

## واکاوی آهنگ پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر در پرتو مکالمات سازمانی

خجسته ملاحسینی<sup>۱</sup>، سید حسین کاظمی<sup>۲\*</sup>، حسن دانایی فرد<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت تحول، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۱/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۱۸

### چکیده

مکالمات مجرای اصلی شکل‌گیری تغییرات سازمانی هستند که می‌توانند آهنگ پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر را تسریع کرده یا کند و نامطلوب سازند و در نتیجه توفیق یا شکست برنامه‌های تغییر سازمانی را رقم بزنند. از این منظر یک برنامه تغییر سازمانی زمانی از آهنگ پیاده‌سازی مناسبی برخوردار است که گذری هموار از چهار سطح مکالمات ابتکاری، تفاهمی، عملکردی، و خاتمه‌دهنده داشته باشد. با این حال بروز هر نوع مانع ذهنی و زبانی در روند شکل‌گیری مکالمات تغییر فوق منجر به عدم پیاده‌سازی مطلوب این برنامه‌ها در زمان مقرر و تجربه آهنگ تغییرات کند و ناموفق در سازمان می‌شود. بر همین اساس هدف پژوهش حاضر، واکاوی عوامل موثر در تحقق بهنگام و موفق یا دیرنگام و ناموفق اجرای برنامه‌های تغییر در بستر مکالمات سازمانی در هلدینگ آموزشی سبحان است. این پژوهش از نوع پژوهش‌های کیفی است که برای جمع‌آوری داده از ترکیب فنون کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، مشاهده مشارکتی و تحلیل اسناد و برای تحلیل داده از تحلیل مضمون بهره می‌برد. مشارکت‌کنندگان کلیه دست‌اندرکاران و افراد دخیل در دو برنامه تغییر هلدینگ آموزشی سبحان هستند. یافته‌ها نشان می‌دهد مکالمات عملکردی و سپس تفاهمی بیشترین حجم مکالمات تغییر و در نتیجه، اثرگذاری را در کندسازی آهنگ پیاده‌سازی تغییرات به خود اختصاص می‌دهند. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد بیشتر موانع ذهنی و زبانی شکل‌گیری مکالمات موثر تغییر در سطح مکالمات تفاهمی روی می‌دهند اما مکالمات عملکردی حجم بیشتری از مکالمات تغییر را به خود اختصاص داده و نقش مهم‌تری در پیشبرد برنامه‌های تغییر دارند.

**کلیدواژه‌ها:** مکالمات تغییر، تغییر دیرنگام، برنامه‌های تغییر، مکالمات سازمانی، آهنگ پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر



## ۱- مقدمه و بیان مسئله

فریدریک نیکولز تغییر را انتقال از حالت ادراک مسئله<sup>۱</sup> به حالت حل مسئله<sup>۲</sup> تعریف می‌کند. این فرایند به کمک طراحی و اجرای یک یا چند برنامه تغییر صورت می‌گیرد که برای شروع و انجام تغییرات سازمانی ضروری هستند [۱]. با این حال در اکثر سازمان‌ها به علت وجود مشکل در حوزه اجرای تغییر، برنامه‌های تغییر و تحول با شکست مواجه می‌شوند. مطالعات نشان می‌دهد که ۶۰ الی ۷۰ درصد از کل اقدامات ابتکاری و تغییرات در سازمان‌ها به ثمر نمی‌رسد [۲]. یکی از علل نرخ شکست بالای برنامه‌های تغییر سازمانی بی‌توجهی به آهنگ اجرای تغییرات در درون سازمان است. چرا که به منظور حصول موفق تغییرات سازمانی، لازم است علاوه بر توجه به سرعت پاسخ‌دهی به تغییرات محیطی، برنامه‌های تغییر نیز با آهنگ پیاده‌سازی مناسبی درون سازمان به اجرا درآیند [۳].

به رغم اهمیت نکته فوق، پیشینه مربوط به پیاده‌سازی تغییرات و شکست تغییرات سازمانی، از سه ضعف آشکار رنج می‌برد. نخست اینکه پیشینه پژوهشی مرتبط با مشکلات اجرای تغییرات عمدتاً بر سرعت عکس‌العملی تغییرات سازمانی، یعنی سرعت واکنش سازمان به تغییرات محیطی متمرکز است و از توجه به آهنگ یا همان سرعت پیاده‌سازی تغییرات در درون سازمان، که بیشتر ناظر به الگوی تطور و بروز فرایندهای درون سازمانی مرتبط با برنامه‌های تغییر است، بازمانده است [۴]. ضعف دوم آنکه شکست تغییرات سازمانی همواره در سطح کلان مطالعه شده است، در صورتی که شکست برنامه‌های تغییر لزوماً به معنای شکست سازمان نیست [۵]. این بدان معناست که به جای تحلیل تغییرات بزرگ سازمانی می‌توان تغییرات سازمانی را در سطح خرد تحلیل و آهنگ پیاده‌سازی آن‌ها را جداگانه مطالعه کرد. چه بسا در یک سازمان چندین برنامه تغییر به صورت همزمان تالیف شود که برخی از این برنامه‌ها با توجه به شرایط طرح‌ریزی تا پیاده‌سازی، موفق و سریع باشند و در مقابل، بخشی از آنها کند بوده و با شکست مواجه شوند. در نتیجه توجه به این نکته نیز حائز اهمیت است که برای مطالعه آهنگ پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر، باید واحد تحلیل را برنامه‌های تغییر قرار داد، نه اعضای سازمان یا خود سازمان چرا که شکست یک برنامه تغییر سازمانی لزوماً به معنی شکست افراد یا سازمان نیست.

همچنین در پیشینه شکست تغییر سازمانی علاوه بر آنکه به تغییرات سطح خرد توجه نشده است، به بحث لایه‌های زبانی و مکالمات که اثر قابل توجهی روی آهنگ و توفیق پیاده‌سازی

<sup>۱</sup> Problem state

<sup>۲</sup> Solved state

برنامه‌های تغییر دارند نیز توجهی نشده است [۶۷] در صورتی که در هر سازمان یک لایه ساخت اجتماعی مشاهده می‌شود که اجزای سازنده‌اش زبان، تعاملات و برداشت‌ها هستند. در نتیجه اگر تعاملات درستی در سازمان شکل نگیرد، پیاده‌سازی موفق برنامه‌های تغییر محقق نخواهد شد، چرا که یکی از سطوحی که تغییر در آن جاری می‌شود، سطح گفتگویی و مکالمه است. از این منظر، مکالمات به جای آنکه عنصری فرعی و تسهیلگر برای تغییر باشند، خود نشان‌دهنده وضعیت پیشرفت تغییرات و چگونگی آهنگ تغییرات هستند. در همین رابطه، مطالعات نشان می‌دهد که بسیاری از مدیران معتقدند که یکی از علل عدم موفقیت برنامه‌های تحولی و تغییراتشان، ناشی از جلسات و تعاملات بی‌ثمر و ناکارآمد است، که ۶۴ درصد از این جلسات با عدم تفکر و تمرکز عمیق اعضا تمام می‌شود [۸].

به‌رغم ضرورت توجه به لایه گفتگویی تغییرات باید گفت پیشینه مربوطه تا کنون به علل متفاوتی نظیر عوامل و موانع مدیریتی، محیطی و ساختاری، امکانات و تجهیزات موجود در سازمان، توانمندی عوامل تغییر، سیاست‌گذاری‌های بیرونی، قوانین و مقررات، تحلیل رفتار رقبا و غیره در تبیین تحقق موفقیت‌آمیز و بهنگام یا ناموفق و دیر هنگام برنامه‌های تغییر پرداخته است [۹]. اما از پرداختن به ابعاد ذهنی، زبانی و جایگاه مکالمات و گفتگوهای شکل‌گرفته در جریان برنامه‌ریزی‌های تغییر بازمانده است [۶]. حتی مطالعاتی که در این حوزه انجام گرفته است، صرفاً به معرفی اثرگذاری و نقش مکالمات سازمانی در روند تغییرات بسنده کرده‌اند [۱۰، ۱۱، ۱۲] و به واکاوی نقصان‌ها و اشکالات موجود از نوع ذهنی، غیررسمی و زبانی در شکل‌گیری مکالمات تغییر سازمانی کمتر پرداخته شده است. این در حالی است که تغییر سازمانی مستلزم مکالمات جدید و تغییر گفتگوها و الگوهای گفتمان موجود است [۱۳، ۱۴]. بنابراین، اگر مکالمات را نیروی پیشران تغییرات سازمانی بدانیم، تمرکز بر آهنگ شکل‌گیری مکالمات، کیفیت آنها و واکاوی نقصان‌ها در این زمینه حوزه‌ای حیاتی برای پژوهش در زمینه آهنگ و توفیق برنامه‌های تغییر محسوب می‌شود. علت این است که گفتگوها و مکالمات درون سازمان‌ها زمینه‌ای را ایجاد می‌کنند که در بستر آن افراد شروع به فعالیت کرده و از این طریق زمینه را برای اقدامات برنامه‌ریزی شده فراهم می‌کنند [۱۵]. بنابراین کیفیت مکالمات در محل کار، نشان از چگونگی پیشرفت موثر تغییرات یا آهنگ مناسب پیاده‌سازی تغییرات دارد. همینجا باید اشاره کرد که منظور از آهنگ پیاده‌سازی تغییرات، سرعت عمل یا نرخ اجرایی‌شدن تصمیمات و اقدامات تحولی در پرتو تحقق هدف مطلوب مکالمات صورت‌گرفته پیرامون برنامه‌های تغییر و تحول یک سازمان است [۱۶].



طبق پژوهش‌های اولیه فورد و فورد<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۵، آهنگ پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر را در روند شکل‌گیری چهار نوع متمایز از مکالمات یعنی به ترتیب مکالمات ابتکاری<sup>۴</sup>، مکالمات تفاهمی<sup>۵</sup>، مکالمات عملکردی<sup>۶</sup> و مکالمات خاتمه‌دهنده<sup>۷</sup> می‌توان دنبال کرد که هر نوع از این مکالمات، نقش مشخص و متفاوتی در پیشبرد روند تغییرات دارند [۶]؛ به طوری که یک تغییر آگاهانه، بهنگام و موفق، مستلزم توانایی عاملان تغییر در درک این چهار نوع مکالمه و گذر موفق برنامه‌های تغییر از مراحل مختلف این مکالمات است. به عبارت دیگر، یک تغییر موفق لزوماً باید از تمامی مکالمات چهارگانه عبور کند [۶، ۱۴].

به‌رغم اهمیت مکالمات و لایه گفتگویی تغییرات، باید گفت متأسفانه مکالمات در محل کار اغلب غیرمولد هستند [۱۷] و این بدین معناست که نه تنها برنامه‌های تغییر سازمانی از ناحیه شکل نگرفتن مکالمه و به اشتراک درنیامدن ایده‌های افراد آسیب می‌بینند، بلکه مسیر مناسب پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر که باید از شکل‌گیری درست چهار نوع مکالمه فوق بگذرد، نیز اغلب به درستی طی نمی‌شود. به همین ترتیب، بسیاری از جلسات سازمانی که بستر شکل‌گیری مکالمات هستند از موانع متعددی رنج می‌برند که توجه به این موضوع می‌تواند نقش مهمی در ارزیابی کیفیت ارتباطات تغییر و در نتیجه توفیق یا شکست برنامه‌های تغییر سازمانی داشته باشد [۱۸، ۱۹].

به طور معمول دو گونه کلی از موانع، شکل‌گیری منظم انواع مکالمات مربوط به تغییر را مختل می‌کند: موانع زبانی و موانع ذهنی. مقصود از موانع زبانی در راستای تحقق تحولات بهنگام، وجود تفاوت در سطح زبان تخصصی بکار برده شده افراد در حین مکالمات بوده که منجر به ایجاد ابهام و کژفهمی در مکالمات خواهد شد [۱۴]. مقصود از موانع ذهنی تحولات بهنگام نیز وجود عواملی همچون آشفتگی‌های ذهنی افراد بوده که نظم فکری جلسات گفتگویی را در راستای رسیدن به تفاهم محقق نخواهد ساخت و مکالمات را با تداخل مواجه خواهد کرد [۲۰]. همچنین از دیگر عوامل ذهنی می‌توان نبود احساس ارزشمندی و وجود ترس از بیان درست و واضح افکار در مرحله ایده‌یابی و تفاهم بر سر برنامه‌های تغییر را نام برد که تحقق نتایج مطلوب در این مکالمات را با مشکل مواجه خواهد ساخت [۲۱].

لذا با توجه به اهمیت مکالمه‌کاوی در فهم توفیق اجرایی برنامه‌های تغییر و ضعفی که پیشینه در این خصوص دارد، این پژوهش با بهره‌گیری از روش مطالعه موردی، در پی واکاوی آهنگ

<sup>۲</sup> Ford & Ford

<sup>۶</sup> Conversations for performance

<sup>۴</sup> Initiative conversations

<sup>۷</sup> Closure conversations

<sup>۵</sup> Understanding conversations

پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر در هلدینگ آموزشی سبحان است و در این راستا به بررسی نحوه شکل‌گیری انواع چهارگانه مکالمات سازمانی فورد و فورد [۶] در خصوص برنامه‌های تغییر این سازمان می‌پردازد.

## ۲- پیشینه و مبانی نظری پژوهش

### • برنامه‌های تغییر

در دنیای امروز تغییرات کلید ضروری موفقیت سازمانی تلقی می‌شوند [۲۲] سازمان‌ها در نهایت برای بقا و پویایی خود ناگزیر به پیاده‌سازی برنامه‌های تحولی و تغییرات مستمر و دائمی هستند. در نتیجه پدیده تغییر در اندیشه محققان مدیریت در مورد سازمان‌ها امری اساسی تلقی می‌شود و تمامی انواع سازمان‌ها را فرا می‌گیرد [۲۳، ۲۴، ۹، ۷]. بر اساس تعریف فریدریک نیکولز [۱] از واژه تغییر که بر روی بر ویژگی آگاهانه و برنامه‌ریزی شده بودن تغییرات سازمانی تاکید می‌کند، باور بر این است که تغییرات موفق از تئوری تغییر یا تغییرات برنامه‌ریزی شده استفاده می‌کنند [۲۵، ۲۶]. بر همین اساس نیز مفاهیم مرتبط با برنامه‌های تغییر در پیشینه تغییر و تحول سازمانی بر روی چگونگی اعمال تغییرات در سازمان‌ها متمرکز شده‌اند.

یکی از اولین مدل‌های تغییر برنامه‌ریزی شده توسط کرت لوین [۲۷] ارائه شد. لوین تغییر را اصلاح نیروهایی می‌داند که رفتار سیستم را در حالت ثبات نگه می‌دارند. او فرآیند تغییر را شامل سه مرحله خروج از انجماد<sup>۸</sup>، تغییر<sup>۹</sup>، و انجماد مجدد<sup>۱۰</sup> می‌داند که یک چارچوب کلی برای درک تغییرات سازمانی است. مدل لوین [۲۷] یک چارچوب کلی برای درک تغییرات سازمانی ارائه می‌دهد که در سایر مدل‌های تغییر که روی فرآیند تغییر تاکید دارند طنین‌انداز شده است. برای نمونه، لپییت، واتسون و وستلی [۲۸] مدل لوین را به هفت مرحله جستجو، ورود، تشخیص (خروج از انجماد)، برنامه‌ریزی، اقدام (تغییر)، تثبیت، ارزیابی و خاتمه (انجماد مجدد) بسط می‌دهند.

گرچه مدل‌های تغییر یا به عبارتی «نقشه‌های تعیین‌کننده مسیر حرکت»، نظیر مدل لوین، ابزارهای سودمندی برای اندیشیدن و تفکر پیرامون پیاده‌سازی تغییر هستند اما باید توجه داشت جوهره تغییر سازمانی همکاری و مشارکت عملی کارکنان در طول فرآیند تغییرات است؛ زیرا از طریق رفتار واقعی کارکنان و گشودگی کارکنان نسبت به تغییر است که تغییرات

<sup>۸</sup> Unfreeze

<sup>۱۰</sup> Refreeze

<sup>۹</sup> Change



سازمانی رخ می‌دهد. در این خصوص یکی از مهمترین راهبردهای تاثیرگذار که سازمان‌ها برای اعمال تغییرات انتخاب می‌کند، برقراری ارتباطات موثر در قالب مکالمات سازمانی در فرآیند اجرای تغییرات است [۲۹] چرا که بدین ترتیب آهنگ پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر را می‌توان بهبود و تسریع داد و در واقع، موجب گذر موفق برنامه‌های تغییر از سطوح مختلف مکالمات سازمانی شد. از این روست که آن دسته نظریه‌های تغییر که به ساخت اجتماعی تغییر در سازمان توجه دارند، نظیر نظریه فورد و فورد [۶] می‌توانند در پیشبرد تغییرات سازمانی موثر باشند. فورد و فورد [۶] معتقدند که اگر تغییر یک پدیده ارتباطی و مکالماتی در نظر گرفته شود فهم عاملان تغییر از ایجاد تغییر آگاهانه و برنامه‌ریزی شده گسترش می‌یابد. پیشنهاد ایشان به طور خاص، تمرکز بر انواع مکالماتی است که مدیران برای ایجاد، حفظ، تمرکز و تکمیل یک تغییر از آنها استفاده می‌کنند. بنابراین در ادامه به شرح مفهوم مکالمات و مکالمات سازمانی از این منظر پرداخته شده است.

#### • مکالمات تغییر

مکالمات ترکیبی پیچیده و غنی از اطلاعات شنیداری، دیداری، بویایی و لمسی هستند [۳۰]. در واقع مکالمات نه تنها شامل آنچه گفته می‌شود، بلکه شامل موارد دیگر همچون نمادها، مصنوعات، حرکات بدن و غیره نیز هستند [۶]؛ با این حال تمرکز این پژوهش فقط بر جنبه‌های گفتاری، زبانی و ذهنی مکالمات است. از این منظر مکالمات عبارت‌اند از تعاملات کلامی بین دو یا چند نفر که می‌تواند از یک عمل گفتاری منفرد (برای نمونه: «این کار را انجام دهید») تا شبکه گسترده‌ای از کنش‌های گفتاری را شامل شود [۳۱]. این گفتگوها می‌توانند به صورت مونولوگ یا دیالوگ بوده [۳۲] و از چند ثانیه تا چندین روز یا ماه به طول بینجامند و همچنین یک مکالمه ممکن است در طول زمان افراد مختلفی را درگیر کند [۶].

فارغ از تعریف عمومی فوق، نکته مهم برای این مطالعه آن است که مکالمات و ارتباطات، بخش اساسی تغییر سازمانی است [۳۳] و یا به عبارتی، ارتباطات برای اجرای موثر تغییرات سازمانی حیاتی است [۳۴]. در واقع گفتگوها به جای اینکه ابزاری در تولید تغییر باشند، مجرای هستند که ایجاد، ساختار شکنی و بازسازی واقعیت‌ها از طریق آن‌ها اتفاق می‌افتد. بدین روی می‌توان سازمان را شبکه‌ای از مکالمات و تغییر را یک فرایند بازگشتی<sup>۱۱</sup> از ساخت اجتماعی دانست که در خلال آن واقعیت‌های جدید در گفتگوها ایجاد، پایدار و اصلاح می‌شوند [۳۵]. در چنین پنداشتی، مدیران تغییر را می‌توان عاملانی درگیر ایجاد، گسترش و مدیریت مکالمات جدید

<sup>۱۱</sup> Recursive

دانست که می‌کوشند این مکالمات جدید به بخشی از شبکه گفتگوهای سازمان تبدیل شده و چارچوبی برای اقدامات موثر باشند [۱۲].

البته اینکه مکالمات و برقراری ارتباطات نقش مهمی در تولید تغییر دارد، ایده جدیدی نیست. بسیاری از نویسندگان پیش از این نیز بر نقش ارتباطات در فرآیند تغییر تاکید کرده‌اند (برای نمونه: [۳۶، ۳۷])، تا جایی که حتی پیشنهاد می‌کنند که تغییر را می‌توان اصلاً یک مشکل ارتباطی دانست. با این حال عمده دیدگاه‌های پیشین در این زمینه بیان می‌کنند که ارتباطات و برقراری مکالمات، در بستر تغییر رخ می‌دهند. اما فورد و فورد [۶] در پژوهش خود این دیدگاه را بر هم زده و بیان می‌کنند که مکالمات و ارتباطات بستری هستند که تغییر در آن رخ می‌دهد. در واقع ایشان مکالمات را یک عنصر فرعی و کمکی برای تغییر نمی‌دانند، بلکه آنها را یک لایه برساختی از سازمان دانسته که تغییرات در آن پیش رفته و حتی اصل تغییر در یک سازمان محسوب می‌شود. از منظر فورد و فورد تغییرات در یک زمینه ارتباطی رخ می‌دهند و اگر کسی بخواهد تغییر را درک کند ابتدا باید این زمینه را درک کند. طبق پژوهش‌های اولیه ایشان روند شکل‌گیری تغییرات را در چهار نوع متمایز مکالمه از جمله مکالمات ابتکاری، مکالمات تفاهمی، مکالمات عملکردی و مکالمات خاتمه دهنده می‌توان دنبال کرد که هر نوع از این مکالمات، نقش مشخص و متفاوتی در پیشبرد روند تغییرات دارند [۶].

مکالمات ابتکاری در ابتدای برنامه‌های تحولی و برای شروع تغییرات شکل می‌گیرند. این مکالمات در راستای شناسایی مشکلات و فرصت‌ها بوده و نقش آنها جلب توجه به ضرورت تغییر است [۶]. این مکالمات می‌توانند به شکل طرح ایده‌ها و جهت‌گیری‌های جدید در قالب پیشنهادها و توصیه‌ها باشند [۳۸]. بسیاری از سازمان‌ها در زمینه مکالمات ابتکاری مشکلات متعددی را تجربه کرده‌اند [۳۹، ۴۰]. یکی از علل شناخته شده برای مکالمات ابتکاری ناموفق در برنامه‌های تغییر، تمایل مدیریت به یافتن ایده‌ها و راه‌حل‌های سریع به جای نگرش‌های بلند مدت است [۴۱]. در نتیجه چه بسا به علت عبور سریع از مرحله مکالمات ابتکاری و یا حتی پرش از این مرحله به مراحل مکالماتی دیگر، در نهایت برنامه تغییر پیاده‌سازی شده موفقیت‌آمیز نباشد. همچنین برخی از مشکلات مربوط به مکالمات ابتکاری تغییر ممکن است به منابعی نظیر فرهنگ فراگیر سازمان و هنجارهای سازمانی [۴۲] نسبت داده شوند که سبب اعمال محدودیت‌های خاص در طرح‌ریزی تغییرات و خودداری افراد از بروز تفکرات آزادانه و خلاقانه در مکالمات مربوط به ایده‌یابی می‌شوند. از دیگر دلایلی که ممکن است افراد با گفتگوهای ابتکاری ارتباط برقرار نکنند، این است که ابتکارات گذشته آنها نادیده گرفته

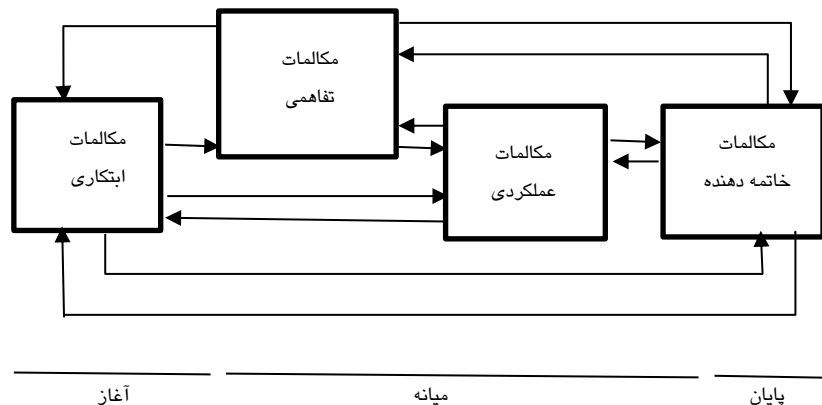


شده [۴۳]، یا منادیان مکالمات ابتکاری به نحوی تنبیه یا توبیخ شده‌اند و یا اینکه آغازکنندگان این نوع مکالمات نگران تصویری هستند که از آن‌ها در ذهن سایرین شکل خواهد گرفت [۴۴]. برنامه‌های تغییر موفق پس از شکل‌گیری و معرفی در مرحله مکالمات ابتکاری وارد مرحله مکالمات تفاهمی می‌شوند. در مکالمات تفاهمی افراد در پی درک شرایط و تعیین روابط علی و معلولی هستند، فرضیات را بررسی می‌کنند، زمینه مشترک برای ایجاد سایر مکالمات را شکل می‌دهند و بدین ترتیب در نهایت به نوعی تفاهم و رضایت از روند تغییرات پیش رو دست می‌یابند [۶]. مکالمات تفاهمی فرصتی برای ایجاد حس مشترک برای ذینفعان و امکان درک بهتر مسائل و مشکلات تغییر را فراهم می‌کنند که بدین منظور باید نشر گسترده اطلاعات، رفع سردرگمی و عدم اطمینان مورد توجه قرار گیرند [۴۵]. اگر در این مرحله از مکالمات درک مشترک کافی بین افراد به وجود نیاید و افراد ندانند که برنامه تغییر چرا، چه زمانی، چگونه و توسط چه کسی باید انجام شود، روند پیاده‌سازی تغییرات با مشکل مواجه شده و احتمال شکست تغییر بالا خواهد رفت [۴۶].

سطح بعدی از مکالمات تغییر، مکالمات عملکردی است. این نوع از مکالمات با تمرکز بر تولید نتایج واقعی به دنبال ارائه ضرب‌الاجل‌ها و اقدامات تعهدی بوده و اقدامات لازم را تعیین و کنش واقعی را پدید می‌آورند [۶]. مکالمات برای عملکرد بر دستیابی به اهداف مورد انتظار تغییر تمرکز دارد و گفتگوهای هستند که خواستار اقدامات خاصی برای به دست آوردن نتایج مشخص با ضرب‌الاجل‌های مشخص هستند [۴۵]. بعضی از شکست‌ها در پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر بی‌توجهی افراد در انجام مکالمات عملکردی هستند. چه بسا عواملان تغییر نتوانند انجام عملی را از سایر عوامل تغییر مطالبه کرده و در ادامه انتظار و مطالبه ارائه گزارش عملکردی داشته باشند؛ زیرا معتقدند افراد خود از قبل می‌دانند یا باید بدانند که چه باید بکنند. این در حالی است که مکالمات عملکردی زمینه‌ساز عمل شده و تغییرات را از طریق درخواست‌ها و وعده‌ها رقم می‌زنند [۱۰]. انتهای زنجیره مکالمات تغییر، مکالمات خاتمه دهنده قرار دارند. این مکالمات در راستای تکمیل و خاتمه‌بخشی به تغییرات و همچنین تحلیل و تجلیل از اقدامات انجام‌شده شکل می‌گیرند و زمینه را برای شکل‌گیری مکالمات ابتکاری بعدی تسهیل می‌کنند [۶، ۱۴]. در واقع، مکالمات خاتمه‌دهنده با تصدیق آنچه صورت گرفته و نگرفته و ارائه خلاصه وضعیت از امور، تکمیل فرآیند تغییر را اعلام می‌دارند. فقدان گفتگوهای خاتمه‌دهنده می‌تواند تسلیم شدن، بدبینی و دیگر اشکال مقاومت را تقویت کرده و تلاش‌های ایجاد تغییر در



آینده را دشوارتر کند چرا که ممکن است افراد حس کنند مشارکت آن‌ها هیچ ارزشی نداشته و یا قابل قدردانی نبوده است [۴۷].



شکل ۱. پویایی مکالمات سازمانی در تغییر [۶]

شکل ۱ نشان می‌دهد که چگونه گفتگوهای ابتکاری، تفاهمی، عملکردی و خاتمه‌دهنده می‌توانند در ایجاد یک تغییر آگاهانه و برنامه‌ریزی شده با یکدیگر در تعامل باشند. باید توجه داشت که روابط میان این مکالمات خطی و یک‌سویه نیست و هر یک از چهار نوع مکالمه در هر زمان که کسی یا چیزی، مکالمه را از یک قصد یا هدفی به هدف دیگری تغییر بدهد می‌توانند به هر یک از سه نوع دیگر نیز تغییر کنند. با این زمانی که تغییر را امری برنامه‌ریزی شده در نظر بگیریم، توالی کلی مکالمات در شکل ۱ از چپ به راست حرکت می‌کند که از آن می‌توان به عنوان الگوی کلی آهنگ پیاده‌سازی تغییرات<sup>۱۶</sup> [۱۶] یاد کرد.

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی انجام شده است. پژوهش کیفی وقتی مورد استفاده قرار می‌گیرد که دانش‌های اندکی در مورد مسئله مورد نظر وجود داشته باشد و یا دانش‌ها بیش از آنی باشند که بتوان به ادراکات جدیدی دست‌یافت [۴۸]. استراتژی پژوهش حاضر از نوع مطالعه موردی منفرد [۴۹] است که در آن از ترکیب فنون کیفی از جمله مصاحبه، حضور در جلسات، مشاهده مشارکتی و تحلیل اسناد استفاده برای گردآوری داده شده است. نحوه

<sup>۱۶</sup> Speed of change implementation



صورت‌بندی سوالات تحقیق نیز شاخص اصلی مناسب بودن رویکرد مطالعه موردی برای این پژوهش است.

نمونه مورد مطالعه این پژوهش، هلدینگ آموزشی سبحان، با ۲۱ سال سابقه فعالیت آموزشی و فرهنگی است که شامل چند مرکز مستقل آموزشی (مرکز آموزش مکالمات جهانگردی، مرکز آموزش فناوری و اطلاعات و آکادمی مهارت‌آموزی) تحت نظر سازمان فنی و حرفه‌ای و سازمان فرهنگ و ارشاد اسلامی است. در زمان انجام مطالعه هلدینگ آموزشی سبحان، در حال پیاده‌سازی دو برنامه تغییر عمده و نسبتاً بزرگ و پیش‌برنده به نام «شبکه آموزش تعاملی و تصویری شاتوت» و همچنین «اردوهای آموزشی-مهارتی»<sup>۱۳</sup> اشتغال‌محور» بود. جریان داشتن فرایند پیاده‌سازی این دو برنامه تغییر در هلدینگ آموزشی سبحان و درگیر بودن مستقیم و غیرمستقیم پژوهشگر اول با این دو برنامه تغییر که امکان مشاهده مشارکتی را نیز فراهم می‌کرد، از جمله علل انتخاب این دو برنامه تغییر بوده است. پروژه آموزشگاه آنلاین شاتوت (شبکه آموزش تعاملی و تصویری تحت وب با امکان ارائه آموزش‌های مجازی و از راه دور)، با هدف تحول در زمینه ارائه خدمات آموزشی با کیفیت و خاص، از ابتدای سال ۹۷ شروع به فعالیت کرد. اما این برنامه تغییر در مسیر پیاده‌سازی به موانع متعددی برخورد که منجر به کند شدن روند اجرایی و گاه توقف موقتی پروژه شده بود. با این حال پیاده‌سازی این برنامه تغییر همچنان در دستور کار این سازمان قرار دارد. برنامه اردوهای آموزشی-مهارتی اشتغال‌محور نیز یک دوره آموزشی تحت فشار برای یادگیری سریع مهارت‌های لازم جهت اشتغال است. اردوهای آموزشی-مهارتی معمولاً برای دوره‌های آموزشی فشرده و کاملاً مهارتی استفاده می‌شود که فرد با شرکت در آن‌ها طی فرآیند منظم هر روزه، دانش کاربردی را در زمینه‌ای مشخص به صورت تخصصی به دست می‌آورد و سپس می‌تواند به صورت حرفه‌ای وارد آن حوزه شود. پیاده‌سازی این نوع آموزش در قالب یک برنامه تغییر نیز در زمان انجام مطالعه یکی از اولویت‌های سازمان مورد مطالعه بود. لازم به ذکر است که برنامه‌های متنوع دیگری نیز در این مجموعه آموزشی وجود داشتند اما همه این برنامه‌ها از جنس تغییر و تحول نبوده‌اند؛ در صورتی که برنامه‌های شاتوت و اردوهای آموزشی-مهارتی از جنس تغییر بوده و به علت دارا بودن رویکردی نوآورانه، می‌توانند آورده‌های نظری خوبی برای پاسخ به سوالات این پژوهش داشته باشند.

<sup>۱۳</sup> BootCamp

گردآوری داده در این پژوهش به صورت چندجانبه‌نگرانه<sup>۱۴</sup> و با سه شیوه مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، مشاهده مشارکتی، و بررسی اسناد صورت گرفت. برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان از راهبرد نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و به این ترتیب با هشت نفر از اعضا با سمت‌های مدیریتی و اجرایی که افراد کلیدی و مؤثر در این برنامه‌های تغییر محسوب می‌شدند تا رسیدن به نقطه اشباع [۵۰] مصاحبه صورت گرفت. سوالات مصاحبه بر اساس یک رهنمود مصاحبه مبتنی بر مدل فورد و فورد [۶] تنظیم شد. همچنین بر اساس ماهیت موضوع پژوهش و لزوم درک رفتارهای افراد، سوالاتی مربوط به موقعیت‌های پیش‌آمده در مشاهدات مشارکتی از افراد در حین انجام مصاحبه پرسیده شد. در فرایند مشاهده مشارکتی نیز پژوهشگر اول به‌عنوان عضوی از سازمان مورد بررسی، از طریق حضور در جلسات و یادداشت‌برداری از کلیه مکالمات مربوط به موانع پیاده‌سازی بهنگام برنامه‌های تغییر و رفتارهای عوامل تغییر، به برقراری تعامل و مصاحبه با کارکنان جهت واکاوی موانع ذهنی و زبانی در جریان پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر و همچنین مشاهده روند کار پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر و نتایج برنامه‌های تغییر اجرا شده پرداخت. در نهایت، در شیوه بررسی اسناد کلیه متون تولید شده توسط افراد دخیل در دو برنامه تغییر نظیر گزارش‌ها و مصوبات مرتبط گردآوری شد و به فرایند تحلیل افزوده شدند.

تمامی انواع داده گردآوری‌شده فوق پس از ضبط به صورت مقتضی، به‌منظور تحلیل و کدگذاری بر اساس روش تحلیل مضمون به سبک براون و کلارک [۵۱] به نرم‌افزار ATLAS.ti<sup>۹</sup> وارد شدند. به منظور بهبود فرایند کدگذاری و تشخیص صحیح انواع مکالمات، کدنامه زیر (جدول ۱) تدوین و راهنمای فرایند تحلیل مضمون قرار گرفت که بر اساس آن، در صورت مشاهده هر یک از افعال ذکر شده یا افعال مشابه آن‌ها در این کدنامه، هر یک از مکالمات کدگذاری شدند و در نهایت مورد تحلیل و بررسی قرار گرفتند. هر چند توجه به این نکته نیز در این میان حائز اهمیت است که تشخیص برخی از مکالمات جهت کدگذاری، تنها از روی شناسایی افعال مشخص امکان‌پذیر نبوده و همزمان نیز باید به مفهوم و محتوای جملات جهت کدگذاری مکالمات چهارگانه سازمانی توجه داشت.

<sup>۱۴</sup> Triangulation



جدول ۱. کدنامه مکالمات چهارگانه سازمانی

مکالمات چهارگانه سازمانی	افعال دال بر ...
مکالمات ابتکاری	پیشنهاد دادن، بهتر بودن، توانستن، فکر کردن، ایده پردازی کردن، راه حل دادن، نمونه ارائه دادن، امکان داشتن، تغییر دادن، شروع کردن، اتفاق افتادن، مناسب بودن، ایجاد کردن، جالب بودن، نظر دادن، پیش‌بینی کردن، به نظر آمدن
مکالمات تفاهمی	توجه داشتن، تایید کردن، موافق بودن، هم نظر بودن، نشان دادن، دنبال بودن، بهتر بودن، حرف زدن، راضی شدن، منظور داشتن، مذاکره کردن، فایده داشتن، مطمئن شدن، توضیح دادن
مکالمات عملکردی	دستور دادن، تقاضا داشتن، عمل کردن، اصرار داشتن، توصیه کردن، قول دادن، دقت کردن، خواستن، گفتن، شروع کردن، اولویت‌بندی کردن، پیگیری کردن، گرفتن، بررسی کردن، آماده کردن
مکالمات خاتمه‌دهنده	تاکید کردن، ادعا کردن، اطلاع دادن، بررسی کردن، تحویل دادن، گزارش دادن، اصلاح کردن، اعلام کردن، خروجی دادن

#### ۴- یافته‌های پژوهش

برای پاسخگویی به پرسش اصلی مطالعه، یافته‌های مطالعه حول محور سه سوال فرعی تنظیم شده‌اند:

- آهنگ پیاده‌سازی هر یک از برنامه‌های تغییر مورد بررسی در کدامیک از انواع چهارگانه مکالمات سازمانی بیشتر با کندی و توقف روبرو شده است؟
- موانع ذهنی موجود جهت پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر در هر یک از سطوح چهارگانه مکالمات سازمانی کدام‌اند؟
- موانع زبانی موجود جهت پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر در هر یک از سطوح چهارگانه مکالمات سازمانی کدام‌اند؟

پاسخ سوالات فوق عمدتاً بر اساس فراوانی شماری کدها صورت گرفته است. به این معنی که تلاش شده کدهای شناسایی شده چهار نوع مکالمات و همچنین انواع ۲۴ گانه موانع ذهنی و زبانی (در بخش بعد توضیح داده شده است) شمارش شوند و بر این اساس مشخص شود کدام مکالمه یا مانع نقش بیشتری در کند ساختن آهنگ پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر داشته است. در خصوص پرسش نخست، باید گفت بر اساس کدگذاری مکالمات طبق کدنامه

تدوین‌شده، با توجه به میزان تکرار (بر اساس فراوانی کدها) هریک از سطوح مکالمات در جلسات سازمانی (جدول ۲) و همچنین رویداد تعداد موانع ذهنی و زبانی در هر یک از سطوح مکالمات، می‌توان نتیجه گرفت که از حیث اثرگذاری بر آهنگ پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر، مکالمات عملکردی و تفاهمی نسبت به مکالمات خاتمه‌دهنده و ابتکاری اهمیت بیشتری دارند و بیشتر سبب کندی و توقف برنامه‌های تغییر سازمان شده‌اند. علت این است که بخش عمده‌ای از مکالمات جلسات در درجه اول، مربوط به مکالمات عملکردی بوده است که شامل تعیین اقدامات، شفاف‌سازی عملیات و تعیین ضرب‌الاجل‌ها است، بنابراین بیشترین زمان توقف پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر مربوط به این سطح از مکالمات است؛ هرچند در ادامه (در پاسخ به دو پرسش دیگر) مشاهده می‌شود که درصد موانع ذهنی و زبانی موجود در سطح مکالمات تفاهمی بیشتر از مکالمات عملکردی است اما به لحاظ اهمیت و نقش بیشتر مکالمات عملکردی در پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر، توقف جلسات بیشتر در این سطح از مکالمات رخ داده است. با توجه به اینکه مصاحبه‌شوندگان نیز به توقف جلسات در مرحله برنامه‌ریزی و تعیین اقدامات اشاره داشتند؛ می‌توان نتیجه گرفت در صورت مدیریت و رفع موانع ذهنی و زبانی شناسایی شده در این سطح از مکالمات، می‌توان به آهنگ پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر در جلسات سازمان سرعت بخشید و از درصد احتمال توقف یا شکست برنامه‌های تغییر کاست.

جدول ۲. حجم (فراوانی) مکالمات چهارگانه سازمانی در جلسات

انواع مکالمات	برنامه تغییر شاتوت	برنامه تغییر اردوهای آموزشی-مهارتی	مجموع
مکالمات ابتکاری	۱۶	۶	۲۲
مکالمات تفاهمی	۳۵	۱۸	۵۳
مکالمات خاتمه‌دهنده	۶	۲۰	۲۶
مکالمات عملکردی	۳۶	۲۰	۵۶
مجموع	۹۳	۶۴	۱۵۷

لذا بررسی دو برنامه تغییر اردوهای آموزشی-مهارتی و برنامه تغییر شاتوت نشان می‌دهد اگر چه تاریخ شروع آن‌ها با یکدیگر متفاوت است هر دو برنامه تغییر در یک سطح از مکالمات سازمانی مشابه (عمدتاً مکالمات تفاهمی- جدول ۲ را ببینید) دچار کندی آهنگ پیاده‌سازی شده‌اند. بنا به توضیحات ارائه شده، می‌توان علت توقف یا کندی آهنگ تغییر و در نتیجه رفع



مشکل را از طریق بررسی موانع ذهنی و زبانی شکل‌گیری مکالمات واکاوی کرد که این امر نیازمند پاسخگویی به دو پرسش بعدی مطالعه در خصوص این موانع است. به منظور واکاوی موانع ذهنی و زبانی موجود در مکالمات سازمانی که از پیاده‌سازی بهنگام برنامه‌های تغییر جلوگیری می‌کنند، بر اساس تعاریف ذکر شده از این موانع در ابتدای مقاله، کدگذاری باز صورت گرفت که مجموعاً ۲۴ کد به شرح جدول ۳ شناسایی شدند. سپس در مرحله مقوله‌سازی، کدها در قالب چندین خرده‌مقوله و در نهایت به دو مقوله موانع ذهنی-روانشناختی و موانع زبانی-مکالماتی تقسیم‌بندی شدند.

جدول ۳. موانع ذهنی و زبانی پیاده‌سازی بهنگام برنامه‌های تغییر

تکرار مباحث و مکالمات		موانع زبانی-مکالماتی
عدم تفکیک موضوعی جلسات برنامه‌های تغییر با حضور افراد متخصص مربوطه	الگوی مکالمات	
شکل نگرفتن مکالمات بازخوردی	انتقال مفاهیم	
شکل‌گیری مکالمات فرعی و حاشیه‌ای		
پرش موضوعی مکالمات		
ضعف ارتباط مکالماتی صحیح در اثر مجازی شدن جلسات	تمرکز و استرس افراد	
ضعف کلام در تعیین الزامات عملکردی و ایجاد حس وظیفه در افراد		
ضعف در انتقال مقاصد و مفاهیم کلامی		
ضعف در شفاف‌سازی عملیات		
بی‌توجهی به زبان بدن	مشخص نبودن مرجع	
تفاوت زبان اختصاصی حرفه‌ها		
عدم تمرکز، استرس و بهم‌ریختگی ذهنی	زمینه‌سازی فراموشکاری	
استرس ناشی از محیط ناآرام و غیر متمرکز جلسه		
عدم حضور متوالی و به موقع افراد متخصص در جلسات		
توقف طرح به علت عدم حضور مسئول مربوطه	یادداشت‌برداری و مکتوب نکردن مکالمات شفاهی یا ترسیم افکار	
مشخص نکردن مسئول مستقیم برای هر اقدام تعیین شده		
تعیین نکردن زمان مشخص-ضرب الاجل‌ها		
فاصله و زمان نامنظم برگزاری جلسات		
مکتوب نکردن نتایج جلسات		

محافظة کاری و ترس از ابراز نظر واقعی	جو حاکم بر جلسات
خلاء اعتماد و عدم مسئولیت‌پذیری	
سعی بر تحمیل نظرات	
سوءگیری یا حساسیت‌های فکری ناشی از تجارب بد	

در گام بعد فراوانی وقوع موانع ذهنی و زبانی فوق در سطوح چهارگانه مکالمات تغییر سازمانی بررسی شد. بدین منظور با استفاده از روش تحلیلی هم‌رویدادی در نرم‌افزار ATLAS.ti، میزان هم‌رویدادی هر یک از موانع ذهنی و زبانی شناسایی شده با انواع مکالمات چهارگانه در قالب شمارش مجموع فراوانی تعیین شد. چنانکه جدول ۴ نشان می‌دهد یافته‌ها حاکی از آن است که عمده موانع ابتدا در سطح مکالمات تفاهمی و سپس مکالمات عملکردی روی داده و در رتبه‌های بعدی مکالمات خاتمه‌دهنده و ابتکاری قرار دارند. این موضوع البته با توجه به اینکه بیشترین حجم مکالمات طبق جدول ۲ در مکالمات تفاهمی و عملکردی بوده است، دور از انتظار نیست.

جدول ۴. فراوانی موانع پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر در مکالمات چهارگانه سازمانی

موانع ذهنی-روانشناختی و موانع زبانی-مکالماتی	مکالمات خاتمه‌دهنده	مکالمات عملکردی	مکالمات تفاهمی	مکالمات ابتکاری
بی‌توجهی به زبان بدن	۰	۰	۰	۰
پرش موضوعی مکالمات	۰	۲	۸	۲
تعیین نکردن زمان مشخص-ضرب‌الاجل‌ها	۵	۶	۲	۰
تفاوت زبان اختصاصی حرفه‌ها	۱	۵	۱۲	۱
تکرار مباحث و مکالمات	۰	۰	۲	۰
توقف طرح به علت عدم حضور مسئول مربوطه	۲	۳	۲	۰
خلاء اعتماد، اخلاق کاری و عدم مسئولیت‌پذیری	۱	۲	۴	۰
سعی بر تحمیل نظرات	۱	۲	۶	۰
سوءگیری یا حساسیت‌های فکری ناشی از تجارب بد	۳	۳	۷	۰
شکل‌گیری مکالمات فرعی و حاشیه‌ای	۰	۰	۸	۱
شکل نگرفتن مکالمات بازخوردی	۱	۱	۰	۱
ضعف ارتباط مکالماتی صحیح در اثر مجازی شدن جلسات	۲	۵	۳	۱



مکالمات ابتکاری	مکالمات تفاهمی	مکالمات عملکردی	مکالمات خاتمه‌دهنده	موانع ذهنی-روانشناختی و موانع زبانی-مکالماتی
۲	۱۳	۳	۱	ضعف در انتقال مقاصد و مفاهیم کلامی
۰	۷	۵	۴	ضعف در شفاف‌سازی عملیات
۰	۱	۵	۱	ضعف کلام در تعیین الزامات عملکردی و ایجاد حس وظیفه در افراد
۰	۱	۰	۳	عدم تفکیک موضوعی جلسات برنامه‌های تغییر با حضور افراد متخصص مربوطه
۲	۴	۳	۲	عدم تمرکز، استرس و بهم‌ریختگی ذهنی
۰	۲	۰	۰	عدم حضور متوالی و به موقع افراد متخصص در جلسات
۰	۲	۰	۰	یادداشت‌برداری و مکتوب نکردن مکالمات شفاهی یا ترسیم افکار
۱	۱	۰	۱	فاصله و زمان نامنظم برگزاری جلسات
۰	۲	۰	۰	محافظه کاری و ترس از ابراز نظر واقعی
۰	۶	۳	۲	استرس ناشی از محیط ناآرام و غیر متمرکز جلسه
۰	۰	۴	۰	مشخص نکردن مسئول مستقیم برای هر اقدام تعیین‌شده
۰	۰	۵	۰	مکتوب نکردن نتایج جلسات
۱۱	۹۳	۵۷	۳۰	مجموع

جدول ۵ نیز میزان بروز موانع ذهنی و زبانی را به تفکیک منبع داده (مکالمات مربوط به هر یک از دو برنامه تغییر و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته صورت گرفته) نشان می‌دهد.



**جدول ۵. میزان بروز موانع ذهنی و زبانی را به تفکیک منبع داده (مکالمات مربوط به هر یک از دو برنامه تغییر و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته صورت گرفته)**

مکالمات مربوط به ...				
مجموع	برنامه اردوهای آموزشی-مهارتی	برنامه شاتوت	مصاحبه‌ها	موانع ذهنی - روانشناختی
۴۲	۱۵	۱۸	۹	تعیین نکردن زمان مشخص-ضرب الاجل‌ها
۲۷	۱۰	۱۳	۴	توقف طرح به علت عدم حضور مسئول مربوطه
۲۵	۹	۱۲	۴	خلاء اعتماد، اخلاق کاری و عدم مسئولیت‌پذیری
۲۴	۶	۷	۱۱	سعی بر تحمیل نظرات
۳۸	۱۱	۱۵	۱۲	سوگیری یا حساسیت‌های فکری ناشی از تجارب بد
۴۲	۱۵	۱۷	۱۰	عدم تمرکز، استرس و بهم‌ریختگی ذهنی
۲۶	۸	۸	۱۰	عدم حضور متوالی و به موقع افراد متخصص در جلسات
۱۰	۱	۵	۴	یادداشت‌برداری و مکتوب نکردن مکالمات شفاهی یا ترسیم افکار
۴۳	۱۶	۹	۱۸	فاصله و زمان نامنظم برگزاری جلسات
۱۹	۳	۷	۹	محافظه‌کاری و ترس از ابراز نظر واقعی
۳۴	۱۱	۱۹	۴	استرس ناشی اط محیط ناآرام و غیرمتمرکز جلسه
۲۱	۵	۶	۱۰	مشخص نکردن مسئول مستقیم برای هر اقدام تعیین شده
۳۰	۶	۱۴	۱۰	مکتوب نکردن نتایج جلسات
۳۸۱	۱۱۶	۱۵۰	۱۱۵	<b>مجموع</b>
موانع زبانی - مکالماتی				
۶	۰	۰	۶	بی‌توجهی به زبان بدن
۱۱	۰	۹	۲	پرش موضوعی مکالمات
۴۱	۳	۲۲	۱۶	تفاوت زبان اختصاصی حرفه‌ها
۱۲	۵	۶	۱	تکرار مباحث و مکالمات
۳۸	۹	۲۴	۵	شکل‌گیری مکالمات فرعی و حاشیه‌ای
۲۰	۸	۵	۷	شکل نگرفتن مکالمات بازخوردی
۴۳	۱۸	۲۰	۵	ضعف ارتباط مکالماتی صحیح در اثر مجازی شدن جلسات
۴۷	۹	۲۱	۱۷	ضعف در انتقال مقاصد و مفاهیم کلامی
۵۰	۱۸	۱۲	۲۰	ضعف در شفاف‌سازی عملیات
۳۴	۱۰	۱۲	۱۲	ضعف کلام در تعیین الزامات عملکردی و ایجاد حس وظیفه در افراد
۱۶	۹	۱	۶	عدم تفکیک موضوعی جلسات برنامه‌های تغییر ...
۳۱۸	۸۹	۱۳۲	۹۷	<b>مجموع</b>



## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش سبک‌های چهارگانه مکالمات سازمانی فورد و فورد [۶] در ایجاد آهنگ مناسب پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر و واکاوی موانع ذهنی و زبانی پیاده‌سازی بهنگام برنامه‌های تغییر انجام گرفت. در این راستا ابتدا انواع مکالمات سازمانی بر اساس کدنامه تدوین‌شده، در تمامی اسناد جمع‌آوری‌شده شناسایی شد. در ادامه پس از شناسایی نوع مکالماتی که برنامه‌های تغییر بیشترین ماندگاری و کندی آهنگ را در آنها داشتند، با شناسایی ۲۴ مانع و طبقه‌بندی این موانع به دو دسته ذهنی-روانشناختی و زبانی-مکالماتی، تلاش شد مهم‌ترین موانع ذهنی و زبانی در کندسازی آهنگ پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر شناسایی شوند.

یافته‌های این پژوهش بر اساس مقایسه حجم (فراوانی) مکالمات سازمانی در داده‌های مربوط به دو برنامه تغییر بررسی‌شده، نشان از آن دارد که مکالمات عملکردی و سپس تفاهمی بیشترین حجم مکالمات را به خود اختصاص می‌دهند، بدین معنا که بیشترین توقف و کندی آهنگ پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر به ترتیب در این دو سطح مکالمه روی داده است. همچنین یافته‌های این پژوهش حول موانع ذهنی و زبانی موثر در شکل‌گیری مکالمات نشان داد از بین دو نوع مکالمه تفاهمی و عملکردی، مکالمات تفاهمی میزان بروز موانع ذهنی و زبانی بیشتری را تجربه کرده‌اند. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که میزان بروز موانع ذهنی در مکالمات سازمانی از موانع زبانی بیشتر است که این موضوع می‌تواند دال بر نیاز سازمان مورد مطالعه به مداخله‌های توسعه سازمان با هدف ترغیب به مشارکت آزادانه بیشتر افراد در مکالمات باشد. یکی دیگر از دلالت‌های یافته‌های این پژوهش این است که موانع ذهنی و زبانی پیاده‌سازی بهنگام در برنامه تغییر شاتوت به مراتب بیشتر از برنامه تغییر اردوهای آموزشی-مهارتی بروز یافته‌اند. این یافته را به صورت خام‌دستانه می‌توان دال بر موفقیت‌آمیزتر بودن برنامه تغییر اردوهای آموزشی-مهارتی نسبت به برنامه تغییر شاتوت تفسیر کرد. با این حال، توجه به تفاوت‌های ماهوی دو برنامه که می‌تواند تفاوت‌هایی ساختاری را در نوع مکالمات رقم بزند، چنین تفسیری را مجاز نمی‌دارند.

یافته‌های این پژوهش همچنین دلالت‌هایی در خصوص نظریه مکالمات تغییر نیز در بردارد. برخلاف آنچه در پیشینه این نظریه مشاهده می‌شود یا عموماً برداشت می‌شود [۱۰، ۱۱، ۶، ۱۲، ۱۴]، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد یک برنامه تغییر تنها یک بار از مراحل چهارگانه مکالمات سازمانی عبور نمی‌کند، بلکه پیاده‌سازی یک برنامه تغییر مستلزم فرایندی

رفت و برگشتی از مکالمات در سطوح مختلف است. برای نمونه، در مطالعه دو برنامه تغییر مورد بررسی در این پژوهش مکرراً مشاهده شد که در هر مرحله از مکالمات سازمانی، الزاماتی روی می‌دهد که باعث تغییر و انتقال گفتگوها از یک نوع مکالمه به مکالمه‌ای دیگر می‌شود. برای نمونه در پژوهش حاضر برنامه‌های تغییر در مرحله مکالمات تفاهمی و سپس عملکردی به بن‌بست‌های متفاوتی برخورد می‌کردند که منجر به انتقال به سطح مکالمات ابتکاری برای ایده‌پردازی و یافتن راه حل‌های تازه می‌شد. بنابراین با توجه به روند رفت و برگشتی مکالمات چهارگانه در جلسات می‌توان ادعان داشت که هر یک از مکالمات چهارگانه سازمانی در روند پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر نقش بسزایی داشته و حذف یا عدم توجه به مدیریت هر یک از سطوح مکالمات، منجر به توقف یا تاخیر طولانی جریان پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر و همچنین بروز موانع در سایر سطوح مکالمات خواهد شد. این امر را می‌توان تأکیدی بر این باور دانست که مسیر پیاده‌سازی تغییر، به ویژه در سطح مکالمات، مسیری خطی نیست و بلکه فرایندی چرخه‌ای و تکاملی است.

**محدودیت‌ها:** یکی از محدودیت‌های این پژوهش این است که دیرنگامی و کندی آهنگ پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر هلدینگ آموزشی سبحان، ممکن است یک امر زمانی محسوب شود و ناشی از زمان محدود درگیری پژوهشگر با این برنامه‌های تغییر باشد. بنابراین به پژوهشگران توصیه می‌شود در پژوهش‌های آتی بازه‌های طولانی‌تری را برای مشاهده و گردآوری داده در خصوص برنامه‌های تغییر اختصاص دهند که در چنین حالتی ممکن است نتایج متفاوتی حاصل شود. محدودیت دیگری که می‌توان به آن اشاره کرد، وجود محافظه‌کاری، رودربایستی و ترس از افشای مکالمات در جریان مصاحبه‌ها است که احتمال عدم پاسخگویی درست و شفاف به پرسش‌ها مصاحبه توسط مصاحبه‌شوندگان را به وجود می‌آورد. از طرفی بی‌اعتمادی عمومی نسبت به طرح‌های پژوهشی و بی‌نتیجه دانستن اقدامات پژوهشی در این باره نیز منجر به بی‌میلی مشارکت برخی از افراد، در جریان گردآوری داده‌ها شده است.

**پیشنهادها:** یافته‌های این پژوهش نشان از نقش مهم موانع ذهنی و زبانی در کندسازی آهنگ تغییرات در سازمان‌ها دارد. بنابراین بر اساس تکرار بروز برخی موانع در برنامه‌های تغییر سازمان مورد بررسی، می‌توان به مدیران این سازمان و همچنین سایر مدیران توصیه‌هایی ساختاری برای کاهش بروز این موانع و در نتیجه بهنگام‌سازی آهنگ پیاده‌سازی تغییرات ارائه داد.



چنانکه یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد یکی از موانع مهم زبانی، ناشی از سازمان‌نیافتگی جلسات مربوط به برنامه‌های تغییر بر اساس نوع و مرحله مکالماتی است. بنابراین به مدیران پیشنهاد می‌شود جلسات برنامه‌های تغییر را بر اساس مراحل پیشرفت مکالمات چهارگانه و حضور افراد صرفاً متخصص و هم‌زبان در مرحله مکالمات عملکردی سازماندهی کنند به صورتی که برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری‌های اجرایی و تدوین اقدامات در مرحله مکالمات عملکردی، پس از طرح برنامه و به تفاهم رسیدن کلیه افراد راهبردی سازمان، صرفاً به عهده افراد متخصص اجرایی گذاشته شود و سایر افراد غیر متخصص سازمان صرفاً در سایر جلسات عمومی همچون جلسات مربوط به مکالمات خاتمه‌دهنده و بازخوردی، ابتکاری و تفاهمی مجدداً حضور یابند. علت این است که یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد حضور سایر افراد غیر متخصص که زبان تخصصی افراد اجرایی را نمی‌دانند، منجر به اتلاف زمان در جهت تفهیم و تشریح عملیات تخصصی و اجرایی شده در صورتیکه این تشریح و تفهیم برای آن‌ها لزومی نداشته و گاه نیز به علت عدم درک ضرورت برخی از مسائل، این افراد از جمله مدیران کل سازمانی، با اجرای برخی از اقدامات مخالفت کرده و روند پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر را با مشکل مواجه می‌سازند.

یکی دیگر از یافته‌های مهم این پژوهش در بخش موانع ذهنی این است که این موانع اهمیت زیادی در مشارکت نکردن و کژکارکردی جلسات مکالمات مربوط به تغییر دارند. بنابراین به مدیران توصیه می‌شود در خصوص فرهنگ‌سازی صحیح در رابطه با رعایت حریم و قوانین برگزاری جلسات و جریان مکالمات و همچنین حذف رواداری‌ها و تعارفات بی‌بوده بین افراد که منجر به اتلاف زمان و بی‌ثمر شدن خروجی جلسات می‌شود تامل و برنامه‌ریزی داشته باشند تا بدین ترتیب تکلفات سنتی و سلسله‌مراتبی مانع از مشارکت افراد در مکالمات نشود. حس الزام به رعایت تعارفات زائد نسبت به دیگران و ادامه دادن مکالمات بی‌فایده و بی‌ربط به بحث اصلی جلسه، جهت جلوگیری از ناراحت شدن سایر افراد یا رودربایستی نسبت به افراد حاضر در جلسه که با فرهنگ کاری ما عجین شده است، منجر به اتلاف زمان مفید جلسه، کاهش تمرکز از موضوع اصلی و در نهایت کند شدن روند پیاده‌سازی و تحقق برنامه تغییر مورد نظر خواهد شد. همچنین در این راستا به مدیران و عاملان تغییر توصیه می‌شود با ترغیب و به کارگیری حس شوخ طبعی به خصوص در ابتدای جلسه، به ایجاد فضای دوستانه و مشارکت فعالانه‌تر در مکالمات کمک کنند چرا که اگر افراد حس کنند در فضایی خشک و بسیار رسمی قرار دارند، از ابتدای مکالمات (ابتکاری) نوعی ممانعت و جلوگیری از برون‌ریزی

ایده‌های خلاقانه و آزادانه و همچنین نظردهی غیر صادقانه در مرحله مکالمات تفاهمی شکل خواهد گرفت و مکالمات برنامه‌های تحولی، به نتیجه مطلوب خود نخواهند رسید. از سوی دیگر بنا بر مصاحبه‌های انجام‌شده و مشاهدات مشارکتی در جلسات برنامه‌های تغییر هدینگ آموزشی سبحان، مشاهده شد که عدم توجه به زمان‌بندی منعطف جلسات و مدیریت زمان مکالمات، می‌تواند از اثربخشی مکالمات به شدت کاسته و منجر به طولانی شدن روند پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر شود. در نتیجه پیشنهاد می‌شود که بسته به نوع مکالمات و حجم اقدامات تعیین‌شده، زمان برگزاری جلسات بعدی تعیین و به اطلاع افراد برسد. به عنوان مثال با توجه به حجم بالای مکالمات تفاهمی و عملکردی و همچنین اهمیت بالای این دو مرحله از مکالمات در راستای پیاده‌سازی بهنگام و موفق برنامه‌های تغییر، توصیه می‌شود زمان اختصاص یافته به جلسات در این دو مرحله از مکالمات، بیشتر از سایر جلسات باشد و از قبل به افراد مربوطه نیز اطلاع رسانی شود. همچنین بر اساس کدنامه تدوین‌شده (جدول ۱) و مشاهده نوع افعال در مکالمات جلسات، بخصوص در سطح مکالمات عملکردی، بکارگیری افعال مجهول در بیان دستورالعمل‌ها و تعیین ضرب‌الاجل‌ها برای اقدامات تعیین‌شده دیده می‌شود که منجر به ایجاد ابهام در وظیفه برای افراد و سردرگمی مدت زمان اجرایی اقدامات و تاخیر در اجرا و نهایتاً کاهش اثربخشی مکالمات خواهد شد. بنابراین پیشنهاد می‌شود تا در بیان دستورالعمل‌ها، جملاتی با تعیین زمان مشخص و مسئول اجرایی مشخص بیان شود.

در نهایت، از آنجا که یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بروز موانع ذهنی نقش مهمی در نابهنگام‌سازی مکالماتی پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر دارند، توصیه می‌شود مدیران سازمان‌ها و پژوهشگران آتی با طراحی مطالعات آزمایشی یا شبه‌آزمایشی مبتنی بر طراحی و اعمال مداخلات توسعه سازمانی، به مطالعه در خصوص نحوه رفع موانع ذهنی و فرهنگی موجود بر مشارکت آزادانه اعضای سازمان‌ها در مکالمات تغییر بپردازند.

## ۶- منابع

- [۱] Cummings, T. G., & Worley, C. G. (۲۰۱۴). Organization development and change. Cengage learning.
- [۲] Shipp, J. (۲۰۱۸). Change management statistics you need to know. Capacity & Health. <https://capacity&health.org/change-management-statistics/>
- [۳] Mombini, Y., Doostar, M., Goodarzi, M. (۲۰۲۱). Political Intelligence and Organizational Change: Investigating Organizational Culture as Moderator. Management Research in Iran, ۲۱(۲), ۱۱۳-۱۳۵.



- [۴] Huber, G. P. (۲۰۰۳). The necessary nature of future firms: Attributes of survivors in a changing world. Sage Publications.
- [۵] Beer, M. (۱۹۸۰). Organization change and development: A systems view. Pearson Scott Foresman.
- [۶] Ford, J. D., & Ford, L. W. (۱۹۹۰). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of management review*, ۲۰(۳), ۵۷۰-۵۴۱
- [۷] Ford, J. D., & Ford, L. W. (۱۹۹۴). Logics of identity, contradiction, and attraction in change. *Academy of Management Review*, ۱۹(۴), ۷۵۶-۷۸۰
- [۸] Perlow, L. A., Hadley, C. N., & Eun, E. (۲۰۱۷). Stop the meeting madness. *Harvard Business Review*, ۹۵(۴), ۶۹-۶۲
- [۹] Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (۱۹۹۳). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, ۴۶(۶), ۶۸۱-۷۰۳
- [۱۰] Endrejat, P. C., Meinecke, A. L., & Kauffeld, S. (۲۰۲۰). Get the crowd going: Eliciting and maintaining change readiness through solution-focused communication. *Journal of Change Management*, ۲۰(۱), ۵۸-۳۵
- [۱۱] Malik, P., & Garg, P. (۲۰۱۷). The relationship between learning culture, inquiry and dialogue, knowledge sharing structure and affective commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, ۳۰(۴), ۶۱۰-۶۳۱
- [۱۲] Ford, J. D., & Ford, L. W. (۲۰۰۳). Conversations and the authoring of change. *Management & Language. The Manager as Practical Author*. London, UK: Sage, ۱۵۶-۱۴۱
- [۱۳] Czarniawska, B. (۱۹۹۷). Narrating the organization: Dramas of institutional identity. University of Chicago Press.
- [۱۴] Ford, J. D. (۱۹۹۹). Organizational change as shifting conversations. *Journal of Organizational Change Management*, ۱۲(۶), ۴۸۰-۵۰۰
- [۱۵] Schrage, M. (۱۹۹۰). No more teams: Mastering the dynamics of creative collaboration.
- [۱۶] Ballard, D. I., & Seibold, D. R. (۲۰۰۴). Organizational members' communication and temporal experience: Scale development and validation. *Communication Research*, ۳۱(۲), ۱۷۲-۱۳۵
- [۱۷] Edmondson, A. C., & Besieux, T. (۲۰۲۱). Reflections: Voice and Silence in Workplace Conversations. *Journal of Change Management*, ۱۸-۱
- [۱۸] Heracleous, L., & Barrett, M. (۲۰۰۱). Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. *Academy of Management Journal*, ۴۴(۴), ۷۵۵-۷۷۸
- [۱۹] Oswick, C., Grant, D., Michelson, G., & Wailes, N. (۲۰۰۵). Looking forwards: Discursive directions in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, ۱۸(۴), ۳۸۳-۳۹۰
- [۲۰] Dirks, K. T., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (۱۹۹۶). Psychological ownership in organizations: Conditions under which individuals promote and resist change.
- [۲۱] Purcell, J., Kinnie, N., Swart, J., Rayton, B., & Hutchinson, S. (۲۰۰۸). People management and performance. Routledge.

- [۲۲] Paolillo, A., Platania, S., Magnano, P., & Ramaci, T. (۲۰۱۵). Organizational justice, optimism and commitment to change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۱۹۱, ۱۷۰۱-۱۶۹۷
- [۲۳] Sepahvand, R., Aref nejad, M., & Shariat Nejad, A. (۲۰۱۷). Identification and Prioritization of Factors Causing Organizational Inertia Using Delphi Fuzzy Method. *Modern Research in Decision Making*, ۲(۱), ۱۱۸-۹۵
- [۲۴] Mowlaie, S., Shakeri, R., Yaghoubi, N. (۲۰۲۱). Personal Knowledge Management Influence on Innovative Culture and Performance in Knowledge Based Companies. *Management Research in Iran*, ۲۲(۴), ۱۵۰-۱۳۰
- [۲۵] Javadi, M., Kordnaeij, A., Khodad Hosseini, S. H., & Ganjali, A. (۲۰۲۲). Examining The Role of Historical Dimensions of The Organization in The Managers' Decision to Implement Strategic Changes; A Systematic Review. *Modern Research in Decision Making*, ۷(۴), ۱۸۸-۱۵۷
- [۲۶] Creasey, T. (۲۰۰۷). Defining change management: Helping others understand change management in relation to project management and organizational change. Prosci and Change Management Learning Centre, accessed March, ۳, ۲۰۱۷
- [۲۷] Lewin K (۱۹۵۱) *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* (ed. Cartwright D). New York: Harper & Row.
- [۲۸] Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (۱۹۵۸). *The dynamics of planned change*. New York: Harcourt, Brace, and World.
- [۲۹] Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (۲۰۱۸). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, ۴۴(۵), ۱۷۹۲-۱۷۶۶
- [۳۰] Cappella, J., & Street, R. (۱۹۸۵). Introduction: A functional approach to the structure of communicative behavior. *Sequence and Pattern in Communicative Behavior*, ۲۹-۱
- [۳۱] Rieke, R. D., & Sillars, M. O. (۱۹۸۴). *Argumentation and the decision making process*, Addison-Wesley Longman.
- [۳۲] Riegel, K. F. (۲۰۱۳). *Foundations of dialectical psychology*. Academic Press.
- [۳۳] McClellan, J. G. (۲۰۱۱). Reconsidering communication and the discursive politics of organizational change. *Journal of Change Management*, ۱۱(۴), ۴۸۰-۴۶۵
- [۳۴] Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (۱۹۹۱). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of management journal*, ۳۴(۱), ۱۳۵-۱۱۰
- [۳۵] Ford, J. D., & Backoff, R. W. (۱۹۸۸). *Organizational change in and out of dualities and paradox*. Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.
- [۳۶] Beckhard, R., & Pritchard, W. (۱۹۹۲). *Changing the essence: The art of creating and leading fundamental change in organizations*.
- [۳۷] Kotter, J. P. (۱۹۹۰). *How leadership differs from management*. New York: Free Press, ۲۴۰, ۶۸-۵۹



- [۳۸] Ben Lahouel, B., & Montargot, N. (۲۰۱۶). Exploring change conversations through the rhetoric of french leaders. *European Business Review*, ۲۸(۴), ۴۸۶-۵۰۲.
- [۳۹] Denton, D. K. (۱۹۹۶). Nine ways to create an atmosphere for change. *HR Magazine*, ۴۱, ۸۳-۷۶.
- [۴۰] Lawson, E., & Price, C. (۲۰۰۳). The psychology of change management. *McKinsey quarterly*, ۳۰-۳۰.
- [۴۱] Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (۱۹۸۶). Issues in understanding and changing culture. *California Management Review*, ۲۸(۲).
- [۴۲] McNabb, D. E., & Sepic, F. T. (۱۹۹۰). Culture, climate, and total quality management: Measuring readiness for change. *Public Productivity & Management Review*, ۳۸۰-۳۶۹.
- [۴۳] Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (۱۹۹۳). Selling issues to top management. *Academy of management review*, ۱۸(۳), ۴۲۸-۳۹۷.
- [۴۴] Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (۱۹۹۰). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological bulletin*, ۱۰۷(۱), ۳۴.
- [۴۵] Ford, J. D., & Ford, L. W. (۲۰۰۸). Conversational profiles: A tool for altering the conversational patterns of change managers. *The Journal of Applied Behavioral Science*, ۴۴(۴), ۴۶۷-۴۴۵.
- [۴۶] Donnellon, A. (۱۹۸۶). Language and communication in organizations: Bridging cognition and behavior. *The Thinking Organization*, ۱۶۴-۱۳۶.
- [۴۷] Bridges, W. (۱۹۸۰). *Making Sense of Lifes Changes: Transitions: Strategies for Coping with the Difficult, Painful, and Confusing Times in Your Life*. Addison-Wesley Publishing.
- [۴۸] Strauss, A and J .Corbin(۱۹۹۸). *Basics of qualitative research :techniques and procedures for developing grounded theory* .۲nd .Ed .Thousand Oaks, CA: Sage.
- [۴۹] Yin, R. K. (۲۰۱۸). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. United States: SAGE Publications.
- [۵۰] Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (۲۰۰۶). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, ۱۸(۱), ۸۲-۵۹.
- [۵۱] Braun, V., & Clarke, V. (۲۰۰۶). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, ۳(۲), ۱۰۱-۷۷.