

چگونگی برخورد با چالش‌های تغییر پایدار در سازمان‌های یادگیرنده

محمد خدائی*

چکیده

تلاش‌های مدیران اغلب برای پیاده سازی برنامه‌های تغییر، صرف یافتن راه‌های موثر بر گسترش و رشد دامنه تغییرات در سازمان می‌شود. آنان به دنبال راهی هستند تا برنامه‌های تغییر در مدت زمان کوتاه‌تر به نتایج مورد انتظار برسد. اما تجربه نشان داده است که هرچه برای رشد تغییر تلاش شود، مقاومت سازمان نیز در مقابل آن افزایش یافته و چه بسا پس از مدتی تمامی تلاش‌ها با شکست مواجه شده و یا نتایج اندکی به دست آید. یکی از مهم‌ترین دلایل این ناکامی‌ها، توجه نامتناسب به فرایندهای تقویت کننده رشد تغییر است. اعمال فشار بر یکی از عوامل برای تسهیل تغییر، سایر عوامل را نیز تغییر می‌دهد که بیشتر آنها در جهت دلخواه نیست. مقاله حاضر چالش‌های مهمی را که اقدامات تغییر در مراحل مختلف آغاز، تثبیت و بازنگری با آن مواجه می‌شود را شناسایی و تحلیل نموده و چگونگی برخورد با چالش‌ها را که از اهمیت به سزایی برخوردار می‌باشد، ارائه نموده است.

کلید واژه‌ها

تغییر، تحول، تغییر پایدار، سازمان‌های یادگیرنده

*. کارشناس دفتر تحقیقات کاربردی مع ط.ب.ب. ناجا

مقدمه

مدیران امروزی، در محیطی پویا، پرابهام و متحول کار می‌کنند. یکی از بارزترین ویژگی‌های عصر حاضر، تغییر و تحولات شگرف و مداومی است که در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزش‌های اجتماعی، روش‌های انجام کار و بسیاری از پدیده‌های دیگر زندگی به چشم می‌خورد. (تغییرات فصلی، تغییر شکل جانداران و گیاهان و...)

کثرت تغییرات که سازمان‌ها و افراد با آنها مواجه‌اند، از چنان فشار و نیرویی برخوردار است که هر نوع مقاومتی را در هم کوبیده و همه را با خود به جلو می‌برد.

به عبارت دیگر، وسعت و تنوع نیروی تغییر که بر بیکر سازمان‌های امروزی وارد می‌آید، به قدری زیاد است که برای آنها چاره‌ای جز انطباق و پاسخگویی با این تغییرات وجود ندارد. (بک‌هارد، ترجمه ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۲، ص ۷)

انجام تغییر با روش‌های مختلفی اتفاق می‌افتد. برای مثال تغییر می‌تواند با قصد قبلی (برنامه‌ریزی شده) یا تصادفی (غیر برنامه‌ریزی شده) صورت گیرد. میزان تغییر می‌تواند کم یا زیاد باشد. برحسب گستردگی و وسعت آن می‌تواند بر عناصر متعددی از سازمان، یا فقط بر تعداد محدودی از آنها اثر گذارد. تغییر می‌تواند سریع^۱ (ناگهانی و دفعتاً) یا بطئی و آهسته^۲ (تدریجی) محقق شود. وضعیت جدید ناشی از تغییر می‌تواند ماهیتی کاملاً متفاوت از حالت سابق داشته باشد (تغییر بنیادی^۳) یا وضعیت جدید می‌تواند همان ماهیت اولیه همراه با شکل و ویژگی‌های جدیدی باشد (تغییر تدریجی^۴). (فرنج و بل، ترجمه السوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۸۵، ص ۱۶)

در مقاله حاضر ابتدا به اهمیت و ضرورت تغییر و سپس به معنا و مفهوم آن اشاره می‌شود. در ادامه سازمان‌های یادگیرنده ارائه شده و سپس با توجه به مراحل تغییر به ده چالش عمده آن می‌پردازیم. این ده چالش که از منظر پیتر سنگه^۵ احصاء شده، مجموعه‌ای از نیروهای محدود کننده‌اند که در اغلب اقدامات تغییر بروز می‌کنند که برای هر یک از

-
1. Fast Change
 2. Slow Change
 - 3 Fundamental Change
 4. Incremental Change
 5. Peter Senge

آنها راهبردهای مقابله با آن چالش و گذر از آن ارائه شده است البته لازم به ذکر است که تضمینی وجود ندارد که چالش به همین ده مورد محدود شود. ممکن است با چالشی روبرو شویم که در این فهرست به آن اشاره‌ای نشده است. به هر حال، فرماندهان، مدیران و رهبرانی که به دنبال دوام تغییرات بنیادی می‌باشند، باید به این محدودیت‌ها آگاه باشند و بتوانند به سلامت از آنها گذر کنند؛ نیروی انتظامی نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشد. در پایان مقاله نیز به جمع‌بندی و نتیجه‌گیری می‌پردازیم.

روش تحقیق حاضر از نوع توصیفی و تحلیل اسنادی و مطالعات کتابخانه‌ای می‌باشد که طی آن مفاد منابع موجود با تغییر و تحول مورد بررسی قرار گرفته است. ابزار گردآوری اطلاعات در تحقیق حاضر فیش‌برداری است.

اهمیت و ضرورت تغییر و تحول

در محیط متغیر و متحول که سازمان‌های امروزی در آن به حیات خود ادامه می‌دهند، این سؤال که آیا تغییر و تحول روی می‌دهد، سئوالی عجیب و گزاف است. بجای این سؤال باید این پرسش را بیان کرد؛ "چگونه مدیران و رهبران بر تغییرات گوناگون و فراوانی که هر لحظه سازمان‌های آنها را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند، باید مدیریت و رهبری نمایند؟" امروزه همه مدیران دریافته‌اند که تنها چیزی که تغییر نمی‌کند خود تغییر است. بنابراین تغییر و تحول واقعیت و حقیقتی مبرهن و مشخصی است که مدیران آن را باید بپذیرند، آنها چنانچه بخواهند در این رابطه اثربخش عمل کنند، نباید اجازه دهند، تغییر به هرگونه و وضعیتی واقع شود، آنها باید بتوانند راهبردها، برنامه‌ها و روش‌هایی برای برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل تغییرات بوجود آورند.

به طور کلی سازمان‌ها در جهت بقا و ادامه حیات از طرفی و به منظور بهبود^۱ و توسعه^۲ از طرف دیگر، ضرورت دارند که به امر تغییر و تحول در انواع گوناگون آن و از جنبه‌های مختلف بپردازند و نسبت به آن عکس‌العمل‌های به موقع و منطقی نشان دهند. سازمان‌هایی

1. Improvement

2. Development

که به کیفیت کالا و خدمات، رضایت مشتری و ارباب رجوع و یا به شیوه‌های پیشرفته اهمیت می‌دهند، نیاز دارند که به طور موثر و سیستماتیک، تغییر و تحول را اداره نمایند. عواملی که تغییر و تحول را در سازمان‌ها ضروری می‌سازد به دو نوع طبقه‌بندی می‌شوند، عوامل درون سازمانی و برون سازمانی.

عوامل درون سازمانی:

- توسعه سازمان‌ها و موسسات
- تغییرات در مدیریت عالی
- تحول در علم مدیریت
- کاستی‌ها و کمبودها در برنامه‌ریزی
- تعارض سازمانی^۱
- فقدان و یا کمبود اطلاعات
- تحقق نیافتن اهداف و مقاصد
- مشخص نبودن اهداف و راهبردها
- غیبت‌های کاری

عوامل برون سازمانی:

- انقلاب‌های تکنولوژی
- مشکلات اقتصادی
- رقابت شدید و روز افزون موسسات و سازمان‌ها
- افزایش سرسام‌آور در ادغام‌ها
- تقاضای مصرف‌کنندگان برای کالاها و خدمات
- جهانی شدن تجارت
- تغییرات اجتماعی و فرهنگی که موجب تغییر در سلاط، نیازها و انتظارات مردم شده و ضرورت تغییر و تحول در سازمان‌ها را بوجود می‌آورند.

بنابراین ضرورت و اهمیت تغییر و تحول در تمامی مؤسسات و سازمان‌ها اعم از دولتی، صنعتی و بازرگانی اجتناب ناپذیر می‌باشد، اما در دستیابی به توسعه و اجرای تحول، فرایندها و ابزارهایی مورد نیاز است. از فرایندهایی که می‌تواند، به نحو مطلوب و پایدار این امر را تضمین کند، فرایند مدیریت نوآوری و طراحی است. مدیران با توسل به این دو موضوع، خود و سازمان را از دغدغه، نگرانی و اضطراب در این دنیای پیچیده، ناپایدار و نامطمئن، ایمن و برای توسعه و تحول بسیج و تجهیز می‌نمایند. پس، هدف و مقصد فرایند نوآوری و طراحی، تغییر و تحول، برنامه‌ریزی شده و همراستا شدن با تغییرات و فشارهای مقطعی، مستمر و روز افزونی است که در محیط سازمان‌ها بروز می‌کند. (مشبکی و تیمورنژاد، ۱۳۷۸، ص ۳۷)

این روزها از سازمان‌های نوآور بسیار گفتگو می‌شود. یک سازمان را پذیرای نوآوری کردن و حتی آن را برای نوآوری سازمان‌دهی نمودن، به معنای رهبری در دگرگونی نیست. رهبری در دگرگونی نیازمند به وجود "خواست و توانایی" برای دگرگون ساختن است. و نخستین گام آن به فراموشی سپردن دیروز می‌باشد به عبارت دیگر دل‌کندن سازمان یافته^۱ در سراسر سازمان است. (دراکر، ترجمه رضائی نژاد، ۱۳۸۴، ص ۱۹)

مفهوم تغییر، تحول و تغییر بنیادی

معنای اصلی واژه فرانسوی *Changer*، عوض شدن یا تغییر جهت دادن است مثل درختی که به دنبال نور خورشید تغییر جهت می‌دهد. (سنگه، ترجمه اکبری و سلطانی ۱۳۸۶، ص ۴۱) تغییر به معنای خروج از وضعی و حالتی و رسیدن و مستقر شدن در وضع و حالتی دیگر است و یا به عبارت دیگر تغییر، انتقال از «جایی که هست» به «جایی که باید باشد». تغییر در تعریف عبارت است از حرکت از یک وضعیت به وضعیت دیگر در فرهنگ لغت وبستر تغییر چنین تعریف شده است:

«حاصل یک اصلاح و تبدیل یا یک وضعیت متفاوت»

در فرهنگ لغت فارسی نیز چنین تعریف شده است:

«دگرگون کردن؛ چیزی را به شکل و حالت دیگر درآوردن»

اساس مفهوم تغییر «غیر شدن» و یا از «حالتی به حالت دیگر شدن» به صورت تدریجی است، اما به طور ساده و مجمل، تغییر را در سازمان چنین می‌توان تعریف کرد: تغییر عبارت است از دگرگونی یک سازمان از وضعیت موجود ساختار سازمانی، تکنولوژی، نیروی انسانی و وظایف و عملکردهای تولیدی و خدماتی، به وضعیت مطلوب و مورد نظر و به صورت برنامه‌ریزی شده یا نشده. (مشبکی و تیمورنژاد، ۱۳۷۸، ص ۳۷)

این روزها برخی مدیران از کلمه تحول استفاده می‌کنند تا تغییر سازمانی را توصیف کنند. تحول معنای متفاوتی دارد. همان‌طور که ادواردز دمی‌نگ می‌گوید «بدون تحول کارکنان، در عمل هیچ تغییری اتفاق نمی‌افتد». شاید هنوز به دلیل سنت است که برنامه‌های تغییر از بالا به پایین دنبال می‌گردد در حالی که تحول شرکت به معنای تغییرات بزرگی است که مدیریت ارشد آنها را اعمال می‌کند. ریشه لاتین این واژه به معنای تغییر شکل دادن است.

از واژه تغییر بنیادی برای توصیف تغییر سازمانی که تغییر درونی ارزش‌ها، آرزوها و رفتارهای افراد را به تغییر بیرونی فرایندها، راهبردها، کارها و سیستم پیوند می‌زند استفاده می‌کنیم. واژه بنیادی از واژه لاتین *Fondues* مشتق شده است. این واژه به معنای حرکت به سمت بنیان و ریشه است. در تغییر بنیادی، یادگیری وجود دارد. سازمان فقط کاری جدید انجام نمی‌دهد بلکه توانایی انجام کارها به شیوه‌ای جدید را یاد می‌گیرد. در واقع توانایی تغییر مداوم را ایجاد می‌کند. (سنگه، ترجمه اکبری و سلطانی، ۱۳۸۶، ص ۴۲)

سازمان‌های یادگیرنده (Learning Organizations)

اکثر افراد یادگیری را همان آموزش می‌دانند. یادگیری به معنای کسب اطلاعات با شنیدن سخنرانی یا خواندن متنی منتخب در نظر گرفته می‌شود. معنای لغوی آموزش ((هدایت کردن چیزی)) است. آموزش دادن به معنای کنترل کردن است. اما ریشه واژه یادگیری، کلمه هند و اروپایی (Leis) است که به معنای شیار انداختن یا دنبال کردن است. یادگیری همیشه در طی زمان و در مسیر زندگی واقعی به دست می‌آید. کنترل این نوع یادگیری بسیار دشوار است اما دانشی پایدار تولید می‌کند و به فرد یادگیرنده این توانایی را می‌دهد که هنگام برخورد با موقعیت‌های مختلف، رفتاری اثربخش داشته باشد. همه سازمان‌ها یاد می‌گیرند؛ به این معنا که با دنیای متغیر پیرامون خود کنار می‌آیند. اما

برخی سازمان‌ها سریع‌تر و اثربخش‌تر یاد می‌گیرند. مهمترین نکته این است که یادگیری را از کار روزمره جدا ندانیم. اما آموزش مقطعی است و معمولاً از بستری که نتایج در آن تولید می‌شود، جدا افتاده است. (سنگه، ترجمه اکبری و سلطانی، ۱۳۸۶)

اصطلاح سازمان‌های یادگیرنده در آغاز دهه ۹۰ میلادی مطرح شد. علت پدیدار شدن چنین سازمان‌هایی، شرایط، نظریه‌ها و تغییر و تحول در محیط‌های سازمانی قبل از دهه مذکور بوده است به گونه‌ای که تمام سازمان‌ها تلاش گسترده‌ای را برای بقای خود آغاز کرده بودند و برای آنکه بتوانند خود را در محیط پرتلاطم اطراف خود حفظ کنند، می‌بایست از قالب‌های غیرپویا خارج و به سمت سازمان یادگیرنده متحول شوند. یعنی در ساختار و اساس خود تغییرات عمیقی ایجاد کنند. سازمان‌ها قبلاً در محیطی پایدار به سر می‌بردند و وقایع آینده تقریباً قابل پیش‌بینی بودند، به طوری که مدیران می‌توانستند در شرایط مطمئن برنامه‌ریزی کنند. اما امروز محیط به شدت در حال تغییر است و تغییرات تکنولوژیکی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی به سرعت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

در سازمان یادگیرنده همه افراد در تشخیص و حل مسائل درگیر بوده و سازمان بدین وسیله می‌تواند تجربه‌های جدیدی بیاموزد و توانایی‌های خود را افزایش دهد. ارزش اصلی سازمان یادگیرنده همانا حل مساله است، در حالی که سازمان سنتی به گونه‌ای طرح‌ریزی شده بود که فقط کارایی افزایش یابد. از آنجا که در سازمان یادگیرنده همه اعضای پیوسته درصدد شناسایی مساله هستند، لذا درک عمیق‌تری نسبت به نیازهای مشتری داشته و برای تأمین نیازهای مشتری آنچه را که در توان دارند به کار می‌بندند تا محصول مورد نظر را به بهترین شکل ممکن تولید کنند. هنگامی که محصول یا خدمت مورد نظر تولید و ارائه شود، باز هم عقیده‌ها و اطلاعات جدید می‌توانند مزایای رقابتی به بار آورند، زیرا با توجه به تغییراتی که در محیط رخ می‌دهد این محصولات تغییر یافته و می‌توانند نیازهای جدید را تأمین کنند و چنین امری فقط در سازمان‌های یادگیرنده میسر است. مقصود از یادگیری در صحنه رقابت، توانایی سازمان در افزایش قابلیت‌های مالی، بازاریابی، فناوری و... است تا بتوان بدان وسیله اندیشه «فقط کارایی» را از ذهن کارکنان خارج کرده و آنان را واداشت که به مسائل موجود بیندیشند و برای آنها راه حل پیدا کنند و سازمان را در راه پذیرفتن تغییرات یاری دهند. هر قدر بر توانایی یادگیری سازمان افزوده شود، بهتر می‌تواند خود را با محیط در حال تغییر سازگار کند و در نتیجه موفقتر شود. (اخوان و جعفری، ۱۳۸۵)

به نظر پیترسنگه، سازمان یادگیرنده جایی است که افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را برای خلق نتایجی که طالب آن هستند افزایش می‌دهند. محلی که الگوهای جدید و گسترده تفکر پرورش داده می‌شود، اندیشه‌های جمعی ترویج می‌شوند و افراد به طور پیوسته چگونگی آموختن را به اتفاق می‌آموزند. به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده سازمانی است که به طور مستمر، از طریق خلق و پرورش سریع قابلیت‌های مورد نیاز برای دستیابی به موفقیت‌های آتی، توسعه می‌یابد. (سنگه، ترجمه کمال هدایت و روشن، ۱۳۷۵)

از نقطه نظر دیگر سازمان یادگیرنده، سازمانی است با یک فلسفه تمام و کمال برای پیش‌بینی، عکس‌العمل و پاسخگویی به تغییرات، پیچیدگی و عدم قطعیت. بنابراین مفهوم سازمان یادگیرنده به طور فزاینده‌ای با افزایش پیچیدگی و عدم قطعیت متداول محیط سازمانی مربوط است.

یادگیری مهمترین راه بهبود عملکرد در دراز مدت است و در آینده نزدیک تنها سازمانی می‌تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیت‌ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمان به نحو احسن بهره‌برداری کند. سازمان یادگیرنده با تشخیص درست اشتباهات، از آنها برای آینده درس می‌گیرد. چنین فضایی در سایه فرهنگ سازمانی مناسب پدید می‌آید، فرهنگی که اشتباهات کاری را مستوجب عقوبت نداند و چنین فرهنگی در سازمان یادگیرنده قابل حصول است. در سازمان یادگیرنده، افراد برای مقابله با حوادث احتمالی آماده‌ترند زیرا آنها چیزهای بیشتری راجع به سیستم دانسته و یاد گرفته‌اند.

در سازمان‌های یادگیرنده، تمامی اجزا به هم ربط و پیوندی عمیق دارند، به طوری که پیتر دراگر این گونه سازمان‌ها را به ارکستری تشبیه می‌کند که هر کس ساز خود را می‌زند، اما نکته مهم این است که تمامی نوازندگان عمیقاً تابع و مرتبط با رهبر ارکستر هستند و نتیجه کار، یک آهنگ موزون است. (اخوان و جعفری، ۱۳۸۵)

چالش‌های تغییر بنیادی

در قرن بیست و یکم بنیادی‌ترین چالش مدیریت این است که سازمان خود را پیش‌تاز و رهبر در دگرگونی نماید. پیش‌تازان دگرگونی، خود در پی این پدیده می‌گردند و می‌دانند که چگونه دگرگونی‌های برون و درون سازمانی را به فرصت سودمند تبدیل کنند. (دراگر، ترجمه رضایی نژاد، ۱۳۸۴، ص ۸۹)

سازمان‌ها محصول شیوه‌های تفکر و عمل اعضای خود هستند. بنابراین اگر بخواهیم سازمانی تغییر کند یا به شیوه‌ای بهتر عمل کند، باید به افراد فرصت کافی بدهیم تا شیوه فکر و عمل خود را تغییر بدهند. بدیهی است که نمی‌توان با افزایش دوره‌های آموزشی و یا شیوه مدیریت دستور و کنترل به چنین تغییری دست یافت. حتی رهبری کاریزماتیک نیز از عهده آموزش یا درخواست تغییر گرایش‌ها، عقاید، مهارت‌ها، ظرفیت‌ها و میزان تعهد افراد بر نمی‌آید. یادگیری سازمانی مستلزم طرح ایده‌های جدید و شیوه‌ها و ابزارهای نوین مدیریتی است. با فراهم آوردن فرصت انجام کارهای جدید، اعضای سازمان به ظرفیتی پایدار برای تغییر دست می‌یابند.

از دیدگاه جان کاتر^۱ چالش اصلی در فرایند تغییر، دگرگون ساختن رفتار انسان است. چالش اصلی نه راهبرد است، نه سیستم و نه فرهنگ. این عناصر، و بسیاری دیگر، شاید بسی مهم باشند اما دشواری اصلی رفتار افراد است.

رفتار انسان‌ها با دو عامل دگرگون می‌شود:

۱- تحلیل‌هایی که آنان را به اندیشیدن وا دارد؛

۲- نمایش‌هایی که احساسات آنان را برمی‌انگیزد.

وی معتقد است تغییر رفتار انسان‌ها بیش از آن که حاصل تحلیل‌هایی باشد که افراد را به فکر وا می‌دارد، نتیجه مشاهداتی است که احساسات آنان را بر می‌انگیزد. (کاتر و کوهن، ترجمه محجوب، ۱۳۸۵)

اما بیشتر اقدام‌های تغییر شکست می‌خورند. حدود دو سوم شرکت‌هایی که از مدیریت کیفیت فراگیر استفاده کرده‌اند، به نتایج مورد انتظارشان دست نیافته‌اند. میزان شکست طرح‌های مهندسی مجدد نیز در همین حدود است. علت میزان بالای شکست پروژه‌های تغییر در این است که سازمان‌ها توجه ندارند که مشکلات را نمی‌توان با توصیه‌های کارشناسی، مشاوران بهتر یا مدیران متعهدتر حل کرد. مشکل اصلی شیوه تفکر ماست. اگر شیوه تفکرمان را تغییر ندهیم، تمامی راه‌های جدید به همان نتایج کم اثر پیشین منتهی می‌شوند. (سنگه، ترجمه اکبری و سلطانی، ۱۳۸۶)

1. John Kotter

رهبرانی که به دنبال تغییر هستند غالباً مانند باغبانانی هستند که بالای سر گیاه خود می‌ایستند و به آنها می‌گویند رشد کنید. سعی کنید، می‌توانید! باغبان تلاش نمی‌کند کاری کند که گیاه بخواهد رشد کند. اگر گیاهی امکان رشد نداشته باشد کسی نمی‌تواند برایش کاری بکند. (بی‌نا، ۱۳۸۴، ص ۵۰-۵۴)

این عقیده که تغییر بنیادی فقط زمانی رخ می‌دهد که از بالا اعمال شود، یکی از مهم‌ترین عوامل شکست پروژه‌های تغییر است که از اسطوره مدیر عامل یا رهبر قهرمان ناشی می‌شود. رهبری، توانایی اجتماعی انسان برای شکل دادن به آینده است که در برنامه‌های تغییر آینده با حفظ فرایندهای اساسی تغییر پیوند دارد. با این تعریف، سازمان‌ها رهبران متعددی دارند که در سمت و واحدهای مختلفی کار می‌کنند. چنین نگاهی به رهبری، آن را از مدیریت و سلسله مراتب اداری متمایز می‌نماید و افراد در موقعیت‌های مختلف می‌توانند نقش رهبری را به عهده داشته باشند. با توجه به نقش افراد در برنامه‌های تغییر و جایگاه سازمانی ایشان، سه نوع رهبر «اجرایی، عملیاتی و شبکه ساز» به پایداری و تداوم برنامه‌های تغییر کمک می‌کنند.

برای این که بفهمیم چرا تغییر بنیادی پایدار تا این حد کمیاب است، باید از شیوه تفکر مرسوم مدیران فاصله بگیریم و مسایل را مانند زیست‌شناس‌ها بررسی و تحلیل کنیم. معمولاً در مراحل نخست برنامه‌های تغییر، شاهد رشد خوبی هستیم اما پس از مدتی رشد متوقف یا این که بسیار ضعیف می‌شود و همین امر باعث دلسردی اعضای سازمان و شکست برنامه‌های تغییر می‌گردد. چنین روند رشدی در زیست‌شناسی بسیار مرسوم بوده و به الگوی رشد S موسوم است. تمام موجودات زنده و پدیده‌های طبیعی الگوی رشد مشابهی دارند؛ ابتدا شتاب می‌گیرند و سپس با به کار افتادن عوامل محدود کننده به نقطه تعادل می‌رسند و رشدشان متوقف شده یا به طور چشمگیری کاهش می‌یابد.

همان طور که در طبیعت هیچ رشدی فارغ از تعامل فرایندهای تقویت کننده رشد و فرایندهای محدود کننده آن نیست، اگر سازمان را سیستمی زنده بدانیم برنامه‌های تغییر نیز برای گسترش در سطح سازمان با موانعی روبرو می‌شوند. برای این که تغییر پایدار باشد، باید فرایند رشد و تقویت تغییر و چیزهایی را که برای تحقق آن لازم است، درک کنیم. در عین حال، آگاهی از محدودیت‌هایی که مانع از تحقق تغییر می‌شوند نیز ضروری است. در

غیر این صورت، کار سخت‌تر، تعهد بیشتر و اشتیاق افزون‌تر اثری نخواهد داشت. باید به استقبال تغییر میان فرایندهای رشد و محدود کننده برویم.

رشد و گسترش برنامه‌های تغییر نیازمند وجود فرایندهای تقویت کننده رشد می‌باشد شروع حفظ و گسترش نوآوری‌های بنیادی به فرایندهای تقویت کننده نیاز دارد.

دست کم سه فرایند تقویت کننده بنیادی وجود دارد که با کمک یکدیگر، تغییر بنیادی را حفظ می‌کنند که تنها یکی از آنها به بهبود نتایج کسب و کار مربوط است. فرایندهای تقویت کننده تغییر را می‌توان در سه فرایند زیر خلاصه کرد:

■ تقویت دستاوردهای شخصی

■ توسعه شبکه‌های افراد متعهد

■ بهبود دستاوردهای کسب و کار

این سه فرایند از سرمایه‌گذاری در اقدام تغییر آغاز می‌شوند و در سه سطح فردی، گروهی و سازمان کسب و کار عمل می‌کنند.

در سطح فردی، پس از مدتی توانایی‌های یادگیری در فرد توسعه می‌یابد و این امر به تحقق دستاوردهای فردی منجر می‌شود. بدیهی است که دستیابی به دستاوردهای شخصی، شوق و اشتیاق را به تغییر و سرمایه‌گذاری بیشتر در تغییر بر می‌انگیزد. این حلقه به دلیل این که برای فرد سودمند است رشد می‌کند و به عنوان فرایند تقویت کننده اقدام تغییر عمل می‌نماید.

در سطح گروهی نیز سرمایه‌گذاری در اقدام تغییر مشارکت افراد را طلب می‌کند و به این ترتیب شبکه‌ای از افراد متعهد به تغییر در سازمان ایجاد می‌شود که نسبت به تغییر حساس بوده و می‌خواهند به هر نحو ممکن برنامه‌های آن را در سازمان جاری سازند. افراد به این دلیل به تغییر می‌پیوندند که سایر افراد و همکارانشان را در آن جدی می‌بینند. همین امر آنان را نیز به تغییر مشتاق می‌سازد و به عنوان عاملی در تقویت برنامه‌های تغییر عمل می‌نماید.

در سطح سازمانی، یادگیری افراد با سرمایه‌گذاری در اقدام به تغییر با گذشت زمان به بروز فعالیت‌های جدیدی در سازمان منجر می‌شود و افراد روش‌های تازه‌ای را برای انجام فعالیت‌های کسب و کار توسعه می‌دهند. شیوه جدید انجام کارها پس از مدتی برای سازمان

و کسب و کار دستاوردهایی به دنبال خواهد داشت که تحقق این نتایج، اعتبار برنامه تغییر را در سازمان و نزد افراد افزایش می‌دهد. وجود اعتبار نیز به نوبه خود افراد دیگر را به مشارکت در برنامه تغییر تشویق می‌کند و افراد درگیر را نیز مشتاق‌تر می‌سازد. این حلقه به این دلیل تغییر را تقویت می‌کند که افراد می‌بینند برنامه تغییر کار می‌کند. در تمام این سه فرایند تقویت‌کننده تغییر، وجود اشتیاق برای حضور و مشارکت در تغییر به سرمایه‌گذاری بیشتر در برنامه تغییر منجر به شدت گرفتن تغییر و تقویت آن می‌شود. (سنگه، ترجمه اکبری و سلطانی، ۱۳۸۶)

البته تغییر و رشد آن به این سادگی رخ نمی‌دهند و در عمل محدودیت‌هایی پیش روی برنامه‌های تغییر وجود دارد که مانع از تداوم یا تعمیق تغییر می‌شوند. هرچه ما برای تغییر بیشتر فشار می‌آوریم، مقاومت سازمان در مقابل تغییر بیشتر می‌شود. چالش‌هایی که تغییر با آنها مواجه می‌شود در فرایندهای تعادل سیستم ریشه دارند. پیتر سنگه (خالق کتاب پنجمین فرمان، یکی از پر فروش‌ترین کتاب‌های مدیریت در دهه ۱۹۹۰) با کمک تعدادی از شرکت‌های بزرگ آمریکا مرکز یادگیری سازمانی را در دانشگاه MIT پایه‌گذاری کرد. مرکز مزبور بعداً به جامعه‌ی یادگیری سازمانی (SOL) تبدیل شد. سنگه و همکارانش در SOL رویکرد تازه‌ای را مطرح کردند و توجه مدیران را به فرایندهای محدود کننده تغییر جلب نمودند. آنان سازمان را سیستمی زنده و پویا می‌دانند که با وقوع برنامه‌های تغییر، عوامل بازدارنده فرایندهای تغییر را محدود می‌نمایند. این عوامل همان چالش‌های تغییری است که تمامی عاملان تغییر با آن مواجه‌اند. هر یک از این چالش‌ها ناشی از محدودیتی در یادگیری و تغییرند این چالش‌ها در بستر اقدام‌های یادگیری بررسی می‌شود. این چالش‌ها در تمامی اقدام‌هایی که خواهان تغییر عمیق و گسترده‌اند، بروز می‌کنند. آنها مثل آب، مواد مغذی خاک، نور خورشید و فضای کافی برای ریشه‌اند. این چالش‌ها عوامل محدود کننده فرایندهای تغییر بنیادی می‌باشند و وجود هر یک از آنها برای تهدید تغییر کافی است. (کاتر، ۱۳۸۲) در ادامه ده چالش اصلی که برنامه‌های تغییر با آن مواجه می‌شوند، بحث شده است که بر گرفته از مطالعات سنگه و همکارانش می‌باشد که تجربه سال‌های دهه ۱۹۹۰ میلادی با تاکید بر کاربرد مفاهیم و نظریه‌های سازمان‌های یادگیرنده می‌باشد، که در سه مرحله تقسیم‌بندی شده است:

- مرحله اول- آغاز یا شروع تغییر
- مرحله دوم- تثبیت یا ثبات تغییر
- مرحله سوم- بازنگری یا بازطراحی تغییر

مرحله اول - چالش‌های اقدام^۱ (آغاز یا شروع تغییر)

برای شروع تغییر در سازمان‌ها احتمالاً مواردی را دیده‌اید که در ابتدا همه چیز درست پیش می‌رفته است؛ در این سازمان‌ها رهبران عملیاتی متعهد بوده و مشارکت می‌کردند، اهداف مهم و روشنی داشتند و مزایای بالقوه مهمی در سازمان داشتند. اما موفقیت‌های کمی به دست می‌آوردند و پس از شش ماه، تمام افراد می‌پذیرفتند که پروژه باید متوقف شود. به این ترتیب معلوم می‌شود که برخی از چالش‌ها آن قدر قوی هستند که می‌توانند پیش از شروع تغییر مانع رخ دادن آن شوند. چنین چالش‌هایی را چالش‌های شروع یا چالش‌های اقدام می‌نامیم، زیرا در مراحل اولیه تغییر سازمانی با آنها مواجه می‌شویم. چالش‌های اقدام به تغییر باعث به وجود آمدن گروه پیشاهنگی می‌شود که کارش را با شیوه‌های مرسوم انجام نمی‌دهد. این گروه می‌تواند تیمی محلی، واحدی کاری یا تیم مدیریت ارشد باشد. این چالش‌ها از سرمایه‌گذاری اعضای گروه پیشاهنگ در اقدام‌های یادگیری یا تغییر بر می‌خیزند. این چالش‌های عبارتند از:

- کمبود وقت: انعطاف ناپذیری گروه پیشاهنگ و نداشتن کنترل بر اولویت‌ها و زمان.
- نداشتن کمک: نیاز به هدایت، حمایت و راهنمایی هوشمندانه، منسجم و پایدار.
- مربوط نبودن: فقدان برنامه روشن برای یادگیری
- ایستادن پای حرف: آسیب‌پذیری و نداشتن تأمل که با فاصله بین ارزش‌های ادعایی و کارهای حامیان تغییر تقویت می‌شود.

چالش اول- کمبود وقت^۲

اقدام‌های یادگیری موفق به افرادی نیاز دارند که برای فعالیت‌های جدیدی مثل تأمل، برنامه ریزی، کارگروهی و آموزش وقت بگذارند. تیم‌های اصلی همچنین باید برای طراحی

1. Challenges Of Initiating

2. Not Enough Time

مراحل بعدی اقدام وقت بگذارند. گروه‌های کاری باید یک یا دو روز در ماه، درباره مسایل سازمان بحث کنند. اعضای متعهد شبکه، باید علاوه بر زمانی که صرف حضور در جلسات می‌کنند، برای کارشان نیز وقت بگذارند و زمانی را به بحث کردن، فرستادن و مطالعه نامه‌ها اختصاص بدهند. اگر برای بحث و کسب مهارت‌های تفکر سیستمی زمان کافی اختصاص ندهیم، حتی اگر علاقه فراوانی به تغییر وجود داشته باشد، هیچ تغییری بنیادی در سازمان رخ نمی‌دهد. افرادی که برای رفع نیازهای جاری کسب و کار وقت ندارند، نمی‌توانند متعهد اقدامی جدید بشوند.

کسانی که با چالش کمبود وقت روبه رو می‌شوند، مرتب از آشفتگی کارهایشان حرف می‌زنند و بحران‌های متوالی به آنها اجازه پرداختن به کاری جدید و اتمام آن را نمی‌دهد. آنچه در غلبه بر این چالش اهمیت دارد، توجه به این نکته است که مسئله اصلی کمبود وقت نیست بلکه انعطاف‌پذیری زمان افراد به ویژه مدیران است. راه‌های متعددی برای غلبه بر این چالش توصیه شده است که در ادامه فهرست شده است.

راهبردهای مقابله با چالش کمبود وقت

- ترکیب تلاش‌ها و برنامه‌های متعدد سازمانی در قالب یک یا دو برنامه تغییر
 - اختصاص زمانی به توجه و تمرکز بر برنامه تغییر
 - اعتماد به افراد برای کنترل زمان
 - بها دادن به وقت‌های برنامه‌ریزی شده
 - پاسخ ندادن به نیازهای غیر ضروری
 - ایجاد توانایی حذف کارهای زاید
 - عدم توجه به بازی‌های سیاسی
 - انجام اصلاحات به صورت تدریجی و طی زمان
- مهم‌ترین راه تحقق توصیه‌های فوق، تغییر فرهنگ سازمانی و تبدیل شدن به سازمانی مشارکتی است که همه افراد به نوعی در برنامه‌ریزی‌های تغییر سازمان سهیم باشند. برای غلبه بر کمبود وقت باید یادگیری تسهیل شود و مهارت‌هایی مثل تأمل، کارگروهی و مشارکت نهادینه شود. ابزارها و روش‌های متعددی برای این منظور در سازمان‌ها توسعه یافته است که در ادامه فهرست شده است.

شیوه ایجاد زمان

- هرس کردن اقدام‌های تغییر
- فهرست کردن شیوه‌های تصمیم
- تنظیم تقویم کاری
- بررسی نکات قابل توجه
- پرسش‌ها (طرح سوال)

چالش دوم- نداشتن کمک^۱ (هدایت و حمایت)

کمک در اقدام‌های تغییر بنیادی، شکل‌های متعددی دارد. کمک می‌تواند از طریق مشاوران داخلی یا بیرونی باشد، یا از طریق دیگر مدیران عملیاتی باشد که در وضعیت مشابهی بوده‌اند و قصد دارند به دیگران مشاوره بدهند؛ صورت بگیرد بسیاری از مدیران از درخواست کمک و راهنمایی ابا دارند. متأسفانه، در سازمان‌های کنونی عوامل زیادی باعث می‌شوند که افراد در جستجوی کمک نباشند. فرهنگ‌های «قلدرمآبانه» مانع پی‌گیری کمک می‌شوند چون این تصور را ترویج می‌کنند که «خود می‌توانم آن را انجام بدهم». بسیاری از سازمان‌ها کمک خواستن را نشانه ضعف می‌دانند. مدیران باید پیوسته فضایی لبریز از اعتماد به خود را ایجاد نمایند. به همین دلیل، نمی‌توانند جلوی همکاران و زیر دستان خود به نداشتن تمام پاسخ‌ها اعتراف کنند. دیگران از بیرون کمکی نمی‌گیرند، چون نگرانند رئیس‌شان متوجه کار آنها بشود. این فشارها نوآوران را منزوی می‌کند و باعث ندیدن امور می‌گردد. مهم‌ترین دلیلی که مدیران درخواست کمک نمی‌کنند این است که نمی‌دانند تا چه حد به این کمک نیاز دارند. مدیران نمی‌دانند چه چیزهایی را نمی‌دانند و وقتی متوجه می‌شوند که خیلی دیر شده است و کاری نمی‌توان کرد. چالش نداشتن کمک، اغلب در هنگامه فراوانی کمک سر بر می‌آورد. سازمان‌های بزرگ از مشاوران داخلی و بیرونی متعددی بهره می‌برند تا به تیم‌ها در تغییر فعالیت‌های کاری کمک کنند. اما مدیران این سازمان‌ها به مشاوران متخصص و برنامه‌های آموزشی سنتی عادت دارند. که به ارسال پاسخ‌های آماده برای مشکلات بسنده می‌کنند. در هنگام یادگیری، چنین رویکردی مستبدانه است و به توسعه توانایی‌هایی تیم‌های پیشاهنگ برای کمک به خودشان کمک نمی‌کنند.

1. No Help

راهبردهای مقابله با چالش نداشتن کمک

- در اولین فرصت به دنبال کمک باشید؛
 - قابلیت هدایت (رهبری) را ایجاد کنید؛
 - شریک پیدا کنید؛
 - هدایت را جزئی از مدیریت عملیاتی بکنید.
- مقابله با چالش نداشتن کمک شامل ایجاد خود آگاهی (در سطح فردی و تیمی) نیز می‌شود. رهبران لازم است مواردی را که در آن به کمک نیاز دارند، مشخص کنند این کمک شامل تعیین فاصله میان عملکرد جاری گروه و عملکرد دلخواه، احساس‌ها و گرایش‌هایی که مانع پذیرش کمک مورد نیاز می‌گردند و کمک نگرفتن هنگامی که زمان خود کفا شدن رسیده است، می‌باشد.

چالش سوم- مربوط نبودن^۱

سومین چالشی که در آغاز تغییر با آن مواجه می‌شویم، مربوط دانستن برنامه تغییر با وظایف محوله است. برای این منظور باید توضیحی روشن، جذاب و قانع کننده درباره ارتباط اقدام تغییر با وظایف افراد و تعهدات سازمان وجود داشته باشد. اگر افراد این ارتباط را درک نکنند، تعهد کافی نسبت به تغییر نخواهند داشت و همین امر برنامه تغییر را به شکست می‌کشاند.

محدودیت اصلی در این چالش، توانایی مدیریت در تشریح روشن برنامه تغییر است. باید توجه داشت که افراد در تمامی موارد به نیازهای عملی توجه دارند و فردی که مسئولیتی مدیریتی بر عهده دارد باید تلاش کند که اقدام تغییر، این نیازهای عملی را بهتر تامین نماید. اگر چنین اتفاقی رخ ندهد، افراد تغییر را کاری اضافی می‌دانند که به کارهای فراوان آنها اضافه شده است و تغییر را مُد مدیریتی یا هوس مدیران تلقی می‌کنند.

راهبردهای مقابله با چالش مربوط نبودن

- در بین رهبران، آگاهی راهبردی ایجاد کنید.
- در گروه پیشاهنگ در مورد ارتباط اقدام تغییر با نیاز سازمان سوال کنید

- اطلاعات بیشتری در اختیار گروه پیشاهنگ قرار دهید.
- ارتباط آموزش و دستاوردهای (نیازهای) سازمان را حفظ کنید.
- درباره برداشت‌های افراد بحث کنید.
- پیوسته ارتباط تغییر را با مسائل کاری بررسی کنید.

تمرین مربوط بودن

- قبل از پیوستن به گروه موارد فردی تغییر را تنظیم کنید.
- جلسات را بدون هدفی تعیین شده شروع کنید.
- با وقت دادن به افراد شروع کنید.
- برای جلسات خود مکانی مناسب را انتخاب کنید.

چالش چهارم - ایستادن پای حرف^۱

چالش ایستادن پای حرف، اولین بار به وسیله گروهی از مدیران ارشد شرکت‌های عضو جامعه یادگیری سازمانی، (SOL) مشخص شد. آنها متوجه تعارض میان نقش‌های خودشان، به عنوان مسئول مستقیم عملکرد و راهبرد سازمان و سایر نقش‌های مورد نیاز سازمان برای انجام مسئولیت‌های تغییر شدند.

آنها به این نتیجه رسیدند که اجرای این دو نقش به هم وابسته‌اند. همه باید برای تغییر رفتارهایشان و حتی ارزش‌هایشان آماده باشند. و مدیران شرایط چنین تغییری را ایجاد کنند. اگر مدیران بر روی عقایدشان پافشاری کنند و در مورد رفتارهایشان صادق نباشند، اعتماد کمی به آنها وجود خواهد داشت و در نتیجه برای واکنش‌هایی که به تغییر صادقانه منجر می‌شوند، امنیتی وجود نخواهد داشت.

یکی از اشتباه‌های رهبران تغییر این است که فرایندی را که آغاز نموده‌اند به امید دیگران رها می‌سازند. دست برداشتن از کوشش‌ها در مرحله نخستین، اشتباهی آشکار است. در کنار موضوع باید ماند و تعدیل‌ها و اصلاحات مناسب را انجام داد. باید چهار چومی مواظب بود تا اندیشه‌ها از مسیر درست بیرون نروند. یکی از مدیران یک شرکت

تولیدی، تغییر گسترده را به بولدوزری تشبیه کرده که باید از شیب تند تپه‌ای بالا رود؛ به نیروی بازوها و پی‌گیری پیوسته نیاز دارد، و گرنه از تپه سقوط کرده و خود و دستگاه را نابود می‌کند. این گونه ایستادگی و پافشاری، دوران پرخطر میانی اجرای طرح را به پیروزی آشکار تبدیل می‌نماید. (کانتر، ترجمه رضایی نژاد، ۱۳۸۳، ص ۳۳۶)

راهبردهای مقابله با چالش ایستادن پای حرف

میدان اجرایی که با این چالش مواجه‌اند، به این نتیجه رسیده‌اند که اثر بخش‌ترین اهرم مقابله با آن، اشاعه وضوح و اعتبار ارزش‌ها و اهداف مدیریت در سازمان است. پس:

- اهداف و ارزش‌هایی را توسعه بدهید که با ویژگی‌های زندگی سازمان سازگارند.
- به تنهایی آن را انجام ندهید.
- بردبار بودن را پرورش دهید.
- احساس آگاهی و شناخت سازمانی را بیشتر توسعه بدهید.
- به عقایدتان درباره افراد خوب فکر کنید.
- برای صحبت کردن درباره ارزش‌های افراد وقت بگذارید.
- بردباری با رؤسا را پرورش بدهید.
- دیپلماسی انتقال را انجام بدهید.

به این ترتیب می‌توان گفت: ایجاد جو اعتماد به مدیریت و فضایی امن برای نقد و بررسی دیدگاه‌های مختلف به رفع این چالش کمک می‌کند. برای ایجاد چنین فضایی باید بردبار بود و صبورانه نقدها را شنید و به افراد اجازه پرسش‌گری داد. باید برای گفتگو با دیگران وقت گذاشت و نسبت به نظری که درباره دیگران و عقایدشان داریم حساس باشیم. ایجاد فضای اعتماد به رهبران قوی نیاز دارد.

مرحله دوم - چالش‌های تغییر پایدار^۱ (تثبیت یا ثبات تغییر)

در سال اول یا دوم، اقدام تغییر از مرحله آغازین تغییر بنیادی عبور می‌کند. نتایج شخصی و نتایج کسب و کار به دست می‌آیند و اعتبار کافی کسب می‌کنید. نمی‌توانید این نتایج را بدیهی بدانید؛ باید به توانایی‌های خودتان در ایجاد آنها ایمان بیاورید. کار مثل

اجتماع احساس می‌شود. تلاش‌تان شما را به جهت قابل پذیرشی می‌برد و حس می‌کنید حمایت مورد نیازتان در دسترس شماست. گروه شما اهداف روشنی دارد که به همه مربوطند، پس از مدتی متوجه می‌شوید که با روش‌های جدید، زمانی بیشتر از زمان اجرای آنها صرفه جویی می‌شود.

اکنون مشکلات شما آغاز می‌شوند. وقتی دانه‌های شما ریشه می‌دواند، با مسایل جدیدی روبه‌رو شده که مانع رشد تغییر می‌شوند. اکنون وظیفه شما تأمین حیات پایدار تغییر است. نمی‌توانید از محیط صرف نظر کنید. باید هویتی خاص برای گروه پیشاهنگ ترسیم کنید. به همین دلیل توجه به مرزها معطوف می‌شود. مثل تمام فعالیت‌های یادگیری، اقدام شما نیز با محدودیت‌های داخلی (تفکرات و احساسات شخصی اعضای گروه پیشاهنگ) تلاقی می‌کند. آنها همچنین محدودیت‌های بیرونی گروه را در می‌نوردند. به طور فزاینده‌ای با فرهنگ سازمانی سرو کار دارید. نمی‌توانید تیم خود را از اولویت‌ها و ارزش‌های سازمان، از شیوه‌های ارزیابی موفقیت و از گرایش اعضای سازمان درباره خودتان منزوی کنید. بنابراین چالش‌های بعدی بروز می‌کنند:

- ترس و دلهره: بار رک گویی و شفافیت اعضای گروه پیشاهنگ شروع می‌شود.
- ارزیابی و اندازه‌گیری: فاصله میان اقدام تغییر و شیوه‌های اندازه‌گیری نتایج سازمان.
- معتقدان واقعی و ناپوران: گرایش برای تغییر بنیادی به تشدید عوامل تهدید مورد انتظار و ذهنیت محصور تبدیل می‌شود.

چالش پنجم - ترس و دلهره^۱

ترس و دلهره از تغییر و پیامدهای آن مشکلی نیست که به راه حل نیاز داشته باشد. وجود آن طبیعی است و حتی پاسخی مناسب به تغییرات می‌باشد. غلبه بر ترس نیز مستلزم تمایل شدن و فهمیدن دیدگاه‌های متفاوت و تغییر ذهنیت در هنگام نیاز است. ترس و دلهره از چالش‌های تثبیت تغییر است و بعد از توسعه توانایی‌های یادگیری دیده می‌شود. اغلب افراد آن قدر به پیشرفت توجه دارند که از مشکلاتی که به بار می‌آورد، غفلت می‌کنند.

چالش ترس و دلهره از رایج‌ترین چالش‌هایی است که در تغییر بنیادی پایدار با آن مواجه‌ایم و غلبه بر آن بسیار دشوار است. مشخص کردن نشانه‌ای که بتوان با آن چالش ترس و دلهره را شناسایی کرد، غیر ممکن است. زیرا افراد در مقابل آن به شیوه‌های متعددی موضع می‌گیرند.

عامل محدودیت‌کننده رشد در این چالش فاصله میان صراحت لهجه گروه پیشاهنگ و شفافیت و ظرفیت لازم برای پذیرش نظرات می‌باشد. به این ترتیب افراد به خودشان و دیگران در مسایل پیچیده‌ای که پاسخ‌های ساده‌ای ندارند، اعتماد نمی‌کنند. آنها نمی‌دانند وقتی موضوع‌های متعددی مطرح می‌شوند و برنامه‌ی عملی خاصی وجود ندارد، مدیر (و دیگران) چه واکنشی نشان می‌دهند. این ظرفیت محدود برای شفافیت به خلایی منجر می‌شود که تغییر را متوقف می‌کند. در چنین شرایطی افراد ترس و دلهره را تجربه می‌کنند که به شیوه‌های متعددی بیان می‌شود. ترس و دلهره تعهد و اشتیاق افراد را به تغییر از بین می‌برد.

غلبه بر این چالش با ایجاد سطح مناسبی از اعتماد و امنیت روانی و ظرفیت فردی و جمعی شفافیت میسر است. بیشتر افراد و تیم‌ها به دنبال شفافیت می‌باشند، اما بسیاری از آنها موفق نمی‌شوند. رشد ظرفیت شفافیت، به خصوص در مراحل اولیه هر اقدامی، به محیطی امن نیاز دارد که گروه پیشاهنگ خلق می‌کند. امنیت روانی به یافتن تعادلی کارآ میان اشتیاق و دلوپسی بستگی دارد. اشتیاق، یادگیری را پیش می‌برد. مثلاً میل و اشتیاق روشن کردن مسایل عمیق، ایجاد توانایی‌های جدید کسب و کار برای خدمت به نیازهای مشتری از این جمله‌اند.

این محدودیت یا مانع ضمنی به گونه‌ای شبیه فرایند محدود کننده چالش ایستادن پای حرف است. تفاوت این دو در این است که فقدان اعتماد در چالش ایستادن پای حرف از تعهد مدیریت ناشی می‌شود، اما علت فقدان شفافیت در این چالش به عدم توانایی مدیریت و سایر اعضای تیم پیشاهنگ برای ایجاد امنیت روانی باز می‌گردد. بسیاری از مدیران متعهدند اما نمی‌دانند چگونه فضای امن ایجاد کنند. وجود اعتبار مدیریت برای شروع تغییر لازم است اما امنیت به پایداری آن کمک می‌کند.

راهبردهای مقابله با چالش ترس و دلهره

- فشار بر روی فرایند محدود کننده ترس و دلهره به دو طریق سودمند است:
- ۱- کاهش با شتاب بخشیدن به توسعه امنیت و ظرفیت شفافیت؛
 - ۲- تضعیف پیامدهای فقدان شفافیت پس از بروز آن؛
- بسیاری از راهبردهای ذیل با اولی و دو مورد آخر با دومی سازگارند؛
- کوچک آغاز کنید و قبل از مواجه شدن با مسائل دشوار حرکت کنید؛
 - از یورش صریح پرهیز کنید؛
 - نمونه‌ای از شفافیت باشید؛
 - از بن‌بست‌ها به عنوان فرصت یادگیری بهره ببرید؛
 - هر کاری می‌توانید انجام بدهید تا مطمئن شوید مشارکت گروه‌های پیشاهنگ و اقدام‌های تغییر داوطلبانه‌اند و اجباری نیستند؛
 - به خاطر داشته باشید که مهارت‌ها اهمیت دارند؛
 - به عنوان مدیر، برای توسعه چارچوبی مشترک برای چشم‌انداز و واقعیت فعلی کار کنید؛
 - عجله نکنید؛
 - به خاطر داشته باشید و یادآوری کنید که ترس و دلهره پاسخی طبیعی به تردیدهای موقعیت یادگیری‌اند؛

چالش ششم - ارزیابی و اندازه‌گیری^۱

یکی از فرایندهای محدود کننده، دشواری در ارزیابی و اندازه‌گیری پیشرفت فعالیت‌هاست. چگونه می‌توان درباره مناسب بودن کاری جدید قضاوت کرد؟ انتظاری که داریم به اندازه مشاهده بر ارزیابی تأثیر دارد. بیشتر موارد کارهای جدید با معیارهای متداول سنجیده می‌شوند. به همین دلیل، در برخی موارد عملکرد گروه پیشاهنگ نامناسب به نظر می‌رسد. در واقع، فعالیت‌های جدید کسب و کار با پیش فرض‌های شیوه‌های ارزیابی متداول در تعارض است. اگر مدیران عملیاتی ادعا کنند که نمی‌توان به معیارهای متداول اتکا کرد و از روش خاص خودشان دفاع نمایند، چنین ادعایی را تلاش برای کسب اعتبار تلقی می‌کنند.

اما توجه به معیارهای متداول باعث از بین رفتن نوآوری‌هایی می‌شود که به آنها اعتقاد داریم. این دشواری‌ها نشان می‌دهند که ارزیابی توفیق فعالیت‌های بدیع در تغییر بنیادی پایدار ذاتاً چالشی دشوار و مبهم است. در واقع، این چالش یکی از مهم‌ترین چالش‌هاست.

راهبردهای مقابله با چالش ارزیابی و اندازه‌گیری

- زمان مناسب تحقق دستاوردهای تغییر بنیادی را تعیین کنید.
- با رهبران اجرایی درباره فرایندهای ارزیابی همکاری کنید.
- یاد بگیرید وقتی پیشرفتی رخ می‌دهد متوجه آن بشوید و از آن تقدیر کنید.
- پیشرفت کارتان را ارزیابی کنید و توانایی ارزیابی را در میان حامیان تغییر توسعه بدهید.

چالش هفتم - معتقدان واقعی و ناباوران^۱

بسیاری از رهبران متعهد، ناخودآگاه دچار تعصب می‌شوند. هرچه اعضای گروه پیشاهنگ برای تغییر وقت بیشتری بگذارند، از بقیه سازمان منزوی‌تر و دورتر می‌شوند. عواملی در گروه پیشاهنگ و بیرون از آن، این انزوا را تقویت می‌کنند و فاصله بین گروه پیشاهنگ و سایر اعضای سازمان بیشتر می‌شود. هر دو طرف احساس می‌کنند فشاری که متحمل می‌شوند قابل تحمل نیست؛ حق با آنهاست و دیگران اشتباه می‌کنند. اگر گروه پیشاهنگ خطا کند، به این معناست که شیوه مدیریت ایشان نادرست است. اگر به کارشان ادامه بدهند، موفقیت آنها شیوه‌های متداول را رد می‌کند.

انزوا و اشتیاق گروه‌های پیشاهنگ پیامدهای ناخواسته اقدام‌های تغییر بنیادی هستند. هرچه تغییرات آثار عمیق‌تری داشته باشند، آسان‌تر با سازمان در تضاد قرار می‌گیرند. هرچه افراد تغییر بیشتری بکنند، تفکر و رفتارشان نیز با فرهنگ حاکم بر سازمان تفاوت بیشتری خواهد داشت. گروه پیشاهنگ با کسب دستاوردهای عملی، توجه و پاداش مدیریت را جلب می‌کند و برای سایرین خطرناک‌تر می‌شود. درون گروه عاملان تغییر نیز، هرچه گروه پیشاهنگ به نتایج فردی و سازمانی بیشتر دست بیابد، به همان نسبت خودبین‌تر و متحجرتر می‌شود.

1. Believers and Nonbelievers

چالش معتقدان واقعی و ناباوران پیچیده‌ترین چالشی است که برنامه‌های تغییر با آن مواجه می‌شوند. این چالش در گروه پیشاهنگ، به شکل خودبینی و تعصب نسبت به اعضای درون گروه و ایجاد فاصله با سایر اعضای سازمان بروز می‌کند. دستیابی به نتایج این احساس را در گروه بر می‌انگیزد که روش آنها کاملاً درست بوده و به همین دلیل به بررسی و تأمل بر روی آن نمی‌پردازند. این خودبینی جذب سایرین را با مشکل مواجه ساخته و از این طریق اعتبار برنامه تغییر را نزد دیگران کاهش می‌دهد. در بسیاری از موارد عدم مشارکت سایرین با تنگ نظری به دیگران نسبت داده می‌شود و تعصب نسبت به گروه خودی و منزوی کردن غیر خودی‌ها منجر می‌شود که برنامه تغییر را به شکست می‌کشاند.

وقتی برنامه تغییری در سازمان اجرا می‌شود، رفتار و شیوه‌های جدیدی برای فعالیت‌ها ایجاد می‌شود که تهدیدی علیه کسانی است که در تغییر نقشی ندارند یا با همان شیوه‌های مرسوم گذشته کار می‌کنند. این تهدید به انتقادهای گسترده از گروه پیشاهنگ تغییر و اقدامات آنها دامن می‌زند و هزینه‌های مشارکت را در سازمان افزایش می‌دهد. افراد اندکی با وجود انتقادهای فراوان حاضر به همکاری با گروه پیشاهنگ می‌شوند. به تدریج و با گسترش انتقادات، نیاز به مشارکت توسط سایر افراد درک نمی‌شود و همراه با خودبینی و تعصب اعضای گروه پیشاهنگ، این عقیده در سازمان پدید می‌آید که گروه تغییر مثل یک فرقه است و می‌خواهد قدرت و منابع سازمان را در اختیار بگیرد. با شکل‌گیری چنین فضایی جلب مشارکت غیر ممکن می‌شود. (سنگه، ترجمه اکبری و سلطانی، ۱۳۸۶)

رهبران تغییر باید در هر مرحله پشتیبانی گروه‌های مختلف از کارکنان، سرمایه‌گذاران و دیگر بهره‌برداران را به موضوع هدف جلب نمایند. (کاتتر، ترجمه رضایی‌نژاد، ۱۳۸۳، ص ۳۲۴)

راهبردهای مقابله با چالش معتقدان و ناباوران

حل این چالش نیازمند فرهنگ تساهل در سازمان است که دیگران به راحتی درباره فعالیت‌هایشان صحبت کنند و نظر مخالف و مقاومت در برابر تغییر محترم شمرده شود. ایجاد ظرفیت تأمل نسبت به تغییر نیز گروه پیشاهنگ را از افتادن در حلقه معیوب تعصب و خودبینی دور می‌کند. با پذیرش مخالفت‌ها و تأمل بر روی انتقادهای سایر افراد، فقدان

مشارکت کم‌رنگ‌تر شده و افراد بیشتری به تغییر می‌پیوندند. باید به این نکته دقت داشت که ترس افراد از تغییر و تهدید دانستن گروهی که ذهنی متعصب داشته و دیگران را حذف می‌کند، طبیعی است و باید با ایجاد فضای همدلانه و فرهنگی مبتنی بر شفافیت بر این تهدید غلبه کرد. که این موارد فهرست‌وار عبارتند از:

- چند فرهنگی بشوید؛
- به نصیحت‌ها گوش دهید؛
- از همان ابتدا، در گروه پیشاهنگ قابلیت مشارکت در سیستم بزرگ‌تر را ایجاد کنید؛
- شفافیت واکنش‌ها را پرورش دهید؛
- به مقاومت دیگران در مقابل تغییر شخصی احترام بگذارید؛
- مجبور به متقاعد کردن دیگران نیستید؛
- از کلمات آگاهانه استفاده کنید؛
- بینایی برای ارزش‌های متعالی ایجاد کنید.

مرحله سوم - چالش‌های بازطراحی و بازنگری^۱

پرداختن به چالش‌های تغییر بنیادی پایدار، چالش‌های بیشتری را پیش روی ما قرار می‌دهد. این امر مایوس‌کننده و فرساینده است؛ زیرا مقابله با آنها برای رهبران عملیاتی متعهد و رهبران شبکه غیر ممکن است. آنها با مسایل اساسی سازمان‌های عصر صنعتی مواجه‌اند، مسایلی که برای حل آنها به رهبر اجرایی خلاق و جسور نیاز داریم.

- اداره کردن: وقتی گروهی پیشاهنگ حوزه عمل خود را گسترش می‌دهند، چگونه اختیارات مشروع خود را توسعه دهند و با قدرت و ساختارهای مسئولیت موجود هماهنگ شوند؟
- ترویج: چگونه کل سازمان (و شرکای بیرونی آن) از تجربه اقدام‌های تغییر بنیادی یاد بگیرند؟ چه زیربنایها و فعالیت‌هایی مانع دوباره کاری سازمان‌ها می‌شوند؟
- راهبرد و هدف: چه تصویری از سازمانی دارید که مدام خودش را با تغییر جهان سازگار می‌کند؟ چه زیربنایها و فعالیت‌هایی مانع دوباره کاری سازمان‌ها می‌شوند؟

برای مقابله با این چالش‌ها باید طرح رسمی (معماری دلخواهانه و آگاهانه سازمان‌ها مثل ایده‌ها و راهبردهای راهنما، ساختارهای رایج و خط مشی‌ها و قواعد) و طرح ضروری (شیوه‌هایی که افراد سازمان را باز طراحی می‌کنند) را درک کنیم. تلاش برای مقابله با این چالش‌ها تا آنجا که طرح‌های رسمی و ضروری یکسانند، مثمر ثمر است. این سه مورد بسیار حجیم‌تر از چالش‌های قبلی‌اند و کار تجربی محدودتری را شامل می‌شوند؛ زیرا گروه‌های پیشاهنگ کمی را می‌شناسیم که به مرحله بازطراحی و بازنگری رسیده باشند. اما این چالش‌ها بسیار مهم و اجتناب ناپذیرند و نمی‌توان از آنها صرف نظر کرد.

چالش هشتم - اداره کردن^۱

سازمان‌ها در میانه تکاملی بنیادی‌اند. آنها از سیستم اداره کردنی که به مدیریت مرکزی وابسته است، دور می‌شوند و سیستم‌هایی را تشویق می‌کنند که استقلال واحدهای محلی را تضمین می‌کنند؛ فرایندهایی که وابستگی متقابل را افزایش می‌دهند و تصمیم‌گیری مرکزی و محلی را سازگار می‌سازند. در نظام‌های اداره کردن سلسله مراتبی نیز وابستگی متقابل وجود دارد. اما تصمیم‌گیرنده‌های خود مختاری که اهداف شخصی خود را دنبال می‌کنند، به آسانی ظرفیت وابستگی متقابل را از بین می‌برند. این نگاه به تغییر، مشکلی جدید در اداره کردن پیش می‌آورد. چگونه مزایای اختیارات و تصمیم‌گیری محلی را به دست بیاوریم و در عین حال توانایی فهم و مدیریت وابستگی متقابل را افزایش بدهیم؟

گروه‌های پیشاهنگ دیر یا زود، خودشان را در بحیوحه مسایل قدرت و پاسخ‌گویی می‌بینند. وقتی چنین اتفاقی می‌افتد که مدیران ارشد می‌خواهند بدانند که چه کسی پاسخ‌گوی کار است و چگونه تصمیم می‌گردد. گروه‌های پیشاهنگ خود را قربانی دینامیک‌های قدرت احساس می‌کنند. واکنش‌های آنان اغلب کارها را بدتر می‌کند.

مسایل اداره کردن از گروه‌های پیشاهنگ آغاز شده و به تمامی سازمان ارتباط می‌یابند. با توسعه توانایی‌های یادگیری، گروه پیشاهنگ به دنبال اختیارات بیشتر برای پیشبرد پروژه، تغییر است و خود را در این امر توانمند می‌داند. به این ترتیب جدال قدرت و اختیار پدید

می‌آید و این پرسش مطرح می‌شود که چه کسی مسئول کارهاست. مدیران ارشد که خود را مسئول عملکرد سازمان می‌دانند، به اعمال کنترل مدیریتی دست می‌زنند و اشتیاق و تعهد افراد را به مشارکت در تغییر کاهش می‌دهند.

از سوی دیگر در برخی موارد گروه پیشاهنگ توانایی‌های خود را برای اداره کردن گسترش می‌دهد اما به وابستگی متقابل برنامه‌های خود با سایر بخش‌ها توجهی ندارد یا در خارج از حوزه کاری خود اختیاری ندارد. این امر به فقدان انسجام برنامه‌های تغییر منجر می‌شود و اعمال کنترل مدیریت ارشد را ضروری می‌سازد که تعهد و اشتیاق افراد را به تغییر کاهش می‌دهد.

فرایندهای تعادل چالش اداره کردن به شکل‌های متعددی بروز می‌کنند، اما نتیجه آنها همیشه ثابت است. اگر فقط تیم‌های نوآور محلی در توسعه توانایی‌هایشان موفق شوند، به ندرت تغییر پایدار رخ می‌دهد. اگر مدیران مکانیسم‌های اداره کردن انعطاف‌پذیرتری اجرا کنند، باز هم تغییر پایدار اتفاق نمی‌افتد. باید هر دو با هم رخ بدهد وگرنه وضع موجود تغییری نمی‌کند.

راهبردهای مقابله با چالش اداره کردن

این چالش به دو راهبرد نیاز دارد. اولین راهبرد، تغییر کار گروه پیشاهنگ درون ساختار اداره کردن موجود است. اهرم این کار ایجاد توانایی در بین گروه (خودگردانی، مدیریت وابستگی متقابل و پرداختن به جدال‌های قدرت بالقوه) است که از ساختار اداره کردن رسمی ناشی می‌شود.

راهبرد دیگر برای رهبران اجرایی است که به طور بالقوه می‌توانند بازطراحی اداره کردن را آغاز کنند. اهرم این راهبرد افزایش آگاهی از امکانات طراحی است تا ساختار اداره کردن را برای تعادل اختیار محلی با وابستگی متقابل سیستمی توسعه بدهند.

در حالی که گروه‌های پیشاهنگ و رهبران اجرایی به جهت‌گیری راهبردی متفاوتی نیاز دارند، برای پایداری تغییرات به همکاری یکدیگر محتاجند. مؤثرترین راهبرد که به افراد در سطوح مختلف کمک می‌کند، آموزش و ارزیابی فزاینده اشتیاق و تنگنای یکدیگر است.

راهبردهای گروه پیشاهنگ

- به مرزهای خود توجه کنید و وقتی از آنها عبور می‌کنید، راهبردی باشید.
- پروژه را برای تغییر در شرایط نتایج کسب و کار تنظیم کنید.
- اولویت‌های رهبران اجرایی را، بخشی از تفکر خلاق تیم خود بکنید.
- تیم‌های میان‌وظیفه‌ای را تحت حمایت سلسله مراتب قرار بدهید و تغییرات را با آنها تجربه کنید.

راهبردهای رهبران اجرایی

- ابتدا با ایده‌های اداره کردن آغاز کنید.
- ساختارهای خاصی را در مقابل حرکت اقتدارگرا توسعه بدهید.
- از قواعد و دستورات آگاهانه بهره ببرید.
- قدرت تغییرات کوچک را در موقعیت‌های پیچیده، اگر تغییرات درستی هستند، دست کم نگیرید.
- برای مسیری طولانی آماده شوید و به تنهایی اقدام نکنید.

چالش نهم - ترویج^۱

چالش ترویج تا وقتی فرایندهای رشد تغییر بنیادی مدتی طولانی انجام نگرفته و فعالیت‌های جدید و دستاوردهای آن به دست نیامده است، بروز نمی‌کند. پس از مدتی پتانسیل فوق‌العاده‌ای در سازمان وجود دارد که از بینش‌ها، تجارب و فعالیت‌های جدیدی که در گروه پیشاهنگ تولید شده است، بهره ببرند. اما تحقق این پتانسیل به «توانایی ترویج فعالیت‌های جدید» سازمانی نیاز دارد. اگر این توانایی وجود نداشته باشد، خلا ترویجی رشد می‌کند که پیش رفتن بیشتر را محدود می‌کند. این امر به دلیل کاهش تعداد افراد علاقمند و خواهان تعهد تجربه‌های گروه پیشاهنگ با کاهش اثر بخشی کسانی که این ایده‌ها را می‌پذیرند، رخ می‌دهد.

نشانه‌های چالش ترویج شامل انزوا، رقابت و عدم اعتمادی است که گروه‌ها نسبت به هم احساس می‌کنند، به خصوص گرایش مایوس‌کننده اعضای تیم پیشاهنگ که حس می‌کنند

1. Diffusion

کسی که به کارهای آنها علاقمند نیست. نشانه‌های مشهود این چالش شبیه نشانه‌هایی است که تیم پیشاهنگ هنگام مواجهه با مشکلات معتقدان و ناباوران با آن روبه‌رو می‌شود. علت این دو چالش یکسان است؛ انزوای گروه‌ها از یکدیگر و فعالیت‌های مدیریت که تیم‌ها را در مسابقه‌ای داخلی به مقابله یکدیگر می‌کشاند. انجام دوباره کاری‌ها، عدم استفاده و توجه به دستاوردهای دیگران، عمیق نشدن در ایده‌های و فعالیت‌های مطرح شده، انکار نیاز به یادگیری و فقدان تیم‌های یادگیری از جمله نشانه‌های چالش ترویج است. این عوامل مانع از ترویج دستاوردهای تغییر در سازمان می‌شوند.

راهبردهای مقابله با چالش ترویج

غلبه بر این چالش نیازمند وجود ظرفیت هدایت و فرهنگ یادگیری و البته زیر بنای اطلاعاتی مناسب در سازمان است که به تسهیم دانش منجر شود. در ضمن مرزهای سازمانی نیز باید قابل نفوذ باشند تا دستاوردها و فعالیت‌های جدید در سراسر سازمان نفوذ کنند.

رهبران شبکه و گروه‌های غیر رسمی نقش مهمی در چالش ترویج بازی می‌کنند و وجود آنها برای موفقیت در اشاعه دستاوردهای تغییر ضروری است. با بیان اطلاعات نوآوری‌ها، خود افراد به شما مراجعه می‌کنند و به این ترتیب مرزهای سازمانی را در می‌نوردید. طراحی ابزارهای مناسب انتقال اطلاعات این امر را تسهیل می‌کند.

مهم‌ترین مسئله در غلبه بر چالش ترویج، ایجاد فضایی است که تسهیم دانش در آن به سادگی اتفاق بیفتد. مرزهای سازمانی مانع جریان اطلاعات نشده و افراد مشتاق یادگیری بوده و توان درک دیدگاه‌های مختلف را داشته باشند. این موارد فهرست‌وار عبارتند از:

- یاد بگیرید به رهبران شبکه به عنوان حاملان ایده‌ها و هدایت کننده، مشروعیت و ارزش ببخشید؛
- به گروه‌های غیر رسمی موجود توجه کنید؛
- اطلاعات نوآوری‌ها را بیان کنید؛
- کل سیستم را کنار هم بیاورید؛
- ابزار موثری برای مبادله اطلاعات طراحی کنید؛

- «همدلی در فعالیت‌ها» را پرورش دهید؛
- تحقیق را بخشی از مسئولیت اجرایی بکنید؛
- توانایی مدیریتی انجام تحقیقات را به ویژه در بین رهبران عملیاتی توسعه دهید؛
- به خاطر داشته باشید که تمامی مرزها دلخواهانه‌اند؛

چالش دهم - راهبرد و هدف^۱

اقدامات تغییر بنیادی همیشه در افراد شور و شوق ایجاد می‌کند. از همان آغاز چنین اقداماتی، افراد می‌پرسند می‌خواهیم چه چیزی خلق کنیم، با پیشرفت کارها پرسش‌ها مشخص‌تر می‌شوند. هدف ما چیست؟ چرا این هدف ارزشمند است؟ به چه کسی خدمت می‌کنیم؟ چطور می‌توانیم ارزشی منحصر به فرد تولید کنیم؟ چه تغییری بکنیم تا آن ارزش را خلق کنیم، و رابطه ما با سایر افراد اجتماعی چگونه باشد؟

وقتی گروه‌های پیشاهنگ برای مدتی در تغییر بنیادی پایدار موفق می‌شوند، آرزوهای جدیدی سر بر می‌آورند. همان‌طور که گروه‌های پیشاهنگ توانایی‌های یادگیری را توسعه می‌دهند، زمان بیشتری را به پرسش درباره فرضیه‌های اساسی از جمله فرضیه‌هایی در مورد ماهیت بازار و کسب و کار اختصاص می‌دهند.

محدودیتی که باعث این چالش می‌شود، ظرفیت تفکر جمعی و خلق ایده‌های جدید در سازمان است. با طرح آرزوهای جدید در سازمان، ایده‌های تازه‌ای درباره اهداف و راهبرد مطرح می‌شود که تبدیل آنها به ایده‌های کلیدی اجرایی نیازمند ظرفیت تفکر جمعی است. در غیر این صورت، ایده‌ها از دست می‌روند و سرمایه‌گذاری جدیدی در اقدام تغییر صورت نمی‌گیرد و رشد تغییر متوقف می‌شود.

استفاده از تفکر سناریو و عمیق شدن در مفاهیم برنامه تغییر ظرفیت تفکر را بهبود می‌بخشد. باید اندیشیدن به اهداف و راهبرد در بطن فعالیت‌های افراد قرار بگیرد و پیش فرض‌ها و دلایل انتخاب راهبرد فعلی سازمان تشریح و در اختیار همه قرار بگیرد. به افراد اجازه بدهیم که در مورد این پیش‌فرض‌ها تردید کنند و آن را به چالش بکشند.

دو رهیافت مکمل برای برخورد با چالش، راهبرد و هدف موجود است؛ یکی به توسعه منابع سازمان توجه دارد و به افراد کمک می‌کند تا بنیان کار را بفهمند و متوجه شوند

چگونه ارزش تولید می‌شود و چه عواملی سازمان را از رقبای متمایز می‌کند. دومین رهیافت بر روی مهارت‌های تفکر جمعی و فرمان‌های یادگیری، به ویژه تفکر سیستمی و الگوها متمرکز است. یادگیری فکر کردن دقیق و مؤثرتر برای یادگیری تفکر راهبردی ضروری است.

راهبردهای مقابله با چالش راهبرد و هدف

- اهرم موثر این چالش افزایش ظرفیت سازمان برای تفکر و خلق دوباره است. بهبود فرایند مذاکره نیز افراد را به تنظیم و اصلاح اشتیاق و راهبرد خود ترغیب می‌کند.
- از تفکر سناریویی برای بررسی نقاط کور و نشانه‌های وقایع ناخواسته استفاده کنید؛
 - تفکر سناریویی را با تحقق هدف سازمان ترکیب کنید؛
 - نظارت را به عنوان اخلاق و فعالیت سازمانی توسعه بدهید؛
 - افراد را به راهبرد و هدف سازمانی ترغیب نمایید؛
 - پیش فرض‌های راهبرد موجود را آزمون کنید و در معرض دید بگذارید؛
 - به توسعه تفکر راهبردی و توانایی‌های تفکر اخلاقی توجه کنید؛
 - یاد بگیرید به تغییرات ظریف از نظر امکان توجه کنید.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری:

راهبردها و جزئیات خاص چالش‌های ارائه شده حاوی یک نکته است: مقابله با چالش‌های تغییر بنیادی، وظایفی جداگانه یا چک لیست‌هایی از مشکلات نیست که رهبران باید آنها را حل نمایند؛ بلکه موانع سرسختی را نشان می‌دهد، زیرا جهانی که در آن به دنبال تغییر بنیادی پایدار هستیم، جهانی پویاست.

تمام این چالش‌ها قابل پیش بینی هستند. این چالش‌ها مانند نیاز به خاک، نو خورشید و آب که محدودیت‌های طبیعی رشد گیاه می‌باشند، فشارهایی طبیعی در مقابل تغییر اعمال می‌کنند. به نظر می‌رسد که این چالش‌ها مستقل از یکدیگر اما در واقع این طور نیست، راهبردهای ارائه شده به افراد و تیم‌ها کمک می‌کنند تا جداگانه با این چالش‌ها مبارزه شود. اما وقتی به کارآیی لازم دست می‌یابیم که متوجه باشیم این چالش‌ها مجموعه‌ای به هم پیوسته‌اند.

ده چالش تغییر بنیادی پویا، غیرخطی و به هم پیوسته‌اند. آنها پویا هستند چون از فرایندهای تعالی برمی‌خیزند که به طور طبیعی تلاش‌های انجام تغییر را پس می‌زنند. آنها به این معنا غیر خطی‌اند که با کمک یک تجربه، نمی‌توان تجارب دیگر را استنباط کرد. در موقعیتی که تمایزی جزئی با موقعیت قبلی دارد، چالش کاملاً به شکلی متفاوت بروز می‌کند. سرانجام، آنها به هم پیوسته‌اند، پرداختن به یک چالش، چالش دیگر را دشوارتر و در مواقعی نیز سهل‌تر می‌سازد.

در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی (ناجا) نیز به دلیل بزرگی و گسترده‌گی و شرایط متغیر درونی و بیرونی، لزوم تغییرات پایدار در جهت ارائه خدمات بهتر بیش از پیش تشدید شده است. در چنین شرایطی دانش چگونگی برخورد با چالش‌های تغییر و شناخت محدودیت‌های آن برای اثربخشی برنامه‌های تغییر و نیل به دستاوردهای برنامه‌ریزی شده از اهمیت به سزایی برخوردار است. که امید است مورد توجه مدیران و فرماندهان قرار گرفته و راهنمایی در جهت برنامه‌های تغییر آنان باشد.

منابع:

- اخوان، پیمان و جعفری، مصطفی (۱۳۸۵)، "سازمان‌های یادگیرنده ضرورت عصر د/نایی"، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۶۹.
- سنگه، پیتر (۱۳۷۵)، "پنجمین فرمان"، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- _____ (۱۳۸۴)، "با معماران عصر دیجیتال: اندیشه‌های پیتر سنگه"، ماهنامه تدبیر سال شانزدهم، شماره ۱۶۰، صص ۵۰-۵۴.
- بک هارد، ریچارد، (۱۳۸۲)، "مدیریت تحول و نوآوری"، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران، انتشارات مدیران.
- دراگر، پیتر فردیناند (۱۳۸۴)، "چالش‌های مدیریت در سده ۲۱"، ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد، تهران، انتشارات فرا.
- سنگه، پیتر و دیگران (۱۳۸۶)، "رقص تغییر: چالش‌های تغییر پایدار در سازمان یادگیرنده"، ترجمه حسین اکبری و مسعود سلطانی، گروه پژوهشی صنعتی آریانا، تهران، انتشارات آسیا.
- فرنچ، وندل و پل، سیسل (۱۳۸۵)، "مدیریت تحول در سازمان"، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، نشر صفار.
- کاتر، جان (۱۳۸۲)، "رهبری تحول"، ترجمه دکتر مهدی ایران‌نژاد پاریزی و مینو سلسله، تهران، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- کاتر، جان و کوهن، وان (۱۳۸۵)، "هشت خوان تحول"، ترجمه محمد ابراهیم محجوب، تهران، انتشارات فرا.
- کاتر، روز ایت مس (۱۳۸۳)، "تحول: پیروزی در فرهنگ دیجیتالی فردا"، ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد، تهران، انتشارات فرا.
- مشبکی، اصغر و تیمورنژاد، کاوه، (۱۳۷۸)، "رویکردی راهبردی و عملیاتی به مدیریت تحول سازمانی (مدیریت نوآوری و طراحی)"، تهران، انتشارات هیأت.