی، یک نیروی اولیه در هدایت رفتار افراد است. نکته: باید توجه داشت که کارکنان سازمان‌ها در عین حال که خود را نسبت به سازمان متعهد می‌دانند ولی دستیابی به منافع خود را هم مهم می‌دانند. ۴- نگرانی از عدم توانایی‌سیاری از کارکنان، بخصوص کارکنانی که دوران جوانی را پشت سر گذاشته‌اند از روبرو شدن با کسب مهارت جدید نگرانند و این احساس موجب مقاومت آنان می‌گردد. و موانع دیگری مانند: الف- تاکید بر هزینه‌ها ب- توجه نکردن به فایده‌های تغییر-ج- نبودن هماهنگی و همکاری. نبودن هماهنگی در ایجاد تغییر موجب ایجاد تعارض، اختلاف نظر، پاره پاره شدن اجزای سازمان خواهد شد. چ- پرهیز از عدم اطمینان: در سطح فردی بسیاری از کارکنان از پدیده عدم اطمینان که معمولاً از رهاوردهای تغییر است وحشت دارند. باید ارتباطات دائمی به وجود آورد تا کارکنان از رویدادهای جاری و شیوه اثر گذاری آنها بر کارهایشان آگاه باشند. ح- ترس از دست دادن مقام و شغلمقاومت در برابر تغییرات در سازمانها بویژه سازمانهایی که به تازگی به سطح مطلوبی از موفقیت رسیده‌اند امری عادی است. مزایای هر گونه تغییر قابل حصول اغلب ممکن است که به علت مقاومت دار تغییر یا اختلال گردد. موارد ذیل نیز از علل مقاومت در برابر تغییر است: ۱- عدم درک افراد از فرآیند تغییر ۲- کمبود وقت ۳- ترس و واکنش از پیامدهای احتمالی تغییر ۴- ترس از دست دادن وجهه و اعتبار و یا امنیت شغلی ۵- تفاوت در نحوه نگرش افراد ۶- قانع بودن به وضعیت موجود ۷- عدم توانمندی‌های لازم کارکنان افرادی که در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند از پیامدهای احتمالی تغییرات یعنی بی نظمی، پیچیده شدن و سردرگمی اوضاع و اهمه دارند. نیروهایی که در برابر پدیده تغییر مقاومت می‌کنند، یعنی نیروهای بازدارنده عبارتند از: ۱- فرهنگ کنونی سازمان ۲- منافع شخصی کارکنان ۳- تفاوتی که افراد از نظر پنداشت (با مقامات اجرایی و تصمیم گیرنده سازمان) درباره اهداف و استراتژی‌های سازمان دارند. تغییر سازمانی مستلزم بررسی، درک و برداشتن گام‌های زیر می‌باشد: ۱- شناخت علل تغییر (ارائه تعریف روشن، شفاف و مشخص و محدود از صورت مساله) چنانچه مدیران و طراحان سناریوی تغییرات در تعریف از مشکلات دچار خطا و لغزش شوند هزینه‌های بسیار سنگینی را خواهند پرداخت. چرا که سازمان و منابع آن را به سمت اهدافی هدایت خواهند نمود که در جهت نیازهای واقعی سازمان طراحی نشده و نمی‌تواند پاسخگوی مشکلات باشد. ۲- شناخت منابع تغییر ممکن است از جهات مختلف نشات گیرد. از درون سازمان یا خارج از سازمان. با توجه به محدودیت منابع سازمانی از هر نوع و جلوگیری از رشد و توسعه آسیب‌های سازمانی، مدیریت تغییر پیش از هر اقدامی باید راهکارهای حل مساله و ابعاد آن را مورد بررسی و شناخت دقیق قرار دهد. ۳- تمرکز بر اهداف ۴- اگر مدیران هدف خود را ندانند نمی‌توانند برای رسیدن به آن تغییر کنند. اگر آنان ندانند در حال حاضر کجا هستند نمی‌توانند مسیر درست را آغاز کنند. این نقاط ابتدایی و انتهایی را بعنوان اولین قدم در شناسایی موارد نیازمند تغییر تعیین کنید. ۵- شناخت مخالفان و بررسی راهکارهای منطقی ۶- آموزش ۷- پیش بینی اثرات تغییر ۸- تهیه برنامه عمل ۹- نهادینه سازی ۱۰- انتخاب مقیاس زمانی ۱۱- پیش بینی مقاومت در برابر تغییر ۱۲- آزمایش و کنترل برنامه‌ها ۱۳- اطلاع رسانی در مورد تغییر ۱۴- نظارت بر پیشرفت ۱۵- بازنگری پیش فرض‌ها سه مشکل اصلی در اجرای تغییرات عمده سازمانی عبارتند از: ۱- مقاومت در برابر تغییر ۲- دگرگونی کنترل سازمانی تغییرات سازمانی، نظام موجود کنترل سازمانی را دگرگون می‌سازد و نحوه توزیع قدرتها تغییر می‌دهد و در مرحله گذار، نظارت بر عملکرد و انجام اصلاحات را دشوار می‌سازد. ۳- توزیع و جابجایی قدرتی نتیجه گیری و جمع بندی کلید بقای هر نظامی، همگامی با تحول است به عبارت دیگر، هر سیستمی که بتواند با

تغییرات محیط خود را تطبیق دهد می تواند به موجودیت خود ادامه دهد. در دنیای کنونی که تغییرات به سرعت صورت می گیرند اگر شرکتها به صورت دائم در حال پیشرفت نباشند یا نتوانند از فناوری پیشرفته استفاده کنند و در برابر تغییرات عوامل محیطی واکنش نشان ندهند پس از مدتی دفتر زندگیشان بسته خواهد شد. سازمان ها ( و افراد شاغل در آنها ) باید نگرش مثبتی نسبت به مساله تغییر داشته باشند تا از این طریق توان رقابتی خود را در بازارهای تهاجمی امروزی حفظ کنند. عدم توجه به یک روند در حال تغییر ممکن است بسیار پرهزینه باشد. همه افراد و اعضا سازمان باید به ضرورت تحول مستمر آگاه باشند و در جهت آن برانگیخته شوند ( آموزش داده شوند ). فصل دوم: نگرش های حاصل از تغییرات در مدیریت های مختلف بزرگی سراسر به گفتار نیست دو صد گفته چون نیم کردار نیستعلل تنبلی و اهمال کاری و راههایی برای رفع آن: چند نمونه از اهمال کاری و تنبلی متداول: در زیر بعضی زمینه هایی را که در آن انتخاب ( تعلل ورزی ) بسیار سهل تر از انتخاب ( عمل ) است می آوریم: ۱- ادامه دادن به شغلی که امکانی برای رشد و پیشرفت ندارد. ۲- اصرار بر حفظ روابطی که نابسامان شده است. متاهل یا مجرد ماندن فقط به امید اینکه اوضاع بهتر خواهد شد. ۳- امتناع از کوشش در حل مشکلاتی که در روابط مختلف پیش می آیند، از قبیل مشکلات جنسی، خجالت و یا ترس. به جای اینکه اقدامی سازنده به عمل آورید فقط منتظر می مانید تا اوضاع خود به خود بهبود یابد. ۴- بی توجهی به اعتیاداتی از قبیل الکلیسم، مواد مخدر، قرصهای آرامبخش یا سیگار. به خود می گوید (( هر وقت آمادگی داشتم آنرا ترک می کنم )) در حالیکه می دانید به تعویق انداختن این کار به سبب تردیدی است که نسبت به توانایی خود دارید. ۵- به تعویق انداختن کارهای دشوار و یا کم اهمیت نظیر نظافت منزل ۶- طفره رفتن از مواجهه با دیگران مثلاً یک شخص بلند مقام، یک دوست با ماندن در انتظار فرصت مناسب کم کم به این نتیجه می رسید که چنین برخوردی لازم نیست، در حالی که ممکن است این مواجهه روابط شما را، یا کیفیت خدمات را، بهبود بخشد. ۷- تصمیم به شروع رژیم غذایی مناسب از فردا یا هفته بعد البته چون به تعویق انداختن از رژیم گرفتن آسانتر است می گوید (( فردا رژیم می گیرم )) فردایی که هیچوقت نخواهد آمد. ۸- به تعویق انداختن کارها به بهانه خواب یا خستگی ۹- خستگی و بهانه، احساس کسالت و ملال و مریض شدن شیوه های عالی برای تعلل ورزیدن است. دلایل ادامه اهمال کاری و تنبلی: ریشه اهمال کاری و تنبلی کردن را می توان فریبی و فرار از قبول مسئولیت دانست در اینجا مهمترین بازده های مسامحه کاری را ذکر می کنیم. ۱- تعویق هر امر به شما امکان میدهد تا از فعالیتهای ناخوشایند فرار کنید. ۲- از راه خود فریبی می توانید احساس آرامش کنید. ۳- تا زمانی که به تعلل ورزی خویش ادامه می دهید می توانید پیوسته همانگونه که هستید باقی بمانید. ۴- با احساس ملال، کسی یا چیزی را موجب اندوه خود دانسته و سرزنشش می کنید. تا مسئولیت را از دوش خود بردارید و متوجه امر کسالت آور بیرونی کنید. ۵- با انتظار بهتر شدن اوضاع می توانید بنشینید و دنیا را به خاطر اندوه خود سرزنش کنید اما اوضاع هیچگاه به نفع شما تغییر نمیکند، این یک شیوه عالی برای اجتناب از کار کردن است. ۶- با دوری گزیدن از فعالیتهایی که مستلزم مخاطره است برای همیشه از احتمال شکست دوری می کنید. ۷- آرزو می کنید که خواسته هایتان خود به خود برآورده شوند. ۸- ابراز همدردی دیگران و دلسوزی شخص خود تان را جلب می کنید تا به خاطر احساس اضطراب شما که ناشی از انجام ندادن کارهایی است که نتوانسته اید بکنید همواره دلسوزتان باشند. ۹- با اجتناب از کار می توانید از موفقیت فرار کنید در نتیجه از احساس آدم خوب و لایق بودن و پذیرش بلکه مسئولیتهایی که موفقیت به همراه دارد نیز احتراز خواهید کرد. ده ویتامین روح برای افزایش روحیه: ۱- لبخند ۲- توجه به توجه ۳- فهم درست ۴- حسن جویی ۵- گوش دادن و هنر گوش کردن ۶- احترام گذاشتن به انسانها، قدردانی و تشکر ( مولتی ویتامین روحیه ) ۷- مهر و محبت ۸- تشویق ( اثر تشویق چندین برابر تنبیه است و ما برای بالا بردن روحیه نیاز به ایجاد شوقستان داریم و به قول شاعر در انجمن شوق تپیدن دگر آموز ) ۹- ورزش و جنبش ۱۰- تفریح قوانین طلایی برای پرورش مدیران: بزرگ فکر کنید - هنر فروش را بیاموزید - رهبر واقعی باشید - خطای خود را بپذیرید و به جلو حرکت کنید - از شانس



های پیش آمده بیشترین استفاده را بنمایید (شانس یعنی قرار گرفتن در زمان مناسب -) تغییر را بعنوان راهی از زندگی پذیرا باشید - ارتباط خود را افزایش دهید - از وقت خود عاقلانه استفاده کنید - سنجش را برای سنجش بکار برید - به متوسط بودن اکتفا نکنید - به دنبال کیفیت باشید نه ثروت - در بحران ها به سرعت عمل کنید - بعد از سقوط به سرعت به پا خیزید - یک زندگی شاد داشته باشید . هشت پله برای رسیدن به موفقیت : مسئولیت زندگیتان را به عهده بگیرید ۲- همواره هدفمند زندگی کنید ۳- داوطلب پرداخت هزینه نیل به آرمانهایتان باشید ۴- توجه خود را بر روی هدفتان متمرکز کنید ۵- در کار خود متخصص باشید ۶- طرحی برای رسیدن به هدف خود بنویسید ۷- هرگز تسلیم نشوید ۸- تاخیر جایز نیست هر آنچه که در این لحظه برای ما اتفاق می افتد و پیش روی ما قرار می گیرد ، نتیجه انتخاب هایی است که آگاهانه یا نا آگاهانه در گذشته به آن دست زده ایم . ده روش تجربه شده برای از بین بردن انگیزش همکاران به هنگام ارائه ایده های نو : ۱- این ایده در تضاد با سیاست های شرکت است ! ۲- این ایده با سیستم شرکت همخوانی ندارد ! ۳- این ایده هرگز مورد تایید قرار نخواهد گرفت ! ۴- ارائه این ایده در زمان مناسبی صورت نگرفته است ! ۵- این ایده قبلا هم که مطرح شده بود مشکل را حل نکرد ! ۶- این ایده از پختگی لازم برخوردار نیست ! ۷- من درباره این ایده فکر خواهم کرد ! ۸- بسیار خوب ، ایده های خود را نوشته و بصورت مکتوب تحویل دهید ! ۹- اجازه بدهید ایده شما در یک کمیته بررسی شود ! ۱۰- راجع به پیشنهاد شما با مافوق خودم صحبت خواهم کرد ! نمونه حل مسئله به دو روش آمریکایی و روسی : هنگامی که ناسا برنامه فرستادن فضا نوردان به فضا را آغاز کرد ، با مشکل کوچکی روبرو شد . آنها دریافتند که خودکارهای موجود در فضای بدون جاذبه کار نمی کنند . ( جوهر خودکار به سمت چابین جریان نمی یابد و روی سطح کاغذ نمی ریزد .) برای حل این مشکل آنها شرکت مشاورین اندرسون را انتخاب کردند . تحقیقات بیش از یک دهه طول کشید ، ۱۲ میلیون دلار صرف شد و در نهایت آنها خودکاری طراحی کردند که در محیط بدون جاذبه می نوشت ، زیر آب کار می کرد ، روی هر سطحی حتی کریستال می نوشت و از دمای زیر صفر تا ۳۰۰ درجه سانتیگراد کار می کرد . روسی ها راه حل ساده تری داشتند : آنها از مداد استفاده کردند ! این داستان مصداقی برای مقایسه دو روش در حل مسئله است . تمرکز روی مشکل یا تمرکز روی راه حل . مشکل نوشتن در فضا با خودکار . افراد خلاق چه ویژگیهایی دارند ؟ آیا افراد خلاق دارای ویژگیهای خاصی هستند ؟ بررسی نشان می دهد که هر چند افراد خلاق از هوش بالاتر از متوسط برخوردار هستند . اما برای اینکه فرد بسیار خلاق باشد ضرورتا نباید نابغه باشد ( نیکولز ۱۹۷۲) افراد خلاق تازگی و بدیع بودن را ترجیح می دهند ، پیچیدگی مسائل توجه آنها را جلب می کند و به قضاوتهای مستقل می پردازند ( بارون هارنیکتون ۱۹۸۱) علاوه بر توانایی تمام کردن ، کامل کردن و یکی کردن افکار گوناگون در این افراد بیش از دیگران است . افراد خلاق در یکی کردن تفکر کلامی با تفکر بصری ( کرشنر ولجر ۱۹۵۸) و تفکر منطقی و تخیلی ( سالتر ۱۹۸۰) سرآمدتر از افراد غیر خلاق هستند . علاوه بر موارد فوق افراد خلاق ویژگیهای دیگری نیز دارند که آنها را از سایر افراد متمایز می کند این ویژگیها عبارتند از : ۱- افراد خلاق ، بخش عمده ای از وقت خود را صرف توجه دقیق به اطراف خود می کنند و از این طریق سوژه های جدیدی برای فکر کردن پیدا می کنند ۲- افراد خلاق بسیار کنجکاو بوده و به طور مستمر در جستجوی موضوعات پیچیده ، جدید و ناشناخته و عجیب هستند ، به همین سبب آنها در مقایسه با افرادی که از توانایی خلاقیت کمتری برخوردار هستند ، سوالات بیشتر و پیچیده تری را مطرح می کنند . این ویژگی را به سادگی در بچه ها می توان تشخیص داد ۳- حل مشکلات و مسائل توسط افراد خلاف از اصالت خاصی برخوردار است ۴- افراد خلاق انعطاف پذیر هستند و در ارائه راه حل و اندیشه بکر و بدیع آمادگی بسیار دارند ( گلیفورد ۱۹۵۹) آنها با استفاده از این ویژگی ، توانایی تعقیب و دستیابی به راه حل مشکل را از راه های مختلف دارا هستند ۵- افراد خلاق به استقلال و نا همنوایی تمایل دارند و در مواردی که دستورهایی بر خلاف میل و یا اعتقادات خود دریافت کنند به سرپیچی از آنها تمایل نشان می دهند به این سبب اعمال مدیریت در مورد افراد خلاق بسیار دشوار است ( کانجروپیترسن ۱۹۸۴) آنها اگر چه به دستور گرفتن از دیگران اعتقاد

ندارند، نیاز مبرم به مورد پذیرش واقع شدن دارند، زیرا این احساس برای آنها آرامش خاطر دلپذیری را ایجاد می‌کند. ضمناً آگاهی به این مطلب که اندیشه‌هایشان مورد قبول واقع شده، اتکاء به نفس زاید الوصف در آنان ایجاد می‌کند. نمونه‌ای از ویژگی‌های دهگانه فرماندهان و مدیران در فرمان امام علی (علیه السلام): فرمانده سپاهت را کسی قرار ده که واجد این شرایط باشد: ۱- از همه آنها نزد تو نسبت به خداوند و پیامبر و امام دلسوزتر و خیر خواه تر! ۲- از همه آنها پاکدامن تر! ۳- از همه عاقل تر و هوشیار تر! ۴- از کسانی باشد که دیر به خشم آیند! ۵- به موقع عذر می‌پذیرند! ۶- از آنها که نسبت به مستضعفان رؤوف و مهربانند! ۷- در مقابل زورمندان و مستکبران قوی و انعطاف‌ناپذیر! ۸- از کسانی که حوادث سخت آنها را از جا به در نمی‌برد! ۹- هرگز ضعف و زبونی آنها را به زانو در نمی‌آورد! ۱۰- به سراغ کسانی رو که از خانواده‌های اصیل، نجیب، با شخصیت، صالح، خوش سابقه، با شهامت، شجاع و سخاوتمند هستند! از بررسی این صفات این نکته به خوبی روشن می‌شود که اسلام تا چه حد مسئولیت فرماندهی و مدیریت را حساس می‌داند، و تا چه اندازه شرایط آن را سنگین به همین دلیل، آنها که در این مشاغل قرار می‌گیرند باید برای تطبیق خود بر این معیارها و ارزشها تلاش و کوشش کنند، یا اگر خود را واجد آن نمی‌دانند شجاعانه کنار روند! (نهج البلاغه، نامه شماره ۵۳) پیام آخر: کلید بقای هر نظامی، همگامی با تحول است. به عبارت دیگر، هر سیستمی (هر انسانی) که بتواند با تغییرات محیط خود را تطبیق دهد می‌تواند به موجودیت خود ادامه دهد. در دنیای کنونی که تغییرات به سرعت صورت می‌گیرند اگر شرکتها (انسانها) به صورت دائم در حال پیشرفت نباشند یا نتوانند از فناوری پیشرفته استفاده کنند و در برابر تغییرات عوامل محیطی واکنش نشان ندهند، پس از مدتی دفتر زندگیشان بسته خواهد شد. انتخاب ما این است که یا با سرعت پیش برویم، و یا از قافله عقب بیفتیم. ((ان الله لا یغیر ما بقوم حتی یغیروا ما بانفسهم)) یقین خداوند وضع و حال قومی را تغییر نمی‌دهد، مگر آنکه نفوس قوم خود را تغییر دهند. (سوره رعد - آیه ۱۱)

### خلاصه کتاب مدیریت تغییر سازمانی

۰۷:۰۴،

مدیریت تغییر سازمانی پروفیسور دنیس. تی جف

خلاصه کتاب: ترجمه ی: دکتر بهزاد رضانی: مقدمه: ما در زمانی زندگی می‌کنیم که تغییر در سازمان‌ها به صورت امری روزمره درآمده است. در این میان ادغام‌ها، بلعیده شدن‌ها، گسترش‌های بی‌مورد، تخطی از قوانین، تعدیل نیرو، ورود فناوری نوین و افزایش رقابت از نمونه تغییراتی است که هر روزه با آن روبرو می‌شویم. در این شرایط سخت شما به عنوان یک مدیر و رهبر همواره برای حفظ عملکرد خود تحت فشار هستید و کارکنان نیز ممکن است در حالت سردرگمی، مقاومت و دلسردی به سر ببرند. از طرفی وفاداری شرکت نسبت به کارکنان و ارتقاء مستمر شغلی هم دیگر به عنوان پاداشی برای عملکرد یافت نمی‌شود. پس در این شرایط به نظر شما برای ایجاد یک گروه کاری برانگیخته و بهره‌ور چه باید کرد؟ مهارت‌ها و روش‌هایی که کمک می‌کند می‌تواند اینگونه باشد که باید: □ از نقش خود به عنوان مدیر در محیط‌های کاری متغیر آگاه باشید، □ درک درستی از چگونگی محیط‌های کاری آینده داشته باشید، □ برای گذشتن از میان تغییرات سازمانی رهبری تیم خود را بدست بگیرید، □ در موقعیت تغییر مردم را درک کرده و آن‌ها را مدیریت کنید، □ با اشتباه‌های معمول آشنا شوید، □ در ایجاد تغییر مهارت پیدا کنید، □ کارکنان سازمان را برای ایجاد تغییر آماده کنید. فصل اول: شناخت تغییر سازمانی شرکت انطباقی نیاز به نوع جدیدی رهبری دارد. مدیریتی با قدرت سازگاری زیاد و مسلح به یک سری از الگوهای نو که در کل شامل مهارت‌های گسترده و غیر همسو می‌شود. بنابراین ورای ترفندهایی که مدیر برای سازگاری به خرج می‌دهد باید... تمایل به اندیشیدن درباره‌ی مسائلی که به ذهن نمی‌آید را داشته باشد و مفاهیم نویی از تولیدات، فرایند عملیات، برنامه‌ها و مقاصد بیابد، البته پیش از اینکه بحرانی تغییرات

عمده ای را غیر قابل اجتناب کند. با کمال تأسف مدیران هنوز هم به روش همیشگی کار خود را دنبال می کنند، و این روند در زمانی انجام می گیرد که محیط های صنعتی-تجاری به صحنه ای از هر گونه فعالیتی تبدیل شده اند. کام ها با شتاب بسوی تغییرات سازمانی در حرکت اند و مطالعات اخیر نشان می دهد که: سازمان ها طرح تعدیل نیروهای انسانی خود را با میانگینی در حدود ۱۵ درصد دارند. صد اقدام بزرگی که در سال های اخیر در آمریکا صورت گرفته بر چهارونیم میلیون کارگر تاثیر گذاشته است. روند تصاحب شرکت های ضعیف بوسیله ی شرکت های قدرتمند در حال افزایش و در حال حاضر این مقدار دو برابر تعداد سه سال پیش است. برخی از صنایع درصد قابل ملاحظه ای از نیروهای کاری خود را در سال های اخیر کاهش داده اند. تولید کنندگان اروپایی نیاز به افزایش چشمگیر بهره وری خود دارند تا بتوانند با صنایع خارجی به رقابت بپردازند. محیط های کاریدر سال های اخیر، تغییرات عمده ای راه خود را به محیط کاری باز کرده اند و اگر هم این تغییرات در جزئیات با یکدیگر تفاوت داشته باشند، مسأله اساسی تأثیر آن ها است که با سرعت محیط های کاری را درمی نوردند. دلیل شهرت این تغییرات هم در همه گیر شدن آن ها نیست بلکه اصل نیازمندی به استراتژی های جدید است که به طور کلی بر اساس این حقیقت استوار شده اند که سازمان های امروز نیاز به سازماندهی بر پایه ی وجود تغییرات مستمر دارند. سازمان های جدید از افراد خود می خواهند تا مسئولیت بیشتری بر عهده بگیرند و هر چه بیشتر بر کار گروهی تأکید ورزند. بر همین اساس است که امروزه ساختار بعضی از سازمان ها پهن تر و با سلسله مراتب کمتر ظاهر می گردد. مدیریت عالی در شرکت های سنتی هنگامی که عواقب مستقیم تغییر گریبان گیر مدیریت عالی می شود، آن ها با شرایط دشواری روبرو می گردند. به این دلیل که آن ها در ابتدا تأثیراتی را که تغییر می تواند بر کارکنان داشته باشد ساده می انگارند و تلاش در عدم دخالت و کنار کشیدن خود می کنند. آن ها اغلب خود را سرگرم جلسات برنامه ریزی استراتژیک و گردآوری اطلاعات کرده و از ایجاد ارتباط و یا جستجوی خبرهای بد دوری می جویند. مدیران عالی انتظار دارند زمانی که تغییری اعلام می شود کارکنان در آن راستا حرکت کنند و خود را با آن همسو کنند. هنگامی که افراد در مقابل تغییر از خود مقاومت نشان دهند به سرزنش مدیریت میانی دست می زنند. بعضی از مواقع هم که کارکنان پاسخ مثبتی به تغییر نمی دهند مدیریت عالی احساس می کند خیانت و یا توطئه ای در کار است. مدیریت میانی در روند ایجاد تغییر به دلخواه مدیریت عالی، مدیران میانی خود را سخت تحت فشار می بینند و احساس می کنند به جهت های مختلف کشیده می شوند. بیشتر وقت ها آنها اطلاعات و راهنمایی لازم را از مدیریت عالی دریافت نمی کنند و خود را در میان معرکه گرفتار می بینند. در این میان شرایط به گونه ای در می آید که مدیریت میانی خود را از یکسو در محاصره ی کارکنان ناراضی گرفتار می بیند و از سوی دیگر رؤسا که به آن ها توجهی نشان نمی دهند، آن ها را مورد سرزنش قرار می دهند. کارگران / کارمندان / کارکنان زمانی که مدیریت عالی تغییراتی را بدون آماده سازی زیردستان اعلام می کند، کارکنان اغلب احساس می کنند به آن ها خیانت شده، زیرا باور و هضم تغییرات ناگهانی برای آن ها بسیار مشکل خواهد بود. در این حالت خیلی از افراد با مقاومت، سرخوردگی و سردرگمی به تغییرات واکنش نشان می دهند و این روند ممکن است در نهایت به ایجاد نگرشی منفی نسبت به کارشان بینجامد و در نتیجه از ریسک، ابتکار، خلاقیت و عمل در جهت مواضع نو بهرأسند. از دیگر تجربیات می توان به گسسته شدن روابط سنتی، پشت کردن به ساختارهای آشنا و احساس بدبینی نسبت به پیش بینی هایی که برای برنامه های ارتقاء طراحی گردیده، اشاره کرد. فصل دوم: بستر سازی برای تغییر اجزاء کلیدی برای مدیریت تغییر مدیریت عالی گاهی برنامه ریزی های جامع و فشرده ای را برای تغییرات استراتژیک در نظر می گیرد که در آن به چگونگی روند انتقال از روش قدیم به جدید توجه کافی نمی شود. پیامد اینگونه معرفی تغییرات آن خواهد بود که کارکنان اهداف، پروژه و یا سازماندهی جدید را به عنوان یک حکم و یا ابلاغ و یا تصمیمی که برای گروه گرفته شده قلمداد کنند. در این حالت چون تیم کاری مورد مشورت قرار نمی گیرد، هر تغییری بصورت شوکی بر گروه وارد می شود. مشکلات اینگونه عملکردها بیشتر در زمان انتقال و یا گذر از مرحله ای به

مرحله ی دیگر آشکار می شود، و این همان نقطه ی کور و یا محل گیر افراد خواهد بود. مدیر باید بدون توجه به این مسئله که تغییر با چه قوت و ضعفی به گروه معرفی شده است، با بهترین و ملایم ترین روش ممکن آن ها را از میان عبور دهد. نکته ی اصلی در رهبری تغییر به این مسأله اشاره دارد که مدیر نمی تواند در حال عبور از میان تغییر، همان روند قبلی کنترل را بر گروهش اعمال کند. بلکه باید یاد بگیرد کنترل بر تغییر را با رها کردن آن بدست آورد. قدرت تأثیر گذار یا غلب تغییرات عمده ی سازمانی که در طول زندگی کاری خود با آن ها روبرو شده اید و یا در آینده با آن ها روبرو می شوید بوسیله ی شما پایه ریزی نمی گردد. ولی براحتی می توانید به یاد بیاورید که بیشتر اوقات سرنوشت تغییراتی را بر شما تحمیل کرده است. در این میان وظیفه ی شما به عنوان نماینده ی تغییر، هدایت انرژی ها و غلبه بر احساس ناتوانی خواهد بود. پس اینگونه شروع کنید: به تغییراتی که به تازگی در سازمانتان اعلام شده بیندیشید. سپس مشخص کنید کدام قسمت از تغییر بنیادی به حساب می آید، یعنی کدام بخش از تغییر نقش اساسی دارد. سپس ابعادی از تغییر را که بر آن کنترل دارید مشخص کنید. این همان قسمتی از تغییر است که شما باید سخت به آن بیندیشید. در انتها به آن بخش از تغییر که شما و گروهتان می توانید بر آن تأثیر بگذارید بیندیشید و بنید قابل مذاکره یا مصالحه می باشد. در این میان مسائلی مانند، کدام قسمت از تغییر نیاز به بحث و بررسی بیشتری دارد، چه موضوعی نیاز به روشن شدن و پالایش بهتری دارد، و در باره ی چه مسأله ای نیاز به اطلاعات بیشتری است، مورد توجه قرار می گیرد. برنامه ریزی برای تغییر مرحله ی که در زیر می آید به شما کمک می کند تا تغییری را با موفقیت به گروهتان معرفی کنید و آن را به اجرا در آورید. این مراحل عبارتند از: (۱) آماده سازی: پیش بینی اجزاء کلیدی تغییر (۲). برنامه ریزی: گردآوری افراد برای برنامه ریزی واکنش های مناسب به تغییر (۳). ساختارهای انتقالی: پایه گذاری روش های ویژه، همکاری گروهی (۴). اجرا: به اجرا گذاشتن واکنش های قابل انعطاف و استفاده از برنامه های آموزشی (۵). پاداش: شناسایی و قدردانی از افرادی که تغییر را ممکن ساخته اند. در مرحله ی آماده سازی پیش از تغییر در هر موقعیت ممکن کارکنان خود را آماده کنید و تا می توانید به توصیف کامل تغییر پردازید. پیگیر شوید که در زمان آخرین تغییر چه اتفاقی افتاده است و آمادگی سازمانی گروه خود را ارزیابی کنید و از ایجاد تغییرات اضافی و غیر ضروری بپرهیزید. در مرحله ی برنامه ریزی به این مسائل بیندیشید که برنامه های دوراندیشانه بریزید. اجازه دهید تا تغییر اثر خود را بر عملکرد و بهره وری بگذارد و کارکنان را تشویق به ارائه افکار و ایده هایشان کنید. به پیش بینی مهارت ها و معلوماتی که برای ایجاد تغییری موفق الزامیست دست زنید و در آخر برنامه ریزی اهداف را با در نظر گرفتن زملن لازم مشخص کنید تا بتوانید پیشرفت های خود را اندازه بگیرید. در مرحله ی ساختارهای انتقالی فعالیت های مشخصی مورد نیاز است و پس از برنامه ریزی باید مراحلی را به اجرا در آورید از جمله: خلق گروه های مدیریتی دوره انتقال برای سرپرستی و نظارت بر تغییر، ایجاد سیاست ها و مراحل کاری موقت در زمان تغییر، خلق کانال های ارتباطی نو و ترتیب دادن جلسات مستمر. در مرحله ی اجرا، آموزش های مناسبی را در رابطه با کسب مهارت ها، نگرش ها و رفتارهای نو ارائه دهید. کارکنان را تشویق به "مدیریت-خود" کنید. افراد را تشویق به تفکر و عملکرد خلاق کنید. به دنبال موقعیت های مناسب که بوسیله ی تغییر ایجاد شده بگردید. همکاری و نظارت بر تغییر را فراموش نکنید. در مرحله ی پاداش دستاوردها را قسمت کنید و برای فعالیت های ویژه پاداش هایی اختصاص دهید. فصل سوم: مردم چه احساسی می کنند احساس از دست دادن معمولترین اشتباهی که در مدیریت تغییر یافت می شود دست کم گرفتن تأثیر تغییر بر مردم است. خیلی از مدیران می اندیشند که اگر فقط به کارکنان خود بگویند تغییر کنند آن ها هم تغییر خواهند کرد. ولی توجه ندارند ترک روش های آشنایی که برای انجام کارها برگزیده ایم و به آن ها عادت کرده ایم چقدر مشکل خواهد بود. بنابراین در راستای ایجاد تغییر همواره لازم است میزان اختلال و زمانی را که مردم برای سازگاری نیاز دارند بخاطر بسپارید. انواع از دست دادن زمانیکه جابجایی و یا تغییری بنیادی در سازمان روی می دهد، کارکنان بطور معمول احساس از دست دادن در چندین مورد می کنند. (۱) امنیت (۲) شایستگی (۳) رابطه (۴) جهت یابی (۵) قلمرو احساس از دست دادن هایی که به

آن‌ها اشاره شد هر یک هزینه‌ای در بر دارد. از دست دادن‌ها از هر نوع که باشند، حتی در رابطه با فضای کار و یا تعویض تکنولوژی قدیمی می‌تواند منشأ جرقه‌ای برای بروز واکنش‌های احساسی که به غم و اندوه شباهت دارند شود. بنابراین یکی از وظایف مدیران شناخت و توجه به وقوع از دست دادن‌ها است و نه اینکه وانمود کنند کارها بر روال معمول پیش می‌رود. افراد چگونه تغییر می‌کنند باور عمومی بر این است که اگر به مردم گفته شود تغییر کنند آن‌ها نیز تغییر خواهند کرد. تغییر رفتار اگر با حمایت و ترغیب، و مراقبت از عواقب کار و یکدلی همراه باشد پذیرش و همه‌گیر شدن آن بیش از روش‌های دیگر تغییر خواهد بود. مدیری که قادر باشد روابطی براساس حمایت خلق کند در زمان تغییر نیز موفقتر خواهد بود زیرا گروهش به او اعتماد خواهد داشت و در نتیجه از او حمایت می‌کنند. انکار: اولین واکنش به تغییر زمانی که تغییر بزرگی معرفی می‌گردد اولین واکنش به آن اغلب سستی و کمرختی است. مرحله انکار در دو حالت طولانی خواهد شد اول آن که کارکنان تشویق به تعدیل واکنش‌های خود نشوند، دوم مدیریت از آن‌ها انتظار داشته باشد تا بدون هیچگونه مکثی خود را با روش‌های نو سازگار کنند. یکی از ویژگی‌های مدیریت عالی در مدیریت تغییر، مستعد بودن این رده از مدیران برای تاب خوردن تارزانی است که از ابتدای معرفی و ارائه تغییر در سازمان به آن تمایل نشان می‌دهند. مقاومت: مرحله دوم مقاومت زمانی رخ می‌دهد که افراد کمرختی و سستی مرحله انکار را پشت سر گذاشته و عصبانیت، افسردگی، سرخوردگی، ترس، سردرگمی و شک نسبت به خود را تجربه می‌کنند. اکتشاف و وابستگی: مراحل نهایی در مرحله اکتشاف افراد توجه خود را به آینده و بسوی خارج معطوف می‌کنند. به این مرحله می‌توان دوران هرج و مرج نیز گفت، آن‌ها برای شکوفایی خود در آینده چیزهای جدیدی را کشف می‌کنند. پس از کاوش، امتحان، آزمایش و اکتشاف افراد خود را آماده‌ی وابستگی به یک برنامه می‌بینند و خواهان بازبینی و پالایش اهداف خود و طراحی برنامه‌هایی مناسب برای انجام آن‌ها هستند. آن‌ها مایلند روش‌های جدید فراگیرند و به مذاکره بنشینند و به توافقی جدید دست یابند. راهبردهای مدیریت در هر یک از این مراحل برای کمک به درک بهتر آنچه که افراد در هر مرحله تجربه می‌کنند در زیر به حالت‌هایی اشاره شده است که با یاری آن‌ها می‌توان موقعیت اعضای تیم خود را در منحنی تغییر مشخص کرد و کمک‌های لازم را به آن‌ها ارائه داد. چگونگی تشخیص هر مرحله‌انکار: در این مرحله با کناره‌گیری، کار کردن بگونه‌ای که گوئی هیچ اتفاقی نیفتاده روبرو خواهید بود. مقاومت: در این مرحله عصبانیت، سرزنش، افسردگی و حتی دست از کار کشیدن را خواهید دید. اکتشاف: در اینجا متوجه آمادگی بیش از نیاز، گم‌گشتگی، سردرگمی و پراورزی بودن کارکنان خواهید شد در این مرحله هر چند انرژی و ایده‌های نو ارائه می‌گردد ولی ارتباط چندانی در آن‌ها نیست. وابستگی: این مرحله زمانی پدیدار می‌گردد که کارکنان با یکدیگر شروع به کار می‌کنند. چه واکنشی داشته باشیم در زمان انکار؛ در روبرو شدن با افراد به ارائه اطلاعات بپردازید. اجازه دهید بدانند تغییری رخ خواهد داد. زمان لازم برای شکافتن مسائل را به آن‌ها بدهید. در زمان مقاومت؛ به احساسات توجه کنید، با صمیمیت و صداقت پاسخگو باشید، و پشتیبانی از تغییر را تشویق کنید. در زمان اکتشاف؛ به اولویت‌ها توجه کنید و نشست‌های برنامه‌ریزی ترتیب دهید. در زمان وابستگی؛ اهداف بلندمدتی تهیه کنید و به ساختن تیم بپردازید. کسانی را که به تغییر پاسخ مثبت داده‌اند مورد قدردانی و تشویق قرار دهید، و به آینده بنگرید. فصل چهارم: برقراری ارتباط درباره‌ی تغییر نقش شما به عنوان یک مدیر از آنجایی که به عنوان یک مدیر درگیر مسائل مختلف هستید ممکن است در مواردی با آمادگی کامل و یا بدون هیچ تمایلی با تغییر روبرو شوید. در همه حال وظیفه شما اجرای تغییر در بخشی که مسئولیت آن را بر عهده دارید است. بنابراین چگونگی اعلام و در جریان قرار دادن افراد، و اینکه چه می‌گویید و یا چگونه با کارکنان به مذاکره بنشینید و به تفاهم دست یابید می‌تواند در نتایج تأثیرگذار باشد. ایجاد جوی برای ارتباطات هر چند در زمان تغییر باز نگاه داشتن روند ارتباطات، از بروز شایعات و اشتباه‌ها جلوگیری می‌کند. ولی مدیران اغلب از ارائه خبرهای تازه‌ای که می‌تواند موجب ناپایداری شود، به این بهانه که سخت مشغول بوده‌اند و وقت کافی برای ملاقات با نیروی کار نداشته‌اند خودداری می‌کنند. پژوهش‌ها نشان داده



است که اگر وقت کافی برای توجیه افراد صرف نکنید، پس از مدتی باید وقت بیشتری برای رفع مشکلات بگذارید. در زمان تغییر برقراری ارتباط دوسویه بسیار مهم است زیرا همه مسائل باید تحت پوشش قرار گیرد. راهنمایی هایی برای برقراری ارتباط درباره تغییر (۱) شخصاً زبردستانان را آگاه می کنید. (۲) واقعیت را به افراد می گوید. (۳) احساساتشان را ابراز می کنید. چه نیازی به بحث و گفتگو با افراد است؟ افرادی که با موفقیت تغییر را پشت سر می گذارند، از نکات زیر بهره می برند • داشتن دلیل خاصی برای تغییر • داشتن اطلاعات دقیق یا آگاهی به حقایق • فراهم بودن موقعیت و ترغیب به پرسش • استقبال از موقعیت هایی برای ابراز احساسات • اطمینان های شخصیفصل پنجم: مواجهه با مقاومت مقاومت در مقابل تغییرشناسایی نشانه های مقاومتمقاومت نه تنها قسمت قابل پیش بینی تغییر به حساب می آید، بلکه به احتمال قوی مشکل ترین قسمت برای عبور از آن نیز خواهد بود. افراد با دلایل خوبی دست به مقاومت می زنند، این دلایل شامل موارد زیر است • امنیت آن ها در معرض خطر باشد • بر اثر تغییر، احساس شایستگی آن ها زیر سؤال برود • از انجام کار جدی احساس ترس کنند • احساس راحتی از موقعیت قبلی داشته باشند. نشانه های مقاومت فردی □ گله و شکایت □ اشتباه □ عصبانیت □ لجاجت □ بی حوصلگی □ غیبت بر اثر بیماری □ کناره گیری از کارنشانه های مقاومت سازمانی □ تصادفات □ افزایش غیبت □ خرابکاری □ افزایش فعالیت های جناحی □ کاهش بهره وری و رشدشواری های مرحله مقاومتدر نظر مدیریت، مقاومت اغلب واکنش ناخوشایند به حساب می آید. زیرا سروکار داشتن با گله و شکایت کارکنان و تحمل سرزنش آن ها همواره وظیفه ای دشوار برای مدیران بوده است. این گونه به نظر می رسد که مرحله ی انکار در مقایسه، آسان تر از مرحله ی مقاومت باشد. به همین دلیل برخی از مدیران کارکنان خود را ترغیب به ماندن در مرحله ی انکار می کنند زیرا می اندیشند که مدیریت افراد در این مرحله آسان تر است. در زمان تغییر شما به عنوان یک مدیر موظف هستید تا خود را بالا-نگاه داشته تا در معرض دید باشید و اجازه دهید تیرهای مقاومت (در حد معقول) به شما اصابت کند. قبل از اینکه افراد تغییری را بپذیرند، باید به گونه ای با احساسات آن ها درباره از دست دادن موارد گذشته کنار بیایید. مردم پیش از آنکه اجازه دهند روش قدیم برود و بسوی روش جدید گام بردارند نیاز به زمان، پذیرفته شدن و حمایت دارند. فصل ششم: افزایش درگیر کردن گروه درگیر کردن گروه اولین مسأله ی نگران کننده برای مدیران در زمان تغییر، مشکل برانگیختن نیروی کاری است. در مراحل اولیه تغییر، اغلب به نظر می رسد کارکنان انگیزشی ندارند و به وظیفه ای که بر عهده ی آن ها واگذار شده علاقه ای نشان نمی دهند. در حقیقت مشکل اغلب نبود انگیزش نیست، بلکه مشغول شدن به مسائل دیگر آن ها را از وظیفه اشان باز می دارد. باور عموم از انگیزش این است که انگیزش از یکسری وسایل و روش هایی تشکیل شده، و مدیریت با استفاده از آن ها می تواند کارکنان را به انجام کارها وادار کند. معنای این عبارت آن است که کارکنان بدون این روش ها کار نخواهند کرد. باید توجه داشت که انگیزش وادار کردن افراد برای انجام کارها نیست. بلکه کشف این مسأله است که آن ها چه می خواهند انجام دهند. مردم زمانی از تغییر استقبال می کنند که در آن نقشی برای خود ببینند. نقش مشارکتافراد که در تغییر شرکت می کنند و درگیر مراحل آن می شوند به آسانی پذیرای آن نیز خواهند بود. مشارکت به آن معنی که افراد نقشی در تعریف موقعیت جدید و یا چگونگی نشان دادن واکنش به آن داشته باشند و این مسأله، نکته ای کلیدی در مدیریت مشارکتی بحساب می آید. بسترسازی برای درگیر کردن مهم ترین عامل مشارکت دادن و درگیر کردن افراد در تغییر، انگیزش شما برای این کار است. خیلی از مدیران تلاش زیادی برای درگیر کردن افراد کرده اند ولی متأسفانه از آنجایی که قصد اصلی آن ها نه یادگیری و تکامل بلکه محافظت از خود بوده شکست خورده اند. تعیین هدف به کمک یکدیگربرای کمک به افرادتان در مراحل تغییر باید اطمینان حاصل کنید که درگیر تعیین اهداف کارهایشان شده اند. تعیین اهداف مشارکتی به ارتباطات باز در محیطی مساعد برای حل مشکلات نیاز دارد. زیرا در این صورت است که می توان امید به نتایج پرباری داشت. مراحل تعیین اهداف مشارکتی در زمان تغییر (۱) بازبینی موقعیت حاضر (۲) شنیدن و تکرار کردن (۳) مشخص کردن اهداف (۴) شناسایی مشکلات (۵) یورش های

فکری برای دستیابی به راه حل ۶) ارائه بازخورد به عنوان یک مدیر اگر مایلید یک شنونده فعال باشید باید به کارکنان اجازه دهید تا درباره مسائل مربوط به کار با شما صحبت کنند. ایده‌ی اصلی را بشنوید و یادداشت برداری کنید تا بخاطر بسپارید چه موضوعاتی عنوان شده است، با شنیدن و تکرار کردن اعتماد برقرار می‌شود. در راستای روشن شدن آنچه مورد نیاز است با هم کار کنید. از کارکنان بخواهید اهداف خود را بگویند. زمانی که به تعیین اهداف دست می‌زنید ممکن است زمینه‌ای ایجاد شود که نتوانید با کارکنان خود به توافق برسید، به عنوان یک مدیر وظیفه‌ی شما کمک برای تعیین اولویت در اهداف است. و در نهایت ارائه بازخورد یا نتیجه عمل به کارکنان الزامیست زیرا آن‌ها نیاز دارند تا بدانند که کارها را چگونه انجام داده‌اند و علاوه بر آن نیاز به تشویق و حمایت دارند. خیلی از مدیران روند درستی از بازخورد را ارائه نمی‌دهند. چگونه می‌توانید ارائه بازخورد را در خود تقویت کنید. ۱) مستقیم عمل کنید ۲) مشخص عمل کنید ۳) شخصی عمل کنید ۴) صادقانه عمل کنید فصل هفتم: رهبری الهام بخش رهبری در دوران تغییر رهبری در دوران تغییر کار آسانی نیست، زیرا به مهارت‌های مختلف مدیریتی نیاز دارد. در این شرایط، کارها بیشتر از طریق روابط و همکاری صورت می‌گیرد. مدیر ممکن است مسئولیت افراد بیشتر و چالش‌های گوناگونی را بر عهده گیرد. در این صورت برای موفقیت، یک مدیر باید فعالیت بیشتری در راستای جهت دادن به کوشش‌های کارکنان از خود نشان دهد. برای این منظور او نیاز دارد تا

- دیدگاه کلی و تفکیک شده از مقصدی که گروه در پیش گرفته، داشته باشد
- این بینش و مکاشفه را با دیگران تقسیم کند
- محیطی بیافریند تا کارکنان آرزوی مشارکت در یک چنین بینش‌ها و دیدگاه‌های آینده‌نگر را داشته باشند. گام اول: خلق بینش یا دیدگاهی از آینده‌توجه داشته باشید که خیلی از دستاوردهای غیر معمول بوسیله افراد معمولی کسب شده است. افرادی که کارشان را با بینش قوی آغاز کردند. بینشی که به آن‌ها نیرو و الهام لازم را می‌داد. گام دوم: نگاهی به آینده‌ها از افراد گروهتان بخواهید تا چشم‌های خود را ببندند و خودشان را در پنج سال آینده تصور کنند. زمانی که تحول اصلی فروکش کرده از آن‌ها درباره مسائلی که در محیط کاری آینده خود دیده‌اند پرسید. نوع سازماندهی چگونه بود؟ افراد چه می‌کردند؟... نکات کلیدی را در جایی که همه بینند بنویسید و بینشی مشترکی از آینده بیافرینید. گام سوم: روشن‌گری ارزش‌ها توضیح و بیان ارزش‌های قدیمی و اینکه ارزش‌های جدید چه خواهد بود می‌تواند در این راستا به شما کمک کند. یک طرح اجرایی برای موفقیت‌حال زمان آن رسیده تا تمام موضوعاتی را که آموخته‌اید کنار هم بگذارید و برای نشان دادن واکنشی درست به تغییر در گروه کاری خود، دست به آفرینش طرحی اجرایی بزنید. پیگفتار همانگونه که ثبات نقش بسزایی در زندگی ما دارد، به همان صورت تغییر جزئی از این روند به حساب می‌آید. نکته اصلی در طرح مسأله تغییر در مدیریت سازمان آنگونه که به مقاومت در برابر تغییر می‌پردازد بر توصیف و طبیعت تغییر تأکید نمی‌کند. عوامل مؤثر در تغییر سازمان‌عواملی که به تغییر سازمان می‌انجامد به دو دسته عوامل داخلی و خارجی تقسیم می‌شود. الف) عوامل داخلی: در مدیریت سنتی ارتباطات به صورت یکسویه انجام می‌گرفت و معمولاً بازخورد مناسبی از کارکنان دریافت نمی‌شد. ولی مدیریت نوین دیگر در رابطه با تغییرات به گونه‌ای منفعل عمل نمی‌کند بلکه سعی در راهنمایی کارکنان در جوی از پیش طراحی شده به منظور رشد فردی و دستیابی به اهداف سازمان می‌نماید. عوامل داخلی مؤثر: ۱. تغییر در اهداف کارکنان ۲. تغییر در تکنولوژی انجام کار ۳. تغییر در ساختار سازمان ۴. تغییر جو سازمان ۵. تغییر سازمانب) عوامل خارجی: برداشت از سازمان به صورت سیستمی باز از سوی محققین، مدیران را متوجه عواملی کرد که در بیرون از سازمان قرار دارند و تاثیرات مهمی بر سازمان می‌گذارند که عبارتند از: ۱. تغییر در معاملات بازار ۲. تغییر تکنولوژی ۳. تغییرات حقوقی و سیاسی ۴. تغییر در منابع موجود مراحل تغییر از نظر کورت لوین برای ایجاد تغییر سه مرحله اساسی باید در نظر گرفت: مرحله‌ی ذوب: باورهای قدیمی از حالت اصول و قوانین ثابت به صورت شناور درآیند و فرد آماده‌ی دریافت نگرش‌های جدید شود و در نهایت فرد نیاز به تغییر را احساس کند و انگیزش لازم در او به وجود آید. مرحله‌ی تغییر: در این مرحله فرد باید انگیزش لازم برای کسب تغییر را کسب کرده باشد. این

فرایند معمولاً به دو گونه صورت می‌پذیرد؛ تطبیق و درون‌سازی. مرحله‌ی انجماد: در این مرحله روش‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای تازه منجمد می‌شود تا به جزئی از شخصیت فرد تبدیل شود. اگر در مرحله‌ی انجماد موارد به درستی تثبیت نشود و پاداش‌های لازم برای تغییر رفتار ارائه نشود، رفتارهای نو جای خود را به رفتارهای قدیمی خواهد داد. سطوح تغییر ۱. تغییر در معلومات ۲. تغییر در نگرش ۳. تغییر در رفتار فردی ۴. تغییر در عملکرد گروهی/الزامات تغییر برای ایجاد تغییری درست دو مهارت مورد نیاز است اول تشخیص و دوم اجرا. تشخیص شامل روشی برای پرسش سوال درست، طراحی برنامه، مشاهده، جمع‌آوری داده‌ها و استفاده از روش‌های درست برای تحلیل داده‌ها می‌شود. اجرا شامل شناسایی راه‌حل‌ها و استراتژی ممکن و اجرایی، پیش‌بینی نتایج که از استفاده این استراتژی‌ها بدست می‌آید، و در نهایت یک راهکار خاص و عمل به آن است. انواع تغییرسازمان‌ها بواسطه‌ی وجود رقابت‌های صنفی و شرایط اقتصادی، سیاسی و اجتماعی تجارب زیادی از تغییرات انقلابی و یا بهبود مستمر را در تکوین تکنولوژی و تکامل صنعت داشته‌اند. تغییرات به‌طور کلی شامل: تغییرات نوع اول و تغییرات نوع دوم می‌شوند. در تغییر نوع اول که در سیستمی یکنواخت و با ثبات صورت می‌گیرد، چارچوبه‌ی کلی سیستم به خاطر مستمر بودن تغییر بدون تغییر باقی می‌ماند. از سوی دیگر در تغییرات نوع دوم مختصات اصلی یا نهاده‌های سیستم به‌طور کلی دستخوش دگرگونی می‌شود. اساس تئوری‌های انطباقی بر این اصل استوار است که سازمان‌ها نظاره‌گر مستمر محیط خود هستند. در این تئوری‌ها افزایش دهندگی یا تغییرات افزایشی به معنی تغییر تولیدات، ساختار و روش‌های کاری در سازمان استفاده می‌شود. در تئوری‌های تکامل تدریجی اساس بر انتخاب طبیعی برای ورود و یا خروج به واحدهای صنعتی است. شباهت یا همگونی صنعتی زمانی امکان‌پذیر خواهد بود که سازمان‌ها خود را برای هماهنگی با هنجارهای محیط صنعتی تغییر می‌دهند. در دگرگونی تمام واحد دچار تحول می‌شود و مشاهده‌ی شکل، هیئت، نیت و معنی متفاوت قابل پیش‌بینی خواهد بود. تغییرات انقلابی زمانی انجام می‌گیرد که کل صنعت در زمان کوتاهی پس از تغییر دگرگون و بازسازی می‌شوند و ساختار نوینی شکل می‌گیرد و پس از آن ثبات نسبتاً طولانی حاکم می‌گردد. فهرست مطالب مقدمه ۱۳- شناخت تغییر سازمان ۲۴- بستر سازی برای تغییر ۳۶- مردم چه احساسی می‌کنند ۴۹- برقراری ارتباط درباره‌ی تغییر ۵۱۲- مواجهه با مقاومت ۱۳- افزایش درگیر کردن گروه ۱۵- رهبری الهام بخش ۱۷- پیگفتار

۱۸

### دلایل ارتباطی هفت گانه عدم ایجاد تغییر در سازمانها

فیلیپ سالم از دانشگاه ایالتی تگزاس مولف: فیلیپ سالم از دانشگاه ایالتی تگزاس؛ ترجمه پیمان جسری (دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج) - چکیده: هدف: مدیریت تلاش می‌کند تا سازمانها را به سمت موفقیت سوق دهد هدف این مقاله توصیف هفت رفتار ارتباطی راجع همراه با این نقائص می‌باشد. طراحی روش و رویکرد: این مقاله موضوعاتی را از سه تحقیق تحول سازمانی و ارتباطی اخیر نظریه تحول اخیر و نظریه پیچیده برای مدلسازی فرایندهای تحول و ارتباطات ارائه می‌کند تمامی این تحقیقات از روشهای تشریح علمی سنتی استفاده کردند اما یک تحقیق از روشهای کمی و همچنین بخشی از طراحی روشهای ترکیبی استفاده کرد. یافته‌ها: دیتا ۶ رفتار ارتباطی رایج را در طی تلاشهای تحول سازمانی شکست خورده توصیف می‌کنند ترکیب این رفتارها بیانگر یک الگوی هفتم است ارتباطات در طی تلاشهای شکست خورده به ندرت شامل فرصتهای ارتباطی کافی شده و فاقد هر گونه حسی از هویت بوده و عدم اطمینان را به وجود آورده و فاقد رضایت موثر است این مسائله به وسیله اجتناب از تعارض و فقدان مهارتهای ارتباطی بین فردی ترکیب می‌شود اعضا سیستم را منفصل کرده و فرهنگ موجود را تا جایی پناه می‌دهند که پیدایش مجدد آن من بعد میسر باشد. کلید واژه‌ها: ارتباطات تحول سازمانی روشهای کیفی و نظریه پیچیدگی. مقدمه متخصصین و محققین علاقه پیوسته‌ای به ارتباطات و تحول دارند تحول سازمانی نظیر تمامی



تحولات درباره تفاوتها در زمان است دو گونه تحول وجود دارد اولی حاصل از یادگیری ساده است یعنی یک فزاینده افزایشی مستمر از جمله تفاوتها در میزان تاثیر رفتارها در تولید نتیجه و دیگری متشکل از فعالیتهای متغیر یا اهداف متفاوت می باشد یعنی علل داشتن رفتارها در مکان نخست تحول دوم محصول یادگیری است که فرضیات سازمانی ابتدائی را به چالش کشیده و تغییر می دهد و دومی تحولات اپیزودی یا گسسته می باشد تحول نوع دوم تحول دگرگون ساز است و نوشته ها در مورد تحول سازمانی متمرکز بر انجام تحول دگرگون ساز بوده است تحولات سازمانی شامل تحولات در مشخصه های اصلی نظیر اهداف اختیار روابط ساختار سازمانی بازارها و تکنولوژیها می شود مدیریت تلاشهایی را در جهت هدایت تحول نوع دوم به طور استراتژیک صورت داده است این ابتکارات استراتژیک تنها در یک سوم دفعات اجرا موفق بوده است بهبود مستمر بدون تحول فرهنگی غیر ممکن است فرهنگ مجموعه ای از اقدامات ارتباطی جای گرفته است که یک گروه را از دیگری متمایز می سازد تحول دگرگون ساز شامل جابجائی صلاحیتهای فعلی روتینها اداب و رسومها با سایر عملیات ثابت ارتباطات می شود ابتکارات استراتژیک که هدف آن تحول فرهنگ سازمان می باشد کمتر از ۲۰ درصد دفعات موفق نشان داده است آنچه که این دیتا بیان می کند این است که بیشتر سیستمهای قانونی یعنی فرهنگهای تثبیت شده قوی و مقاوم در برابر ابتکارات استراتژیک می باشند آنچه که مدیریت به عنوان تحول دگرگون ساز در نظر دارد در سازمان به صورت انطباقات ساده گنجانده می شود هدف این مقاله توصیف الگوهای ارتباطی رایج در طی تلاش برای هدایت تحول دگرگون ساز است بخش بعدی توصیف کننده یک چشم انداز در مورد تحول سازمانی است که منجر به تحلیل دیتای کیفی می شود بخش پس از چشم انداز نظری موضوعاتی را توصیف خواهد کرد که در سه تحقیق مرتبط با تحول گزارش خواهد شد ترکیب دیتا و نظریه اشاره به هفت الگوی ارتباطی دارد که نحوه تحول اعضای سازمانی را تشریح می کند پیچیدگی تحول سازمانی مطالعه تحول در سیستمهای اجتماعی دارای یک تاریخچه طولانی است در دهه ۱۹۶۰ با کلی نتیجه گرفته که سیستمهای اجتماعی مستمر تنشهای طبیعی را به علت تنوع در محیط سیستم تجربه می کنند یا به علت تنوع و رفتارهای اعضای داخل سیستم و تعامل بین منابع داخلی و خارجی تنش باعث یادگیری شده و گروه بندی مجدد مولفه ها یا کنشها را سبب می شود تغییرات ممکن است به انطباق با تنشهای مختلف کمک کند اما آنها منجر به اهداف وضعیتهائی نیز می شود که سیستم هرگز تجربه نکرده است با کلی به جامعه به عنوان یک سیستم انطباقی پیچیده نگاه کرده و با نحوه توسعه خواص از سوی سیستمها برای اطمینان از اعتبار آنها سروکار دارد در سال ۱۹۶۸ با کلی امید اینرا داشت که پیشرفتهای در ریاضیات منطبق با غنای مفهومی این ایده ها باشد پیشرفت در تغییرات غیر خطی پیشرفتی بود که مد نظر با کلی بود دو کار اخیر وی با نظریه آشوب و نظریه پیچیدگی سروکار داشت هر دو نظریه فرض می کنند که تعاملات سیستم بخشی از فرایند اتوکاتالیتی می باشد فرایندهای خود تقویت کننده یا اتوکاتالیتی سه خاصیت دارند ۱. فرایندها تکراری هستند ۲. فرایندهای باز رخ دهنده هستند بدین معنی که خروجی برای یک تکرار ورودی بعدی است ۳. فرایندها متکثر هستند یعنی اثرات اندک ممکن است در صورت تجمع اثرات عظیمی در آینده داشته باشند... روشهامن از دیتای گزارش شده از سه مطالعه وردی اخیر استفاده خواهم کرد اولیه مطالعه ادارات ایالتی یکه مرکز دولتی در جنوب غربی امریکا است GOV از خطوط گزارش دهی داخل یک مرکز بزرگتر به خطوط گزارش دهی داخل یک مرکز متفاوت حرکت کرده و مدیر نمایندگی را تغییر داده و یک پروژه مهندسی مجدد را راه انداز کرده و ۲۰۰ عضو اداره ایالتی را به یک ساختمان جدیدتر منتقل کرده تا به نمایندگی گزارش دهی جدید خود نزدیک باشند تمامی این تحولات در دو سال رخ داد و محققان تحقیق خود را پس از اعلام تحول در خطوط گزارش دهی و تحول در رهبری و در طی تلاش و انجام مهندسی مجدد اجرا کردند. این تحقیق در یک نقطه انشعاب قابل شناخت رخ داد محققان از طراحی روشهای ترکیبی با استفاده از هم تکنیکهای تحقیق میدانی و هم تشریح علمی بهره بردند برای روشهای کیفی آنها از نمونه گیری تصادفی لایه بندی شده برای اجرای مصاحبه های نیمه ساختار بندی شده استفاده کرده و اسناد معنی داری را در مصاحبه ها جمع اوری کرده و درگیر مشاهده محدود وقایع پیشنهادی

به وسیله مصاحبه گران شدند محققان از مدل حس گری ویک و نظریه پیچیدگی برای تفسیر و تشریح یافته های آنان بهره بردند و از یک مجموعه از دیتای کیفی که ۴ بعد به عنوان یک مورد منفی جمع اوری شد استفاده کردند آنها یک تحقیق را از ابزارهای برقرار شده توسعه داده و نمونه های جامعی از ادارات را سه بار در طی یک دوره ۵ ساله از مون کردند نرخ پاسخ اغلب بیش از ۸۰ درصد بود دیتای کمی در طی ۵ سال منجر به پرسشهای ویژه ای در مصاحبه های تشریح علمی در انتهای پروژه شد تحقیق دوم در CQ یک تولید کننده غذای امریکائی با ۷۰۰ عضو انجام شد در اوایل دهه ۱۹۹۰ رئیس یک شرکت عملیات استخدام و بازنشستگی را تغییر داد و شرکت را به ساختمانهای جدید منتقل کرد یک سال بعد رئیس یک تیم مدیریت ارشد را برای توسعه یک طرح استراتژیک ایجاد کرده و منابع را تخصیص و تصمیمات اجرائی را اتخاذ کرد وی تیمهای فراوظیفه ای را ترغیب کرد و چندین لایه از سلسله مراتب را برای تسطیح سازمان حذف کرد و یک ابتکار گسسته را برای استخدام زنان بیشتر به عنوان مدیر توسعه داد این دو سال نخست محتمل ترین زمان برای شناخت یک نقطه انشقاق محسوب می شود محققان بررسی خود را ۱۰ سال پس از انتساب رئیس جدید اجرا کردند اما نتایج آنها نشانگر تفاوت های پایدار می باشد نمونه گیری تصادفی لایه بندی شده را آنها برای اجرای مصاحبه های نیمه ساختار بندی شده استفاده کرده و از نظریه ساختار بندی برای تفسیر دیتای کیفی خود بهره بردند آخرین تحقیق در خصوص یک ائتلاف عام المنفعه بود این ائتلاف تلاش کرد تا گروه های کوچک را به یک سازمان تخصصی و ویژه بیاورد سازمان NNP یک سازمان هشت ساله بود که متشکل از ۵ ائتلاف بود که برای خدمت بهتر در یک اجتماع کوچک در شمال امریکا به هم پیوسته بودند محقق تلاش کرد تا پیرامون تمامی اعضای ائتلاف مصاحبه کند و محقق موضوعات توصیفی را از دیتای کیفی گزارش کردهر تحقیق از چارچوبهای نظری مختلفی استفاده کرد و هر چند تفاوت های روش شناسانه بسیاری وجود داشت اما رویکردهای مشابهی برای جمع اوری دیتای کیفی نیز به چشم می خورد تمامی تحقیقات از مصاحبه های نیمه ساختار بندی شده در خصوص ارتباطات و تحول به عنوان روش اصلی جمع اوری دیتا استفاده کردهر چند دو تحقیق نخست از نمونه گیری تصادفی لایه بندی شده استفاده کرد و تحقیق اخیر یک نمونه جامع از مشارکت کنندگان را در یک سازمان کوچکتر از مون کرد اما تمامی تحقیقات شامل بیش از ۲۰ فرد می شد برای مصاحبه های اینچینی دیتا به طور طبیعی بین ۱۵ و ۲۰ مشارکت کننده در حال نوسان بود با بسط حوزه قبلی مصاحبه ها مشخصه هر سه تحقیق باعث بهبود قابلیت تائید و وابستگی و همچنین قابلیت اطمینان و صحت می شود هر سه تحقیق مکمل دیتای مصاحبه با سایر دیتا نظیر نتایج کمی تحلیل اسناد و مشاهده وقایع به منظور بررسی نتایج مصاحبه بودند استفاده از منابع دیتای جایگزین روشی معروف برای تثلیث و بهبود اعتبار و صحت می باشد سرانجام الگوهای رایج در بین گزارشات اشاره شده در این مقاله از گزارشات سازمانهای مختلف با استفاده از چارچوبهای نظری مختلف پدید می آید نه رویکردهای مشابه برای جمع اوری دیتا چنین موقعیتی باعث بهبود قابلیت دگرگونی و صحت خارجی می شود من دیتای اصلی را از این تحقیقات مجدداً تحلیل نکردند بلکه گزارشاتی را مرور کردم که به دنبال موارد اشتراک می باشند سپس از عنوانی استفاده کردم که بازتابی از آن موارد اشتراک می باشد بیشتر عناوین قبلاً در یک یا چند گزارش اصلی مشاهده شد نتایج: علل ارتباطی که سازمان تغییر ایجاد نمی کنند ارتباطات ناکافی... شناخت محلی وقتی که اعضای سازمانی در طی دوره تحول شدید با هم ارتباط برقرار می سازند آنها موضوعات سازماندهی را درباره شناخت ایجاد خواهند کرد خود مفهومی مجموعه ای سازمان یافته از ادراکاتی است که فرد درباره خود دارد یک جنبه از خود ادراکی خود هویت است و سازماندهی ادراکات شخصی مختلف مرتبط با نقشهای سازمانی هویت سازمانی فرد را تشکیل می دهد توصیف فرد به عنوان یک زن بخشی از هویت شخصی است اما توصیف فرد به عنوان رئیس یک بخش بخشی از هویت شخصی فرد و همچنین بخشی از هویت سازمانی فرد محسوب می شود یک فرد ممکن است چند هویت داشته باشد و چند هویت سازمانی متعدد. برای مثال یک عضو سازمانی ممکن است خود را با نقش حرفه ای فرد به عنوان بخشی از زیر واحد واحد بخش یا قسمت بشناسد افراد ادراکات

شخصی را از طریق تعامل توسعه داده و هویت سازمانی پدید آمده در افرادی پدید می آید که با یکدیگر ارتباط دارند چند روش وجود دارد که ارتباط اعضا در مسیر شناخت حرکت می کند یک شاهراه در طی تلاشهای تحول توسعه یک نگرش مشترک و دیگری درگیری بسیاری از افراد در فرایندهای طرح ریزی استراتژیک می باشد تحول هویت های سازمانی را در هم می گسلد و اعضا می خواهند بدانند که چه خواهند شد و چه واحد بخش یا سازمانی را در آینده خواهند دید بدون ارتباطاتی که شناخت مشترک و جهانی را ایجاد می کند اعضا به هویت‌های مستقل و محلی تر قدیمی متوسل خواهند شد در **gov** چند تغییر هویت محلی وجود دارد برجسته ترین استعاره ان فرزند خوانده است این **GOV** را از نمایندگی بزرگتری که **GOV** را اضافه می کند مجزا می کند اعضای **GOV** همچنین به خود به عنوان کسانی که داخل همتایان مجزا کار می کنند نگاه کردند شما دارای بخشهای مختلفی هستید و دارای روسای مختلفی در هر بخش می باشید شما دارای روسای خاص خود بودن و تمامی زیردستان شما در بخشهای مختلف هستند این الگو یک بخش را از دیگری تفکیک نمی کند اعضای **GOV** واحد خود را بیشتر از **GOV** یا نمایندگی می شناسد که اکنون شامل **GOV** می باشد در **CQ** محققان چند مورد تنش پویا و ارزشهای متناقض در خصوص هویت را شناسایی کردند مسائلی وجود دارد که اعضای جدید را در فرهنگ موجود می گنجانند و بسیاری از اعضا تناقضهای شناخته شده را در ارزشهای حمایت شده سازمان در خصوص خانواده اجتماعی سازی کار و ریسک گریزی درک کردند در اینجا مثال خوبی پیرامون ابهام نقش و تعارض نقشی که افراد حس می کنند وجود دارد من اینجا امدم زیرا به من گفته شد که ابتکاری ترین شرکت غذایی در صنعت باشد اکنون تیم مدیریت می گوید ما می خواهیم یک پیرو سریع باشیم. چه زمان بازی قصد تحول داشت؟ چرا من باید خود را کنار بزنم اگر کاری که ما می کنیم پیروی از رهبران صنعت باشد؟ من نمی خواهم یک پیرو سریع باشم زمان تازه استخدام شده حس می کردند که این مسائل حاد تر است بسیاری از مدیران زن به وسیله وعده سازمان با رشد سریع و ابتکاری فریفته شدند اما به وسیله ادارکات کلیشه ای منسوخ شده کنار گذاشته شدند در **NNP** بسیاری از اعضا در خصوص ناتوانی خود در تعریف نقش **NNP** و نقشهای سازمانهای والدین آنها در **NNP** ارتباط برقرار کردند. من فکر می کنم که **NNP** همه چیز را روی کاغذ قرار می دهد بسیار مبهم است واقعا سخت است درک شود که چه ما چه کسی هستیم چه کاری قرار است انجام دهیم بنابراین اگر فرد دیگری بیاید و به آن نگاهی بکند آنها می گویند صبر کنید این هیچ مفهومی ندارد شما چه قدرتی دارید؟ چه کاری قرار است انجام دهید؟ محقق این دیتا را به عنوان بخشی از موضوع سازماندهی بی شکل طبقه بندی کرد تمامی مثالها نشانگر استفاده از زبان و ارتباط بین اعضا در خصوص یکدیگر در طی تحول می باشد این مثالها مثالهایی از نحوه طبقه بندی تحول از جانب اعضا می باشد مثالهایی پیرامون استعاره هائی وجود دارد که الگوهای قدیمتر را تقویت کرد و الگوهای جدیدتر را رد کرد اعضا نیاموخته بودند که چطور درباره یک هویت جهانی جدید ارتباط برقرار نمایند عدم اطمینان جهانی در طی دوره های تحول شدید اعضای سازمانی درباره اطمینان ارتباط برقرار می کنند. اطمینان یک انتظار یک فرض یا باور به نتایج مثبت یا منفی است که فرد می تواند از کنشهای آتی فرد دیگر در طی عدم اطمینان دریافت نماید عدم اطمینان دلالت بر آسیب پذیری دارد و معاصرترین تعاریف از اطمینان، شامل باور به نیت مثبت، رفتار مثبت یا نتایج مثبت دیگری می شود عدم اطمینان دارای مشخصه ترس بدبینی و احتیاط می شود عدم اطمینان، ناتوانی در پیش بینی ارزش درگیری با دیگری می باشد زمانی که اعضای سازمانی نسبت به عوامل تحول یا دیگری عدم اطمینان داشته باشند ابتکارات استراتژیک شکست می خورند. کارکنان اغلب به مدیریت در طی دوره تحول طرح ریزی شده بی اعتماد می باشند یک روش رایج برای اعضا جهت ابراز این عدم اطمینان بحث پیرامون سیاستهای سازمانی بوده و احساسی است که اعضای بی اعتماد درباره توزیع منابع از جانب مدیریت دارند در **NNP** اعضا اطمینان را به عنوان بخشی از موضوعات همکاری و ارائه منابع نمایش می دهند یک عضو **NNP** یاد آور شدن فکر می کنم ما واقعا شاهد مزایای کار افراد با یکدیگر می باشیم همکاری ما را مایلها به جلو می راند شم امی دانید افراد جدید به داخل و خارج زمینه خدمت آمده و خوب است

که ان افراد در یک ایستگاه با هم ملاقات کرده و با یکدیگر تعامل داشته و ایده های یکدیگر را دریافت کرده و همیشه احساس کنند که شما در زمانی که باهم کار می کنید بهتر عمل می کنید این موضوعا ممکن است موضوعات مجزائی درباره اطمینان باشد اما ممکن است تغییراتی در مورد یک موضوع باشد اعضا به یکدیگر اطمینان دارند در **GOV** عدم اطمینان در قلب بستر جذب حاوی سه خاصیت در خصوص سیاستهای مرتبط با این موضوع سازماندهی قرار دارد اولین جنبه این بود که اطلاعات قدرت است دومین جنبه این تنها سیاست است تغییر نهائی این جنبه بود که تصمیمات بر اساس مطلوبیت اتخاذ می شود هر فردی یک منفعتی دارد اگر شما از کارکنان سوال کنید هر مدیری دارای افرادی است که مطلوبیتی دارند و برای کسانی بیشتر کار می کنند یا دارای افرادی هستند که برای ان ها کمتر کار می کنند بله من فکر می کنم که این را از همه شنیده باشم محققان در **CQ** یک موضوع را مستقیما در ارتباط با اعتماد شناسائی نکردند بلکه بسیاری از مثالهای آنان پیرامون فعالیتهای سیاسی و عدم اطمینان می باشد. این مثالها بخشی از تفاسیر آنها پیرامون تشها در نمایندگی انعکاس و دوگانگی در ساختار بود تنش پدید آمده از تفاوتهای بین آنچه مدیران گفتند و انجام دادند حاصل شده بود یک مثال به شرح ذیل استهمه افراد انگشتان خود را لیس زده و انها را نگه می دارند تا مشاهده کنند که باد سیاسی به کدام طرف می وزد یعنی مدیریت ارشد چه می خواهد و من با ان راحت من فقط می خواهم انها به ما نگویند که از ما تعهد و ورودی می خواهند تمامی آنچه که انها از ما می خواهند این است که کاری را که فکر می کنند از همه بهتر است انجام دهیم اما انها از ما می خواهند فکر کنیم که این ایده خودمان است من ترجیح می دهم مثل روزهای قبل باشم فقط به من بگوئید که چه کاری انجام دهم من فکر می کنم ما سریعتر موفق می شویم اگر دیگر وانمود نکنیم که مبتکریمنظیر **GOV** اعضای **CQ** نیز تفاسیر خود را حول موضوع عدم اطمینان به مدیریت سازمان می دادند و تحقیق در سازمانهای بزرگتر که تجربه تحول شدید را دارد بیانگر موضوعات سازماندهی عدم اطمینان می باشد در هر دو حالت مدیریت یا نیرویهای خارجی تغییرات را بر اعضا تحمیل کرد اعضا ممکن است اطمینان و حمایت را در صورتی منتقل کند که تغییرات از داخل عضویت پدید آمده باشد اما هر گونه موضوعی در ارتباط با سیاست به طور خودکار در باره عدم اطمینان خواهد بود فقدان رضایت موثر ارتباطات رضایت مندر طی تحول سازمانی شدید افزایش می یابد رضایت شکلی از ارتباطات است که خنده را از مفاهیم ناسازگار یا روابط ناموزون ترویج می کند ارتباطات رضایتمند به عنوان یک مکانیزم چارچوب بندی مجدد عمل کرده و رضایت می تواند یک هنجار و ارزش به عنوان بخشی از فرهنگ باشد رضایت می تواند در محل کار با نزدیکتر کردن عوامی اجتماعی به یکدیگر کاهش استرس مدیریت تناقض و ایجاد ارتباط موثر باشد اما به وسیله شکست خود یا خشم منفی می شود اعضای سازمانی م بتوانند تحول را در مورد نحوه استفاده از رضایت ترغیب یا منع نمایندروشنترین مثالها پیرامون رضایت در طی تحول حاصل از **GOV** است یک مثال شامل مدیر یک بخش می شود که در یک تیم مهندسی مجدد خدمت رسانی می کند مدیر به ندرت در اداره است تا در جلسات تیم شرکت کند مدیر همچنین یک ناظر حریص است و کارگران مدیر می دانند که ناظران مسیر آنان را نظارت می کنند کارکنان یک صورت از نگرشهای مدیر را در مورد درب مدیر به عنوان مسیر اینکه انها دلشان برای وی تنگ شده ارسال کردند مثال دیگر شامل کارمندی است که یک بالشیت ریون ایجاد می کند ریون مشابه ریونی است که افراد یادآور آگاهی از ایدز قربانیان سرطان یا سایر علل بیماری زا بدست می بنندن ریون کارکنان قهوه ای بود و وی انرا در جلسات به عنوان یک مخالفت جالب بدست کرد محققان **GOV** به این مثالها به عنوان رضایت مثبتی نگاه می کنند که تنش را در **GOV** کاهش می دهد هیچ مدرکی از رضایت در دیتای **CV** وجود ندارد و رضایت یک موضوع در دیتای **NNP** نیست هر چند افراد مورد تهدید قرار گرفتند هیچ مثالی پیرامون رضایت غیر موثر وجود نداشته و دیتا تنها بیان می کند که کمبود رضایت موثر علتی است که سازمانها تحول ایجاد نمی کنند مهارت های ارتباطی بین فردی ضعیف سطح مهارت ارتباطی بین فردی بر جهت تحول سازمانی تاثیر خواهد گذاشت صلاحیت ارتباطی قابلیت دستیابی به اهداف با رفتارهای ارتباطی مناسب می باشد. تناسب اشاره به تحقق انتظارات هنجاری دیگران

در موقعیت اجتماعی و همچنین استفاده از آن رفتارها به طور مناسبتر برای فعالیت موجود دارد صلاحیت مستلزم عملکرد مهارتهای ارتباطی مختلف و درک این است که عملکرد مناسب می باشد سه مهارت در بیشتر فهرست مهارتهای ارتباطی مرتبط با صلاحیت وجود دارد مسئولیت اشاره به رفتارهایی دارد که تلاش می کند تا دیگری را بفهمد و آن فهم را منتقل نماید این ها شامل رفتارهای شفاهی نظیر امضا تائید پرسش سوالات رفتارهای غیر شفاهی نظیر گره های سر ترغیب کننده های شفاهی و کانال زنی پشتیبان می شود باز بودن اشاره به رفتارهایی دارد که یک عامل برای بهبود فهم دیگری از این عامل به کار می بندد رفتارهایی نظیر استفاده از زبان شخصی مخصوص بودن درباره تجارب و احساسات و افشای شخصی ممکن است بخشی از باز بودن باشد انعطاف پذیری توانائی تحول رفتارهای ارتباطی در موقعیتهای مختلف می باشد انعطاف پذیری به معنای تنظیم با اهداف مختلف فعالیتهاى مختلف افراد مختلف و موقعیتهای بوده و ارتباط برقرار کننده ذیصلاح این تنظیمات را به روش مناسب انجام می دهد عبارات جایگزینی برای این مهارتها وجود دارد بهترین مدرک برای اهمیت مهارتهای ارتباطی حاصل از دیتای کمی در GOV می باشد محققان از مقیاسهای استاندارد با هنجارها استفاده کردند کارکنان GOV خود را در مورد باز بودن از ضعیف تا خیلی ضعیف و همچنین در مورد مسئولیت پذیری از ضعیف تا خیلی ضعیف در یک دوره ۵ ساله طبقه بندی کردند در داده های کمی آنها خود را در مورد موضوعات غیر سازمانی یا موضوعات غیر مرتبط با تحولات صمیمی تلقی کردند وقتی درباره نرخ بندی ضعیف از آنها سوال شد کارکنان GOV عقیده ضعیف خود پیرامون مهارتهای یکدیگر و مهارتهای مدیر را تائید کردند در CQ کارکنان به نقائص در مهارت در زمان توصیف یک تیم مدیریت عالی برای اتخاذ تصمیمات اشاره کردند مشاهده ذیل نشانگر مسائل با هر سه مهارت اولیه است شما می دانید اگر شما سه ماه صرف شود تا یک تصمیم را اتخاذ کنید افراد شما را یک حفره سیاه خواهند خوانند این خنده دار است زیرا وقتی که تیم مدیریت ارشد چیزی را بخواهد آنرا دیروز می خواهد ما باید هر کاری را که انجام دادیم حذف کرده و آنها را به تحقیق وا داریم اما وقتی که بخواهیم بدانیم که یک پروژه کجا قرار دارد مدیریت ارشد رتبه های را نزدیک کرده و هیچ نمی گوید وقتی که اعضا فاقد مهارتهای ارتباطی باشند انتقال تغییر مشکل تر است اعضا دارای مشکلی در حس تحول می باشند و عدم اطمینان را بهتر حس می کنند و کمتر با سازمان احساس نزدیکی می کنند و به دیگران اطمینان بیشتری دارند اجتناب از تعارض تحول شدید یک زمان متلاطم است و احتمال برای تعارض افزایش می یابد تعارض یک تلاش ابراز شده در مورد تفاوتهاست افراد تعارض را در یکی از سه مسیر کلی مدیریت می کنند اجتناب به معنای عدم اجبار به تقابل با تفاوتهاست تاکتیکهای رقابتی شامل تقابل مستقیم می شود اما ممکن است از بحث در مورد موقعیتهای ایده ها تا پیشنهادات تا حتی خشونت متفاوت باشد ارتباطات تکاملی شامل ایجاد اهداف رایج ارائه کمک به دیگران در تحقق اهداف فردی و طوفان مغزی در مسیر توسعه طرحهای کنش و ایجاد سیستمهای رایج مسئولیت پذیری می شود افراد ارتباطات تعارض را به عنوان استراتژیهای کنترل یا رقابتی ذیصلاح موثر درک می کنند اما استراتژیهای اجتناب پذیر را چندان ذیصلاح تلقی نمی کنند در زمان تحول سازمانی شدید تفاوتهای تقابل مهم است تعارض باید نشانگر یک تعارض بین موضوعات محاوره ای جدید و موضوعات قدیمتر باشد چنین محاوره ای ارائه گر فرصتی برای تست ابتکارات استراتژیک در برابر فرضیات و انتظارات قدیمی تر بوده و این محاوره ها ابزارهایی برای ایجاد هویتهاى جایگزین روابط جوانب روتینها و ارزشها می باشند اعضا عملیات ارتباطی را در برابر عملیات قدیمی تر قرار می دهند یکی از یافته های جالب در دیتای کمی این بود که اجتناب از تعارض مرتبط با درک رابطه ای سازمانی سرپرست همکار بود این بر خلاف دیتای سازمانی درباره اجتناب از تعارض بود این همبستگی مثبت در GOV در طی ۵ سال با سه مجموعه مختلف از دیتا با استفاده از معیارهای مختلف اجتناب وجود داشت مادرباره این الگو در مصاحبه های کیفی نهائی سوال کردیم اعضا توصیف کردند که چطور آنها متکی بر سرپرستان برای مدیریت مغایرتهای محلی به جای اعمال مغایرتهای خود می باشند آنان همچنین حس کردند که هیچ انتخابی جز بهتر کردن تحولات ندارند در CQ کارگران به نقطه استعفا رسیدند بیشتر آنان به مشارکت



در تیمها به صورت ائتلاف وقت نگاه کرده و افراد جدید حس کردند که به حاشیه رانده شده اند بسیاری از کارکنان حس کردند که فاقد استقلال می باشند و ریسک برای تقابل بیش از پاداش برای یکپارچگی می باشد در **NNP** همکاری و یکپارچگی برجسته بود این واقعیت که ما با ۵۹ برنامه مختلف کار کرده و هیچ حمل و نقلی نداریم بدون ان ارتباطات بین مراکز ما نمی دانیم که خدمات را دوباره کاری می کنیم **المنفعه** یک هنجار را برای تقابل ایجاد کرد و بیشتر اعضا با تفاوتها به طور موثر مواجه شدند یک ترکیب نامناسب از ارتباط سست و مستحکم رفتن به نقطه انشقاق قادر به تولید تحول دگرگون ساز شامل انباشت تفاوتها و یک اتصال تست طبیعی در رفتارهای جاری می شود اما وقتی که سیستم به یک وضعیت دگرگون شده منتقل شود نشانگر اتصال سست تری بوده و پیدایش هنجار از ناهنجاری را سبب می شود توسعه سلسله مراتب فعالیت زمانی رایج است که سیستمها از گذرهای مرحله ای دگرگون ساز نظیر نقاط انشقاق دور از موازنه پدید آمده ساختارهای غیر متمرکز ممکن است در ایجاد تحول و ابتکار بهترین باشند اما تمرکز در اجراء ترکیب عوامل فوق الذکر بیانگر این است که اعضای سازمانی ممکن است در برابر تحول دگرگون ساز با سست کردن اتصالات بین یکدیگر در حین کنار آمدن با گسیختگی های اولیه تحول و قصور در ایجاد اتصالات سخت تر به عنوان بخشی از حرکت به سمت مجموعه متفاوتی از روتینها و اداب و رسوم مقاومت می کنند اعضای سازمانی می توانند سیستم خود را به سه صورت منفصل نمایند ۱. بخش بندی فرایندی از انفصال اهداف است بخش بندی فرایند تاکید بر اهداف محلی یا فردی به هزینه اهداف سازمانی می باشد و بخش بندی آخرین نوع انفصال است که رخ می دهد مدرک اندکی در این خصوص در هر تحقیق وجود دارد اما اهداف در هیچ سازمانی یک مسئله نمی باشند ۲. افتراق فرایند انفصال واحدهای افقی است مدرکی پیرامون افتراق در گرایشات به محلی سازی هویتها وجود دارد اعضا با واحدهای محلی خود شناخته شده و دارای درک کمی از سایر واحدها می باشند ۳. بخش بندی فرایند انفصال عمودی است مدرک بخش بندی عدم اطمینان کلی مدیریت است عدم اطمینان نقشی را در گرایش به اجتناب از تعارض ایفا می کند سازمانهایی که تجربه افتراق و بخش بندی را دارند زمان سختی برای انجام یک تلاش یکپارچه دارند تقویت تحول دگرگون سازی شامل ترکیب مناسب اتصال سخت و سست می شود **GOV** تحولات مختلفی را در طی ۵ سال جذب کرد و قوه مقننه اخیرا **GOV** را تفکیک کرد اما بخشهایی به عنوان نمایندگی جدیدتر بر جا ماند از انجائی که بیشتر واحدهای قبلی **GOV** باید با یکدیگر در حین تکمیل مسئولیتهای قانونی خود ارتباط داشته باشند اعضای واحدها تماسهای قدیمی و روابط قدیمی را علیرغم اینکه کجا خود را در بورکراسی بیابند حفظ می کنند **NNP** پیش از اینکه محقق گزارش نهائی را ارائه کند منحل شد هر چند اتحاد سست ایجاد کننده روابط اطمینان و وضعیت همکاری بود اما حفظ تلاشهای هماهنگ به جز در برخی فعالیتهای کوچک دشوار بود **CQ** همچنان وجود دارد اما تنشهای تحولات ده سال باقی است بحث این نوشته به دنبال شناخت الگوهای ارتباطی بود که تشریح می کرد چطور سازمانها تحول نمی یابند این نوشته با توصیف تحول از نظریه پیچیدگی آغاز کرد و سپس با شناخت الگوها در دیتا از یک تا سه تحقیق اخیر دنبال شد ارتباطات در طی تلاشهای تحول شکست خورده به ندرت شامل فرصتهای ارتباطی کافی می شد و فاقد حس شناخت و ایجاد کننده عدم اطمینان و فاقد رضایت موثر بود این مسائل به وسیله اجتناب تعارض و فقدان مهارتهای ارتباطی بین فردی ترکیب می شود ارتباطات اعضا باعث انفصال سیستم شده و فرهنگ موجود را تا جائی پناه می دهد که برای پیدایش مجدد ایمن باشد هیچ تحولی در مسیر مطلوب محتمل نیست مقایسه نتایج سه تحقیق و مقایسه نتایج به نتایج نوشته ها بیانگر هفت الگو در آخرین پاراگراف می باشد دیتا و نظریاتی برای حمایت از نتایج در این مقاله وجود دارد ممکن است علل ارتباطی دیگری نیز وجود داشته باشد اما این هفت تا شروع هستند جمع اوری دیتا درباره تحول اجتماعی دشوار است رویکردهای کیفی ارائه گر دیتای غنی می باشند اما صحت این دیتا بعید است زیرا زمان زیادی صرف جمع اوری و تحلیل آن شده است خوب است که سه تحقیق در این گزارش به روشهایی قابل مقایسه بودند روشهای کمی ارائه گر دقت بیشتر و نتایج سریعتر با از دست رفتن غنای بیشتر می باشند نتایج ممکن



است معنی دار و بی معنی باشند طراحی ترکیبی رویکردی دیگر است اما این روشها زمان می برد مسائل اساسی با هر گونه تحول اجتماعی شامل نحوه طبقه بندی زمان و نحوه تشریح مغایرتها در فواصل می باشد بررسی کی مورد می تواند منجر به تفاسیر باور نکردنی محدود به ان مورد شود پیوند تفاسیر از یک مورد به مورد دیگر باعث بهبود موضوعات می شود اما می تواند منجر به فرضیات محدود مشابه با فرضیات مطرح شده در اینجا شود اگر بیان کرد که انتروپولوژیستها نمی توانند ادعائی پیرامون صحت کار خود داشته باشند مگر اینکه انها بتوانند یافته ها را با یک شبیه سازی نشان دهند برای یک محقق سازمانی این به معنای جمع اوری دیتا نتیجه گیری و نمایش انتقال پذیری یا تعمیم پذیری نتایج از طریق یک شبیه سازی می باشد شبیه سازی از مدل‌های ریاضی تا مدلسازی عامل دامنه دارد و شبیه سازی های مختلف برای نمایش نتایج مختلف مناسبتر است نتایج این تحقیق اشاره به محدودیتهای ارتباطات مدیریت و ارتباطات بین فردی دارد بیشتر نوشته های مدیریت یک مکان انحصاری را برای مدیریت فرض می کند اگر مدیران بخشی از سازمانها باشند انها مدیریت می کنند همچنین گرایش به ارتباط ارتباطات با تولید یک پیام وجود دارد زیرا یافتن واژگان درست در تحول بیان شده تعهد را به سازمان می آورد تحول اقدامات ارتباطی اعضای سازمانی شامل داد و ستدی می شود که در ان عوامل تحول ممکن است تغییر یابند تغییر یک کار دشوار است و تحول دگرگون ساز رخ نمی دهد مگر اینکه مدیریت تمایل به تحمل ابهام و حسی داشته باشد که در ارتباطات پدید می آید نتایج همچنین تقویت کننده اهمیت مهارتهای ارتباطی در استفاده از اقدامات می باشد ارتباطات زمانی رخ می دهد که دو یا چند فرد در یک رابطه اجتماعی پیامهایی را به منظور حس ایزودهایی که ایجاد می کنند به وجود آورند فرایند میان فردی است استخدام افراد با مهارتهای ارتباطی اولیه و آموزش افراد در این مهارتها نه فقط باعث بهبود شانس تقویت یک سازمان لرزان می شود بلکه به افراد در مابقی زندگیشان نیز کمک می کند.

منابع:

- Adler, M. (۱۹۶۷), *The Difference in Man and the Difference it Makes*, Holt Rinehart & Winston, New York, NY.
- Agar, M. (۲۰۰۴), "An anthropological problem, a complex solution", *Human Organization*, Vol. ۶۳ No. ۴, pp. ۴۱۱-۸.
- Aldrich, H. and Ruef, M. (۲۰۰۶), *Organizations Evolving*, ۲nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- Argyris, C. (۱۹۹۲), *On Organizational Learning*, Blackwell, Cambridge, MA.
- Barabasi, A. (۲۰۰۲), *Linked: The New Science of Networks*, Perseus Publishing, Cambridge, MA.
- Bhattacharya, R., Devinney, T.M. and Pillutla, M.M. (۱۹۹۸), "A formal model of trust based on outcomes", *Academy of Management Review*, Vol. ۲۳, pp. ۴۵۹-۷۲.
- Buckley, W. (۱۹۶۷), *Sociology and Modern Systems Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Buckley, W. (۱۹۶۸), "Society as a complex adaptive system", in Buckley, W. (Ed.), *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist*, Aldine, Chicago, IL, pp. ۴۹۰-۵۱۳.
- Buckley, W. (۱۹۹۸), *Society: A Complex Adaptive System: Essays in Social Theory*, Gordon and Breach Publishers, Amsterdam.
- Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (۱۹۹۹), *Diagnosing Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Cheney, G. (۱۹۹۱), *Rhetoric in an Organizational Society: Managing Multiple Identities*, University of South Carolina Press, Columbia, SC.
- Clampitt, P.G. and Williams, M.L. (۲۰۰۷), "Decision downloading", *Sloan Management Review*, Vol. ۴۸ No. ۲, pp. ۷۷-۸۲.
- Seven communication reasons ۳۴۵ Cushman, D.P. and Cahn, D.D. (۱۹۸۵),

Communication in Interpersonal Relationships, State University of New York Press, Albany, NY. Daniels, T.D. and Spiker, B.K. (۱۹۸۳), "Social exchange and the relationship between information adequacy and relational satisfaction", Western Journal of Speech Communication, Vol. ۴۷, pp. ۱۱۸-۳۷. Duncan, W.J. (۱۹۸۲), "Humor in management: prospects for administrative practice and research", Academy of Management Review, Vol. ۷, pp. ۱۳۶-۴۲. Duran, R.L. (۱۹۸۳), "Communicative adaptability: a measure of social communicative competence", Communication Quarterly, Vol. ۳۱, pp. ۳۲۰-۶. Folger, J.P., Poole, M.S. and Stutman, R.K. (۲۰۰۵), Working through Conflict: Strategies, Relationships, Groups, and Organizations, ۵th ed., Longman, New York, NY. Geddes, D. and Callister, R.R. (۲۰۰۷), "Crossing the line(s): a dual threshold model of anger in organizations", Academy of Management Review, Vol. ۳۲, pp. ۷۲۱-۴۶. Gilbert, N. and Troitzsch, K.G. (۲۰۰۵), Simulation for the Social Scientist, Open University Press, New York, NY. Griffin, D. (۲۰۰۲), The Emergence of Leadership: Linking Self-organization and Ethics, Routledge, London. Gross, M.A., Guerro, L.K. and Alberts, J.K. (۲۰۰۴), "Perceptions of conflict strategies and communication competence in task-oriented dyads", Journal of Applied Communication Research, Vol. ۳۲, pp. ۲۴۹-۷۰. Hernes, G. (۱۹۷۶), "Structural change in social processes", American Journal of Sociology, Vol. ۸۲, pp. ۵۱۳-۴۷

www.system.parsiblog.com تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت  
www.SYSTEM.PARSIBLOG.com

### آب شدن کوه یخی ما

نویسنده: جان کاتر - هولگر راتگبر تلخیص کتاب از الهه الهی - پیشگفتار: چنانچه چالش تغییر و دگرگونی را به خوبی اداره کنید، به طور حتم می‌توانید به پیروزی نایل شوید، ولی اگر در مهار آن ضعیف برخورد کنید آن گاه هم خودتان و هم دیگران را به مخاطره می‌اندازید. سال‌هاست که ما چالش تغییر را مورد مطالعه قرار داده ایم. ما دام‌هایی که حتی افراد بسیار باهوش ممکن است در آنها گرفتار شوند را شناسایی کرده ایم و آنچه که کشف کرده ایم به شما نشان خواهیم داد داستان این کتاب برگرفته از تحقیق ارزشمند و برجسته‌ی جان کاتر درباره‌ی تغییر مثبت و موفق است. آب شدن کوه یخی ما تغییر کنید تا تحت هر شرایطی موفق شوید نویسنده: جان کاتر - هولگر راتگبر مترجم: فرخنده فیض آبادی زمستان ۹۰ پیشگفتار: چنانچه چالش تغییر و دگرگونی را به خوبی اداره کنید، به طور حتم می‌توانید به پیروزی نایل شوید، ولی اگر در مهار آن ضعیف برخورد کنید آن گاه هم خودتان و هم دیگران را به مخاطره می‌اندازید. سال‌هاست که ما چالش تغییر را مورد مطالعه قرار داده ایم. ما دام‌هایی که حتی افراد بسیار باهوش ممکن است در آنها گرفتار شوند را شناسایی کرده ایم و آنچه که کشف کرده ایم به شما نشان خواهیم داد داستان این کتاب برگرفته از تحقیق ارزشمند و برجسته‌ی جان کاتر درباره‌ی تغییر مثبت و موفق است.

همه ما در طول زندگی با حوادث این داستان روبرو می‌شویم اما عده‌ی کمی از ما راه‌های درستی را برای مقابله با آنها پیدا می‌کنیم. داستان ما در قاره‌ی قطب جنوب اتفاق می‌افتد؛ جایی که شیوه‌ی زندگی پنگوئن‌ها با دیگر مناطق متفاوت است. توده‌ی

یخی ما هرگز ذوب نمی شود مدت ها پیش گروهی از پنگوئن ها در قطب جنوب روی توده ای یخی زندگی می کردند. این توده سال ها پیش شکل گرفته و اطراف آن رادیایی پراز ماهی و دیگر آبزیان احاطه کرده بود. روی این توده دیوارهای یخی بلندی بود که از پنگوئن ها در مقابل طوفان های سخت زمستانی محافظت می کرد. این توده زادگاه همه ی پنگوئن ها بود. اگر می توانستید آنها را ببینید و درباره ی دنیای برفی و یخی شان صحبت کنید بدون شک همه ی آنها به شما می گفتند: ((اینجا خانه و زادگاه ماست و برای همیشه خانه ی ما خواهد بود)). آنها مانند یک خانواده بزرگ رفتاری کردند که این می توانست پیامدهای خوب و یا بدی را به دنبال داشته باشد. این پنگوئن ها پرندگان بسیار زیبایی بودند گویا همواره کت های مردانه رسمی سیاه و سفید رنگی به تن دارند.

دویست و شصت و هشت پنگوئن در این مجموعه زندگی می کردند. یکی از آنها فرد نام داشت، فرد از جهتی کاملا با بیشتر پنگوئن ها تفاوت داشت به طرز خارق العاده ای کنجکاو و نکته بین بود، بیشتر پنگوئن ها به شکار جانوران دریایی می رفتند ولی فرد کمتر ماهی صید می کرد و بیشتر کوه یخی و دریا را مورد مطالعه و بررسی قرار می داد، او اطلاعاتی را کسب کرده بود که بسیار نگران کننده بود حاکی از این بود که کوه یخی در حال آب شدن است و ممکن است به زودی از هم فرو بپاشد، متلاشی شدن کوه یخی برای پنگوئن ها یک فاجعه به حساب می آمد به خصوص اگر در طول یکی از طوفان های فصل زمستان رخ می داد به طور حتم به کشته شدن پرندگان می شد، فرد ابتدا هراسان نشد ولی هرچه بیشتر یافته هایش را بررسی می کرد نگران ترمی شد. فرد می دانست باید کاری کند اما در موقعیتی نبود تا بتواند حکمی صادر کند چون او از اعضای رهبران نبود، جامعه پنگوئن ها دارای یک شورای رهبری بود که (گروه ده تن) نام داشت و توسط پنگوئن ارشد رهبری می شد، آلیس یکی از ده رهبر شورا بود. او پرنده سخت گیر و خوش فکری بود که به اهل عمل بودن و به سرانجام رساندن امور شهرت داشت. بر خلاف تعدادی از هم رتبه هایش که منزوی و گوشه گیر بودند، آلیس رابطه نزدیکی با اعضای گروه داشت. فرد احتمال داد که شاید آلیس همانند سایر پنگوئن های ارشد داستان را رد نکند. بنا بر این رفت تا او را ملاقات کند فرد مطالعات و نتیجه گیری هایش را برای او توضیح داد با اینکه او احتمال می داد که شاید فرد به نوعی دچار پریشان حالی شده است ولی با دقت به حرفهایش گوش داد، او گفت مرا به جایی ببر که فکر می کنی بیشتر از دیگر قسمت ها در خطر است، فرد قسمت هایی را به آلیس نشان داد که شکاف ها و دیگر نشانه های آن خبر از ذوب شدن توده می داد فرد همچنین سوراخ بزرگی را که در دیواره ی کناری توده به وجود آمده بود با او نشان داد. آن دو با شنا کردن از میان کانالی عریض که بیشتر قسمت های آن یخ پوشانده بود به حفره ای رسیدند که پراز آب بود آلیس سعی می کرد علت آنچه را که می بیند درک کند اما تخصص او در رهبری بود نه عوامل طبیعی و محیط زیست. فرد که متوجه نگاه بهت زده ی آلیس شده بود، پس از بازگشت به سطح توده، همه چیز را برایش توضیح داد. توده های یخی مانند تکه های مکعبی یخ نیستند.

ممکن است در درون توده ها، شکاف هایی به نام کانال وجود داشته باشد. این کانال ها می توانند به حباب های بزرگ هوا به نام حفره منتهی شوند. اگر یخ ها آب شوند، شکاف ها در مجاورت آب قرار می گیرند که باعث می شود آب وارد کانال ها و حفره ها شود. در طول سرمای زمستان، کانالهای باریک پراز آب به سرعت یخ می زنند آب را وارد حفره ها می کنند اما با پایین تر آمدن دما، آب درون حفره ها نیز یخ می زند. از آنجا که مایعات پس از یخ زدن، افزایش حجم پیدا می کنند، ممکن است باعث شکسته شدن توده ی یخی شوند. آلیس گفت باید درباره ی چیزی که به من نشان دادی فکر کنم و آنرا با دیگر رهبران در میان بگذارم ولی به کمک تو نیاز دارم تا دیگران را نیز در جریان این اتفاق بگذارم سپس از فرد خداحافظی کرد، فرد هم احساس بهتری داشت و هم بدتر. بهتر او دیگر تنها پنگوئنی نبود که از این فاجعه مطلع بود. او دیگر تنها پنگوئنی نبود که باید برای جلوگیری از خطرات و مشکلات بیشتر، کاری کند.

بدتر- او هیچ راه حلی برای این مشکل نداشت، ظرف چند روز بعد آلیس با تمامی اعضای شورای رهبری از جمله لویس، پنگوئن ارشد تماس گرفت و این مشکل را با آنها در میان گذاشت و قرار شد که یک جلسه دیدار با فرد ترتیب دهند، فرد هم برای اینکه دیگران بهتر حرفهایش را بفهمند یک ماکت از کوه یخ ساخت، جلسه که آغاز شد یکی از اعضا به فرد گفت که ما مشتاقیم آنچه را که کشف کرده ای از زبان خودت بشنویم او نیز داستان اکتشافش را تعریف کرد که چگونه متوجه شکاف ها، کانال ها و حفره های پراز آب شده است؛ همه ی آن چیزهایی که ذوب شدن توده را به دنبال داشت. سپس فرد با استفاده از ماکت خود، نظراتش را برای شنوندگان توضیح داد. هنگامی که فرد سطح رویی ماکت را برداشت تا حفره ی بزرگ زیر آن را نشان داده و تاثیر مخرب آن را توضیح دهد صدای بلندی بر اثر افتادن تکه های برف روی زمین شنیده شد. پس از پایان توضیحات فرد، همه ی حاضران چند لحظه سکوت کردند. سپس آلیس با گفتن این جمله ها، بحث را آغاز کرد: من همه ی اینها را با چشمان خودم دیدم. حفره ی پراز آب، بسیار بزرگ است. ما دیگر نشانه های مخرب دیگری را نیز دیدیم که بر اثر ذوب شدن توده به وجود آمده بودند. نباید این حقیقت را نادیده گرفت. چند پنگوئن سرشان را به نشانه تایید تکان دادند. یکی از اعضای شورای رهبری، چاق ترین و پیرترین پرنده به نام ((نونو)) بود. او مسئولیت پیش بینی آبرو هوا را به عهده داشت. همه به خاطر پیش بینی نادرست آب و هوای نو را سرزنش می کردند و او به این موضوع عادت کرده بود. به همین خاطر فاجعه آب شدن کوه یخی واقعا در سطح فهم و درک او نبود. او صراحتا ابراز عقیده می کرد و به ندرت می توانست احساساتش را کنترل کند. او گفت: من به طور منظم مشاهداتم درباره آب و هوا و تاثیرات آن روی کوه یخ را به گروه گزارش داده ام. و همان طور که پیش تر گفته ام دوران ذوب شدن در طول تابستان های گرم امری عادی و معمولی است و در فصل زمستان دوباره همه چیز به حالت طبیعی خود باز می گردد. آنچه فرد دیده و یا اینکه فکر می کند که دیده است، مطلب جدیدی نیست. هیچ دلیلی برای نگرانی وجود ندارد. کوه یخ ما قرص و پابرجاست و می تواند در برابر چنین تغییرات و نوساناتی دوام بیاورد وقتی نونو دید تعدادی به هواخواهی او در آمده اند به فرد اشاره کرد و به طور هیجان انگیزی گفت: این پرنده بی تجربه می گوید یخ های ذوب شده، این کانال را به وجود آورده است. اما شاید اینطور نباشد. او می گوید این کانال در طول این زمستان یخ می زند و آب را وارد حفره ای بزرگ می کند. اما شاید این اتفاق نیافتد! او می گوید آب داخل حفره یخ خواهد زد. اما شاید یخ نزند! او می گوید همیشه حجم آب یخ زده بیشتر می شود اما شاید اشتباه می کند! حتی اگر تمام حرفهایش درست باشد فکر می کنید توده ی ما آنقدر سست است که یخ زدن آب درون یک حفره بتواند آن را از هم تلاشی کند؟ از کجا مطمئن شویم که همه ی آنچه او می گوید یک فرضیه بیش نیست؟ آیا او می تواند تضمین کند اطلاعات و نتیجه گیری هایش صد درصد درست هستند؟

فرد پس از لحظه ای مکث گفت راستش را بخواهید نه من نمی توانم وقوع این اتفاق را تضمین کنم، من صد درصد مطمئن نیستم. اما اگر قرار باشد توده ی یخی مان تلاشی شود، بدون شک در زمستان اتفاق می افتد؛ هنگامی که شب و روز، هوا تاریک است و طوفان ها و بادهای شدید، ما را زودتر از پای در می آورد. فکر نمی کنید بیشتر ما می میریم آلیس نیز گفت به پدر مادرهایی فکر کنید که فرزندان شان را از دست می دهند. فکر کنید که پیش ما می آیند و می گویند: ((چطور این اتفاق افتاد؟ پس شما چیکار می کردید؟ چرا این بحران را پیش بینی نکردید؟ این وظیفه ی شما بود که از اعضای گروه مراقبت کنید.)) چه پاسخی به آنها می دهید؟ ((خوب، بله، متاسفم. شنیده بودیم که شاید این اتفاق بیفتد اما اطلاعاتمان صد درصد درست نبود.)) او ساکت شد تا گفته هایش بر اعضای رهبری تاثیر بگذارد و بعد اضافه کرد: هنگامی که عاجز و در مانده پیش رویتان می ایستند، چه پاسخی به آنها می دهید؟ اینکه امیدوار بودیم چنین فاجعه ای رخ ندهد؟

پنگوئن ارشد، متوجه تغییر رفتار اعضای هیات شد. او گفت: اگر گفته های فرد درست باشد، فقط دو ماه تا رسیدن زمستان و مقابله با این مشکل فرصت داریم. آلیس گفت: ما باید خیلی زود یک مجمع عمومی با حضور تمام پرنده گان تشکیل دهیم و دلایل

محکمی را برای اثبات این مشکل ارائه کنیم. ما باید از دوستان واقوامان کمک بگیریم تا بتوانیم راه حل مناسبی پیدا کنیم؛ راه حلی که مورد قبول همه ی پرندگان باشد فرد گفت: من یک نظر دارم. ممکن است چند دقیقه ای به من فرصت بدهید؟ زیاد طول نمی کشد. او بلافاصله از کوه پایین آمد، چیزی را که می خواست پیدا کرد و از کوه بالا رفت. اعضا با دیدن یک بطری شیشه ای در دستان فرد سکوت کردند. آلیس پرسید این چیست؟ فرد گفت: دقیقاً نمی دانم پدرم یک روز تابستان، آن را در اطراف توده پیدا کرد. ظاهریخی است اما از جنس یخ نیست. او با نوک خود به بطری ضربه زد و گفت: بسیار محکم تر از یخ است و اگر روی آن بنشینید گرم می شود اما ذوب نمی شود. می توانیم آن را پر از آب کنیم، حفره ی بالای آن را بپوشانیم و آن را در مقابل جریان هوای سرد قرار دهیم. فردا مشخص می شود تا این وسیله بر اثر افزایش حجم آب درونش هنگام یخ زدن می شکند یا نه، اگر نشکست، دیگر لازم نیست نگران باشید و مجمع عمومی برگزار کنید. همه موافقت کردند بعد فرد بطری را پر از آب کرد و حفره ی بالای بطری را با تکه ای از استخوان ماهی که کاملاً آن را می پوشاند مسدود کرد. او بطری را به بودی داد که پنگوئن قابل اعتماد بود تا آن را در معرض سرما قرار دهد. صبح روز بعد هنگامی که بودی از کوه بالا- می رفت، همه اعضا او را تماشا می کردند. بودی بطری را نشان داد. بطری بر اثر بیشتر شدن حجم آب درون آن کاملاً خرد شده بود؛ گویی بطری تحمل حجم آب را نداشت. بودی رو به دیگر پنگوئن ها گفت: من با او موافقم. لویس گفت: به دیگران بگویید می خواهیم یک مجمع عمومی برگزار کنیم. مراقب باشید با حرف هایتان، آنها را نگران نکنید. جلسه که تشکیل شد آلیس درباره ی جایی که با فرد رفته بود، نشانه های ذوب شدن و حفره ی باز پر از آب صحبت کرد. فرد ماکت برفی اش را نشان داد و برای آنها توضیح داد که چرا فکر می کند زندگی آنها بر روی توده، در خطر است بودی بلایی را که بر سر بطری شیشه ای آمده بود تعریف کرد و پنگوئن ارشد جلسه را با گفتن اینکه باید کاری کنند تا توده را از خطر نجات دهند، به پایان رساند. او گفت در حال حاضر راه حلی برای این مشکل ندارد اما به آنها اطمینان داد که بالاخره راهی برای نجات پیدا می کند. صبح روز بعد یکی از دوستان نونو سر خورد و پیش لویس رفت. او پیشنهاد کرد که لویس به عنوان پنگوئن ارشد خودش وظیفه دارد تا مشکل آب شدن کوه یخی را حل کند، این درست همان کاری است که رهبران انجام می دهند و تورهبر ارشد هستی و به کمک ما احتیاج نداری. و بعد لیز خورد و رفت. پنگوئن دیگری معتقد بود که لویس این مهم را باید به پنگوئن های جوانی که با کوه یخی آشنایی دارند واگذار کند. لویس با بردباری خاطر نشان ساخت که آنها هیچ اعتباری در میان افراد جامعه ندارند هیچ شناختی از مهارت های رهبری ندارند بسیار بی تجربه هستند و تعدادی از آنها اصلاً محبوبیتی ندارند. پرنده ای که این پیشنهاد را مطرح کرده بود گفت، خوب پس نظر تو چیست؟ لویس به گام بعدی که باید بردارد فکر کرد و سپس آلیس فرد و بادی و پنگوئن بی نام جردن را به نقطه ساکتی در قسمت شمال غرب کوه یخ فرا خواند. جردن به پرفسور معروف بود، چرا که او نزدیک ترین فرد به شورای رهبری بود و روشن فکرتر از بقیه به نظر می آمد. پنگوئن ارشد گفت: ساکنان این توده به تیمی از پرندگان نیاز دارند تا آنها رادر شرایط سخت و دشوار راهنمایی کند. من نمی توانم این کارها را به تنهایی انجام دهم. فکر می کنم تیمی پنج نفره از ما بتواند از عهده ی این کارها برآید. پنج نفر از بهترین و خلاق ترین پنگوئن ها باشد آلیس کمی سرش را تکان داد. بادی گیج و سردرگم به نظر می رسید. فرد شگفت زده شده بود که به عنوان یک پنگوئن جوان او را هم انتخاب کرده بودند. پرفسور اولین کسی بود که شروع به صحبت کرد. او پرسید، چرا گمان می کنید ما پنج نفر می توانیم از عهده این کار برآیم؟ لویس با همان منش شکیبای همیشگی اش سری تکان داد و گفت، سوال منطقی است. پرفسور به ما پنج نفر نگاه کن. این چالش را به روشنی تعریف کن. فهرستی از توانایی های هر یک از ما در ذهنت تجسم کن و پاسخس را برای پرشت استنتاج کن. لویس هیچ گاه با این روش به ویژه با پرفسور صحبت نکرده بود. جردن به افق دور دست نگاه می کرد. اگر می توانستید افکاری را که از ذهن او می گذشت بشنوید آنها چیزی شبیه به این بودند:



\* لوییس، پنگوئن ارشد. باتجربه، عاقل، دانا، صبور، کمی محافظه کار. به آسانی گیج و دستپاچه نمی شود.

\* آلیس. اهل عمل. با پشتکار. کارها را به سرانجام می رساند. اهمیتی به مقام و جایگاه اجتماعی افراد نمی دهد و با همه به طور یکسان رفتار می کند. امکان ندارد بتوانید او را به انجام کاری وادار کنید

\* بادی. پسری خوش تیب. حتی ذره ای جاه طلب نیست. قابل اعتماد و دوست داشتنی.

\* فرد. جوان تر از دیگران. به نحو حیرت انگیزی کنجکاو و خلاق. منطقی و خونسرد.

\* خود من. منطقی. اهل مطالعه. سوالات جالب مجذوبم می کند. اجتماعی نیستم

\* بنابراین، اگر پنگوئن ارشد الف، آلیس ب، بادی پ، فرد تو من ث باشم پس الف + ب + پ + ت + ث به طور حتم مساوی با یک گروه قوی خواهند بود. پروفسور به سمت لوییس چرخید و گفت: آنچه گفتمی به طور قابل ملاحظه ای منطقی است. و این گروه پنج نفره را تشکیل دادند که فرد هم جزو آنها بود. یکی از اعضای گروه گفت در اطراف این جا قدم بزنیم چشم هایمان را باز و ذهن هایمان را هوشیار نگه داریم و کنجکاو باشیم. پس از یک ساعت، فرد با صدایی بلند گفت: آنجا را ببینید. فرد به مرغ دریایی نگاه می کرد، از آنجا که هرگز هیچ مرغ دریایی در آنجا دیده نشده بود، همه پنگوئن ها به آن مرغ دریایی خیره شدند. بودی پرسید: این چیست؟ فرد گفت: نمی دانم اما یک پرنده نمی تواند همیشه در حال پرواز باشد. او باید خانه ای روی زمین داشته باشد. اما اینجا که خیلی سرد است. ممکن است گم شده باشد اما هراسان به نظر نمی رسد. آنها گفتند باید اطلاعات بیشتری درباره ی آن مرغ پرنده کسب کنیم. بعد از مدتی او را پیدا کردند. بودی پرسید: اهل کجایی؟ چرا به این جا آمده ای؟ مرغ دریایی کمی از آنها فاصله گرفت اما پرواز نکرد. بالاخره گفت: من یک مامور شناسایی هستم جلوتر از گروه پرواز می کنم تا محلی را برای زندگی پیدا کنم. مرغ دریایی در پاسخ، زندگی کوچ نشینی مرغان دریایی را برای آنها توضیح داد. او درباره ی غذایشان صحبت کرد (غذایی که در مقایسه با خوراک این پنگوئن ها هیچ بود) او از وظیفه خودش حرف زد و بعد خداحافظی کرد و رفت. پنگوئن ها هنوز متقاعد نشده بودند که آیا آنچه برای مرغان دریایی مناسب است می تواند در مورد پنگوئن ها هم صادق باشد ما با آنها فرق داریم، آنها پرواز می کنند، غذای ما ماهی های خوش مزه است ولی آنها هر چیزی را می خورند. آلیس گفت: البته که با آنها فرق می کنیم، این یعنی ما نمی توانیم دقیقاً مانند آنها رفتار کنیم. اما این کار خیلی جالب است. می توانم شیوه ی جدید زندگی مان را تصور کنم. می توانیم حرکت کردن را یاد بگیریم. ما نمی خواهیم برای همیشه در یک جا بمانیم. و باید این موضوع را با بقیه اعضای جامعه در میان بگذاریم. روز بعد پنگوئن ارشد از تمام پنگوئن ها خواست تا در جلسه ای فوق العاده شرکت کنند و تقریباً همه ی پنگوئن ها در این جلسه شرکت کردند و داستان مرغ دریایی را برای همه تعریف کردند، که او یک سرباز دیده بان است در این سرزمین کاوش می کند تا مکانهای مناسبی برای جامعه اش پیدا کند و در آینده به آن جا نقل مکان کنند و بیان کرد که این کوه یخ تعیین نمی کند که ما چه کسی هستیم این جا فقط مکانی است که در آن زندگی می کنیم، ما باهوش تر قوی تر و تواناتر از مرغان دریایی هستیم. چرا ما نتوانیم آنچه آنها انجام داده اند را انجام دهیم ما می توانیم مکان های دیگری برای زیستن پیدا کنیم که امن تر از اینجا باشد. ما اسیر این تکه یخ نیستیم، ما می توانیم آن را ترک کنیم و بگذاریم آنقدر آب شود تا از یک ماهی هم کوچک تر شود. اصلاً اگر هزار تکه هم شود اتفاقی نمی افتد، ما مکان های امن تری را برای زندگی پیدا خواهیم کرد. اگر لازم بود باز هم محل زندگی مان را عوض می کنیم. دیگر اجازه نمی دهیم اتفاقاتی این چنین زندگی ما و خانواده مان را تهدید کند ما پیروز خواهیم شد. پنگوئن ارشد با خود فکر کرد که برای امروز کافی است به همین خاطر ختم جلسه را اعلام کرد. بعد از جلسه ایده خود را برای گروه توضیح داد: تهیه شعارهایی برای نصب در مکان های مختلف. (ما باید آنچه را که پرنده گان شنیدند به یادشان آوریم و همیشه به آنها یاد آوری کنیم. جلسه ی امروز صبح کوتاه بود. تمام پرنده گان در این جلسه حاضر نبودند. پیام ما بسیار مهم است. ما به جلسات بیشتری نیاز داریم هر روز و در همه جا)



سپس شروع به درست کردن پوسترها کردند. آنها در ابتدا با یکدیگر مشکل داشتند. اما با کمک دیگر پرندگان خلاق توانستند از عهده این کار برآیند. تا یک هفته هر روز بیست پنگوئن شعارهای جدیدی تهیه می کردند و آنها را در قسمت مختلف قرار می دادند.

پس از آنکه دیگر جایی برای نصب تابلوها پیدا نکردند، آلیس پیشنهاد کرد تابلوها را زیر آب، نزدیک پر رفت و آمد و شلوغ ترین قسمت های ماهیگیری نصب کنند. این ایده کمی عجیب بود اما (۱) پنگوئن ها می توانستند تابلوهای زیر آب را شفاف تر و بهتر ببینند (۲) در آن نزدیکی دیگر تابلویی نبود و

(۳) هنگامی که پنگوئن ها دنبال ماهی می گردند نمی توانند چشمانشان را ببندند پس بدون شک تابلوها را خواهند دید. این کارها باعث شد که پنگوئن ها البته نه همه آنها آنچه را که باید انجام می شد را درک کردند و پذیرفتند. اخبار خوب اخبار بد سی تا چهل پرنده در گروه های کوچک کار خود را آغاز کردند. وظیفه آنها برنامه ریزی جهت انتخاب راهنماها، تهیه نقشه های سفر برای پیدا کردن توده های یخی جدید و انتخاب روش مناسب برای انتقال گروه بود. در طول هفته بعد اخبار خوب و بدی منتشر شد. خوب: گرچه تعدادی از پرندگان هنوز هم نگران بودند اما اشتیاق و انگیزه ی میان اعضای گروه برنامه ریزی همچنان بیشتر و بیشتر می شد. نسبتا خوب: حدود دوازده پرنده آماده خود را برای راهنما شدن اعلام کردند؛ نقشی که در آن وظیفه ی پنگوئن ها پیدا کردن خانه ای جدید برای زندگی بود. متوسط: تعدادی از پنگوئن ها تلاش می کردند تا هرگونه طوفان و طغیان خطرناک را پیش بینی کنند؛ مهم: مدتی بود کابوس های تعدادی از پنگوئن های کوچک تر شروع شده بود. آلیس پس از بررسی موضوع متوجه شد معلم مهد کودک داستان های ترسناکی را درباره ی نهنگ های خطرناک و شکارچی پنگوئن های کوچک برای آنها تعریف کرده است. این کابوس ها باعث خشم و رنجش پدر و مادر این پنگوئن ها شده بود. این در حالی بود که بخشی از راهنماهای داوطلب را همین پدر و مادر ها تشکیل می دادند. چرا باید یک معلم چنین مشکلی را به وجود آورد؟

اخبار بسیار تلخ و آزاردهنده: پنگوئن ها برای چاق بودن در زمستان به غذای بسیاری نیاز دارند. یکی از پنگوئن ها گفت پیدا کردن توده ای جدید برای زندگی باعث می شود پنگوئن های راهنما زمان لازم برای غذا خوردن و چاق شدن را نداشته باشند. این مشکل با دانستن این حقیقت شدیدتر می شد که بر اساس سنتی قدیمی در گروه، پرندگان غذایشان را فقط و فقط با فرزندانشان شریک می شوند. هیچ پنگوئن بالغی حاضر نبود برای پنگوئن بالغ دیگری ماهی بگیرد. گروه به دنبال راه حلهایی برای این مشکلات بودند. طبق برنامه ریزی، وظیفه ی اصلی بودی صحبت با معلم مهد کودک بود. این معلم با چشمانی وحشت زده، ترس خود را به بودی نشان داد؛ این ترس بر انتخاب داستان هایی هم که برای بچه ها می خواند تاثیر گذاشته بود. او به بودی گفت: با این تغییرات ظاهرا گروه نیازی به مهد کودک ندارد شاید به معلمی هم که دیگر برای آموزش دادن به بچه ها پیر شده است، نیازی نباشد. او بسیار ناراحت بود. بودی نیز از حرف های او ناراحت شد. پس از پایان صحبت های معلم، بودی به او گفت: نه، در این دنیایی که همه چیز در حال تغییر است بچه ها باید بیشتر یاد بگیرند وجود مهد کودک اهمیت بیشتری پیدا خواهد کرد. بودی به معلم قوت قلب داد او بسیار صبور بود او آرام و با اطمینان حرف هایش را بارها تکرار کرد. معلم هم آنقدر خوشحال بود که همه ی ناراحتی هایش را فراموش کرد. پس از پایان صحبت های بودی، معلم دانش آموزان مهد کودک را دور هم جمع کرد تا داستانهایی را درباره ی قهرمان هایی تعریف کند که در شرایط سخت و دشوار، برای کمک به دیگران خود را به خطر انداختند. او چند داستان جالب را به خاطر آورد و آنها را با اشتیاق برای بچه

ها تعریف کرد. او توضیح داد که گروه پنگوئن ها برای مقابله با چالش های جدید به قهرمان هایی نیاز دارند. در این کار همه ی پنگوئن ها حتی جوان ترین آنها نیز می تواند نقشی داشته باشند. بچه ها عاشق این حرف ها بودند. همان شب بیشتر کابوس ها

جای خود را به رویاهایی شیرین دادند. سالی یکی از دانش آموزان مهد کودک بود. ذهن او پر از داستان هایی بود که معلم درباره ی قهرمان ها تعریف کرده بود. او در راه برگشت به خانه، آلیس را دید به سمتش رفت و گفت: معذرت می خواهم، من چطور می توانم یک قهرمان شوم؟ آلیس ایستاد و به او نگاه کرد. ذهن او که با مساله ذوب شدن توده، مشکلات روحی پرندگان و کمبود تغذیه ی راهنماها پر شده بود، انتظار چنین سوالی را نداشت. پنگوئن جوان سوال خود را تکرار کرد. آلیس به جای اینکه بگوید: هرچه زودتر پیش مادرت بر گرد. گفت: اگر بتوانی پدر و مادرت را متوجه این مطلب کنی که پنگوئن ارشد به خصوص در گرفتن ماهی برای راهنماها به کمک آنها نیاز دارد، آن وقت میتوانی یک قهرمان واقعی باشی. پنگوئن جوان با شوقی کودکانه گفت: ((همین)) روز بعد پنگوئن جوان مساله رابا بقیه دوستانش در میان گذاشت. همان لحظه فکر کمک کردن بچه ها به گروه در رسیدن به هدف جان گرفت. معلم مهد کودک بعضی از کلاس ها را تعطیل و با آنها در این باره صحبت کرد. آنها این روز را ((روز بزرگداشت قهرمان ها)) نامیدند. بعضی از پدر و مادرها از این اقدام ناراحت شدند. قدرت دادن به دیگران حتی به بچه ها کاری بود که تابه حال در گروه انجام نشده بود. اما بچه ها عاشق این کار بودند راهنماها لوئیس به این نتیجه رسید که دیگر زمان آن رسیده که وارد عمل شوند. به همین خاطر از فرد خواست از میان راهنمایان، گروهی کوچک از ورزشکاران و افراد با انگیزه را انتخاب کند، برنامه رابا آنها در میان بگذارد و از ایشان بخواهد تلاششان را برای یافتن خانه ای جدید شروع کنند. پنگوئن ارشد به فرد گفت: گروه باید هرچه زودتر شاهد پیشرفتمان باشد. ما باید هرچه از دستمان بر می آید انجام دهیم تا راهنماها احساس امنیت کنند. ما باید کاری کنیم تا همه ی راهنما ها سالم به اینجا برگردند. حتی مرگ یکی از آنها هم می تواند دوباره نگرانی را به گروه برگرداند و پیش بینی های پنگوئن هایی که مخالف این کار بودند را به تحقق برساند. به خاطر داشته باش که لازم نیست همین حالا یک خانه را انتخاب کنند باید فعلا شرایط محیط را بسنجند و چند خانه رادر نظر بگیرند. راهنما ها انتخاب شدند و روز بعد، توده را ترک کردند. فرد، پرندگان رابه خوبی انتخاب کرده بود. آنها قوی، باهوش و بسیار با انگیزه بودند. سخت ترین کار گروه این بود که به اندازه ی کافی ماهی های تازه پیدا کنند تا راهنما ها پس از بازگشت شان بتوانند آنها را بخورند. هر کدام از آنها به مقدار زیادی ماهی نیاز داشتند؛ در حدود ۲۰ مهی که یک پنگوئن می تواند به راحتی و در یک چشم بهم زدن همه ی آنها را بخورد. اما در میان گروه، سنتی قدیمی وجود داشت که بر اساس آن پرندگان غذایشان را فقط با فرزندانشان تقسیم می کردند. پس چه کسی می خواست برای راهنماها غذا تهیه کند؟

پنگوئن های کوچک با معلمشان در روز بزرگداشت قهرمان ها با یکدیگر توافقی کردند؛ دو ماهی برای هر پنگوئن. پنگوئن های کوچک درباره ی روز جشن با پدر و مادرهایشان صحبت کردند. همان طور که حدس می زید بعضی از پنگوئن ها آنچه را می شنیدند باور نمی کردند؛ برخی دیگر این کار را اصلا دوست نداشتند و عده ای نیز حتی نمی دانستند راهنماها توده را ترک کرده اند. اما عده ای بودند که به وجود فرزندانشان و حضور آنها در لحظه های سرنوشت ساز افتخار می کردند. اما هنوز پدر و مادرهایی بودند که سر حرفشان ایستاده بودند. ((غذایت را فقط و فقط با فرزندان تقسیم کن)) سنتی بسیار قدیمی بود. به همین خاطر این پنگوئن های کوچک اعلام کردند بسیار خجالت می کشند مگر آن که (۱) پدر و مادرهایشان در جشن شرکت کنند و (۲) هر پدر و مادر، دو ماهی را به نشانه ی رضایت با خود به جشن بیاورند. به محض آنکه تعدادی از پدر و مادرها پشیمان شدند و اعلام کردند با خودشان ماهی می آورند، دیگران نیز با آنها توافق کردند. رفتار اجتماعی پنگوئن ها درست شبیه انسان ها شده بود. پنگوئن ارشد روز جشن را مصادف با روز بازگشت راهنماها تنظیم کرد. پنگوئن ها از صبح زود تا غروب را جشن گرفتند و در آخر، منتظر بازگشت راهنما ها شدند. پنگوئن هایی که بد بین بودند پیش بینی کرده بودن نیمی از آنها بر نمی گردند. و می گفتند: ممکن است خوراک نهنگ ها شوند، شاید هم گم شده باشند. بالاخره همه راهنماها یکی پس از دیگری برگشتند گرچه همه آنها خسته به نظر می رسیدند. یکی هم به شدت آسیب دیده بود. آلیس به همراه عده ای دیگر آماده بودند تا زخمی ها را درمان کنند. راهنما

ها بلافاصله پس از بازگشت به توده، داستان‌های عجیبی را درباره‌ی دریا، شنا کردن به مدت طولانی و توده‌های جدیدی که دیده بودند تعریف کردند. همه‌ی اعضای گروه دور آنها جمع شده بودند. از آنجا که همه‌ی آنها گرسنه بودند، تمام ماهی‌هایی را که گروه برایشان تهیه کرده بودند خوردند. همه‌ی اعضای گروه از این کارشان لذت بردند. پس از پایان غذا، سالی و دوستان کوچکش به راهنماها روبان‌هایی دادند تا به گردنشان ببندازند. این مدال‌ها که ساخته‌ی دست پنگوئن‌های کوچک بود با تکه یخی تزیین و روی آن کلمه «قهرمان» نوشته شده بود. پنگوئن ارشد بچه پنگوئنی را که ایده این جشن را داده بود صدا زد. او در مقابل همه‌ی پنگوئن‌ها گفت: «این هم برای جوان‌ترین قهرمان ما». او بطری شکسته‌ای که حکم یک وسیله‌ی افسانه‌ای و سحرآمیز را برای پنگوئن‌ها داشت به سالی آن داد. جمعیت با اشتیاق او را تشویق کردند. اعضای گروه از شنیدن صحبت‌های راهنماها تعجب کرده بودند؛ گرچه این، دو یا سومین باری بود که آنها را می‌شنیدند. بسیاری از کسانی که به زندگی کوچ نشینی شک داشتند، شک‌شان بر طرف شد. پرندگان علاقمند با انگیزه تر شدند. گروه گام مهم دیگری را با موفقیت برداشته بود. فرد و راهنماها در کسب موفقیت کوتاه مدت موفق شده بودند. این یک پیروزی بزرگ بود. صبح روز بعد پنگوئن ارشد از راهنماها خواست تا در جلسه‌ی شرکت کنند. پنگوئن ارشد از پرندگان پرسید: در این سفر متوجه چه چیزهایی شدید؟ توده‌هایی را دیدید که به اندازه کافی بزرگ و شکل مناسبی داشته باشند، بتوانند از تخم‌هایمان در زمستان محافظت کنند و آنقدر نزدیک باشند که بتوانیم بچه‌ها و پنگوئن‌های پیر را به سلامت به آن‌جا برسانیم؟

راهنماها آنچه را دیده بودن توضیح دادند. فرد چند سوال پرسید تا اصل موضوع و جزئیات آنرا متوجه شود. پس از روز بزرگداشت، بیشتر پرندگان داوطلب شرکت در موج دوم راهنماها بودند. پنگوئن ارشد گروهی را از بین آنها انتخاب کرد و خواست آنچه را که راهنماهای موج اول پیدا کرده بودند، از نزد یک بررسی کنند. دیگر کمتر پنگوئنی به این هدف شک داشت. دیگر نگرانی و دلواپسی جایی در میان آنها نداشت. آلیس نهایت تلاش خود را می‌کرد تا سرعت کار را بالا ببرد. بعضی از اعضای هیات رهبری اعتراض می‌کردند که زمان کافی برای رویارویی با بیشتر اتفاقات را ندارند.

آلیس به آنها ثابت کرد نیمی از جلسات هیات رهبری ربطی به این مسایل ندارد. او بی‌پرده گفت: «حذفشان کنید» پنگوئن ارشد نیز این کار را انجام داد. حتی پنگوئن ارشد نیز پیشنهاد کرد شاید بهتر باشد سرعت کار را پایین بیاورند. اما گویی آلیس این حرف‌ها را نمی‌شنید.

((خطر کم‌رنگ شدن انگیزه و شجاعت همه‌ی ما را تهدید می‌کند. بعضی از پرندگان پیشنهاد می‌کنند تا زمستان آینده صبر کنیم. آن وقت اگر زنده مانده باشیم، حتماً می‌گویند خطری در کار نبوده است و نیازی به تغییر نیست))

موج دوم راهنماها توده‌ای یخی پیدا کردند که ظاهراً به چند دلیل برای اسکان پنگوئن‌ها مناسب بود. این دلایل عبارت بود از: \*خانه‌ای امن. هیچ اثری از ذوب شدن و یا حفره‌های پر از آب وجود نداشت. \*مجهز به دیوارهای برفی بلند که می‌تواند از آنها در مقابل طوفان‌های یخی محافظت کند. \*نزدیکی به مناطق ماهیگیری. \*قرار گرفتن در مسیری پر از تکه‌های کوچک یخی که این امکان را فراهم می‌آورد که پنگوئن‌های کوچک و مسن بتوانند در طول مسیر روی آنها استراحت کنند. راهنماها سربلند، هیجان‌زده و خیلی خوشحال بودند. بقیه اعضای گروه نیز با دیدن آنها احساس غرور می‌کردند و شاد بودند. این بار وظیفه‌ی جمع‌آوری ماهی برای راهنماها ظاهراً کاری عادی شده بود. بسیاری از پرندگان در انجام این کار کمک کردند. آنها این کار را با علاقه انجام می‌دادند. از پرفسور خواستند تا این توده‌ی یخی جدید را از نظر علمی ارزیابی کند. او علاقه‌ای به این کار نداشت. او اضافه وزن داشت و سفر به این توده‌ی یخی جدید، کوتاه نبود. اما پس از گفتگویی با آلیس اعلام کرد آماده‌ی همراهی با گروه راهنماهاست. سپس درست پیش از شروع زمستان پرندگان حرکتشان را به سوی خانه‌ی جدید خود را آغاز کردند. حتی یک لحظه هم برای این کار زود نبود. حرکت آنها بارها و بارها با بی‌نظمی همراه بود. یک بار تعدادی از آنها گم و باعث نگرانی

دیگران شدند. اما توانستند راه درست را پیدا کنند و به دیگر پنگوئن‌ها ملحق شوند. در مجموع حرکت آنها همان طوری بود که همه آرزو داشتند. لوئیس به خاطر رهبری فوق العاده اش مورد تحسین و تشویق تمام اعضای گروه قرار گرفت اما او اجازه نداد این کارها باعث خود بینی شود. بودی سعی می کرد پنگوئن های نگران و عصبانی را آرام و پنگوئن های عقب افتاده را تشویق کند. پرفسور عاشق جایگاه جدید خود در گروه بود. او متوجه شد از تحسین و تشویق پنگوئن هایی که فکر می کرد عقل و شعوری ندارند لذت می برد. حتی هنگامی که هیچ کس نمی توانست راه حل مناسبی را برای مشکلی تازه پیدا کند، از فرد می خواستند تا خلاقیتش را به کار گیرد. ظاهراً آلیس فقط سه ساعت را در روز می خوابید. زمستان سپری شد. اعضای گروه با مشکلاتی روبه رو شدند. خانه ی جدید آنها برایشان نا آشنا بود. آنها هنوز مناطق مناسب برای ماهیگیری را نمی شناختند. بادهای باعث ریزش ناگهانی دیوارهای یخی می شدند. اما این مشکلات به اندازه نگرانی و ترس پرنده ها نبود. فصل بعد، راهنماها توده ای بهتر پیدا کردند؛ توده ای بزرگ تر و غنی تر از ماهی. گرچه در این توده اعضای گروه با تغییرات آشنا شده بودند و می خواستند برای همیشه روی آن زندگی کنند اما این کار را نکردند. آنها دوباره حرکت خود را شروع کردند. این گامی مهم بود؛ اینکه دوباره به راحت طلبی عادت نکنند و دست از تلاش برندارند. همان طور که حدس می زید، آماده سازی برای حرکت دوم بسیار آسان تر از حرکت اول بود. مهم ترین تغییر شاید فکر کنید داستان ما تمام شده است اما هنوز نه. بعضی از پرندگان درباره ی این صحبت می کردند که چگونه توانستند چنین توده ی بی نظیری را پیدا کنند و بنابراین ...

سنت ها به سختی از بین می روند. در اجتماع پنگوئن ها فرهنگ به سختی تغییر می کند؛ درست مانند اجتماعات انسانی. آلیس، لوئیس را متقاعد کرد که در اعضای هیات رهبری تجدید نظر کند. اما لوئیس دوست نداشت کاری کند به پرندگان که سال ها برای خدمت به اعضای گروه زحمت کشیده بودند بی احترامی شود. اما آلیس بر این کار اصرار داشت و می دانید وقتی آلیس اصرار کند، دیگر نمی شود کاری کرد. شرایط سختی برای انتخاب راهنماها در نظر گرفته شد. آنها از ماهی های بیشتری برخوردار بودند و شرایط و موقعیت آنها در میان اعضای گروه بهتر شده بود. سیستم آموزشی مدرسه درس جدیدی را به نام ((راهنمایی)) به درس های اصلی اضافه کرد. پرفسور به عنوان پیش بینی کننده ی آب و هوا انتخاب شد. او ابتدا به این کار علاقه ای نداشت اما با وارد کردن علم به این کار به آن علاقمند شد. فرد به عنوان رئیس راهنماها به هیات رهبری دعوت شد. از او تقدیر شد و او نیز این مقام را پذیرفت. به بودی نیز تعدادی از پست های بسیار مهم پیشنهاد شد. او همه ی آنها را رد کرد اما به هیات رهبری کمک کرد تا افراد مناسبی را برای این پست ها پیدا کند. این نشانه ای از فروتنی او بود. پرندگان علاقه ی بیشتری به او پیدا کرده بودند. امروز، این گروه پنگوئن ها مانند کوچ نشینان، محل زندگی خود را پیوسته تغییر می دهند. بیشتر آنها با این قضیه کنار آمده اند. بعضی از آنها عاشق این کار هستند و برخی نیز هرگز از آن لذت نخواهند برد. لوئیس بازنشسته و به عنوان پدر بزرگ گروه شناخته شد. او پس از باز نشستگی از سال های باقی مانده ی عمر خود لذت برد. آلیس که دیگر در رفتارها و تصمیماتش متعادل تر شده بود، به جای او به عنوان پنگوئن ارشد معرفی شد. با گذشت زمان، گروه نیز پیشرفت کرد و بزرگ تر شد. اعضای گروه در رویارویی با خطرات جدید توانا تر شدند. آنها از ذوب شدن توده شان درس های بسیاری آموختند. پدر بزرگ لوئیس به عنوان اولین معلم گروه معرفی شد. بارها و بارها پنگوئن های جوان تر از او خواستند داستان تغییر بزرگ را برایشان تعریف کند. او ابتدا این تقاضای آنها را رد می کرد. از این می ترسید که مبادا به خاطر موفقیت های گذشته اش دچار غرور و خود بینی شود. اما پس از آن که اهمیت این داستان ها را از نظر آنها متوجه شد، توانست به شکلی جالب و شنیدنی، مراحل را که گروه برای رسیدن به موفقیت طی کرده بود برایشان تعریف کند.

او درباره ی فرد صحبت کرد که چگونه توانست متوجه ذوب شدن توده شود. سپس این که چگونه

(۱) گروه را به رویارویی با این مشکل بزرگ مجبور کردند ،

(۲) گروهی را برای راهنمایی و هدایت دیگران و تغییرات پیش آمده انتخاب کردند ،

(۳) آینده بهتری را برایشان ترسیم کردند ،

(۴) هدف را به شکلی ترسیم کردند که همه ی اعضا بتوانند متوجه آن شوند ،

(۵) موانع را از سر راه برداشتند ،

(۶) به موفقیت هایی سریع دست یافتند ،

(۷) تا رسیدن به شکل جدیدی از زندگی دست از تلاش برنداشتند و

(۸) بالاخره اینکه سر سختی ها و سنت های دست و پاگیر نمی توانند مانع از ایجاد تغییرات شوند . گرچه لوئیس هرگز در داستان های خود به وضوح این مطلب را بیان نکرد اما احساس می کرد بزرگ ترین و مهم ترین تغییر این بود که اعضای گروه توانستند ترس را از خود دور کنند ، خود را با هر گونه شرایط وفق دهند و برای رسیدن به آینده ای بهتر تلاش کنند پنگوئن ارشد از تلاش پنگوئن های جوان برای کمک به اعضا ی گروه تعجب می کرد . او به خاطر این کارایشان ، بیش از پیش به آنها علاقمند شد .

تغییر و موفقیت

داستان ها بسیار شنیدنی و جالب هستند اما قدرت آنها مانند داستان پنگوئن ها در این است که به شما کمک می کند تا باهوش تر و آگاهانه تر عمل کنید : خلاقیت بیشتر ، موفقیت ، سر در گمی کمتر ، استرس کمتر و اینکه می توانید اتفاقات اطرافتان را بهتر درک کنید . برخی افراد این توانایی را دارند که داستان پنگوئن ها را تحلیل کنند ، روش های به کار رفته توسط آنها را برگزینند ، تجربیات شخصی خود را با این روش ها مقایسه کنند و آینده ای بهتر برای خود رقم بزنند . اما همه ی افراد ، حتی این گروه از انسان ها نیز می توانند از افکار ، بحث ها و راهنمایی های آنها استفاده کنند .

بسیاری از افراد ، از مهندسان نرم افزار گرفته تا مجریان ، زنان خانه دار تا کشیش ها ، دانش آموزان دبیرستانی تا افراد بازنشسته ، از داستان پنگوئن ها برای رسیدن به آنچه می خواهند و به آن نیاز دارند استفاده کرده اند . شما می توانید از این داستان در هر شرایطی استفاده کنید . ابتدا داستان را مطالعه و به آفکر کنید . اگر بیش از یک بار آن را مطالعه کنید می توانید مطالب بیشتری را متوجه شوید . آن وقت تعجب می کنید که چگونه همه ی این مطالب در داستانی به این کوتاهی گنجانده شده است . سوالات زیر را از خود پرسید : آیا روی توده ای زندگی می کنم که در حال ذوب شدن است و یا بر توده ای که ممکن است ذوب شود ؟ توده یخی در حال ذوب می تواند هر چیزی باشد : خطوط تولید قدیمی ، مدارس ناموفق ، خدماتی که کیفیت آنها پیوسته در حال کاهش است ، یک روش کاری که دیگر مانند گذشته سوددهی ندارد . نونوهای اطراف من چه کسانی هستند ؟ آلیس ها و فرد ها کدامند ؟ من که هستم ؟

پاسخ به این سوال ها می توانند به شما در درک بهتر تحقیقاتی که کمتر درباره ی تغییرات موفق انجام شده ، کمک کند . خلاصه ای از این تحقیقات در صفحات بعدی آورده شده است . شما می توانید بررسی کنید که در هر یک از این هشت مرحله ، پنگوئن های باهوش ما چگونه توانسته اند به آنچه می خواستند دست یابند . سپس می توانید همین مراحل را با عملکرد خود و سازمانتان و آنچه می خواهید انجام دهید مقایسه کنید .

فرآیند هشت مرحله ای یک تغییر موفق شرایط را فراهم کنید

۱- ضرورت انجام این کار را نشان دهید . به دیگران کمک کنید تا لزوم تغییر و اهمیت عکس العمل آنی را درک کنند .

۲- تیم راهنمایی را گرد هم آورید . مطمئن شوید این گروه در راهنمایی و کنترل تغییر تواناست ؛ گروهی با توانایی های رهبری ، اعتبار ، توانایی در برقراری ارتباط ، قدرت و اختیار و توانایی تحلیل شرایط . تصمیم بگیرید می خواهید چه کاری انجام دهید



۳- روشی را برای این تغییر طراحی کنید: برای آنها توضیح دهید که آینده چقدر می‌تواند با گذشته تفاوت داشته باشد و این که چگونه می‌توانید آن آینده را برایشان رقم بزنید. کاری کنید که این اتفاق بیفتد ۴- برای آنکه دیگران را متوجه این کار کنید و از آنها کمک بخواهید با آنها رابطه برقرار کنید. تا آنجا که می‌توانید افراد بیشتری را در جریان این کار بگذارید و رضایت آنها را برای انجام هدف جلب کنید ۵- به دیگران قدرت و اختیار انجام کارها را بدهید. تا آنجا که می‌توانید موانع را از سر راه بردارید تا آنها بتوانند در مسیر رسیدن به هدف گام بردارند و پیش بروند ۶- موفقیت‌های کوتاه مدتی را شکل دهید. هرچه سریع‌تر موفقیت‌هایی چشمگیر و امیدوارکننده را به دست آورید ۷- دست از تلاش بردارید. پس از موفقیت‌های ابتدایی تلاش خود را بیشتر کنید و سرعت عملتان را بالا ببرید. اجازه ندهید موانع و تغییرات پی‌درپی شما را خسته کند. آنرا تثبیت کنید ۸- فرهنگ جدیدی را رواج دهید. رفتارهای جدیدی را نشان و به آنها اطمینان دهید موفق می‌شوند. این کار را تا زمانی انجام دهید که بتوانند این رفتارها را جایگزین سنت‌های قدیمی کنند نقش تفکر و احساسات فکری متفاوت به شما کمک می‌کند تا رفتارتان را تغییر دهید و به نتایج بهتری دست یابید \* اطلاعات به دست آمده رادر اختیار دیگران قرار دهید تا تفکرشان را عوض کنند. \* تغییر در طرز فکر می‌تواند به تغییر در رفتار منجر شود تغییر در احساس می‌تواند تغییر بیشتری رادر رفتار به وجود آورد و نتایج بهتری را رقم بزند. \* تجربیاتی جالب و عینی را در کنار یکدیگر به دست آورید. \* این تجربیات احساس افراد را نسبت به شرایط مختلف تغییر می‌دهد. \* تغییر در احساسات، تغییر قابل توجهی را در رفتار به دنبال دارد. اگر فردی تحلیل‌گر هستید، یک تحلیل چهار ستونی - هشت مرحله از آنچه پرندگان انجام دادند آنچه شما و گروهتان انجام داده‌اید آنچه احتمالاً انجام می‌دهید - می‌تواند روشی مناسب برایتان باشد. پس از مطالعه و تفکر درباره‌ی داستان، در مورد آن با افرادی که این کتاب را خوانده‌اند صحبت کنید. زبان پنگوئن‌ها (توده‌های یخی، آلیس، مدال‌های قهرمانی) می‌تواند هم برقراری روابط را آسان‌تر کند و هم بحث درباره‌ی مسایل دشوار را آسان‌تر و قابل فهم‌تر. تجربه نشان داده است این نوع بحث‌ها می‌تواند بسیار موثر باشد. با وجود این ابزارها تبادل نظرها و این کتاب قادرید روش‌های بهتر و جدیدتری برای اقدام کردن پیدا کنید و یا اینکه با اعتقادی راسخ‌تر در همان مسیری که از قبل گام بر می‌داشتید حرکت کنید. شما روش‌هایی را کشف می‌کنید که آغازگر ایجاد تغییرات لازم در هر سازمان یا گروهی است. شما روش‌هایی را کشف می‌کنید که به بالا بردن ابتکار عمل دیگران کمک می‌کنند. شما روش‌های هشت گام را به کار می‌برید. در هر صورت شما موفقیت بیشتری بدست می‌آورید افتخار بیشتری کسب می‌کنید و سرگرمی بیشتری خواهید داشت، از مشکلات به ظاهر تمام نشدنی کمتر رنج می‌برید، سازمان خود را موفق‌تر می‌سازید و افراد را در معرض خطر کمتری قرار می‌دهید که همه اینها در سایه یک دنیای در حال تغییر و تحول به وجود می‌آیند. و در آخر - این می‌تواند بزرگ‌ترین نتیجه این تمرین باشد - وقتی شما به اتفاق هم وارد عمل شوید از آن جایی که همگی یک داستان را مطالعه کرده‌اید درباره آن اندیشیده‌اید و تبادل نظر کرده‌اید نتایج پایانی بسیار موثر خواهند بود.

### درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحيم

جَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی) آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می‌کنند



بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهل بیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف: دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز:

الف) چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب) تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن همراه

ج) تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما، انیمیشن، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و ...

د) ایجاد سایت اینترنتی قائمیه [www.ghaemiyeh.com](http://www.ghaemiyeh.com) جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی

دیگر

ه) تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و) راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز) طراحی سیستم های حسابداری، رسانه ساز، موبایل ساز، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک، SMS و ...

ح) همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند

مسجد جمکران و ...

ط) برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی) برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضور و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت: ۲۳۷۳ شناسه ملی: ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: [www.ghaemiyeh.com](http://www.ghaemiyeh.com) ایمیل: [Info@ghaemiyeh.com](mailto:Info@ghaemiyeh.com) فروشگاه اینترنتی:

[www.eslamshop.com](http://www.eslamshop.com)

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳- (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور

کاربران (۰۳۱۱)۲۳۳۳۰۴۵

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده ولی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳، شماره کارت: ۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳ و شماره حساب شبای: ۰۶۲۱-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰ IR  
۵۳-۰۶۰۹ به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان - خیابان مسجد سید  
ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام - هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنت غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرت! من در گرم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلى الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست تر می داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می رهایی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، اما تو دریچه ای [از علم] را بر او می گشایی که آن بینوا، خود را بپداند، نگاه می دارد و با حجت های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می سازد و او را می شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی گمان، خدای متعال می فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».



مرکز تحقیقات و ترجمه

اصفهان

گامگاه

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی  
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

[www.Ghaemiyeh.com](http://www.Ghaemiyeh.com)

[www.Ghaemiyeh.net](http://www.Ghaemiyeh.net)

[www.Ghaemiyeh.org](http://www.Ghaemiyeh.org)

[www.Ghaemiyeh.ir](http://www.Ghaemiyeh.ir)

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹

