



Research Article



Vol. 30, No. 2, 2024, p. 90 - 113

Studying the Process of Changing the Employees' Meaning Construction Due to the Manager's Discursive Activity**S. Sehat^{1*}, M. Yazdanshenas², H. Dehghanan³, A. Safari Moghadam⁴**

1- Associate Professor, Department of Management and Accounting, Faculty of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

2- Associate Professor, Department of Management and Accounting, Faculty of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

3- Associate Professor, Department of Management and Accounting, Faculty of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

4- Ph.D. Student in Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

(*- Corresponding Author Email: sehat@atu.ac.ir)

Orkid ID: 0000-0003-2801-7413

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.80336.1390>

Received: 2023/12/31	How to cite this article: Sehat, S.; yazdanshenas, M.; Dehghanan, H., & Safari Moghadam, A. (2024). Investigating the difference between work generations in the banking sector in terms of procrastination. <i>Transformation Management Journal</i> , 12(4): 90-113. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.80336.1390
Revised: 2023/11/09	
Accepted: 2024/01/31	
Available Online: 2024/01/31	

1- INTRODUCTION

Implementing the strategy is one of the most significant and challenging topics for organizations and leaders. Successful organizational change can transform the organization's business, and interest in studying in this field, especially taking care of the meaning model, is increasing. Many failures are caused by paying attention to secondary results and not paying

enough attention to the main cause. Employees are one of the most important factors to be considered in the strategy implementation process. The construction of meaning plays a critical role in employees' response (resistance, acceptance, or cooperation) to the new strategy. This reaction is of behavioral and cognitive type and is rooted in the employees' understanding. Lewin's 3-stage approach is accepted by many organizational change experts. Many models of changing the meaning construction suggest that the process of changing the meaning in the minds of employees may also consist of these three stages of Lewin; First, managers destroy the old meaning construction of the organizational reality in the minds of employees, then they create a new meaning construction, and finally, they consolidate the new meaning construction (refreezing). This article takes a look at the process of changing the meaning-making in the minds of employees by comparing it with Lewin's model. The major difference between this article and some others in this field is its focus on two points. First, in this article, only certain types of specific meanings of discursive activity are emphasized, and at the same time, it refers more to how the manager influences the meaning change process.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

In the past, articles have mostly looked at the meaning-making of employees by managers with a negative approach. Therefore, in this view, any sense-making of employees, such as the meaning they give to change, was considered a resistant force. Leaders were only seeking to break down the previous meaning structure of the employees. More recent studies have shown that the perception of employees, which is rooted in the past and the meaning construction of employees, is not only an obstacle to change but can also act as an effecting factor in implementing a new strategy. The change in the meaning structure of employees can be a factor in the success of the change.

3- METHODOLOGY

Narrative and thematic analysis methods were used to analyze data to investigate the change in the meaning construction. Thematic analysis was nested in the narrative analysis method as a tool for better data analysis. The narrative analysis makes it possible to investigate the meanings of the manager in their discursive activities, and the thematic analysis identifies the themes of the narrations. The main focus in this case was on changing the meaning construction, and the impact of discursive activities on this issue was considered more. Narrative analysis takes a deeper look at how the content of discourse activity is used and refers specifically to how experiences and issues are interpreted. Thematic analysis is a method for data analysis to understand the factors affecting the identification of criteria for understanding interpretations of employees.

4- RESULTS & DISCUSSION

In the narrative analysis, the narrations that contained many different meaning units were identified. The leader tries to change the employees' meaning construction using these narratives. These narrations are usually mentioned in several meetings and periods. In the following, all narrations were analyzed by thematic analysis. To categorize themes and better understand the relationship between discursive activity and meaning construction, pay more attention to more resonant themes. This process was stopped when extracting new themes was no longer possible. In the end, with a theory-oriented point of view, coding was done based on specific theories and hypotheses. There are three main axes explicit from Lewin's change model. The themes of identification are placed around these axes. In the first step, discursive activities seemed to be focused most on expressing the defects in the existing situation. This concept is repeated in different ways, even in disappeared businesses. Finally, the focus was on the desired goal and refreezing new conditions.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

In this study, by reviewing and summarizing the findings, we came across several fundamental approaches: the first and most important approach, which was the main research question, referred to the analysis of the change process in the employees' meaning construction and its compliance with Levine's model. In Levin's model, first, the defrosting process occurs by attacking the existing conditions, then the change phase, and finally, stabilization and refreezing occur. In the defrosting stage, measures like identifying the need for change, specifying what needs to be changed, encouraging the employees to change old behaviors, ensuring the full support of senior managers for the change, and paying attention to understanding concerns and doubts. Narratives that refer to the current situation's lack of appropriate response to new environmental changes and consider the existing jobs as inferior or the existing structure as inefficient are included in this section. It seems that after studying the time course of narrations and the number of their repetitions in these intervals, it is possible to present such a picture of it. In other words, narratives and themes that try to attack the existing meanings and systems of employees are placed in this stage. The second approach is that the discursive activities happening in the direction of change in the meaning construction are not separate phases and sometimes act together. Maybe this is due to the difference in the capacity of people to change. For example, a group needs more repetition and meditation to change its meaning construction.

Keywords: Meaning, Organizational Leadership, Lewin's Theory of Change, Content Analysis, Narrative analysis

مطالعه روند تغییر نظام معنایی کارمندان ناشی از فعالیت گفتمانی مدیر^۱

سعید صحت^۲

دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.

مهدی یزدان‌شناس

دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.

حامد دهقانان

دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.

امیر صفری مقدم

دانشجوی دکتری بازرگانی گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبائی.

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.80336.1390>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

تغییر سازمانی همواره از مسائل پرچالش مدیران بوده است. شرکت‌هایی که نمی‌توانند با تغییرات همراه شوند نابود می‌شوند. کارمندان به‌عنوان یکی از عوامل موفقیت یا شکست پیاده‌سازی استراتژی مطرح بوده‌اند و لزوم همراه سازی کارمندان بر کسی پوشیده نیست. کارمندان بر مبنای نظام معنایی خود، پدیده‌ها و اتفاقات را تعبیر و تفسیر می‌کنند. معنا بخشیدن کارمندان به رویدادها از مسیر نظام معنایی آن‌ها عبور می‌کند و پاسخ آن‌ها به تغییر (مقاومت، پذیرش و دفاع) برگرفته از همین برداشت‌های اوست. فعالیت‌های گفتمانی رهبر در جهت‌دهی به این نظام‌های معنایی نقش مهمی دارد. این مقاله با تأکید بر نقش روایت‌های رهبر در بیان ابهامات و فرآیند تغییر و نتیجه آن، سعی در فهم و مقایسه فرآیند تغییر نظام معنایی کارمندان با مدل تغییر لوین به‌عنوان یکی از مطرح‌ترین مدل‌های تغییر دارد. در پژوهش حاضر با تحلیل روایت و تحلیل مضمون، مضامین روایات شناسایی شده از متن فعالیت گفتمانی مدیر، با نگاه به تئوری لوین تحلیل و نشان داده شد که تغییر در نظام معنایی کارمندان هم از فرآیندی مشابه تئوری لوین پیروی کرده است.

کلیدواژه‌ها: نظام معنایی، تحلیل مضمون، تحلیل روایت، رهبری سازمان، فعالیت گفتمانی، تغییر سازمانی.

۱- این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی است.

۲ نویسنده مسئول: sehat@atu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۱۱

صفحات: ۹۰-۱۱۳

مقدمه

پیاده‌سازی استراتژی سازمانی از مباحث مهم و چالش‌برانگیز سازمان و رهبران بوده است. تغییر سازمانی موفق می‌تواند کسب و کار سازمان را متحول کند و علاقه به مطالعه در این حوزه بخصوص با استفاده از مدل‌های معنایی در حال افزایش است (Habersang, 2019). بسیاری از شکست‌ها ناشی از توجه به نتایج ثانویه و عدم توجه به علت اصلی است (Alnoor, 2021). عکس‌العمل نسبت به تغییر رفتاری و شناختی است و ریشه در فهم کارکنان دارد (Peng, 2020; Alabrow, 2019). کارکنان از مهم‌ترین محورهای هستند که باید در فرآیند پیاده‌سازی استراتژی مورد توجه قرار بگیرند. نظام معنایی کارکنان در پاسخ آن‌ها به استراتژی جدید (مقاومت، پذیرش یا همراهی) نقش کلیدی ایفا می‌کند (Khaw, 2022). مدیران به منظور همراه کردن کارمندان با تغییر، تلاش می‌کنند به نظام معنایی گذشته آن‌ها حمله کنند و آن را تخریب کنند (Gioia & Chittipeddi, 1991; Fiol, 2002). در برخی از مقالات، تغییرات بزرگ موفق استراتژیک را نوعی حمله به شناخت موجود سازمان در ذهن کارمندان دانسته‌اند (Bartunek, 1984).

پژوهشگران نگاه‌های متفاوتی به فرآیند تغییر نظام معنایی داشته‌اند. همان‌طور که برخی از تحقیقات نگاه توصیفی داشته‌اند، برخی دیگر با تمرکز بر چگونگی با لنز معناسازی به آن نگاه کرده‌اند و عنوان کردند که تغییر سازمانی از مسیر تغییر معنا در ذهن کارمندان عبور می‌کند (Maitlis, 2010; Peng, 2020). مقالات با رویکرد معناسازی، بر چگونگی معناسازی مدیران برای کارمندان به منظور بازتعریف واقعیت سازمانی در ذهنشان تأکید دارد (Khaw, 2022). مدل‌های عملگراتر در تغییر سازمانی هم بر اهمیت نشان دادن ضرورت تغییر با نشان دادن ارتباط نظام معنایی با وضعیت کنونی که باید تغییر یابد، تأکید دارند. در این مدل‌ها تغییر تنها راهکار معرفی می‌شود (Albrecht, 2020). در مقالات با نگاه توصیفی، تغییر در نظام معنایی در هر سازمانی و متناسب با زمینه و مقتضیات متفاوت با دیگر سازمان‌ها نگاه شده است (Barry & Elmes, 1997).

بسیاری از مدل‌های تغییرات سازمانی، از رویکرد سه مرحله‌ای لوین حمایت می‌کنند (Johnson & Miller, 1994). بسیاری از مدل‌های تغییر نظام معنایی اشاره می‌کنند که فرآیند تغییر معنا در ذهن کارمندان هم ممکن است از همین سه مرحله لوین تشکیل شده باشد؛ ابتدا مدیران نظام معنایی واقعیت سازمانی موجود در ذهن کارکنان را تخریب می‌کنند، سپس معنای جدید می‌سازند (حرکت) و در نهایت، به تحکیم معنای جدید می‌پردازند (منجمد کردن) (Fiol, 2002; Corley & Gioia, 2004).

(Gray & Brass, 2000; Isabella, 1990).

مقاله پیش رو سعی می‌کند نگاهی بر فرایند تغییر نظام معناسازی در ذهن کارمندان با مقایسه با مدل لوین بیندازد. تفاوت عمده با برخی دیگر از پژوهش‌ها در این حوزه با مقاله حاضر معطوف به دو نکته است. اول آنکه در این مقاله فقط بر انواع خاصی از معانی مشخص فعالیت گفتمانی تأکید می‌شود و در عین حال بیشتر بر نحوه تأثیر گذاری مدیر بر فرآیند تغییر معنا اشاره دارد.

پیشینه پژوهش

مقالات در گذشته، بیشتر بر انواع معناسازی مدیران و کارمندان با رویکرد منفی نگاه کرده‌اند (Piderit, 2000; Armenakis, Harris & Mossholdr, 1993)؛ بنابراین در این نگاه سازه‌های منتسب به کارمندان مانند معنایی که آن‌ها به تغییر می‌دهند، به‌عنوان نیروی مقاوم در نظر گرفته می‌شود (Ford, 1999). حتی مقالات با نگاه روانشناسانه همین موضوع را دنبال می‌کردند (Dent & Goldberg, 1999). آن‌ها فقط در پی در هم شکستن نظام معنایی گذشته کارکنان بودند. با این دید باید فرآیند معناسازی یا نظام معنایی کارمندان را تغییر داد تا بتوان تغییر سازمانی را با موفقیت پیاده نمود. دنت و گولبرگ (۱۹۹۹) این نگاه را رایج‌ترین نگاه توصیف کردند. به‌مرور، بسیاری از مقالات به موضوع چگونگی شکست این نیروهای مقاوم و حمایت از نیروهای مثبت پرداختند و عنوان کردند برداشت کارکنان از تغییر حتی می‌تواند به‌عنوان یک نیروی حامی تغییر وارد میدان شود (Corley & Gioia, 2004; Blom, 2018). خاو (۲۰۲۲) بیان می‌کند که توضیح و شرح مدیران از تغییر نقش مهمی در نحوه برداشت کارکنان دارد و می‌تواند آن‌ها را به نقش حامی تغییر دهد. برای مثال ایزابلا (۱۹۹۰) به چگونگی حمله مدیران عالی به سازه‌های ذهنی کارمندان و درهم شکستن مقاومت آن‌ها می‌پردازد و به آن‌ها هشدار می‌دهند که لازم است معنای جدید از سوی کارمندان پذیرفته شود. پنگ (۲۰۲۰) عنوان کرد که برداشت کارکنان که ریشه در گذشته و نظام معنایی کارکنان هم دارد نه تنها مانع تغییر نیست بلکه می‌تواند به‌عنوان یک عامل مؤثر در جهت پیاده‌سازی استراتژی جدید عمل کند. در واقع تغییر در نظام معنایی کارمندان خود می‌تواند عاملی برای موفقیت تغییر باشد. آن‌ها در مطالعات خود از تغییر نظام معنایی کارمندان به‌عنوان ابزاری برای پیاده‌سازی موفق تغییر استراتژی سازمانی استفاده کردند. در واقع به نظر می‌رسد در ابتدا نظام معنایی صرفاً به‌عنوان نیروی مقاوم تغییر در نظر گرفته می‌شد که باید آن را در هم شکست، اما با گذشت زمان و مطابق نظر دنت و گولبرگ، نظام معنایی کارمندان اگر به‌درستی تغییر داده شود و نظام معنایی جدید به‌درستی

شکل بگیرد می‌تواند در پیاده‌سازی موفق استراتژی نقش مهمی ایفا کند. فعالیت گفتمانی رهبر و رفتار سمبولیک او ابزاری قوی برای تغییر نظام معنایی کارمندان و ایجاد نظام معنایی جدید است (Fiol, 2002; Gioia & Chittipeddi, 2001). حتی نحوه ارائه و معرفی مدیر از تغییر در ادراک کارمندان مؤثر است (Khaw, 2022).

در این پژوهش سعی شده است تا نگاهی بر چگونگی تغییر نظام معنایی کارمندان به‌عنوان نیروی محرک پیاده‌سازی تغییر سازمانی انداخته شود و این فرآیند با مدل تغییر لوین مقایسه گردد. در واقع سؤال این است که آیا فرآیند تغییر در حوزه تغییر نظام معنایی کارکنان از الگوی سه مرحله‌ای لوین تبعیت می‌کند؟ در واقع نتیجه این پژوهش مشخص می‌کند که گستره مدل لوین در مورد تغییر در نظام‌های معنایی چقدر است و چگونه این مدل می‌تواند به پیاده‌سازی و تغییر نظام معنایی کمک کند. آیا به مانند مدل تغییر لوین ابتدا باید نظام‌های معنایی موجود درهم شکسته شود و در واقع اقدامات مدیران باید نخست بدین سو جهت یابد؟ و در گام دوم، آیا باید نظام معنایی جدید توسط مدیران شکل بگیرد و در نهایت هم باید مدیران به تحکیم این نظام معنایی بپردازند؟ در نهایت این مقاله بر آنست که الگویی از فرآیند تغییر نظام معنایی کارمندان توسط مدیران را بر اساس مدل لوین ترسیم کند.

روش

با توجه به استفاده از مطالعه موردی تک نمونه، از روش تحلیل روایت (Riessman, 2003) و برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون (Berelson, 1952) در روش تحلیل روایت برای بررسی تغییر نظام معنایی استفاده شده است. (Pentland, 1999; Gephart, 2003). تحلیل مضمون در روش تحلیل روایت و به‌عنوان ابزاری برای تحلیل بهتر داده دیده شده است. تحلیل روایت امکان بررسی معنایی مکنون مدیر در فعالیت‌های گفتمانی خود به شکل گسترده را فراهم می‌آورد و تحلیل مضمون به شناسایی الگوهای مکنون در روایات می‌پردازد. تمرکز اصلی در این مورد بر تغییر نظام معنایی بود و تأثیر فعالیت‌های گفتمانی در مورد این موضوع بیشتر مدنظر قرار گرفت.

تحلیل روایت با نگاهی عمیق‌تر به نحوه استفاده از محتوای فعالیت گفتمانی تمرکز دارد و به‌طور خاص به نحوه تفسیر تجربیات اشاره دارد (Bruner, 1990). لنجلی (۱۹۹۹) بیان می‌کند که تحلیل مضمون روشی برای آنالیز داده و برای فهمیدن عوامل مؤثر که منجر به شناسایی عوامل و معیارهای تفاوت تفسیرهای

متفاوت افراد می شود.

در این مقاله ابتدا مورد مطالعه معرفی می شود و سپس با بیان برخی از روایات که به خلق معنا می پردازد، با نگاهی عمیق تر بر نحوه تفسیر داده ها سعی بر شناسایی فرآیند تأثیرگذاری بر نظام معنایی کارکنان با در نظر گرفتن مدل لوین می کنیم.

مورد مطالعه شامل بانکی است که با اتخاذ استراتژی جدید، در حال پیاده سازی تغییرات سازمانی گسترده است. این مجموعه با وجود سن کم توانسته رشد خیره کننده ای در پی این تغییر داشته باشد و در حال حاضر از نظر تعداد تراکنش در هفت بانک برتر ایران قرار گرفته است و پیشرو در حوزه بانکداری دیجیتال است. تعداد تراکنش و حجم منابع به عنوان معیارهای اصلی موفقیت این بانک در پیاده سازی تغییر در نظر گرفته شده است.

انتخاب نمونه. از آنجاکه برای پیاده سازی این تحقیق به حجم بالایی از داده نیاز بود عملاً پیاده سازی در چند نمونه میسر نبود؛ بنابراین یک نمونه انتخاب شد. در انتخاب نمونه از روش نمونه گیری نظری استفاده شد (Strauss & Glaser, 1967; Eisenhardt, 1989) البته به محدودیت دسترسی به اطلاعات هم توجه شد. این نمونه برگزیده شد چراکه از طرفی نمونه بسیار موفق از پیاده سازی یک تغییر بزرگ سازمانی بود و از سوی دیگر به دلیل گستردگی در کل کشور ارتباطات گسترده ای داشت. از سوی دیگر اطلاعات آن به شکل مدون در اختیار بود که این امر انجام تحقیق را تسهیل می کرد. دسترسی به این اطلاعات گسترده کمک می کرد تا بتوان در اطلاعات عمیق تر شد و تحلیل روایت دقیق تری انجام داد. از همه مهم تر مشاهده فعالیت های گفتمانی متعدد و بسیار در رفتار مدیران آن بوده است که آن را به عنوان یک نمونه برجسته برای این موضوع انتخاب می کند. بنابر نظر مایلز و هابرم (۱۹۹۴) می توان این نمونه را به عنوان یک نمونه برجسته انتخاب کرد چراکه نماینده یک تغییر سازمانی نمونه است. این نمونه دارای مدیرعاملی است که بخش زیادی از تغییر را به وسیله فعالیت های گفتمانی گسترده رهبری کرده است.

معرفی نمونه. در اوایل سال ۱۳۹۵ این بانک شروع به پیاده سازی پروژه ای تحت عنوان بانکداری اجتماعی نمود که دو بال اصلی داشت. ارائه خدمات به گروه هایی از مشتریان و بانکداری دیجیتال. در ابتدا این گروه های مشتریان بیشتر شکل سازمانی داشتند اما به مرور این گروه ها که کانون نامیده می شد شکل اجتماعات مردمی به خود گرفت. از طرف دیگر در بخش بانکداری مدرن و طی مطالعات صورت گرفته استراتژی کاهش شعب بانکی به عنوان پدیده ای که مشتریان دیگر به آن نیازی ندارند شروع شد. این رویکرد از سویی باعث کاهش جدی هزینه های بانک می شد و از سوی دیگر نیاز به توسعه جدی ابزارهای

بانکداری مدرن داشت. بانک شروع به سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فناوری اطلاعات نمود. کاهش نیاز شعبه به کاهش نیروی انسانی هم می‌توانست منجر شود که این همانند یک بحران خودنمایی می‌کرد. فاز دوم تغییر در این مرحله آغاز شد. بانک وارد یک اکوسیستم بزرگ‌تری با اهداف اجتماعی شد که اعضای آن خدمات تخصصی ارائه می‌دادند و بانک هم در حوزه تأمین مالی و ابزارهای مالی به خدمات پرداخت. در این ساختار نیاز به نیروی انسانی به‌عنوان تسهیلگر اجتماعی جدی بود و بنابراین استفاده از نیروهای بانک برای این امر شروع شد. با این اقدام هم مسئله نیروی انسانی بانک حل می‌شد و هم توسعه اجتماعی سرعت می‌گرفت. برای این امر نیاز بود تا نظام‌های معنایی کارکنان از حالتی تجاری و سازمانی به حالتی اجتماعی تغییر کند که این یکی از چالش‌های جدی این فرآیند بود. در حال حاضر بخش عمده این تغییر پایان یافته و صورت جدید تقریباً ثابت شده است.

منابع داده. قریب به سه سال جمع‌آوری داده از درون سازمان و از نزدیک سبب شد که تحلیل برخلاف بسیاری از تحقیقات در حوزه تغییر سازمانی گذشته‌نگر باشد (Van de Ven, 1992). چند منبع اصلی برای این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است:

مشاهده: امکان حضور مستقیم در بسیاری از جلسات و مشاهده از نزدیک، یکی از جدی‌ترین منابع این تحقیق را شامل می‌شود.

مستندات سازمانی: بیش از ۲۰۰۰ صفحه مستندات سازمانی از شرح جلسات و سند استراتژی سازمان بررسی شد.

تحلیل داده. فعالیت گفتمانی مدیرعامل (رهبر سازمان) برای تشکیل روایت گروهی از سازه‌ها استفاده شد. (Andrews, Murphy & Eisenberg, 2008; Currie & Brown, 2003). ابتدا داده‌ها بر اساس واحدهای معنایی تقسیم‌بندی شدند. برای راحتی کار ابتدا جدول زمانی برای تغییر طراحی شد تا بهتر بتوان زمینه تحقیق را درک کرد (Langely, 1999). سپس اطلاعات و متن‌ها، مطالعه و بررسی شد و بر مبنای صحبت و متن اصلی کدگذاری باز شد. در فرآیند کدگذاری پایبندی به متن اولیه و صحبت‌ها حتی در به‌کارگیری اصطلاحات رعایت شد. به‌منظور تسهیل فرایند، از نرم‌افزار MAX-QDA استفاده شد. برای دسته‌بندی بهتر کدهای ظاهر شده، یادداشت‌برداری شد (Milles & Huberman, 1999). در این مرحله بیش از ۶۰۰۰ کد اولیه به دست آمد.

برای تلخیص و امکان تحلیل داده‌ها، از بین واحدهای معنایی تلاش شد آن‌ها را در قالب روایت‌هایی جمع کرد. این بیان روایت‌گونه در تحقیقات با نمونه تک‌موردی و هنگامی که با حجم بالای معناها

مختلف روبه‌رو هستیم کاربرد دارد و منجر به خلاصه شدن سازه‌های معنایی در قالب یک روایت می‌شود (Langely, 2003). اگرچه بعضی روایت‌ها ممکن است در یک جلسه یا رویداد گفته شده باشد اما در بیشتر مواقع آن‌ها تجمیعی از تکه‌هایی از جلسات مختلف هستند (Boje, 2001). در این پژوهش، این تکه‌ها با هم ترکیب شد تا روایت ساخته شود. ساخته شدن روایات ظاهرشونده و برمبنای واحدهای معنایی و الگوی نهفته و مضمون در آن‌ها بود. با تمرکز بر منشأ اطلاعات سعی شد داده‌ها در غالب روایت‌هایی خلاصه و کدگذاری شود. سعی شده است در بیان روایت‌ها، سازه‌های زمانی مشابه در بستر زمان موردبررسی قرار بگیرند و روایت‌های تکراری و همپوشانی بالا حذف شود. این روایات توسط محقق و بر مبنای روایات فردی مدیر ایجاد می‌شوند (Currie & Brown, 2003).

در ادامه روایات نمایان شده به‌عنوان تم فرعی در روش تحلیل مضمون در نظر گرفته شدند در یک فایل اکسل خلاصه‌ها و نکات لحاظ می‌شد تا بهتر بتوان به تعمق در مورد آن‌ها پرداخت (Milles, 1994 & Huberman). روایات بر اساس کدگذاری باز ثبت می‌شوند و در گام بعدی تلاش شد یک الگوی کلیدی (تم اصلی) شناسایی شود و روایت‌های بر اساس الگوها طبقه‌بندی شوند؛ بنابراین، ابتدا کدگذاری استقرایی صورت گرفت و مضامین با ارتباط دقیق با داده‌ها آشکار شدند. سپس کدها مجدداً با دست نوشته‌ها بررسی شدند. مهم‌ترین مدرکی که برای کدگذاری استفاده شد، صحبت‌های مدیرعامل بود که در غالب جلسات رسمی در میان کارمندان پخش می‌شد. این جلسات به‌صورت هفتگی و در روزهای پنج‌شنبه و به‌صورت مجازی برگزار گردیده است. هر جلسه به‌طور متوسط ۴ ساعت به طول انجامید و تقریباً از نیمه دوم سال ۹۷ به‌صورت مستمر برگزار گردیده است. در برخی هفته‌ها دو جلسه برگزار شده است و در هر جلسه نزدیک به ۱۳۰۰ نفر از کارمندان در جلسه حضور داشتند. مجموعه مدیران میانی و ارشد مجموعه تقریباً در تمامی جلسات حضور داشتند. از لحاظ پراکندگی جغرافیایی، افراد در سراسر کشور پخش بوده‌اند.

برای اینکه از الگو و روایت شکل گرفته اطمینان حاصل شود مرتباً بین داده‌ها و الگو رفت و برگشت صورت داده شد. با آنالیز داده‌ها زمینه‌های ظاهر شده و الگوهای کلیدی شناسایی شد. در یک فرآیند مستمر بین داده‌ها و روایت‌های ظاهر شونده حرکت شد تا بیشترین اعتبار برای تم‌های اصلی حاصل شود. برای تحلیل بهتر تغییر، جدولی از مراحل مهم تغییر کشیده شد (Langely, 1999). فرآیند فاصله‌گذاری در مورد روایاتی که حاوی اطلاعات غیر مهم و غیر متناظر با هدف پژوهش بودند اتفاق افتاد و آن‌ها حذف شدند. در این مرحله شبکه مضامین که شامل تم‌های اصلی و فرعی است متصور و واضح گردید. پس از

شناسایی و دسته‌بندی اولیه مضامین، آن‌ها بر اساس مبانی نظری (نظریه تغییر لوین) گروه‌بندی می‌شوند. در این مرحله کدگذاری محوری صورت پذیرفت.

برای افزایش اعتبار روش از چند روش استفاده شد. روایت‌ها و مضامین با استفاده از چند منبع باید پشتیبانی می‌شد و در مراحل کدگذاری هم یک ارزیاب بیرونی تیم را همراهی می‌کرد. یکی از اعضاء تیم که در کدگذاری مشارکت نکرده بود، آن‌ها را بازنگری کرد و کدهایی که فاقد تکرار بودند آر فرآیند تحلیل کنار گذاشته شدند.

یافته‌ها

در تحلیل روایت، روایاتی که حاوی تفاوت‌های معنایی زیادی بودند شناسایی شد. در واقع رهبر با استفاده از این روایات سعی در تغییر نظام معنایی کارمندان نموده است. این روایات معمولاً در جلسات مختلف مطرح شده‌اند و بعضاً در بازه‌های زمانی کاملاً گوناگون هم گفته شده‌اند. در ادامه برخی از روایات در قالب جدول شرح داده می‌شوند. (با توجه به حجم بالای روایات، نمونه‌هایی از آن‌ها در ادامه بیان می‌شود).

جدول (۱): نمونه‌هایی روایت‌های شناسایی شده

مثال	تاریخ	توضیح
کار دیروز ما به موزه پیوست تا بچه‌ها ببینند که یک روزی پدر بزرگ‌هایشان یک چیزی داشتند به نام اسکناس و یک چیزی داشتند که این را به وسیله آن می‌شمرند به‌عنوان پول شمار. کارهایی که امروز داریم انجام می‌دهیم باید نو شود، رفتارمان هم باید نو بشود.	980503	تکنولوژی مشاغل سنتی بانکی را نابود می‌کند
یعنی ما اگر ما بخواهیم عمود خیمه را نگه داریم، حتماً عمود خیمه‌مان و اسکلت این بدن و این روح آن قرض الحسنه است. قابل اندازه‌گیری هم هست.	980725	معیارهای درآمدی باید رصد شوند.
این موضوع فهم شدنی است، این هضم کردنی است؛ این نوشتنی و از روی خواندنی نیست. ممکن است یک کسی آموزش بدهد که چطور شنا کنیم ولی تا فهم نکنیم که چطور می‌شود روی آب رها شویم، آخرش به زیر آب می‌رویم. باید وارد میدان شد تا آموخت.	980725	باید وارد تغییر شد و حین عمل یاد گرفت
وقتی یک کسی موضوع را فهم کند فهمیده است ولی اگر موضوعی را سر زبانش بدهیم، در بیانش معلوم می‌شود که اصل ماجرا را نگرفته است. موضوع بحث ما این است که چه فهمید. چه درک کرد.	980809	تغییر معنا در ذهن کارمندان مهم است

<p>ما باید بینیم چگونه با هم می‌توانیم ارزش افزوده معنوی و مادی خلق کنیم. این می‌شود همیاری. اگر همه اینها در یک سازمان عمودی بود، شدنی نبود دست‌به‌دست هم دادن. یک آدم دوم‌تری را در نظر بگیرید که مثلاً دویست کیلو هم وزن داشته باشد، حالا بیایم بگوییم پنج تا پنجاه کیلو، اگر پنج نفر پنجاه کیلو دستشان را بگذارند در دست همدیگر حتماً اثرش خیلی بیشتر است تا یک فرد دویست کیلویی، چون آن دویست کیلویی نمی‌تواند خودش را جمع کند.</p>	980614	<p>یک اکوسیستم بر مبنای همکاری و تخصص فراسازمانی ارزشمند است.</p>
<p>فعالین اجتماعی هستند که اصلاً دکان و دستگاه ندارند، تأثیرگذاری اجتماعی‌شان هم به مراتب بالاتر از خیلی از سازمان‌های بوروکراتیک اداری است.</p>	980823	<p>ساختار اجتماعی بازارش تر از ساختار بروکراتیک است.</p>
<p>پس ما یک تیم هستیم. در این اعضا فعالین اجتماعی وجود دارند که یا راهنمایی می‌کنند یا رهبری یا همیاری یا حمایت می‌کنند و یک سری سازمان هستند. این گونه تأثیر بیشتر می‌شود. وقتی همه، دست به دست هم دهیم.</p>		<p>ساختار تیمی منعطف و بهره‌ورتر است.</p>
<p>من چندین بار گفته‌ام ریشه مشتری یعنی خریدار، خدمت را از کسی در شعبه می‌خرد. ولی نمی‌گویند مشتری شرکت تعاونی مسکن، نمی‌گویند مشتری کانون فرهنگی مسجد الف، پس واحد خدمات دهنده یعنی مغازه.</p>	980823	<p>کلمه عضو معنای بیشتری از مشتری دارد.</p>
<p>نمی‌شود دیواری بین کارهای بانکی (سرمشق‌های گذشته) و راه‌اندازی دبیرخانه‌ها (سرمشق‌های جدید) بکشیم چراکه در دوره گذار هستیم. ... الان دوره هم‌پوشانی است در نتیجه همه دوستان به این نکته توجه داشته باشند که ما داریم آن دوره هم‌پوشانی را مدیریت می‌کنیم.</p>	980319	<p>در مرحله گذار، هر دو ساختار به شکل موازی به فعالیت ادامه می‌دهند.</p>
<p>پلتفرم به‌مثابه استادبوم و زمین بازی است. استادبوم آزادی یک مدیریت دارد. آن چیزی که در آن بازی می‌کنند، دیگران هستند که در آن بازی می‌کنند و نه آن صاحب استادبوم. ... درهرحال، بازیگران در آن پلتفرم عیناً همان کسی که پلتفرم را اداره می‌کند نیست.</p>	980427	<p>نگاه پلتفرمی ارزش جدیدی خلق می‌کند</p>
<p>برخی چیزها که امروز مطرح می‌کنیم، چند سال دیگر دیر است. شما یک وقتی سوار دوچرخه‌اید به محض اینکه سر پیچ رسیدید فرمان را می‌پیچید؛ اما در کشتی‌های بزرگ، باید از چند کیلومتر قبل تر فرمان را پیچید مانند کشتی سانچی که با اینکه هم رو می‌دیدند ولی باز تصادف کردند چون دیگر از زمان تغییر مسیر گذشته بود. ما اگر با یک جمع چند میلیون نفره عضوی، اگر از امروز فکر نکنیم و از امروز عملیات را شروع نکنیم، فردا خیلی دیر است.</p>	980219	<p>اگر بهنگام تغییر نکنیم، نابود خواهیم شد.</p>
<p>ما می‌توانیم تا ظهر هم وقتمان را صرف این بکنیم که اگر یک نفر در کوه قاف ده</p>	980302	<p>موارد کم اهمیت</p>

نیاید مانع تغییر شود	میلیارد پول داشت و می‌خواست بیاورد پیش ما، چه کنیم؟
----------------------	---

در ادامه تمامی روایات مورد تحلیل مضمون قرار گرفت. هدف اصلی این تحلیل توجه به تحلیل عمیق تر مضامین در روایات به منظور شناسایی و تحلیل مضامین و دسته‌بندی آنها در غالب تم‌ها و مضامین محوری بوده است تا بتواند در تحلیل رابطه فعالیت‌های گفتمانی مدیر سازمان و مراحل پیشرفت تغییر سازمان مورد تحلیل قرار گیرد. مضمون‌های اصلی و فرعی تازمانی که دیگر استخراج مضمون جدید میسر نبوده است ادامه یافته است.

در انتها با نگاه تئوری محوری، کدگذاری بر اساس تئوری خاص و عناصر و فرضیه‌ها صورت گرفت. سه محور اصلی مدل تغییر لوین است که مضامین حول آنها تحلیل شده‌اند. مضامین شناسایی حول این محورها قرار می‌گیرند. در جدول زیر مضامین و محورها بیان شده‌اند.

جدول (۲): مضامین محوری

محور	تم اصلی	تم فرعی	نمونه
خروج از انجماد	مجبور به تغییر بودن	عدم پاسخگویی به تغییر محیط منجر به ناپودی است	بدانیم ظرف دیروز ما در حال پوسیدن است، نه توسط ما بلکه توسط تکنولوژی
	شغل نامناسب قبلی	کار جدید چند بعدی و اثرگذارتر است	یک فردی که در شعبه بانک خدمات ارائه می‌دهد مانند کسی است که دوچرخه سوار شده است ولی کسی که رهیار است مانند کسی است که در بالن نشسته است و همه جا را می‌بیند
ساختار ناکارآمد گذشته	ساختار بروکراتیک و ناکاراست	کار قدیم ملال آور و دونشان بود	بجای این که صرفاً کار یک "دستگاه پول شمار" را انجام بدهیم، کار یک توسعه گر را انجام بدهیم.
	نارضایتی مشتری در	عدم نیاز به مراجعه به شعبه	فعالین اجتماعی تأثیرگذاری اجتماعی شان به مراتب بالاتر از خیلی از سازمان‌های بوروکراتیک اداری است
تغییر خوب	ویژگی کارمند خوب	مدل ذهنی تغییر کارگروهی و تیمی قوی	دیگر کسی با رغبت به شعبه بانک نمی‌رود
			حرف مرد دقه ای یکی است پس کل ما یک تیم هستیم.
		عملگرا است و یادگیری در عمل	ممکن است یک کسی آموزش بدهد که چطور شنا کنیم ولی تا فهم نکنیم که چطور می‌شود روی آب رها شویم، آخرش به زیر آب می‌رویم

	بازطراحی ساختار	ساختار مناسب برای نگاه پلتفرمی	در هر حال، بازیگران در آن پلتفرم عیناً همان کسی که پلتفرم را اداره می‌کند نیست.
		در حین تغییر، دو ساختار موازی عمل کند	در نتیجه ما الآن یک کارهایی را در بانک انجام می‌دهیم به‌عنوان شخصیت بانکی و یک سری کارهایی در دبیرخانه دارد انجام می‌شود به‌عنوان شخصیت دبیرخانه‌ای و انجمنی و بقیه موارد. الآن دوره هم پوشانی است
		طراحی ساختارهای موقت برای تسهیل	همه‌ی این‌ها طرف‌هایی هستند که این اتفاق می‌افتد: ورودی‌هایی که از قبل در سنتی بودند، به شماره‌دار آمدند. از شماره‌دار به عمومی می‌آیند و از عمومی حتماً به کانون همیاری اجتماعی خواهند رفت.
		ساختار جدید بر مبنای تیم	ما هم عضو هستیم. این گونه نیست که ما عضو نباشیم ولی دیگران عضو باشند؛ مانند تیم فوتبال. مگر در تیم فوتبال کاپیتان عضو نیست؟ امروزه حتی می‌گویند که تماشاگر هم عضو تیم است
		ساخت اکوسیستم	یک آدم دو متری را در نظر بگیرید که مثلاً دویست کیلو هم وزن داشته باشد، حالا بیاییم بگوییم پنج تا پنجاه کیلو، اگر پنج نفر پنجاه کیلو دستشان را بگذارند در دست همدیگر حتماً اثرش خیلی بیشتر است تا یک فرد دویست کیلویی، چون آن دویست کیلویی نمی‌تواند خودش را جمع کند یک کس دیگری می‌خواهد بیاید کمکش کند.
		ساختارهای ابتدا کمی و سپس کیفی می‌شود	بین این دو تا مقایسه کنید. بگید ده هزار تا بی هیچ، هزار تا با همه چی؟
	ویژگی رهبر	تصمیم‌گیری سریع و مدیریت بحران	یادمان باشد پروژه‌های طرح تحول، اصلاً این گونه نیست که ما بتوانیم به‌صورت روتین با آن‌ها برخورد کنیم. معمولاً یک حالت تصمیم‌گیری متمرکز آنی و با سرعت زیاد در تصمیم‌گیری است.
انجماد مجدد	ساختار	گره زدن سازمان‌ها در اکو سیستم	ما باید ببینیم چگونه با هم می‌توانیم ارزش‌افزوده معنوی و مادی خلق کنیم. این می‌شود همیاری اجتماعی. به نوعی داریم با این همیاری که می‌کنیم
	ویژگی رهبر	همسانی عمل با حرف	انتقال سینه به سینه تنها زمانی رخ می‌دهد که اعتماد باشد

به نظر می‌رسد فعالیت‌های گفتمانی در گام نخست بیشتر تلاش خود را معطوف به بیان نقص در وضعیت موجود می‌پردازد. ابتدا بیشتر با بیان ویژگی‌های محیطی ادامه وضع موجود را ناممکن می‌خواند. تکنولوژی به عنوان عاملی که ضرورت تغییر را اعمال می‌کند خوانده می‌شود: "تکنولوژی ما را خواهد بلعید". این مفهوم به روش‌های مختلف تکرار می‌شود و حتی نمونه‌هایی از کسب و کارهایی که به وسیله تکنولوژی و محیط ناپدید شده‌اند ذکر می‌شود. تغییر در نظام بانکداری خرد و ذائقه مشتری هم به عنوان علت‌های دیگر محیطی ذکر می‌شود. "دیگر کسی نمی‌خواهد در ترافیک به شعبه بانکی برود و مدت‌ها در صف شعبه بایستد." از همین رهگذر، توجه به فرایندها و فعالیت‌های موجود معطوف می‌شود و اینکه شایستگی‌ها و توانمندی‌های انسانی در شیوه قدیمی کمتر دیده می‌شود. عبارت "ما فقط یک دستگاه پول شمار نیستیم" با بیانی طعنه‌آمیز فعالیت موجود را دون شأن می‌داند. در ادامه حمله به وضع موجود کامل‌تر می‌شود. ساختارهای موجود هم به سخره گرفته می‌شود. سرعت پایین و عدم کارایی آن‌ها با دستگاه‌های دولتی مقایسه می‌شود. "برای یک فعالیت ساده ماه‌ها نامه‌نگاری می‌شود و در نهایت راه‌حل پیاده شده همخوانی با مسئله اولیه نخواهد داشت." فرآیندهایی که سال‌ها افراد برای انجام کار روزمره از آن استفاده می‌کردند و مایه دل‌بستگی و بعضاً افتخار کارمندان بود، مورد حملاتی سخت قرار می‌گیرد. مسئله‌ای که در میان این فضای ناامیدی انگیزاننده و پیشران است بیان روایت‌هایی از چشم‌انداز آینده است. این چشم‌اندازهای اگرچه کلان است اما ابعاد مختلفی به خود می‌گیرد. برای مثال فعالیت‌های آینده بسیار پویاتر خوانده می‌شود "کار اجتماعی چند بعدی است". و این در مقایسه با کار فعلی بسیار جذاب‌تر می‌نماید. اما تمرکز این فعالیت‌های انگیزاننده که به‌مرور زمان تقویت می‌شوند با بیان تأثیرات نهایی آن‌ها در محیط اطراف کارمندان و جامعه و خانواده آن‌ها تقویت می‌شود. فعالیت جدید بشدت تقدیس می‌شود. تا نیمه دوم سال ۹۸ فعالیت‌های نقدکننده نصف می‌شود ولی همچنان ادامه دارد و روایت‌های انگیزاننده دو برابر می‌شود. نکته بسیار مهم در این مرحله آن است که جلوی انتشار روایت‌هایی که قصد دارند چشم‌انداز آتی را با جزئیات بسیاری بیان کنند و یا به موارد خاص بپردازند به‌وضوح گرفته می‌شود. عبارت "الا یا ایها طلاب ناشی، علیکم بالمتون لابلحواشی" برای همین در سازمان ترویج می‌شود.

تقریباً در همین زمان و به آهستگی روایت‌هایی که بیان جزئیات بیشتری از چشم‌انداز و ساختار آینده داشتند بروز کردند. اگرچه همچنان بسیار کم بودند. ویژگی کارمند نمونه در قالب روایت‌های مختلفی بیان شد. این ویژگی‌ها بیشتر در قالب الگوهای ذهنی بود که امکان عمل در شرایط پیچیده اجتماعی را فراهم می‌آورد. برای مثال عبارت "حرف مرد دقه‌ای یکی است" بر ترویج مدل ذهنی تغییرگرا تأکید

داشت که زمینه را برای تغییرات آتی هم فراهم می‌آورد. به نظر می‌رسد که در این مرحله حتی رهبر سازمان هم تصویر کاملاً روشنی نداشت و زمینه را برای یک بستر توسعه‌یافتگی آهسته در بستر عمل فراهم می‌کرد. بنابراین ذهنیت تغییرگرا و عملگرا بسیار حائز اهمیت بود. "ممکن است یک کسی آموزش بدهد که چطور شنا کنیم ولی تا فهم نکنیم که چطور می‌شود روی آب رها شویم، آخرش به زیر آب می‌رویم."

در ساختارها هم وضعیت به همین گونه بود. در این مرحله بسیاری از روایات با هدف جانداختن ساختارهای جدید و بعضاً موقت تلاش می‌کردند و برخی دیگر ساختارهای ناکارآمد قبلی را هدف قرار می‌دادند. "در نتیجه ما الآن یک کارهایی را در بانک انجام می‌دهیم به عنوان شخصیت بانکی و یک سری کارهایی در دبیرخانه دارد انجام می‌شود به عنوان شخصیت دبیرخانه‌ای و انجمنی و بقیه موارد. الآن دوره هم پوشانی است." تقریباً در سال ۹۹ روایت‌ها از ساختارهای موازی به سمت ساختار ثابت جدید حرکت کرد. به نظر ذهن مخاطب گیرایی پذیرش ساختار جدید را داشت و البته نگاه رهبر هم دقیق‌تر شده بود. این ساختار در قالب یک فعالیت اکوسیستمی متشکل از چند سازمان تعریف شد. "ما باید ببینیم چگونه با هم می‌توانیم ارزش افزوده معنوی و مادی خلق کنیم. این می‌شود همیاری اجتماعی. به نوعی داریم با این کار همیاری می‌کنیم". اما قطعاً بیشترین تغییر در حوزه کاری و فعالیت کارمندان رخ داد. آن‌ها از فعالیتی داخل شعبه بانک به فعالیتی اجتماعی با پیچیدگی و ابهام بسیار بیشتر رسیده بودند. بخشی از روایت‌ها معطوف به نشان دادن همراهی اغلب کارمندان داشت و با بیان عباراتی مانند "ما دیگر به کار قبلی باز نمی‌گردیم" یا "کار جدید توانمندی‌های ما را شکوفا کرد" و یا "کار جدید خانواده من را متحول کرده است" بخصوص از زبان کارمندان پرداخته شد. ساختارهای قدیم از میان رفته بودند. در تمامی این روایات و با وجود تغییر از رویکردی کمی به کیفی، دقت زیادی به منابع حیاتی سازمان شد. "منابع مانند خون در رگ است." از آن دست روایات است که در ابتدا سعی داشت منابع حیاتی را همواره مورد تأکید قرار دهد. در روایات آتی همین مفهوم به شکلی جدید بیان می‌شد: "قرض الحسنه عمود خیمه ماست." در واقع هر دو روایت یک مفهوم داشتند اما با نظام‌های معنایی بسیار متفاوت.

در ادامه اگر فرایند تغییر را در بازه‌های زمانی ۶ ماهه تقسیم‌بندی کنیم می‌توان نمودار زیر را متصور بود. در این نمودار میزان تکرار و تأکید رهبر حول یک محور خاص بیان شده است.



نمودار (۱): تکرار روایت‌ها در بستر زمان

بحث و نتیجه

تغییر در نظام‌های معنایی یکی از مسائل بغرنج است که بسیاری آن را موضوع پژوهش خود کرده‌اند. فعالیت‌های گفتمانی یکی از ابزارهای است که می‌تواند به این تغییر کمک کند. اما سؤال مهم این است که تغییر در نظام معنایی کارمندان چگونه رخ می‌دهد؟

پس از تحلیل روایی مجموعه‌ای از روایات نمایان شدند. روایات دارای سازه‌های گوناگون بودند که در شکل یک روایت بیان می‌شدند. سپس به منظور تحلیل عمیق‌تر مضامین پنهان، تحلیل مضمون صورت گرفت و روایات در غالب مضمون‌های اصلی و فرعی طبقه‌بندی شدند. نتیجه حاصل تعدادی مضمون اصلی و مضمون فرعی بود. در نهایت این مضامین در غالب سه محور اصلی برگرفته از مدل لوین دسته‌بندی شدند.

در این مطالعه، با بررسی و جمع‌بندی یافته‌ها، با چند رهیافت کلیدی مواجه شدیم: رهیافت اول و مهم‌ترین آن‌ها که سؤال اصلی تحقیق هم بود اشاره به تحلیل روند تغییر در نظام‌هایی معنایی کارمندان و مطابقت آن با مدل لوین بود. در مدل لوین ابتدا فرایند یخ‌زدایی با حمله به شرایط موجود صورت می‌گیرد و سپس فاز تغییر و در نهایت تثبیت و منجمدسازی مجدد اتفاق می‌افتد.

در مرحله یخ‌زدایی اقداماتی نظیر شناسایی نیاز به تغییر، مشخص کردن آنچه باید تغییر کند، تشویق به عوض کردن رفتارهای قدیمی، اطمینان دادن از حمایت کامل مدیران ارشد از تغییر و توجه و فهم

نگرانی‌ها و شک‌هاست. روایاتی که به عدم پاسخگویی مناسب وضع فعلی به تغییرات محیطی جدید اشاره داشته یا مشاغل موجود را دوشان می‌دانستند و یا ساختار موجود را ناکارآمد قلمداد می‌کردند در این بخش قرار می‌گیرند. به نظر می‌رسد پس از مطالعه سیر زمانی روایات و تعداد تکرار آن‌ها در این بازه‌ها بتوان چنین تصویری از آن ارائه کرد. به عبارت دیگر، روایات و مضامینی که سعی در حمله به برداشت‌ها و نظام‌های معنایی موجود کارمندان داشت در این مرحله قرار می‌گیرد.

برای تشریح بهتر مسئله بهتر است به نمودار توجه نمایید. همان‌طور که مشخص است روایاتی که حول محور انجماد زدایی شده‌اند همه مضامین مطرح شده را در بازه زمانی شش ماهه دوم سال ۱۳۹۷ و اکثریت مضامین در شش ماهه اول سال ۱۳۹۸ را به خود معطوف ساخته است. به نوعی می‌توان بیان کرد که فعالیت‌های گفتمانی مدیر که از طریق سخنرانی یا جلسات و متون نوشتاری به کارمندان منتقل شده است در ابتدا تلاش داشته است نظام معنایی موجود را به چالش بکشد. او حتی موجودیت سازمان و شغل افراد را هم به تغییر گره می‌زند تا ضرورت بالایی را منتقل نماید.

نکته مهم این است که این روایات اگرچه در طول زمان کاهش جدی یافتند اما همچنان تکرار داشتند. به نظر می‌رسد که مرحله انجماد زدایی بیش از سایر مراحل نیاز به زمان و تکرار دارد. چنانکه مدیر از استعاره‌ای خاص برای این منظور استفاده می‌کند.

" شما را باید هزار بار در آب زمزم شست تا طرز تفکرات عوض شود."

در مرحله تغییر، برنامه‌ریزی برای تغییر صورت می‌گیرد و پیاده‌سازی تغییر آغاز می‌شود و به کارمندان کمک می‌شود که مفاهیم جدید را بیاموزند و نظراتشان را بگویند. در این مرحله سعی شده است تا تصویر روشنی از شغل و ساختار جدید ارائه شود. حتی برخی از ویژگی‌های کارمند خوب هم معطوف به همین موضوع است. از نظر زمانی این دوره پس از دوره انجماد زدایی و در ادامه آن بیشترین نقش را داشته است. به نظر می‌رسد رهبر در حال ریختن فونداسیون تغییر جدید است. همان‌طور که در نمودار مشخص است تعداد تکرار این مضامین در نیمه اول سال ۹۸ شروع و در نیمه دوم ۹۸ و نیمه دوم ۹۹ به اوج می‌رسد و سپس فعالیت گفتمانی حول این موضوع کاهش می‌یابد.

در مرحله سوم سعی در تثبیت تغییر می‌شود. تغییر مسیر طبیعی و معمول کارها می‌شود و موفقیت‌های جشن گرفته می‌شود. مدیر با گره زدن و بازطراحی فعالیت‌ها سعی دارد امکان بازگشت را به حداقل برساند. وی حتی در ارتباطات سازمان به گونه‌ای عمل می‌کند که تغییر مستحکم‌تر گردد.

پس از بررسی اجمالی، فعالیت گفتمانی مطابق با مدل لوین عمل کرده است. در ابتدا تمرکز بیشتر بر

نقد بر نظام موجود و انجماد زدایی استوار است و در ادامه پیاده‌سازی تغییر جدی می‌شود و در نهایت تثبیت آن. به نظر می‌رسد که روند تغییر در نظام معنایی مشابه الگوی لوین است. شاید بتوان آن را به شکل خلاصه در نمودار زیر منعکس کرد.



نمودار ۲: روند زمانی نشان‌دهنده مضمون محوری غالب در فعالیت گفتمانی

رهیافت دوم آن است که فعالیت‌های گفتمانی که در جهت تغییر در نظام معنایی صورت می‌گیرد به شکل فازهای جداگانه نیستند و به صورت توأمان بعضاً عمل می‌کنند. شاید این به دلیل تفاوت انسان‌ها در ظرفیت تغییرپذیری باشد. برای مثال گروهی نیاز به تکرار و مداومت بیشتری دارند تا نظام معنایی‌شان تغییر کند.

در رهیافت دوم، الگویی مشخص در کاربرد استعاره در سازمان شناسایی شد. (صحت، ۱۴۰۰) به نظر می‌رسد که رهبر به منظور پیشبرد اهداف خود از استعاره‌های گوناگون برای انتقال دقیق و شفاف مفاهیم ذهنی استفاده می‌کند. اگرچه این استعاره‌ها در بازه‌های زمانی مختلف تکرار می‌شوند، اما می‌توان ترتیبی زمانی برای این استعاره‌ها لحاظ کرد؛ به این معنا که تعدد و تکرار هر نوع از استعاره‌ها بسته به هدفی که از آن‌ها استفاده می‌شود و نیز برحسب میزان پیشرفت هر مرحله تغییر، متفاوت است.

در پایان، شایان ذکر است که این تحقیق سعی کرده است تا به تغییر سازمانی از نگاه نظام معنایی بپردازد. مسئله مهمی که تغییرات تأثیرگذار هستند انسان‌ها و نحوه تفکر آن‌هاست.

از محدودیت‌های بزرگ این تحقیق، وضعیت سازمان مورد مطالعه است؛ سازمانی پویا که تغییر و نوآوری از مؤلفه‌های درونی آن شده است. همین موضوع شاید نمونه‌های قابل تعمیم را به شدت کاهش

دهد.

پیشنهادها

به نظر می‌رسد تمرکز بر روش‌های تغییر نظام معنایی و انجام پژوهش‌های بیشتر در این حوزه بتواند بینش‌های ارزشمندی برای محققین و مدیران فراهم آورد.

References

- Abdolahzadeh Rafi, H., Rahim nia, F., & Khorakian, A. (2021). Detecting the Experts' Mental Patterns towards Readiness for Change in Mashhad Municipality. *Transformation Management Journal*, 12(2), 49-76. doi: 10.22067/tmj.2021.31064.0
- Armenakis, A. A.; Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46: 681–704.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47: 523–549.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26: 1573–1601.
- Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, 22: 429–452.
- Bartunek, J. M. (1984). Changing interpretive schemas and organizational restructuring: The example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, 29: 355–372.
- Beer, M.; Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). *The critical path to corporate renewal*. Boston: Harvard Business School Press. Berelson, B. 1952. Content analysis in communication research. Glencoe, IL: Free Press.
- Boje, D. M. (2001). *Narrative methods for organizational and communication research*. London: Sage.

Brown, A. D., & Humphreys, M. (2003). Epic and tragic tales: Making sense of change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39: 121–144.

Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42: 1–34.

Bruner, J. S. (1990). *Acts of meaning*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Buchanan, D., & Dawson, P. (2007). Discourse and audience: Organizational change as multi story process. *Journal of Management Studies*, 44: 669–686.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). *Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off*. *Administrative Science Quarterly*, 49: 173–208.

Currie, G., & Brown, A. D. (2003). *A narratological approach to understanding processes of organizing in a UK hospital*. *Human Relations*, 56: 563–586.

Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “resistance to change.” *Journal of Applied Behavioral Science*, 35: 25–41.

Donnellon, A.; Gray, B., & Bougon, M. G. (1986). Communication, meaning, and organized action. *Administrative Science Quarterly*, 31: 43–55.

Eisenberg, E. M. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication Monographs*, 51: 227–243.

Eisenberg, E. M.; Murphy, A. G., & Andrews, L. (1998). Openness and decision making in the search for a university provost. *Communication Monographs*, 65: 1–23.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14: 532–550.

- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50: 25–32.
- Fiol, M. C. (2002). Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13: 653–666.
- Ford, J. D.; Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33: 362–377.
- Gabriel, Y. (1995). The unmanaged organization: Stories, *fantasies and subjectivity*. *Organization Studies*, 16: 477–501.
- Gabriel, Y. (2004). *Narratives, stories and texts*. In D. Grant, C. Hardy, C. Oswick, & L. Putnam (Eds.), *The Sage handbook of organizational discourse*: 62–77. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gephart, R. B. J. (1993). The textual approach: Risk and blame in disaster sensemaking. *Academy of Management Journal*, 36: 1465–1514.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine De Gruyter.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul: West.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33: 7–41.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Labianca, G.; Gray, B., & Brass, D. J. (2000). A grounded model of organizational schema change during empowerment. *Organization Science*, 11: 235–257.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24: 691–710.

- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, 50: 57–84.
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick 1988. *Journal of Management Studies*, 47: 551–580.
- Miller, V. D.; Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). *Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change*, 22: 59–80.
- Murphy, A. G. (1998). Hidden transcripts of flight attendant resistance. *Management Communication Quarterly*, 11: 499–535.
- Pentland, B. T. (1999). Building process theory with narrative: From description to explanation. *Academy of Management Review*, 24: 711–724.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25: 783–794.
- Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis*. Newbury Park, CA: Sage.
- Sehhat, S., Safari moghadam, A., Ashary, M., & Pani, B. (2021). *Identifying Some Metaphorical Functions in Organizational Leadership*. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 10(1), 1-28.
- Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13: 169–188.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20: 510–540.