

## گامهای دهگانه تحول سازمانی\*

دکتر محمد صائبی

### مقدمه

در این مقاله چارچوب اثربخشی شامل ده گام برای کارآمد کردن تحول سازمانی عرضه می‌شود و نقش شما را در برنامه تحول - هر نقشی که باشد - در برمی‌گیرد. گامها که مبتنی بر چرخه عمر یک برنامه تحول هستند، از ابتدا تا انتهای هر برنامه مرسوم تحول را تشریح می‌کنند. این فرایند یک چرخه مستمر است، اما گامهای یکم تا هفتم به برنامه‌ریزی تحول و گامهای هفتم تا دهم به اجرای تحول می‌پردازند.

نکته‌ای که ذکر آن ضرورت دارد آن است که تغییر یا تحول یک فرایند خطی نیست. اگر چه گامها به صورت خطی ارائه می‌شوند، مرسوم آن است که در برنامه‌ریزی تحول به تکرار برخی موارد بپردازیم. اما گامها همه با هم پیوند دارند. در واقع ممکن است شما خودتان آنها را به طور همزمان انجام دهید و جذابیت تحول سازمانی هم در همین نکته نهفته است. به هر روی، مفاهیم زیر جنبه بنیادی گامهای دهگانه را تشکیل می‌دهند:

۱) تحول را می‌توان به منزله، یک چرخه در نظر گرفت که سرشت افزایشی و مستمر دارد؛ ۲) انسان در قلب تحول قرار دارد؛ ۳) نکته کلیدی آن است که همواره پیرسیم افراد چرا باید تغییر یابند - تحول برای آنان چه سودی دارد؟؛ ۴) درک دیدگاهها و خواستههای

!! این مقاله ترجمه فصل پایانی و نتیجه‌گیری کتاب زیر است:

Peter Floyd, «Organizational Change», Capstone Publishing, Great Britain, 2002.

آنان بسیار حائز اهمیت است؛ ۵) موانع تحول را باید شناخت؛ ۶) اهرمهای تحول را باید شناخت؛ ۷) برنامه‌ریزی و اندیشیدن به آنچه باید انجام شود حائز اهمیت است؛ ۸) مرحله اجرای برنامه تحول خطیر است؛ ۹) یکی از الزامات کلیدی تعیین مقیاسهای تحول است؛ ۱۰) دشوارترین بخش هر تحول درونی کردن و تثبیت آن است. اکنون اندیشه شما را برای تحقق یک تحول در سازمان سرآغاز این گفتار فرض می‌کنیم و به نخستین گام می‌پردازیم.

## گام یکم

افراد را بشناسید: همواره افراد را در کانون برنامه تحول قرار دهید

این اقدام نخستین و مهمترین گام است. واژه «تحول سازمانی» نوعی رنگ و بوی غیرشخصی دارد، اما انسانها در قلب هر تحول جای دارند. تحول تنها از کسانی برمی‌آید که امور را به گونه‌ای دیگر انجام می‌دهند. از این رو، چالش لازم عبارت است از نفوذ در دیگران، در چشم‌اندازها، بینشها، آرمانها، دیدگاهها و باورهای متفاوت آنها. برای هر برنامه‌ریزی تحول باید گروه‌های مرتبط را در نظر بگیرید:

۱. رهبران و حامیان تحول کسانی هستند که در برابر آن مسؤولیت دارند و باید نسبت به آن پاسخگو باشند. این افراد بیش از هر گروه دیگری باید مهارتها، توانمندیها و تجربه هدایت طرح را داشته باشند.

۲. مدیران و کارکنان برنامه تحول کسانی هستند که به گونه‌ای مسؤولیت مدیریت این برنامه را به عهده دارند. مجموعه این افراد را کارکنان برنامه، متصدیان پروژه، کاربران و مشاوران تشکیل می‌دهند.

۳. مخاطبان تحول کسانی هستند که باید برائر تحول برنامه‌ریزی شده برخی جنبه‌های کاری، مهارتی و ساختاری خود را تغییر دهند و در نهایت در سوی دیگر برنامه قرار دارند.

۴. گروه افرادی که نسبت به هر جنبه تحول اداری علاقه‌مندی، دیدگاه یا موضع هستند یا کسانی که می‌توانند بر آن نفوذ داشته باشند که همگان را با درجات مختلف شامل می‌شود.

هر یک از این گروه‌ها می‌تواند تأثیر بنیادی در تحول داشته باشد. اعم از این که نقش شما در تحول رهبری، مدیریت یا مخاطب باشد لازم است اقدامهایی چند را در پیش گیرید:

۱. فهرستی از کسانی که با برنامه مرتبط هستند تهیه کنید.
  ۲. به گونه‌های مختلف و همگن آنها را دسته‌بندی کنید.
  ۳. روابط آنها را با سایر گروه‌ها بشناسید.
  ۴. خود را جای آنها بگذارید. دیدگاه‌های آنها را درک کنید، شرح مشخصات آنها را تهیه کنید، خواستها و انگیزه‌های آنان و سرچشمه این خواستها و انگیزه را بشناسید.
  ۵. مقاصد و هدف‌های آنان و نیز فشارهایی را که تحمل می‌کنند معین کنید. ۶. برندگان و بازندگان احتمالی را پیش‌بینی کنید.
  ۷. جایگاه اجتماعی و نقش‌های اساسی آنها را درک کنید.
  ۸. شخصیت یگانه آنها را که به‌طور انفرادی بروز می‌دهند بشناسید.
- برای آن که ویژگی‌های گروه‌های ذی‌ربط را بشناسید، لازم است نتایج این گام را در سراسر چرخه زندگی پروژه تحول (که منظور در این مقاله پس از هر گام است) مورد بازنگری قرار دهید.

## گام دوم

چیست‌ها و چراها را بشناسید: مسیر کلی شامل منطق و اهمیت آن را تعیین کنید  
گام دوم بر شانه‌های گام یکم بنا می‌شود و بر دو نکته تأکید می‌کند: «چه تحولی» و «چرا تحول». پیوند علت و معلولی بین این دو عامل چنان است که نمی‌توان یکی را از دیگری جدا کرد. به‌طور کلی، سرچشمه و انگیزه تحول یکی از دو مورد زیر است:

۱. موضع بحرانی: دردها، مسائل و مشکلات جاری (چرا) و راه‌های حل آنها (چه)
  ۲. چشم‌انداز محتوم: فرصت یا چشم‌انداز آینده (چرا) و اقدامها (چه)
- هر یک از این گونه‌ها مزیتها و نارساییهای خود را دارد. عاملان تحول باید از همان ابتدای کار مسیر کلی را که می‌خواهند در آن گام نهند و نیز منطق آن را روشن کنند. با توجه به قدرتی که در وضعیت حال امور نهفته است و همچنین، قدرتهای مرسوم که

در برابر تحول مقاومت نشان می دهند، مشخص کردن چیستیها و چراها اهرمهای اساسی برای ایجاد تعهد نسبت به تحول مورد نظر خواهد بود. تأکید فراوان بر اهمیت پرسش «چرا تحول؟» را لازم نمی دانیم زیرا شما باید به هر نحو ارزش و منافع تحول مورد نظر را به همگان بقبولانید.

به جای پرداختن به حجم گسترده ای از جزئیات، در اینجا تأکید بر مسیری است کلی و متعالی. اقتصاددان بزرگ، جان می نارد کینز می گوید: «بهتر است سخن و کار ما به طور کلی درست باشد تا دقیقاً خطأ». اتخاذ این رویکرد سودمندیهای زیر را در بر دارد:

۱. در این مرحله جزئیات مهم نیستند و شاید هم آنها را نشانسیم.
  ۲. اگر یک حرکت ابتکاری با شکست مواجه شود، دلیل آن مسیر کلی نیست بلکه ناشی از یکی از موارد جزئی است.
  ۳. تمرکز بر سطح گسترده این اطمینان را پدید می آورد که هرگونه بحث عمیق در سطح درست اتفاق خواهد افتاد.
  ۴. در اختیار نداشتن جزئیات در ابتدای کار سایر ذی نفعان مهم را قادر می سازد که به طور فعال و مفید در گامهای بعدی تحول مشارکت کنند و بر همین مبنا، این احساس را در آنها پدید می آورد که مورد مشورت قرار می گیرند و با برنامه تحول درگیر خواهند شد. همچنین، در این مرحله تأکید بر وضعیت کنونی مؤسسه اهمیت چندانی ندارد، بلکه نکته اساسی وضعیت کامل آن در آینده است که اکنون در نظر می گیریم.
- اکنون یک گام فرعی وجود دارد که عبارت است از بازنگری تحلیل ذی نفعان و ارزیابی ویژگیهای هر گروه همراه با بازتابی که ممکن است از خود نشان دهند. خود را جای آنها بگذارید و این پرسش را مطرح کنید: «اگر موقعیت آنها را داشتم، درباره چه و برای تحول چگونه فکر می کردم؟» توجه داشته باشید که این کار را تا آنجا که ممکن است به عنوان یک فرد انجام دهید.

## گام سوم

موانع، خطرها و مسائل را بشناسید

اکنون که دریافتیم وضعیت آینده چگونه خواهد بود و ارزش واقعی تلاش برای رسیدن

به آن را شناختیم، وقت آن است که اندکی بیشتر راههای عملی در پیش گیریم. افرادی که سرگرم تعیین مسیری جدید برای سازمان هستند شاید نتوانند چالشها، موانع، مسائل و عواملی را که تحول را متوقف می‌کنند ببینند. درک روشن نسبت به موانع تحول و علل آنها برای هر تحول سازمانی جنبه حیاتی دارد. در راه هر تغییر، موانع و مخاطرات بسیار فروانتر از حمایت‌هایی است که ممکن است وجود داشته باشد. بر اساس نگرش «کرت لوین»، باید از خود پرسیم: «آیا عوامل پیش‌برنده برای تحول افزونتر از عوامل بازدارنده‌اند؟» نمودار زیر نمونه‌ای از شیوه تحلیل عوامل فشار را نشان می‌دهد. خط عمودی که در وسط قرار دارد وضعیت موجود یا امروز را نشان می‌دهد و عوامل پیش‌برنده و بازدارنده در دو سوی آن قرار دارند.

نمودار ۱. تحلیل عوامل فشار مثبت و منفی تحول



نکته قابل ذکر در اینجا تحلیل و ارزیابی این عوامل و نیروی برخاسته از منابع آنها است. همچنین، شایسته است چنین تحلیلی برای افراد و گروههای ذی‌ربط صورت گیرد. آن‌گاه خواهید توانست در مورد چگونگی تغییر عوامل، چه در جهت تقویت آنها یا در جهت تضعیف آنها برنامه‌ریزی کنید.

در همین زمینه، فعالیتهای دیگری نیز وجود دارد که می‌توانید به آنها بپردازید:

۱. ارزیابی علل نیروها و عواملی که شناسایی کرده‌اید
  ۲. اعتباریابی ارزیابی‌هاتان از طریق همفکری با افراد ذی‌نفع
- برای تکمیل اجزای این گام می‌توانید فهرستی از مسائل و خطرات را تهیه کنید و آن‌گاه به گام یکم بازگردید و نتایج را از دیدگاه هر یک از ذی‌نفعان اصلی بازنگری کنید.

### گام چهارم

اهرمها، نفوذهای، منابع و نیرویی را که در اختیار دارید مشخص کنید در این نقطه، ممکن است احساس نگرانی و دل‌سردی کنید و احتمالاً منصرف شوید. اما اصلاً چنین کاری نکنید. اکنون با نگرش به اهرمها و نفوذهای بالقوه‌ای که در اختیار دارید، حال و روحیه‌ای خلاق در خود پدید آورید. ممکن است در ابتدا همه این موارد برایتان آشکار نباشد، اما در نظر داشته باشید که تغییر عمدتاً فرایندی سیاسی است و اهرمهای تغییر بسیار متفاوت‌اند. برای دستیابی به تعهد، پذیرش نسبت به تغییر، اهرمهای زیر را مدنظر قرار دهید:

#### ۱. منابع

- پول، بودجه؛
- کارکنان: دانش، تعهد، انگیزش، مهارتها، تجربه، اعتبار و دیدگاهها؛
- اطلاعات: تحصیلات، آموزش شغلی، ارتباطات، سخنرانیها، کارگاهها، بازاریابی، محبوبیت، مقالات؛
- قدرت یا اختیار رسمی؛
- نمادها؛
- گسترش و مردمی کردن موفقیتها و پیروزیهای اولیه و سریع؛
- کارکنان و مدیریت و کاربران جدید و امثال آن، احتمالاً از سازمانهای دیگر؛
- درگیری و مشارکت همه گروههای ذی‌نفع؛
- استفاده از مشاوران برون سازمانی؛
- تأکید برجسته‌های جدید، جذاب و گونه‌گون تحول؛

— رهبری و پشتیبانی مدیریت ارشد سازمان به صورت مشهود و نامشهود  
 — افراد برجسته، مشتاق و پیشگامی که از پیش در سازمان بوده‌اند.  
 — انگیزاننده‌ها: مادی و غیرمادی مانند ترفیعات

همچنین، دامنه گسترده‌ای از اهرمهای وادارکننده وجود دارد ولی بهتر است آنها را به دیگران واگذاریم. خوب است این مثل قدیمی را به خاطر داشته باشید: «خلایق هر چه لایق». نقش شما به عنوان عامل تغییر آن است که این منابع و نفوذها را به حداکثر برسانید.

سرانجام، ارتباطات را به عنوان یک اهرم مفید از خاطر نبرید؛ قدرت و اهمیت ارتباطات را هرگز دست کم نگیرید. افرادی که تحت تأثیر تحول قرار می‌گیرند یا در آن نقش دارند باید از چرایی، چگونگی، زمان و محتوای آن آگاهی و درک کامل داشته باشند. به موضوع تحلیل گروه ذی‌نفعان که در گام یکم مطرح کردیم باز گردید. بسیار حائز اهمیت است که ارتباطات تا آنجا که ممکن است رواج یابد تا مقتضیات، نیازها و انتظارات هر فرد را تأمین کند.

## گام پنجم

حرکت را آغاز کنید: محتوا و شیوه کار

این گام و گام بعدی یک فرایند دو مرحله‌ای را برای برنامه‌ریزی جزئیات تشکیل می‌دهند. موضوعی که گام کنونی مورد تأکید قرار می‌دهد چگونگی حرکت‌های اولیه برای دست‌یابی به تغییر است. پرسشهای نخستینی که باید پاسخ داده شود از این جمله‌اند: ابتدا باید با چه کسانی دیدار کنید، چه مطالبی را باید مطرح کنید، و از آنان می‌خواهید چه اقداماتی را انجام دهند. راهبرد شما در اینجا یافتن یک حامی، جذب منابع و تأمین پشتیبانی برای دیدگاهها و پیشنهادهای شما است. مجدداً، مسئله به گروههای ذی‌نفع و دیدگاههای آنان در مورد پیشنهادها مربوط می‌شود، در گام برنامه‌ریزی، کار شما توجه به حدسهای ثانویه‌ای است که می‌توانید به آنها برسید. تنها راه برای یافتن واقعیتها آن است که حرکت کنید و به پرسش پردازید.

هنگامی که می‌خواهید طرز حرکت خود را تعیین کنید پرسشهایی مطرح است که

شما باید از خود پرسید، از جمله:

۱. آیا برای شروع حرکت سطح هدفها در سازمان گسترده باشد یا محدود؟

۲. آیا با اطلاع‌رسانی گسترده آغاز کنیم یا رویکردی بسیار آرام؟

۳. آیا دیدگاه‌هایمان و آنچه را می‌خواهیم افراد انجام دهند به طور مستقیم به اطلاع آنها برسانیم یا ابتدا به طور نامستقیم بازتابهای آنها را گردآوری کنیم؟ رویکردی را که برمی‌گزینید به ماهیت و جزئیات تغییر مورد نظر بستگی دارد. توصیه مهم برای موفقیت آن است که هرگز تسلیم نشوید و بدانید که پایداری رمز پیروزی است. همچنین، اظهارنظرها و روابط عمومی خوب هم کمک می‌کند. برای پیش بردن برنامه تحول از هر فرصتی استفاده کنید، هر چه را لازم است جستجو کنید و حمایتها را جلب کنید.

یکی از عناصر مهم جلب توجه افراد به دیدگاه‌هایتان است. بی‌گمان، اقدامهای رقابت برانگیز دیگری نیز وجود دارد، هم آنهایی که به مدیریت سازمان در روزگار کنونی مربوط می‌شود و هم آنهایی که متضمن برنامه‌ریزی برای تغییر در آینده است. اگر تغییر مورد نظر شما مسائل مرتبط با مراجعان و امور مالی را مورد توجه قرار دهد، با قوت بیشتری به پیش خواهد رفت. این دو مورد اخیر بیش از هر چیز دیگر توجه مدیران ارشد سازمان را به خود جلب خواهد کرد.

در این گام پرسشهای مهمی درباره تأمین منابع، منافع، همخوانی و ترکیب با سایر پروژه‌ها مطرح می‌شود. دیدگاههایی که در اینجا به دست می‌آوریم ما را به گام بعدی، یعنی تعمق در اجرای برنامه، هدایت می‌کند.

### گام ششم

برای اجرای تحول برنامه‌ریزی کنید: تا آنجا که ممکن است به همه مسائل بیندیشید این گام به برنامه‌ریزی جزء به جزء اندیشه تحول مربوط می‌شود. افزودن این گام به دلیل اهمیت آن است که به ندرت با ژرفای بسنده اجرا می‌شود. گام برنامه‌ریزی در وهله نخست مستلزم بررسی روابط علت و معلولی اقدامات است. نکته بنیادی این است که از ابتدا و در همین گام برنامه‌ریزی، پیش از هر اقدامی برای ارزیابی برنامه تحول و



گفت‌وگوی کامل در زمینه روش بهینه وقت کافی در نظر بگیرید. با همه این تصمیمها و داورها، هرگز یک پاسخ درست وجود ندارد.

بنابراین:

۱. وابستگیها و پیوندهای میان عناصر مختلف تحول را بشناسید.
۲. درباره جنبه‌های تحول و فرایند آن که تأیید و عرضه شده است و نیز جنبه‌هایی که با قدری نرمش همراه هستند توافق کنید؛ به طور مثال، نقشهای شغلی یا مسیر تحول.
۳. ابعاد سیاسی تصمیمها و اقدامها، و پاسخها و بازتابهای بالقوه‌ای را که ممکن است پدید آید در نظر بگیرید.
۴. هرگونه مفروضه یا مورد بیمناسکی را که به برنامه مرتبط است فهرست کنید.
۵. عوامل اقتضایی را تعریف و برنامه‌ریزی کنید.
۶. طرحی برای اداره کردن و به حداقل رساندن مخاطره‌ها تهیه کنید.
۷. پیامدهای ناخواسته را پیش‌بینی کنید، برای سرانجام کار آماده باشید و «چه کنیم اگر...؟» را با همکاران به بحث بگذارید.
۸. عوامل نفوذ و نفوذکنندگان و چگونگی تأثیر احتمالی سایرین را بشناسید.

### گام هفتم

اجرای برنامه: نرمش‌پذیر، انطباق‌پذیر، خونسرد و پایدار باشید؛ هرگز تسلیم نشوید سرانجام، پس از طی شش گام مبتنی بر تفکر، برنامه‌ریزی، تحلیل و ارزیابی، اینک وقت آن است که کلید حرکت را بچرخانید. شما طرح اقدام و طرحهای عوامل اقتضایی و شیوه برخورد با مخاطرات و ناملازمات را در اختیار دارید. اکنون وقت آن است که اقدام کنید. بر پایه نظریه، به مرحله‌ای رسیده‌اید که باید برنامه را به پیش ببرید. با تأسف، زندگی همیشه آن‌گونه نیست که ما انتظار داریم. به دلایل گوناگون، شاید چیزهایی اندک اندک در راه خطا بیفتند: کسانی که انتظار داشتید بیشترین بهره را از آنها ببرید و از شما جانبداری کنند ناگاه پرسشهایی مطرح می‌کنند، مشکل می‌آفرینند، تأخیر می‌کنند، کار را متوقف می‌کنند یا کارها را به تعویق می‌اندازند. سرانجام، متوجه می‌شوید برنامه آن‌گونه از آب در نمی‌آید که شما امیدوار بودید یک اولویت به شمار آید.

لاجرم، موانع و مسائل ناخواسته‌ای پدید خواهد آمد. شاید به خوبی برای اکثر این پیامدها برنامه‌ریزی کرده باشید. اما در عین حال نیز ممکن است با شگفتی دریابید که حامیان و قهرمانانی وجود دارند که برای یاری شما هجوم می‌آورند.

شگرد کار در اینجا آن است که نرمش نشان دهید و به راهنماییها و بازخوردهای افراد گوش فرا دهید. تلاش کنید مبتکرانه با موانع برخورد کنید و در پی راههایی باشید که به استدلالهای شما کمک می‌کند. پیوسته به سوی پشتیبانان و یاوران خود روی آورید و از آنان یاری بجوید. مسیر خود را به سمت فعالیتهای مقطعی منحرف نکنید و در عین حال انواع راهها را بیازمایید. بر اهرمهای تحول و سودمندی آنها برای افراد متمرکز شوید.

مرحله اولیه اجرای برنامه یک آزمون به شمار می‌آید. اگر برنامه تحول شما از این مانع جان سالم بدر برد، راهتان ادامه می‌یابد. شما در اینجا به همه مهارتهای خود در جنگهای خیابانی نیاز دارید. پیامهای کلیدی خود را برای ذی‌نفعان معین کنید:

۱. برای من چه پیامدی دارد؟

۲. چرا مهم است؟

۳. چه مسائل و مشکلاتی را حل می‌کند؟

۴. چه ارزشی را به چه کسی عرضه می‌کند؟

نکته‌ای را که باید به خاطر داشت این است که همواره با عامل سکون سازمانی<sup>۱</sup> نیز روبه‌رو هستیم. مفهوم این اصطلاح آن است که افراد و تیم آنها برای آن که بتوانند مسئله را در جای خود مستقر کنند باید با یک توقف طولانی مواجه شوند.

نکته دیگری را که باید مدنظر قرار داد، اهمیت درک سایر دیدگاهها است. به طور مثال تحلیل ذی‌نفعان را به یاد آورید. برای آنکه عوامل کلیدی اثرگذار را بشناسید یا پیامهای خود را به آنان برسانید در پی راهها و مجاری دیگر باشید.

### گام هشتم

برای پیگیری پیشرفت مقیاسهای روشن معین کنید و نظامهای سنجش را پدید آورید توصیه قدیمی که می‌گوید «هر آنچه اندازه‌گیری می‌شود، به اجرا در می‌آید» کلید کار

است. تحول سازمانی همواره از کاربرد ضعیف سنجشها و داده‌های عینی برای پیگیری و ارزیابی میزان تغییر آسیب دیده است. پیگیری پیشرفت برنامه‌ها و پروژه‌ها در گذشته به یاری ابزارهای مدیریت پروژه، همچون «گانت چارت»<sup>۱</sup>، نمودار «پرت»<sup>۲</sup> (فن ارزیابی و بازنگری برنامه) و تحلیل مسیر بحرانی<sup>۳</sup> صورت گرفته است: همه این ابزارها به ارزیابی نسبتاً ساده و خطی آن چیزهایی بستگی دارد که قابل عرضه‌اند. یکی از تفاوت‌های مهم بین مدیریت پروژه و تحول سازمانی نوع تأکید یا تمرکز است. در مورد تحول سازمانی تمرکز در وهله نخست بر جنبه‌های مردمی و سازمانی است. از این روی، ابعادی را که باید اندازه‌گیری کرد با جنبه‌های سنتی مدیریت پروژه تفاوت دارد.

بنابراین، شما پس از تعریف گستره و هدفهای برنامه‌ها و پروژه‌ها در عین حال مقیاسهای مناسب را نیز تعیین و در گردآوری و گزارش داده‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنید. برخی از مقیاسهایی را که باید در هر تحول به کار گرفت بر پایه ادراکات افراد ذی‌ربط استوار است. در نتیجه، گردآوری داده‌ها در عرضه‌های زیر مفید خواهد بود:

۱. درصد افراد ذی‌ربطی که برنامه را می‌شناسند.
۲. درصد کسانی که هدفها، منطبق و مقصود برنامه را درک می‌کنند.
۳. درصد کسانی که از هدفها و ارزش تغییر جانبداری می‌کنند.
۴. درصد کسانی که اعتقاد دارند به طور مثبت از این برنامه تأثیر می‌پذیرند.
۵. درصد کسانی که اعتقاد دارند به طور منفی از این برنامه تأثیر می‌پذیرند.
۶. درصد کسانی که نقش و مشارکت خود را می‌شناسند و آن را درک می‌کنند.
۷. درصد کسانی که کاملاً به موفقیت برنامه معتقدند.
۸. درصد کسانی که می‌دانند می‌توانند دیدگاههای خود را در برنامه وارد کنند و در مورد آن بازخورد بدهند.

اطلاعات درباره موضوعاتی از این دست برای اندازه‌گیری برداشتها و مسائل بسیار مفید است و منجر به موفقیت برنامه می‌شود، حتی اگرچه اطلاعاتی که این‌گونه به دست آمده، ذهنی است.

---

1. Gantt chart                      2. Program Evaluation and Review Technique (PERT)  
3. Critical Path Analysis (CPA)

## گام نهم

### تحول را ماندگار، نهادینه و تثبیت کنید

دشوارترین مرحله تحول سازمانی بخش پایانی است، بخشی که بر استقرار و درونی کردن تحول تأکید دارد و باید آن را پابرجا کند. در همینجا است که از آن همه نیرو، منابع، وقت و تعهدی که سرمایه‌گذاری کرده‌اید بیشترین ارزش را برمی‌گیرید. در عین حال، این گام، با بیشترین مخاطره روبه‌رو است زیرا ممکن است همه سرمایه‌گذارهای شما هدر رود.

سازمانها همانند انسانها در برابر تغییر مقاومت نشان می‌دهند. آن را دشوار می‌یابند. انضباط لازم را برای آن در اختیار ندارند و به آسانی از آن خسته و منحرف می‌شوند. گامهای سه‌گانه «کرت لوین»: ذوب کنید، تغییر دهید و دوباره منجمد کنید، در جهت همین نکته است. چگونه می‌توانید سازمان و کارکنان آن را در صندوق وضعیت مطلوب قرار دهید و بر آن قفلی بزنید و نگذارید به سوی مدل قدیمی خود بازگردند؟

بزرگی مشکل به نوع تغییر بستگی دارد. به طور مثال، در مورد یک نظام نوین فناوری اطلاعات، تغییر بر مهارتهای نو، دانش تازه و احتمالاً فرایندهای جدید متمرکز است. اینها موضوعاتی هستند که تنها حواشی موجودیت فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند ولی می‌توانند تجارب دردناکی به شمار آیند.

اما بد نیست مثال دیگری را در نظر بگیریم: مورد تحول فرهنگی بیماری در سازمان. مانند انتقال از گرایش فناورانه به مشتری مدار. البته نتایج ملموس این تغییر از سوی مشتریان جدید و افزایش درآمد ارزیابی می‌شود. با این همه، توانمندساز یا مانع بنیادی در اینجا مجموعه‌ای از ویژگیهای انسانی است، می‌توانید چالشی را که با چنین تغییری همراه است تجسم کنید، این تغییر نگرشها، باورها، هنجارها و شیوه کارکردن افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

تغییر این گونه مسائل به وقت، نیرو و تعهد فراوان نیاز دارد و گاهی هم خطر برگشت به وضعیت سابق وجود دارد. وقتی نفوذ، شکوه و جلوه نخستین خود را از دست داد، به سادگی بی‌اثر می‌شود. در چنین وضعیتی، لازم است با استفاده از همه اهرمهایی که در گام اجرایی برنامه تحول به کار گرفتید به تقویت مداوم آن بپردازید. رهنمودی ساده‌تر از

این وجود ندارد که به شما عرضه کنیم. اهرمهای آشکار عبارت‌اند از پایداری، پشتیبانی، رهبری، ارتباطات و انگیزه‌های مادی.

## گام دهم


تحول را مانند یک سفر به پایان ببرید، بازنگری کنید و از نو آغاز کنید. گام انتهایی هم پایان کار است و هم یک شروع دیگر. برای همه برنامه‌ها حائز اهمیت است، نه صرفاً برای حداقل‌هایی که به پایان رسیده‌اند، بلکه برای بسیار مواردی که در طول فرایند به گوشه‌ای افکنده شده‌اند. این‌گونه برنامه‌ها رسماً پایان نمی‌پذیرند، بلکه با حرکتی کند تا مرز فراموشی ادامه می‌یابند. اما اتمام هر مورد نه فقط برای سازمان و برنامه عملی تحول اهمیت دارد، که برای دست‌اندرکاران. «کوبلر - راس»<sup>۱</sup> بر شکست یک برنامه پنج مرحله‌ی زیانبار را مطرح می‌کند: انکار، خشم، چانه‌زنی، رکود و پذیرش. زیان و پریشانی برخاسته از یک تغییر ناتمام به خاطر آن است.

متولیان برنامه تحول معمولاً تیم خود و ذی‌نفعان را از این گام نهایی عبور نمی‌دهد در صورتی که این بخش از فرایند تحول با اهمیتی که دارد موجب می‌شود اتفاقاتی همچون موارد زیر روی دهد:

۱. برای برجسته کردن گام پایانی برنامه می‌توان نوعی جشن یا مراسم اهدای جوایز برگزار کرد.

۲. نوعی بازنگری یا کالبدشکافی می‌توان برای شناسایی نکات آموزنده‌ای که از کل فرایند تحول پدید آمده به اجرا در آورد. این آموخته‌ها را می‌توان به سایر کارکنان انتقال داد و این نمونه‌ای است واقعی و بارز از یادگیری سازمانی.

۳. می‌توان به ارزیابی اقدامهای دیگری که باید صورت گیرد پرداخت. آیا برنامه‌های جدید تحول یا ابتکاراتی وجود دارد که بتوان آنها را در پی برنامه اخیر به اجرا درآورد؟ در هر حال، تحول تنها امر ثابت است و پایان یک چیز آغاز چیز دیگر است، چه برای سازمان و چه برای کارکنان آن.

تحول در سازمان یک ماجرای مداوم است، به مصداق ضرب مثلی که می‌گوید:  
«رسیدن مهم نیست، آنچه اهمیت دارد در سفر بودن است.» از این روی، در پی آن  
باشید، از آن لذت ببرید، و سپس آن را از نو تکرار کنید. 



### دکتر محمد صائبی

دکترای مدیریت آموزشی با گرایش  
فلسفه و آموزش عالی، سرپرست  
دفتر برنامه‌ریزی و هماهنگی امور  
پژوهشی و عضو هیئت علمی و  
سرپرست سابق معاونت آموزشی و  
رئیس پیشین مرکز آموزش مؤسسه  
عالی آموزش و پژوهش سازمان  
مدیریت و برنامه‌ریزی کشور

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی