



به نام خدای کلمه



گزیده خوانی مدیریت تغییر

مروری بر ۵ مقاله تأثیرگذار مدیریت تغییر

گزیده خوانی مدیریت تغییر

مروری بر ۵ مقاله تأثیرگذار
مدیریت تغییر

ناظر فنی: کیوان جامه بزرگ
راهبر: سارا الماسی
نویسنده یادداشت‌ها: محمدزاهد شیخ الاسلام
امیر ناظمی، مهدیه نوروزیان، هانیه هاتفیان
فاطمه مهدویان، یاشار دارالشفاء، کاوه اکبری
ترجمه: شرکت بهبود و توسعه سازمانی هوده

مدیر انتشارات: حسین گنجی
مسئول اجرایی: زهره کوهی
ویراستار فنی: رؤیا خدادادی
مدیر هنری و طرح جلد: محمدامین کریمی
صفحه آرائی: احمد صدیقی

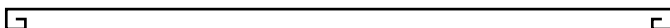
چاپ نخست: ۱۴۰۳
شمارگان: ۵۰۰ نسخه
لیتوگرافی، چاپ و صحافی: صمیم
شماره شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۲۳۸۰-۵-۹

انتشارات کتاب شرق

آدرس: میدان فاطمی، خیابان بهرام مصیری
پلاک ۲۲، دفتر انتشارات کتاب شرق
www.sharghdaily/book
sharghdaily.book@gmail.com
Book@sharghdaily.com

تلفن: ۰۲۱-۸۸۹۳۶۲۵۴
نمابر: ۰۲۱-۸۸۹۲۱۶۳۱







فهرست

تغییری برای مواجهه با تغییر..... ۹

پیشگفتار..... ۱۳

راهنماهای چند مرحله‌ای برای تغییر..... ۱۸

رمزگشایی از تغییر..... ۶۰

مدیریت تغییر تطبیقی؛ راهنمایی جامع برای مدیران..... ۸۲

بازتعریف مقاومت در برابر تغییر سازمانی..... ۱۳۶

کرت لوین و رویکرد برنامه‌ریزی شده به تغییر:

یک ارزیابی مجدد..... ۱۸۴



تغییری برای مواجهه با تغییر

از زمانی که مدیریت تغییر در پاسخ به افزایش پیچیدگی‌ها و سرعت تغییرات محیطی سازمان شکل گرفت و کورت لوین آن را به عنوان تعادل بین نیروهای محرک و بازدارنده تغییر توصیف کرد تا به امروز که به عنوان عامل تعیین کننده در سازمان‌ها به آن توجه می‌شود، نظریه‌ها و راهبردهای مواجهه با تغییر دستخوش تغییرات متعددی شده است. اما واضح است که در دنیایی که با سرعت نور در حال تغییر است، عدم شناسایی، تعیین راهبرد، مدیریت مقاومت و در نهایت تطبیق با تغییرات از عوامل اصلی جا ماندن از روند چابک و پویای جاری است. سازمان‌هایی که قادر به انطباق خود با تحولات نباشند، با چالش‌های جدیدی برای حفظ رقابت و موفقیت روبه‌رو می‌شوند. در این مواجهه دیگر نمی‌توان به روش‌های سنتی مدیریت اکتفا کرد. عصر نوآوری نیازمند تفکر سیال، چابکی و توانایی مدیریت تغییر است که نه با درگیر کردن مشاوران خارجی، بلکه با مطالعه بافت سازمانی، تاریخچه شرکت و رویه‌های عملیاتی استاندارد و سپس بهبود آن‌ها انجام می‌شود. مقایسه نمونه‌های موفق مانند

مایکروسافت، گوگل و دیزنی که در مواجهه با تغییر رشد نمایی داشته‌اند با شرکت‌هایی مانند نوکیا، سونی و یاهو که عدم تطبیق با تغییرات بازار به درهم شکستن آن‌ها منجر شده است، ضرورت توجه به این مقوله را به‌خوبی بیان می‌کند.

در مواجهه با تغییر، تعریف دقیق تغییر مطلوب به چند دلیل مهم است. در یک دیدگاه استاندارد، هرگونه تغییر در ساختار سازمانی، راهبردها، مدل کسب‌وکار، روش‌های عملیاتی یا فرهنگ یک شرکت که برای دستیابی به اهداف خاص یا پاسخ به تأثیرات خارجی یا داخلی انجام می‌شود را می‌توان یک برنامه تغییر دانست که دامنه آن می‌تواند تا ادغام، اکتساب، تغییر مدیریت، بهره‌برداری از فناوری جدید، تغییر در سیاست‌ها و حتی بازنگری در جهت‌گیری راهبردی شرکت گسترده شود. اما در بسیاری از برنامه‌های تغییر، آنچه افراد و ذی‌نفعان مختلف از یک برنامه واحد درک و تجربه می‌کنند یکسان نیست و حتی افراد به میزان متفاوتی از مقصد و هدف تغییر و جزئیات اجرایی آن مطلع هستند. این تفاوت می‌تواند تأثیر بسیاری زیادی بر میزان مشارکت یا مقاومت افراد و همگرایی یا واگرایی تلاش‌ها داشته باشد. یک سازمان تطبیق‌پذیر این قابلیت را دارد تا به‌سرعت به این تغییرات واکنش نشان داده و با حفظ نظم از فرصت‌های جدید استفاده کند و مخاطره‌ها را به‌طور مؤثری کنترل کند. به بیان آلفرد نورث^۱: هنر پیشرفت، حفظ نظم در میان تغییر و حفظ تغییر در میان نظم است.

در شرکت‌های فناوری به این دلیل که سطح بالایی از اطمینان در تأثیرگذاری تصمیم‌ها و نتایج حاصل از آن‌ها وجود ندارد و VUCA^۲ در هر موقعیتی اتفاق می‌افتد، پیچیدگی‌های مدیریت تغییر مضاعف

1. Alfred North Whitehead: "The art of progress is to preserve order amid change and to preserve change amid order"

۲. چالش‌های موجود در مسیر مدیران و سازمان‌ها شامل Volatility (نوسان)، uncertainty (عدم قطعیت)، Complexity (پیچیدگی) و Ambiguity (گنگ و مبهم)

است. در این شرایط، انتخاب چگونگی مواجهه با VUCA و میزان انعطاف‌پذیری سازمان است که به مدیریت تغییر و تاب‌آوری کمک می‌کند. از طرفی رویکرد انسان‌محور سازمان‌ها، فراتر از اعمال تغییرات ساختاری-فرایندی و مستلزم ایجاد یک تحول فرهنگی است که در آن نوآوری، یادگیری مداوم و انعطاف‌پذیری به ارزش‌های اصلی سازمانی تبدیل شود.

ما به‌خوبی دریافته‌ایم که موفقیت در دنیای پیچیده امروز، مستلزم داشتن یک رویکرد جامع به مدیریت تغییر است و بر این باوریم که هر تغییری، فرصتی برای رشد و توسعه است که با اتخاذ رویکرد مشارکتی و مبتنی بر اعتماد می‌توانیم مقاومت در برابر آن را کاهش و تعهد کارکنان به اهداف سازمان را افزایش دهیم. به باور ما تغییر می‌تواند نه تنها یک ضرورت سازمانی جاری، بلکه یک فرصت کاملاً انسانی برجسته باشد، فرصتی برای تکامل، انطباق و پیشرفت در میان چالش‌های همیشگی جهان در حال تغییر.

شهاب جوانمردی

پیشگفتار

در جهانی که همه چیز به سرعت در حال تغییر است، سخن از ضرورت تغییر حرف جدیدی نیست. حتی مقاوم‌ترین نیروها در برابر تغییر هم خود به نحوی درگیر ایجاد تغییر هستند. آن‌ها برای آنکه جلوی تغییراتی را که دوست ندارند بگیرند، به شکل متناقضی خودشان تغییراتی را ایجاد می‌کنند. پس مسئله بر سر ضرورت تغییر نیست، بلکه چگونگی مواجهه با تغییر است. مدیریت تغییر یک مبحث مهم در سازمان‌های مدرن است که رویکردی ساختاریافته را برای گذار افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب آینده ارائه می‌دهد تا بتوانند اثربخشی فعالیت‌ها را افزایش و به چالش‌ها و فرصت‌های جدید واکنش مطلوبی نشان دهند.

کتاب «گزیده‌خوانی مدیریت تغییر» گزیده‌ای از پنج مقاله مهم و تأثیرگذار این حوزه است که با صورت‌بندی مفاهیم مهم حوزه طراحی سازمانی حول موضوع تغییر و مدیریت آن، به رویکردهای عمده مدیران و سازمان‌ها در این خصوص می‌پردازد. در این کتاب، مدل و

دسته‌بندی‌های متعددی از رخدادهایی را که یک سازمان ممکن است در طول عمر خود با آن‌ها روبه‌رو شود، ارائه شده است که ضرورت مدیریت تغییر را برای مدیران آن برجسته می‌کند. مدل چارچوب McKinsey 7s نمونه‌ای است که با تمرکز بر هفت عنصر حیاتی، رویکردی ساده و فراگیر برای درک مدیریت تغییرات سازمانی ارائه می‌کند. این هفت عنصر حیاتی عبارت‌اند از: راهبرد، ساختار، نظام‌ها، ارزش‌های مشترک، سبک رهبری، کارکنان و مهارت‌ها. هر عنصر از این مدل حوزه مجزایی را نشان می‌دهد که برای مدیریت موفقیت‌آمیز تغییر باید به‌وضوح تعریف و همسو شود.

در کنار این مقاله‌ها یادداشت‌هایی مرتبط با موضوع مقاله آمده است که مرتبط با برخی از مفاهیمی است که در متن این مقاله‌ها به آن‌ها اشاره می‌شود، هرچند ممکن است الزاماً نتیجه مستقیم این مقالات نباشند. واقعیت آن است که هر نویسنده‌ای با نگارش هر متنی، هرچند نسبت به آن واژه‌ها دارای حق است، اما دیگر مالک فهم نوشته‌اش نیست و هر مخاطبی این حق را دارد که برداشت ویژه خود را از خوانش و قرائت آن متن داشته باشد. به این ترتیب است که این یادداشت‌های مرتبط با هر مقاله در متن با شما خوانندگان عزیز به اشتراک گذاشته شده است. یادداشت‌هایی که کم‌وبیش مرتبط با تجربه‌های زیسته ما در ایران امروز است. از این رو گزیده‌خوانی تمرین و تلاشی است برای فهمی متناسب با محیطی که ما در آن زندگی می‌کنیم، شاید نوعی بومی‌سازی مقاله‌های مدیریتی.

در این مسیر به دلیل تغییر مفاهیم در طول زمان تلاش شده است تا به فهم امروز از مدیریت تغییر اشاره شود یا به بیانی دیگر به تاریخی بودن مفاهیم توجه شود. ابتدا خلاصه‌ای از مقاله تأثیرگذار آورده می‌شود و سپس با اتکا به مفاهیم مطرح‌شده در آن مقاله با نگاهی نو به موضوع پرداخته شده است تا مخاطب بتواند براساس تجربه

زیسته خود آن را درک کند. چرا که درک یک مفهوم به این ترتیب وابسته و برآمده از فهم خواننده است و به همین دلیل نیز هر مفهومی فهم‌های مختلفی را در بر می‌گیرد؛ به بیانی دیگر مفاهیم بومی‌سازی شده است. در نهایت از آنجاکه رفتار یک جامعه مجموع رفتار افراد نیست و نمی‌توان یک الگوی رفتاری خُرد را به رفتار جمعی تعمیم داد؛ بسیاری از مفاهیم و ابزارهای مدیریتی نیز اگرچه در سطح خُرد معنادار هستند، اما تعمیم آن مفاهیم و بهره‌گیری از آن ابزارها در سطح کلان ناکارآمد است. در این کتاب تلاش شده است تا ضمن پذیرش این واقعیت، به آن دسته از مفاهیم و ابزارهایی که در سطح ملی نیز کارآمد هستند، توجه شود. با این رویکرد در یادداشت‌هایی که پس از هر مقاله آمده است، به پیوندهای میان سطح خُرد (بنگاه) و سطح کلان و همچنین به جنبه‌های کلان موضوع توجه شده است که در هر دو سطح مدیریت بنگاه و سیاست‌گذاری ملی معنادار هستند.

همچنین، این کتاب مجموعه‌ای از تجربه‌های واقعی از برنامه‌های موفق یا ناموفق تغییر در شرکت‌ها را نیز گردآوری کرده و به عنوان نمونه‌های موردی مرتبط با مفاهیم مطرح شده در کتاب روایت کرده است. هرچند این روایت‌ها شامل گزارشی دقیق از اتفاقات رخ داده در آن شرکت‌ها نیستند و هدف از آن‌ها ارائه قضاوتی از درستی یا نادرستی تصمیمات و برنامه‌های مدیران و شرکت‌ها نیست؛ بلکه روایت سرنوشت برنامه‌های تغییر در شرایط واقعی به منظور انتقال درس‌آموخته‌ها و تجربه‌های کسب شده توسط راهبران آن برنامه‌ها به دیگر افرادی است که در موقعیت‌های مشابه قرار می‌گیرند و تمایل دارند با بهره‌مندی از دانش و تجربه دیگران، بهترین تصمیم و عملکرد را ارائه دهند.

با این روال به نظر می‌رسد در رابطه با موضوع تغییر، این نگرش ما در مواجهه با تغییر است که باید مورد بازبینی قرار گیرد و گرنه در «ضرورت تغییر» یا اینکه «تغییر به هر صورت خواهد آمد»، به نظر نمی‌رسد حرفی

باشد. باید دید این نگرش از چه نوعی است؟ چقدر زمینه‌ای که تغییر در آن رخ می‌دهد را می‌بینیم؟ آن‌هایی که از تغییر متأثر می‌شوند چه جایگاهی در معادله‌ها و برنامه‌های تغییر دارند؟ آیا تغییر برای ما امری خلاقانه است یا تقلیدی؟ و در نهایت چگونه می‌توان گروهی را که با تغییر مخالف‌اند و به آنها برچسب مقاوم زده شده است به مشارکت در تغییر دعوت کرد؟

همچنین گفتنی است که در این مجموعه نوشتارها، صورت‌بندی‌ها از بینشی واحد پیروی نمی‌کند و هر یک از نویسندگان از منظر چهارچوب فکری ویژه‌ای به موضوع نگاه می‌کنند. در نتیجه تنها وجه اشتراک آن‌ها، پرداختن به موضوع تغییر است و اهمیت بازانديشی مدیران و کارشناسان سازمانی در نگرش‌های مرسوم و متداول به موضوع مدیریت تغییر و در خصوص چندوچون مواجهه با تغییر، صورت‌بندی‌ها متکثر است.

راهنماهای چند مرحله‌ای برای تغییر^۱



معرفی مقاله

مقاله «راهنماهای چند مرحله‌ای برای تغییر» فصل چهارم از کتاب «دیدگاه‌های جامعه‌شناختی به تغییر سازمانی»^۱ نوشته دیوید کالینز است. نویسنده در این کتاب به ضرورت اجتناب از جعبه‌ابزارهای تغییر که وعده حل سریع مشکلات را با تکیه بر دیدگاه‌هایی سطحی می‌دهند، تأکید می‌کند. او در فصل چهارم این کتاب به طور خاص به نقد مدل‌هایی می‌پردازد که با اتخاذ رویکردی ساده‌انگارانه به تغییر در سازمان‌ها تلاش می‌کند تا نسخه‌ای یکسان برای راهبری تغییر در قالب راهنماهای چند مرحله‌ای بیچد. تلاشی برای بررسی تغییر سازمانی از منظرهای مختلف و نشان دادن اهمیت اتخاذ دیدگاهی جامعه‌شناختی به مدیریت تغییر.

آنچه انتخاب این مقاله را در کتاب گزیده‌خوانی مدیریت تغییر موجه می‌سازد فراوانی مدل‌های ساده و مکانیکی چند مرحله‌ای برای تغییر در سازمان است که سال‌ها در نشریات و کتاب‌های پر فروش مدیریتی منتشر و همچنین در سخنرانی‌ها و رویدادهای پرمخاطب هم توسط خدایان کسب‌وکار^۲ تبلیغ می‌شوند. هنگامی که ادبیات مدیریت تغییر به طیف متنوعی از این راهنماهای چند مرحله‌ای برای تغییر محدود شود، مدیران و طراحان تغییر در سازمان‌ها هم ناگزیرند به هنگام طراحی برنامه‌های تغییر یکی از همین راهنماها را انتخاب کنند و مبنای برنامه‌ریزی و راهبری پروژه‌های تغییر در سازمان خود قرار دهند؛ اما هنگامی که در عمل با پیچیدگی‌ها، تفسیرها و احساس گروه‌های مختلف، تأثیرات عوامل زمینه‌ای و مقاومت‌ها و سیاسی‌بازی‌ها روبه‌رو می‌شوند؛ مشکل را از اجرای ناقص راهنماهای چند مرحله‌ای مرجع یا پیچیدگی‌های بیش از اندازه کسب‌وکار و شرایط ویژه و خاص آن را علت شکست طرح تغییر می‌دانند یا حتی کج خلقی‌های خاص کارکنان در آن سازمان را

-
1. Organizational Change; Sociological Perspectives
 2. Business Gurus

به عنوان متهم اصلی عدم توفیق در اجرای برنامه تغییر تلقی می کنند. گرچه دور از انتظار نیست که چندین دوره تجربه شکست خورده تغییر بر اساس راهنماهای چندمرحله‌ای به دلسردی از این مدل‌ها منجر شود و شاید هم در نهایت مدیران و تصمیم‌گیرندگان در سازمان‌ها با تعمیم این درک به کل دانش مدیریت به این نتیجه برسند که دانش مدیریت برای سخنرانی و چاپ مقاله و کتاب به کار می‌آید، اما برای مسائلی که در دنیای واقعی با آن روبه‌رو هستیم، کارایی ندارد.

مقاله «راهنماهای چندمرحله‌ای برای تغییر» این نوید را به مخاطب می‌دهد که دانش مدیریت قابلیت پرداختن به مسائل دنیای واقعی را در سطحی عمیق‌تر دارد و اگر وضعی هست از راهنماهای چندمرحله‌ای است نه دانش مدیریت تغییر.

خلاصه مقاله

مدل‌هایی که جامعه را دست‌کم می‌گیرند^۱

بحث اصلی مقاله پیش رو این است که بسیاری از مدل‌های ناظر به ایجاد تغییر در سازمان‌ها با ارائه توصیه‌هایی از جنس برنامه‌ریزی و مدیریت تغییر نگاهی محدود، مکانیکی و بیش از اندازه عقلانی به سازمان و تعاملات اجتماعی دارند. کالینز معتقد است بسیاری از این رویکردها جامعه را دست‌کم می‌گیرند، به این معنا که نمی‌توانند تغییر را همچون فعالیتی اجتماعی در نظر بگیرند. فعالیتی که افرادی از گروه‌های مختلف اجتماعی را دربرمی‌گیرد و این افراد عموماً موقعیت‌های یکسان را به شیوه‌هایی گوناگون و گاه متعارض تفسیر می‌کنند. در نتیجه با توجه به چنین دیدگاهی مدل‌های چندمرحله‌ای ارائه می‌شود. هدف این نوشته بررسی ماهیت این دسته از مدل‌ها و مشکلات مرتبط با آن‌هاست.



شکل ۱- نمونه‌ای از فرایندهای تغییر در مدل تغییر چندمرحله‌ای

البته این بحث به این معنا نیست که تمام مؤلفانی که راهکارهایی برای تغییر ارائه می‌دهند در این دسته قرار می‌گیرند، اما واقعیت این است که بسیاری از مؤلفان معروف چنین می‌کنند و دستورالعمل‌هایی برای تغییر ارائه می‌دهند که بیشتر شبیه دستور پخت غذاست. مدل‌های چندمرحله‌ای معمولاً به این شکل هستند:

۱. راهبرد داشته باشید.
۲. اطمینان حاصل کنید مدیران سطح بالای سازمان شما را حمایت می‌کنند.
۳. رویکردهای مدیریت پروژه را به کار بگیرید.
 - وظیفه‌ها را مشخص کنید؛
 - مسئولیت‌ها را واگذار کنید؛
 - محدودیت زمانی تعیین کنید؛
 - کار را شروع کنید؛
 - نظارت کنید؛
 - اقدامات عملی برای حل مشکل انجام دهید؛
 - کار را نهایی کنید.
۴. گفت‌وگو کنید و نتایج آن را اطلاع‌رسانی کنید.

به نظر می‌رسد این مراحل تمام مسائل مورد نیاز برای تغییر را، از ابتدا تا انتها، در خود گنجانده باشد؛ اما در اینجا به مشکلات متناسب با این نوع توصیه‌هایم پردازیم.

{در یادداشت ۱ «تغییر ریشه‌ای» به اهمیت تجزیه و تحلیل و درک ریشه‌های رفتار و همچنین تغییر رفتار پرداخته می‌شود. اینکه چگونه تغییر دارای لایه‌های عمیقی است و به همین دلیل فرایند تغییر می‌تواند در سطوح فردی یا جمعی بسیار پیچیده‌تر از آن چیزی باشد که در نگاه اولیه به نظر می‌رسد و در راهنماهای گام به گام تغییر توصیه می‌شود. در این یادداشت تلاش می‌شود تا نقدهایی که در این مقاله به این راهنماها وارد می‌شود را در یک چارچوب کلان ارائه دهد.}

اصطلاح «راهنماهای چندمرحله‌ای برای تغییر» ناظر به مدل‌هایی است که مدیریت تغییر را دارای تعدادی مراحل معین، مستقل از هم و در عین حال ساده و قابل مدیریت می‌پندارد. با اینکه راهنماهای چندمرحله‌ای در تعداد مراحل متفاوت به نظر می‌رسند، اما ویژگی‌های مشترکی دارند. ویژگی‌های اصلی این مدل‌ها و به‌طور کلی همه مدل‌هایی که جامعه را دست‌کم می‌گیرند، از این قرار است:

- تحلیل عقلانی تغییر سازمانی
- متوالی بودن مراحل برنامه‌ریزی و مدیریت تغییر
- خوش‌بینانه و تجویزی بودن

عقلانیت‌گرایی و تغییر

نگاه عقلانیت‌گرا به‌طور ویژه بر کنترل‌پذیری تغییر تمرکز می‌کند. منظور از عقلانیت این است که گویی فرایند برنامه‌ریزی تغییر تابع دلیل و منطق صوری است. بنابراین طراحان مدل‌های چندمرحله‌ای مسائل مرتبط با تغییر را همانند مسائل منطق، صوری در نظر می‌گیرند. همان‌طور که اگر در ریاضیات تمام اطلاعات مورد نیاز برای حل مسئله در دست باشد و به‌شیوه صحیحی کنار هم قرار گیرد، مسئله حل می‌شود. هنگامی که تغییر را به‌مثابه مسئله‌ای ریاضی و منطقی در نظر می‌گیریم، آنگاه برنامه‌ریزی نیز در حکم آن رشته پیونددهنده‌ای است که اطلاعات گوناگون مورد نیاز را

به درستی کنار هم قرار می‌دهد و مسئله را حل می‌کند.

مهم‌ترین پیش‌فرض مدل‌های چندمرحله‌ای این است که اگر مدیران با هم اطلاعات مورد نیاز را جمع‌آوری و مراحل منطقی را طراحی و اجرا کنند، تغییر بدون مشکل عملی خواهد شد، اما مشکل اینجاست که سازمان‌ها صرفاً بر اساس منطق و دلیل پیش نمی‌روند. از این رو نمی‌توان انتظار داشت افراد در مواجهه با برنامه‌ریزی‌ها، آن‌ها را به شیوه‌های مورد انتظار پیش ببرند، چون همان‌گونه که در تجربه‌های گوناگون خود در سازمان‌ها مشاهده کرده‌ایم، کارکنان در مواجهه با دستورالعمل‌های مشابه داده‌های متفاوتی را به کار می‌گیرند و تحلیل‌های گوناگونی را ارائه می‌دهند، اما راهنماهای چندمرحله‌ای با کوتاه‌بینی، مدل‌های تغییر و فرایندهای اجتماعی را صرفاً عقلانی در نظر می‌گیرند؛ عقلانی در معنای محدود آن.

ویژگی بعدی مدل‌های چندمرحله‌ای، متوالی دیدن مراحل تغییر است. در اینجا هم منطق، صوری به چشم می‌آید. نگاه متوالی فرض می‌کند مسئله تغییر آغاز و پایانی روشن دارد. همچنین تلویحاً بر این فرض استوار است که مدیران می‌توانند خطی جداکننده زیر رویدادهای گذشته بکشند و آن‌ها را نادیده بگیرند. گویی می‌توان تغییر را بدون در نظر گرفتن اثر اقدامات پیشین بررسی کرد، اما واقعیت این است که سازمان‌ها تاریخ، سنت و عادات‌هایی دارند که بر حال و آینده آن‌ها تأثیرگذار است.

ویژگی دیگر مدل‌های چندمرحله‌ای رویکرد تجویزی آن‌هاست. کسانی که این مدل‌ها را ارائه می‌دهند معتقدند چارچوبی که معرفی کرده‌اند امتحان خود را پس داده است و به واسطه تجربه و بینش خود می‌توانند دشواری‌های تغییر را شناسایی و برطرف کنند، اما چنین نگرشی آشکارا کم‌مایه و خوش‌بینانه است چراکه نقش فعالانه کارگران را نادیده می‌گیرد. در هر حال باید پذیرفت که اتکا به این مدل‌ها کافی نیست چراکه به بسیاری از مشخصه‌های مهم تغییر سازمانی بی‌توجه هستند. هدف مقاله پیش رو این است که نقص‌های راهنماهای تغییر چندمرحله‌ای را نشان

دهد. به این منظور ابتدا به درکی که مدل‌های چندمرحله‌ای از مفهوم سازمان دارند می‌پردازیم و در ادامه از ضرورت فهم تغییر به مثابه فرایند سخن می‌گوییم و سپس در پی یافتن راه حل خواهیم بود.

ماهیت سازمان‌های کاری

سازمان‌ها در مدل‌های چندمرحله‌ای، بیش از هر دیدگاه دیگری، مبتنی بر همکاری^۱ فرض می‌شوند. از یک سو، فرض چنین ویژگی برای سازمان قابل فهم است چراکه در هر سازمانی همکاری و سازش کمی وجود دارد. از سوی دیگر، طبق نظر ادواردز در تعامل‌های روزانه سازمانی، نشانه‌های فراوانی از همکاری میان کنش‌ها نمی‌بینیم. اگر دقیق مشاهده کنیم، متوجه می‌شویم که کارکنان منافع متفاوتی دارند و هرچه در راستای تأمین منافع خود کار کنند تعارض‌ها^۲ بیشتر می‌شود. از این رو ادواردز معتقد است تعارض بخشی از ساختار رابطه میان کارکنان است اما با کنترل و نظارتی که از بالا اعمال می‌شود عرصه نمود پیدا نمی‌کند.

مشکل مدل‌های چندمرحله‌ای این است که نه به هنگام تعریف ماهیت سازمان و نه در زمان طراحی مدل‌های تغییر، نظارت‌های اعمال‌شده را در نظر نمی‌گیرند بلکه برخی دیگر از جنبه‌های سازمان را به نحوی سوگیرانه برجسته می‌کنند.

ماهیت فرایند تغییر

پتی‌گروپس از بررسی مدل‌های تغییر سازمانی به این نتیجه رسید که فقط تعداد محدودی از این مدل‌ها زمینه و بستر را در فرایند تغییر در نظر می‌گیرند، در حالی که برنامه‌ریزی موفقیت‌آمیز برای تغییر مستلزم پذیرش این نکته‌هاست:

۱- تغییر یک فرایند است، نه فعالیتی ساده و بخش‌بخش.

-
1. Co-operative
 2. Conflicts

۲- هیچ تغییری ناگهانی رخ نمی‌دهد، بلکه گاه سال‌ها طول می‌کشد تا به سرانجام برسد.

همین دو شرط به ظاهر ساده محدودیت مدل‌های چند مرحله‌ای را آشکار می‌کند.

مطابق نظر پتی‌گرو، هنگامی که اعمال تغییر در سازمان آغاز می‌شود، خبری از نتایج قطعی و نهایی نیست. به دلیل ماهیت پیچیده سازمان بسیاری از خروجی‌ها در هاله‌ای از ابهام و عدم قطعیت قرار دارند، اما راهنماهای چند مرحله‌ای تغییر با ارائه توصیه‌هایی که گام‌هایی معین را در بر می‌گیرد، این فرایند را بیش از اندازه ساده‌سازی می‌کند. در این مدل‌ها شکست پیش‌بینی نشده است. اصولاً شرح تجربه‌های شکست رایج نیست، اما بدون شک اگر کسی به‌طور مستقیم درگیر فرایند اعمال تغییر شده باشد می‌تواند گواهی بدهد کنترل و مهار این فرایند چقدر دشوار است.

همچنین در جهانی که مؤلفه‌های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، تفسیرها، احساس و عواطف انسان‌ها بر کنش‌های آنان تأثیر می‌گذارد، برنامه‌ریزی موشکافانه و توجه به روش‌های عقلانیت‌گرا تضمینی برای موفقیت نیست. اینجاست که نقص مدل‌هایی که جامعه را دست‌کم می‌گیرند، آشکار می‌شود. علاوه بر این از آنجاکه همکاری و نظارت دو مؤلفه کلیدی در سازمان است می‌توان فرایند مدیریت تغییر را فرایندی خلاقانه نامید. فرایندی که در آن باید از فرصت‌ها بیشترین بهره را برد و منابع و افراد را ماهرانه به کار گرفت.

همان‌طور که پیش‌تر گفته شد، تعارض آراء در فرایند تغییر بسیار برجسته می‌شود. تعارض در کنار دو ویژگی مهم یعنی تفسیرپذیری دستورالعمل‌ها و مسئله قدرت در سازمان چالش‌هایی پدید می‌آورد. بنابراین هر چارچوبی که برای تغییر ارائه می‌شود باید به‌ضرورت ریشه‌های تعارض‌ها را تحلیل کند و در صورت امکان راه‌حلی برای آن ارائه دهد.

درمان تعارض‌ها

در مدل‌های چندمرحله‌ای که جامعه را دست‌کم می‌گیرند، معمولاً هر نوع تعارضی به معنای شکست در برقراری ارتباط یا ترس فهمیده می‌شود که هر دورا نیز باید فوری برطرف کرد. ماهیت مقاومت در برابر تغییر به ارتباطات ضعیف یا ویژگی‌های روان‌شناختی افراد تقلیل پیدا می‌کند. استفاده از کلمه مقاومت خود گویاست؛ از این منظر کسی که مقاومت می‌کند انتخاب کرده است تا در برابر امری که وقوع آن ناگزیر است مانع‌تراشی کند. درحالی‌که به نفع خودش و دیگران بود اگر انرژی مخالفت خود را در راستای پذیرش تغییرات مدیریت می‌گذاشت. با توجه به چنین تفسیری نمی‌توان معنا و انگیزه‌های پنهانی این مقاومت را درک کرد. بنابراین کارگری که در برابر تغییر مقاومت می‌کند، موجودی است ترسان و ضعیف که نمی‌تواند ایده‌های جدید را بپذیرد، اما کسانی که از مدیران حمایت می‌کنند افرادی پیشرو هستند که همه ویژگی‌های لازم را برای پیشرفت دارند.

مرتبط دانستن دلیل‌های مقاومت با ویژگی‌های روان‌شناختی افراد باعث می‌شود راهکارهایی را که راهنماهای چندمرحله‌ای پیشنهاد می‌دهند ناظر به تغییر دادن شخصیت افراد باشد. برای این کار از مفهوم سازمان‌یاری می‌گیرند و آن را همچون موجودی دارای تشخص در نظر می‌گیرند: سازمان آدم‌ها را تغییر می‌دهد، سازمان از افراد می‌خواهد خود را تطبیق بدهند، سازمان نیازها و اهدافی دارد. به همین دلیل این تصور القا می‌شود که آنچه کارگران را به تغییر وامی‌دارد سازمان است، نه مدیران؛ اما این تصویری بس ساده‌انگارانه و سوگیرانه راجع به ریشه‌های تعارض است. در مدل‌های چندمرحله‌ای ریشه تعارض‌ها یا در فقدان گفت‌وگو و ارتباط است، یا به سلامت روان کارکنان برمی‌گردد. چنین دیدگاهی توضیح راه‌گشایی درباره تعارض به دست نمی‌دهد. مطابق این رویکردها افراد در طول زندگی خود تجربه‌هایی کسب می‌کنند، این تجربه‌ها پایه و بنیاد تصمیم‌گیری‌های افراد در زندگی می‌شود. مزیت این دیدگاه آن است که سازمان را از زمینه‌هایش جدا نمی‌کند.

با توجه به توضیحاتی که راجع به مدل‌های چند مرحله‌ای داده شد، می‌توان گفت این مدل‌ها عوامل بیرونی یا زمینه‌ای را در مطالعه تغییر به کار نمی‌گیرند. از این رو به آن‌ها را نظام‌های بسته^۱ می‌گویند. فرض این نظام‌های بسته این است که مدیریت می‌تواند تمام مؤلفه‌های مؤثر بر تغییر را کنترل کند. از طرفی این دیدگاه نمی‌تواند تأثیر فراز و فرودهای اقتصادی و سیاسی و اجتماعی بر رفتار کارکنان را توضیح دهد. هریک از وقایعی که بیرون از سازمان رخ می‌دهد می‌تواند به گونه‌ای بر کارکنان و در نهایت بر سازمان تأثیر بگذارد. وضعیت اقتصادی یکی از معیارهای مهم و تعیین‌کننده بر واکنش‌های کارکنان است.

سازمان‌ها، نظام‌های بازی هستند که با جامعه تعامل دارند و از آن تأثیر می‌پذیرند. البته نباید تصور کرد که سازمان و جامعه مرزهایی کاملاً تفکیک یافته دارند و نحوه تأثیرگذاری آن‌ها برهم ساده و منظم است، بلکه نوع تأثیرگذاری آن‌ها بر یکدیگر پیچیده و چندلایه است. انتخابات، برگزیده شدن محافظه‌کاران، ترکیب جمعیتی منطقه‌ای که سازمان در آن قرار دارد، سیاست‌های محلی، حکمرانی محلی و موارد دیگر، همگی بر تفسیری که افراد از وقایع به دست می‌دهند، تأثیرگذار است. اگر مدیران نتوانند با جامعه‌ای که سازمان در آن قرار دارد تعامل سازنده داشته باشند از نوآوری‌هایی که رقبا به کار می‌گیرند، عقب خواهند ماند.

جمع‌بندی

مدل‌های چند مرحله‌ای به طور کلی ناتوان از ارائه پیچیدگی‌های زمینه و مؤلفه‌های سازنده آن هستند. نتایج سیاست‌هایی که در گذشته به کار گرفته شده است، در شکل‌گیری سازمان کنونی تا حدودی مؤثر است. نمی‌توان خطی زیر تمام اقدامات پیشین کشید و از نو آغاز کرد چراکه اثر آن اقدامات هنوز در سازمان قابل رؤیت است. علاوه بر این، کارکنان تجربه‌ها و اطلاعاتی

از بیرون سازمان به همراه دارند که بر تفسیر آن‌ها از دستورالعمل‌ها تأثیر می‌گذارد و گاه عمل به توصیه‌های گام‌به‌گام تغییر را ناممکن می‌کند.

راهنماهای چندمرحله‌ای به مدیران اختیار تام برای پیشبرد برنامه تغییر می‌دهند. انسان واقعی (انسانی که نفس می‌کشد و عواطف و احساس دارد) در گام‌های مختلف این برنامه‌ها غایب است.

راهنماهای چندمرحله‌ای، تغییر را دارای مراحل عقلانی، پیش‌بینی‌پذیر، متمایز از هم، بیش از حد ساده‌انگارانه و دارای نتایج قطعی می‌دانند. اگر بخواهیم پیچیدگی‌های تغییر را به رسمیت بشناسیم باید آن را به مثابه فرایندی زمان‌بر و متأثر از مؤلفه‌های اجتماعی گوناگون در نظر بگیریم. هر مدلی که در پی تغییر باشد، باید به ضرورت این نکته‌ها را به رسمیت بشناسد و به کار گیرد. زیرا نمی‌توان انتظار داشت با اتکا به مدل‌های مکانیکی که با کارکنان، انگیزه، نیاز و تجربه‌های آن‌ها هم‌دلی ندارند، بتوان تغییرات را موفقیت‌آمیز پیش برد.

یادداشت ۱: تغییر ریشه‌ای

چرا تغییر همواره در مخاطره^۱ بازگشت به گذشته است؟

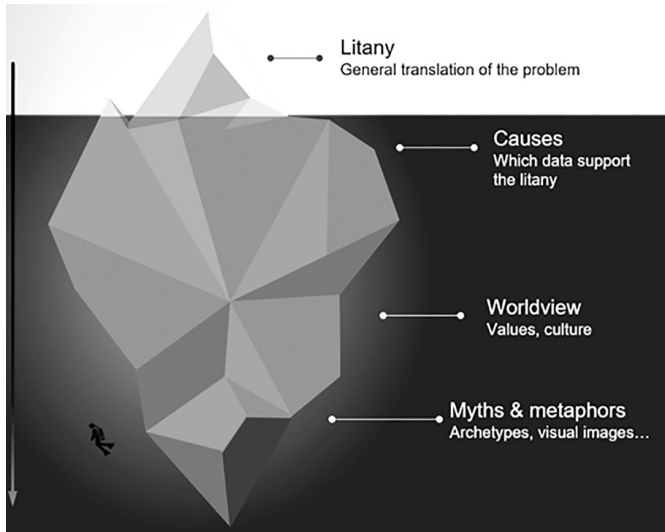
تحلیل لایه‌ای علت‌ها^۲

پدیده‌های اجتماعی و سیاسی اگرچه یک نمود ظاهری و آشکار دارند، اما آنچه مشاهده می‌شود را می‌توان نوک کوه یخی دانست که قابل دیدن است. در حقیقت ریشه‌های هر رفتار فردی یا گروهی را باید در لایه‌هایی عمیق‌تر از آنچه دیده می‌شود، جستجو کرد و یافت. یکی از مدل‌هایی که کمک می‌کند تا از ریشه چالش‌ها یا رفتارها و به دنبال آن تغییرات در جامعه یا اجتماع درک بهتری داشت، مدل تحلیل لایه‌ای علت‌هاست. براساس این مدل آنچه از هر تغییری قابل مشاهده است را می‌توان تنها پچیچه‌ای دانست که فضای اطراف را احاطه کرده است و ما دچار این توهم شده‌ایم که در فضا تنها این صداست که پیچیده است. در حقیقت تحلیل لایه‌ای علت‌ها چارچوب نگاه ما را به مسئله و چالش‌ها تغییر می‌دهد. زمانی که براساس این مدل به پدیده‌ها و تغییرات نگاه می‌شود، چارچوب بندی مسئله تغییر می‌یابد. تغییراتی که در نگاه اولیه و ظاهری دیده می‌شوند، تنها نماد و نشانه‌ای است از تغییرات عمیق‌تری که در لایه‌های مختلف رخ داده است و برای تحلیل درست تغییرات لازم است تا به لایه‌های زیرین پرداخته شود و به ریشه‌های عمیق‌تری از آن تغییر پی برد.

به این ترتیب هر تغییری در ظاهری‌ترین نمودش در لایه اول روی می‌دهد، لایه‌ای که به نام لیتانی شناخته می‌شود و ترجمه ساده آن همان پچیچه است. در این لایه می‌توان بخش آشکار و ظاهری تغییرات را مشاهده کرد.

1. Risk

2. Causal Layered Analysis



شکل ۲- تحلیل لایه‌ای علت‌ها به مثابه کوه یخ

اما تحلیل درست تغییرات و آینده‌ای که از این تغییرات شکل می‌گیرد، نیازمند پرداختن به لایه‌های عمیق‌تری است. براین اساس علت‌های شکل‌دهنده یک تغییر را می‌توان در چهار سطح دسته‌بندی کرد:

- **لیتانی** که از نخستین سطح و آشکارترین جنبه‌های مسئله است.
- **علل اجتماعی اقتصادی** که با استفاده از تحلیل نظام‌های اقتصادی اجتماعی و مدل‌سازی برای آن‌ها شناسایی می‌شوند.
- **گفتمان یا جهان‌بینی** را می‌توان سومین لایه دانست. گفتمان غالب یا جهان‌بینی حاکم که در سطحی عمیق‌تر، به نظام اقتصادی اجتماعی شکل می‌دهد و به این ترتیب وضعیت اکنون و تغییرات آینده را تعیین می‌کند.
- **اسطوره‌ها و استعاره‌ها** چهارمین سطح از تحلیل لایه‌ای علت‌ها و مسائل هستند. اسطوره‌ها و استعاره‌هایی که ناخودآگاه‌های فردی و جمعی را شکل می‌دهند و در سطحی عمیق‌تر گفتمان‌ها و

جهان بینی‌ها را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهند و آن‌ها را می‌سازند. سطح نخست یعنی لیتانی اغلب ساده‌سازی مسئله و ساده‌انگارانه‌ترین راه‌حل‌ها را در بر می‌گیرد. تغییراتی که در سطح لیتانی رخ می‌دهند به سادگی می‌توانند به گذشته و پیش از تغییر بازگردند. درحقیقت هرچه یک تغییر عمیق‌تر باشد و در لایه‌های عمیق‌تری رخ داده باشد، بازگشت‌پذیری کمتری دارد. در سطح دوم، علت‌های اجتماعی و اقتصادی قرار دارد. با تغییر نظام اقتصادی و اجتماعی است که می‌توان تغییر را عمیق‌تر کرد. به عبارت دیگر نظام اقتصادی اجتماعی‌ای که بتواند تغییر را با دیگر عناصر تغییر، مرتبط و هم‌افزایی کند، لایه دوم از تغییرات یا تحلیل‌هاست. تلاش برای ساخت اکوسیستم‌ها، مانند ساخت اکوسیستم استارت‌آپی در حوزه فناوری را می‌توان تلاشی در این لایه دانست. همچنین تغییر قوانین و مقررات یا حتی ایجاد نهادها، اقداماتی هستند که منجر به تغییر در لایه دوم می‌شوند و البته نباید فراموش کرد که اغلب زمان‌ها (اگر نگوئیم همیشه) تغییر قوانین و مقررات تنها تغییری در سطح لایه اول (لیتانی) است که می‌تواند توسط هر قانون‌گذار یا سیاست‌گذار بعدی به سادگی، دوباره تغییر کند و به گذشته بازگردد. در سطح سازمانی، تغییر در نگرش سازمانی همواره نیازمند پشتیبانی در زیرنظام‌های مختلف سازمان است. به عنوان نمونه فرض کنید سازمان شما راهبرد نوآوری باز را انتخاب کرده یا تصمیم گرفته است که از یک مدل کسب‌وکار B2B به سمت یک مدل B2C حرکت کند. هر دو نمونه را می‌توان یک نمونه از پروژه تغییر دانست که در آن یک سازمان از یک وضعیت موجود به سمت وضعیت برنامه‌ریزی شده حرکت می‌کند. به این ترتیب و براساس یک دیدگاه نظام‌مند، عمق‌دهی به تغییرات حداقل در چهار زیرنظام سازمانی ضرورت دارد:

- **نظام جبران خدمات:** تغییرات را باید نظام حقوق و دستمزد و دیگر

نظام‌های‌های جبران خدمات پشتیبانی کنند. بهترین تغییرات اگر در تضاد با نظام جبران خدمات در یک سازمان باشد، نمی‌تواند تحول یا تغییر مناسبی ایجاد کند. این امر به معنای آن نیست که نظام همواره باید مشوق‌هایی برای تغییر در نظر بگیرد، بلکه به معنای آن است که نظام جبران خدمات نباید مشوق رفتارها یا گرایش‌هایی باشد که در تعارض یا ناهمسو با تغییرات هستند. براساس مثال ابتدایی اگر نظام جبران خدمات پشتیبان نوآوری باز نباشد، هیچ انگیزه‌ای در میان نیروی انسانی برای پیاده‌سازی آن تغییر وجود نخواهد داشت. درحقیقت بازتاب تغییر سازمانی در نظام جبران خدمات را می‌توان نوعی از تسهیم منافع این تغییر با کارکنان از یک سو و جلب مشارکت آن‌ها برای این تغییر از سوی دیگر دانست.

- **نظام حکمرانی شرکتی:** نظام حکمرانی شرکتی همان نظامی است که به صورت صریح یا ضمنی تعیین می‌کند که چه تصمیماتی، در چه فرایندی و توسط چه کسانی گرفته می‌شود. بنابراین تغییر، می‌تواند تغییر در تصمیم یا تغییر فرایند تصمیم‌گیری یا حتی تغییر تصمیم‌گیرنده را در بر گیرد. هرچه تغییر در فرایندهای تصمیم‌گیری نمود بیشتری یافته باشد آن تغییر عمیق‌تر است. نظام حکمرانی باید متناسب با تغییر، خود نیز به‌روزرسانی شود تا تغییر را در سطحی پایین‌تر از سطح لیتانی استوار و ثابت نگه دارد. اگر به مثال ابتدایی نوآوری باز بازگردیم، اینکه چه کسانی؟، در چه سطحی از اختیارات؟، با استفاده از چه سازوکارهایی؟ و براساس چه فرایندی؟ درخصوص نوآوری‌های باز شرکتی تصمیم می‌گیرند، بخشی از تغییریست که لازم است تا در نظام حکمرانی شرکتی بازتاب داشته باشد. بدون پاسخ دادن به این پرسش‌ها و تعیین این که چگونه نوآوری باز در شرکت تصمیم‌گیری می‌شود، برنامه تغییر به سمت نوآوری باز از پیش شکست خورده است.

- **نظام اداری:** ارتقا و رشد در سلسله‌مراتب سازمانی تابع شرایط و قواعدی است که پایه و بنیان نظام اداری را در سازمان یا در سطح ملی شکل می‌دهد. هر تغییری دارای بازتابی در نظام ارتقای سازمانی و نظام مشاغل آن سازمان است. درحقیقت عدم وجود پیوند میان نظام اداری با برنامه تغییر در ساده‌ترین پیامی که به سرمایه انسانی آن سازمان مخابره می‌کند، اعلام می‌کند که رشد شما در سازمان ارتباطی با برنامه تغییر ندارد. به‌صورت عمومی تغییرات، خود را در شاخص‌ها و معیارهای ارتقا آشکار می‌سازند هرچند این ساده‌ترین ابزاری است که می‌توان استفاده کرد. به‌عنوان مثال در برنامه تغییر عدالت جنسیتی که در بسیاری از کشورها و سازمان‌ها به اجرا درآمده است، از سازوکار تبعیض مثبت بهره می‌برند. براساس این سازوکار پیشینه زنان در یک ضریب (بالتر از یک) ضرب می‌شود تا جبران‌کننده تبعیض گذشته سازمان شود. در دهه نود میلادی، دولت فنلاند یک سهمیه حداقلی ۳۰٪ در هر رده مدیریتی برای زنان تخصیص داد تا در یک بازه زمانی، تبعیض پیشین به‌مرور کاهش یابد و زنان فرصت و تجربه مدیریتی بیابند. درحقیقت تغییری مانند بهبود وضعیت عدالت جنسیتی در نظام اداری به‌صورت ضرایب تبعیض مثبت و سهمیه از رده مدیریتی بازتاب می‌یابد. به‌همین ترتیب اگر به مثال نوآوری باز بازگردیم، مواردی مانند جایگاه سازمانی نوآوری باز و کارگزاران آن، میزان تأثیرگذاری آنان و لحاظ کردن مشارکت‌کنندگان در نوآوری باز در ارتقای سازمانی، نمونه‌هایی از بازتاب این تغییر در زیرنظامی به نام نظام اداری است.

- **نظام بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی:** تغییر در سازمان بدون تخصیص منبع مالی ممکن نیست. هرچه تغییر بزرگ‌تر باشد، نیاز به بازطراحی نظام بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی در سازمان بیشتر می‌شود. منظور از تخصیص بودجه، اختصاص دادن بخشی از بودجه به برنامه تغییر

نیست، بلکه طراحی فرایند و شیوه بودجه‌ریزی براساس تغییر است. به‌عنوان نمونه پس از جنگ جهانی دوم و موفقیت آمریکا در تولید و استفاده از بمب اتمی، یک برنامه تغییر بزرگ در نظام علم و فناوری با فرمان ترومن رئیس‌جمهور وقت و به سرپرستی وانوار بوش در دستور کار قرار گرفت. در این برنامه کل بودجه‌های مربوط به کمک دولت به دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی در بنیاد ملی علم^۱ اختصاص داده شد، چرا که در این طرح جدید دولت باید توانمندی هدایت پژوهش‌های بنیادین را به سمت نیازهای ملی می‌یافت. این اولویت‌گذاری از طریق توصیه یا انتشار سند راهبردی یا موعظه مذهبی انجام نمی‌شد، بلکه لازم بود تا نظام بودجه‌ریزی دچار تغییرات گسترده شود. در اغلب موارد، این پرسش که منابع چگونه هزینه می‌شوند؟ بیش از این پرسش که منابع چقدر افزایش یا کاهش می‌یابد؟، برای تغییر اهمیت دارد. در طرح وانوار بوش اهمیت اصلی در چگونگی توزیع و هزینه‌کرد منابع بود نه در میزان منابع. در سطح سازمانی نیز برای سنجش میزان تغییر ایجادشده می‌توان در درجه نخست به تأثیرات آن برنامه بر فرایندهای بودجه‌ریزی و در درجه دوم به میزان تخصیص بودجه به موضوعات مختلف توجه کرد.

تغییرات گسترده را می‌توان در سطح دوم یعنی نظام‌های اقتصادی اجتماعی دسته‌بندی کرد. این تغییرات، نظام بازگشت یک تغییر به شرایط پیشین را بسیار دشوار می‌کند و امکان اثربخشی آن تغییر را نیز افزایش می‌دهد.

ساخت یک آینده یا به عبارت دیگر تغییر در وضعیت آینده، در سطح سوم به گفتمان یا جهان‌بینی می‌رسد. نظام‌های اقتصادی اجتماعی را می‌توان حاصل گفتمان‌ها یا جهان‌بینی‌هایی دانست که اهداف و

1. National Science Foundation

رویکردهای خود را در نظام‌های اقتصادی اجتماعی بازآفرینی می‌کنند. نظام‌های مختلف حکمرانی که در جوامع مختلف شکل گرفته است نیز برآمده از همین جهان بینی‌ها یا گفتمان‌هایی است که در آن جوامع وجود داشته است. همین جهان بینی‌ها و گفتمان‌ها حتی بر ساختار شهری‌ای که در زمان‌های مختلف یا در جوامع مختلف شکل گرفته، غلبه داشته‌اند. ساختار شهری یا اجتماعی تبلور یافته جهان بینی و فهم جوامع از جهان‌شان است. همان اندازه که میدان نقش جهان اصفهان بازتاب جهان بینی جامعه ایرانی در دوران صفویه است، برج ایفل نیز بازتاب نگاه جامعه پاریس در اواخر قرن نوزدهم میلادی است. شکوه میدان نقش جهان تنها حاصل هم‌نشینی اتفاقی بازار، مسجد و کاخ عالی‌قاپو نیست، بلکه بازنمایی قدرت‌های سه‌گانه بازار، دین و قدرت سیاسی در عصر صفویه است که در اصلی‌ترین فضای شهری نیز بازتاب می‌یابد. همان‌گونه که ایفل بازنمایی ترکیب باشکوه فنّاوری و هنر در انتهای قرن نوزدهم از یک سو و مردم‌سالاری جامعه از سوی دیگر است. به قول زیمل «این ما نیستیم که در شهر زندگی می‌کنیم، بلکه این شهرها هستند که در درون ما زندگی می‌کنند».

در این سطح است که پیش‌فرض‌های عمیق‌تری از جهان بینی و ایدئولوژی بروز می‌یابند و به صورت غیرمستقیم بر وضعیت اکنون و آینده ما تأثیر می‌گذارند. در این سطح می‌توان به کشف و فهم این واقعیت نیز پرداخت که چگونه بازیگران و ذی‌نفعان مختلف براساس جهان بینی‌ها و گفتمان‌های خود در ساخت جهان مشارکت می‌ورزند. در حقیقت گفتمان و جهان بینی امروز را می‌توان نتیجه نبرد و رقابت میان جهان بینی‌های مختلفی دانست که هر یک از بازیگران و ذی‌نفعان در این مبارزه مشارکت داشته‌اند.

در عمیق‌ترین لایه، سطح چهارم، اسطوره‌ها و استعاره‌ها هستند که به درک و رفتارهای جوامع شکل می‌دهند. اسطوره‌ها و استعاره‌هایی که

به صورت تاریخی در ناخودآگاه فردی و جمعی ما وجود دارند و مدام رشد می کنند. به این ترتیب اسطوره ها و استعاره ها بیش از دیگر لایه ها ابعاد احساسی و ناخودآگاه انسان ها و جوامع را در بر می گیرند.

یونگ در تحلیل روان در عمیق ترین لایه به کهن الگوها^۱ می رسد و آن را زیربنای تحلیل خود قرار می دهد. در مدل تحلیل لایه ای علت ها نیز در عمیق ترین سطح و در لایه چهارم، این اسطوره ها و استعاره ها هستند که زیربنایی ترین لایه تغییر جمعی را شکل می دهند.

تاریخچه روش تحلیل لایه ای علت ها

در سال ۱۹۹۳، سهیل عنایت اله روش تحلیل لایه ای علت ها را معرفی کرد، اکنون این روش یکی از روش های پرکاربرد در آینده پژوهی ست که به آن استناد می کنند. این روش که به عنوان یکی از روش های پسانوگرایی (پست مدرن)^۲ تحقیق از آن یاد می شود برخلاف دیگر روش های آینده پژوهی که صرفاً از یک یا دو نوع معرفت برای فهم مسئله ها استفاده می کنند، از چهار نوع معرفت به صورت لایه لایه بهره می گیرد.

تحلیل لایه ای علت ها ابزاری برای پیش بینی آینده نیست و بیشتر معطوف به آسیب شناسی عمیق مسائل گروه ها و جوامع انسانی است، اما می تواند در ساخت آینده توصیه ها و پیشنهاد های قابل توجهی ارائه دهد. همچنین این ابزار یک چارچوب فکری برای تحلیل مسائل ارائه می دهد. براساس این چارچوب فکری است که می توان تغییرات محیطی را به خوبی شناسایی و تحلیل کرد و آن را به عنوان ابزاری برای پویش محیطی^۳ نیز به کار برد. از سوی دیگر این روش در فرایند تدوین چشم انداز نیز قابلیت به کارگیری دارد چراکه می توان از آن در شناسایی ارزش های

-
1. Archetype
 2. Post Modern
 3. Environmental Scanning

محوری^۱ و اهداف بنیادی^۲ کمک گرفت.

{ برای آشنایی بیشتر با مفاهیم ارزش‌های محوری و اهداف بنیادی می‌توانید به مقاله اول کتاب «گزیده‌خوانی راهبرد رقابتی» مراجعه نمایید. }

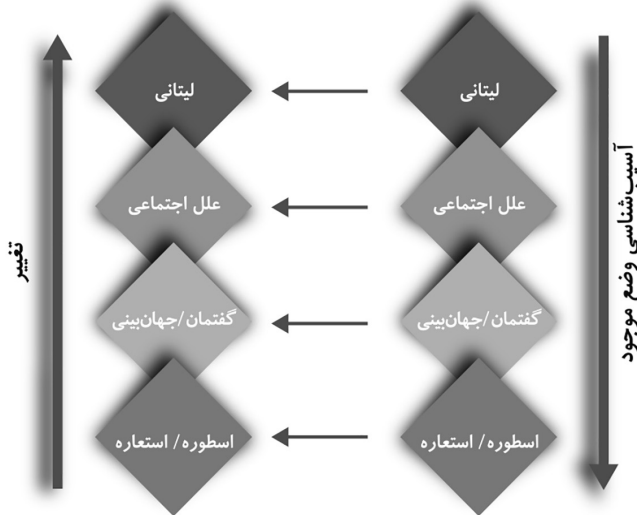
تغییر در لایه‌های زیرین

در مدل‌های گام‌به‌گام تغییر که در بسیاری از کتاب‌های مدیریتی مورد توجه قرار می‌گیرند، لایه‌های عمیق‌تر نادیده گرفته می‌شود. به همین دلیل نیز نتیجه این تغییرات اغلب در همان سطح لیتانی باقی می‌ماند و به راحتی و با تغییر مدیر به سادگی به گذشته باز می‌گردد. در حالی که تمرکز بر لایه‌های عمیق‌تر باعث می‌شود که ثبات تغییرات، بیشتر باشد و تغییر به صورت بنیادی‌تر در سازمان یا جامعه روی دهد.

هر تغییری نسبت به وضعیت موجود را می‌توان با عینک تحلیل لایه‌ای علت‌ها مشاهده کرد. این عینک، این توانایی را به ما می‌دهد تا بتوان پیش از هر کنشی به تحلیل چرایی وضعیت فعلی پرداخت. اینکه چرا و براساس چه ریشه‌هایی وضعیت موجود به صورتی است که امروز مشاهده می‌شود. در حقیقت این روش، ابزار مناسبی برای آسیب‌شناسی و فهم وضعیت امروز است.

از سوی دیگر هر تغییری می‌تواند در یک یا چند لایه روی دهد، تغییر در هر لایه‌ای معنادار است و براساس آن می‌توان تغییر را در لایه‌های مختلف تحلیل کرد. به این ترتیب می‌توان عمق تغییر را شناسایی کرد و براساس آنکه این تغییر در کدام لایه رخ داده است، میزان پایداری و ثبات آن تغییر را تحلیل کرد. این امر در شکل زیر به تصویر کشیده شده است.

-
1. Core Value
 2. Core Purpose



شکل ۳- تحلیل تغییر برپایه تحلیل لایه‌ای علت‌ها

یک نکته: استعاره‌ها و اسطوره‌ها، به قدمت تمامی تاریخ در زیربنایی‌ترین لایه، استعاره‌ها و اسطوره‌ها قرار دارند. استعاره‌ها و اسطوره‌ها قدمتی به اندازه تاریخ دارند. به عبارت دیگر اسطوره‌ها و استعاره‌ها نه به سادگی قابل حذف هستند و نه قابل خلق! شاید در نگاه نخست به نظر برسد که لایه چهارم تنها لایه‌ای است که از وجود ویژگی‌هایی خبر می‌دهد و مدیریت‌پذیر نیست؛ اما واقعیت آن است که استعاره‌ها و اسطوره‌ها به این اندازه هم صلب، ثابت و از پیش معین نیستند. آن‌ها در سه حالت می‌توانند به نفع تغییر به کار گرفته شوند:

- ۱- خودآگاهی: کارل گوستاو یونگ کهن‌الگو را الگویی جامع از رفتار و شخصیت انسان می‌داند که به صورت ناخودآگاه بر رفتار او تأثیر می‌گذارد. کهن‌الگوها همان لایه چهارم در تحلیل لایه‌ای علت‌ها یعنی سطح استعاره و اسطوره است. «تصاویر عالم مثل»

از افلاطون، «کهن‌الگو یا صور ازلی» از یونگ، «پس‌مانده‌ها یا میراث باستانی» از فروید، «نمادها» از ارنست کاسیرر و «نمادهای جهانی» از اریک فروم را می‌توان ارجاع‌های مختلفی به سطح چهار یا همان اسطوره‌ها و استعاره‌ها دانست. در چارچوب‌های فکری متفاوت به آموزه‌های گذشته که به‌صورت میراث انتقال می‌یابند و به داستان‌های زندگی شکل می‌دهند، نام‌های مختلفی گذارده شده است؛ اما در تمامی آن‌ها، این آموزه‌های میراثی، در قالب یک زندگی جمعی ساخته و پرورده شده‌اند. این مؤلفه‌ها به بخش عمده‌ای از کنش‌ها و دیدگاه‌های ما در سطح زندگی فردی و جمعی شکل می‌دهند. به این ترتیب آن‌ها ما را اسیر خود کرده‌اند. رهایی از این اسارت در نخستین گام نیازمند خودآگاهی است. خودآگاهی است که می‌تواند تأثیرپذیری ما را از آن‌ها کنترل کند. دستورالعمل‌های روان‌شناسی فردی یونگ که این روزها تبدیل به محصولی پرونق در بازار شده است، به سراغ این کهن‌الگوها می‌رود تا از طریق آشکارسازی آن‌ها، خودآگاهی افراد را نسبت به این وابستگی و اسارت آشکار کند، تا به کمک این آشکارسازی بتوان به خود کمک کرد و از اسارت آن درآمد. خودآگاهی نسبت به استعاره‌ها و اسطوره‌ها و آشکارسازی آنچه ناخودآگاه ما را به دست گرفته است اصلی‌ترین گام در رهایی از تأثیرپذیری محض است.

۲- انتخاب از میان اسطوره‌ها: اسطوره‌ها در جوامع و برای افراد مختلف بسیار متنوع هستند. هر انسان یا جامعه‌ای تنها از میان انبوه اسطوره‌هایی که در دسترس دارد، دست به انتخاب می‌زند. اگر فرمانروایی خونخوار مانند ضحاک از بنیادی‌ترین اسطوره‌های ایرانی است، به همان اندازه کیخسرو نمادی از یک پادشاه آرمانی است. در اغلب موارد اسطوره‌های متضاد در یک فرهنگ وجود دارند، اما آن

جامعه براساس ادراکی که از جهان دارد دست به انتخاب می زند و برخی از اسطوره ها را بیش از دیگران توصیف گر و تفسیرگر جهان خود می یابد. به عبارت دیگر اینکه اسطوره ای مانند ضحاک انتخاب شود یا کیخسرو، ترکیبی است از شرایط فعلی زیست و ادراکی که از جهان امروز وجود دارد که در قالب یک اسطوره تجلی و بازتولید می شود. درحقیقت ادراک فرد یا جامعه از شرایط، او را در معرض انتخاب یک اسطوره برای تشریح داستان کامل تری از موقعیت خود در جهان می گذارد.

از منظر فردی، یونگ در شخصیت شناسی، انسان ها را اسیر کهن الگوهای می داند که اگرچه ریشه های تاریخی دارند، اما برای هر فرد با دیگری متفاوت است و علت این تفاوت تقویت و پررنگ شدن برخی از اسطوره ها نسبت به دیگران در ذهن و ناخودآگاه افراد است. پس اسطوره ها را می توان حاصل انتخاب های خودآگاه و ناخودآگاه یک فرد و جامعه اش دانست که زیربنای علت های لایه های بالاتر را شکل می دهند.

گاهی برای تغییر کافی ست تا اسطوره ای مناسب تر را از میان تاریخ و فرهنگ انتخاب و آن را تقویت کرد. شباهت میان شرایط فعلی با اسطوره ای کهن به مرور تقویت می شود، به نحوی که آن اسطوره تبدیل به چارچوبی برای فهم جهان و شرایط انسان می شود. در نتیجه انتخاب اسطوره ای از میان اسطوره ها که اغلب به صورت ناخودآگاه انجام می شود نوعی از انتخاب چارچوب فکری برای دیدن جهان است. اغلب می توان نمودی از شرایط فعلی را در میان چندین داستان اسطوره ای یافت و انتخاب هر داستان اسطوره ای چارچوب فکری خاصی را تولید می کند. این چارچوب های فکری متفاوت هستند که فهم ها و کنش های متنوع را تولید می کنند.

{در کتاب «گزیده خوانی راهبرد رقابتی» در یادداشت ۱۱ «بازآفرینی فرهنگی» به موضوع گلخانه فرهنگی و ذخیره مم‌ها اشاره شده است که مرتبط با انتخاب اسطوره از میان اسطوره‌های به‌ارث‌رسیده از تاریخ و همچنین نوعی از مم‌های ذخیره‌شده اشاره دارد. برای مطالعه بیشتر می‌توانید به این یادداشت مراجعه فرمایید.}

۳- بازاندیشی در اسطوره‌ها: اسطوره‌ها در طول زمان و بنابه شرایط زمانی تغییر می‌یابند. داستان‌های اسطوره‌ای گاه به‌همین شیوه تولید شده‌اند. به‌این‌ترتیب جامعه توانمند می‌تواند به‌صورت مستمر و مداوم در حال بازاندیشی در اسطوره‌های خود باشد. استمرار که در افقی بلندمدت معنادار است و در طول قرن‌ها شاهد تغییر در داستان‌های اسطوره‌ای هستیم.

{بازاندیشی در اسطوره‌ها در چندین یادداشت پیش رو موردتوجه قرار گرفته است و در یادداشت ۶ «تغییر تطبیقی یک اسطوره» به نمونه‌ای تاریخی در فرهنگ ایرانی، یعنی تغییر اسطوره خسرو و شیرین پرداخته شده است.}

یادداشت ۲: چرا هیچکس کاری نکرد؟ تغییر زمینه‌های اجتماعی آن

در ۲۵ فوریه ۱۹۹۵، در سال‌هایی که اروپای شرقی پس از فروپاشی دیوار برلین در حال گذار و تغییر به آینده‌ای نامعلوم بود و زمانی که داشت آرام آرام لباس اردوگاه شرقی‌اش را کنار می‌گذاشت، در میدان اشتروس مایر زاگرب مردم شاهد قطع درختان افرای پرشماری بودند که به دست مردان یونیفرم پوش انجام می‌گرفت. اسلاونکا دراکولیچ در کتاب *کافه/روپا*، قطع درختان را به‌مانند یک صحنه کشتار جمعی در سال‌های کمونیسم این‌گونه به تصویر کشیده است:

«طبعاً درختان افرا نمی‌توانستند از خودشان دفاع کنند و این تنها انسان‌های دیگر بودند که می‌توانستند از آن‌ها دفاع کنند. .. آنچه آن صبح زمستان رخ داد، یا شاید بهتر است بگوییم آنچه رخ نداد، [چنین بود]: گروهی از شهروندان شاهد یک قتل‌عام بودند و قدم از قدم برداشتند ... جماعت منفعل و ساکن ایستادند، تقریباً شبیه خود درخت‌ها یا مثل قربانیان بعدی».

نویسنده در یک فصل به ریشه‌های این پرسش می‌پردازد که، چرا هیچکس کاری نکرد؟ او با همین پرسش با تردید به تغییرات جامعه نگاه می‌کند. از دید او اگرچه ساختار نظام حکمرانی تغییر کرده است، اما این شهروندان کروات، نه در دنیای پسا شوروی بلکه هنوز داشتند در دنیای جنگ سرد زندگی می‌کردند چراکه یاد گرفته بودند تا در برابر قتل‌عام‌ها، همراه با سکوت، تنها نظاره‌گر باشند.

هیچ‌کس از مقامات تا دو روز بعد از قتل‌عام درختان توضیحی در این خصوص نمی‌دهد. پس از دو روز شهردار اعلام می‌کند که درختان پیر و آفت‌زده بودند و ممکن بود با برف یا طوفان بعدی بر سر مردم و خودروها بیفتند و از میان جمعیت انبوهی که روزانه در میدان حضور

دارند، قربانی بگیرد. دراکولیچ به خوبی به این گزاره آگاهی بخش اشاره می‌کند: «توضیح معقول بود. تنها اشکال کار این بود که دو روز پس از انجام کار یادشان افتاد توضیح دهند!».

بعدها مشخص می‌شود که این تصمیم براساس برنامه‌ای کارشناسی شده در چند سال پیش گرفته شده و به دلیل کمبود منابع مالی برای مدتی به تعویق افتاده است. دراکولیچ ادامه می‌دهد: «نه اینکه این طرح، مسئله خیلی محرمانه‌ای بوده باشد، نه. آن‌ها صرفاً عادت نداشتند هیچ شکلی از مباحثه عمومی راه بیندازند، حتی میان متخصصان!».

همین روایت کوتاه به خوبی نشان می‌دهد که مسئولان زاگرب و بالاتر از آن سیاستمداران کرواسی هنوز متوجه مفهوم مردم‌سالاری (دموکراسی) نشده بودند، حتی وقتی که در ظاهر نهادهای مردم‌سالارانه (دموکراتیک) و انتخابات هم در کشورشان بنا شده بود. مدیران و سیاست‌گذاران، ساده‌انگارانه فکر می‌کردند مردم‌سالاری یعنی انتخابات و حقوق مالکیت خصوصی. آن‌ها اساساً فراموش کرده بودند که آن چیزی که حق دانسته می‌شود، تغییر کرده است. آن‌ها متوجه تغییر نشده و در همان سطح لیتانی از تغییر باقی مانده بودند. مردم و سیاستمداران هنوز با همان جهان‌بینی‌ها، گفتمان‌ها، اسطوره‌ها و استعاره‌ها به جهان می‌نگریستند و به همین دلیل تغییر بزرگ، در ابعادی بسیار کوچک، نمود پیدا کرده بود.

حتی شهروندان هم طوری رفتار کردند که انگار هیچ حق اظهارنظری در مورد این موضوع ندارند، چه برسد به حق مطرح کردن خواسته‌هایشان. حتی هیچ‌کس این واقعه را توهینی جدی به خودش تلقی نکرد ... در ادامه هم هیچ‌کس خواستار این نشد که مؤسسه یا نهادهای عهده‌دار حفظ منافع شهروندان شود. مردمی که تا همین چند روز پیش درباره همه چیزهایی که اموال دولتی بودند، می‌گفتند «خودشان به آن رسیدگی می‌کنند» چگونه می‌توانستند مفهوم اموال عمومی را درک کنند.

تغییر در چارچوب‌های فکری

در حقیقت نکته اساسی این بود که مردم سالاری در خصوص مسائل عمومی یعنی در جریان قرار گرفتن، شنیدن توضیح و مسئولیت‌پذیری، این مسائل را نه مسئولان با روی گشاده می‌پذیرند و نه شهروندان کم‌جرات به آن‌ها می‌پردازند. سرگذشت کشورهایی که به یک باره از انتخابات آزاد برخوردار شده‌اند، همین چالش بوده است که آن‌ها تغییر را تنها در سطحی‌ترین لایه آن درک کرده بودند. آن‌ها هنوز در اسطوره‌هایشان به دنبال اَبَر مردهایی بودند تا بازتولید پادشاهان باشند و هنوز در جهان بینی‌شان مشارکت، پاسخ‌گویی و شفافیت به عنوان یک حق و مسئولیت جایی نداشت. آن‌ها هنوز با ارزش‌های دنیای جدید و مطالبات مدنی آشنا نشده بودند. آن‌ها هنوز فکر می‌کردند تصمیم‌گیری امری مختص دولتمردهاست^۱ که باید در اتاق‌های در بسته و توسط گروه محدودی تدوین و ابلاغ شود.

اغلب تغییرات اجتماعی در رسیدن به اهداف خود ناکام می‌مانند چرا که در سطحی‌ترین نشانه‌های تغییر متوقف می‌شوند و به همین دلیل بسیاری از روش‌ها و روال‌های مدیریتی در سازمان‌ها ناکارآمد هستند. روال‌ها و ابزارهای مدیریتی همان بخش بالای کوه یخ هستند که در همان ابتدای مواجهه با شرکت‌ها به چشم می‌آیند. این ابزارها ممکن است موفق یا کاملاً شکست خورده باشند و این امر وابسته به میزان عمق تغییری است که ایجاد کرده‌اند. مدل تعالی^۲ در یک سازمان می‌تواند به تغییرات گسترده منجر شود چرا که این تغییر و این مسیر با تغییراتی در لایه‌های عمیق‌تر همراه بوده است و همین مدل می‌تواند در یک سازمان ناموفق باشد، چرا که ممکن است نظام‌های اقتصادی و اجتماعی یا جهان بینی‌ها و گفتمان‌های غالب در آن سازمان با این روال‌ها در تعارض باشند یا حتی اسطوره‌ها و

۱. دولتمرد واژه خود ساخته‌ای است که به منظور کاهش بار جنسیتی واژه دولتمرد جان‌سپین آن شده است و شامل زن‌ها و مردهایی می‌شود که در جایگاه دولتی و حاکمیتی صاحب منصب هستند.

استعاره‌های بنیادین افراد سازمان با آن تغییر در تعارض باشند. روال‌های شناخته‌شده مدیریتی مانند مدل‌های تعالی یا رویکرد تولید به موقع یا ابزارهایی مانند مدل کایزن یا حتی دستورالعمل‌هایی مانند سه سیگما یا پیاده‌سازی استانداردهایی مانند ایزو، همه ابزارهایی هستند که در سطح ظاهری تغییر باقی می‌ماند. در پیاده‌سازی این ابزارها، اغلب توجه به لایه‌های زیرین نادیده گرفته می‌شود. به همین دلیل است که نرخ موفقیت این ابزارها در سازمان‌ها و تأثیرگذاری آن‌ها بر موفقیت سازمان با چالش و مانع روبه‌رو می‌شود.

چند پیشنهاد

۱. پیش از شروع هر برنامه تغییر یا پیاده‌سازی یک روال مدیریتی بهتر است به لایه‌های مختلف، براساس مدل تحلیل لایه‌ای علت‌ها، توجه شود. فراموش نکنید که سازمان شما نیز جزئی از جامعه‌ای بزرگ‌تر است و احتمالاً هرچه به سمت لایه‌های پایین‌تر می‌روید، تفاوتی میان نیروی انسانی فعال در سازمان‌های مختلف وجود ندارد. احتمالاً در سطح استعاره‌ها و اسطوره‌ها (لایه چهار)، نیروی انسانی فعال در سازمان‌ها با سایر افراد جامعه تفاوت‌های زیادی ندارند. به همین دلیل نیز می‌توانید برای شناسایی آن‌ها از مشاورین خارج از سازمان نیز بهره بگیرید. هر چند همین واقعیت است که به شما یادآوری می‌کند که گستره و بازه تغییرات محدود است.
۲. هم وضعیت موجود و هم وضعیت پس از تغییر یا پس از پیاده‌سازی روال مدیریتی را در هر لایه بررسی کنید. این بررسی کمک می‌کند تا پیش از هر چیزی بازگشت‌پذیری تغییر را شناسایی و ارزیابی کنید. از سوی دیگر نشان دهد که مسیر تا چه اندازه با عمیق‌تر کردن یک تغییر پیموده نشده است.

یادداشت ۳: نظریه سازمان؛ زادگاه فراموش شده مدل های تغییر سازمانی

نظریه سازمان^۱ را می توان یکی از بنیادی ترین شاخه های مطالعاتی و پژوهشی در رشته مدیریت دانست. بنیادی به این معنی که نظریه های سازمانی مختلف، نقشی زیرساختی و تعیین کننده در شیوه پیشبرد پژوهش ها و همچنین مدل های کاربردی و تجویزی منتج از آن پژوهش ها دارند. در حوزه مطالعاتی، نظریه سازمان به موضوعاتی همچون چستی سازمان ها، هدف و غایت آن ها، نسبت سازمان و انسان و مواردی از این دست می پردازد. ذات این دست موضوعات، از یک سو، ورود به مباحثی فلسفی مانند هستی شناسی و یا انسان شناسی را ناگزیر می سازد و از سوی دیگر ارجاع به نظریه ها و مفاهیم توسعه یافته را در شاخه های دیگر علوم اجتماعی مانند جامعه شناسی، روان شناسی اجتماعی یا علوم سیاسی ایجاب می کند. نظریه سازمان در بسیاری از مواقع موضوع پروژه های پژوهشی در دانشکده های علوم اجتماعی ست و دانشکده های کسب و کار و مدیریت، حتی گاهی غافل از نظریه سازمانی که مبنای برنامه های پژوهشی آن هاست، به طور عمده بر پروژه های تجربی و توسعه مدل ها و چارچوب های کاربردی برای سازمان ها متمرکزند. وضعیت غفلت از مباحث نظریه سازمان در جریان اصلی حاکم بر دانشکده های کسب و کار و شرکت های مشاوره مدیریت را می توان به شکلی دیگر نیز توضیح داد. نظریه پردازان و استادان مدیریت در کنار مشاوران و صاحب نظران این حوزه، پیش فرض های یک دسته از نظریه های سازمان را به عنوان اصولی بدیهی و بدون بازاندیشی در آن می پذیرند و به همین دلیل بی نیاز از پرداختن به این مباحث، تمام وقت در تلاش هستند تا مدل ها و ابزارهایی اثربخش تر و کارآمدتری را برای مخاطبان خود، مدیران و صاحبان شرکت ها، عرضه کنند. از تبعات این

وضعیت سلطه کامل یک شکل از اندیشیدن درباره سازمان‌ها و به تبع آن یک شکل از تلاش برای تغییر در سازمان‌هاست. اگرچه در ظاهر شاهد طیف متنوعی از مدل‌ها و روش‌های پیشنهادی برای تغییر در سازمان‌ها هستیم؛ اما همان‌طور که اشاره شد این مدل‌ها و شیوه‌های متنوع عمدتاً بر مبنای پیش‌فرض‌هایی یکسان از سازمان و انسان سازمانی بنا شده‌اند.

مدل‌های مرسوم برای تغییر در سازمان‌ها، فارغ از نوآوری‌هایی که در تجویز گام‌های لازم برای تغییر و نام‌گذاری این گام‌ها به خرج می‌دهند؛ عمدتاً زادگاه مشترکی دارند: نظریه‌های سازمانی نوگرا^۱ یا کارکردگرا. خاستگاه تاریخی این دسته از نظریه‌های سازمانی به انقلاب صنعتی در اروپای قرن هجدهم و غلبه عقلانیت ابزاری^۲ به مثابه عقلانیت ذاتی و طبیعی انسان برمی‌گردد. در رویکرد کارکردگرا یا مدرنیستی، جهان (به تبع آن سازمان) پیش‌بینی‌پذیر و کنترل‌پذیر است و انسان (به تبع آن انسان سازمانی) موجود منفعت‌طلبی‌ست که در پی بیشینه‌کردن منافع فردی خود است. نظریه‌های سازمانی مدرنیستی متأثر از علم اثبات‌گرای^۳ تجربی‌اند؛ شکلی از فعالیت علمی که در عصر صنعتی، برتری بی‌چون‌وچرا به دست آورد. در اثبات‌گرایی، اثبات روابط علی میان متغیرها به کمک داده‌های کمی گردآوری‌شده اساس کار علمی و پژوهشی را می‌سازد. غایت پژوهش علمی اثبات‌گرا دست‌یافتن به قوانینی جهان‌شمول مبتنی بر روابط علی کشف‌شده، است. «اگر-آن‌گاه»هایی که انتظار می‌رود، فارغ از اقتضائات و شرایط عینی و واقعی، همه‌جا توضیح‌دهنده وضعیت موجود در پدیده موردبررسی باشند.

با تسری این شکل از فعالیت علمی به علومی که در آن‌ها، انسان، موضوع شناخت و بررسی قرار می‌گیرد، مسائل انسانی و اجتماعی (البته سازمانی) را نیز مانند مسئله‌های فیزیک و شیمی می‌توان در

-
1. Modernist
 2. Instrumental Rationality
 3. Positivist Science

شرایط آزمایشگاهی یعنی با حذف و نادیده انگاشتن مؤلفه‌های زمینه‌ای حل کرد و با کشف رابطه علیّ میان متغیرها با اتکا به داده‌های کمی گردآوری شده به قوانینی جهان‌شمول برای آن‌ها دست یافت. اساس این دیدگاه به سازمان‌ها بر ایده جهان منظم استوار است و همان‌طور که اشاره شد پیش‌فرض بنیادین کلیدی در سازمان‌های نوگرا مبتنی بر این باور است که موجودات بشری، عقلانی اقتصادی هستند. بنابراین با ترتیب دادن سازوکارهای لازم برای جهت‌دهی و کنترل این بشر اقتصادی می‌توان کاری کرد سازمان‌ها، ماشین‌هایی کارآمد و اثربخش شوند. گرچه سازمان‌ها، ماشین‌ها یا نظام‌های بسیار پیچیده چندلایه هستند و مؤلفه‌های متعددی دارند، اما علم مدیریت در خدمت کشف و صورت‌بندی این پیچیدگی‌ها در قالب مدل‌هایی کاربردی و جهان‌شمول برای شناخت و تغییر سازمان‌هاست.

هنگامی که از دریچه نظریه سازمان نوگرا یا کارکردگرا به سراغ تغییر در سازمان‌ها می‌رویم به دنبال مدیریت کردن تغییر و یا به عبارتی طرح‌ریزی و کنترل تغییر در این ماشین‌های پیچیده هستیم. برای این منظور جدیدترین و پرکاربردترین قوانین حاکم بر تغییر سازمان‌ها را به کار می‌گیریم و می‌کوشیم با تبعیت از دستورالعمل‌های تجویز شده گام‌ها را یکی پس از دیگری طی کنیم، اما متأسفانه تجربه نشان داده است که به‌رغم هیاهوی زیادی که دانشکده‌های کسب‌وکار و شرکت‌های مطرح مشاوره مدیریت برای این مدل‌های چندمرحله‌ای به‌پا می‌کنند، این دستورالعمل‌ها آن‌چنان هم که ادعا می‌شود جهان‌شمول نیستند. اگرچه بی‌شک پژوهش‌هایی که به تجویز این دست مدل‌های تغییر می‌انجامند بساط آزمایشگاه خود را در یک یا چند شرکت پهن کرده‌اند، اما به‌ظاهر نمی‌توان با اتکا به یافته‌های آن‌ها، تغییر را در همه سازمان‌ها با موفقیت پیش برد. در این کتاب، مقاله «راهنماهای چندمرحله‌ای برای تغییر» به نقد این گروه از مدل‌های تغییر می‌پردازد.

ریشه‌های این نگرش را می‌توان تا تیلور و کتاب مدیریت علمی وی تعقیب نمود. جایی که او ارزش طراحی دوباره شرایط کاری را برای دستیابی به بازده بیشتر تشخیص داد. در رویکرد تیلور اگر نیروی کار به درستی انتخاب، زمان‌های کار و استراحت کارکنان به خوبی طراحی و برخی شرایط محیطی با دقت تنظیم می‌شد آنگاه تغییر مطلوب به دست می‌آمد. این نگرش در چارچوب نظریه‌های دیگری مانند «دوازده اصل کارایی» از امرسون، «روش‌های مدیریت عملیات» از گانت و «مدیریت زمان» از فرانک و لیلیان گیلبرث در اوایل قرن بیستم ارائه شد.

در سال‌های بعد نظریه‌هایی مانند «مدیریت بر مبنای اهداف» از پیتز دراکر ۱۹۵۴، و در کتاب «فعالیت مدیریت» برای بیان بهتر این طرز تفکر به کار گرفته شدند. متفکران متأخرتر که مدل‌های عقلانی برای تغییر سازمانی ارائه کرده‌اند عبارت‌اند از: کانتر (۱۹۹۲) در قالب مدل ده فرمان، گروندی (۱۹۹۲) در قالب مدل ابزارهای قدرت برای تغییر و کاتر (۱۹۹۵) در قالب مدل هشت مرحله‌ای؛ که هر کدام «جام مقدس» خود را برای مداخلات تغییر پیشنهاد داده‌اند.

علاوه بر مدل‌های بالا می‌توان به شش مدل دیگر نیز اشاره نمود که در همین چارچوب ارائه شده‌اند. این مدل‌ها عبارت‌اند از: مدل ده مرحله‌ای جیک در سال ۱۹۹۳، مدل جنرال الکتریک در سال ۲۰۰۰، مدل دوازده مرحله‌ای منتو در سال ۲۰۰۲ که از ترکیب مدل‌های کاتر، جیک و جنرال الکتریک حاصل شده است و همچنین مدل پنج مرحله‌ای ویلنبری و سامرویل در سال ۲۰۱۰، مدل پنج مرحله‌ای کامینگز و ورلی در سال ۲۰۱۳ و مدل انجمن تخصصی مدیریت تغییر در سال ۲۰۱۴ که سی‌وسه فرایند جزئی را در قالب پنج گروه فرایندی برای تغییر ارائه داده‌اند.

ناگفته نماند که این مدل‌های عقلانی متأخر، جنبه‌های زمینه‌ای و فرهنگی سازمان را لحاظ می‌کنند، اما به صورت سازوکاری با آن‌ها برخورد می‌کنند. در این نگرش فرض بر این است که تغییر با هر سرعتی و

در هر مقیاسی با برنامه‌ریزی و کنترل مستقیم مدیریت، قابلیت اجرا دارد. آنچه در اواسط قرن بیستم به معرفی دسته‌ای جدید از نظریه‌های سازمانی و به تبع آن مدل‌های تغییر سازمانی منجر شد، تمرکز بر نقش و جایگاه انسان در سازمان‌ها بود. این دسته از نظریه‌های سازمانی که به نئومدرنیسم^۱ یا نظریه‌های انسان‌گرا مشهورند، کانون توجه خود را بر کارکنان سازمان قرار می‌دهند. اگرچه این نظریه‌های سازمانی همچنان به ایده نوگرایی یعنی امکان کنترل و پیش‌بینی جهانی دارای نظم وفادارند، اما می‌کوشند با شکل‌دادن به احساس، باورها و ارزش‌های انسان در سازمان‌ها به مطلوب مد نظر خود یعنی رشد و تحقق اهداف عملکردی سازمان دست یابند. به عبارتی هدف و ذات سازمان تغییر چشم‌گیری نکرده است، بلکه این بار برای دستیابی به هدف، کلیدی‌ترین و تأثیرگذارترین منبع و ورودی ماشین پیچیده سازمان، ذهن و احساس است.

نظریه‌های سازمانی انسان‌گرا، فرهنگ سازمانی را مانند چسبی در نظر می‌گیرند که تمام زیرنظام‌های سازمان را در کنار هم قرار می‌دهد و بنابراین به‌وفور به مباحث فرهنگ سازمانی و به تبع آن رفتار سازمانی می‌پردازد. در این دسته از نظریه‌های سازمانی شاهد انواع و اقسام تجویزهای مدیریتی و توصیه‌های کاربردی در حوزه مهارت‌های رهبری هستیم که بر نحوه برخورد و مواجهه با کارکنان سازمان‌ها تمرکز دارد. اگر در نظریه‌های سازمانی کارکردگرا کنترل به میانجی سازوکارهای آشکار دیوان‌سالارانه^۲ و از طریق پاداش و تنبیه مادی اعمال می‌شد؛ در نظریه‌های انسان‌گرا، کارکنان با تعهدی درونی و تعیین هویتی نافذ با اهداف سازمان، انگیزش پیدا می‌کنند. شاید به همین دلیل است که این موج نو در مدیریت را با نام نظریه‌های کنترل فرهنگی می‌شناسند. به عبارتی کنترل عقلانی جای خود را به کنترل هنجاری می‌دهد.

وقتی از دریچه نظریه‌های سازمانی انسان‌گرا به تغییر در سازمان‌ها نگاه

-
1. Neo-modernism
 2. Bureaucratic

می‌کنیم؛ دیگر نه با مدیریت تغییر بلکه با توسعه سازمانی روبه‌رو هستیم. رویکردی که بر ضرورت مشارکت و همراهی کارکنان با تغییرات سازمان تاکید دارد و ثمره تغییر را نه تنها انطباق با الزامات محیطی و بهره‌برداری از فرصت‌ها که خلق قابلیت‌های سازمانی جدید می‌داند. تغییر در این رویکرد تحولی یک‌باره که توسط طراحانی بیرونی یا در لایه‌های بالای مدیریتی راهبری می‌شود، نیست. بلکه مسیری کم‌ویش طولانی‌ست که در آن تعداد زیادی از کارکنان درگیر در عملیات و کسب‌وکار برای حل مسائل شرکت و دستیابی به اهداف موردانتظار، پیشنهادهایی می‌دهند و آن‌ها را در عمل می‌آزمایند تا براساس نتایج به‌دست‌آمده قدم بعدی را بردارند. در این کتاب، مقاله «مرگشایی تغییر» به مقایسه اجمالی از دو رویکردی که در تغییر سازمان‌ها به آن‌ها اشاره شد و مقاله «رویکرد برنامه‌ریزی‌شده به تغییر» از کرت لوین نیز با تفصیلی بیشتر به رویکرد توسعه سازمانی و ثمره‌ها و محدودیت‌های آن می‌پردازد.

رویکرد انسان‌گرایانه به تغییر تا حدود زیادی با کارهای کرت لوین و مدل سه‌مرحله‌ای او در دهه چهل میلادی شناخته می‌شود. مدل سه‌مرحله‌ای در ترکیب با تحلیل میدان نیرو و اقدام‌پژوهی سعی در ایجاد یک تغییر مشارکتی در سازمان دارد. این مدل شامل سه مرحله خروج از انجماد، تغییر و انجماد دوباره است.

پس از لوین، ادگار شاین یکی از پرارجاع‌ترین محققان است که از دهه هفتاد میلادی تا سال‌های اخیر به گسترش نظریه‌های خود در چارچوب نگرش انسان‌گرایانه به تغییر پرداخته است. او با اتخاذ رویکرد پویایی روان به نقش ناملموس فرهنگ در شکل‌دهی به مفروضات و باورها تاکید می‌کند و فرایند تغییر را فرایندی بلندمدت می‌داند.

پژوهشگران دیگری نیز مانند یاکوینی و استوارت که در اوایل دهه نود میلادی، متأثر از رویکرد انسان‌گرا بر تجربه‌های افراد در سازمان‌ها تمرکز می‌کنند، در این گروه جای می‌گیرند.

سیر تحولات نظریه‌های سازمان به انسان‌گرایی ختم نمی‌شود. در اواخر دهه هفتاد میلادی و با برآمدن موجی از دیدگاه‌های انتقادی به نظم جهانی موجود در نظریه‌های جامعه‌شناسی و اقتصادی سیاسی، نظریه سازمان نیز دستخوش چرخشی قابل تأمل شد. اگر چه رد این رویکردهای انتقادی را می‌توان در سال‌هایی دورتر پیدا کرد، اما در اواخر دهه هفتاد میلادی است که، به خصوص در دانشگاه‌های اروپایی، شاهد انتشار مقاله‌ها و نتایج پژوهش‌هایی هستیم که بر مناسبات قدرت در سازمان‌ها متمرکز می‌شود و از همین زاویه به پژوهش در گفتمان‌های سازمانی و مدیریتی می‌پردازد. در نتیجه مباحث طرح‌شده در این شاخه از نظریه‌های سازمانی ست که به اهمیت زبان و معنا در سازمان‌ها پرداخته می‌شود. این دسته از نظریه‌های سازمانی را پسانوگرا یا انتقادی می‌نامند. نظریه‌های سازمانی پسانوگرایانه بر تکثر ادراک و فهم در سازمان‌ها متناسب با جایگاه و نقش افراد تأکید دارند و در همین راستا تفسیر و فهمیدن کنش‌ها و گفتمان‌های سازمانی را وظیفه پژوهشگر سازمانی می‌دانند. اساساً نظریه‌های سازمانی انتقادی این دیدگاه را به چالش می‌کشند که رسالت و غایت شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی بیشینه‌کردن سود سهام‌دار و تحقق رشد کم در کوتاه‌مدت است. در نظریه‌های انتقادی زمینه و بستر فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی سازمان نقشی تعیین‌کننده در مسائل و راهکارهای حل آن دارند و تا جای ممکن از تجویزهای کلی و جهان‌شمول اجتناب می‌کنند.

معمولاً این دسته از نظریه‌های سازمانی وقتی به سراغ تغییر می‌روند روشی چندمرحله‌ای را برای استقرار تغییرات مورد نظر مدیران و صاحبان شرکت‌ها تجویز نمی‌کنند، بلکه می‌کوشند بر مقاومت‌ها و زمینه‌های بروز آن‌ها متمرکز شوند و بکوشند با تفسیری که از کنش‌های سازمانی و گفتمان‌های حاضر در سازمان به دست می‌دهند، در وهله اول چرایی شرایط موجود سازمان را توضیح دهند و در ادامه به میانجی نقدی بنیادین بر مناسبات قدرت در سازمان، شرایط امکان توسعه مشارکتی همه‌جانبه، پایدار و

عادلانه را برای مدیران و تصمیم‌گیرندگان اصلی در سازمان‌ها ترسیم کنند. در این کتاب، مقاله «باز صورت‌بندی مقاومت در سازمان‌ها» با تمرکز بر موضوع مقاومت، به تغییر و نقش روابط قدرت در تحقق تغییرات سازمانی می‌پردازد. یکی از نخستین پژوهشگران این حوزه داو ووتاواست که در دو مقاله خود با عنوان‌های «امور سیاسی یک جامعه سازمانی در حال تغییر» و «درمورد قدرت به چه چیز باور داریم؟» در دهه شصت میلادی، ضمن بحث پیرامون مفهوم قدرت به تحلیل منابع و کنترل آن می‌پردازد. آبراهام زلنیک محقق دیگری است که در سال ۱۹۷۰، در مقاله‌ای تحت عنوان «قدرت و امور سیاسی در سازمان»^۱ به نقش روابط قدرت، تعارض منافع، و سبک‌های شناختی مدیران اشاره کرده است. از دیگر نظریه‌پردازان این رویکرد به تغییر سازمانی، می‌توان آندرو پتی‌گرو استاد دانشگاه وارویک را نام برد. او در اثر مهم خود یعنی «سیاست‌شناسی تصمیم‌گیری سازمانی»^۲ در سال ۱۹۷۳، ضمن اتخاذ رویکردی تاریخی به فرایندهای تغییر، بر موقعیت محور بودن و مداوم بودن آن تاکید می‌کند. براین‌اساس او فرایند تغییر راهبردی را متأثر از سه بُعد متن، محتوا (اهداف و مفروضات) و فرایند (الگوهای اجرایی) می‌داند.

به‌علاوه در این حوزه می‌توان به نظریه‌های ففر در کتاب «قدرت در سازمان‌ها» اشاره کرد که در سال ۱۹۸۱، منتشر شده است. او بیان می‌کند که اهداف و نتایج برنامه‌های تغییر بیش از آنکه تحت تأثیر هرگونه فرایند اجماع‌سازی یا تصمیم‌گیری عقلانی باشد تا حدود زیادی به واسطه مشاجره‌های قدرت در سازمان‌ها تعیین می‌شود.

به‌طور کلی دیدگاه‌های پسانوگرا واقعیت را در قالب برساخته اجتماعی مطرح می‌کنند که تحت تأثیر بازیگران مختلفی محقق می‌شوند، بنابراین تغییر سازمانی نیز به‌همین شیوه قابل توضیح است. متفکران پسانوگرا مانند هاردی، آلوسون و گرانت از دهه هشتاد میلادی، به‌این‌سو، متأثر از آرای میشل فوکو، تغییر را به‌عنوان محصول گفتمان درون سازمانی و

-
1. Power and Politics in Organizational Life
 2. The Politics of Organisational Decision Making

کاربست آن می‌دانند. تحلیل گفتمانی به‌عنوان روشی که طی آن زبان به آشکارسازی پدیده اجتماعی کمک می‌کند، نقشی فعال در خلق جهان اجتماعی دارد و در رویکرد پسانوگرا از اهمیت بالایی برخوردار است.

نمونه موردی: تجربه ناموفق یک طرح تحول

در این یادداشت تجربه‌ای از تلاشی جمعی برای تحول سازمانی روایت می‌شود که متکی بر راهنماهای چندمرحله‌ای برای تغییر طراحی شده بود. این تحول تا حدی پیش رفت اما در انتها نتوانست تغییرات مدنظر سازمان را رقم بزند. نتیجه ساعت‌ها همفکری، هفته‌ها کار کارشناسی، تعهد، مشورت، مطالعه، دقت و پیگیری چیزی جز تکرار همان وضعیت قبلی در سازمان نبود. چنین تجربه‌هایی استثنا نیستند و در سازمان‌های دیگر نیز رخ می‌دهند. بنابراین بازخوانی این تجربه‌ها و طرح پرسش‌های آسیب‌شناسانه درباره دلایل عدم موفقیت راهنماهای چندمرحله‌ای برای تغییر می‌تواند در پیشبرد برنامه‌های تحول برای مدیران روشنگر باشد.

سلسله‌مراتب تحول

این تجربه بیش از پنج سال قبل در شرکت داتین رخ داد. شرکتی توسعه‌دهنده راهکارهای فناوریانه مالی و بانکی که در آن زمان با بیش از پانصد نفر کارمند مشغول به کارهایی از جنس تولید نرم‌افزار و تحلیل نیازمندی‌ها، حفظ زیرساخت‌های ارائه خدمات بانکی به‌صورت ۲۴x۷ و پشتیبانی از مشکلات مشتریان بود. در آن برهه زمانی، به‌رغم دستاوردهای کسب‌وکاری و رشد پیوسته شرکت در ابعاد مالی و سازمانی، نیاز به تحول در سطوح مختلف سازمان وجود داشت. در میان کارکنان انتقاداتی به برخی رویه‌های سازمانی شنیده می‌شد و مدیران به کمبود سازوکارهای نظارتی انتقاد داشتند. در نهایت مدیرعامل وقت سازمان فهرستی از محورهای تحول در قابلیت‌های سازمان، فناوری‌ها و سبد محصولات را تنظیم کرد.

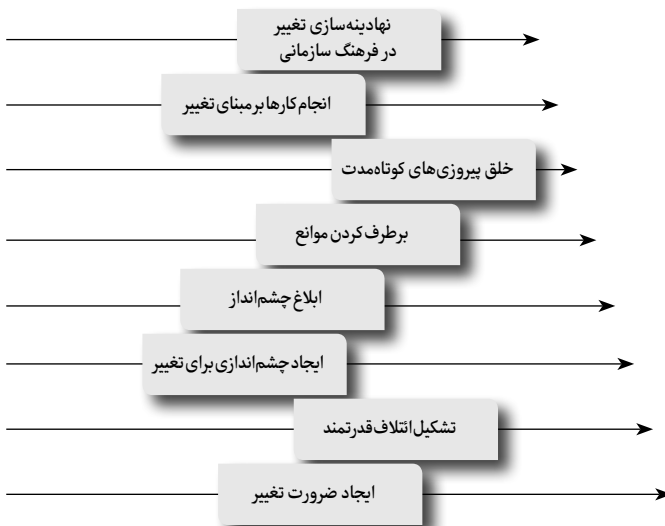
سایه مدیران، نخبگان و شورای راهبری

گروهی از مدیران شرکت در تلاشی داوطلبانه گرد هم آمدند و به همفکری پرداختند تا گامی به منظور بهبود رویه‌ها و تقویت ارزش‌های سازمانی بردارند. این گروه به سراغ خبرگان این حوزه رفتند و با راهنمایی‌های ایشان، با آموزه‌های جان کاتر و کرت لوین آشنا شدند و تلاش کردند تا طرحی پیشنهادی تهیه کنند که ویژگی‌های مطلوب برای پروژه‌های تحول را داشته باشد. سپس گروه طرح خود را در قالب فهرستی از عارضه‌های سازمان با ارائه راهکارهای پیشنهادی و متولیان آن‌ها به مدیرعامل وقت ارائه کردند و پیشنهاد دادند همین گروه به‌عنوان شورای راهبری تحول منصوب شوند و از طرف مدیرعامل مجوز پیاده‌سازی پروژه‌های تغییر مد نظر خود را داشته باشند.

اضطراب تغییر و مدیریت آن

در مسیر مدیریت پروژه، هم‌زمان دو نیروی پیشران برای تحول سازمانی در این نقطه با هم همسو شدند. مدیرعامل وقت به این گروه مأموریت داد که به تعریف تحول آن هم از دید ذی‌نفعان مختلف سازمان، پیش از ایجاد هر ساختاری مانند تشکیل شورای راهبری تحول یا هر اقدامی مانند پیاده‌سازی راهکارهای پیشنهادی، پردازند. این گروه صادقانه و کارشناسانه تلاش می‌کردند تا گام‌های درست بردارند. آن‌ها در تلاش برای رسیدن به تعریف دقیقی از تحول و آنچه باید متحول شود، بحث‌های بسیاری حول پیش‌نیازهای آن انجام دادند و در نهایت با نگاهی عمل‌گرایانه، رأی‌گیری و اولویت‌بندی فهرستی از تعریف تحول از دید ذی‌نفعان مختلف را به همراه راهکارهای پیشنهادی ارائه کردند. گام بعدی آن‌ها به تعیین شاخص‌هایی برای سنجش نشانه‌های تغییر اختصاص داده شد تا سازمان بتواند نتیجه پروژه‌های تغییر را در قالب نشانگرهایی در رفتار کارکنان ببیند و همچنین شاخص‌هایی برای تعیین رضایت‌مندی ذی‌نفعان براساس تأثیر مثبت پروژه‌های تغییر داشته باشند.

پس از تعیین چستی تحول و نشانگرهای آن، این گروه الگوی خود را براساس کتاب «شتاب دهی به تغییر در سازمان» نوشته جان کاتر طراحی کردند که گام‌های لازم برای رقم زدن تغییرات در سازمان را به طور خلاصه این گونه معرفی می‌کند: صحبت درباره چرایی تغییر و ایجاد حس اضطرار نسبت به آینده، تشکیل گروهی از افراد که حس اضطرار را با تمام وجود درک می‌کنند، طراحی چشم‌انداز تغییر، اطلاع‌رسانی آن چشم‌انداز، تشویق و انگیزه بخشی به افراد برای تغییر، تعریف دستاوردهای فوری، اندازه‌گیری پیشرفت، تقویت و نهادینه سازی تغییر.



شکل ۴- مدل تغییر هشت مرحله‌ای کاتر

سناریوی کاغذی

با وجود اینکه گروه تمام تلاش خود را کردند و تعهد داوطلبانه خود را نیز در طول این مسیر حفظ کردند تا مراحل تحول درست طی بشود، اما سیر وقایع به هیچ وجه مطابق با الگو پیش نرفت. در طی سال‌های بعد برخی از اقدامات و پروژه‌ها به مرحله اجرایی رسیدند، برخی همچنان

روی کاغذ باقی ماندند، تغییراتی پیش‌بینی نشده نیز در ساختار سازمانی روی داد و از طرفی اعضای گروه نیز کم‌کم از موضوع فاصله گرفتند و بر مسئولیت‌های اجرایی خود تمرکز کردند.

اما از دلایل عمده ناتمام ماندن و ناکافی بودن اقدامات آن گروه برای تحول، وضعیت خاص آن روزهای سازمان بود. از جمله اینکه تعامل گروه تحول با ذی‌نفعان تغییر، دیر هنگام و در مرحله طراحی شاخص‌ها روی داد و تا پیش از آن بحث‌های طراحی تحول محدود به جلسه‌های همفکری اصطلاحاً «در بسته» بود. از دلایل دیگری که می‌توان برشمرد اینکه اعضای این گروه همگی مسئولیت تمام‌وقت اجرایی در حوزه‌های مختلف داشتند که با پروژه‌های تحول پیشنهادی نامرتبط بود و این موضوع تأثیر کاهنده بر ضرب‌آهنگ تحول گذاشت. در نهایت می‌توان گفت به‌رغم همه تلاش‌ها، همفکری‌ها، طراحی‌ها و تعهد دلسوزانه افراد، آن عبارت‌های نوشته‌شده ذیل تعریف تحول از دید ذی‌نفعان مختلف به وقوع نپیوست و وضعیت قبلی ادامه پیدا کرد.

اکنون پس از گذشت سال‌ها از این تجربه، اگر به‌درستی به آن نگریسته و وضعیت امروز سازمان با آن روزها مقایسه شود، به‌جرات می‌توان گفت بسیاری از موارد فهرست تحول اولیه، اکنون محقق شده‌اند و به شکل قابلیت درونی سازمان درآمده‌اند اما به‌سختی می‌توان آن را نتیجه مستقیم تجربه آن سال دانست. در سال‌های بعد تلاش‌های متعدد دیگری نیز در شرکت با مشارکت مجدد افرادی از همان گروه صورت گرفت که برخی از آن تحول‌ها با مسیر قبلی همسویی داشت و به تغییرات ملموسی هم منجر شد. به بیان پتی‌گرو، هنگامی که اعمال تغییر در سازمان آغاز می‌شود، خبری از نتایج قطعی و نهایی نیست که این موضوع در این تجربه به‌وضوح دیده شد.

نتیجه‌گیری

آنچه در این روایت مورد توجه است، خطاها یا سرنوشت نهایی مسیر تحول این شرکت از خلال تلاش‌های متعدد نیست، بلکه یادگیری از مرور موردی از این تلاش‌هاست که براساس الگوبرداری از راهنماهای چندمرحله‌ای برای تغییر طراحی شده بود.

اما پرسش اصلی این است که دلایل عدم موفقیت این تجربه چه بود؟ با همه این اوصاف آیا دلایل عدم موفقیت این تجربه صرفاً مقطعی و مختص به این سازمان بود؟ آیا اگر این تجربه به صورتی دیگر تکرار شود که نقایص مذکور را نداشته باشد، منجر به تحول مدّ نظر خواهد شد؟ آیا رویکرد گام‌به‌گام به تغییر می‌تواند واقعاً راهنمای درستی برای مدیرانی باشد که مشغول طراحی برنامه‌های تحول و پروژه‌های تغییر در سازمان خود هستند؟ با تبعیت دقیق از مراحل تجویز شده توسط این مدل‌ها، همچنان جای چه موضوعات مهمی خالی است که غفلت از آنها باعث بی‌حاصل ماندن تلاش‌ها می‌شود؟ این پرسش‌ها ضرورت بازنگری در پیش‌فرض‌های نهفته در این رویکردها را جدی‌تر از قبل نشان می‌دهد. از طرفی با مرور چنین تجربه‌ای در کنار درس‌آموخته‌های مقطعی می‌توان یک پیش‌فرض اساسی را به چالش کشید.

برای مثال بهتر است به گام اول پیشنهادی جان کاتر برای شتاب‌دهی به تغییر در سازمان نگاه شود: صحبت درباره چرایی تغییر الف و ایجاد حس اضطرار نسبت به آینده ادامه وضع موجود. ورودی این فرایند کارکنانی هستند که در سازمان مشغول به کار هستند، از واقعیتی غافل‌اند و نسبت به تغییر انگیزه‌ای ندارند. این افراد باید فراخوانده شوند، مخاطب صحبت‌هایی یک‌طرفه یا حتی گفتگوهایی دوطرفه قرار گیرند و خروجی این صحبت‌ها باید افرادی باشند با همان توانمندی‌های قبلی اما با احساس نگرانی نسبت به آینده و انگیزه برای ایجاد تغییر

الف. اگر بخشی از این خروجی یا تمام آن حاصل شد، آن وقت باید آماده ورود به گام دوم شد: تشکیل گروهی از کارکنانی که حس اضطراب را با تمام وجود درک می‌کنند.

تا همین جا می‌توان دید که برای گام اول خروجی دیگری پیش‌بینی نشده است. اگر برخی افراد دلایل محکمی در رد آن نگرانی و اضطراب داشته باشند و مسیر فعلی سازمان را کاملاً درست بدانند چه؟ اگر تغییر الف را قبول نداشته باشند و به جای آن تغییر ب را پیشنهاد کنند چه؟ اگر نگرانی نسبت به آینده را درست بدانند و به تأثیر مثبت تغییر الف هم معترف باشند اما هزینه‌های تغییر را صرفاً متوجه خودشان و منافع آن را متوجه صاحبان شرکت بدانند چه؟ اگر اصلاً برایشان مهم نباشد و علاقه‌ای به تغییر نداشته باشند ... و حالت‌های دیگری که در واقعیت روزمره در سازمان‌ها در واکنش به گفتگوهای تغییر رخ می‌دهد.

درس‌آموخته‌های این تغییر

درحالی‌که بخش بسیار کمی از شرایط سازمان آن‌هم در دوره گذار از یک وضعیت به وضعیت جدید در کنترل راهبران تغییر است، اعتراف به این موضوع و تلاش برای فهم نادانسته‌ها یکی از درس‌آموخته‌های کلیدی راهبران تغییر است. میان راهبری که تصور می‌کند بر همه شرایط کنترل دارد و می‌تواند افراد را مطابق خواسته سازمان جهت‌دهی کند با فردی که قبول دارد عوامل بسیاری خارج از کنترل او هستند و تلاش می‌کند تا یک ظرفیت و قابلیت جدید در سازمان ایجاد کند، تفاوت بسیاری وجود دارد. اولی رویکردی الگوریتمی در پیش خواهد گرفت و با همه پیشامدهای خارج از الگوریتم به‌صورت مزاحم روبه‌رو خواهد شد، اما دومی رویکردی اکتشافی در پیش می‌گیرد و با نظرات متفاوت به‌صورت فرصت‌های بالقوه روبه‌رو می‌شود و باور دارد این نظرات حتی می‌توانند جهت‌دهی بهتری به تغییر در پی داشته باشند.

به نظر می‌رسد تفاوت بنیادی بین این دو نگرش در پیش فرضی کلیدی نهفته است. رویکردهای گام‌به‌گام به تغییر، یک دوگانه تغییردهنده و تغییرکننده را فرض می‌گیرند به صورتی که فردی یا گروهی تصمیم می‌گیرد گروه دیگر را تغییر دهد. در برخی از راهنماها حتی از عبارت عامل تغییر نام می‌برند که خود گویای این دوگانه است. در صورتی که بسیاری از خاستگاه‌های تحول، به خصوص مواردی که به قابلیت‌های سازمانی مربوط می‌شوند، نیازمند تغییری همه‌جانبه هستند که حتی خود تغییردهنده را نیز در برمی‌گیرد و او نیز لازم است پایه‌ای جریان تحول، تغییراتی را در خود تجربه کند.

در صورتی که شخص خود را بخشی از وضع موجود و به عبارتی بخشی از مشکل نداند و در جستجوی راهی برای تغییر در بخش‌های دیگر سازمان باشد، احتمالاً به نتایجی محدود دست پیدا می‌کند و نه تحولی فراگیر. اگر نگرش فردی که تصمیم گرفته‌است منشأ تغییر باشد، شامل پرسش از ردپای خود و دیگران در وضع موجود سازمان باشد و همچنین تحلیل عواملی که مسبب مشکل فعلی هستند، از جمله عملکرد خود او، آنگاه می‌توان امیدوار بود به طرحی دست یابد که بتواند تغییر پایدار و فراگیر ایجاد کند.

شرکت‌ها در مسیر رشد و بلوغ خود با گذر از مراحل متفاوت در طول عمر سازمان، چنین تغییراتی را مکرراً نیاز دارند. برای مثال در دوره‌های اولیه رشد سازمان لازم است قابلیت‌های کارآفرینانه و نتیجه‌گرایانه قوی‌تر باشد، در دوره بلوغ سازمانی نیاز به تقویت قابلیت‌های اداری است و برای تثبیت جایگاه سازمان بایستی بیشتر به قابلیت‌های یکپارچه‌ساز توجه کرد. هر کدام از این تغییرات گسترده و فراگیر هستند و نمی‌توانند بدون تغییر در نگرش و ظرفیت‌های ذهنی مدیران سازمان رخ دهند. در نتیجه برای رقم زدن تغییراتی در این سطح لازم است راهبران تغییر، خود را نیز همچون عنصر و بخشی از نظام ببینند و پویایی نظام را با

نگاه به عملکرد خود تحلیل کنند. سپس در مسیر پیاده‌سازی تغییر و ایجاد توانمندی‌های جدید در سازمان رویکردی اکتشافی در پیش بگیرند و نسبت به نظرات سایر افراد باز و شنوا باشند تا بتوانند ظرفیت‌های نهفته در سازمان را شناسایی کنند و به‌خوبی در مسیر پیاده‌سازی تغییر واقعی آن‌ها را به فعل درآورند، حتی اگر خروجی دقیقاً مطابق با آن چیزی نباشد که پیش‌بینی می‌کرده‌اند.

رمزگشایی از تغییر^۱



1. Cracking the Code of Change

معرفی مقاله

مقاله «رمزگشایی از تغییر» نوشته نوریا و بیر است. این مقاله به شیوه‌ای مختصر و مفید دو جریان اصلی در مدیریت تغییر را مقایسه می‌کند. تصویر ساده و درعین حال گویا و شفاف از تمایزهای میان تغییر براساس نظریه E^۱ (ارزش اقتصادی) و نظریه O^۲ (ظرفیت سازمانی). نویسندگان در این مقاله الزام، اقتضا و کاربردهای هر یک از این دو نظریه مرسوم را برای تغییر در سازمان‌ها بررسی می‌کنند و درنهایت بر ضرورت ترکیب این دو به شیوه‌ای که ثمرات هر دو رویکرد حفظ شود، تأکید می‌کنند.

مقاله «رمزگشایی از تغییر» می‌تواند درکی منسجم و کلان از دو جریان اصلی مدیریت تغییر ایجاد کند. یکی نظریه‌های تغییر سنتی که خاستگاهی اقتصادی دارد، بر سود کوتاه‌مدت سهام‌دار متمرکز است و به ابعاد نرم سازمان توجهی ندارد و دیگری نظریه‌های توسعه سازمانی که دیدگاهی فرهنگی به تغییر دارد و در تلاش است تا با میانجی ابزارهای نرم و جلب مشارکت، کارکنان را با تغییرات سازمان همراه کند.

علاوه بر این طرح ایده آشتی میان این دو نظریه تغییر، به شیوه‌ای که به تعدیل رویکردهای افراطی در هر یک بینجامد، خالی از لطف نیست. آنجایی که براساس نظریه اقتصادی افراط در پیشبرد تغییر به دلیل فشارهای رقابتی و اقتصادی به غفلت کامل از ابعاد نرم سازمان می‌انجامد یا آنجایی که با غرق شدن در برنامه‌های فرهنگی برای تغییر به غافلگیری مدیران با الزامات مالی و اقتصادی سازمان منجر می‌شود. ایده آشتی این دو رویکرد راه‌حلی است برای پیشبرد تغییرات به شیوه‌ای متعادل در چارچوب این دو رویکرد مرسوم که تا حد امکان لبه تندوتیز هر یک را می‌گیرد و نمی‌گذارد زخمی جبران‌ناپذیر بر پیکر سازمان‌ها بزنند.

-
1. E (Economic Value)
 2. O (Organizational Capability)