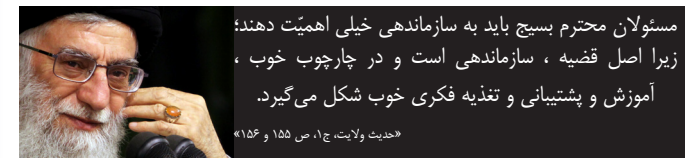




۱۶ صفحه / جزوات آموزشی / شماره اول
سال ۱۳۹۰ / حوزه مقاومت بسیج ۱۷۱ امام خمینی (ره)



مسئولان محترم بسیج باید به سازماندهی خیلی اهمیت دهند؛ زیرا اصل قضیه، سازماندهی است و در چارچوب خوب، آموزش و پشتیبانی و تغذیه فکری خوب شکل می‌گیرد.

• مرحله نخست: شوک و انکار

به عنوان هدایت کننده تغییر، باید به طور کامل آماده باشید تا بتوانید از پیش هشدار و آگاهی بدهید و انتظارات خود را از تغییرات دلخواهتان روشن کنید. وقتی تغییر را آغاز کردید در نخستین هفته بعد از اعلام تغییر باید حضور داشته باشید و در دسترس دیگران قرار بگیرید و به دفعات تغییر دلخواه و منطق آن را تکرار کنید.

• مرحله دوم: افسردگی و خشم

به طرق زیر به یاری کارکنان بشتابید:

۱. گوش فرادادن
۲. پرسیدن
۳. القا کردن
۴. توضیح مداوم چشم‌انداز و دلایل اهمیت آن.

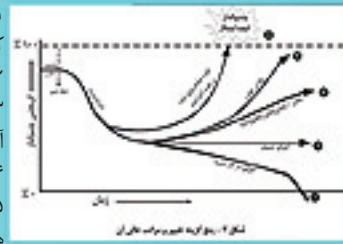
• مرحله سوم: امید و ساماندهی

شما باید نقش جدید فرد و هنجارهای رفتاری مورد نیاز نقش وی را روشن سازید. سپس بیش‌ترین میزان درگیری با نقش و درک را فراهم کنید که چگونه می‌توان با نقش او به چشم‌انداز و ارزش‌های جدید دست یافت. این کار از طریق تأکید بر (در آن چه چیزی برای من وجود دارد) WIFM عملی خواهد بود.

• مرحله چهارم: بازآفرینی

در این مرحله افراد و تیم‌هایی را به مشارکت می‌گیرید که برای همراهی شما در تحقق آرمان‌ها و ارزش‌های سازمان به طور کامل آماده‌اند، تا چشم‌انداز و ارزش‌های شما تکامل پیدا کند.

۱. ناتوانی - خارج شدن از عرصه‌ی کسب و کار [و فعالیت]
۲. فنی - تعقیب مستمر حد میانه
۳. مدیریت - وضع موجود و تنها متکی بر آن بودن
۴. رهبری - اقدام به تلاش جدی
۵. رهبری مبتنی بر چشم‌انداز - ارائه شکلی هنری از رهبری



تغییر رفتارها همیشه با احساسات عمیق همراه است.

سازمان‌ها برای بقای خود و حفظ دوام تغییراتی که به وقوع پیوسته است یا در آینده به وقوع خواهد پیوست، باید به نحوه‌ی عکس‌العمل خود نسبت به تغییر توجه کنند. تغییر چیزی است که همواره تکرار خواهد شد، اجتناب ناپذیر است. اما این که بر ما چه تأثیری خواهد گذاشت، به واکنش خود ما نسبت به آن باز می‌گردد. اگر به تغییر به دیده‌ی یک مهمان ناخوانده نگاه نکنیم و همواره انتظار آن را بکشیم، می‌توانیم شرایط خود را به نحوی تنظیم کنیم که از آن به عنوان بخشی از زندگی طبیعی سازمانی استقبال کنیم. این دیدگاه توجه به پاسخ‌های صحیح و بازآفرینی برنامه‌ریزی استراتژیک و فرآیند اجرای آن را، به نحوی که به حد گافی انعطاف‌پذیر باشد، تا بتواند با تغییر همراهی کند، ضروری می‌سازد. هر چند موضوع به حد کافی ساده به نظر می‌رسد، به کارگیری برنامه‌ی استراتژیک و استقرار ساخت مدیریت استراتژیک تغییری ایجاد می‌کند که آن را نشیب و فراز تغییر می‌نامیم.

اگر چه این موضوع گاهی برای مردم شگفت‌آور به نظر می‌رسد، به دو دلیل دارای معنا و مفهوم است: (۱) دلیل برنامه‌ریزی شما نیاز شما به تغییرات است و (۲) نتیجه‌ی تحرک بخشیدن به

همه‌ی برنامه‌ها. نشیب و فراز یا نوسانات ناشی از تغییرات، که می‌تواند در نهایت به بازدهی مطلوب سازمانی منجر شود، نیازمند مهارت‌های رهبری عظیمی است که بتواند در طول دوره‌ی سخت تغییر، آن را موفقیت‌آداره کند. حقیقت آن است که اغلب تغییرات عمده در یک دوره‌ی بلند ۳ تا ۵ ساله رخ می‌دهند. سازمان‌ها

باید پل زدن روی فاصله‌ی برنامه‌ریزی و اجرا را با پشت‌کار، نظم و پیوستگی بیاموزند. من از طریق آموختن این که چگونه سازمان‌ها می‌توانند وارد عرصه‌ی نشیب و فراز تغییر بشوند و انتظار مقاومت را به منزله‌ی بخش طبیعی از فرآیند داشته باشند، نمونه‌های بسیار بالایی از موفقیت در اجرا را تجربه کرده‌ام.





Rahbordi.ir

تارنمای تخصصی مدیریت راهبردی
شجره طیبه صالحین



برنامه‌ریزی - برای - اجرا (گام هشتم)

تعیین ارزش بیش از اندازه برای «استراتژی» شرکت‌ها با این عمل می‌خواهند اندیشه‌ها و تصمیمات بزرگی را مطرح کنند. [و کم ارزش جلوه دادن «اجرا»، نه تنها شکست در به کارگیری استراتژی را به دنبال خواهد داشت، بلکه به تعابیر غلطی از موفقیت یا شکست نیز منجر می‌شود.

• روز برنامه‌ریزی - برای - اجرا

اجرا و به کارگیری برنامه‌ی استراتژیک در واقع مرحله‌ای است که باید آن چه تا به حال تدارک دیده‌اید، به کار گرفته شود، یا به عبارتی، به محک تجربه درآید. تاکنون انرژی و زمان زیادی را صرف آن کرده‌اید که با دقت و مراقبت هر چه بیشتر محتوای برنامه‌ی استراتژیک خود و چشم‌اندازها را از طریق فرآیندها و ساختارهای تغییر، به روش‌هایی که شما را به موفقیت به آینده برساند، به حیطةی عمل درآورید.

فرآیندهای تغییر، مجموعه‌ی عملیاتی است که شما به کار می‌گیرید تا برنامه‌ی خود را به اجرا درآورید. به عبارت دیگر، در این فرآیندها تعیین می‌کنید که تغییر اعم از این که برای افراد، تیم‌ها، و یا تمامی سازمان باشد، چگونه رخ می‌دهد. ساختارها، طرح‌ها یا مکانیسم‌هایی هستند که شما برای مدیریت تغییر از آن‌ها استفاده می‌کنید. از همه مهم‌تر باید با دقت مکانیزم‌هایی از تغییر را ابداع کنید که دگرگونی مورد نظر شما را عملی کند، ولی به آن دسته از فعالیت‌های روزانه‌ی شما که برای موفقیت سازمانتان حیاتی است، لطمه وارد نکند. برقراری این مکانیسم‌ها هدف ما در گام هشتم است.

تغییر رفتارها همیشه با احساسات عمیق همراه است.

برای این که به سازمان کمک کنید تا پرسش‌های این مرحله را پاسخ بگوید، نیازمند برگزاری یک اجلاس یک‌روزه خارج از محیط کاری

سازمان هستید. این روز را روز «برنامه‌ریزی برای اجرا» می‌نامیم. این روز مفهومی مشابه روز «برنامه‌ریزی برای برنامه‌ریزی» (گام نخست) دارد و از سه قسمت مشابه تشکیل شده است: اجرای یک برنامه توجیه عوامل اجرایی و آموزش در زمینه‌ی ایجاد تغییر در نشست صبحگاهی، و اجرای یک برنامه برای طرح وظایف سازماندهی و تلفیق در نشست عصرگاهی. نکته‌ی کلیدی روز برنامه‌ریزی برای اجرا آن است که این برنامه باید همیشه به دنبال اجرا و کامل کردن برنامه‌ریزی استراتژیک و سالانه‌ی شما باشد. جدا نگاه‌داشتن آن از تمامی فعالیت‌های برنامه‌ریزی، تنها راهی است که به یک‌پارچگی فعالیت‌ها و تمرکز هرچه بیشتر برای اجرای موفق، منجر می‌شود. هدف اول را به خاطر داشته باشید، فرایند سند برنامه‌ریزی استراتژیک در این مرحله کامل شده، و برنامه آماده اجراست. حال زمان آن فرا رسیده است که از هدف اول به هدف دوم پل بزینیم-تا موفقیت اجرایی و تغییر را تضمین کرده باشیم.

در حقیقت اغلب ما درباره‌ی مدیریت تغییر چندان فکر نمی‌کنیم و اگر هم فکر بکنیم، کار را زیاد ساده می‌بینیم. حتی با وجود تمامی بحث‌هایی که در زمینه‌ی مدیریت تغییر انجام می‌شود، هنوز توهماتی حول و حوش تغییر استراتژیک و اجرای آن وجود دارد. نمونه‌هایی از این توهمات چنین است:

«تغییر آسان است، ما فقط باید از غرایز خود پیروی کنیم.»

«سازمان نیاز به تغییر دارد، تغییر به من به عنوان یک شخص مربوط نمی‌شود!»

«مدیریت ارشد تنها نیازمند واداشتن دیگران به تغییر است.»

«اگر لازم باشد تنها مدیران ارشد باید تغییر کنند!»

«اگر این روزهای سخت را پشت سر بگذاریم، راحت خواهیم شد.»





«بدون منابع نمی‌توان برنامه‌ی استراتژیک را به اجرا درآورد.»

«وقتی می‌دانیم چه کاری باید انجام بدهیم و چه تغییری به وجود بیاوریم، این کار را می‌توانیم در کارهای روزانه‌ی خود مان همل کنیم.» از نظر من چنین وضعیتی مطلوب است.

در گذشته این‌گونه سخن‌ها ممکن بود ما را تا حدودی در اجرای برخی تغییرات جدا از هم به موفقیت نسبی برساند. در حالی که برای رشد کردن و حفظ بقا در دنیای امروز، که شتاب‌آلوده تغییر می‌کند، نیازمند نگرش دیگری به تغییر هستیم. نگرشی که شامل دو جنبه‌ی عملکردی و استراتژیکی نیرومندی باشد.

• نشست صبحگاهی: توجیه عوامل اجرایی و آموزش در زمینه‌ی تغییر

هدف از برگزاری بخش نخست (صبحگاهی) روز برنامه‌ریزی - برای-اجرا، توجیه مجدد، رفع ابهامات و آموزش مجریان درباره‌ی موضوعات تغییر است که در نتیجه‌ی برنامه‌ی استراتژیک جدید متوجه سازمان خواهد بود. این بخش بر چهار موضوع اصلی متمرکز است:

۱. سطح مهارت مورد نیاز برای هدایت و مدیریت تغییر استراتژیک.
۲. نشیب و فراز تغییر به عنوان فرآیند کلیدی برای مدیریت آن.
۳. فهرستی از ساختارهای زیربنایی که ممکن است برای هدایت و مدیریت تغییر ضروری باشد.
۴. نگاه سیستمی به سازمان برای ایجاد تغییر سیستمی در آن.

• هدایت و تسلط بر تغییر استراتژیک
تعریف فرآیندهای تغییر و ایجاد ساختارهایی برای تغییر، همان است که از آن به عنوان مدیریت، یا احاطه بر تغییر استراتژیک نام می‌بریم. در این مرحله آن‌چه انجام می‌دهید، بر آن‌چه در آینده به آن دست خواهید یافت، تأثیر می‌گذارد. قبل از رسیدن به آن مرحله از تسلط بر امور و توانایی، مدیران و مجریان شما باید درباره‌ی برخی عناصر اساسی کاملاً توجیه شوند.

در آغاز، بهتر است فهرستی تهیه کنیم از این‌که کدام یک از مهارت‌های مورد نیاز تغییر را در وضعیت کنونی در اختیار داریم، و کدام یک را نداریم. اغلب ما گاهی دچار اشتباه می‌شویم و فکر می‌کنیم که در حال حاضر از مهارت‌های مورد نیاز تغییر در سطح بالایی بهره داریم و این توانایی، بقای ما را تضمین می‌کند. می‌گوییم آیا جز این است که ما همه در فرآیند تغییرهای بسیاری به حیات خود ادامه داده‌ایم؟ مهارت‌هایی که شما تصور می‌کنید در اختیار دارید، به هیچ‌وجه موفقیت شما را تضمین نخواهد کرد، بلکه فرصت‌های شما، تکنیک‌هایی هستند که آن‌ها را در فرآیند گذر از بحران‌ها و تغییرات جدا از هم، با زحمت فراوان، فراگرفته‌اید.

به زبان ساده‌تر، دنیایی از تفاوت میان از سرگذراندن تغییر و مدیریت و تسلط بر تغییر وجود دارد. گذر از تغییر و حفظ بقا، عملی واکنشی است. شما را در نقش قربانی تغییر متجلی می‌سازد. ادامه‌ی حیات، چیزی جز باقی‌ماندن

نیست. در این فرآیند شما مهارت‌هایی کسب نمی‌کنید که بتواند شما را در اجرای تغییرات آتی یاری رساند. از طرف دیگر، راهبری و مدیریت تغییر از مکانیسم‌های ارزشمند تغییر سخن می‌گوید که در بلند مدت به شما توانایی کنترل تغییر را می‌بخشد.

شاید بهتر آن باشد که بگوییم خوانندگان این کتاب به سطح تسلط بر زمینه‌هایی از زندگی حرفه‌ای از قبیل: اجرای عملیات، حسابداری، امور حقوقی، مالی، مهندسی، منابع انسانی، و ... رسیده‌اند. تغییر، تفاوتی با هیچ یک از این مقولات ندارد. در تغییر تفاوتی با داده‌های علمی وجود دارد. و آن این است که تشخیص دهید چه چیزی به کار می‌آید و چه چیزی به کار نمی‌آید. چه کاری را باید انجام داد و چه کاری را نباید انجام داد، و بدین ترتیب کار را اداره می‌کند. عنصر به ظاهر ساده‌ی اول ما را به خاطر بیاورید که می‌گفت «برنامه‌ریزی و تغییر بخش عمده‌ای از رهبری و مدیریت است».

نخستین اصل مهم تغییر که مدیران باید از آن آگاه باشند، آن است که سازمان‌ها تغییر نمی‌کنند - آدم‌ها تغییر می‌کنند. به جای این‌که با تغییر به گونه‌ای برخورد کنید که انگار روش کسب و کار سازمان تغییر پیدا می‌کند، باید ابتدا مدل رفتاری خود را تغییر بدهید. تنها در آن صورت امیدوار باشید که می‌توانید به تغییر رفتار اشخاصی، که سازمان شما را تشکیل می‌دهند، کمک کنید. می‌گوییم مردم در مقابل تغییر مقاومت نشان می‌دهند، اما در واقع

• نیروی عظیم بسیج توانسته در میدان‌های پر خطر، وظیفه‌های سنگینی را بر عهده بگیرد و کارهایی را که گاهی از هیچ عنصری دیگری ساخته نبود و بر نمی‌آمد، انجام بدهد. بر اساس آن فکر، اگر بگوییم قوام انقلاب به بسیج است، حرف گزافی نگفته‌ایم.
«حدیث ولایت، ج ۱۷ و ۱۸»

• این جا اولاً مرکز ثروت طبیعی است، ثانیاً مرکز ثروت انسانی و بشری است. نفوذ فرهنگی در واقع جاده صاف کن دشمن برای نفوذ سیاسی و اقتصادی است. عزیزان من! درست توجه کنید و نکات را دریابید؛ این نکات برای شما و برای ادامه‌ی پایداری‌های مقدّستان بسیار لازم است. نظام اگر به مردم متکی بود، اما این مردم دین و اسمان نداشتند، این

به دست نمی‌آمد. عامل اصلی، همین ایمان است؛ ایمانی که در دل جوان‌ها زنده است؛ آن هم همراه با عواطف، نه با ایمان خشک.
«دیدار بسیجیان و سپاهیان - گیلان ۱۳۸۰/۲/۱۶-»

مشکل مدیران این است که خود نمی‌دانند الگوهای رفتاری‌شان با اهدافشان هماهنگ است یا خیر. شما به عنوان رهبر، از طریق دریافت بازخورد منظم و صحیح، می‌توانید رفتار خود را تغییر دهید و این تغییر بسیار مهم و حیاتی است. این سطح اول شامل شش سطح طبیعی قابلیت‌های رهبری یا «تسلط بر خویشتن» است.

دومین اصل مهم تغییر آن است که ساختارهای موجود سازمانی نمی‌توانند همانی باشند که شما برای تغییر در سطح وسیع نیاز دارید. اگر ویژگی‌های فعالیت‌های تغییر را با فعالیت‌های روزانه‌ی سازمان مقایسه کنید، به سرعت درخواهید یافت که کارکنان و ساختارهای موجود آن‌ها، در وضعیت حاضر بسیار نهادینه شده‌اند و حتی اگر نیت آن‌ها نیز خوب و مثبت باشد، عادات و روش‌های نهادینه فعلی به سختی به آن‌ها اجازه تغییر روش را خواهد داد. در آن ضرب‌المثل قدیمی که «جاده جهنم» با نیت خوب هموار می‌شود، در این چنین وضعی تداعی می‌شود و باید نتیجه بگیریم که نیت خوب داشتن، مسائل ما را حل نمی‌کند. اگر از سازمان بخواهید خودبه‌خود وضع جاری خود را تغییر بدهد، خواسته‌ی بسیار غیرواقع‌بینانه‌ای را مطرح می‌کنید. سازمان ساخته شده است تا در وضع موجود فعالیت کند، نه در وضعیت تغییر یافته؛ بنابراین ناخودآگاه از وضع موجود خود دفاع می‌کند.

سومین اصل مهم در تغییر آن است که تغییر فی‌نفسه، تقریباً همیشه به کارهای جاری لطمه می‌زند یا به عبارتی،

تقاضای عملیاتی روزانه را کاهش می‌دهد. به این سبب لازم است شما در مکانیسم‌هایی (فرآیندها و ساختارها) تغییر ایجاد کنید که جدا و متمایز از فعالیت‌های روزمره‌ی شما باشند. شما مدیران، وظایف، فرآیندها، و ساختارهایی دارید که در فعالیت روزمره‌ی سازمان در حال کارند و همین‌طور نیازمند استقرار مدیران، وظایف، فرآیندها، و ساختارهایی هستید تا تغییر را اداره کنند.

اگر هر یک از پارادایم‌های جدید، اندیشه‌ها یا تغییرات شما از لحاظ عقلایی، سیاسی یا فرهنگی آسان بود، آن‌ها را انجام‌شده تلقی کنید اما دشواری‌هایی را که در مسیر اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ی استراتژیک خود بر سر راه دارید، دست‌کم نگیرید.

استیون جی. هینز

در آغاز اقدامات مرتبط با تغییر باید همواره انتظار داشته باشید که تغییرات مطلوب ناشی از برنامه‌ی استراتژیک جدیدتان، شکننده باشد. باید فرض کنید که این تغییرات باید مورد مراقبت قرار بگیرند، حفاظت شوند، تغذیه شوند، ترغیب شوند، و برای اجرای آن‌ها پاداش پرداخت شود. انجام این کار، به روش مستمر و مداوم می‌تواند به تغییر پایدار و یسالمی منجر شود.

اگر مدیریت عالی سازمان شما شخصاً زمان لازم را برای مدیریت و هدایت فرآیند تغییر اختصاص ندهد، گام‌های ساختار تغییر هرچه‌قدر هم که به زیبایی برداشته شده باشند، راه را به جایی نخواهند برد. تنها روشی که سبب

می‌شود اقدامات مربوط به تغییر در بلندمدت کار کند و پیش برود، تمرکز مستمر بر چشم‌انداز و مأموریت سازمان است؛ که برای مدیر عالی یک نقش دائمی و طبیعی محسوب می‌شود. اگر مدیریت ارشد در این زمینه‌ها مسئولیت خود را تفویض کند، این پیام جزئی از اولویت‌های سازمان است، به رغم سادگی درک مفهوم پیام، باز هم مدیران اجرایی این نکته را بارها به فراموشی می‌سپارند.

- بسیج یک حرکت منطقی و عمیق و اسلامی و منطبق بر نیازهای امروز دنیای اسلام و - به طریق اولی - جامعه‌ی اسلامی است. فساد همه گیر و سیل آسا و تباہ کننده ای ، به سمت جوان‌های کشورهای اسلامی ، سرازیر شده است . اثر این فساد و تباہی ، این است که جوان فاسد شده ، به فکر اصلاح نمی‌افتد. اگر از روی اجبار و برای نان بخور و نمیر ، درس بخواند ؛ آن درس

هم همراه با فساد است؛ با این حرکت عظیم بسیج ، این دو عیب را در کش ما ریشه کن کرد. اولاً از هرگونه انحراف در مشی کلی کشورشان آگاه می‌شوند ثانیاً از آن رنج می‌برند و ثالثاً در مقابل آن انحراف می‌ایستند . این معنای بسیج است. رابطه و پیوند بین مسئولان کشور و آحاد مردم که متن عمومی

آن‌ها هم همین بسیجی‌ها هستند؛ یک رابطه‌ی تنگاتنگ و برادرانه و صمیمانه است و این خصوصیت ، آن عیب اول را از بین می‌برد. بسیج متن حرکت نظام است درمان واقعی آفت دوم هم - که فساد جوان‌ها در دنیا است - همین حرکت و فرهنگ بسیج است. بسیجی کسی است که برای ارزش‌های اسلام ، اهمیت قائل است و



• تئوری کوه یخ تغییر : محتوا - فرآیند و ساختارها

برای درک تئوری کوه یخ تغییر، باید کار خود را با درک سه واقعیت زندگی، که همواره با آن‌ها روبه‌رو هستیم، آغاز کنیم. محتوای اندیشه‌ها و بحث‌های ما، فرآیندی که ما در آن لحظه در آن قرار داریم، و ساختارها یا متنی که محتوا و فرآیند در آن رخ می‌دهد.

طاحی، ساخت و نگهداری سازمان مشتری‌مدار با کارکرد بالا، مستلزم آن است که سازمان‌ها چگونه زمان و انرژی خود را به طور متوازن در سه موضوع زیر صرف می‌کنند:

۱. محتوا (وظایف، هدف‌ها) و نقطه‌ی تمرکز کسب و کار.
۲. فرآیندها - چگونه برای وظایف کار می‌نیم (رفتار).
۳. زیربنایها - فرآیندی که محتوا و فرآیند در آن به کار گرفته می‌شوند.

لازمه‌ی انجام این کار، مداومت مبتنی بر نظم و انضباط است.

تمرکز بیش از حد در محتوا به غفلت ما در توجه کافی به فرآیند و ساختار می‌انجامد. با وجود این باید به این نکته توجه داشت که تغییر موفقیت‌آمیز به فرآیندها و ساختارها بستگی دارد.

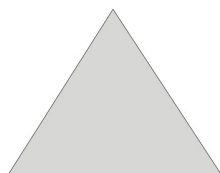
بهترین روشی که ارتقای سطح ارزش برای مشتری [مخاطب] را، حین انجام تغییرات عمده توصیف می‌کند،

تئوری کوه یخ مورد نظر ماست.

۸۷ درصد از کوه یخ در زیر آب قرار دارد که خطرناک است. در سازمان‌ها فقدان تمرکز بر فرآیندها و زیربنایها، موجب غرق‌شدن تغییر یا شکست آن می‌شود. برای این‌که چنین وضعیتی فراهم شود باید نسبت به تعیین فرآیندها و زیربنایها توجه و به‌طور مؤثری کار شود، حتی پس از درک نیاز و اهمیت مطلب برای اقدام به تغییر به زمان نیاز داریم.

فرآیندها

محتوا



زیربنایها

شکل ۱

- اگر بر کشوری ندای دلنشین تفکر بسیجی طنین اندازد، چشم طمع دشمنان و جهان‌خواران از آن دور خواهد گردید و الا باید منتظر هر لحظه منتظر حادثه باشیم
«امام خمینی - صحیفه نور ج ۲۱، ص ۵۲»

کشور فرمان براند.
امروز هم اگر احساس کند دشمن می‌تواند از روزنه ای - چه اقتصادی و سیاسی و چه فرهنگی - به داخل کشور نفوذ کند؛ در مقابل او می‌ایستد و با مشت به صورتش می‌کوبد.
«دیدار فرماندهان نواحی، پایگاه‌ها و گردان‌های بسیج سراسر کشور - ۸/۹/۱۳۸۴»

معتقد به خدا و خاضع و خاشع
در مقابل پروردگار عالمین است. در دل، مشتاق صلاح است.
او سعادت را در شهوات زودگذر زندگی و پوشیدن لباس الوان و رنگارنگ و قرار گرفتن در معرض دید این و آن به خاطر ارضای یک ساعته، نمی‌داند
بسیجی بلند همت است و برای فرق می‌کند و مهم است چه کسی بر



• مدیریت بر نشیب و فراز تغییر - فرآیند کلیدی حتی اگر فعالیت‌های مرتبط با تغییر به صورت متمرکز، مداوم و مؤثر انجام شود، تغییر عمده و بنیانی به دو تا پنج سال زمان نیاز دارد. استیون جی. هینز

در مدیریت کنترل تغییرات وسیع سازمانی نکته‌ی مهم، توجه به واکنش طبیعی کارکنان نسبت به تغییر است. در هر زمینه‌ای که تغییر رخ می‌دهد واکنش کارکنان به تغییر، تئوری خاص خود را دارد. جالب این‌جاست که با هر تئوری که به موضوع نگاه کنید، الگوی مشابهی ظاهر می‌شود. همان‌طور که در فصل گذشته یادآوری شد، سال‌ها قبل، نویسنده این نوع رفتارها را نشیب و فرازهای تغییر نامید و در گذشته مکرر شاهد بوده‌ایم که این نشیب و فرازها چهار مرحله‌ی اصلی را طی می‌کند:

۱. شوک (ضربه) و انکار
۲. افسردگی و خشم
۳. امیدواری و سامندهی مجدد
۴. بازسازی

نشیب و فراز (شکل ۲)، یک واقعیت در زندگی است که فارغ از نوع تغییر، مفاهیم کلیدی و چگونگی وقوع آن را شرح می‌دهد. خواه شما تغییر را در سطح فرد نگاه کنید،

خواه بین افراد، تیم، خانواده، سازمان اجتماعی یا جامعه، این تمام مطلبی است که باید بدانید. نشیب و فراز، راه ساده‌ای برای درک پویایی‌های تأثیر تغییرات مثبت از هر نوع آن است. چرخه‌ی «ثبات-تغییر-بی‌ثباتی-ثبات تازه و تغییر مجدد» طبیعی و معمول است. با آن‌ها مبارزه نکنید. از آن‌ها به نفع خود بهره بگیرید. شما باید ابتدا خودتان را مدیریت و هدایت کنید، بر خود تسلط داشته باشید، سپس دیگران را از طریق چهار مرحله‌ی نشیب و فراز (موضوع شکل ۲) یاری دهید. به یاد داشته باشید که هرکس با سرعت، عمق، و زمان متفاوتی از این مراحل عبور می‌کند.

• مرحله نخست: شوک و انکار

به عنوان هدایت‌کننده تغییر، باید به طور کامل آماده باشید تا بتوانید از پیش هشدار و آگاهی بدهید و انتظارات خود را از تغییرات دلخواهتان روشن کنید. وقتی تغییر را آغاز کردید در نخستین هفته بعد از اعلام تغییر باید حضور داشته باشید و در دسترس دیگران قرار بگیرید و به دفعات تغییر دلخواه و منطبق آن را تکرار کنید.

مثال: پرسش این نیست که هر یک از کارکنان از مراحل نشیب و فراز تغییر عبور می‌کنند یا خیر، بلکه پرسش آن است که هرکس چه وقت، با چه عمقی، و در چه مدت زمانی این مراحل را خواهد گذراند، و این‌که آیا با موفقیت

به انتها خواهد رسید یا خیر؟ آخرین پرسش؛ یعنی موفق رسیدن به سمت دیگر یا انتهای خط هم، موضوع مهم غالب سازمان‌هاست. مجریان مهارت لازم را دارند که به‌دیگران بگویند چه کاری انجام دهند. در نشیب و فراز تغییر نتیجه‌ی اعلام موضوع، ایجاد شوک و انکار و افسردگی در کارکنان شماست. تردیدی نیست که هر یک از ما وارد مراحل اول و دوم (شوک و انکار و سرکوب و افسردگی) می‌شویم و زبان‌های ناشی از آن را تحمل می‌کنیم. هر چند وارد شدن به مراحل سوم و چهارم (امید و بازسازی) اختیاری است و به شخصی مربوط می‌شود که فرآیند تغییر را به طور مؤثری هدایت کند، در این فرآیند تسلط بر خویش، ضرورتی مهم است.

• مرحله‌ی دوم: افسردگی و خشم

مسئله‌ی دیگری که در نشیب و فراز تغییر وجود دارد، این است که وقتی شما وارد آن شدید، نمی‌توانید باز گردید و آن‌چه انجام داده‌اید، پاک کنید. در عوض، تلاش شما برای معکوس کردن تغییراتی که آغاز شده است، نشیب و فراز دیگری ایجاد می‌کند و مرحله‌ی آغازین این نشیب و فراز تازه از همین زمان و مرحله‌ای است که شما در بازگشت به عقب تلاش می‌کنید. معمولاً در مرحله‌ی دوم مرحله افسردگی است و نشیب و فراز جدید کارکنان را به افسردگی عمیقی فرو می‌برد. به‌ندرت می‌توانید از چاهی،

که خود برای خویشتن کنده‌اید، بیرون بیایید و این وضع در مورد کارکنان و موسسه‌ی شما نیز مصداق دارد. می‌توانید در مرحله‌ی دوم (افسردگی) به طرق زیر به یاری کارکنان بشتابید:

۱. گوش فرادادن،
۲. پرسیدن،
۳. القا کردن،
۴. توضیح مداوم چشم‌انداز و دلایل اهمیت آن.

فرصت فراهم کردن برای کارکنان تا حضور مدیران اجرایی را بدون واسطه، احساس کنند و استدلال آنان را برای تغییر بشنوند نیز اهمیت بسیار دارد.

به عبارت دیگر، افسردگی رخ می‌دهد و باید انتظارش را داشت. همان‌طور که مقاومت در برابر تغییر پدیده‌ای غیرمنتظره نیست، بدترین کار مدیر اجرایی آن است که شخصی را وادار کند که بگوید چنین احساسی ندارد. هر چه بیش‌تر به کارکنان فشار وارد آورید، مقاومت بیش‌تری نشان می‌دهند. (هرعملی را عکس‌العملی است).

• مرحله‌ی سوم: امید و ساماندهی مجدد شما باید نقش جدید فرد و هنجارهای رفتاری مورد نیاز نقش وی را روشن سازید. سپس بیش‌ترین میزان درگیری با نقش و درک را فراهم کنید که چگونه می‌توان

«دیدار بسیجیان و سپاهیان - گیلان ۱۳۸۰/۲-۱۶»

- [عزیزان بسیجی] خیال نکنید مخالفان شما که چهار نفری آدمی هستند که به ظاهر ممکن است با احم به شما نگاه کنند نه این‌ها برادرها و خواهرهای شما هستند حداکثر این است که در زمینه‌هایی اشتباه می‌کنند.

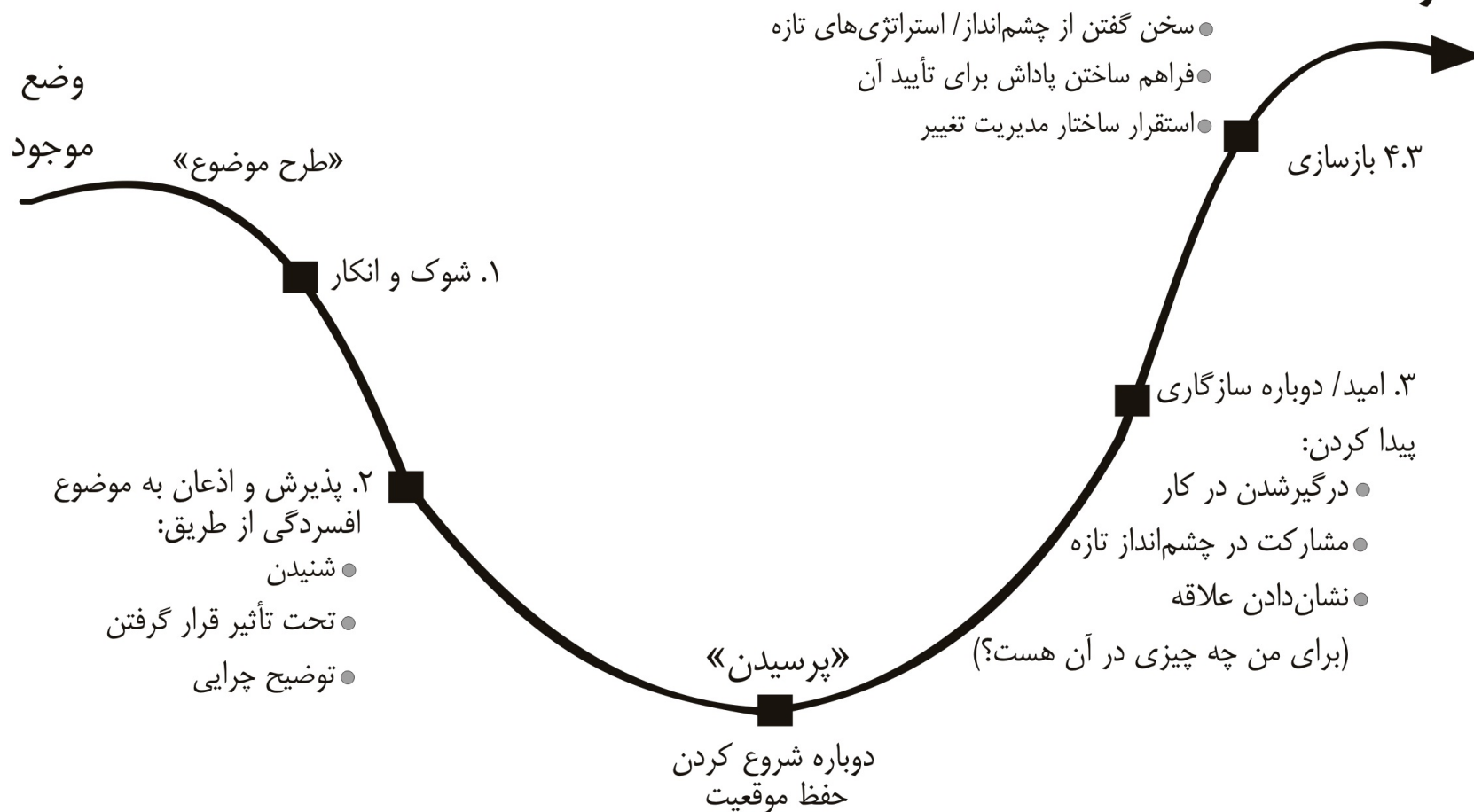
من از درون بسازیم.

بعضی‌ها خیال می‌کنند جوان‌ها در مقابل گناه بی‌تابند ولی من می‌گویم جوان همچنان از قدرت جسمانی برخوردار است، از قدرت اراده هم برخوردار است. در خلال برنامه های اسلامی، [بصیرت را زیاد کنید.] بصیرت جوان یعنی که بداند او با چه وسیله و انگیزه ای دنبال این هدف است .

• عناصر بسیجی در هر کجا هستند، باید درست توجه کنند که دشمن، آن‌ها را هم به عنوان شخص و هم به عنوان بسیجی هدف گرفته است. این توجه باید این نتیجه را داشته باشد که هر عنصر بسیجی باید درست توجه کند که روز به روز این مانع در مقابل دشمن را مستحکم‌تر کند. این مانع چگونه مستحکم‌تر می‌شود؟ با بالا رفتن بصیرت و ایمان و با خودسازی امکان پذیر است عزیزان



دستیابی به چشم‌انداز



شکل ۲ - نشیب و فراز تغییر

احساس را محسوس کنند.
 «اردوی رزمی، فرهنگی یاران امام علی ۱۳۷۹/۷/۲۹-»
 • فرق است بین آن کسی که می‌نشیند تا در قالب یک دستور اداری، به اندازه ای که مسئولیت و مأموریت او- با رعایت همه جوانب شخصی - اقتضا می‌کند، کاری را انجام دهد؛ آن کسی را که وقتی احساس تکلیف و وظیفه کرد، دیگر خود را نمی‌شناسد.

همه میدان‌هایی که وظیفه ای انسان را به آن فرا می‌خواند.
 «جشن بزرگ منتظران ظهور - ۱۳۷۸/۹/۳»
 • هر کسی که این احساس و علاقه به اهداف را، همراه به اخلاص در وجود خود احساس می‌کند او بسیجی است.
 جوانان عزیز بسیجی ما توانسته‌اند با حضور سازمانی در بسیج این

نمونه‌هایی از بسیجیان جوان‌های مؤمن و مستحکم‌الاعتقادی هستند که در جابه‌جایی میهن عظیم اسلامی، چه زیر نام نیروی مقاومت بسیج و چه بیرون از آن فعالیت می‌کنند.
 «دیدار بسیجیان و سپاهیان - گیلان ۱۳۸۰/۲/۱۶-»
 • بسیجی، یعنی دل با ایمان، مغز متفکر، دارای آمادگی برای



با نقش او به چشم‌انداز و ارزش‌های جدید دست یافت. این کار از طریق تأکید بر (در آن چه چیزی برای من وجود دارد) WIFM عملی خواهد بود.

تنها طریق گذر از مرحله‌ی سوم و حرکت به سمت راست فوقانی منحنی نشیب و فراز (جهت داوطلبانه و اختیاری آن) از مسیر رهبری می‌گذرد. به عبارت دیگر، به قول پیتر دراگر، شما باید درباره‌ی مأموریت خود سماجت و یکدنگی به خرج دهید؛ یعنی در اجراء اصلاح و اجرای بهتر تغییرات، هم‌چنان که پیش می‌روید، در استمرار و مداومت عمل بکوشید. درگیر ساختن کارکنان در تغییر برای رسیدن به مرحله‌ی امید و ساماندهی ضروری است. کلید کار درگیرشدن افراد در «چگونه رسیدن به هدف است» نه تصمیم‌گیری درباره‌ی «چه چیزی؟». تا این مرحله در مورد «چه چیزی»، باید به شیوه‌ی مشارکتی مانند فرآیند موازی تصمیم گرفته شود. این تصمیم باید به نحوی گرفته شده باشد که شعار «مردم از آن چه خود در ایجاد کمک کرده باشند، پشتیبانی می‌کنند» مصداق پیدا کند.

• مرحله‌ی چهارم: بازآفرینی

در این مرحله افراد و تیم‌هایی را به مشارکت می‌گیرید که برای همراهی شما در تحقق آرمان‌ها و ارزش‌های سازمان به طور کامل آماده‌اند، تا چشم‌انداز و ارزش‌های شما تکامل پیدا کند.

به طور خلاصه، نشیب و فراز و مرحله‌ی چهارم آن، نقطه‌ی عطف مسئله است. فراهم آوردن جمعی از ذینفعان حساس برای حمایت از تغییرات مطلوب و مورد نظر شما، کاری بسیار دشوار است. اهمیت ایجاد تعلق خاطر در افراد به علاوه حفظ آن‌ها در این موقعیت، در طول فرآیند نشیب و فراز، از پایین‌ترین سطح منحنی به سمت راست فوقانی کاری بس با اهمیت و طاقت‌فرساست.

منحنی نشیب و فراز اساس تغییر است، زیرا طبیعی و معمول چنین است و تمامی آن چیزی است که شما به دانستن آن احتیاج دارید. به علاوه، کاربردهای بسیاری دارد. به موارد زیر توجه کنید.

نشیب و فراز تغییر چرخه‌های طبیعی زندگی و تغییر

کاربردهای عمده

۱. تحولات شخصیتی
۲. تسلط مستقیم بر نفس خویش
۳. مراحل آموختن - همه نوع آموزش
۴. روابط بین اشخاص
۵. استمرار - آموزش
۶. گفت‌وگو و کشف
۷. مدیریت تعارض (حل دعوی)
۸. وظایف موردی (موقعیتی) رهبری
۹. تیم‌ها - گروه‌ها - نشست‌ها
۱۰. برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۱. استراتژی‌های اصلی (کاهش/ساختن)
۱۲. مدیریت تغییر در کل

پرسش‌های عمده

۱. چه موقعی شوک عارض می‌شود؟
۲. تأثیر شوک تا چه حد عمیق است؟
۳. چه قدر طول خواهد کشید؟
۴. آیا از جهت مناسب به پاخاسته و دوباره می‌سازیم؟
۵. در چه سطحی دوباره خواهیم ساخت؟
۶. چند نشیب و فراز مختلف را تجربه خواهیم کرد؟
۷. آیا تغییرات دیگری رخ می‌دهد؟
۸. آیا کار را با پشتکار دنبال می‌کنیم؟
۹. با مقاومت طبیعی چگونه باید برخورد کنیم؟
۱۰. چگونه مجموعه‌ای از افراد مؤثر را برای تغییر آماده می‌کنیم؟

«دیدار بسیجیان و سپاهیان - گیلان ۱۳۸۰/۲/۱۶ -»

- دانش آموز بسیجی و هر بسیجی دیگر می‌تواند محور باشد و انسان‌هایی را به خود جلب کند و با سخن و اخلاق و رفتار و درس خواندن و کار کردن و احساس مسئولیت و آگاهی سیاسی و اطلاعات دینی و معنوی خود، مثل شمعی دل‌ها را روشن کند و دیگران را

امیدوار به آینده و آماده‌ی به کار برای حضور در میدان‌ها قرار دهد. «اجتماع ۱۱۰ هزار نفری - اردوی رزمی، فرهنگی علویون - ۲۱/۸/۱۳۸۰»

- وقتی بصیرت انسان زیاد شود، استقامت و پایداری هرگز تمام نمی‌شود و وسوسه‌های وسوسه‌کنندگان و شکلک درآوردن

دشمن عاجز، انسان را از میدان خارج نمی‌کند. بعضی‌ها هم بسیج را در جای خود مظلوم می‌کنند و هم مظلومیت را با هر روشی که می‌توانند، بر جوانان حزب الهی مؤمن تحمیل می‌کنند - که در بعضی جاها این کار می‌شود. «دیدار بسیجیان و سپاهیان - گیلان ۱۳۸۰/۲/۱۶ -»



• چالش: پنج گزینه

مرحله‌ی سوم و چهارم چالشی را در حد اعلا‌ی تسلط بر نفس و ایفای نقش رهبری به نمایش می‌گذارد. این مراحل در پنج جهت می‌توانند پیش بروند (شکل ۳) به خاطر داشته باشید سمت چپ (سمت نشیب یا افت) منحنی نشیب و فراز حتمی، و سمت راست (فراز یا خیز) منحنی اختیاری است. بنابراین کدام جهت برگزیده خواهد شد؟

۱. ناتوانی - خارج شدن از عرصه‌ی کسب و کار [و فعالیت]
۲. فنی - تعقیب مستمر حد میانه
۳. مدیریت - وضع موجود و تنها متکی بر آن بودن
۴. رهبری - اقدام به تلاش جدی
۵. رهبری مبتنی بر چشم‌انداز - ارائه شکلی هنری از رهبری

اگرچه چهار مرحله‌ی منحنی نشیب و فراز، روایت نسبتاً ساده‌ای از تغییر را ارائه می‌دهند، هیچ‌چیز ساده‌ای درباره‌ی تجزیه و تحلیل و جهت‌دهی مجدد الگوهای رفتاری افراد وجود ندارد. این موضوع پذیرش تعهد سخت و پیچیده‌ای است که باید به پرسش‌های بالا پاسخ بدهد و ما آن را نشیب و فراز تغییر نامیده‌ایم. اگر از دور به یک نشیب و فراز واقعی نگاه کنیم، به پیچیدگی آن پی

می‌بریم. تغییر نیز به همان اندازه پیچیده است و به همین سبب طبیعی است که هم مدیریت هم همه‌ی ما تمایل داریم، تغییر را دست‌کم در ابتدای کار به نحوی خسارت تلقی کنیم. وقتی که ما این ضربه‌های احساسی و بالا و پایین‌شدن‌ها را تجربه کردیم و به صورت واقعی تغییر را دیدیم، احساس می‌کنیم امیدمان بازگشته است.

• چرخه (دوره)های طبیعی تغییر

تمامی کارشناسان سطوح مختلف و تمامی هفت سطح سیستم‌های زنده‌ی همین الگوی تغییر را به کار می‌گیرند. تنها تفاوت در عمل استفاده از واژه‌های مختلف است (شکل ۴).

چرا همه‌ی بیست مورد استفاده منحنی نشیب و فراز تغییر، که در شکل ۴ نشان داده شده است، اساساً مانند هم هستند؟ این بدان سبب است که این منحنی، راه زندگی واقعی را به نمایش می‌گذارد که همواره و تا ابد چنین بوده است و خواهد بود.

در دنیای امروز، صاحب‌نظران از نظریه‌ای بی‌نظمی و درهم‌پیچیدگی سخن می‌گویند. این دو نظریه از دیدگاه نویسنده، در واقع بخشی از تفکر سیستمی است (شکل ۵).

دنیای امروز پیچیدگی‌های بسیار دارد. تمامی رخدادها به نحوی با یکدیگر وابسته‌اند. کشورهای جهان از بسیاری جهات از جمله از لحاظ تکنولوژیکی وابسته به

یک‌دیگرند. در مجموع جوامع امروز گرفتار هرج‌ومرج‌ها، تغییرات، تلاطم‌های توفان‌زا هستند. می‌دانیم که سرانجام از این هرج‌ومرج‌ها و سرگشتگی‌ها به طور طبیعی نظم‌هایی نو‌وناگهانی بروز خواهد کرد. ساختارها و افق‌هایی نمایان خواهد شد. اما پرسش این است که باید منتظر چه نوع نظم‌های جدیدی بود، به انتظار کدام ساختارها و چشم‌انداز باید نشست؟

با نگاهی به اطراف، سیستم‌های طبیعی موجود در محیط پیرامون خود را در قالب نظم‌های تازه‌ای مشاهده می‌کنیم، نظام‌های محیط ما یا وجود و کالبد خود ما، تیم‌ها، خانواده‌ها، سازمان‌ها، جوامع، و بسیاری از جوانب و آثار طبیعی و یا محیطی ما را تشکیل می‌دهند. بنابراین، در فرآیند کشف «نظم‌های» نو هرج‌ومرج و پیچیدگی در سیستم‌های طبیعی را باید به‌عنوان یک بخش طبیعی از چرخه‌ی زندگی به‌شمار آورد. درک چنین تغییرات و تحولاتی، تنها از طریق تفکر سیستمی ممکن می‌شود. رویکرد سیستمی است که می‌تواند چارچوب لازم را برای ساده‌سازی و درک کامل وضعیت موجود فراهم آورد و آن رویکرد راه دیگری برای مشاهده و شناخت نشیب و فراز تغییر است (شکل ۵).

از آن‌جا که تغییر پیچیده و همراه با درهم‌ریختگی و هرج‌ومرج بنیانی است که دو تا پنج سال به طول

می‌انجامد، ضرورت ایجاب می‌کند با تسلط کامل و به طور مستمر و پیگیر، سوار بر موج نشیب و فراز، آن را هدایت کنیم و از ۲۰ مورد مصرف موفقیت‌آمیز آن در افق برنامه‌ریزی خود بهره ببریم. هرکس که قدم در محدوده‌ی این نشیب و فراز می‌گذارد، باید زمان و انرژی سنگینی را صرف کند. لازم است مدیریت همواره چشم‌انداز آینده‌ی ایده‌آل را خاطر نشان سازد. شما به عنوان هدایت‌کننده‌ی تغییر، باید ابتدا به ایجاد ساختار مدیریت برای تغییر اقدام کنید تا مجریان به توانایی‌های شما در هدایت و مدیریت واقعی تغییر ایمان بیاورند.

یک مصداق بنیانی مدیریت - یا حتی زندگی - آن است که در میانه‌ی کار تقریباً از همه چیز بوی نومیدی و ناکامی به مشام می‌رسد... پشتکار، مداومت، و پیگیری نیز اتلاف وقت و خسته‌کننده می‌شود. (رزابت. موس کانتر)

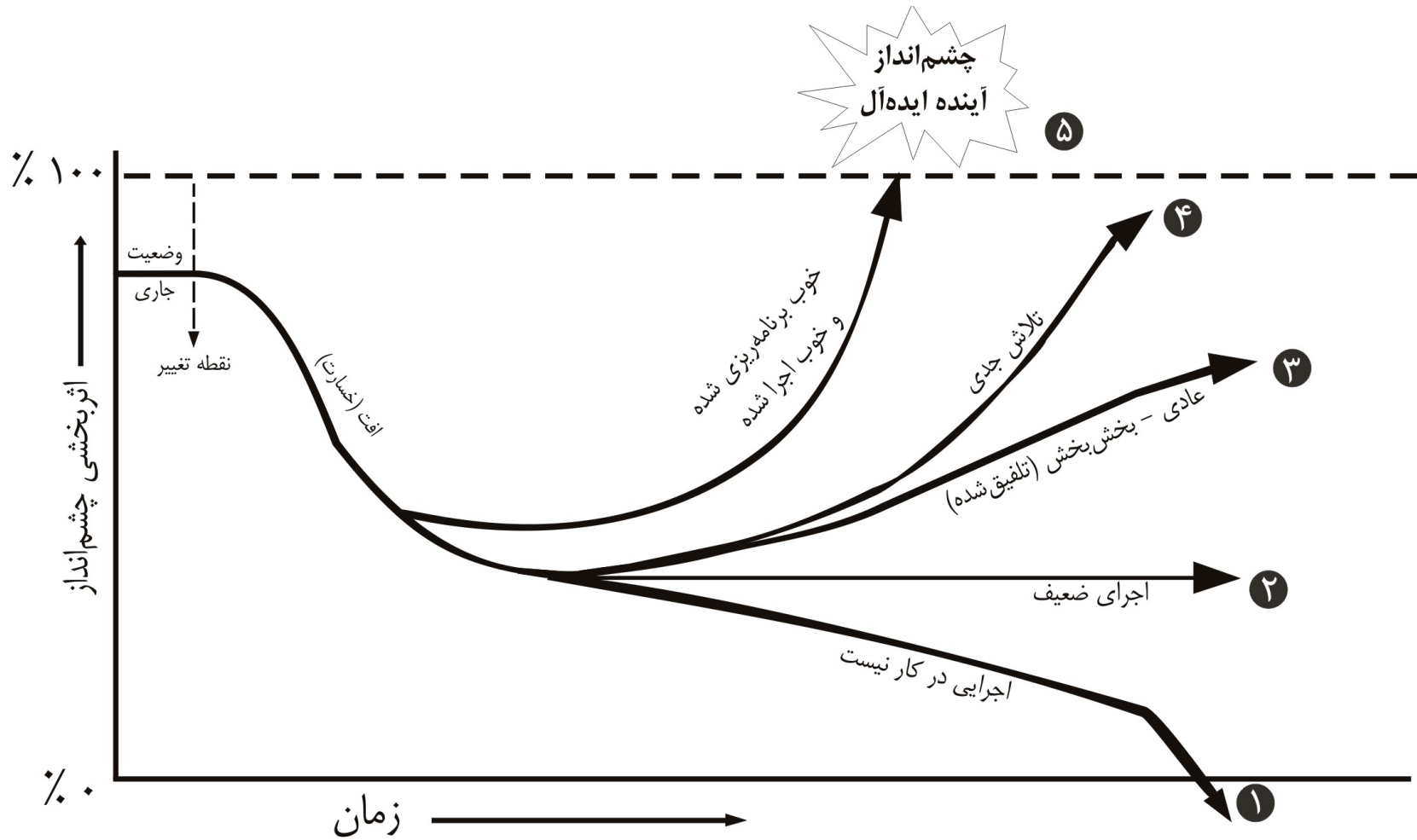
- بسیج به معنی حضور و آمادگی در همان نقطه‌ای است که اسلام و قرآن و امام زمان (ارواح‌فاده) و این انقلاب مقدس به آن نیازمند است؛ لذا پیوند میان بسیجیان عزیز و حضرت ولی عصر (ارواح‌فاده)، مهدی موعود عزیز - یک پیوند ناگسستنی و همیشگی است.

«جشن بزرگ منتظران ظهور - ۳/۹/۱۳۷۸»

- وجود بسیج باید ما را وادار کند به شکر الهی من خدای متعال را سپاس گذارم به خاطر وجود بسیج، وجود شماها، نشاط و نیرو و ایمان شماها، آمادگی شما فرزندان عزیزم. «اردوی رزمی، فرهنگی یاران امام علی ۱۳۷۹/۷/۲۹-»

- کسی که هدف ندارد در هر لحظه‌ای که به آفاق آینده و به وجود خود بشود؛ احساس افسردگی و غم می‌کند. جوان بسیجی شاد است - شاد واقعی و حقیقی - این امید و شادی را پاس بدارید و از همه توان و نیروی خود استفاده کنید. «دیدار بسیجیان و سپاهیان - گیلان ۱۳۸۰/۲/۱۶-»





شکل ۳ - پنج گزینه تغییر و مراتب عالی آن

• در دنیایی که خودخواهی و خودپرستی و حرص و هوای نفس، اغلب حوادث آن را رقم می‌زند، بسیج مظهر عشق و فداکاری و گذشت و نگاه حکیمانه یک نگاه حکیمانه‌ی یک جوان به عالم شد. «اجتماع ۱۱۰ هزار نفری - اردوی رزمی، فرهنگی علویون - ۲۱/۸/۱۳۸۰»

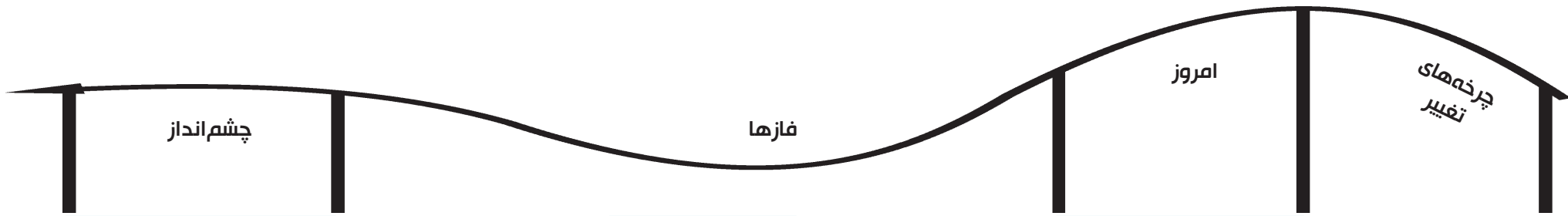
• آحاد مردم نیز با ترجیح مصلحت سازندگی بر مصالح شخصی، فداکارانه در این میدان مجاهدت کنند. «حدیث ولایت، ج ۳ ص ۲۴ و ۲۵»

• دشمن برای شایع کردن فساد در بین جوانان این کشور، برنامه ریزی می‌کند. چه کسی باید در مقابل این اشاعه فساد بایستد؟

• بسیج ؛ «حدیث ولایت، ج ۶، ص ۲۱ و ۲۲»

• بسیج ، عبارت از چند هزار آدم در هر شهر نیست ؛ بسیج ، یعنی کل نیروهای مؤمن و حزب الهی کشور ما. «حدیث ولایت، ج ۲، ص ۱۷۵ و ۱۷۶»





کاربردها	مرحله اول شوک	مرحله دوم سرکوب	چسبیدن به کار	مرحله سوم امید	مرحله چهارم بازسازی
I. مفهوم تفکر سیستمی ۱. تفکر سیستمی	تفکر تحلیلی	هرج و مرج و پیچیدگی	مداومت و کنجکاوی	تغییر پارادایم (سازماندهی به یکباره بر مبنای تصمیم خود)	راه‌حل‌های سیستمی
۲. آنتروپی (طبیعی و عادی)	از دست دادن انرژی	سقوط	بازسازی	انرژی تازه	انرژی پیوسته
۳. تغییر (لوین/بکهارت)	بازشدن	بحران	مداومت	هنجاری امیدبخش آغاز می‌شود	انجماد دوباره بهبود مستمر در نگرش جدید
II. تغییر خودبه‌خودی ۴. درک کارکنان / تغییر (مرگ و مردن)	شوک / انکار	سرکوب / خشم / سرزنش	حداکثر عدم تحرک	امید / پذیرش / ساماندهی مجدد (قبول)	بازسازی / کار سازنده
۵. عملیات کارکنان	عکس‌العمل بیش از اندازه نشان داده نشود.	پرسش‌هایی مطرح کنید / احساسات را پنهان کنید / مشکوک باشید	تسلیم نشوید	درگیر شوید / پرسش برای چه چیزی در آن است را پاسخ دهید / امیدوار باشید	دیدگاه چشم‌انداز را درک کنید / برایش مایه بگذارید / عمل کنید / متناسب شوید
III. تغییرات در روابط درونی افراد ۶. روابط (ویل شاتر)	تمایلات در نظر گرفته می‌شوند	موضوعات کنترلی	تمایل به رشد	وضوح و عدم پنهان کاری	عملکرد بالا
۷. ساختار مناسب با کارکنان	پشتیبانی کم	پشتیبانی قوی	تحول / مداومت	پشتیبانی زیاد	پشتیبانی کم
۸. رهبری موفقیت (مهارت‌های جدید راهبری)	مستقیم / بگویند (آموزش دهید)	عرضه کنید / بپرسید	حفظ کنید	مشارکت کنید (درگیر شوید) تسهیل کنید	در درون سیستم تفویض اختیار کنید (تقویت نیروها)
۹. وظایف خاص مدیریت	اول خودتان را تغییر بدهید / تقدیر کنید / و افراد با عمق‌های متفاوت تغییر می‌کنند	افراد مشکوک که با تردید به مسائل نگاه می‌کنند، بهترین دوستان من هستند / گوش بدهید / چرایی را توضیح دهید / مدیریت چهره به چهره	پشتکار داشته باشید راه را مشخص کنید	در پی درگیر کردن افراد و کارمندان باشید چه چیزی	چشم‌انداز مشترک / دوباره و دوباره تکرار کنید / به دیگران توانایی ببخشید / در پی تناسب اجرا ساماندهی و یکپارچگی آن باشید.

یکی از برجسته‌ترین خصوصیات که ما برای فرد بسیجی قائل هستیم ، عبارت است از صفا و خلوص ، اخلاص و معنویت بسیجی ، ارتباط با خدا در بسیجی یک خصوصیت عمده است .
«در جمع بسیجیان ۱۳۷۶/۹/۵-»

، متعهد ، و بینای به مسائل کشور و به نیاز ملت ، تبدیل می‌شوند ؛
مجموعه ای که دشمن را بیمناک ، و دوستان را امیدوار و خاطر جمع می‌کند. معنای بسیج ، این است.
• شما که در بسیج هستید ، به عنوان نیروهای مؤمن و آگاه ،
قدر این خصوصیت را بدانید.

• زمان جنگ وقتی بسیجی به خانه برمی‌گشت ، آن جا را هم
صحنه‌ی دیگری می‌دید که او را دوباره امیدوارانه بر می‌گرداند.
«دیدار فرماندهان و مسئولان سپاه - ۲۹/۶/۱۳۷۴»
• بسیج ، عبارت است از تشکیلاتی که در آن ، افراد متفرق
و تنها ، به یک مجموعه‌ی عظیم و منسجم ، به یک مجموعه آگاه



هم‌کاری / کار	قراردادها / هنجارها	روابط مستدام	هرج و مرج یا رقابت	تماس برقرار کنید/استدلال بیاورید.	III. تغییرات در میان کارکنان ادامه می‌یابد ۱۰. مرئی‌گری و هرج و مرج
اجرا	هنجارسازی	مرحله‌ی چسبیدن به کار (ورود به موضوع)	توفان	شکل‌گیری	IV. تغییر تیم ۱۱. مراحل پویایی گروه
کشف (کاربردها)	گفت‌وگو (تعامل دوسویه-یادگیری)	بحث	دفاع	انکار	۱۲. گفت‌وگو و کشف
«حالا چی» آموخته‌ها را به کار بگیرید (عمل)	«که چی» چه چیزی آموخته‌ایم (آموخته‌ها)	تغییر وضعیت به فراگیری / عمل	«چه چیزی» فرایند فعالیت / احساسات / روندها	فعالیت / تجربه	V. تغییر درون گروهی ۱۳. مراحل فراگیری (افراد، سیستم‌ها، سازمان)
کشف مهارت (در پی حقیقت)	گفت‌وگوهای مبتنی بر اصول و ضوابط (مهارت‌ها)	تمایل برای نتیجه‌گیری	مشاجرات خام / گفت‌وگوی مؤدبانه	تعارض	۱۴. تعارض
عمل کرد بهتر	پذیرش آرام	استمرار	مقاومت عمیق	سیاست گفتار	۱۵. تغییر در نوع
کجا می‌خواهیم باشیم؟ چشم‌انداز، ارزش‌ها، و معیارها	لازم است چه کارهایی انجام دهیم (محتوا، فرایندها، و ساختار حفظ تداوم تنظیم / تناسب اجزا)			امروز کجا هستیم؟ (ارزیابی وضعیت جاری)	VI. تغییر سازمانی ۱۶. سیستم مدیریت استراتژیک (شامل تغییر استراتژیک است)
۲. بسازید چشم‌انداز آینده / استراتژی‌ها / کیفیت / خدمات / مشتری‌مداری		تناسب با سیستم / مداومت کنید. عقب‌نشینی نکنید.	۱. کاهش دهید نیروی انسانی / سازماندهی مجدد / قیمت		۱۷. هماهنگ‌سازی دو استراتژی مختلف / تنظیم
بلوغ تازه	رشد	مرگ یا تجدید حیات	تنزل	بلوغ	۱۸. چرخه زندگی سازمان
پاداش، تفویض اختیار فرهنگ تازه	تشکیل توده‌ی مهم و حساس	بازسازی رفتار / انگیزش	کنترل / آموزش ارتباطات پاداش‌ها / قدردانی	شوک / بازشدن یخ‌های وضع موجود	۱۹. تغییر فرهنگی / ارزش‌ها (هماهنگ‌شدن)
اتحاد با عملکرد بالا	روشن‌سازی اهداف، ارزش‌ها، هنجارها	روشن‌سازی و مدیریت تعارض ارزش‌ها	نامیدی خریداران	کسب اطلاعات / ورود به موضوع / انعقاد قرارداد	VII. محیط - سازمان ۲۰. اتحاد / مشارکت

شکل ۴. نشیب و فراز تغییر: تغییر در سطوح انرژی و کاربردهای آن (مفهومی اساسی در تفکر سیستمی، چرخه‌های طبیعی تغییر است)

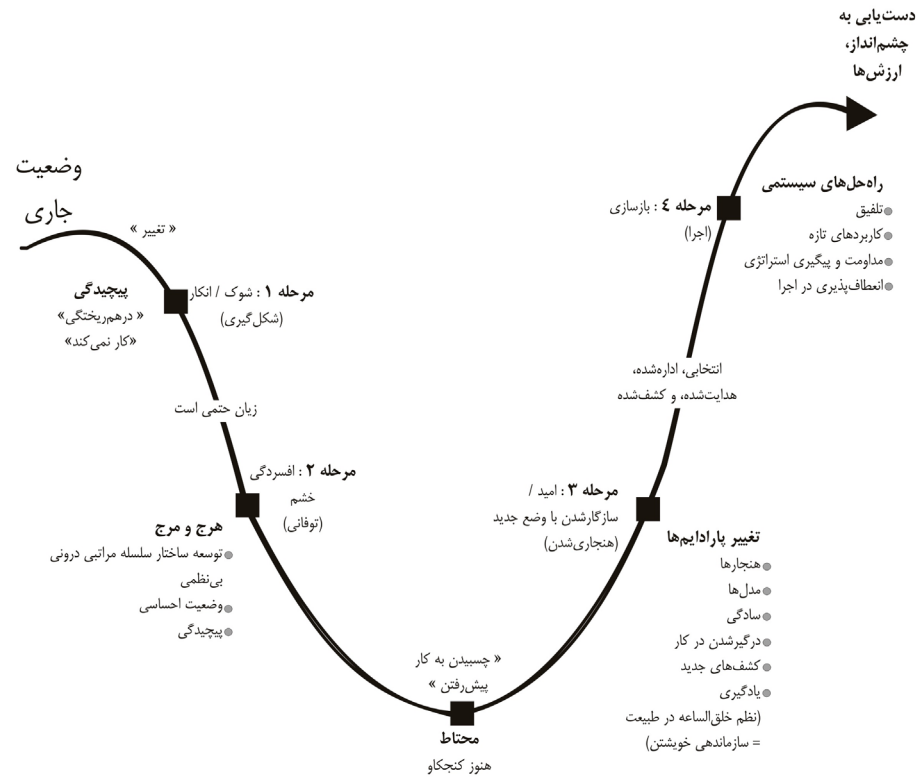
• وجود نیروهایی که بتوانند برای این ملت و این کشور و برای هر فعالیت‌سازنده و حیاتی در این مملکت امنیت به وجود بیاورند، برای هر ملتی مثل هوا و آب ضروری است.
«دیدار با بسیجیان و سپاهیان مشهد ۱۳۷۸/۱۰/۱۰-»

• بسیج، به جوانان اختصاص نداشت؛ بسیج، اختصاص به مردان نداشت. بسیج، اختصاص به یک منطقه‌ی جغرافیایی و یک منطقه‌ی انسانی و طبقاتی و قشری ندارد؛ همه جا هست.
«دیدار پاسداران و بسیجیان - ۲/۹/۱۳۷۹»

است.
انکار بسیج و بی‌احترامی به آن، ناخردانه است، یا خائنانه است.
«دیدار با بسیجیان و سپاهیان مشهد ۱۳۷۸/۱۰/۱۰-»



• انکار بسیج انکار بزرگ‌ترین ضرورت و مصلحت برای کشور



«نظم طبیعی زندگی عبارت است از دوره‌هایی که یکی پس از دیگری می‌آیند.»

کشف

«کشف عبارت است از: دیدن تمامی آنچه دیگران دیده‌اند و اندیشیدن به آنچه هیچ‌کس دیگری به آن نیندیشیده است.»
آلبرت . س . گیورگی

درهم‌ریختگی و پیچیدگی

درهم‌ریختگی و پیچیدگی یک بخش معمول و طبیعی از فرآیند تغییر است.
- در کشف راه‌های تازه، پیگیری و دست‌یابی به چشم‌انداز جدی نیز میسر است.

شکل ۵ - نشیب و فراز تغییر و تفکر سیستمی

- بسیجی کسی است که سینه‌اش را سپر می‌کند و با هر وسیله ای که در اختیارش باشد، دفاع از انقلاب را به عهده می‌گیرد؛ چون در حقیقت از اسلام و قرآن دفاع کرده است.
«حدیث ولایت، ج ۱، ص ۱۵۳ و ۱۵۴»

هر جا کاوش کردند، در هر موردی، همین طور چیزهایی را هم پیدا کردند.
«پیام به ملت به مناسبت حلول سال ۱۳۷۹»

- آن کسی که باید در مقابل این نا امنی‌ها هوشیار باشد کیست آن، خود مردم است؛ خود جوانانند؛ خود کارگرانند؛ خود دانش‌جوینانند؛ خود آن محیط‌هایی هستند که آماج چنین توطئه و سوء نیتی قرار می‌گیرند؛ باید توجه کنند، اگر دیدند خیلی دارد در تحریک پیش می‌رود، مچش را بگیرند؛ بدانند که زبان دشمن است که حرف می‌زند؛ صدای دشمن است که از حنجره این فرد بیرون می‌آید؛ کما این که



در برخی روش‌ها از مدیریت خواسته می‌شود، نقش هادی و مشاور را ایفا کند. به گفته‌های کارکنان گوش دهد، آن‌ها را درک کند، در پی درگیر ساختن آن‌ها در کار برآید و مربی آنان باشد و کار را به پیش ببرد. اگر مدیریت به کارکنان کمک کند، انگیزش، امید، و درگیری یا مشارکت در کار رشد می‌کند و سبب حفظ موقعیت می‌شود. به پرسش «در آن برای من چه چیزی است؟» توجه کنید. کارمندان نیازمند آن هستند که گاه‌به‌گاه در مورد نقشی که باید ایفا کنند، تحریک شوند. به آنان باید تفهیم شود که عکس‌العمل بیش از حد نشان ندهند، بلکه به پرسیدن، درگیر شدن و مایه گذاشتن از خود برای کار، تشویق و ترغیب شوند.

اگر همه‌ی این‌ها را کاری سخت می‌دانید، حق با شماست، و این همان چیزی است که موردنظر ما هم هست. هرچند تنها یک مورد است که مشکل‌تر می‌نماید و آن سعی در چشم‌پوشی یا نادیده‌انگاشتن منحنی نشیب‌و‌فراز است. طر چپ منحنی حتمی است، اما طرف راست اختیاری است و به توانایی‌های مدیریت در هدایت و مدیریت اثربخش بستگی دارد.

به این دلیل که تغییر، به خصوص تغییر عمده، ارزان تمام نمی‌شود، یکی از هزینه‌های تغییر نشیب‌و‌فراز و آثار روانی و احساسی است که کارکنان به هنگام واکنش به تغییر،

دچار آن می‌شوند. اما اگر به آن نچسبید و مداومت کنید، نتیجه عمل کرد بالا همراه با مشتری‌مداری سازمان است که به دوام و رشد سازمان در هزاره‌ی جدید می‌انجامد.

• کارگاه‌های رهبری و تسلط بر تغییر استراتژیک

در این‌جا یادآوری این نکته مهم است که نشست صبح‌گاهی روز برنامه‌ریزی برای اجرا زمینه‌ای را برای درک سازماندهی، ترکیب و تلفیق وظایف بخش‌ها در نشست بعدازظهر فراهم می‌کند. اما این توجیه نیم‌روزه برای مجریان، تفصیل یا مهارت کافی را فراهم نخواهد کرد تا بتوانند از توانایی لازم برای اداره و هدایت سطح تغییر مربوط به خود بهره‌مند شوند و آن را در قالب تفکر سیستمی به اجرا درآورند.

در این مرحله از کار به سازمان‌ها توصیه می‌کنیم تمامی مدیران سطوح مختلف، در یک دوره‌ی آموزشی «شبه‌سازی» دو تا سه روزه، در زمینه‌ی هدایت و مدیریت تغییر استراتژیک شرکت کنند. این دوره باید عمیق و از لحاظ تجربه و احساس، برانگیزاننده باشد. در این دوره مدیریت به واقع آگاهی و درک عمیق‌تری نسبت به بسیاری از مفاهیم پیدا می‌کند، که قبلاً مورد بحث قرار گرفته است. به علاوه این ادراک در چونگی اجرا نیز حاصل می‌شود.

همان‌طور که قبلاً هم توضیح دادیم، دانش تغییر به حد کافی دشوار است. وجود مهارت‌ها و دیدگاه‌ها حیاتی است و تفاوت‌هایی را به وجود می‌آورد. به علاوه، نیاز به کارگاه‌ها و یک سیستم برای فراهم ساختن مهارت‌های رهبری وجود دارد. از نظر ما با فراگرفتن مهارت‌های

عملی آموزش دهندگان/مربیان، مشاورات و رفع کنندگان تعارض‌ها، مهارت‌های رهبری مورد نیاز قرن بیست‌ویکم فراهم می‌شود.

این موضوع برای اقدامات منجر به تغییر هر سازمانی حیاتی است. پیش از آن که مدیران شما بتوانند رفتار خودشان را به طور مؤثری تغییر دهند، ابتدا باید رفتارهای موجود را به خوبی بشناسند و درک کنند، و مهارت‌های جدید کسب کنند. تسلط بر این مهارت‌ها نیز، به نسبت زمانی که صرف کار می‌شود، حائز اهمیت بسیار است. به یاد بیاورید که گفتیم تغییر بنیانی به دو تا پنج سال زمان نیاز دارد، تا به نتایج نهایی خود دست پیدا کند.

• دشمن وقتی در مقابل نظامی مثل نظام جمهوری اسلامی قرار گرفت و دید که نمی‌تواند از جبهه، بر این انقلاب و بر این ملت پیروز شود، سعی می‌کند در داخل ملت رخنه کند و از درون، کارها را مشکل نماید.
در این جا یکی از عوامل دفاع جانانه از انقلاب و اسلام چیست؟ بسیج؛ یعنی همین پایگاه‌های مقاومت و همین نیروهای جوان و پرشور.

همین جوانانی که نماز و عبادتشان، پدر و مادران پیرشان را به تعجب وامی‌دارد.
خانه هر شهید که پا گذاشتیم اغلب پدران و مادران آن‌ها گفتند که ما دین را از این جوانان یاد می‌گرفتیم!
«حدیث ولایت، ج ۶، ص ۲۰ و ۲۱»

• شما جوانان عزیز - چه طلبه، چه دانشجو، چه اقشار دیگر - که جزء این مجموعه عظیم جهاد فی سبیل الله قرار گرفته‌اید، باید به این نکته توجه کنید که محور اصلی، دفاع مسلح از انقلاب است و باید هر چه بیشتر تقویت بشود.
«حدیث ولایت، ج ۸، ص ۲۳۱»



پرسش‌هایی برای اندیشیدن

- آیا یک جلسه‌ی توجیهی و آموزشی در روز «برنامه‌ریزی - برای - اجرا» تدارک دیده‌اید تا مدیران اجرایی خود را درباره‌ی تغییری که سازمان شما در نتیجه‌ی اجرای برنامه‌ی استراتژیک با آن روبه‌رو خواهد شد، مجدداً توجیه کنید و آن‌ها را آموزش بدهید؟
- آیا مجموعه‌ی تیم مدیریت شما تئوری کوه‌های یخی تغییر و سه موضوع کلیدی محتوا - فرآیند - ساختار را به خوبی درک کرده است؟
- آیا در اجرای نخستین اصل یا قانون مدیریت تغییر سعی می‌کنید کارکنان و رفتارشان را تغییر دهید (از جمله رفتار خودتان را)؟
- آیا ساختارهای تغییری ایجاد می‌کنید که با ساختارهای روزمره‌ی سازمانتان تفاوت داشته باشد؟
- آیا مدیریت شما زمانی را، برای این که شخصاً هدایت تغییر را برعهده بگیرد، در نظر داشته است؟
- آیا در سازمان شما مدیریت به هدایت و رهبری کارکنان از طریق نشیب و فراز تغییر و ۲۰ مورد کاربردی آن پرداخته است؟
- آیا برگزاری کارگاه‌های چندروزه یا اجرای برنامه‌های «بهترین رهبری تغییر» به تقویت مهارت مدیرانتان در درک تغییر انجامیده است؟

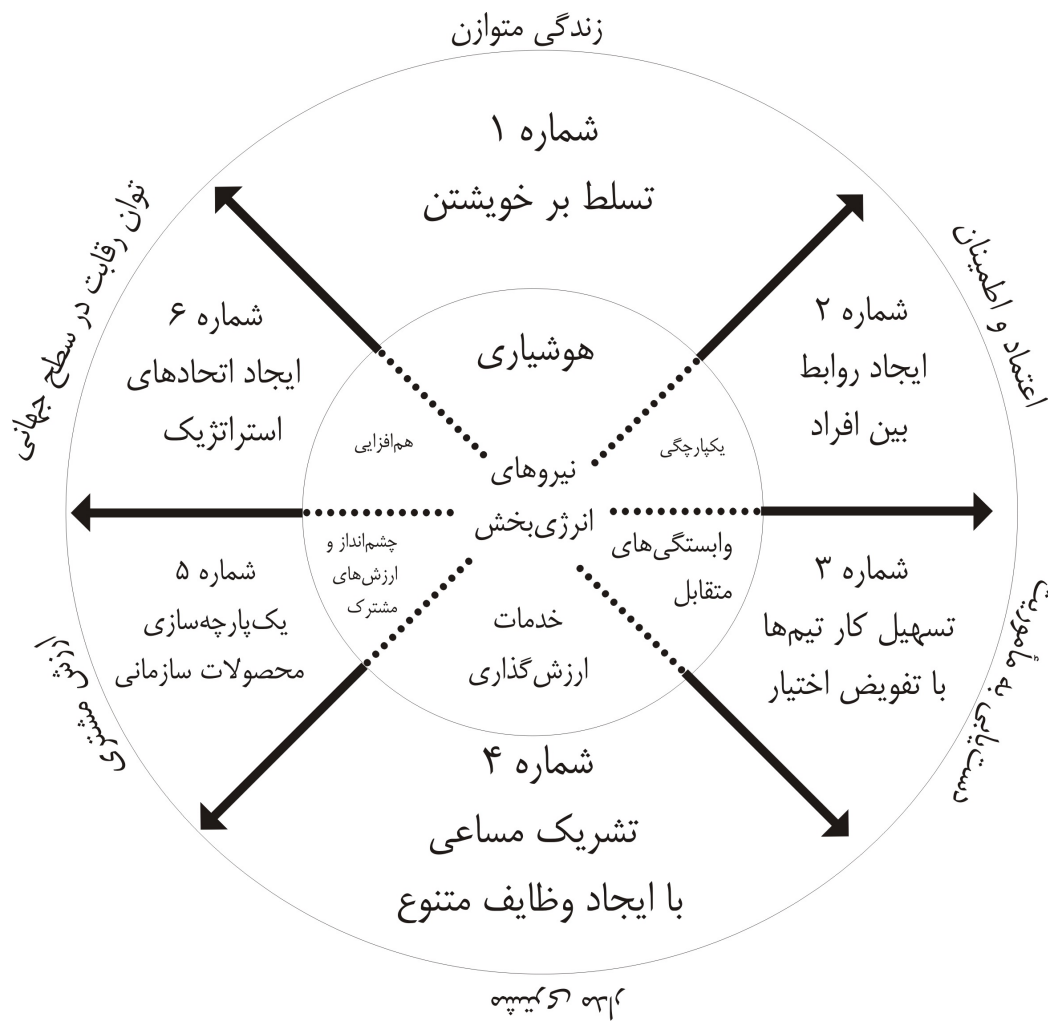
فتح الفتوح تصرف دل هشیاران این ملت و خیل عظیمی از مسلمانان و مستضعفان جهان را نصیب او ساخته بود.
«با کمی تلخیص-حدیث و لایه‌ت، ج ۳، صص ۱۸-۲۰»

«دیدار با خانواده‌های شهید نیروهای مسلح - ۴/۷/۱۳۸۰»

- هفته‌ی بسیج هفته‌ی انسان‌های بزرگ و کم ادعایی که کمر به دفاع از ارزش‌های الهی بستند، است.
هفته‌ی بسیج سرشار از یاد و نام امام است. او بنده‌ی سلم خدا بود و دل‌ها را سلم خود می‌ساخت. یاد و نام امام خمینی بزرگ که خداوند

- رزمندگان و به خصوص شهدای عزیز ما به گردن این ملت و همه ما حق حیات دارند. شهدا کسانی هستند که از دیگران شجاعت و دلیری بیشتری نشان داده‌اند؛ سینه را سپر کردند، از خطر نهراسیدند و به شهادت رسیدند؛ بعضی به بهشت الهی پر کشیدند، و بعضی هم جانباز شدند؛ در واقع - همان طور که گفته می‌شود و تعبیر درستی است - این‌ها شهید زنده‌اند.





مأخذ: کتاب «رویکرد تفکر سیستمی»
به برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک»
نوشته استیون هینز با ترجمه دکتر
رشید اصلانی

شش خصوصیتی که باید رهبری داشته باشد. این مدل مانند آتشفشانی است که از بالا به آن می‌نگریم. وقتی گدازه‌ها سرد می‌شوند، به مقصود خود رسیده‌ایم. فرق مدیر با رهبر در این ۶ خصوصیت است.

