

ماهیت هولوگرافیکی تحول در سازمان‌های عصر اطلاعات

اسدا... کرد نایج^{1*}، فاطمه طاهری²، نازیلا نیاکان لاهیجی³

1. استادیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس

2. دانشجو دکتری مدیریت دولتی پردیس قم، دانشگاه تهران

3. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی

(تاریخ دریافت: 88/9/22؛ تاریخ تصویب: 89/2/25)

چکیده

چالش دنیای امروز برنامه‌ریزی برای تغییر نیست، بلکه یادگیری این امر است که چگونه باید با تغییر زندگی کرد و تغییر به یکی از ارکان اصلی زندگی در عصر اطلاعات بدل شده است، اما در این بین مشکل اصلی، فقدان مدل مفهومی منسجمی برای ایجاد تحول در سازمان‌ها می‌باشد که این موضوع باعث شکست بسیاری از برنامه‌های تحول سازمانی شده است. البته فقدان مدلی منسجم و در عین حال ساده برای تحول دور از ذهن نیست. از آنجایی که تحول دارای خاصیت هولوگرافیکی می‌باشد و تغییرات اجزاء بر روی کل و تغییرات کل بر روی اجزاء تاثیر می‌گذارد و به دلیل ماهیت پیچیده تحول، امکان ارائه مدلی ساده و قابل درک برای همگان وجود ندارد. از اینرو هدف این مقاله ارائه مدل هولوگرافیک تحول سازمان‌ها در عصر اطلاعات است. برای تبیین ماهیت هولوگرافیکی تحول ابتدا به مقوله تحول از دو بعد فردی - سازمانی و درونی - بیرونی پرداخته می‌شود و با توجه به اینکه لازمه تحول در کل سازمان، تحول در اجزاء است در ادامه به اجزاء داخلی این مدل پرداخته شده است.

واژگان کلیدی

تحول، سازمان، عصر اطلاعات، هولوگرافیک.

مقدمه

در عصر اطلاعات، دنیا با تغییرات بی پایانی چون ظهور اینترنت و ابزارهای ارتباط جمعی وسیعی که در اختیار عامه مردم می‌باشد، رو برو شد (می‌یر، هرسکاویتچ^۱، 2002) که این امر از دیدگاه تافلر باعث عبور کشورها از عصر صنعتی به عصر اطلاعات گردید. چالش این عصر برنامه‌ریزی برای تغییر نیست، بلکه یادگیری این امر است که انسان‌ها و سازمان‌ها چگونه می‌توانند با تغییرات پر شتاب دنیای امروز به زندگی خود ادامه دهند (کوچی^۲، 2006، ص 218) در چنین شرایطی مدیریت موثر تغییرات قابلیت بسیار مهم و مورد نیاز سازمان‌هاست (پاتن و دیگران^۳، 2000) چون سازمان‌ها بایستی به منظور بقا، عملکرد خود را به صورت بی‌سابقه‌ای بهبود بخشند (اسمیتز و همکاران^۴، 1999). لذا مدیران بایستی علاوه بر افزایش کارایی و اثربخش سازمان‌ها، توانایی مدیریت تحول سازمان را در خود ایجاد کنند (همان). اما با این وجود، مطالعات جدید نشان داده است که 75 درصد از کوشش‌ها جهت تغییر در سازمان‌ها منجر به نتایج مورد انتظار نمی‌شود (استانلیگ^۵، 2008، ص 34) که در این بین می‌توان عدم وجود چارچوب مفهومی منسجم^۶ برای درک و تشریح تحول سازمانی - به طوری که قادر به پاسخ‌گویی تقاضاهای چندگانه توسعه و تحول سازمانی باشد- را به عنوان یکی از چالش‌های پیش رو در تحول سازمانی نام برد. در مواجهه با این مسأله، در این مقاله سعی گردیده تا چارچوبی هولوگرافیک برای تحول سازمانی ارائه گردد که تحول سازمانی را با جهان‌بینی متفاوت از رویکردهای قبلی بررسی می‌کند. رویکرد هولوگرافیک سازمان‌ها را متشکل از هولون‌هایی در نظر می‌گیرد که تحول کل سازمان ریشه در تحولات فردی دارد. اما لازمه تغییر در فرد یادگیری است که مقدمه آن نایادگیری می‌باشد، در واقع یک مرحله از

-
1. Herscovitch and Meyer
 2. Kuchi
 3. Paton and McCalman
 4. Taskinen and Smiths
 5. Stanleigh
 6. Integrative Theoretical Framework

Archive of SID

تغییر فردی نایادگیری می‌باشد. همان‌طور که قبلاً مطرح شد سریع و غیر قابل در محیط کسب و کار که لازمه عصر اطلاعات می‌باشد باعث می‌گردد تا سازمان‌ها در یابند که استراتژی‌ها، شایستگی‌های محوری، باورها، ارزش‌ها و فرهنگ قبلیشان دچار افت اثربخشی گردیده‌اند. این شایستگی‌های اصلی که سالهای متمادی سبب رشد و توسعه سازمان بودند، به مانعی تبدیل می‌گردند که از توانایی رقابت سازمان‌ها می‌کاهد (پراستاکوس^۱ و همکاران، 2007، ص 261). لذا نیاز به آنچه که در این مقاله با عنوان نایادگیری^۲ از آن یاد می‌شود آشکار می‌گردد.

از دیگر مسائلی پیش روی مدیران تحول، روشی است که تغییرات اجرا می‌گردد. اصولاً تحول سازمانی با بروز تغییراتی در عوامل وضعیتی یا محتوایی (همانند فن‌آوری، ساختارها، سیستم‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز) و مقوله دوران گذر فردی در ارتباط است. در دوران گذار یکی از مسائلی مهمی که مطرح می‌گردد فرایندهای تطبیق نیروی انسانی با تغییرات اعمال شده می‌باشد. در این دوره اتخاذ راهکارهایی مورد نیاز است تا بتوان آسان‌تر مقاومت افراد در برابر تغییر را کاهش و آمادگی آنها برای پذیرش تغییر و در نهایت حفظ آن افزایش داد.

با عنایت به آنچه گفته شده فرایند تحول یک فرایند چند بعدی است که نیاز به توجه به جنبه‌های مختلفی دارد که در ادامه به تحول از این دیدگاه بیش‌تر پرداخته خواهد شد.

مدل مفهومی منسجم تحول سازمانی

برای ایجاد تحول وسیع در سازمان، مدل مفهومی منسجمی مورد نیاز است که ماهیت پیچیده تحول سازمانی را در برگیرد، استفاده از مدل‌های هولوگرافیک در این زمینه، این بینش عمیق و وسیع را به دست می‌دهد. آرتور کستلر^۳ واژه "هولون"^۴ را در کتاب خود "روح در ماشین"^۵ معرفی نمود. این واژه ترکیبی از "holos" به معنای کل و پسوند "on" به معنای یک ذره یا جزء ریز در پروتون یا نوترون می‌باشد (ادواردز^۶، 2005، ص 286). بنابراین هر هولون کلی می‌باشد که هم زمان جزء نیز است (ویلبر، 1997، ص 1). به عبارتی، هولون‌ها

1. Soderquist and Prastacos
2. Unlearning
3. Arthur Koestler (1967)
4. Holon
5. The Ghost in the Machine
6. Edwards

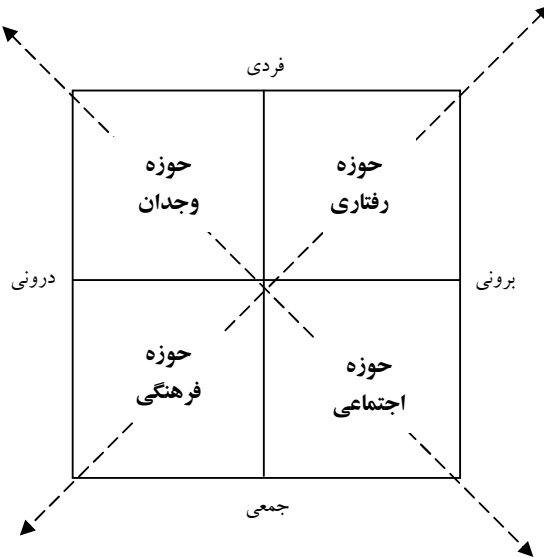
Archive of SID

موجودیت‌های کاملی هستند که از هولون‌های کوچک‌تری تشکیل شده‌اند و در عین حال هولون‌های بزرگ‌تر را تشکیل می‌دهند. هر سازمان را می‌توان در این دیدگاه به عنوان یک هولون در نظر گرفت و بر این اساس هر سازمان به عنوان یک هولون از هولون‌های تشکیل شده است و در عین حال یک هولون در یک سیستم هولوگرافیک بزرگ‌تر می‌باشد. به عبارت دیگر هر سازمان از هولون‌های تابعی چون بخش‌ها، ادارات، واحدها و افراد تشکیل شده است و خود نیز تابع یک هولون بزرگ‌تر چون صنعت، جامعه و جهان است.

تئوری انسجام^۱ در زمینه تحول سازمانی توسط کن ویلبر^۲ با الهام از رویکرد هولوگرافیک مطرح گردیده است (گاردنر و دیگران، 2005، ص 247). ویلبر از واژه اختصاری AQUAL^۳، برای توضیح چارچوب زیربنایی تئوریش استفاده می‌کند (نئال^۴، 2009، ص 1). او مطرح می‌کند که درک هر پدیده اجتماعی مستلزم آن است که حداقل 2 بعد اساسی مورد توجه قرار گیرند. بعد درونی - برونی که اشاره به روابط بین جهان ناملموس تجربیات ذهنی و جهان ملموس رفتارهای عینی دارد و بعد فردی - جمعی که اشاره به رابطه بین دنیای فردی خود کارگزار^۵ و دنیای جمعی مشارکت اجتماعی دارد. ترکیب این ابعاد، 4 حوزه را ایجاد می‌کنند که نشان‌گر یک هولون سازمانی بوده و از طریق آن همه تحولات توسعه حاصل می‌گردد. نمودار (1) ابعاد اساسی و 4 حوزه حاصل از آن را نشان می‌دهد که شامل ربع فردی - درونی^۶، (حوزه وجدان)، ربع فردی - برونی^۷ (حوزه رفتاری)، ربع درونی - جمعی^۸ (حوزه فرهنگی) و ربع برونی - جمعی^۹ (حوزه اجتماعی) است (ادواردز^{۱۰}، 2005، ص 286؛ ویلبر، 1997، ص 1).

-
1. Integral theory
 2. Ken Wilber (2000)
 3. All Quardent , All Levell
 4. Neale
 5. Self-agency
 6. Inner-individual
 7. Outer- individual
 8. Inner-collective
 9. Outer-collective
 10. Edwards

Archive of SID



نمودار 1: مدل مفهومی ماهیت هولوگرافیک تحول در سازمان‌های عصر اطلاعات (ویلبر، 1997، ص 1).

ربع فردی - درونی: تحول سازمانی در این تئوری با تحول فردی - درونی آغاز می‌گردد. تحول فردی - درونی، نشان از رشد و تحول معنوی، رشد درونی¹ و توسعه عشق، لذت، آرامش، احترام و شادی فرد در سازمان دارد. مک کینزی و کمپانی نشان دادند که تحولات معنوی منجر به افزایش بهره‌وری و کارمندی شادتر خواهد شد و بسیاری از کارمندان نیز معتقدند که برای رقابت در عالی‌ترین سطح، افراد بایستی از لحاظ معنوی رشد کنند.

ربع فردی - برونی: این حوزه نشان‌گر تغییرات رفتاری و نگرشی² است که از تحول درونی ناشی می‌گردد. در این مرحله افراد برای افزایش عشق، لذت، آرامش، احترام، شادی، هماهنگی³ و سازش با دیگران تلاش می‌کنند و در جستجوی بهبود کیفیت زندگی کاری یکدیگر هستند. کارمندان نگرش خود را تغییر می‌دهند و نسبت به بی‌عدالتی‌ها برآشفته می‌گردند. هم‌چنانکه افراد در سازمان‌ها، نگرش و رفتار خود را تغییر می‌دهند، سازمان‌ها مجبور می‌شوند که عملیات

1. Inner Growth
2. Attitudinal
3. Harmony

Archive of SID

کسب و کار خود را نیز متحول سازند. سازمان‌ها از طریق تحولات فردی درونی و برونی، در مورد شرایط کاری، دستمزدها، برخورد با افراد و محیط تجدید نظر می‌کنند. تحول فردی-برونی با فرض اینکه تحول فردی-برونی حاصل شده است اتفاق می‌افتد.

ربع درونی - جمعی: تحول در حوزه درونی - جمعی، نشان‌گر تلاش برای قبول مسئولیت اجتماعی است که توسط اجتماعات فردی هدایت شده و به سازمان، فرصت برقراری ارتباط و هدایت تمام سازمان‌های دیگر در محیط را می‌دهد.

ربع برونی - جمعی: این حوزه نیز بیانگر تلاش‌هایی مرکب از تلاش‌های فردی و تحول در جهان‌بینی و اتخاذ عملیات بهتر کاری به منظور حفظ موقعیت استراتژیک سازمان است.

با نگرستن سازمان به عنوان یک هولون که دارای 4 هولون درون خود می‌باشد، می‌توان همه جنبه‌های پدیده‌های سازمانی شامل تحول استراتژیک را درک نمود. بدین معنا که یک تئوری کامل تحول استراتژیک بایستی هر 4 حوزه را پوشش دهد. ربع فردی بایستی در برگیرنده حس وظیفه‌شناسی (درونی) افراد و نیز رفتارهای قابل مشاهده آنها (برونی) باشد. ربع جمع‌گرایی نیز بایستی شامل نگرش‌های فرهنگی (درونی) و هم‌چنین نگرش‌های جهانی کسب و کار (برونی) باشند. تحول استراتژیک از سطح فردی داخلی که نخستین حوزه است آغاز می‌شود و به 3 حوزه دیگر ادامه می‌یابد. تحول سازمانی در صورتی که در هر 4 حوزه و در همه سطوح اجرا گردد می‌تواند اثربخش، توسعه‌زا باشد. اما آنچه در این تئوری مورد تاکید قرار می‌گیرد آن است که پیشرفته‌ترین مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک هم اگر در نیل به تحول در حوزه اول (فردی-درونی) با شکست مواجه گردند، در رسیدن به حوزه چهارم نیز (جمعی-برونی) شکست خواهند خورد (گاردنر و همکاران، 2005، صص 255 - 256) اما لازمه تغییر در فرد یادگیری است که مقدمه آن نایادگیری می‌باشد و در واقع یک مرحله از تغییر نایادگیری می‌باشد. که در ادامه به آن بیش‌تر پرداخته خواهد شد.

نایادگیری سازمانی^۱

هدبرگ^۲ بیان می‌دارد که دانش تحت تاثیر محیط‌های متلاطم عصر اطلاعات، کهنه و منسوخ

-
1. Unlearning
 2. Hedberg (1981)

Archive of SID

شده و بایستی دانش‌های جدیدی جایگزین آن گردند (بیکر، 2006، ص 1). او این تجدید فعالیت را نایادگیری تعریف و خاطر نشان می‌سازد که ناتوانی در نایادگیری، ضعف اساسی بسیاری از سازمان‌ها است. هم‌ل و پراهلد¹ نیز متذکر می‌شوند که "سازمان‌ها مجبور هستند بسیاری از چیزها را یاد بگیرند و نیز آنها را فراموش کنند! آینده تخمین یا برآوردی از گذشته نیست."

اجرای پدیده نایادگیری در عمل برای سازمان‌ها مشکل است، چرا که یادگیری تکنولوژی‌ها و فرایندهایی جدید باورها و ارزش‌هایی را ایجاد می‌کنند که مانع می‌شود تا آنهايي را که به کمکشان موفق بوده‌اند را نادیده بگیرند و دلبستگی به وجود می‌آورند. این امر سبب خلق تله شایستگی گشته و به طور منفی بر عملیات سازمان‌ها تاثیر می‌گذارد و از پذیرش و ارزیابی بازارها، تکنولوژی‌های اطلاعات جدید جلوگیری می‌نماید و ارزش اطلاعات دریافتی جدید را در نظر سازمان‌ها کم‌تر جلوه می‌دهد. از سوی دیگر، گرچه نایادگیری مفهومی با اهمیت در تحول سازمانی است، اما به خاطر اینکه در عمل این واژه مخالف مفهوم یادگیری درک می‌شود، اغلب با استقبال کمی روبرو می‌گردد. اما نایادگیری بسیار مهم است و در قلب فرایندهای تحول سازمانی قرار دارد. نایادگیری در دو سطح فردی و سازمانی به وجود می‌آید، در سطح فردی نایادگیری با عنوان شناخت فردی² و روان‌شناسی یادگیری زبانی³ مطرح می‌گردد. نایادگیری در ادبیات شناخت فردی به تغییراتی در ساختار باور⁴، مدل ذهنی⁵، چارچوب مرجع⁶ یا نقشه‌های شناختی⁷ اشاره دارد و در سطح روان‌شناسی یادگیری زبانی، نایادگیری به عنوان حذف و جایگزینی محرک‌های قدیمی با یادگیری‌های تازه و نو در نظر گرفته می‌شود. بیش‌تر مطالعات مرتبط با نایادگیری بر تضعیف حافظه و فراموشی عمدی تاکید می‌کنند. لذا دانشمندان، نایادگیری را به عنوان حذف حافظه⁸ در یک سیستم که به یادگیری جدید و پذیرش چیزهای

-
1. Hamel & Prahalad (1984)
 2. Mental Models
 3. Verbal Learning Psychology
 4. Belief Structure
 5. Mental Models
 6. Frame of Reference
 7. Cognitive Maps
 8. Memory Eliminating

Archive of SID

نو (دانش جدید) کمک می‌کند در نظر می‌گیرند (الگان و همکاران، 2007، صص 794-797) نایادگیری در سطح سازمانی، در تحول سازمانی الگویی شبیه نایادگیری فردی یعنی حذف حافظه دارد. از آنجا که مفهوم نایادگیری سازمانی به عنوان حذف حافظه سازمان در نظر گرفته می‌شود، بررسی در مورد اینکه حافظه سازمانی چگونه ایجاد می‌گردد، به درک و پیاده سازی نایادگیری در سازمان‌ها کمک می‌کند. مورمن و مینر¹ معتقدند که حافظه سازمانی به 3 شکل آشکار می‌گردد:

- 1) باورهای سازمانی² که شامل دانش، مدل‌ها، ارزش‌ها و هنجارها می‌باشد؛
 - 2) عادات³ سازمانی، رویه‌ها⁴ و خطوط⁵ رفتار رسمی و غیر رسمی که شامل رویه‌های عملیاتی استاندارد، سیستم‌های فنی و مدیریتی، قابلیت‌ها و مکانیزم‌های تسهیم اطلاعات می‌گردد؛
 - 3) مصنوعات فیزیکی⁶ سازمان شامل ابزارها، آرایش خط تولید و شکل محصولات (هم چون طراحی؛ محصول، مواد، بسته بندی و آرم آن) می‌گردد.
- لذا بر مبنای بینش‌هایی که از روانشناختی شناخت، ادبیات تغییر و حافظه سازمانی به دست آمده است، نایادگیری در برگیرنده حذف باورها، عادات و مصنوعات فیزیکی در سازمان می‌باشد. روش‌های نایادگیری سازمانی در حافظه سازمانی عبارتند از:
1. تغییر فرایندهای اکتساب و فرایندهای احتمالی اصلاح در حافظه سازمانی؛
 2. توزیع و خلق مجدد بخش‌های حافظه سازمانی؛
 3. حذف هدفمند حافظه‌ها؛
 4. عدم توجه و عدم تصدیق روابط علت و معلولی در حافظه سازمانی؛
 5. از هم گسیختن بنیادهای جمعی عادات سازمانی (الگان و همکاران، 2007، صص 797-794).

-
1. Moorman & Miner (1997)
 2. Organizational Beliefs
 3. Routines
 4. Procedures
 5. Scripts
 6. Physical Artifacts

نایادگیری سازمانی و تحول

از آنجا که نایادگیری سازمانی با تغییر در باورها و رویه‌ها حاصل می‌شود، این مفهوم با تحول سازمانی اشتباه گرفته می‌شود. در حقیقت، تحول و نایادگیری سازمانی از طریق بازنگری در نسخه‌های سازمانی، نقشه‌های شناختی، خلق رفتار و رویه‌ها یا دستورالعمل‌های رفتاری حاصل می‌شود. اما تحول سازمانی، مفهومی وسیع‌تری را دربر می‌گیرد در حالی که نایادگیری، یک مرحله یا یک کاتالیزور در فرایندهای تحول سازمانی است و آن را به فرایندی پویا مبدل می‌سازد. نکته دیگر آنکه تحول سازمانی وضعیت نهایی یک فرایند تغییر است، در حالی که نایادگیری توجه خاص به حذف حافظه دارد (الگان، 2007، ص 800). به عنوان مثال مدل تغییر لوین در برگیرنده سه گام است:

- **انجمادزدایی**^۱: شامل شک کردن در ساختار فعلی و عدم تصدیق انتظارات

- **تغییر**^۲: شامل تحول در ساختارهای ذهنی و در برگیرنده ساختاردهی مجدد شناختی، تعریف مجدد معناشناختی و استانداردهای جدید

- **انجماد مجدد**^۳: شامل تطبیق با ساختارهای جدیدی ذهنی و دربرگیرنده خلق هنجارهای اجتماعی حمایت کننده و ایجاد تناسب تغییر با وضعیت سازمان (فرنج، 2007).

در این مدل مرحله دوم، تغییر نشانگر پدیده نایادگیری است. اسمیت و گمیل^۴ نیز عناصر تغییرات سیستم را چنین تعریف می‌کنند:

- عدم توازن که نتیجه نیروهای داخلی و خارجی هم چون بحران و آشوب زدگی و بی‌نظمی است؛

- شکستن تقارن که اشاره به از بین بردن الگوهای موجود تعاملات و عادات سیستمی دارد؛

- تجربه که اشاره به خلق اشکال یا فرم‌های جدید متفاوت برای فرمول بندی سیستم دارد؛

- فرمول سازی مجدد که انتخاب مدل جدید می‌باشد.

در این مدل، مرحله شکستن تقارن، اشاره به مفهوم نایادگیری دارد. لذا نایادگیری در فرایند

-
1. Unfreezing
 2. Transition
 3. Refreezing
 4. Smith & Gemmill (1985)

Archive of SID

تغییر، به طور حتم وجود دارد؛ هر چند هدف ناپادگیری، بهبود عملکرد نیست، بلکه کاتالیزوری برای فرایند تحول در سازمان می‌باشد (الگان، 2007، ص 800). اما موفقیت نهایی فرایند تغییر را چهار عامل محتوایی، زمینه‌ای، فرایندی و تفاوت‌های فردی و چگونگی گذار از دوران گذار تعیین می‌کند که در ادامه به آن پرداخته خواهد شد.

عوامل موثر در تحول سازمانی

آرمناکیس و بدین^۱، مسایل محتوایی، زمینه‌ای و فرایندی را 3 عامل مشترک در تمامی تحولات سازمانی دانسته‌اند. به نظر ایشان تناسب و هماهنگی این سه عامل موفقیت نهایی فرایند تغییر را رقم می‌زند. عامل مهم دیگری که نمی‌تواند در تحول سازمانی از آن چشم پوشید، تفاوت‌های فردی میان عاملان تغییر^۲ است.

مسایل محتوایی^۳ اشاره به تحولات خاص هر سازمان دارند. معمولاً این تحولات، به عنوان تغییرات فزاینده^۴ یا بنیادی^۵ مطرح می‌گردند. تغییر فزاینده، حرکتی قدم به قدم به سوی سازمانی ایده‌آل است. مدیریت در این نوع تغییر، عملیات جاری سازمان را برای دست‌یابی به اهداف آتی به دقت تنظیم می‌نماید. اما تغییر بنیادی، اغلب در تلاش برای دست‌یابی به تقاضای محیطی مثل افزایش رقابت یا مقررات جدید دولتی رخ می‌دهد. تغییر بنیادی به عنوان اقداماتی^۶ تعریف می‌شود که بسیاری از ویژگی‌های^۷ سازمان را اصلاح می‌کند.

مسایل زمینه‌ای^۸ اشاره به نیروهای از موجود در محیط داخلی و خارجی سازمان دارد. مسایل زمینه‌ای داخلی شامل سطوح حرفه‌ای‌گرایی، نگرش‌های مدیریتی به تغییر، فشارهای عصبی مدیریت، دانش فنی و منابع کمیاب می‌باشد. عوامل زمینه‌ای خارجی نیز اشاره به فشارهای رقابتی، رفع محدودیت‌های دولتی یا تغییرات تکنولوژیکی و قانونی دارد. معمولاً سازمان‌ها کنترل کمی بر نیروهای زمینه‌ای خارجی دارند، لذا آنها بایستی در پاسخ به چنین

-
1. Armenakis and Bedeian (1999)
 2. Change Agents
 3. Content Issues
 4. Incremental
 5. Fundamental
 6. Actions
 7. Characters
 8. Contextual Issues

Archive of SID

تقاضاهایی در خود تغییر ایجاد کنند.

مسایل فرایندی^۱ به اقداماتی اطلاق می‌شود که توسط عواملان تغییر در طی تعریف و اجرای تغییر صورت می‌گیرد. یکی از این اقدامات ایجاد آمادگی در افراد برای تغییر باورها، نگرش‌ها، نیات و سرانجام رفتار آنها از طریق ارتباطات باز و صادقانه است (والکر و همکاران، 2007، صص 764 - 762). در این باره در ادبیات موضوع تغییر بسیار نوشته شده است (آرمناکیس و همکاران، 2001 و 2002؛ دیرکس، 1996). اما در این بین آرمناکیس معتقد است که این ارتباطات می‌تواند از طریق ارائه پیام تغییری حاوی پنج جزء کلیدی به افراد صورت گیرد. این پنج جزء عبارتند از:

1) مغایرت^۲: بیانگر ایجاد علاقه و بیان نیاز به تغییر است. مغایرت با شرح اینکه عملکرد فعلی سازمان با حالت مطلوب آن تفاوت دارد روشن می‌گردد. در حقیقت مغایرت در برگزیده بیان شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب برای افراد می‌باشد. برای اینکه افراد برای تغییر برانگیخته شوند بایستی باور داشته باشند که چیزی در سازمان اشتباه است و لذا نیاز به تغییر دارد.

2) سودمندی^۳: نشانگر اعتماد افراد به توانایی سازمان در اجرای موفقیت آمیز است. بنابر تئوری انتظار انگیزش و بکتور وروم، افراد تنها وقتی برای تلاش برانگیخته می‌گردند که تا حدی به موفقیت خود اعتماد داشته باشند. لذا در صورتی که افراد به پیروزی سازمان در اجرا تغییر باور داشته باشند، برای انجام آن برانگیخته خواهند شد (آرمناکیس و همکاران، صص 170 - 171). سودمندی فرد^۴ به معنای این است که فرد به توانایی خود در حرکت در جهت کسب وضعیت مورد نظر اطمینان داشته باشد (باندورا، 1997، ص 77).

3) تناسب^۵: حاوی این نکته است که تغییر پیشنهاد شده برای ایجاد پل بین وضع موجود و

-
1. Process Issues
 2. Discrepancy
 3. Efficacy
 4. Self-efficacy
 5. Appropriateness

Archive of SID

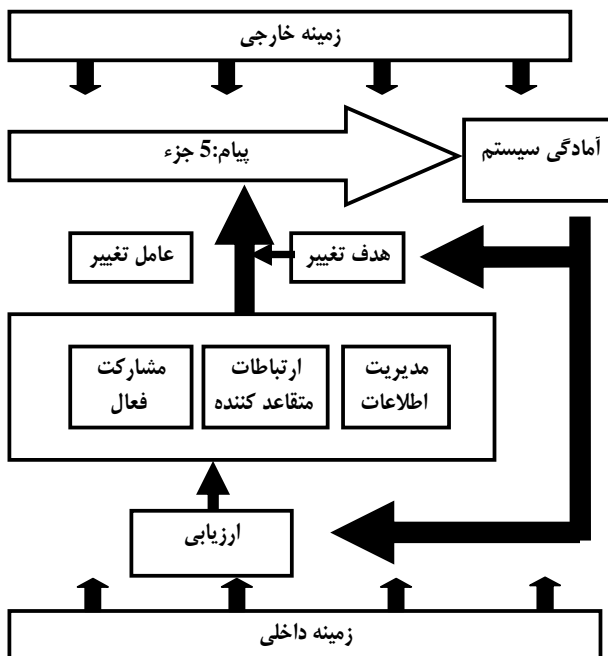
وضع مطلوب مناسب است. گاهی ممکن است افراد به هدف تغییر^۱، معتقد باشند اما شکل دیگری از تغییر در وضعیت فعلی سازمان را مناسب تر ببینند و لذا با عاملان تغییر مخالفت ورزند. اگر پیام تغییر نتواند دیگران را به تناسب تغییر متقاعد کند بایستی در مورد تناسب تغییر نظر سنجشی به عمل آید. گاهی ممکن است مدیران یا مشاوران سازمان در تشخیص تغییر مورد نیاز اشتباه کرده باشند. عدم توجه به مخالفت افراد با تغییر مورد نظر، تغییر سازمانی را غیر اثربخش خواهد نمود.

4) حمایت مدیریت^۲: این مورد اشاره بدان دارد که تغییر سازمانی نیازمند منابع لازم و تعهد مدیریت است تا تغییر در سازمان نهادینه گردد. در صورت عدم وجود حمایت و پشتیبانی مدیریت از تغییر، رفته رفته افراد نسبت به تغییر بدبین و بی میل خواهند شد (بانلدورا، 1997، ص 77).

5) سودمندی فردی^۳: قبل از تغییر باید تعیین گردد که افراد هدف ارزیابی شوند که چگونه از این تغییر نفع می‌برند (کریم، 2006، ص 317). افراد هدف تغییر، مایلند بدانند که در یک تغییر خاص چه چیزی برای آنها به عنوان یک ارزش وجود دارد. لذا آنها خروجی‌های مثبت و منفی، تغییر و نیز روشی که با آنها رفتار می‌شود را ارزیابی می‌کنند، چنانچه نسبت به تغییر پیشنهاد شده علاقه و انگیزه‌ای در آنها حاصل نگردد، نسبت به آن مقاومت خواهند نمود.

این 5 جزء، توسط 3 استراتژی ارتباطات 1- متقاعد کننده (تلاش برای ارتباطات مستقیم از طریق نامه نگاری‌ها، سخنرانی‌ها و گزارشات) 2- مشارکت فعال (شرکت دادن افراد در فعالیت‌هایی یادگیری، مهارت سازی تدریجی در آنها و مشارکت دادن آنها در تصمیم‌گیری سازمان) و 3- مدیریت اطلاعات داخلی و خارجی (در دسترس بودن نقطه نظرات دیگران) به همراه مسایل زمینه‌ای داخلی و خارجی که بدانها اشاره شد منجر به ایجاد آمادگی در سیستم و افراد برای تحول می‌گردند که این امر در نمودار 2- به تصویر کشیده شده است (آرمناکیس و

-
1. Change Targets
 2. Principal Support
 3. Personal Valence



نمودار 2: مدل آمادگی سیستم (آرمناکیس و هریس، 2002، صص 170 - 171)

عامل نهایی تفاوت‌های فردی¹ می‌باشد. افراد هر سازمان دارای ویژگی‌های شخصیتی و پیش زمینه‌های مختلفی هستند. تفاوت‌های فردی می‌تواند بر واکنش افراد نسبت به تغییر و در نهایت تعهد به تغییر تاثیر بگذارد. برای مثال، افرادی با تحمل ابهام بالا برای مدیریت عدم اطمینان در تغییر سازمانی، افرادی با گشودگی بالا در پذیرش تجربیات و افرادی با ویژگی خود نظارتی در تغییرات سازمانی، مثبت تر عمل می‌نمایند (والکر و همکاران، 2007، صص 263 - 264).

1. Individual Differences

دوران گذار سازمانی

بریج¹ اذعان می‌کند که اگر چه بسیاری از مدیران در مورد مکانیک تغییر، آگاهی کافی دارند، ولی آگاهی چندانی درباره پویایی دوره گذار ندارند. توجه به دوران گذر فردی از آن جهت مهم تلقی می‌گردد که اگر چه اعمال تغییرات سریع در برخی فاکتورهای وضعیتی امکان‌پذیر است، اجرای ترتیبات جدید سازمانی مطابق با برنامه‌ریزی‌های انجام شده تنها زمانی میسر خواهد بود که افراد شیوه‌های عملکردی پیشین خود را رها کرده خود را با وضعیت جدید منطبق نمایند. سپس بریج (1991) نظراتی را درباره موانع موجود در راه اجرای موفق تحول ارائه می‌نماید و ادعا می‌کند: "این تغییرات نیستند که باید به موفقیت یا شکست خود در آنها ببیندیشیم بلکه آنچه اهمیت دارد موفقیت یا شکست ما در عبور موفق از دوره گذار می‌باشد" (هیز، 1384، ص 244).

هر شخص و هر سازمان، هنگام تغییر، با دو نیروی متضاد حفظ وضع موجود و تغییر وضع موجود مواجه است، لذا برای تسهیل تطبیق با دوران گذار سازمانی، 2 عمل زیر بایستی انجام گیرد؛ 1- خاتمه دادن به وضعیت قدیمی با تضعیف نیروهای حفظ وضع موجود؛ 2- پذیرفتن وضعیت جدیدی با تقویت نیروهای بهبود و رشد (مارکس، 2007، صص 722 - 723) نیروهای حفظ وضع موجود، به صورت عدم تمایل و مقاومت نسبت به تغییر بروز پیدا می‌کنند. اما نیروهایی که واقعیات پس از دوران گذار را آشکار می‌سازند می‌توانند به مرور زمان، انگیزه لازم برای حرکت به سوی تغییر را ایجاد کنند (فرنچ، 2007).

هر دو نیروی مذکور در دو سطح عاطفی و ادراکی، تغییر را پوشش می‌دهند. برای مثال عواطف افراد نسبت به تغییر می‌تواند منفی (مثل ناراحتی از دست دادن دوستان و همکاران) و یا مثبت (مثل خوشحالی از رها کردن شغل) باشد. با توجه به نوع و سطح عاطفی، افراد به دو گونه نیز نسبت به تغییر واکنش نشان می‌دهد یا مقاومت می‌کنند و یا از آن استقبال می‌کنند (آرمناکس و دیگران، 2001؛ کریم، 2006، ص 316). در نتیجه عواطف افراد بایستی در طی فرایند گذار به روشی انسانی توسط مدیریت مورد توجه قرار گیرند. اما در سطح ادراکی، تطابق از طریق فرایند "مفهوم سازی سازمانی" تسهیل می‌گردد که توسط آن اعضای سازمان، محیط خود را از طریق تعاملات با دیگران و ایجاد روابط با آنها طوری تفسیر می‌کنند که دنیای

-
1. Bridge (1980)
 2. Organizational Sense Making

Archive of SID

پیرامون خود را درک و بتوانند بصورت فعال در آن عمل کنند. برای تقویت نیروهای پذیرش وضعیت جدید، افراد بایستی فهم ادراکی کافی از اینکه نه تنها بدانند چه چیزی در حال تغییر است بلکه بدانند چرا این تغییرات در حال انجام و چگونه به موفقیت فردی و سازمانی کمک می‌کند، داشته باشند (مارکس، 2007، صص 722 - 723). از ترکیب این دو نیرو و این دو سطح چارچوب زیر برای تسهیل تطابق با دوران گذر ارایه می‌گردد (شکل 1) که به ترتیب چهار اقدام همدلی¹، درگیر ساختن²، انرژی³ و تقویت⁴ را در عبور از دوران گذر معرفی می‌کند.

	تضعیف قدیمی	تقویت جدیدی
عاطفی	همدلی	انرژی
ادراکی	درگیر ساختن	تقویت

شکل 1: چارچوب تسهیل تطابق با دوران گذر فردی (مارکس، 2007، صص 722 - 723)

همدلی

اولین اقدام برای تسهیل تطابق با دوره گذار سازمانی تضعیف نیروهای عاطفی از طریق همدلی با کارکنان است که این کار با توجه به پیشینه‌ای که آنها طی تغییر و تحولات مشکل در سازمان تجربه نموده‌اند، صورت می‌گیرد. هدف از همدلی آن است که برای افراد روشن گردد که رهبری از نیازها، احساسات، مشکلات و نگرش‌هایی که در طی تغییرات سازمانی برای آنها پیش خواهد آمد، آگاه است. دانش و درکی که از احساس همدلی به دست می‌آید رهبران را قادر می‌سازد تا بر افراد نفوذ نموده و حمایت آنها از اهداف سازمانی را جلب کنند. سه استراتژی ایجاد همدلی عبارتند از:

1. Empathy
2. Engagement
3. Energy
4. Enforcement

اذعان واقعیات عاطفی تغییر

نیروهای تقویت‌کننده وضعیت پیشین بایستی تضعیف گردند. یک تکنیک برای تضعیف نیروهای حفظ وضع موجود، mea culpa است که در آن رهبران، نقش خود را در مدیریت ناصحیح تحول، شکست آن و پیامدهای منتج از آن روشن می‌سازند. پذیرفتن اشتباهات و اقدام بلافاصله برای جبران آن، نیروهای مخالف تغییر را تضعیف نموده و اعتبار رهبران تحول را افزایش می‌دهد. در غیر این صورت به عنوان افرادی ناشایست شناخته خواهند شد که حقایق را کتمان می‌کنند.

افزایش آگاهی از پویایی‌های تغییر و فرایند تطابق

افزایش آگاهی از ماهیت پویای تغییر از طریق آموزش افراد درباره مشکلات تغییر و درونی ساختن فرایند تطابق، جنبه‌های عاطفی زندگی با تغییر است. کارکنانی که آموزش می‌بینند احساس تنهایی در راه تغییر نمی‌کنند و در نتیجه واکنش طبیعی نسبت به تغییر خواهند داشت.

استفاده از جلسات بحث و تبادل نظر و اجتماعات¹ برای پایان دادن به وضعیت موجود

صحبت و گفتگو با افراد در مورد اینکه آنها کجا هستند و در حال حاضر در نتیجه تغییر چه چیزهایی را تجربه خواهند نمود، باعث تغییر نگرش منفی آنها نسبت به تغییر شده و آگاهی آنها را در این مورد افزایش خواهد داد. در جلسات گفتگو با افراد بایستی دلیل مقاومت و یا عصبانیت آنها نسبت به تغییر را جویا شد. محیط این جلسات بایستی حمایتی و امن باشد تا افراد بتوانند با آزادی، نظرات خود را ابراز دارند.

درگیر ساختن

دومین اقدام که تضعیف‌کننده نیروهای مخالف تغییر است، درگیر ساختن افراد در سطح ادراکی از طریق تفهیم الزامات کسب و کار و محیط خارجی سازمان و در ارتباط با نیاز به خاتمه وضعیت قدیمی و شناسایی و حذف موانع فرایند انطباق است. درگیر ساختن کارکنان سازمان به آنها کمک می‌کند که با وجود ناآرامی و بی‌نظمی در شرایط کاریشان، هم‌چنان راضی و قانع بمانند. استراتژی‌های ایجاد درگیری در افراد سازمان عبارتند از:

1. Ceremonies

Archive of SID

- ایجاد ارتباطات بیش‌تر با افراد در موقعیت تغییر

وجود صرفاً ارتباطات بالا به پایین نمی‌تواند چندان مناسب فرایند تحول بخصوص عبور از دوران گذر باشد. ارتباطات به صورت افقی و نیز از پایین به بالا و به صورت باز، به موقع و همیشگی، احساس عدم صداقت، بی وفایی، ترس، خشم و ناکامی معمول در شرایط تغییر سازمانی را تا حد زیادی کاهش می‌دهد (هو، 1999، ص 386). اما یک نکته قابل توجه در فرایند تغییر، وجود عدم قطعیت‌ها یا بی‌ثباتی در فرایند تغییر است. این مورد، نیاز به اطلاعات در فرایند تغییر را افزایش می‌دهد. لذا برای تضعیف کامل نیروهای مقاوم‌زا، ارتباطات بایستی متناسب با پویایی‌های تغییر باشد.

- مشارکت افراد در اولویت بندی فعالیت‌ها

مشارکت افراد به آنها حس کنترل بر سرنوشت خود را می‌دهد و ابزاری برای نفوذ بر وقایعی است که تاکنون به عنوان تهدید برای آنها تلقی می‌شد. لذا سازمان‌ها بایستی افراد را تشویق کنند تا ایده‌های خود را در مورد آنچه که در حل مسایل راه‌گشا است بیان دارند. این روش، موجب توانمند سازی افراد، درگیری بیش‌تر در تغییر سازمانی، کاهش بدبینی و امکان‌پذیر دانستن آن می‌گردد.

- تشخیص و حذف موانع تطابق

درگیر ساختن افراد بایستی تضعیف‌کننده نیروهایی باشد که مستقیماً فرایند تطابق را مانع می‌شوند. بعضی موانع، موانعی هستند که توسط خود رهبران ایجاد می‌گردند، هم چون ارزش نهادن به وضعیت پیشین یا بیان محدودیت وقت و منابع برای ایجاد تغییر در سازمان. اما آنچه مهم است آن است که این نیروهای بازدارنده را از چشم انداز افراد سازمان بررسی کنیم.

انرژی

اقدام بعدی، تطبیق با دوران گذار از طریق تقویت نیروهای عاطفی در دوران پس از تغییر و ایجاد انرژی در دست‌یابی به اهداف است. هم‌چنانکه اعضای سازمان، وضعیت قدیمی را رها می‌کنند، نیاز به نیروی جدیدی دارند که تلاش‌های آنان را در سازمان عملی ساخته و فرایند تغییر را به پیش راند. افراد ممکن است به جای آنکه نسبت به تغییر شور و شوق نشان دهند نسبت به آن مردد و دودل باشند. لذا انرژی عاطفی با برانگیختن افراد در بیان موفقیت‌های سازمان پس از تغییر، فرایند انطباق را تسهیل و در افراد احساس اعتماد به نفس نسبت به شرایط

Archive of SID

جدید به وجود می‌آورد. 3 استراتژی اثربخش شناخته شده برای ایجاد انرژی در افراد عبارتند از:

- خلق چشم انداز از سازمانی با وضعیت بهتر

چشم انداز جدید به بهبود ادراک از موفقیت‌های آتی و باور نسبت به آن کمک می‌کند. چشم انداز ادراک افراد را به این جهت که وضعیت فعلی می‌تواند تغییر یابد هدایت می‌کند.

- خلق فرصت در منظر عمومی¹ و اعطای جوایز در دوره‌های کوتاه مدت

در بسیاری از سازمان‌ها، کارکنان به خاطر ترس از عواقب شکست و احساس ناتوانی و ناشایستگی از توان خود برای تغییر در سازمان ناامید می‌گردند، این احساسات منفی می‌تواند با ایجاد محیطی یادگیرنده، دادن فرصت به کارکنان برای یادگیری حتی با روش آزمون و خطا، دادن بازخور مناسب به کارکنان و اعطای جوایز به آنها و نیز آگاهی دادن به کارکنان از پیشرفت کار رفع شود.

- حمایت از افراد با حمایت عاطفی

هم چنانکه افراد در فرایند تطبیق پیش می‌روند، از وضعیت قدیمی فاصله گرفته، تغییرات را تجربه می‌کنند و وضعیت جدید را می‌پذیرند دچار نوعی سردرگمی و تعارض می‌گردند. رهبران تحول‌بایستی در این مواقع با کارکنان خود به صورت حمایتی برخورد نمایند، به عادت گذشته رو آوردن² را پدیده‌ای طبیعی بدانند و به کارکنان خود زمان کافی برای تطبیق دهند.

تقویت

چهارمین مرحله اقدام برای تسهیل تطبیق، منسجم نمودن ادراکات، انتظارات و رفتارهای کاری سازمان پس از تغییر است. سه استراتژی ایجاد تقویت عبارتند از:

- متعهد ساختن افراد به آوردن چشم انداز تغییر به زندگی

صاحب‌نظران معتقدند که تغییر تحول آفرین هنگامی در سازمان روی می‌دهد که تعداد کافی از افراد سازمان بتوانند با چشم انداز سازمانی در زندگی سازمانی زندگی کنند. بیانیه ماموریت سازمان در این شرایط هم چون راهنمایی برای کارکنان خواهد بود. پس از آن تشکیل

1. Public Reflection
2. Backsliding

Archive of SID

تیم‌های کاری می‌تواند چشم‌انداز، ماموریت و راهنمای رفتاری را در عملیات روزانه افراد وارد سازد.

- متحد ساختن سیستم‌ها و استانداردهای عملیاتی با واقعیات پس از تغییر

سازگار بودن اجزاء و عناصر سازمان با یکدیگر بر اثربخشی هر سازمانی اثر خواهد گذاشت. زمانی که تغییر سازمانی رخ می‌دهد و ثبات سازمان کاهش پیدا می‌کند، افراد سازمان تمایل پیدا می‌کنند که خودشان برای سازمان قانون وضع کنند. آنها احساس ابهام و بی‌نظمی در سازمان نموده و رفته رفته نسبت به تغییرات سازمانی بدبین می‌گردند. لذا بایستی از افراد خواست که واقعیات جدید سازمانی را پذیرفته و ادراکات یا انتظارات قدیمی خود را که بر طبق معیارهای جدید سازمان نیست، کنار بگذارند و نیز استانداردهای عملیاتی سازمان بایستی بر طبق شرایط جدید سازمانی تغییر پیدا کند.

- پیگیری توسعه سازمان پس از تغییر مطلوب

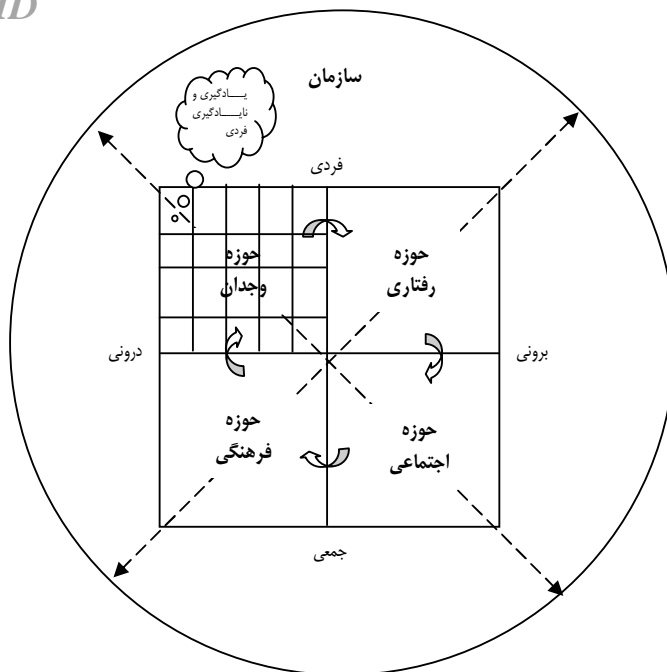
هنگامی که نیروهای پیش‌برنده بر نیروهای مانع از تغییر، غلبه یافتند و تغییر سازمانی حاصل گشت، موازنه جدیدی از این نیروها برای سازمان و اعضایش حاصل خواهد گشت. در این مرحله سؤالی که پیش می‌آید آن است که آیا این موازنه وضعیت مطلوبی از سازمان را نشان می‌دهد یا خیر؟ لذا کسب بازخور از شرایط تغییر یافته سازمان ضروری است. اساساً، توسعه و بهبود سازمان به 2 شیوه کلی پیگیری می‌شود: برخی به پیگیری توسعه در زمینه‌های بهره‌وری، کیفیت و سودآوری توجه دارند و برخی به بهبود کیفیت روابط کاری؛ ارتباطات و بهبود نگرش‌ها، باورها و عقاید سازمانی توجه می‌کنند که قبلاً تحت عنوان نایادگیری سازمانی مطرح شد (مارکس، 2007، صص 726 - 734)

نتیجه

در عصر اطلاعات، محیط کار به دلیل هجوم و رشد بی‌حد اطلاعات با تغییرات بی‌پایان رو برو است. چالش مدیریت عصر اطلاعات برنامه‌ریزی برای تغییر نیست بلکه یادگیری این است که چگونه با تغییرات بی‌امان زندگی کنند. اما متأسفانه در چنین شرایطی مطالعات حاکی از آن است که 75 درصد از کوشش‌ها جهت تغییر در سازمان‌ها منجر به نتایج مورد انتظار نمی‌شود که در این بین می‌توان عدم وجود چارچوب مفهومی منسجم برای درک و تشریح تحول

Archive of SID

سازمانی را به عنوان یکی از چالش‌های پیش روی تحول سازمانی نام برد. در مواجهه با این مسئله، در این مقاله سعی گردید تا مدل هولوگرافیکی مناسب برای تحول سازمانی ارائه گردد. همان‌طور که مطرح شد در رویکرد هولوگرافیکی، سازمان‌ها متشکل از هولون‌هایی در نظر گرفته می‌شوند که هر هولون کلی می‌باشد که هم زمان جزء نیز است. این دیدگاه را می‌توان در تئوری انسجام کن ویلبر در مباحث تحول سازمانی مشاهده کرد. او مطرح می‌سازد که تحول در چهار حوزه فردی- درونی (ربع وجدان)، فردی- برونی (ربع رفتاری)، درونی - جمعی (ربع فرهنگی) و برونی - جمعی (ربع اجتماعی) صورت می‌گیرد. اما تحول از سطح فردی داخلی که نخستین ربع است، آغاز می‌شود و می‌توان گفت پیشرفته‌ترین مدل‌های تحول هم اگر در نیل به تحول در ربع اول با شکست مواجه گردند، در رسیدن به ربع چهارم نیز شکست خواهند خورد و در واقع تحول در افراد است که باعث ایجاد تحول در کل سازمان می‌شود که این امر نشان دهنده خاصیت هولوگرافیکی تحول می‌باشد. لازمه تغییر در فرد یادگیری است که مقدمه آن نایادگیری می‌باشد در واقع یک مرحله از تغییر نایادگیری است. این دیدگاه را می‌توان در گفته‌های اندیشمندانی چون هدبرگ نیز مشاهده کرد. او بیان می‌دارد، دانش تحت تاثیر محیط‌های متلاطم، کهنه و منسوخ شده و بایستی دانش جدیدی جایگزین آن گردد. او این تجدید فعالیت را نایادگیری می‌نامد.



نمودار 3: مدل ماهیت هولوگرافیک تحول در سازمان‌های عصر اطلاعات

از دیگر مسایل پیش روی مدیران تحول، روشی است که تغییرات اجرا می‌گردد. موفقیت نهایی فرایند تغییر را چهار عامل محتوایی، زمینه‌ای، فرایندی و تفاوت‌های فردی و چگونگی گذر از دوران گذار رقم می‌زنند. در واقعه هر شخص و هر سازمان، هنگام تغییر، با دو نیروی متضاد حفظ وضع موجود و تغییر وضع موجود مواجه است. هر دو نیروی مذکور در دو سطح عاطفی و ادراکی، افراد را تحت تاثیر قرار می‌دهند. از ترکیب این دو، چارچوبی برای تسهیل تطابق با دوران گذار ایجاد می‌گردد.

در نتیجه توجه به همه موارد مطرح شده به عبارتی شروع تغییر از حوزه فردی-درونی که در واقعه پرداختن به نایادگیری و حمایت افراد طی دوران گذار متناسب با حوزه‌ای که افراد در آن قرار دارند که شامل عامل محتوایی، زمینه‌ای، فرایندی و تفاوت‌های فردی می‌گردد می‌تواند موفقیت اجرای تحول سازمانی را تضمین نماید.

منابع و مآخذ

1. هیز. جان (1384)، "مدیریت تحول استراتژیک در تئوری و عمل"، ترجمه اسدا...
کردنایج، صبا سرمدی، موسسه کتاب مهربان نشر.
2. Akgun, A., Byrne, E., John, C., Lynn, G., Keskin, S., Halit, (2007), "Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations", *Journal of Organizational Change Management*, 20 (6), 794-812
3. Armenakis, A. A., Harris, S. G., Feild, H. S. (2001), "Paradigms in organizational change: change agent and change target perspectives", in Golembiewski, R. (Ed.). *Handbook of Organizational Behavior*, Dekker, New York, NY, pp. 631-58.
4. Armenakis, A. A., Harris, S. G. (2002), "Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*", 15 (2) , 169-183
5. Becker, K. L. (2006), "Unlearning: A people development issue for sustainable change and innovation", In 7th International CINet (Continuous Innovation Network) Conference, 8-12 September, Lucca, Italy.
6. Bandura, A. (1997), "Self-efficacy – the Exercise of Control", New York, NY: W.H. Freeman and Company.
7. Caldwell, S. D., Herold, D. M. and Fedor, D. B. (2004), "Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: a cross-level study", *Journal of Applied Psychology*, 89, 868-82.
8. Chreim, S. (2006), "Postscript to change: survivors' retrospective views of organizational changes", *Personnel Review*, 35 (3) , 315-335.
9. Edwards, M. G. (2005), "The integral holon, A holonomic approach to organizational change and transformation", *Journal of Organizational Change Management*, 18 (3) , 269-288.
10. Ho, W. (1999), "Organizational transformation for service excellence in a public hospital in Hong Kong. *Managing Service Quality*", 9 (6) , 383-388.
11. Herscovitch, L., Meyer, J. P. (2002), "Commitment to organizational change: extension of a three-component model", *Journal of Applied Psychology*, 87 (3) , 474-87.
12. Kuchi, T. (2006), "Constant change and the strategic role of communication a selective annotated bibliography", *Library Management*, 27 (4/5).
13. Landrum, N., Gardner, E., Carolyn, L. (2005), "Using integral theory to effect strategic change", *Journal of Organizational Change Management*, 18 (3) , 247-258.

Archive of SID

14. Marks, M. L. (2007), "A frame work for facilitating adaptation to organizational transition", *Journal of Organizational Change Management*, 20 (5) , 721-739.
15. Moran, J., Avergun, A. (1997), "Techniques creating lasting change", *The TQM Magazine*, 9 (2) , 146-151.
16. Neale, L. (2009), "Ken Wilber Guest Blog: Introducing the AQAL Cube
17. Paton, R.A. and McCalman, J. (2000), "Change Management: A Guide to Effective Implementation", London: Sage.
18. Stanleigh, M. (2008), "Effecting successful change management Initiatives", Emerald Group Publishing Limited, 40 (1) , 34-37.
19. Taskin, T., Smeds, R. (1999), "Measuring change project management in manufacturing", *International Journal of Operations & Production Management*, 19 (11) , 1168-1187.
20. Walker, H. J., Armenakis, A. S., Bernerth, A., Jeremy, B. (2007), "Factors influencing organizational change efforts An integrative investigation of change content, context, process and individual differences", *Journal of Organizational Change Management*, 20 (6) , 761-773.
21. Vakola, M., Soderquist K. E., Prastacos Gregory, P. (2007), "Competency management in support of organisational change", *International Journal of Manpower*, 28 (3/4) , 260-275.
22. French, L., Wendell, B., Cecil, H. (2007), "Change management", 6th ed. USA: Prentice Hall.
23. Wilber, K. (1997), "An integral theory of consciousness". *Journal of Consciousness Studies*, 4 (1) , 71-92.