

مدیریت تغییر در کتابخانه‌ها و خدمات اطلاعاتی

نوشته: کاترین گلاچر
ترجمه: لیلا مرتضائی



مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

مدیریت تغییر در کتابخانه‌ها و خدمات اطلاعاتی

از

کاترین گالاچر

ترجمه

لیلا مرتضایی

مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

Gallacher, Calhryn

گالاچر، کاترین

مدیریت تغییر در کتابخانه‌ها و خدمات اطلاعاتی / از کاترین گالاچر؛ ترجمه لیلا مرتضائی،
ویرایش: سیمین بردبار - تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۱۳۸۲.

الف، ۱۰۲ ص.: نمودار.

ص.ع. به انگلیسی:

Managing change in Libraries and

کتابنامه.

۱. کتابخانه‌ها، برنامه‌ریزی. ۲. کتابخانه‌ها، مدیریت. ۳. خدمات اطلاع‌رسانی. ۴. تحول
سازمانی. الف. مرتضائی، لیلا، مترجم. ب. بردبار، سیمین، ویراستار. ج. عنوان.

م ۲ گ/ ۷۸۷ Z

۱۳۸۲

مدیریت تغییر در کتابخانه‌ها و خدمات اطلاعاتی

از: کاترین گالاچر

ترجمه: لیلا مرتضائی

ویرایش: سیمین بردبار

طراحی جلد: صدف صفربور

ناشر: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

تهران - خیابان انقلاب - چهارراه فلسطین - شماره ۱۱۸۸

صندوق پستی ۱۳۷۱ - ۱۳۱۸۵

تلفن: ۶۹۵۱۴۳۰ نمابر: ۶۴۶۲۲۵۴

<http://www.irandoc.ac.ir>

چاپ اول ۱۹۸۲

قیمت: ۱۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۶۴-۷۵۱۹-۲۵-۷

انتشار نسخه الکترونیکی رایگان توسط این انداک
www.irandoc.ac.ir

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مندرجات

الف	پیشگفتار مترجم
۱	مقدمه
۳	۱- درک تغییر در کتابخانه‌ها
۳	فشارها برای تغییر
۶	مقاومت در برابر تغییر
۱۵	۲- رویکردی راهبردی به تغییر
۱۵	تحلیل محیطی
۱۸	آگاهی سیاسی
۲۷	بینش راهبردی
۳۳	۳- انعطاف‌پذیری در ساختارها و فرهنگ‌ها
۳۳	ساختار کارکنان
۳۸	نظام‌های منابع انسانی
۴۱	فرهنگ‌های تغییرگرا
۴۵	۴- انتخاب راهبردهای تغییر
۴۶	ایجاد گروه کار ارزیاب تغییر
۴۹	شفاف کردن مسأله یا فرصت
۵۶	تولید راهبردهای جایگزین

- ۵۸ انتخاب بهترین راهبرد
- ۶۱ شناخت تبعات و خطرهای احتمالی
- ۶۲ تصمیم‌گیری در مورد الویت‌های تغییر

۵- برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌های تغییر

- ۶۵ شفاف کردن نقش‌ها و مسئولیت‌ها
- ۶۶ ارتباط و مشارکت
- ۸۱ تداوم بخشیدن به سرعت جریان
- ۹۰ بازنگری و توسعه مستمر

۶- دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیران موفق تغییر

- ۹۹ دانش
- ۱۰۰ توانایی‌ها و مهارت‌ها
- ۱۰۱ ویژگی‌های فردی

۷- منابع برای مطالعه بیشتر

۱۰۳

پیشگفتار مترجم

این اثر که از انتشارات انجمن مدیریت اطلاعات (Aslib) به شمار می‌رود، راهنمایی عملی برای مدیریت تغییر در سازمان‌هاست و رهنمودهای آن در هر زمان و هر جا می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. مطالعه این کتاب به کلیه مدیران و تصمیم‌گیران توصیه می‌شود.

در این جا لازم می‌دانم از خانم سیمین بردبار که به رغم مشغله فراوان ویراستاری این اثر را پذیرفتند و خانم صدف صفرپور که طراحی روی جلد را به عهده گرفتند، صمیمانه تشکر کنم.

لیلا مرتضائی

مقدمه

کتابداران تغییر سریع در شیوه حیات کتابخانه‌ها و خدمات اطلاعاتی را می‌شناسند. با این وجود در مواقع تغییر سریع و مستمر، به راحتی در میزان کار فزاینده به حدی غرق می‌شویم که با تصمیم‌گیری‌های روزانه و پروژه‌های تغییر جداگانه، نمای کلی فزاینده تغییر را از دست می‌دهیم. به همین دلیل مهم است که هر از گاهی به عقب برگردیم و در مورد ماهیت تغییر به طور کلی و اثرات آن بر سازمان‌ها و افراد بیاندیشیم.

به علاوه، دیگر این مدیران ارشد کتابخانه‌ها و خدمات اطلاعاتی نیستند که باید بتوانند تغییر را به خوبی اداره کنند، بلکه تمام کتابداران و در حقیقت تمام کارکنان کتابخانه‌ها هستند که در این امر سهیم‌اند. لذا، این کتاب راهنمایی است برای همه کتابداران و معاونان ارشد کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی به ویژه آنهایی که با مدیریت کارکنان یا بودجه سروکار دارند، و همچنین دانشجویان کتابداری که ممکن است بزودی خود را در این نقش ببینند. این کتاب درباره خود روند تغییر است، چرا ضرورت دارد، چرا می‌تواند مشکل باشد، و کتابداران چگونه می‌توانند آن را با موفقیت به انجام برسانند.

فصول زیر را در این کتاب خواهید دید:

- بررسی فشارها برای تغییر در کتابخانه‌ها یا خدمات اطلاعاتی
- بررسی عواملی که سبب مقاومت در مقابل تغییر می‌گردد و اثرات آن‌ها بر عملکرد مدیران و کارکنان کتابخانه‌ها

- بررسی شرایطی که می‌تواند تغییر موفقیت‌آمیز در کتابخانه‌ها را فراهم آورد
- توصیه چند اقدام عملی که کارکنان کتابخانه‌ها در هر سطحی می‌توانند برای مدیریت مؤثر تغییر انجام دهند
- تأمین شمایی از مهارت‌های لازم برای مدیریت خوب تغییر

۱- درک تغییر در کتابخانه‌ها

فشارها برای تغییر

امروزه تغییر نه تنها اجتناب‌ناپذیر بلکه مداوم است. غیر واقع‌بینانه است اگر انتظار گریز از تغییر را داشته باشیم یا روی یک دوره ثبات حساب کنیم. اگرچه این جملات ممکن است نگران‌کننده باشد، ولی حقیقت آن‌ها وقتی معلوم می‌شود که دامنه فشارهایی که برای تغییر تمامی کتابخانه‌ها تجربه کرده‌اند، را مورد توجه قرار دهیم. این فشارها از بیرون از سازمان‌ها - نشأت گرفته از محیطی وسیع‌تر که کتابخانه‌ها درون آن عمل می‌کنند- و همچنین از درون خود کتابخانه‌ها وارد می‌شوند. فشارها دربردارنده تهدیدهایی بالقوه برای کارایی و امنیت ما، و همچنین فرصت‌هایی برای تحکیم موقعیت ما و پیشرفت می‌باشند.

امروزه بیشتر مدیران ارشد کتابخانه‌ها در غرضه‌ای عمل می‌کنند که فشارهای داخلی و خارجی شناخته شده. نظارت شده‌اند و در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری کتابخانه مورد استفاده قرار می‌گیرند.

به هر حال، این مسأله اهمیت دارد که کلیه مدیران کتابخانه‌ها، و نه الزاماً تمامی کارکنان آن‌ها، چنانچه می‌خواهند خود و سازمان‌شان از رهبران و بهره‌مندان تغییر، و نه قربانیان آن باشند، باید این فشارها را درک کنند.

فشارهای خارجی

فشارهایی که از خارج به کتابخانه وارد می‌شود ناشی از تغییراتی است که در محیطی که کتابخانه در آن عمل می‌کند صورت می‌گیرد. این محیط دارای بافتی محلی، ملی و جهانی است. تغییرات خارجی به طور کلی آن‌هایی هستند که کتابداران آغازگرشان نیستند، بلکه آن‌هایی هستند که باید پیش‌بینی و تفسیرشان کنیم، و اغلب لازم است برای پاسخ به آن‌ها تغییر دیگری را آغاز نماییم. این فشارهای محیطی زیاد و گسترده‌اند، اما موارد زیر را شامل می‌شوند:

- توسعه‌های سیاسی: مانند سازماندهی مجدد دولت محلی همراه با تبعات عمده برای کتابخانه‌های عمومی؛ قوانین و مقررات جدید برای صنایع یا خدمات بهداشتی با اثرات زنجیره‌ای بر کتابخانه‌هایی که به آن‌ها خدمات ارائه می‌دهند؛ یا ابتکارات دولت برای آموزش مستمر که بر تمام بخش‌ها تأثیر می‌گذارد.
- تغییرات اقتصادی: مانند روش‌های جدید برای سرمایه‌گذاری دولت در آموزش که بر کتابخانه‌های مدارس، مدارس عالی و دانشگاه‌ها عمیقاً تأثیر می‌گذارد؛ و روندهای جهانی یا ملی مانند رکود و تورم.
- گرایش‌های اجتماعی: مانند جمعیت‌های متغیر در حوزه تحت پوشش کتابخانه‌های مدارس دولتی یا کتابخانه‌های عمومی؛ حرکت در جهت مشتری‌مدار کردن تمام خدمات و تقاضا برای ارائه خدمات به افراد ناتوان.
- پیشرفت‌های فناوری: مانند شبکه‌های محلی یا بین‌المللی نشر الکترونیکی و پیدایش فناوری‌هایی که امکان خود سرویس‌دهی را فراهم آورده‌اند.

فشارهای داخلی

فشارهای داخلی برای تغییر از درون خود کتابخانه وارد می‌شود. این فشارها ناشی از شناخت ما از مسائل و ضعف‌های کتابخانه، و یا از توانایی‌هایی است که ما را به سمت تثبیت یا بنا نهادن موفقیت هدایت می‌کند.

ضعف‌ها در موقعیتی‌هایی مانند شکایت‌های کاربران به کاهش استفاده، یا روحیه بد کارکنان آشکار می‌شوند، و همه آن‌ها بر روی ما برای تغییر در روش‌ها، چنانچه خواهان تأمین خدمات مؤثر باشیم، فشار می‌آورند.

توانایی‌های خودمان هم می‌توانند برای تغییر به ما فشار بیاورند. به عنوان مثال، یک سرویس موفق ممکن است موجب گردد که روش‌هایمان را تغییر دهیم تا بتوانیم پاسخگوی نیازهای افزایش یافته باشیم، و از تقلیل کیفیت خدمات اجتناب کنیم. معمولاً، این امر به معنای برنامه‌ریزی تغییرات در راه و روشی است که خدمات انجام می‌گیرد یا سرمایه‌گذاری می‌شود، حتی اگر نظام حاضر هم به خوبی عمل کند. موقعیت دیگری که توانایی‌های خودمان، ما را به سمت تغییر هدایت می‌کند، وقتی است که نیروهای بالقوه‌مان را بشناسیم و این توانایی‌ها را برای شرایط جدید بکار ببریم. به عنوان مثال، تعدادی از کتابخانه‌های عمومی برای کاربران‌شان جستجوی اینترنتی انجام می‌دهند یا با افتتاح کافی‌نت^۱ برای جستجوی اطلاعات و آموزش مهارت‌های کارکنانشان، سرمایه‌گذاری می‌کنند. توسعه چنین خدماتی ممکن است برای تولید درآمد مفید باشد، همچنین نقش ما را به عنوان تأمین‌کننده یا میانجی اطلاعات-صرف‌نظر از وسیله انتقال-افزایش و ارتقاء می‌دهد.

به طور خلاصه می‌توان گفت از فشارها برای تغییر گریزی نیست. این فشارها، خواه به عنوان تهدید تلقی شوند خواه فرصت، نمی‌توان آن‌ها را نادیده گرفت. بنابراین برای همه کتابداران اهمیت دارد که پیوسته نسبت به اطرافشان حساس باشند و از کلیه ابزار و روش‌های مربوط برای آگاهی خودشان از تغییرات در محیط استفاده کنند و اهمیت این تغییرات را برای سازمان‌هایشان درک کنند.

مقاومت در مقابل تغییر

درست زمانی که در معرض فشارها برای تغییر هستیم، کتابداران ناچار با نیروهای در داخل سازمان که تغییر را مشکل می‌کنند، مواجه می‌شوند. آنچه حائز اهمیت است درک این مقاومت در مقابل تغییر و انجام اقداماتی در جهت فائق آمدن بر آن و یا تقلیل آن است.

برخی موانع داخلی در مقابل تغییر از عوامل سازمانی، مانند شفاف نبودن اهداف، نامناسب بودن ساختار و فرهنگ ایستادگی در مقابل تغییر، ریشه می‌گیرد. سایر دلایل مقاومت از سرشت افرادی که سازمان را بوجود می‌آورند، ناشی می‌شود. یعنی بیشتر مردم وقتی با تغییر مواجه می‌شوند احساس تشویش می‌کنند، و در طول یک دوره انتقالی مهم تقریباً هر کس از جهت روانی به پائین‌ترین سطح روحی افت می‌کند. اگر این احساس‌ها شناخته نشود، ممکن است به مقاومت یا حتی خرابکاری در تغییر ختم شود.

ترس از تغییر

به طور معمول گفته می‌شود ترس از تغییر مربوط به ترس ما از ناشناخته‌هاست. در حقیقت این ناشناخته‌ها نیستند که ما را می‌ترسانند بلکه زبانی است که ممکن است از آن‌ها ناشی شود. بسیاری از مردم وقتی در کار خود با وضعیت جدیدی مواجه

می‌شوند حالت تدافعی به خود می‌گیرند، و وقتی نوآوری به آن‌ها معرفی می‌شود، حداقل وحشت از دست دادن موقت راحتی روال عادی را دارند. صدمات بالقوه بزرگتر، شامل از دست دادن روابط کاری پُر بار و رضایت‌بخش، از دست دادن منزلت و اقتدار، از دست دادن تبحر یا حتی توانایی انجام کار، و در بدترین شکل شغل است.

این ترس‌ها طبیعی است و در وضعیت اقتصادی که از دست دادن کار امری عادی است، یا در از دست دادن سازمانی که مدیریت تغییر به نحو بدی صورت می‌گیرد یا به مدیریت اعتمادی نیست، شدت می‌گیرد. هم چنین، این ترس‌ها، در موقعیت‌هایی که منافع تغییر مشخص نیست یا به این ترس‌ها اعتنا نمی‌شود، به بیشترین حد می‌رسد.

عزت نفس و عملکرد

علاوه بر فهم این مطلب که ترس از تغییر با ترس از شکست ارتباط دارد، فهم سایر واکنش‌های معمول در مقابل تغییر نیز کمک‌کننده است. شکل (۱) نمایشی از چرخه واکنش‌های ما نسبت به شرایط جدید را عرضه می‌کند. نمونه ارائه شده براساس مطالعاتی است که در مورد تغییر و عزت نفس توسط آدامز^۱، هیز^۲ و هاپسون^۳ صورت گرفت و مطالعات بعدی در مورد رابطه بین عزت نفس و انجام کار که بوسیله کارنال^۴ تشریح شد. (رجوع شود به فهرست منابع جهت مطالعه بیشتر). این نمونه دو منحنی را نشان می‌دهد. یکی از این دو منحنی تأثیر تغییر را بر

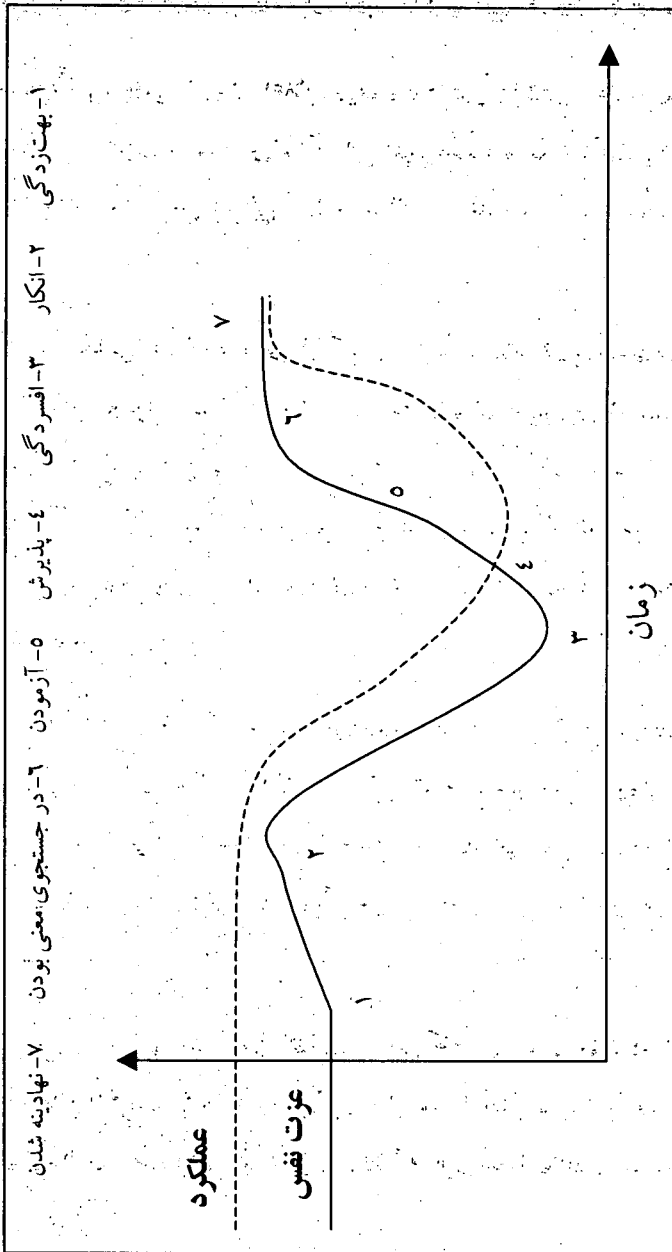
1 - Adams

2 - Hayes

3 - Hopson

4 - Carnall

چگونگی احساسی که افراد نسبت به خود و سازمان‌شان دارند به تصویر می‌کشد (منحنی خط پیوسته)، و منحنی دیگر تأثیر این احساس‌ها را بر انجام کار نشان می‌دهد (منحنی خط نقطه‌چین).



شکل ۱- چرخه فائق آمدن

در الگوی ارائه شده، هفت مرحله برای فائق آمدن بر تغییر در نظر گرفته شده است:

۱- بهت‌زدگی. وقتی تغییری اعلام می‌شود نخستین واکنش، اغلب بهت‌زدگی، شوکه‌شدن یا سکون است. به ویژه اگر این تغییر عمده باشد یا ناگهانی اعلام شود، افراد ممکن است احساس ناتوانی کنند و نتوانند به واقعیات برسند یا اهمیت آن‌ها را دریابند.

۲- انکار. هنگامی که افراد برای فراگیری جزئیات یک تغییر پیشنهادی فرصت دارند، واکنش معمول انکار نیاز به آن نظام جدید یا امکان‌پذیری آن است. در این موقع است که چنین عباراتی شنیده می‌شود: "ولی ما قبلاً آن را امتحان کردیم و عمل نکرد"، یا "این صرفاً تغییر بیشتر به خاطر تغییر است". همان‌طور که نمودار نشان می‌دهد، ممکن است در این مرحله عزت نفس با شناخت افراد از نکات مثبت نظام فعلی عملاً افزایش یابد.

۳- افسردگی. در مرحله سوم، افراد می‌فهمند که تغییر عملاً رخ خواهد داد و بر حیات کاری‌شان تأثیر خواهد گذاشت. زمانی که به مفهوم تغییر در روابط، وظایف و کار روزمره‌مان می‌اندیشیم، ترس ما به بیشترین حد خود می‌رسد. در این مرحله بروز احساساتی چون حالت تدافعی گرفتن، سرخوردگی یا افسردگی واکنشی طبیعی است.

۴- پذیرش. به این مرحله "کنار گذاشتن" نیز گفته می‌شود، چون در این مرحله است که ما رهاکردن گذشته و تمرکز بر آینده را آغاز می‌کنیم. همان‌طور که مطالعات نشان می‌دهد، وقتی افراد می‌پذیرند که تغییر اجتناب‌ناپذیر است، شروع به

جستجوی محاسن نظام جدید- یا حداقل تشخیص عملی بودن آن- می‌کنند و در نتیجه عزت نفس بیشتر می‌شود.

۵- آزمودن: در مرحله پنجم افراد برای این که نظام جدید را به کار گیرند، ابتکار عمل را شروع می‌کنند. به بیان دیگر، آنها شروع به امتحان خود در رابطه با نظام جدید، سازگار کردن نظام با نیازهایشان و سازگار کردن رفتارشان با نظام می‌نمایند. این فرایند به میزان قابل توجهی انرژی و تعهد نیاز دارد که در نتیجه آن گاهی افراد کج خلق و عصبانی می‌شوند. به این دلیل، ممکن است، در این مرحله مجادله سازمانی افزایش یابد. اگرچه، مجادله مقاومت در مقابل تغییر به نظر می‌رسد، ولی در حقیقت می‌تواند بخشی از فرایند طبیعی تلاش برای اجرای تغییر باشد. اگر در طی این مرحله پشتیبانی مدیریت وجود داشته باشد، بعضی مجادله‌ها می‌تواند راه سالم کاستن از تنش‌ها و پیشبرد امور باشد.

۶- در جستجوی معنی بودن: تا مرحله ششم، رویه‌ها و روابط جدید آزمایش، همساز و پذیرفته شده‌اند. در این مرحله، افراد می‌توانند به عقب برگردند و به کل فرایند بنگرند و از خود پرسند تغییر برایشان چه معنایی داشته است، چگونه بر آینده‌شان تأثیر می‌گذارد، چه آموخته‌اند، کسب کرده‌اند یا از دست داده‌اند.

۷- نهادینه شدن: در مرحله نهایی، فرایند تغییر کامل است و رویه‌ها و روابط جدید بخشی از رفتار معمول سازمان شده است.

طبیعتاً هر فرد الزاماً همه هفت مرحله را به شکل توالی خطی پشت سر نمی‌گذارد. به عبارت دیگر، این الگو مسیری را که افراد به طور کلی مایلند برای تجربه کردن

تغییر طی کنند، نشان می‌دهد: از ضربه اولیه تا مقاومت، آزمودن و پذیرش و اغلب - ولی نه همیشه - ادغام نظام جدید در شیوه کاری خود.

همان‌طور که الگو نیز نشان می‌دهد، اجرا پیوند نزدیکی با تغییر و عزت نفس دارد. یعنی، دقیقاً به دنبال افت عزت نفس، افت اجرای کار قرار دارد. زمانی که افراد در حال یادگیری مهارت‌های جدید، شکل دادن به روابط جدید و غلبه بر احساس‌هایشان در مورد تغییر هستند، کاهش عملکرد کاری‌شان اجتناب‌ناپذیر خواهد بود.

سرپرستان و مدیران کتابخانه باید بدانند که این چرخه، شامل افت اجرا، بخش طبیعی و الزامی ادغام تغییر در یک سازمان است. مدیران زمانی که موقتاً افت اجرا روی می‌دهد یا وقتی خود و کارکنان‌شان برای مدتی احساس‌های منفی را تجربه می‌کنند، نباید خود را مقصر بدانند. هم‌چنین نباید مقاومت آشکاری را که در آغاز معرفی تغییر بوجود می‌آید، محکوم کنیم. این احساس‌های منفی بخشی از پیشرفت سالم به سمت پذیرش احتمالی تغییر است.

مدیران هم‌چنین باید بدانند که در هر حال میزان گذر افراد از این چرخه بسیار متفاوت است. برخی افراد ممکن است هرگز مرحله انکار را به پایان نرسانند، حال آن که دیگران به سرعت پیش بروند، یا بعدها شکست را تجربه کنند. مدت مراحل، و عمق نقاط تنزل، به بعضی عوامل از جمله موارد زیر بستگی دارد: اهمیت تغییر، ماهیت افراد و از همه مهم‌تر برای مقاصد عملی، روش مدیریت تغییر.

غلبه بر مقاومت

تحقیقات نشان داده است که به طور کلی افرادی که قدرت بیشتری در فهم و تأثیرگذاری بر تغییر را دارند از چرخه واکنش‌ها سریع‌تر می‌گذرند. به همین دلیل مدیران که معمولاً نظارت بیشتری بر فرایند دارند، غالباً به مرحله نهادینه‌شدن سریع‌تر از کارکنانشان می‌رسند.

پس از آن، مواردی است که مدیران کتابخانه‌ها می‌توانند برای اطمینان از این که کارکنانشان بدون تنش و نگرانی اضافی با تغییر مواجه شوند، و افت اجرا را به حداقل برسانند، اعمال نمایند. درست همان طور که با کاهش عناصر ناشناخته - مانند مطلع کردن کارکنان و اطمینان خاطر دادن به آن‌ها - می‌توان وحشت را کاهش داد، سایر احساسات منفی درباره تغییر را نیز می‌توان با دخالت دادن کارکنان در کل فرایند تغییر، و با اختیار دادن به آن‌ها برای هدایت یا شکل دادن به تغییر، به حداقل رساند. همان‌طور که هرکس که مدیریت مشارکتی را اعمال می‌کند درمی‌یابد، به هر حال مشورت و دخالت دادن افراد همیشه آسان نیست، به ویژه وقتی که لازم است هم‌زمان جنبه‌های فنی و مالی زیادی از تغییر را مدیریت کرد. به همین دلیل، بهترین کار این است که فرایند مشارکت را قبل از معرفی یک تغییر خاص شروع کنیم. گرچه هیچ وقت برای شروع مشارکت دادن کارکنان خیلی دیر نیست. یک تغییر خاص در کتابخانه‌ای که در حال حاضر شرایطش برای تغییری موفق مناسب است، بهتر پذیرفته می‌شود.

به طور کلی، شرایط برای تغییر در جایی شکوفا می‌شود که کلیه کارکنان کتابخانه قادر به درک تغییرات فردی در بافتی وسیع‌تر باشند، نقشی را در شکل دادن به

مسیر کتابخانه ایفا کنند و نسبت به اوضاع جدید واکنش سریع نشان دهند. دو فصل بعدی شرح بیشتر این شرایط و برخی اقدام‌های عملی است که کتابخانه‌ها برای نیل به آنها می‌توانند انجام دهند.

۲- رویکردی راهبردی به تغییر

برای آن که تغییر به خوبی مدیریت شود، کتابخانه و تمام کسانی که در آن کار می‌کنند باید فشارهایی که تغییر را الزامی و مطلوب می‌نماید، و بافتی که تغییرات فردی باید در آن مدیریت شود، را درک کنند. حداقل، این فشارها و اوضاع باید برای همه کارکنان کتابخانه تشریح شود. حتی بهتر است که کارکنان، با استفاده از رویکردی راهبردی، در مدیریت تغییر مشارکت داشته باشند. این رویکرد شامل موارد زیر است:

- تحلیل محیطی
- آگاهی سیاسی
- بینش راهبردی

تحلیل محیطی

تحلیل محیطی فرایند عادی آزمایش تمایلات و شرایط در محیط کتابخانه به منظور شناسایی فشارها برای تغییر است. این محیط مشتمل است بر:

- "محیط کلان" یا جهان بیرون به طور کلی
- مخدوده علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی
- "بازار" کاربران و رقبای کتابخانه
- سازمان مادر کتابخانه
- خود کتابخانه

مدیران ارشد کتابخانه‌ها معمولاً از نیاز برای تحلیل محیطی به عنوان بخش مهمی از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی آگاهند. به هر حال، تمرین تحلیل محیطی هم‌چنین شیوه‌ای با ارزش برای افزایش آگاهی و درک کارکنان جهت غلبه بر ترس‌ها و تسهیل مشارکت آنان در برنامه‌ریزی و مدیریت تغییر است.

ابزارهای مفیدی که بتوانند به کارکنان برای درک و تفسیر محیط کتابخانه‌هایشان و فشارها برای تغییر یاری کنند، وجود دارد. مثلاً، یک برنامه‌ریزی یا رویداد آموزشی مشارکتی می‌تواند تحلیل PEST یا PEDSTL^۱ را شامل شود که کارکنان را به اندیشیدن و مستند کردن گرایش‌های سیاسی، اقتصادی، جمعیت شناختی، اجتماعی، فناوری و حقوقی تشویق می‌کند. رویکرد دیگر تحلیل سالانه یا دو سالانه SWOT^۲ است که کلیه کارکنان در آن شرکت دارند. به عنوان بخشی از تمرین برنامه‌ریزی مشارکتی، تحلیل SWOT می‌تواند برای هر یک از کارکنان یا بخش‌ها وسیله‌ای فراهم آورد که نقاط قوت و ضعف کتابخانه را، با در نظر گرفتن فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی، ارزشیابی کند.

نخستین بار که کتابخانه‌ای تمرین مشارکت در تحلیل محیطی را انجام می‌دهد، بهترین کار می‌تواند این باشد که یک مدیر ارشد که به وسیع‌تر دیدن عادت داشته و حاضر به تقسیم این وسعت دید با کارکنان است، این فرایند را رهبری کند. گزینه دیگر آن است که این تمرین می‌تواند از بیرون توسط یک فرد تسهیل‌کننده مانند مدیر یا یکی از کارکنان مطلع کتابخانه دیگر هدایت شود. به هر حال زمانی که کارکنان از مسائل و روش‌هایی که درگیر آن هستند آگاهی داشته باشند،

1 - Political, Economic, Social and Technological Analysis

2 - Political, Economic, Demographic, Social, Technological and Legal Analysis

3 - Strength, Weakness, Opportunity and Threat Analysis

کتابداران در هر سطحی می‌توانند تمرین‌های تحلیل محیطی را هدایت یا تسهیل کنند. به عنوان مثال، بعضی از کتابخانه‌ها شخصی معتبر یا یک گروه کار دارند که مسئول هماهنگی تحلیل‌های محیطی معمول و دیگر فعالیت‌های برنامه‌ریزی است. رویکرد دیگر تقسیم مسئولیت‌ها بین تعدادی از کارکنان است، به نحوی که هر فرد مسئول نظارت و تهیه گزارش از محدوده خاصی از محیط خارجی یا داخلی باشد.

SWOT, PEDSTL و دیگر تمرین‌ها می‌تواند به کارکنان کمک کند تا از مسائل عمده محیطی آگاه شوند و اهمیت شناخت کتابخانه در بافت خود را دریابند. به هر حال تحلیل‌های محیطی پیچیده‌تر از تمرین‌های گاه و بی‌گاه است. به عبارت دیگر، این امر نیاز به استمرار در گردآوری و بازتاب اطلاعاتی دارد که به طور معمول جمع‌آوری، تحلیل و برای برنامه‌ریزی آینده کتابخانه استفاده می‌شود. طبیعتاً، کیفیت تحلیل و برنامه‌ریزی بستگی دارد به سطح اطلاع کارکنان از محیط، و این که تا چه حد کتابخانه در کل می‌تواند اطلاعات گردآوری کند. مدیران می‌توانند با اطمینان از این که اطلاعات مناسب جمع‌آوری می‌شود و به آسانی در دسترس همه کارکنان قرار می‌گیرد به تضمین کیفیت عالی نتایج کمک کنند. به عنوان مثال، کتابخانه می‌تواند:

- متون کتابداری و اطلاع‌رسانی مربوط، روزنامه‌ها، آمار مربوط به استفاده از کتابخانه و جمعیت کاربران، پیشنهادات استفاده‌کنندگان و غیره را توزیع کند یا توجه کارکنان را به آن‌ها جلب نماید؛
- امکان شرکت در کنفرانس‌های تخصصی، نشست‌ها یا سایر مهارت‌آموزی‌های گروهی و رویدادهای آگاهی‌رسانی مناسب، به منظور تأمین چشم‌اندازی وسیع‌تر و ایجاد رابطه مستقیم با نظرات خارج سازمان را برای کارکنان و مدیران فراهم آورد؛

• به کارکنان برای بازنگری و تحلیل حوزه‌های کاری یا مهارتی خود و مطلع نگاهداشتن و سهمیم کردن آنها در اطلاعات بیرونی مربوط به این حوزه‌ها رهنمودهایی ارائه کند.

این موارد و دیگر فرایندهای تحلیل محیطی که کارکنان کتابخانه در تمام سطوح را درگیر می‌کند، می‌توانند به طرق مختلف سودمند باشند. ابتدا، همان‌طور که نویسنده مدیریت تغییر برنارد برنز^۱ شرح می‌دهد، "از طریق این رویکرد کارکنان سازمان می‌پذیرند که تغییر نه تنها اجتناب‌ناپذیر است بلکه برای محافظت از آینده و نه تهدید آن، صورت می‌گیرد" (برنز ۱۹۹۶، ص ۳۳۴). هم‌زمان یک رویکرد مشترک به تحلیل، از دیدگاه کارکنان خط مقدم و عملیاتی استفاده می‌برد. این افراد با وارد کردن تجاربشان از گرایش‌ها به جریان‌های کاری روزانه، و به نیازهای روزبه‌روز و رفتار کاربران، به تکمیل این چشم‌انداز کمک می‌کنند. در نهایت، ایجاد فرایندهای مشترک برای تحلیل محیطی منظم، در جایی که هم رویکرد حساسیت‌پذیری و هم رویکرد غیرمنفعل نسبت به تغییر طبیعی است، به ایجاد ویژگی‌های گروهی کمک می‌کند.

آگاهی سیاسی

آگاهی سیاسی از دیگر انواع آگاهی است که برای مدیریت خوب تغییر ضرورت دارد. آگاهی سیاسی حساسیت نسبت به شرایط سازمان مادر و درک موقعیت و قلمرو کتابخانه برای تأثیر در درون آن است.

تقریباً تمام کتابخانه‌ها بخشی از سازمان‌های بزرگتر مانند دانشگاه‌ها، مدارس، بیمارستان‌ها، شرکت‌ها و مراجع محلی هستند. کتابداران و اطلاع‌رسانان در

کتابخانه‌های شرکت‌ها، و اغلب مدیران ارشد در تمام بخش‌ها، از موقعیت کتابخانه در درون سازمان مادر به خوبی آگاهند و در رفتار با مدیریت سازمان کارآزموده‌اند. در حقیقت، توانائی آن‌ها در کار کردن مؤثر در آن بافت، تأثیر عمده‌ای بر تعیین موقعیت کتابخانه دارد. متأسفانه، این آگاهی همیشه به دیگر کارکنان کتابخانه تسری پیدا نمی‌کند. بیشتر اوقات، تنها زمانی که کارکنان اثرات مستقیم یک تغییر عمده سازمانی - مانند تغییر ساختار، ادغام یا بحران مالی - را تجربه می‌کنند، به موقعیت کتابخانه در ارگان مادر کاملاً پی می‌برند. در چنین وضعیتی افراد خود را قربانیان تغییر حس می‌کنند و نقش کتابخانه را به عنوان وابسته‌ای بی‌قدرت می‌بینند. در حالی که اغلب می‌توان از این وضعیت جلوگیری کرد. زمانی که جلوگیری از اثرات تغییر سازمانی عمده یا رفع تمام تردیدهای مرتبط با آن ممکن نباشد، می‌توان با افزایش آگاهی کارکنان، از میزان تردیدهای آنان کاست. حتی می‌توان در تغییر سازمانی وسیع‌تر، مشارکت کتابخانه را با به حداکثر رساندن حیطه تأثیر آن‌ها در درون ارگان مادر، افزایش داد. این شرایط به احتمال زیاد وقتی حاصل می‌شود که کتابداران در تمام سطوح آگاهی‌های زیر را دارا باشند:

- دانش درباره واقعیات مهم سازمان مادر
- درکی از رابطه کتابخانه با سازمان مادر و مسئولیت پاسخگویی در مقابل آن
- توجه به فرهنگ سازمان مادر
- آگاهی از حیطه تأثیر کتابخانه و افراد در درون سازمان مادر

واقعیات

درک برخی واقعیات اساسی درباره سازمان مادر و این که چگونه کتابخانه متناسب آن می‌شود، پیش نیاز آگاهی سیاسی و مدیریت مؤثر تغییر است. این واقعیات شامل موارد زیر است:

- مأموریت، هدف‌های بلندمدت و هدف‌های کوتاه‌مدت. در حالی که بسیاری از فشارهای محیطی برای تغییر، مانند گرایش به ICT مستقیماً بر کتابخانه اثر می‌گذارند، سایر فشارها از طریق سازمان‌های مادر به ما وارد می‌شود. یعنی، راهبرد سازمان مادر برای مقابله با فشارهای محیط خارجی، بافتی را که باید در آن عمل کنیم تعیین می‌کند و بر شیوه‌ای که باید تغییر را مدیریت نماییم تأثیر می‌گذارد.
- منابع تأمین‌کننده بودجه، چگونه پول در درون سازمان تخصیص داده می‌شود، و چگونه کتابخانه با کل بودجه متناسب می‌گردد. این واقعیات، علاوه بر تهیه رهنمودهای روش کار و اطلاعاتی درباره مسئولیت پاسخگویی، بصیرتی در مورد ارزش شناخته شده کتابخانه در درون سازمان ارائه می‌دهد.
- موقعیت‌ها و ضعف‌های سازمان مادر، تا چه حد در ارتباط با هدف‌های بلندمدت و هدف‌های کوتاه‌مدت سازمان به خوبی نقش دارد، و از جهت مالی چگونه عمل می‌کند. درک موقعیت سازمان می‌تواند در جلوگیری از یأس کارکنان یا روشن شدن این که چرا بعضی مسائل اتفاق می‌افتد و برخی دیگر نه، مؤثر باشد. حتی مهم‌تر از این، چنین درکی کتابخانه را قادر به یافتن فرصت‌ها جهت کمک به حل مسائل سازمانی می‌نماید.

- کارکنان سازمان و ساختار مدیریت و این که چگونه کتابخانه متناسب با آن می‌شود. این واقعیات، علاوه بر شفاف کردن روابط و مسئولیت‌ها، می‌تواند آن چه از ما انتظار می‌رود را بیان کند. یعنی، شیوه‌ای که از طریق آن، کتابخانه که متناسب با ساختار سازمان مادر می‌شود به کارکنان و کاربران درباره هدف پذیرفته شده و اولیه ما پیام می‌دهد. به عنوان مثال، کتابخانه عمومی ممکن است در اصل به عنوان پشتیبان اوقات فراغت، هنر و آموزش و غیره دیده شود.
- وظایف و هدف‌های بلندمدت سایر بخش‌ها و چگونگی ارتباط آن‌ها با کتابخانه. درک وظایف بخش‌ها و وجوه تشابه و افتراق آن‌ها با وظایف کتابخانه، می‌تواند فرصت‌های ارائه خدمات به این بخش‌ها، همکاری یا مشارکت در منابع یا در مواقعی که لازم باشد، رقابت موفقیت‌آمیز با آن‌ها برای کسب بودجه را مشخص نماید.

مسئولیت پاسخگویی

هم‌چنین مهم است که کارکنان نقش کتابخانه را در درون ارگان مادر و راههایی که توسط آن‌ها باید به سازمان پاسخگو باشند، بشناسند. اولاً کتابخانه در مقابل کاربران مسئولیت پاسخگویی دارد. هنوز در مواردی مدیران و دیگر افراد کلیدی سازمان مادر از کتابخانه استفاده نمی‌کنند و از آنچه ما انجام می‌دهیم فقط تصور مبهمی دارند. با این حال، باید به خاطر داشته باشیم که آن‌ها تحت تأثیر آنچه از کاربران می‌شنوند قرار دارند. بنابراین، هر یک از کارکنان مسئولیت پاسخگویی دارد، چون آن‌ها باید سرویس خوب مداوم را برای این کاربران فراهم آورند، و بازخورد مناسبی از استفاده‌کننده به منظور اشاعه در بین مدیران جمع‌آوری کنند.

ثانیاً کتابخانه‌ها از جهت مالی مسئولیت پاسخگویی دارند. باید عاقلانه از بودجه برای ارائه خدمات مناسب به صورتی کارا و مقرون به صرفه، استفاده نماییم.

ثالثاً، باید به سازمان مادر برای نیل به هدف‌ها و تأمین موفقیت مالی‌اش، کمک نماییم. بی‌تعارف باید گفت اگر آن‌ها شکست بخورند ما شکست خورده‌ایم. به هر حال، این توصیف یک رابطه وابسته نیست، بلکه رابطه‌ای یکپارچه است. اگر سازمان مادر موفقیت پیدا کند و دیده شود که ما در این موفقیت سهم بوده‌ایم، پیروز شده‌ایم. بنابراین، هدف‌های کتابخانه باید همساز با هدف‌های سازمان مادر باشد و کلیه کارکنان کتابخانه نقشی در رسیدن به این هدف‌ها ایفا کنند.

مدیران کتابخانه به طرق مختلف می‌توانند کارکنانشان را در فهم واقعیات مهم درباره سازمان مادر و نقش کتابخانه در درون آن تشویق کنند. توصیه‌های زیر بعضی از این مواردند:

- سهم کردن در اطلاعات. اطمینان از این که کارکنان به اسناد سازمان مادر- مانند برنامه‌ها، تخصیص بودجه، گزارش‌های سالانه، خبرنامه‌ها، نشریات ترویجی و آمارها- دسترسی دارند و آن‌ها را می‌شناسند. خلاصه مذاکرات نشست بخش‌ها یا مدیران ارشد، هر زمان که مناسب باشد، بین کارکنان توزیع شود.
- برگزاری جلسات مهارت‌آموزی و آگاهی‌رسانی. به عنوان مثال، برگزاری جلسات در مورد فرایندهای مالی می‌تواند کمک کننده باشد. این جلسات برای کارکنانی که مسئولیت بودجه را دارند می‌تواند رهنمودهای آئین‌نامه‌ای فراهم کند، ولی برای بقیه کارکنان مروری بر منابع درآمد و فرایندهای تخصیص و تأمین بودجه می‌تواند مفید باشد. مدیران ارشد کتابخانه‌ها با ایراد

سخنرانی دربارهٔ وضعیت موجود یا با دعوت از افراد از بخش‌های کلیدی برای سخنرانی در جلسات کارکنان، می‌توانند آن‌ها را در دانش خود از تشکیلات وسیع‌تر سهیم نمایند.

- **دخالت دادن کارکنان در برنامه‌ریزی و مباحثه.** به عنوان نمونه، تمرینی برای برنامه‌ریزی کتابخانه فراهم کنند که در آن کارکنان هدف‌های درازمدت و کوتاه‌مدت سازمان مادر و چگونگی پیشبرد آن‌ها توسط کتابخانه را مورد بحث قرار دهند.
- **تشویق کارکنان به دخالت مستقیم در حیات سازمانی.** به عنوان مثال، ارتباط رسمی بین کارکنان کتابخانه و بخش‌ها یا افراد مربوط در تشکیلات وسیع‌تر ایجاد کنند. به کارکنان این امکان را بدهند که در نشست‌های عمده بخش‌ها شرکت کنند و مطمئن شوند که برای شرکت مؤثر پیشینه اطلاعاتی لازم را دارا هستند. مبادلات کاری کم یا موقت کارکنان کتابخانه را با دیگر بخش‌ها ایجاد کنند.

فرهنگ

- برای آگاهی سیاسی، کارکنان به چیزی بیش از واقعیات یا سخت اطلاعات^۱ نیاز دارند. یعنی برای مدیریت خوب تغییر، کتابداران باید نسبت به نرم اطلاعات^۲ که فرهنگ سازمانی را مشخص می‌کند نیز حساس باشند. این اطلاعات عبارتند از:
- **ارزش‌ها.** آن چه که مدیران ارشد و افراد کلیدی سازمان فکر می‌کنند مهم است. این مطالب غالباً مستند نمی‌شوند، ولی در آن چه افراد وقت خود را صرف انجام آن‌ها یا صحبت در مورد آن‌ها می‌کنند، نمودار می‌شوند.

1 - Hard information

2 - Soft information

• قدرت. تأثیر فرد در درون سازمان همیشه در ترکیب کارکنان بازتاب نمی‌یابد. پی بردن به این مطلب که کدام بخش‌ها و افراد دارای قدرت غیررسمی ولی بسیار واقعی هستند نیز اهمیت فراوان دارد. یعنی، لازم است که بدانیم چه کسی از حمایت مدیریت برخوردار است و چه کسی نیست. این آگاهی می‌تواند به ما کمک کند که بدانیم به حمایت چه کسانی نیاز داریم و چگونه می‌توانیم با آن‌ها برای منافع متقابل به بهترین نحو کار کنیم.

• رفتار. مشاهده این که افراد موفق سازمان چگونه رفتار می‌کنند آموزنده خواهد بود. آن‌ها چه می‌دانند یا چه می‌کنند که مورد حمایت‌اند؟ انگیزه‌ها و خواست‌های آنان چیست؟ آیا در مقابل تغییر و نوآوری راحت‌اند یا حفظ وضع موجود را ترجیح می‌دهند؟ توجه به نوع رفتاری که مورد حمایت نیست نیز می‌تواند مفید باشد. این مشاهدات می‌تواند رهنمودهایی برای رفتار خود ما ارائه دهد که بتواند به ما در تأثیرگذاری در درون سازمان مادر کمک کند.

• زبان و سنت‌ها. بیشتر سازمان‌ها دارای زبان مشترک و یک سری سنت‌ها می‌باشند که تشکیل شده از زبان حرفه‌ای، شوخی‌ها، رویدادهای گذشته و شیوه‌های رفتاری مورد انتظار. مشارکت در این موارد، یا عکس آن، می‌تواند به افراد این احساس را القا کند که آن‌ها به یک گروه تعلق دارند یا از آن جدا هستند. یاد گرفتن زبان و سنت‌های سازمان مادر برای کتابداران، چنانچه می‌خواهند به شکل مؤثر در درون سازمان عمل کنند، حائز اهمیت است.

به علاوه، مدیران کتابخانه‌ها می‌توانند کارکنان‌شان را برای کسب این نرم اطلاعات، از طریق سهیم کردن آن‌ها در مشاهدات خود و ایجاد شرایطی که کارکنان بتوانند در زندگی سازمانی شرکت کنند، تشویق و کمک نمایند. اگرچه،

برای کسب نتایج بهتر افراد باید خود مستقیماً به مشاهده و تفسیر فرهنگ پردازند. مشاهده مستقیم و مشارکت در امور، این توانایی را به افراد می‌دهد که در فرهنگ سازمانی نکات ظریف را برگزینند و در عین حال تأثیر شخصی خود را در سازمان گسترش دهند.

با مطالعه اسناد سازمان ممکن است چیزهای بسیاری در مورد فرهنگ سازمان آموخت. به عنوان مثال، خلاصه مذاکرات نشست‌ها و خبرنامه‌ها نشان می‌دهد که افراد چه چیزی را آنقدر مهم می‌دانند که وقت صرف صحبت در مورد آن کنند. هم‌چنین، دیدن آمار و شاخص‌های عملکرد که سازمان مورد استفاده قرار می‌دهد، آگاهی دهنده است. همان‌طور که کالین آفار^۱ خاطر نشان می‌کند: "آن‌چه سنجیده می‌شود می‌تواند نشان‌دهنده چیزی باشد که سازمان به آن اولویت می‌دهد." (آفار ۱۹۹۳، ص ۱۴۷).

به هر حال حضور در جایی که وقایع اتفاق می‌افتد، و آموختن فرهنگ از طریق گوش کردن، مشاهده و شرکت جستن، بسیار مهم‌تر از مطالعه کردن است. برای کسب آگاهی سیاسی:

- در نشست‌های مناسب شرکت کنید. قبل از رفتن مطمئن شوید که از مباحث درون بخشی که ممکن است مطرح شود کاملاً مطلع‌اید، و آماده باشید تا ایده‌هایتان را به شیوه‌ای منطقی و موجز مطرح نمایید.
- روابط برقرار کنید. برای ملاقات افراد کلیدی در بخش‌های مرتبط تلاش کنید. خودتان جلساتی برای بحث درباره مباحث مورد علاقه دو طرف، یا برای درخواست ارائه نظرات و پیشنهادات تشکیل دهید. در مراسم غیررسمی

مانند سخنرانی‌ها یا صرف جای وسط روز شرکت نماید و دیگران را برای رویدادهای کتابخانه دعوت کنید.

- ایده‌ها را با همکاران کتابخانه در میان بگذارید. برای مقایسه کردن مشاهدات و مبادله اطلاعات درباره این که چه کارهایی رابطه و مشارکت را بهبود می‌بخشد.

تأثیر

تمامی این اطلاعات سخت و نرم، سابقه‌ای فراهم می‌آورد که به کارکنان کتابخانه برای درک فشارها برای تغییر و زمینه آن کمک می‌کند، و به آن‌ها توانایی مشارکت مؤثر در مدیریت تغییر را می‌دهد. وقتی کارکنان کتابخانه آگاهی محیطی و سیاسی داشته باشند، کتابخانه و افرادی که در آن کار می‌کنند می‌توانند نظرات درست را، در زمان مناسب به افراد مناسب، به شیوه صحیح ارائه دهند. این مطلب به نوبه خود به ارائه تصویر بهتری از کتابخانه، به عنوان شریک جدائی‌ناپذیر موفقیت کل سازمان و نه مصرف‌کننده بودجه آن، می‌انجامد. وقتی کتابداران در هر سطحی این مطلب را بدانند و در جهت مطلع بودن و داشتن آگاهی سیاسی خود و همکارانشان پیشقدم شوند، کتابخانه و کارکنانش تأثیر وسیع‌تری در سازمان و نظارت بیشتری بر تغییراتی که در آن روی می‌دهد، خواهند داشت.

بینش راهبردی

زمانی که کارکنان کتابخانه از فشارها و زمینه تغییر شناخت داشته باشند، بهتر می‌توانند در انتخاب مسیر کتابخانه و علت و چگونگی برنامه‌ریزی آن مشارکت کنند. این شرایط به بهترین وجه تحقق می‌یابد اگر کل کارکنان در شکل دادن به

نقش، جهت و اولویت‌های کتابخانه، از طریق مشارکت در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، سهمی همیشگی داشته باشند.

شیلا کورال برنامه‌ریزی راهبردی را به عنوان فرایندی مستمر توصیف می‌کند که "نقشی دو طرفه در مرتبط ساختن سازمان و افرادش با محیط و تأمین وحدت و هدایت برای فعالیت‌های آن ایفا می‌کند." (کورال ۱۹۹۴، ص ۳). تحلیل محیطی مستمر در مرکز این فرایند قرار دارد. به علاوه برنامه‌ریزی راهبردی شامل بعضی یا همه عناصری است که در زیر بحث می‌شود.

بینش

بینش دیدگاه آرمانی کتابخانه است در مورد خودش یا آنچه که در درازمدت می‌خواهد باشد. به عنوان مثال، بعضی از کتابخانه‌ها آرزو دارند خود را به عنوان بهترین کتابخانه کشور در نوع خود و به عنوان تأمین‌کننده کامل‌ترین منابع در رشته خودشان، یا در صف مقدم نوآوری و توسعه ببینند. همان‌طور که این مثال‌ها نشان می‌دهد، بینش لازم نیست سنجیدنی یا اثبات‌شدنی باشد، ولی باید الهام‌بخش باشد.

معمولاً این مدیران ارشد هستند که بینشی از آینده کتابخانه دازند. با این حال، در مواقع تغییرات سریع، بخش مهمی از خلق و پالایش این بینش، از بحث و به مشارکت گذاشتن آن با کارکنان کتابخانه به منظور کسب تعهد آن‌ها حاصل می‌شود. همان گونه که برنز^۱ می‌گوید: "بینش مانند فانوس دریایی، باید برای همه افراد سازمان به روشنی بدرخشد و دیده شود تا همه بدانند به کجا سفر می‌کنند." (برنز ۱۹۹۶، ص ۳۲۷).

مأموریت

مأموریت دیدگاهی واقع‌بینانه‌تر از نقش و منظور کتابخانه است. بسیاری از کتابخانه‌ها بیانیه‌ای از مأموریت کتابخانه دارند که منظور آن‌ها و آن چه خواستار انجام آن هستند را مشروح توضیح می‌دهد. به عنوان مثال مأموریت خدمات کتابخانه گلاسترشایر جنوبی^۱ "تداوم بخشیدن به پیشرفت مستمر افراد و جامعه از طریق ارائه دسترسی رایگان به اطلاعات و امانت کتاب و تهیه سایر مواد و تسهیلات آموزشی و تفریحی است." بیانیه مأموریت، مبنای برنامه‌ریزی، کمک به ارتباط کتابخانه با محیط خود و بیان این که کاربران چه انتظاری می‌توانند از ما داشته باشند را فراهم می‌آورد. افزون بر این، اگر کارکنان در خلق و پالایش مأموریت مشارکت کنند، این امر می‌تواند انگیزش مشترک و حس هدایت را نیز به وجود آورد.

ارزش‌ها

ارزش‌ها عقاید ما را درباره آن چه اهمیت دارد بیان می‌کند، و با عبارات کلی آن چه را که هدف ما برای نیل به آن‌هاست شرح می‌دهند. این ارزش‌ها اصول راهنما برای برنامه‌ریزی بعدی را فراهم می‌آورند، و مبنای رویکرد ما به تأمین خدمات و فعالیت‌های روزانه را تشکیل می‌دهند.

در کتابخانه‌ها، ارزش‌ها اغلب مشتمل اند بر ایده‌هایی مانند کیفیت خدمات، پیشرفت یادگیری و تحقیق، توسعه متوازن مجموعه، رویکردها به مدیریت و مسائلی مشابه. بعضی اوقات این ارزش‌ها در مستندات برنامه‌ریزی به عنوان هدف‌های بلندمدت و میان‌مدت آورده می‌شوند. به عنوان مثال، یکی از هدف‌های خدمات کتابخانه

دانشگاه غرب انگلستان^۱ عبارتست از: "اداره خدمات کتابخانه با تأکید بر مشاوره و ارتباط و همچنین تعهد سازنده برای فرصت‌های برابر" و "شناسایی، تأمین و ارتقاء آن دسته از خدمات کتابخانه که بیشترین نیاز مراجعان است و ارائه آن‌ها با مناسب‌ترین و کاراترین شیوه‌ها."

دیگر کتابخانه‌ها ارزش‌های موردنظر خود را به اشکال دیگر مانند بیانیه‌های حمایت از مشتری یا نظامنامه‌های مشتری ثبت می‌کنند. خواه این ارزش‌ها به صورت مکتوب بیان شده یا نشده باشد، آن چه اهمیت دارد مطرح شدن گسترده آن‌ها در کتابخانه است. ارزش‌های مشترک نه تنها اصول هدایت‌کننده ما را بوجود می‌آورند، بلکه در جریان تغییر سریع، تنها موارد باثبات را این ارزش‌ها تشکیل می‌دهند.

هدف‌های میان مدت و کوتاه مدت

هدف‌های میان مدت بیشتر دیدگاه‌های خاص از آینده‌ای مطلوب هستند و تعیین می‌کنند که کتابخانه باید چگونه باشد تا به نتایج بیان شده در مأموریت خود دست یابد. هدف‌های میان مدت کتابخانه غالباً حاوی استانداردهای عملکرد، خدمات یا مجموعه‌ها می‌باشد که امکانات برنامه‌ریزی برای تغییرات معین و سنجش پیشرفت آتی را فراهم می‌آورد.

هدف‌های کوتاه‌مدت اقدامات محسوس یا شرایط ویژه‌ای هستند که باید برای نیل به هدف‌های میان‌مدت تعیین شده، صورت گیرند. این هدف‌ها اقدامات کوتاه و قابل‌کنترلی را فراهم می‌آورند که ما را از وضعیت فعلی به سمت وضع مطلوب آتی هدایت می‌کنند.

در یک کتابخانه بزرگ، هر بخش یا گروه ممکن است هدف‌های میان‌مدت و کوتاه‌مدت خود را داشته باشد؛ اما این هدف‌ها نه تنها از هدف‌های میان‌مدت و کوتاه‌مدت کل کتابخانه و در واقع سازمان مادر منحرف نمی‌شوند بلکه باید در راستای پیشبرد همان هدف‌ها باشند. نکته حائز اهمیت در مورد هدف‌های میان‌مدت و کوتاه‌مدت آن است که باید فهمیده شوند و تا آنجا که امکان‌پذیر باشد، توسط کلیه کارکنان پذیرفته شوند تا انجام تغییر با موفقیت صورت گیرد. اگر تمامی کارکنان در خلق هدف‌های میان‌مدت و کوتاه‌مدت شرکت داشته باشند، این شرایط به بهترین نحو بدست می‌آید.

بحث در مورد هدف‌های میان‌مدت و کوتاه‌مدت را می‌توان به طرز طبیعی از راه تمرین تحلیل محیطی دنبال کرد. به عنوان مثال، بعد از تکمیل تحلیل SWOT در سطح گسترده کتابخانه، می‌توان از کارکنان خواست که فعالیت‌هایی را که معتقدند کتابخانه یا واحد معینی از آن، لازم است به منظور اصلاح ضعف‌ها، اتکاء بر نقاط قوت، بهره‌گیری از فرصت‌ها و تقلیل تهدیدها انجام دهد، فهرست و اولویت‌بندی کنند. انتخاب فقط ۱۰ یا ۱۵ هدف برتر، بنا به اندازه کتابخانه و منابع موجود در آن، مناسب خواهد بود. با مشخص کردن فعالیت‌هایی که برای رسیدن به این هدف‌ها لازم است صورت گیرد، افرادی که مسئولیت این فعالیت‌ها را دارند، مدت زمان لازم برای انجام آن‌ها و شیوه‌های سنجش این فعالیت‌ها، می‌توان آن‌ها را تبدیل به هدف‌های کوتاه‌مدت محسوس و سنجیدنی نمود.

راهِبردها

راهِبردها، شیوه‌های نیل به اهداف کوتاه‌مدت هستند. در حالی که ارزش‌ها دائمی‌اند، و به هدف‌های کوتاه‌مدت باید در مدت زمان پذیرفته شده دست یافت، راهبردها دائماً با تغییر شرایط پرورده و بازسازی می‌شوند. راهبردها ممکن است

شامل راهبردهای جداگانه ولی مرتبط برای انجام فعالیت‌های جاری مانند امور کارکنان، مالی، تدارکات، و همینطور راهبردهائی برای معرفی تغییرات باشند. معمولاً راهبردهای مناسب متعددی برای نیل به هدف‌های میان‌مدت و کوتاه‌مدت وجود دارد و آنچه مهم است دخالت دادن کارکنان مربوط و افراد سهام در انتخاب مناسب‌ترین راهبرد برای موقعیت‌هاست. در مورد انتخاب راهبردهای تغییر در فصل ۴ به صورت کامل‌تر بحث خواهد شد.

بررسی و توسعه مستمر

در خاتمه، بخش مهمی از رویکرد راهبردی به تغییر این است که بدانیم فرایندهای بررسی، برنامه‌ریزی و توسعه مستمراند. از آنجا که محیط پیوسته تغییر می‌کند و متحول می‌شود، نظارت محیطی مستمر باید در مرکز فرایند برنامه‌ریزی قرار گیرد. تشویق کارکنان برای آن که مرتباً حوزه کارشان را امتحان کنند و برای بهسازی آن پیشنهاد دهند، نیز اهمیت دارد. بسیاری از تغییراتی که از این طریق بوجود می‌آیند، کوچک‌اند و می‌شود توسط بخش‌های مربوط بکار گرفته شوند. به هر حال، این تغییرات کوچک نباید به عنوان جایگزین تغییر بنیادی بزرگتری که ممکن است لازم شود، به حساب آیند.

۳- انعطاف پذیری در ساختارها، نظام‌ها و فرهنگ‌ها

اگر در کتابخانه‌ای مدیریت تغییر به خوبی صورت گیرد، کارکنان آن نه تنها ضرورت تغییر را درک می‌کنند، بلکه تغییر را شروع و در راه‌اندازی آن خود را سهم احساس می‌کنند. به هر حال، این درک و مشارکت به صرف آن که مدیران کتابخانه تصمیم به انجام تغییر می‌گیرند، یا حتی اقداماتی در جهت تسهیل آن صورت می‌دهند، به دست نمی‌آید. برای این که مدیریت مشارکتی تغییر انجام شود، کتابخانه باید دارای ساختارها و فرهنگ‌های پشتیبان باشد، تا درک و مشارکت دو جانبه را ممکن سازد. این ساختارها و فرهنگ‌ها موارد زیر را شامل می‌شود:

- ساختارهای کارکنان
- نظام‌های منابع انسانی
- فرهنگ‌های تغییرگرا

ساختارهای کارکنان

مدیریت مشارکتی تغییر نیازمند ساختاری از کارکنان است که نوآوری و ارتباط متقابل بین بخش‌ها و عکس‌العمل انعطاف‌پذیر در برابر شرایط تغییر را تسهیل نماید. همزمان، بیشتر کتابخانه‌ها به ساختارهایی نیاز دارند که ثبات کافی برای کارکنان جهت انجام وظایف لازم روزانه و کسب دانش و مهارت در رشته تخصصی یا حوزه‌های فنی‌شان فراهم آورند. انجام وظایف روزانه در کتابخانه‌های دیجیتالی به اندازه کتابخانه‌های سنتی حائز اهمیت است. از آنجا که ساختارهای کاملی برای

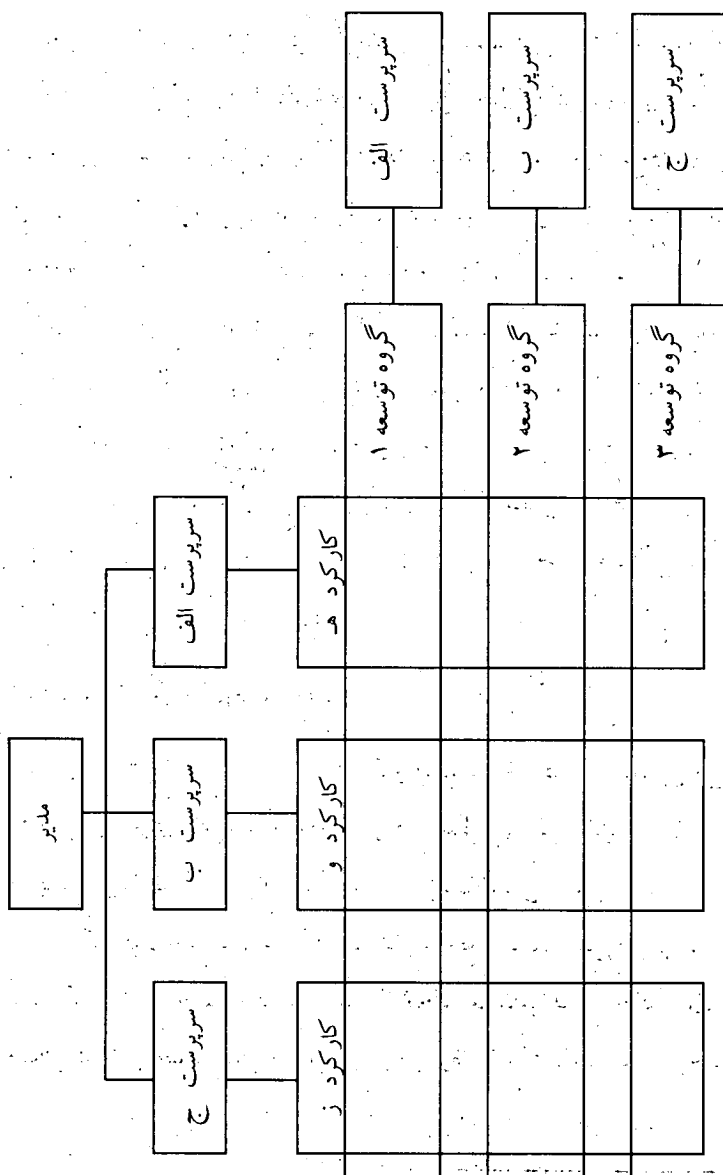
کسب هر دو جنبه وجود ندارد، کتابخانه‌ها باید کارکنان را به شیوه‌ای سازماندهی کنند که به بهترین توازن ممکن بین ثبات و حساسیت‌پذیری دست یابند. این امر به احتمال زیاد نیاز به نوعی از ساختارهای پیوندی دارد. اگرچه شکلی که این ساختارها به خود می‌گیرند به نیازها و شرایط خود کتابخانه‌ها بستگی خواهد داشت، ولی رویکردهایی برای دستیابی به این توازن وجود دارد.

ساختارهای ماتریس

در ساختارهای ماتریس هر یک از کارکنان دو نقش دارند، یکی عملکردی است و مربوط به وظایف جاری مانند فهرست‌نویسی یا انتخاب مواد می‌شود، و نقش دیگر که عملکرد متقابل است و به فعالیت‌های توسعه‌ای ارتباط دارد. به عنوان مثال، در یک ساختار ماتریس، یک عضو بخش فهرست‌نویسی ممکن است به بخش مسئول هدایت فرآیند برنامه‌ریزی سراسری کتابخانه نیز تعلق داشته باشد.

مزیت ساختار ماتریس آن است که به همه کارکنان امکان مشارکت منظم در ابتکارهای بین بخش‌ها را می‌دهد. به هر حال، به لحاظ آن که در ساختارهای ماتریس لازم است کارکنان به بیش از یک مدیر گزارش بدهند و دو نقش متفاوت را ایفا کنند، این خطر وجود دارد که کارکنان از تعارض بین اولویت‌ها در عذاب باشند.

نمایشی از ساختار ماتریس در شکل ۲ آمده است.



شکل ۲- ساختار ماتریس

هماهنگ کنندگان

رویکرد دیگر برای کسب توأم ثبات و حساسیت‌پذیری، داشتن ساختاری بر مبنای گروه‌های کارکردی است که در عین حال مکانیسم‌های هماهنگی برای جمع‌آوری این گروه‌ها را نیز تأمین کند. به عنوان مثال این ساختار می‌تواند فردی از کارکنان یا گروهی را با مسئولیت گردآوری کارکنان از دیگر بخش‌ها جهت انجام راهبردها برای تغییر گسترده در سطح کتابخانه، تعیین کند.

مزیت این نوع ساختار آن است که هر عضوی از کارکنان وابسته به یک بخش معین است و یک مدیر صف دارد، و در عین حال همه می‌توانند در مدیریت مابین بخشی^۱ تغییر مشارکت کنند. عیب این ساختار در آن است که امکان دارد کارکنان احساس کنند فعالیت‌های توسعه‌ای جزئی از کار معمول آن‌ها نیست و در نتیجه از اولویت کمتری برخوردار است. به علاوه، خطر برخورد فرهنگی میان گروه‌های کارکردی و توسعه‌ای نیز وجود دارد.

گروه‌های کاری و نیروهای وظیفه

بسیاری از کتابخانه‌ها با ساختارهای کارکردمبنای کارکنان را تشویق می‌کنند که به گروه‌های کاری که به طور معمول ابتکار عمل‌های کل کتابخانه را بررسی و پیش می‌برند، پیوندند. به عنوان مثال، یک فهرست‌نویس ممکن است به گروه کاری توسعه کارکنان پیوندد، و یک کتابدار مرجع هدایت گروهی را به عهده داشته باشد که به شیوه‌های جدید ارتقاء کتابخانه می‌اندیشد. به جای آن، کتابخانه‌ای ممکن است برحسب نیاز نیروهای ویژه با وظایف کوتاه‌مدت را ترجیح دهد، که

کارکنان را از بخش‌های مختلف فرامی‌خوانند تا به ابتکارانی که از بالاترین اولویت‌ها برخوردارند، بپردازند. این روش‌ها این مزیت را دارند که کارکنان می‌توانند گروه‌هایی را برای پیوستن انتخاب کنند که مناسب مهارت‌ها و علائق آن‌هاست، و در زمان واحد می‌توانند به چند گروه مختلف بپیوندند. ضرر این روش‌ها آن است که همه کارکنان به دنبال پیوستن به گروه‌های کاری نیستند، و بعضی‌ها ممکن است احساس کنند که فعالیت‌های این گروه‌ها نسبت به کارهای جاری اهمیت کمتری دارد.

بررسی

کتابخانه هر الگویی را که اتخاذ کند باید ساختار کارکنانش را به طور مرتب مورد نظارت و بررسی قرار دهد. نخست، حصول اطمینان از این که ساختار با مأموریت، اولویت‌ها و هدف‌های کوتاه‌مدت کتابخانه هماهنگی دارد، حائز اهمیت است، یعنی ساختار باید به کتابخانه در انجام راهبردهای تغییر که در فرایندهای برنامه‌ریزی پذیرفته شده است کمک کند، بدون آن که کارهای جاری را که سهم مهمی در نقش کتابخانه دارند، تضعیف کند.

پس از آن، اطمینان از موارد زیر اهمیت دارد:

- کارکنان در مورد نقش و مسئولیت خود در ساختار آگاه باشند
- ساختار، به جای همکاری و ارتباط موجب رقابت و برخورد بیشتر نشود
- ساختار این امکان را به اغلب کارکنان بدهد که مرتباً در تغییرات گسترده کتابخانه مشارکت داشته باشند.

برای کسب بهترین توازن بین ثبات و حساسیت‌پذیری و اطمینان از این که مزایای ساختار بر مضرات آن غالب است، ضرورت دارد به کرات در شیوه سازماندهی

کار و کارکنان سازگاری بوجود آید. از این گذشته، زمانی که تغییر سریع رواج دارد، احتمالاً هر چند سال یک بار تجدید سازمان کامل کارکنان لازم می‌شود.

نظام‌های منابع انسانی

برای آن که تغییرات به خوبی صورت گیرد، کتابخانه باید دارای کارکنانی با مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌های شخصی مناسب باشد. در متون حرفه‌ای ما، بحث‌های معمول درباره مهارت‌های موردنیاز متخصصان اطلاع‌رسانی کنونی وجود دارد. اغلب بحث‌ها بر مهارت‌های فنی و کاری که برای مدیریت کتابخانه‌های دیجیتال با آمیخته لازم است، تمرکز دارد. مسلماً این مهارت‌های کاری برای محیط‌های اطلاعاتی و ارتباطی ضروری است. معهذاً، مهارت‌ها و صفاتی که برای مدیریت تغییر مستمر مورد نیاز است نیز به همان اندازه اهمیت دارد.

بعضی از مهارت‌ها و دانش لازم برای مدیریت تغییر تاکنون گفته شده است. به عنوان مثال، کارکنان نیاز به دانش دربارهٔ زمینه محیطی کتابخانه، و مهارت‌هایی که این دانش را تحلیل و تفسیر کند، دارند. بدیهی است که مدیریت مشارکتی تغییر به کارکنانی که بتوانند در بحث‌ها شرکت و در گروه‌ها به خوبی کار کنند نیاز دارد.

به هر حال، اگر قرار است کارکنان تغییر را به خوبی مدیریت کنند، باید علاوه بر دانش و مهارت‌ها، دارای توانایی‌های ذاتی و ویژگی‌های فردی مشخصی باشند، به عنوان نمونه، پیش نیاز کار مؤثر در گروه‌ها و نشست‌ها، توانایی ذاتی برقرای ارتباط درست است. اگر شخصی ذاتاً در برقراری ارتباط ضعیف باشد، آموزش او برای انجام درست این امر کاری مشکل یا غیرممکن است. از دیگر توانایی‌ها و ویژگی‌هایی که به افراد برای مدیریت تغییر کمک می‌کند، توانایی فائق آمدن بر

تردید و رغبت به خطر کردن است. آن چه ذکر شد و دیگر مهارت‌ها و ویژگی‌هایی که مربوط به تغییرند، در فصل ۶ به اختصار آمده است. نظام‌های مؤثر منابع انسانی کمک می‌کنند تا اطمینان حاصل شود کارکنان کتابخانه دارای مهارت‌ها و ویژگی‌های مربوط به تغییر هستند. اولاً هدف فرایندهای درست گزینش و جذب نیرو باید انتصاب کارکنان جدید با توانایی‌های ذاتی و ویژگی‌های مشخصی باشد که به آن‌ها در مدیریت تغییر کمک کند. ثانیاً برای اطمینان از این که مهارت‌های خاص و دانش مربوط در کارکنان جدید و موجود نهادینه شده است، نیاز به روش‌های مناسب آموزش و توسعه کارکنان می‌باشد.

طرق متعددی برای توسعه مهارت‌ها و دانش مربوط به تغییر وجود دارد. شاید بدیهی‌ترین روش‌ها، شیوه‌های رسمی، مانند دوره‌های آموزشی، کنفرانس‌ها، کارگاه‌های آموزشی و رویدادهای آموزشی درون سازمانی باشد. این روش‌ها، طرق مؤثر توسعه هم در دانش گرایش‌های محیطی و هم در مهارت‌های خاص تغییر مانند مدیریت پروژه، مهارت‌های مربوط به برگردمایی‌ها و غیره می‌باشند. در حالی که این آموزش‌ها می‌توانند بی‌نهایت با ارزش باشند، ولی این رویدادهای آموزشی گاه و بی‌گاه، اگر بخشی از یک فرآیند وسیع‌تر یادگیری و پیشرفت منظم نباشند، می‌توانند گمراه‌کننده نیز باشند، از هر نظر بهترین روش برای کارکنان، یادگیری مهارت‌های مدیریت تغییر با انواع روش‌های متفاوت است که نه تنها روش‌های داخلی بلکه فعالیت‌های بیرون کتابخانه را نیز شامل شود و فرهنگ تغییرگرا و خود پیشرو را تشکیل و نشان دهد.

هم‌چنین می‌توان از ساختارهای کارکنان برای ترغیب و تسهیل پیشرفت آنان استفاده کرد. ساختارهایی که به کارکنان این توانایی را می‌دهد که به انجام وظایف

مختلفی بپردازند که به گسترش چشم‌انداز آن‌ها کمک می‌کند و دامنه گسترده‌ای از مهارت‌ها را به آن‌ها عرضه می‌دارد. به عنوان مثال، در بعضی از کتابخانه‌ها، هر یک از کارکنان هم وظایف پشت صحنه هم فعالیت‌های خط مقدم، که آن‌ها را در تماس با کاربر قرار می‌دهد را به عهده دارند. در کتابخانه‌های دیگر، کارکنان به طور منظم بین کارها گردش داده یا کارها تعویض می‌شوند. خواه این روش‌ها و خواه دیگر روش‌ها مورد استفاده قرار بگیرد. آن چه اهمیت دارد آن است که از ساختارها و نظام‌های موجود برای تسهیل پیشرفت کارکنان و ترغیب انعطاف‌پذیری استفاده شود.

به هر حال، بهترین روش برای آن که مهارت‌های تغییر در کارکنان نهادینه شود این است که سبک‌ها و روش‌های یادگیری فردی خود را توسعه دهند. عادت‌های خوب یادگیری شخصی برای مدیریت تغییر الزامی است. کارکنان با امتحان روش‌های مختلف به این نتیجه می‌رسند که چه روش‌هایی برای آنها بهترین است. علاوه بر این، کارکنان باید به بررسی رفتار و توانایی‌های خود تمایل داشته باشند. همان طور که نویسنده مدیریت تغییر ای.ام. کانتر^۱ می‌گوید: "همان گونه ... که ورزشکاران باید برای یادگیری، پذیرش راهنمایی‌های مربی، تحت تعلیم بودن مستمر و پیوسته گوش به زنگ بودن برای امکان بهسازی روش‌های خود تمایل داشته باشند، مدیران نیز باید مایل به یادگیری باشند". (کانتر، ۱۹۹۴).

فرهنگ‌های تغییرگرا

زمانی که ساختارها و نظام‌های انعطاف‌پذیر به جا بکار گرفته شود، معرفی و اجرای تغییر ساده‌تر است. به هر حال، برای آن که تغییر موفق باشد، داشتن نوعی فرهنگ سازمانی که تغییر بتواند در آن شکوفا شود، ضرورت دارد.

در واقع، بیشتر کتابخانه‌ها به فرهنگ آمیخته نیاز دارند، به همان دلیل که به ساختار آمیخته نیاز دارند. به عبارت دیگر، در حالی که کتابخانه‌ها به افرادی نیاز دارند که از تغییرات سریع و وظایف مختلف استقبال می‌کنند، به افرادی که از کارهای جدی لذت می‌برند و مشتاق کسب تبحر در زمینه‌های موضوعی و کارکردی هستند نیز احتیاج دارند. افرادی که در کارهای جاری سرآمد هستند؛ در محیط کاری خود به ثبات نیاز دارند و به آن بهاء می‌دهند؛ لذا این خطر وجود دارد که بعضی از این افراد در مقابل تغییر به طور کلی مقاومت کنند، به ویژه وقتی که احساس کنند تغییر از آن‌ها توقع دارد به خاطر بهبود انسجام فراگیر کیفیت خدمات یا برای توسعه خدمات و فعالیت‌های جدید، از استانداردهای بالای خود چشم‌پوشند.

کتابخانه‌ها، به رغم خطراتی که وجود دارد، باید فرهنگ آمیخته را بپذیرند و از آن استقبال کنند، زیرا که این فرهنگ بهترین شانس کسب توازن مطلوب بین کیفیت منسجم در کارهای جاری و حساسیت‌پذیری نسبت به تغییر است. بنابراین، فرهنگ تغییرگرا در کتابخانه‌ها را می‌توان به عنوان فرهنگ آمیخته تعریف کرد که در آن اغلب کارکنان تغییر را به عنوان یک هنجار می‌پذیرند، رفتاری منعطف دارند، از جهت حرفه‌ای و شخصی پیشرفت می‌کنند و به راحتی ارتباط برقرار می‌نمایند.

می‌توان استدلال کرد که چون ممکن نیست افراد را تغییر داد، لذا فرهنگ سازمانی که با عقاید و رفتار افراد تعریف می‌شود را نیز نمی‌توان تغییر داد. در هر حال، اگر چه امکان ندارد یا مطلوب نیست که سرشت افراد را تغییر داد، ولی می‌توان چگونگی احساس و رفتارشان نسبت به کار را دگرگون کرد. بنابراین، تغییر فرهنگ باید به طور کلی در متن رویکرد راهبردی کتابخانه به تغییر مورد توجه قرار گیرد. یعنی، گرچه فرهنگ‌ها در مقایسه با ساختارها و نظام‌ها، آهسته‌تر تغییر می‌کنند و برنامه‌ریزی آن‌ها مشکل‌تر است، در عین حال آن‌ها هم باید با روشی سنجیده‌تر نظارت و پیش برده شوند تا مطمئن شد که فرهنگ کتابخانه به خودش برای دستیابی به هدف‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت کمک خواهد کرد.

زمانی که کتابخانه تشخیص دهد که به چه نوع فرهنگی نیاز دارد، می‌توان این فرهنگ را ترغیب کرد تا به راههای متعدد توسعه یابد. نخستین گام اتخاذ ساختارها و نظام‌های درست است. ساختارها و نظام‌ها علاوه بر آن که تغییر مناسب را تسهیل می‌کنند، به کارکنان پیام‌هایی در مورد نوع رفتار و نگرش‌هایی که کتابخانه از آن‌ها انتظار دارد، می‌رسانند. برای اطمینان از این که این نظام‌ها و ساختارها پیام‌های موردنظر را انتقال می‌دهند، نگرش مجدد به آن‌ها با دیدی انتقادی می‌تواند مفید واقع شود. به عنوان مثال، اطمینان از موارد زیر اهمیت دارد:

- ساختارهای کارکنان به گسترش چشم‌انداز و ترغیب انعطاف‌پذیری کمک کند.
- فرایندهای استخدام و گزینش در پی کارکنان جدید با قابلیت مدیریت خوب تغییر باشند.

- فعالیت‌های پیشرفت کارکنان، مهارت‌های تغییر را به اندازه مهارت‌های کار جدید به وجود آورد
- نشست‌های کارکنان بحث آزاد را ممکن سازد و ابتکار عمل را تشویق کند
- از بودجه و وقت کارکنان به شیوه‌ای استفاده شود که متناسب با توازن توافق‌شده بین فعالیت‌های توسعه‌ای و جاری باشد.
- علاوه بر امتحان ساختارها و نظام‌ها، مدیران تغییر باید مایل به امتحان و پیشرفت رفتارشان باشند و از خود بپرسند که آیا این رفتار نمایانگر ارزش‌هایی که تغییر را تسهیل کند هست. به عنوان مثال، مدیران خوب تغییر:
- رویکردی مبتکرانه و خلاق نسبت به شرایط جدید اتخاذ می‌کنند
- آزادانه ارتباط برقرار می‌کنند، به دقت می‌شنوند و بازخورد سازنده به رده‌های بالاتر و پائین‌تر از خودشان ارائه می‌دهند
- رفتار کارکنان تحت مدیریت‌شان را که به پیشرفت تغییر کمک می‌کند می‌شناسند و پاداش می‌دهند.
- وقتی ساختارها، نظام‌ها و فرهنگ‌ها با هماهنگی در جهت پیشبرد مأموریت، هدف‌های میان‌مدت و کوتاه‌مدت کتابخانه عمل کنند، کتابخانه در بهترین وضعیت برای مدیریت موفقیت‌آمیز تغییر مستمر قرار دارد.

۴- انتخاب راهبردهای تغییر

زمانی که سازمان در مسیر ایجاد شرایطی است که در آن تغییر بتواند شکوفا شود، انجام تغییرات خاص به تدریج آسان می‌شود. اگرچه، تغییر موفقیت‌آمیز فقط وقتی ممکن می‌گردد که تغییرات فردی به خوبی درک، برنامه‌ریزی و مدیریت شود، و کارکنان و افراد سهیم در آن دخیل و از آن مطلع باشند. نخستین مرحله این فرایند انتخاب راهبردهای مناسب تغییر است.

یکی از دلایلی که چرا گاهی پروژه‌های تغییر شکست می‌خورند آن است که سازمان‌ها در ارزیابی امکان‌پذیری و پی‌آمدهای تغییر موفق نیستند، یا پیش از این که پروژه را به حرکت درآورند به ارزشیابی دیگر راهبردهای تغییر نمی‌پردازند. در حالی که در اغلب کتابخانه‌ها و خدمات اطلاعاتی فشارهای زیادی برای تغییر در مدت زمان معین وجود دارد، بسیاری از تغییرات مطلوب جزئی خواهد بود و می‌توانند در همان حوزه‌های مربوط شروع و اجرا شوند. اگرچه، وقتی تغییرات بزرگتر ضرورت پیدا می‌کند، بررسی عمیق‌تر مسأله یا فرصت، پیش از شروع برنامه‌ریزی و اجرای پروژه تغییر، حائز اهمیت است. این بررسی‌ها موارد زیر را شامل می‌شود:

- ایجاد گروه کار ارزیاب تغییر
- روشن کردن مسأله یا فرصت
- تولید سلسله‌ای از راهبردهای امکان‌پذیر تغییر
- تصمیم‌گیری در مورد این که کدام راهبرد مناسب‌ترین است

- دانستن تبعات و خطرهای احتمالی راهبرد پیشنهادی
- تصمیم‌گیری در مورد این که تغییر پیشنهادی امکان‌پذیر است و نسبت به سایر تغییرات مورد نیاز اولویت دارد.

در حالی که ممکن است انجام این بررسی‌ها فرایندی طولانی به نظر برسد، ولی آن قدرها هم وقت گیر نیست. زمانی که فزاینده به صورت روال درآید، اگر جدول زمانی واقع‌بینانه‌ای در ابتدا تهیه شده باشد، می‌تواند به سرعت انجام گیرد. مهم‌تر این که، در درازمدت می‌توان با پیشگیری از اشتباهات متداول، مانند تقبل تعداد زیادی پروژه تغییر در یک زمان، گذاشتن بار زیاد بر دوش کارکنان یا منابع، یا صرف وقت برای پروژه‌های غیر واقع‌بینانه، هم در وقت و هم در منابع صرفه‌جویی کرد. هم‌چنین مزیت چشمگیر این فرایند آن است که کارکنانی که برای اداره تغییر از ابتدا بیش از همه تحت تأثیر قرار داشته‌اند را درگیر می‌کند و بالطبع بیشترین بهره را از دانش و تجربه موجود می‌برد. علاوه بر آن تعهد کارکنان به تغییر را بهبود می‌بخشد و به مدیران ارشد پرمشغله کمک می‌کند که تصمیمات معقول و آگاهانه اتخاذ نمایند. در مورد مراحل این فرایند در زیر بحث می‌شود.

ایجاد گروه کار ارزیاب تغییر

نخستین گام در انتخاب راهبردهای تغییر، تعیین گروهی مناسب از کارکنان برای بررسی تغییر پیشنهادی، تولید بعضی راهبردهای ممکن و تهیه توصیه‌های آگاهانه برای مدیران ارشد یا دیگر تصمیم‌گیران است.

گروه ارزیابی تغییر به دو دلیل باید کوچک باشد: اولاً، گروه‌های کوچک اغلب سریع‌تر از گروه‌های بزرگتر کارها را به انجام می‌رسانند؛ ثانیاً، مهم است که در

مرحله بررسی، منابع زیادی صرف نشود. اگر چه هیچ توصیه دقیقی در مورد اندازه گروه وجود ندارد، مطالعات و تجربه نشان می‌دهد که گروه‌های کاری با تعداد کمتر از ۷ عضو بیشترین اثر را دارند، و اغلب ۳ یا ۴ نفر کافی است. اگر گروه روش‌های مؤثری برای مشاوره با آن‌هایی که از تغییر پیشنهادی تأثیر می‌پذیرند اتخاذ کند، دیگر ضرورتی وجود ندارد تا نمایندگانی از هر یک از حوزه‌های تحت تأثیر در گروه شرکت نمایند.

چون کوچک نگهداشتن گروه اهمیت دارد، ضروری است که اعضاء به دقت انتخاب شوند. اگر چه گروه کامل هیچ وقت وجود ندارد، ولی همیشه مهم است که به توازن درست بین دانش و ژرف‌نمایی‌ها توجه شود. مطلوب آن است که گروه افراد زیر را شامل شود:

- عضوی از کارکنان با دانش وسیع در مورد حوزه‌ای که تغییر پیشنهادی در آن جا صورت می‌گیرد

- کارکنانی با دانش تخصصی لازم، مانند کارکنان سیستم‌ها یا متخصصان موضوعی

- کارکنانی از واحدهایی که از تغییر پیشنهادی به خصوص تأثیر می‌پذیرند.

به علاوه، اعضای گروه نیاز به مهارت‌های خاص دارند. مهارت‌های تضمین‌گیری بسیار اهمیت دارد، و گروه از هر دو سبک تحلیلی و شهودی بهره‌مند خواهد شد. مهارت در جمع‌آوری، سازماندهی و تحلیل داده‌ها نیز سودمند است. هم‌چنین، چون گروه باید بتواند به نحوی مؤثر مشورت کند و نتایج ارزیابی را به وضوح و اجمال ارائه دهد، مهارت‌های ارتباطی، مانند اغلب کارهای مخاطره‌آمیز، امری

بسیار حیاتی است. این نوع گروه مابین بخشی و چندمهارتی به تأمین گسترده‌ترین دیدگاه ممکن از مسأله و اثرات بالقوه هر تغییر پیشنهادی، کمک می‌کند.

طبعاً، تمام کتابخانه‌ها تبحر موردنیاز را در درون خود ندارند، به ویژه اگر رویکرد مشارکتی مدیریت تغییر، روش جدید کار آن‌ها باشد. اگر مهارت‌ها یا دانش اصلی در کتابخانه وجود ندارد، گروه ممکن است تصمیم بگیرد از کاربران یا دیگر افراد سهم که می‌توانند نقطه‌نظرات با ارزش و همچنین دانش یا مهارت‌های لازم را ارائه دهند، استفاده کند. رویکرد دیگر این است که گروه ارزیابی تغییر به تدریج که پیش می‌رود، ابزارهایی جهت ایجاد مهارت‌های لازم تدارک ببیند. مثلاً کتاب‌های زیادی در مورد مدیریت پروژه، تصمیم‌گیری و ارائه اطلاعات وجود دارد که رهنمودهایی سودمند برای ارزیابی رویکردهای تغییر ارائه می‌دهند. (رجوع شود به قسمت منابع برای مطالعه بیشتر).

زمانی که گروه بوجود می‌آید، نخستین وظایف‌اش آن است که مطمئن شود کلیه اعضای گروه اقداماتی که لازمه ارزیابی راهبردهای تغییر است می‌دانند و محدوده کار خود را تعیین کند. این محدوده کار که باید مستند شود شامل موارد زیر است:

- مسأله یا فرصتی که نیاز به بررسی دارد
- اطلاعاتی که باید گردآوری شود
- افرادی که تغییر پیشنهادی بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد و چگونه به بهترین وجه می‌توانند مورد مشورت قرار گیرند
- جدول زمانی واقع‌بینانه‌ای برای انجام ارزیابی تغییر

زمانی که گروه در مورد محدوده کار توافق کرد و آن را مکتوب نمود، باید آن را برای افراد سهام مربوط، شامل مدیران ارشد و دیگر تصمیم گیران، جهت نظرخواهی و تأیید، ارسال دارد.

شفاف کردن مسأله یا فرصت

زمانی که محدوده کار توسط مدیران کتابخانه تأیید شده باشد، گروه می تواند به مرحله بعدی فرایند پیش برود. این مرحله مستلزم شفاف کردن مسأله یا فرصت است که آغازگر^۱ تغییر پیشنهادی می باشد. این آغازگر که از طریق تحلیل محیطی یا دیگر فرایندهای بررسی شناسایی شده، ممکن است یک مسأله آشکار مانند شکایت کاربران از سرویس خاص باشد، یا امکان دارد یک فرصت، مانند احتمال قبولی پیشنهاد تخصیص بودجه باشد. در واقع، شاید آغازگر تغییری که بوسیله سازمان مادر کتابخانه تحمیل شده، مانند تجدید ساختار پیشنهادی باشد، تمام این موقعیت ها، شکاف های بین وضعیت حاضر و وضعیت موردنظر کتابخانه یا ارگان مادر را مشخص می کند.

اغلب واکنش سریع کتابخانه برای شناسایی آغازگر تغییر، این است که شروع به جستجوی راهبردی برای حل مسأله یا از بین بردن شکاف می کند. به هر حال برای احتراز از اشتباهات پرهزینه، ضروری است پیش از شروع تعیین راهبردها، ماهیت مسأله یا فرصت برای ما روشن باشد. هدف این مرحله این است که:

• نشان دهد مسأله یا فرصت واقعاً وجود دارد

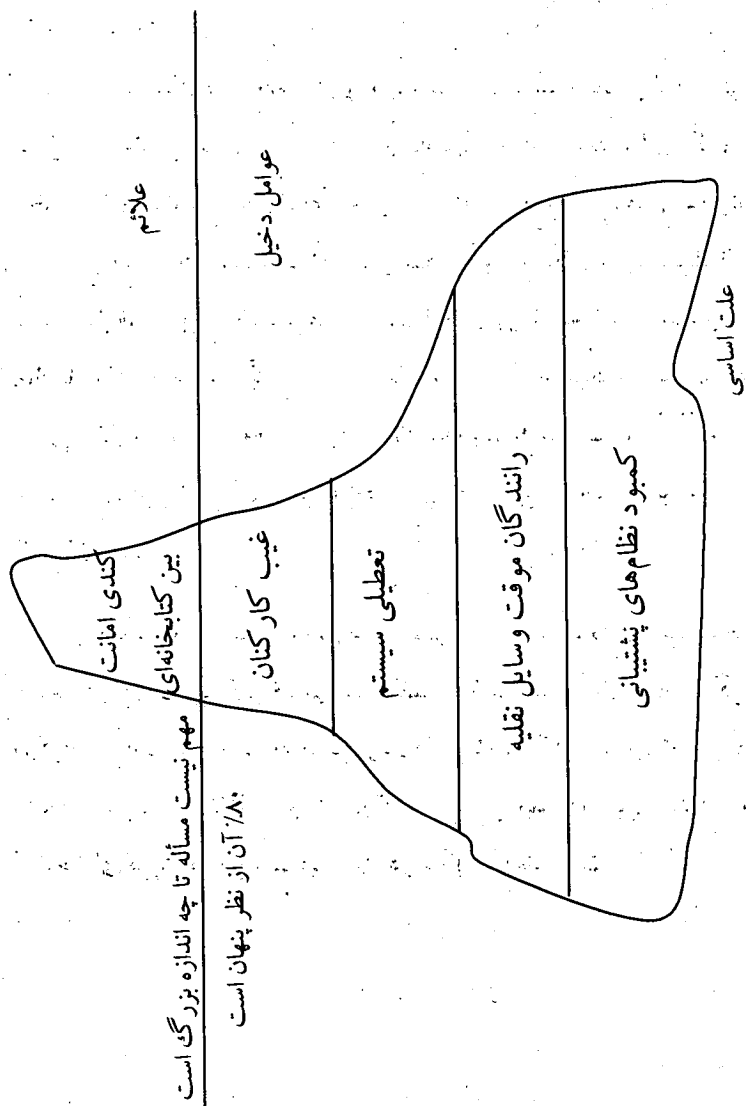
• مرزهای آن را تعریف کند

- علت‌های آن را بداند
 - به تعیین اهمیت آن کمک کند
- کتاب‌های تصمیم‌گیری و حل مسأله اغلب به یک قاعده مفید اشاره دارند، که می‌گوید مسائل مانند کوه‌های یخ شناور هستند: بزرگی آن چه دیده می‌شود مهم نیست، ۸۰٪ آن‌ها زیر آب است (پاکراس ۱۹۹۹، ص ۶۱ و ۶۲). بنابراین، به خصوص در شرایط پیچیده- همان‌طور که اغلب در کتابخانه‌ها وجود دارد- مهم این است که برای رسیدن به علت اساسی، مسأله یا فرصت به اجزاء تشکیل‌دهنده خرد شود.
- برای رسیدن به ریشه یک مسأله یا فرصت، لازم است بعضی اطلاعات گردآوری و تحلیل شود. طبعاً مهم این است که در روش‌هایمان بی‌طرف باشیم، به‌طورری که از اطلاعات برای اثبات نظریه‌های خود، به جای نشان دادن دقیق ماهیت مسأله، استفاده نکنیم. به علاوه، چون وقت با ارزش است باید به دقت فکر کنیم که چه اطلاعاتی موردنیاز است، تا فقط آن چه را که احتیاج داریم گردآوری کنیم. به عنوان مثال، اگر آغازگر تغییر پیشنهادی، شکایت‌های کاربران در مورد کندی امانت بین کتابخانه‌ای است، باید اطلاعات زیر را جمع‌آوری نمائیم:
- تعداد شکایت‌های کاربران. آیا تعدادی از کاربران شکایت‌های زیادی دارند یا فقط دو یا سه کاربر جنجالی شکایت دارند؟
 - این شکایت‌ها چه موقع صورت گرفته است؟ آیا به طور مرتب در طول مدت زمان طولانی، یا فقط در مواقع خاصی رخ داده است؟

- مدت زمان لازم برای انجام درخواست‌های امانت بین کتابخانه‌ای چقدر است؟ آیا تقریباً ثابت است، یا در بعضی مواقع سریع‌تر از سایر اوقات انجام می‌شود؟

زمانی که این اطلاعات جمع‌آوری و بررسی شده باشد، ممکن است متوجه شویم که نیاز به دانستن چه اطلاعات دیگری داریم. مثلاً، اگر معلوم شود که مدت زمان انجام کار امانت بین کتابخانه‌ای تقریباً ثابت است و شکایت‌های کاربران به طور مرتب در طول یک دوره طولانی صورت می‌گیرد، امکان دارد کسب اطلاعات از دیگر کتابخانه‌ها برای مقایسه مدت زمان انجام کار خودمان با آن‌ها مفید باشد. این اطلاعات به ما خواهد گفت که آیا ما واقعاً کندتر از دیگران هستیم، که در این صورت لازم است رویه‌های خودمان را بسنجیم، یا سرعت ما تقریباً مانند دیگران است، که این امر نشان‌دهنده مباحث مربوط به تفاوت‌ها در نیازها و انتظارات کاربران است.

از سوی دیگر، یا استفاده از همین مثال، تصور کنید داده‌ها نشان دهد که مدت زمان انجام کار امانت بین کتابخانه‌ای در بعضی اوقات کندتر از مواقع دیگر است، و شکایات کاربران مربوط به همین زمان‌های کندی کار است. بنابراین لازم است مشخص شود چه اتفاقی در آن اوقات رخ می‌دهد که سبب کندی امانت بین کتابخانه‌ای می‌شود. جزئیات این مثال در شکل ۳ آمده است:



شکل ۳- شفاف کردن مسأله

این شکل نشان می‌دهد که علائم مسأله‌کندی امانت بین کتابخانه‌ای در حقیقت در رأس کوه یخ شناور قرار دارد. به تدریج که داده‌های بیشتری در مورد مسأله جمع می‌نمائیم، شروع به درک علت‌ها به صورت مبسوط‌تر می‌کنیم. سطوح پائین‌تر کوه یخ عواملی که در مسأله دخیل‌اند را نشان می‌دهد: غیبت کارکنان و تعطیلی سیستم کامپیوتری. ریشه مسأله در قاعده کوه یخ نشان داده می‌شود. به عبارت دیگر، مسأله واقعی کندی امانت بین کتابخانه‌ای آن‌طور که در ابتدا ظاهر شد، نیست. بلکه، مسأله کمبود نظام‌های پشتیبان برای امانت‌های بین کتابخانه‌ای است. شرایطی مانند این مثال نشان می‌دهد که تحلیل دقیق وضعیت به دلیل اطمینان از پرداختن به مباحث درست، موجب صرفه‌جویی در وقت می‌شود.

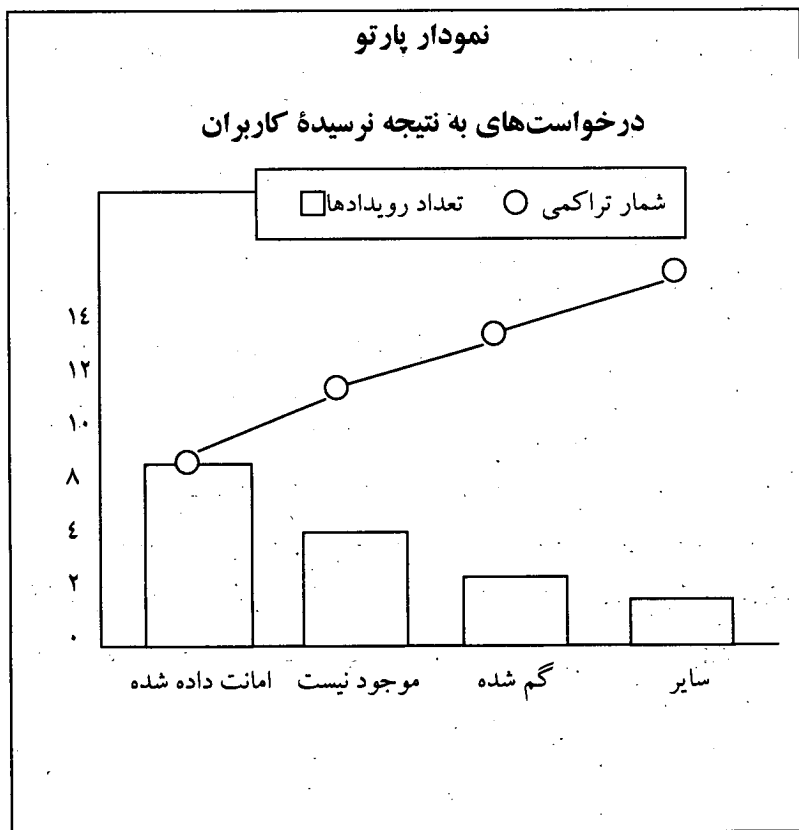
البته، بعضی اوقات ریشه یک مسأله پیچیده‌تر است. ابزار و روش‌های متعددی وجود دارند که می‌توانند به ما در فهم و معرفی این شرایط پیچیده و تعیین مهمترین متغیرها کمک کنند. (بعضی از این ابزارها در کتاب‌های ادیر^۱ ۱۹۸۵، دراموند^۲ ۱۹۹۶، لی^۳ ۱۹۸۳ و پاکراس^۴ ۱۹۹۹ شرح داده شده است). یکی از ابزار نشان دادن دلایل چندگانه یک مسأله نمودار پارتو^۵ است که در شکل ۴ آمده است:

1 - Adair

2 - Drummond

3 - Leigh

4 - Pareto chart



شکل ۴- نمودار پارتو

پیش از ایجاد چنین نموداری، ضرورت دارد بعضی اطلاعات در مورد مساله در طول یک دوره زمانی جمع آوری شود. این مثال دلایلی را که کاربران در مورد پیدا نکردن مواد کتابخانه‌ای مورد نیازشان اعلام کردند، نشان می‌دهد. این مثال به رغم سادگی نسبی، شیوه‌ای را نشان می‌دهد که می‌توان در آن از نمودار پارتو برای ارائه داده‌ها به نحوی که علت‌های عمده یک مساله پیچیده را بر جسته نماید، استفاده کرد.

اگر آغازگر برای تغییر به جای مساله به معنای دقیق کلمه، یک فرصت باشد، لازم است همان فرایند برای تعیین آنچه دقیقاً فاصله بین وضعیت فعلی و وضع مطلوب آینده را پر می‌کند، دنبال شود. به عنوان مثال، اگر کتابخانه فرصتی برای تخصیص بودجه به منظور افزایش فضا بدست می‌آورد، گردآوری بعضی اطلاعات در مورد نیازهای فضای موجود، برآورد نیازهای آتی و اولویت‌ها، منابع موجود، اجبارها مانند مقررات تخصیص دهندگان بودجه و غیره ضرورت پیدا می‌کند.

در پایان فرایند شفاف کردن مساله یا فرصت، باید بتوان دقیقاً گفت برای حل مساله با استفاده کامل از فرصت چه چیز لازم است. این گزارش دقیق می‌تواند در موارد زیر به ما کمک کند:

- مسایل پیچیده را به سلسله‌ای از مسایل جزئی‌تر تقلیل دهد.
- بر جنبه‌های عمده موقعیت متمرکز شود.
- به ما در انتقال وضعیت به افراد سهیم کمک کند.

تولید راهبردهای جایگزین

زمانی که گروه ارزیاب تغییر، مساله یا فرصت را دقیقاً تعریف کرده باشد، باید به ایجاد طیفی از راهبردها برای کسب بازده مطلوب توجه کند. این اقدام بخش خلاق فرایند ارزیابی تغییر است، که در آن رویکردی شهودی و عقلانی بیشترین استفاده را دارد.

هدف در این مرحله تولید ایده‌های زیاد، تا حد امکان، در مدت زمان توافق شده است، به طوری که شانس پیدا کردن راهبرد مطلوب به نهایت برسد. در این مرحله تعداد ایده‌ها مهم‌تر از کیفیت آنهاست، زیرا حتی در ایده‌های غیر عملی نیز عناصر سودمند یافت می‌شود. هم چنین واقعیت این است که یک ایده حتی ایده‌ای که ظاهراً مسخره به نظر می‌رسد، می‌تواند آغازگر ایده‌های بعدی باشد که بتواند به راه‌حل‌های جدید و عملی ختم شود.

فرایند تولید ایده ممکن است به این سادگی که به نظر می‌رسد نباشد. به بیشتر ما یاد داده‌اند که تحلیلی فکر کنیم، و رها کردن افکارمان از رویکرد نقادانه ممکن است مشکل باشد. به هر حال ابزارهای متعددی وجود دارند که می‌توانند ما را یاری دهند. مثلاً روش سیال سازی ذهن برای این منظور مطلوب است، چون برای این طراحی شده تا به ما در تمرکز روی مبحثی خاص، پیش‌دستی بر همکاران علمی خرده‌گیر و بهره‌جویی از گرایش طبیعی فکر به ایجاد پیوندها، کمک کند. روش دیگری که ما را در تولید ایده یاری می‌دهد آن است که از هر یک از اعضای گروه بخواهیم تا در ۴ دقیقه هر تعداد راهبرد که به فکرشان می‌رسد

بنویسند؛ یا به جای آن فهرستی تا حد ممکن طویل از راهبردها در عرض ۴۸ ساعت تهیه کنند. هر روشی که اتخاذ شود، چند قاعده وجود دارد که در انتخاب بهترین-یعنی بیشترین تعداد- نتیجه این فرایند به ما سود برساند. این قواعد عبارتند از:

- در این مرحله هیچ ایده‌ای را رد نکنید، مهم نیست تا چه حد غیر عملی بنظر برسد.
- از تجربه گذشته استفاده کنید. نگوئید "ما قبلاً آن را آزمودیم و عملی نشد". شرایط تغییر کرده است. به ایده یا اجزاء آن مجدداً نگاه کنید و بگذارید که ایده آغازگر تداعی‌های بعدی باشد.
- ایده‌های افراد را بسازید. به جای آن که نقطه ضعف‌های آن‌ها را جستجو کنید، توانایی‌هایشان را بیابید و آن‌ها را توسعه دهید.
- هر تعداد ایده که می‌توانید به هم پیوند دهید. زیرا ذهن ما به طور طبیعی بین ایده‌ها پیوند ایجاد می‌کند، هر چه خودمان را در معرض ایده‌های بیشتری، قرار دهیم، شانس بیشتری برای برخورد با راهبرد خلاق داریم، مطالعه، گوش کردن به ایده‌های دیگران و مشاهده موقعیت‌های مشابه همه می‌توانند به ما در طول فرایند کمک کنند.
- وقت کافی در نظر بگیرید. وقت دادن به گروه که با هم ایده‌ها را تولید کنند و سپس از آن فاصله بگیرند و یکی دو روز دست از اندیشیدن بردارند، مفید خواهد بود. اغلب وقتی ما از اندیشیدن درباره مساله دست بر می‌داریم، ذهن غیرهوشیار ما بهترین راه حل را تولید می‌کند.

انتخاب بهترین راهبرد

در پایان مرحله تولید ایده، گروه ارزیاب تغییر فهرستی از راهبردهای امکان‌پذیر تغییر خواهد داشت. گام بعدی انتخاب مناسب‌ترین از بین آنهاست. در این مرحله که گروه معیارهایی را برای انتخاب بهترین راهبرد، و مقایسه هر یک از گزینه‌ها با این معیارها، ایجاد می‌کند، توانایی‌های تحلیلی گروه آشکار می‌شود.

برای انجام مؤثر این کار، دانستن موارد زیر مهم است:

- نتایج مورد نیاز
 - منابع موجود
 - اجبارهایی که وجود دارد
- مثلاً تصور کنید کتابخانه این فرصت را دارد که برای افزایش فضا بودجه‌ای تخصیص دهد داده‌های گردآوری‌شده در طول مرحله روش‌سازی مشخص می‌کند که:
- نتیجه مورد نظر فضایی برای نگهداری ۱۲ هزار جلد مدرک است. اگر آن‌ها در شکل فعلی‌شان نگهداری شوند به حدود ۳۰۰ متر قفسه‌بندی نیاز دارند. هم‌چنین مطلوب خواهد بود که شرایط نگهداری بهسازی شود، و این امکان نگهداری در درون ۷ کیلومتر^۱ از فضای کتابخانه فراهم گردد.
 - منابع موجود، اگر پیشنهاد بودجه قبول شود، ۲/۵ میلیون پوند است.
 - اجبارها این است که بودجه باید در عرض ۲ سال خرج شود و تمام پروژه‌های ساخت باید توسط شواری محلی مصوب گردد.

۱- احتمالاً منظور نویسنده ۷ کیلومتر مربع است. (مترجم).

گزینه‌هایی که باید در نظر گرفته شود					
وسایل نگهداری جایگزین	اجاره تسهیلات نگهداری	خرید تسهیلات نگهداری	ساخت تسهیلات نگهداری	گسترش کتابخانه فعلی	ساخت کتابخانه جدید
ویرگی های الزامی					حد اکثر بودجه ۲/۵ میلیون پوند است
					در مدت ۲ سال تکمیل شود
					تصویب شورای راه به دست آورد
					گنجایش ۱۲۰۰۰ جلد مدرکی را داشته باشد (۳۰۰ متر)
ویرگی های مطلوب					
					در عرض یک سال تکمیل شود
					شرایط نگهداری را بهبود بخشد
					امکان گسترش انعطاف پذیری را فراهم آورد
					در محدوده ۷ کیلومتر از کتابخانه باشد

شکل ۵- ماتریس تصمیم

حال گروه باید هر یک از راهبردهای تولید شده را با این معیارها مقایسه کند. وقتی شرایط پیچیده است یا گزینه‌های متعددی وجود دارد، باز هم ابزارهایی که بتوانند کمک کنند وجود دارد.

شکل ۵ یک ماتریس تصمیم را که می‌تواند به ما در انتخاب بهترین راهبرد تغییر کمک کند نشان می‌دهد. در این ماتریس با استفاده از مثال تخصیص بودجه برای فضا، معیارهای الزامی و مطلوب در سمت راست صفحه و راهبردهای انتخابی در نظر گرفته شده در بالای صفحه فهرست شده‌اند. مثال طرح شده اگر چه کاملاً ساده است، ولی نشان می‌دهد که چگونه یک ماتریس می‌تواند به ما در یک تصمیم‌گیری با متغیرهای متعدد کمک کند. علامت زدن خانه‌های مناسب، تا زمانی که تمام متغیرها در نظر گرفته و در ماتریس وارد شده باشند، کار ساده‌ای است. اگر چه این روش به تنهایی برای تصمیم‌گیری مناسب نیست، ولی می‌تواند در بررسی گزینه‌ها از طریق حذف هر چه که با معیارهای لازم هم‌خوانی ندارد و نشان دادن آن‌هایی که از میان باقی مانده‌ها بیشترین تعداد ویژگی‌های مطلوب را دارند به ما کمک کند.

اگر چه ماتریس‌های تصمیم و دیگر ابزارها می‌توانند به ما یاری دهند، مهم این است که به خاطر داشته باشیم تصمیم‌گیری به سادگی علامت زدن خانه‌ها نیست. ما باید برای تصمیم‌گیری‌های صحیح از منطق و درک شهودی نیز استفاده کنیم. مثلاً، اغلب وقتی برای ما مشخص می‌شود که کدام گزینه بیشترین علامت را در ماتریس دارد، شم ما به ما می‌گوید در حقیقت این بهترین انتخاب نیست. پیام این است که ابزار فقط ابزارند. اگر نسبت به آن چه به ظاهر انتخاب منطقی است احساس خوبی نداریم، این امر ممکن است به این معنا باشد که ما شواهد را به دقت مستند

نکرده‌ایم یا نیاز داریم برای یکی از متغیرها ارزش بیشتری نسبت به دیگری قائل شویم. اگر قرار است بهترین راهبرد را برای تغییر انتخاب کنیم، باید رشته‌ای از ابزارها و روش‌ها را مورد استفاده قرار دهیم و از هر دو فرایندهای تحلیلی و شهودی بهترین نتیجه را بدست آوریم.

شناخت تبعات و خطرهای احتمالی

تقریباً تمامی تغییرات مهم تأثیراتی دارند که از محدوده‌ای که تغییر در آن روی می‌دهد فراتر می‌روند. به علاوه، چون تغییر همواره مستلزم بی‌ثباتی است، ناگزیر همراه با خطر احتمالی خواهد بود. به این دلایل، زمانی که گروه ارزیاب تغییر یک یا چند راهبرد را که به نظر مناسب می‌رسند شناسایی می‌کند، باید به اثرات زنجیره‌ای این راهبردها توجه نماید و خطرهای احتمالی که همراه آن‌ها وجود دارد را ارزیابی کند.

برای در نظر گرفتن اثرات یک راهبرد تغییر، باید به مباحثی چند توجه کرد. نخست، مهم است که به بافت محیطی نگاه کنیم تا مطمئن شویم که:

- شرایط به شیوه‌ای تغییر نکرده باشد که بر حوزه مورد بررسی یا بازده‌های مطلوب راهبرد اثر گذارد.
- راهبرد پیشنهادی باید با ارزش‌ها، مأموریت و هدف‌های کتابخانه همساز باشد.
- راهبرد به شکل نامطلوبی بر دیگر تغییرات و فعالیت‌هایی که در سازمان صورت می‌گیرد تأثیر نگذارد.

ثانیاً باید هر یک از هزینه‌های زنجیره این راهبرد پیشنهادی را، علاوه بر هزینه‌های مستقیم تعیین شده، به حساب آورد. مثلاً ممکن است یک راهبرد احتیاج به وقت کارکنان، نه فقط کارکنان بخشی که تحت تأثیر راهبرد است بلکه کارکنان دیگر بخش‌ها، داشته باشد. امکان دارد آموزش کارکنان در استفاده از نظام یا شیوه پیشنهادی نیز هزینه‌هایی در بر داشته باشد.

به علاوه ضرورت دارد که خطرهای احتمالی مرتبط با راهبرد تغییر ارزیابی شود. زیرا کلیه تغییرات عنصری از ریسک در خود دارند، گروه لازم است دو مطلب را درمورد این خطرهای احتمالی بداند: چقدر احتمال وقوع آن‌ها وجود دارد و اثرات آن‌ها تا چه حد جدی خواهد بود. به عنوان مثال اگر کتابخانه برای افزایش فضا پیشنهاد بودجه داده، ولی سازمان مادر در حال بررسی تغییر محل است، شاید گروه ارزیاب تغییر احساس کند صرف وقت و پول برای ساختمان جدید، خطر احتمالی بسیار زیادی دارد. لذا، امکان دارد فکر کند که انتخاب یکی دیگر از راهبردهای ممکن برای افزایش فضا بهتر باشد.

تصمیم‌گیری در مورد اولویت‌های تغییر: تغییر پیشنهادی در متن

زمانی که گروه هزینه‌های زنجیره‌ای را اضافه نموده و خطرهای احتمالی راهبردهای بالقوه را ارزیابی کرده باشد، در موقعیت تصمیم‌گیری درباره انتخاب مناسب‌ترین آن‌ها قرار می‌گیرد. بعضی مواقع این تصمیم‌گیری ساده است، زیرا یک راهبرد آشکارا امتیازات بیشتر و خطرهای احتمالی کمتری نسبت به دیگر راهبردها دارد. به هر حال، بسیاری اوقات تصمیم‌ها پیچیده است، و امکان دارد پیشنهاد نهایی نیاز به داوری داشته باشد. در چنین شرایطی، ممکن است گروه در

مورد پیشنهاد بهترین راهبرد، اختلاف نظر داشته باشد. به همین دلیل، بهتر است از قبل توافقی در مورد چگونگی اتحاد تصمیم نهایی گروه صورت گیرد. مثلاً، شاید گروه در مورد انتخاب پیشنهاد نهایی خود به صورت‌های زیر توافق کند:

- اتفاق آراء گروه.
- اکثریت آراء گروه.
- تصمیم‌گیری رهبر گروه.

وظیفه نهایی گروه ارزیاب تغییر ارائه یافته‌های خود و پیشنهاد راهبرد به مدیران ارشد است. پیشنهاد ممکن است همیشه انجام یک تغییر نباشد. شاید گروه در جریان بررسی‌های خود به این نتیجه برسد که تغییر با خطرهای احتمالی بسیار زیاد یا هزینه سنگین همراه است، و امکان دارد پیشنهاد کند که کتابخانه این تغییر را انجام ندهد. هم‌چنین گروه شاید توجه کند که کتابخانه، پیش از آن که مجدداً راهبردهای ممکن را مدنظر قرار دهد، به ادامه کنترل وضعیت حاضر بپردازد. اگر چه در بسیاری از موارد - از جمله مواقعی که آغازگر تغییری است که توسط سازمان مادر پیشنهاد شده است - گروه انجام تغییر خاصی را پیشنهاد خواهد کرد. گروه در مورد هر گزینه‌ای که توافق کند، باید این پیشنهاد را به صورت یک گزارش کتبی موجز، که موارد زیر را شامل شود، به مدیران ارشد ارائه دهد:

- تعریفی از مساله یا فرصت
- سلسله‌ای از راهبردهای تغییری که مدنظر قرار گرفته
- معیارهایی که برای انتخاب استفاده شده
- راهبرد پیشنهاد شده
- فعالیت‌های لازم برای تحقق راهبرد
- مدت زمان لازم برای تحقق راهبرد

• هزینه‌ها، خطرهای احتمالی مربوط و تأثیرات زنجیره‌ای
وقتی گروه پیش‌نویس این گزارش را تکمیل کرد، ممکن است پیش از ارائه آن به مدیران ارشد، دعوت از سایر کارکنان که مورد مشورت قرار گرفته‌اند را برای کنترل منطق، درستی و جامعیت آن مفید بداند.

آخرین فعالیت در فرایند انتخاب راهبرد مربوط به مدیران ارشد کتابخانه‌ها یا دیگر تصمیم‌گیران است. با استفاده از گزارش ارائه شده توسط گروه ارزیاب تغییر، مدیران در موقعیت ارزیابی تغییر پیشنهادی در متن سایر تعییرات مورد نیاز کتابخانه و هم چنین کارهای جاری قرار می‌گیرند. به این نحو آن‌ها می‌توانند تصمیمی آگاهانه در جهت پذیرش، رد یا به تعویق انداختن راهبرد تغییر پیشنهادی اتخاذ نمایند. حتی اگر تغییر پیشنهادی به بعد موکول یا رد شود، فرایند ارزیابی تغییر، به طور کلی به عنوان بخشی از رویکرد تغییر، می‌تواند برای کتابخانه به صورت‌های زیر سودمند باشد:

- کمک به مدیران پرمشغله کتابخانه برای اتخاذ تصمیمات آگاهانه
- اطمینان از این که به تغییرات پیشنهادی در متن سایر فشارها به شکل مؤثری اولویت داده می‌شود
- صرفه‌جویی در وقت و هزینه از طریق حصول اطمینان از این که تغییرات تقبل شده واقع‌بینانه است
- پرورش مهارت‌های کارکنان، مانند مهارت‌های تصمیم‌گیری و گروهی، که در کلیه مراحل فرایند تغییر با ارزش‌اند
- مشارکت دادن یا مشورت کردن با افرادی که بیش از سایرین از تغییر تأثیر می‌پذیرند.

۵- برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌های تغییر

در صورت موافقت با انجام تغییر، کتابخانه آماده شروع برنامه‌ریزی و اجرای فرایندهاست.

بسیاری از اصول مدیریت فرایند مستمر تغییر، در واقع مدیریت خوب به طور کلی، برای مدیریت پروژه تغییر نیز کاربرد دارد. برای نمونه، مهم است که بافت راهبردی یک تغییر خاص، شامل محیط تغییر مستمر، و مأموریت، ارزش‌ها و هدف‌های درازمدت کتابخانه و سازمان مادر را به خاطر داشته باشیم. به علاوه، بسیار مهم است که مطمئن شویم هر کسی که از تغییر تأثیر می‌پذیرد از طرح مطلع و در سرتاسر آن دخیل است.

به هر حال، مدیریت یک پروژه تغییر خاص، از جنبه‌های مختلف با مدیریت فرایندهای معمول تفاوت دارد. اولاً، بر خلاف فرایندهای جاری، پروژه تغییر پایانی دارد. تعیین موعدهای واقع‌بینانه در پروژه و متعهد بودن به آن‌ها حائز اهمیت است. پروژه‌هایی که طولانی شوند نه تنها وقت و منابع را هدر می‌دهند، بلکه دوره تزلزل و روحیه پائین کارکنان را طولانی می‌کنند.

ثانیاً، پروژه‌های تغییر معمولاً به موازات کارهای جاری و دیگر پروژه‌ها انجام می‌شوند. لازم است پروژه را چنان خوب برنامه‌ریزی و هماهنگ کرد که حداقل وقفه را موجب شود و بار اضافه بر کارکنان یا دیگر منابع تحمیل نکند.

ثالثاً پروژه تغییر اغلب با ساختارهای مدیریت برخورد دارد. یعنی، ممکن است از کارکنان بخواهند هم برای شخصی که مسئولیت پروژه را به عهده دارد و هم برای مدیران صف خود کار کنند. لذا نقش‌ها و مسئولیت‌ها باید برای هرکس روشن باشد، و روش‌های ارتباطی درستی ایجاد شود تا از کشمکش و سردرگمی جلوگیری شود.

با توجه به تمام این دلایل، مدیریت مؤثر تغییرات خاص متکی به نظام‌ها و ساختارهای موجود کتابخانه است، ولی لازم است روش‌ها و فرایندهای بیشتری که خاص پروژه تغییر باشد نیز بوجود آوریم. این فرایندها عبارتند از:

- شفاف کردن نقش‌ها و مسئولیت‌ها
- برقراری ارتباط و دخیل شدن
- تداوم بخشیدن به سرعت جریان
- بازنگری و پیشرفت مستمر

شفاف کردن نقش‌ها و مسئولیت‌ها

یکی از اقدامات مهم در مدیریت پروژه تغییر آن است که مطمئن شویم هر کس که از پروژه تأثیر می‌پذیرد می‌داند دیگران چه انتظاراتی از او دارند و او چه انتظاری می‌تواند از دیگران داشته باشد. طبعاً بسیاری از فعالیت‌هایی که از افراد انتظار انجام آن می‌رود، بستگی به ماهیت پروژه دارد. این فعالیت‌ها باید به دقت توسط مدیران پروژه تغییر تعریف شوند، و به وسیله تمام کسانی که در تغییر دخالت دارند فهمیده شوند. نقش‌ها و مسئولیت‌های دیگری نیز وجود دارد که در تمام پروژه‌های تغییر اهمیت دارند. این نقش‌ها در زیر خلاصه شده است.

مدیران ارشد

زمانی که مدیران ارشد کتابخانه‌ها یا دیگر تصمیم‌گیران در مورد شروع پروژه تغییر توافق کرده باشند، با انجام یک سلسله اقدامات می‌توانند در جهت تأمین مدیریت خوب پروژه کمک کنند.

انتخاب رابط پروژه تغییر

اگر در کتابخانه چند مدیر ارشد یا تصمیم‌گیر وجود دارد، تعیین یکی از این مدیران به عنوان تنها مرجع تماس، یا رابط پروژه تغییر، ارتباط را آسان می‌کند. این رابط می‌تواند پیوندی باشد بین کارکنانی که برای پروژه تغییر کار می‌کنند و دیگر مدیران ارشد یا تصمیم‌گیران از جمله مشتریان یا ارگان‌های تأمین‌کننده اعتبار در پروژه‌هایی که بودجه خارجی دارند.

انتخاب مدیر پروژه تغییر

مدیران ارشد لازم است یکی از کارکنان را برای رهبری برنامه‌ریزی و اجرای پروژه انتخاب نمایند، مگر آن که قصد داشته باشند خودشان پروژه تغییر را مدیریت کنند. طبیعتاً ضرورت دارد مدیری برای پروژه تغییر انتخاب کنند که دانشی از حوزه‌ای که تغییر در آن رخ خواهد داد داشته باشد. حتی مهم‌تر از آن باید مطمئن شد که مدیر پروژه ویژگی‌های زیر را دارا باشد:

- مهارت‌های میان‌فردی و ارتباطی درست
- مهارت‌های رهبری
- تعهد و دلبستگی به پروژه تغییر

انتخاب یا توافق در مورد گروه پروژه تغییر

اگر خود تغییر، مانند ارزیابی تغییر، توسط گروهی مابین بخشی، شامل کارکنان حوزه‌ای که تغییر در آن رخ می‌دهد، هدایت و مدیریت شود، ثمربخش است. لازم است مدیران ارشد این گروه را برای کار با مدیر پروژه انتخاب یا تأیید کنند. به منظور حفظ تداوم، گنجاندن اعضای گروه ارزیاب تغییر، که تا این زمان اطلاعاتی در مورد فعالیت‌های لازم برای اجرای تغییر پیشنهادی کسب کرده‌اند و خود را در اجرای موفقیت‌آمیز آن سهیم می‌دانند، می‌تواند مفید باشد.

گروه‌های پروژه، مانند گروه‌های ارزیاب تغییر، در عین حال که دانش و مهارت‌های لازم را دارند، باید در اندازه کنترل‌پذیر باقی بمانند. چون پروژه‌های تغییر، نسبت به ارزیابی‌های تغییر، معمولاً به وقت، وظایف و کار گروهی بیشتری نیاز دارند، اعضای گروه پروژه باید علاوه بر مهارت‌های لازم گروه‌های ارزیابی تغییر، مهارت‌های مدیریت خوب زمان و مهارت‌های گروهی نیز داشته باشند.

تفویض اختیار به مدیر پروژه تغییر

پس از آن که مدیران ارشد، مدیر پروژه تغییر را برگزیدند، همه باید بدانند که حالا این شخص مسئول برنامه‌ریزی و اجرای تغییر است. اگر رابط پروژه این مطلب را به اطلاع تمام کسانی که از پروژه تأثیر می‌پذیرند برساند، به معنی آن است که مدیریت ارشد به توانایی‌های مدیر پروژه اعتماد دارد. هم‌چنین در این مرحله بهتر است روشن شود مسئولیت تصمیم‌گیری‌های بعدی با چه کسی است. در طول پروژه تغییر به ناگزیر مواردی پیش خواهد آمد که باید تصمیم‌گیری شود. توافق درباره آن که این تصمیمات آیا باید توسط مدیر تغییر، گروه پروژه، مدیر ارشد، یا از

طریق مشاوره یا فرایندهای مشارکتی گرفته شوند، می‌تواند از سردرگمی و مشاجرات بعدی جلوگیری کند.

تأمین پشتیبانی مستمر برای مدیر پروژه تغییر

مسئولیت‌های مدیران ارشد با تفویض اختیار به مدیر پروژه تغییر تمام نمی‌شود. در طول دوره تغییر، مدیر پروژه جریان‌های کار، منابع و ضرب‌الاجل‌ها را مدیریت خواهد کرد، و هم‌زمان هیجانات اعضای گروه و دیگر کارکنان را، وقتی که اثرات چاره‌ناپذیر تغییر را تجربه می‌کنند، مهار می‌کند. مدیران پروژه تغییر خودشان هم از این احساسات مستثنی نیستند. به این دلایل مدیران ارشد باید به طرق زیر پشتیبانی مستمر برای مدیر پروژه فراهم نمایند:

- تداوم بخشیدن به نظارت کلی راهبردی بر تغییر در بافت سازمان به طور کلی و محیط خارجی
- مطلع نگهداشتن گروه پروژه از هر تغییری در محیط که ممکن است بر پروژه تأثیر بگذارد
- ملاقات منظم با مدیر پروژه به منظور بحث در مورد پیشرفت یا مشکلات
- مطلع نگهداشتن سازمان مادر کتابخانه از پیشرفت و موفقیت‌های پروژه
- تأمین منابعی که وعده داده شده
- آمادگی داشتن برای اقدام جهت مشورت، پشتیبانی از تصمیمات یا کمک به رفع کشمکش هر زمان که درخواست شود
- شناختن و پاداش دادن به کار و موفقیت‌های زهبر و گروه پروژه.

مدیر پروژه تغییر

مدیر پروژه تغییر شخصی است که در درجه اول مسئول موفقیت در برنامه‌ریزی، اجراء و بازنگری تغییر است. در زیر درباره این مسئولیت‌ها بحث می‌شود.

تشکیل گروه

نخستین وظیفه مدیر پروژه تغییر انتخاب گروه پروژه است که قبلاً در مورد آن بحث شد. زمانی که این گروه انتخاب می‌شود، مدیر پروژه باید مطمئن گردد که کلیه اعضای گروه موارد زیر را می‌دانند و با آن موافقت:

- زمینه و هدف‌های پروژه تغییر
 - مزایا و خطرهای احتمالی تغییر
 - وظایف اعضای گروه
- اثربخشی گروه پروژه تغییر شدیداً بستگی به موفقیت برنامه‌ریزی و اجرای تغییر دارد. بنابراین نقش اولیه مدیر پروژه تشکیل گروه است که موارد زیر را شامل می‌شود:
- برقراری ارتباط آزاد و مؤثر در درون گروه
 - حمایت از اعضای گروه، زمانی که اثرات روانی تغییر را تجربه می‌کنند، از طریق گوش کردن به نگرانی‌های آن‌ها، اطمینان بخشیدن، و مدیریت قاطعانه مشاجرات گروه
 - شناختن و کسب بیشترین بهره از مهارت‌ها و نقاط قوت اعضای گروه
 - تشخیص موفقیت‌های اعضا گروه و پاداش دادن به آن‌ها.

برنامه‌ریزی تفصیلی

زمانی که گروه پروژه تغییر شکل گرفت، نقش مدیر پروژه رهبری آن‌ها برای برنامه‌ریزی تفصیلی است. برنامه‌ریزی خوب برای موفقیت پروژه تغییر حیاتی است، لذا ضرورت دارد پیش از اجراء برای تکمیل مرحله برنامه‌ریزی حوصله به خرج داد. برنامه‌ریزی تفصیلی پروژه مشمل است بر:

- جمع‌آوری اطلاعات و مشورت با کسانی که در پروژه دخیل‌اند به منظور اطمینان از این که گروه نظام موجود را به خوبی نیازهای آتی می‌شناسد
- مشخص کردن کاری که باید برای انجام تغییر صورت گیرد
- خرد کردن آن در قالب وظایف جداگانه هر فرد
- شناسایی منابع مورد نیاز، شامل کارکنان تجهیزات و فضا
- مشخص کردن هزینه واقعی این منابع
- تهیه جدول زمان‌بندی شده فعالیت‌ها به صورتی واقع‌بینانه و آماده کردن جدول زمانی تفصیلی پروژه
- مطمئن شدن از این که هر فرد مسئول پروژه، فعالیت‌هایی که او یا کارکنان تحت مدیریت او باید انجام دهند را می‌داند
- برنامه‌ریزی روش‌های ارتباطی و فرایندهای پروژه.

کتاب‌های عالی زیادی در مورد مدیریت پروژه وجود دارد که ابزار و روش‌های انجام این امور و دیگر فعالیت‌های برنامه‌ریزی پروژه را شرح می‌دهند. (رجوع شود به قسمت منابع برای مطالعه بیشتر به ویژه بلاک^۱، فیلد^۲ ۱۹۹۸ و ریس^۳ ۱۹۹۲). این ابزارها و روش‌های مدیریت پروژه، برای مدیران تغییر در کتابخانه‌ها و

1 - Black

2 - Field

3 - Reiss

خدمات اطلاعاتی، بسیار با ارزش‌اند. در برنامه‌ریزی فعالیت‌های پروژه تغییر، باید فعالیت‌هایی را به خاطر داشته باشیم که برای مدیریت خود فرایند تغییر لازمند و مستقیماً مربوط به انجام تغییر خاصی نمی‌شوند. برای نمونه، مهم است که اجازه دهیم وقت کارکنان نه تنها صرف مهارت‌های کاری جدید بلکه صرف روش‌های تازه کارکردن و توسعه رفتار و نگرش‌های نو شود. برای فعالیت‌هایی مانند آموزش کارکنان و مباحثه نیازی به افزایش مدت پروژه تغییر نیست، ولی باید آن‌ها را در کنار فعالیت‌های خاص پروژه منظور کرد.

مدیر پروژه تغییر باید نه تنها از سنایر تغییراتی که در کتابخانه رخ می‌دهد، بلکه از افت و خیزهای امور جاری کتابخانه نیز آگاه باشد. بخش مهمی از وظیفه مدیر تغییر گفتگو با دیگر مدیران پروژه‌ها و مدیران صف به منظور استفاده از وقت کارکنان و دیگر منابع ضروری است، یک مدیر خوب پروژه تغییر دنبال فرصت است تا هر زمان که ممکن باشد با دیگران تشریک مساعی کند و در منابع آن‌ها سهیم شود. به علاوه مستند کردن توافق‌های شفاهی که با دیگر مدیران صورت می‌گیرد، و مطلع نگهداشتن آن‌ها از پیشرفت و تغییرات جدول زمانی پروژه که کارکنان آن‌ها در آن شرکت دارند، می‌تواند کمک‌کننده باشد.

نتیجه فرایند برنامه‌ریزی، برنامه‌ای مکتوب خواهد بود که توسط مدیر پروژه در ارتباط با گروه پروژه تدوین می‌شود. این برنامه باید موارد زیر را شامل شود:

- تعریفی از پروژه تغییر، که خطوط کلی، هدف‌های درازمدت و کوتاه مدت، دامنه، مزایا و الزامات آن را بیان کند.
- جدول زمانی پروژه تغییر، که تصویری فراگیر از تغییر از جمله مدت زمان هر فعالیت را نشان می‌دهد
- فهرستی از منابع مورد نیاز و هزینه آن‌ها

- درج جدول زمانی که نشان‌دهنده خطوط ارتباطی و تاریخ نشست‌ها و ارائه گزارش‌هاست.
 - ساختار مدیریت پروژه تغییر، که نقش‌ها و مسیرهای ارتباطی تمامی افرادی که در پروژه شرکت دارند را روشن می‌کند.
- پروژه‌های پیچیده یا پروژه‌هایی که از خارج سازمان تأمین اعتبار شده‌اند، ممکن است دارای دیگر اسناد برنامه‌ریزی، مانند جدول‌های مالی یا پرداخت، نیز باشند. این برنامه مکتوب وسیله‌ای است تا پروژه تغییر را طبق جدول زمانی پیش ببرد، نقش‌ها و مسئولیت‌ها را روشن کند و هرکس را که با تغییر برنامه‌ریزی شده سروکار دارد مطلع نماید. اگر چه پروژه تغییر، ناگزیر به تدریج شکل خواهد گرفت، مدیر پروژه تغییر باید پیش از انجام تغییر تا حد ممکن از دقیق بودن، کامل و واقع‌بینانه بودن برنامه مطمئن شود.

ارتباط و هماهنگی

در طول برنامه‌ریزی و اجرای پروژه تغییر، مدیر پروژه قطب تمام ارتباطات و فعالیت‌های هماهنگی است. در طول مراحل برنامه‌ریزی، این ارتباط شامل مشاوره با تمام کسانی است که از تغییر تأثیر می‌پذیرند تا اطلاعات، نظرات و نگرانی‌ها بیرون کشیده شود.

در سرتاسر اجزای تغییر، مدیر پروژه مسئول است که پروژه را مطابق جدول زمانی و بودجه پیش ببرد، و مطمئن شود پروژه تغییر کمترین اختلال را در سایر فعالیت‌های کتابخانه ایجاد می‌کند. این امر نیازمند آن است که مدیر پروژه موارد زیر را در نظر بگیرد:

- روندهایی مؤثر به منظور کنترل فعالیت‌ها، شامل مکانیسم‌هایی که با استفاده از آن‌ها شرکت‌کنندگان در پروژه بتوانند پیشرفت کارهای خود را گزارش کنند.
 - نظارت مستمر بر محیط، در رابطه با مدیران ارشد، به منظور شناسایی شرایطی که بر پروژه تغییر یا بازده آن تأثیر خواهد داشت.
 - کسب اطمینان از این که هر فرد که با پروژه سروکار دارد از پیشرفت پروژه در کل مطلع است، و می‌تواند نگرانی‌هایش را بیان کند، پیشنهادهایش را مطرح نماید و طالب اطمینان خاطر باشد.
- به علاوه، اگر پروژه عمده باشد، بهتر است که تغییر را در درون سازمان مادر و بین سایر کاربران، تبلیغ کنیم و موفقیت‌ها و پیشرفت‌های آن را برجسته نماییم.
- درباره روش‌های ارتباطی در پروژه‌های تغییر، در صفحات بعد بحث خواهد شد.

اتمام و بازنگری

نقش مدیر پروژه تغییر با اتمام پروژه پایان نمی‌یابد. اولاً، اغلب پیش می‌آید که پس از آن که پروژه در اصل پایان پذیرفته است چند کار جزئی، به رغم برنامه‌ریزی دقیق، باقی مانده باشد. مثلاً بعد از پایان یک پروژه ساخت یا تجدید سازمان عمده، اغلب تعدادی جعبه باز نشده و کپه شده در یک گوشه باقی می‌ماند. اگر چه این ضایعات جزئی است، ولی امکان دارد باعث شود که افراد احساس کنند تغییر کاملاً به پایان نرسیده است. این وظیفه مدیر پروژه است که مطمئن شود هر کاری کاملاً پایان یافته و بقای بی‌نظمی پاک شده است.

ثانیاً، لازم است در پایان پروژه، فرایند تغییر و بازده آن بازنگری شود. این وظیفه مدیر پروژه تغییر است که با دخالت دادن گروه و دیگر کسانی که با پروژه سروکار

داشته‌اند، فرایند بازنگری را رهبری کند. فرایند بازنگری در صفحات بعد مورد بحث بیشتر قرار خواهد گرفت.

گروه پروژه تغییر

در حالی که مدیر پروژه بر تغییر نظارت دارد، گروه پروژه تغییر بیشتر کارها را انجام می‌دهد. کار گروه، علاوه بر اتمام وظایف خاص پروژه در موعد مقرر، عبارت است از:

- شرکت در نشست‌های گروه پروژه
 - جمع‌آوری و تدوین اطلاعات
 - گزارش دادن به مدیر پروژه تغییر
 - مطلع نگهداشتن مدیران صف از کارهای در دست انجام
 - تولید ایده و کمک به حل هر مشکلی که پدیدار شود
 - معرفی پروژه به همکاران خود و کاربران
 - کمک به همکاران برای فائق آمدن بر اثرات تغییر
 - توسعه مهارت‌های تغییر و کاری خود.
- در یک پروژه بزرگ تغییر، اعضای گروه ممکن است بر کارهایی که توسط دیگر شرکت‌کنندگان انجام می‌شود نظارت کنند، یا مسئول ارتباط با سهامداران خاصی باشند.

این مسئولیت اعضای گروه پروژه تغییر است که در مورد وظایف خود روشن باشند. مثلاً، اگر اعضای گروه مسئولیت نمایندگی دیگر کارکنان را دارند، باید بدانند این نمایندگی مستلزم چه مسئولیتی است. بهتر است در طول مرحله برنامه‌ریزی پروژه، درباره موارد زیر با مدیر پروژه بحث و این موارد روشن شود:

- دقیقاً نماینده چه کسانی هستند
- از آن‌ها انتظار می‌رود که چه اطلاعات یا نظراتی را گردآوری کنند
- چگونه می‌توانند این اطلاعات را منصفانه به بهترین صورت گردآوری کنند.

شرکت‌کنندگان در پروژه تغییر

در بسیاری از پروژه‌های تغییر، لازم می‌شود افراد خارج از گروه پروژه به منظور کمک به برنامه‌ریزی یا انجام پروژه کارهایی را به عهده بگیرند. امکان دارد این شرکت‌کنندگان، کارکنان کتابخانه، کارکنان دیگر بخش‌های سازمان مادر مانند امور مالی، خدمات کامپیوتری یا امور کارکنان، یا شرکت‌کنندگان از بیرون سازمان مثلاً تهیه‌کنندگان، باشند. این وظیفه مدیر پروژه تغییر است که مطمئن شود این شرکت‌کنندگان از وظایفی که باید انجام دهند و ضرب‌الاجل‌ها کاملاً آگاهند.

وقتی شرکت‌کنندگان پروژه تغییر از کارکنان کتابخانه‌اند، آن‌ها باید مدیر پروژه تغییر و مدیران صف خود را از وضعیت کارهایشان و مشکلاتی که بوجود می‌آید، مطلع نمایند. این کارکنان هم‌چنین می‌توانند به مدیر پروژه یا اعضای گروه پروژه برای کسب اطمینان از این که تغییر بدون مشکل در حال اجراست از طریق بحث درباره نگرانی‌هایشان و ارائه بازخورد سازنده، کمک کنند.

کسانی که از تغییر تأثیر می‌پذیرند

تغییرات عمده کتابخانه یا خدمات اطلاعاتی بر هر کس که در آن‌جا کار می‌کند، تأثیر می‌گذارد. حتی تغییرات کوچک هم می‌توانند برای کارکنان و کاربران خارج از حوزه مستقیمی که تغییر روی می‌دهد، تبعات پیش‌بینی نشده‌ای داشته باشند. لازم است مدیر پروژه تغییر و گروه به دقت در مورد این که چه کسانی

امکان دارد از پروژه تأثیر پذیرند. بیاندیشند، و برای اطمینان از این که این افراد به نحو مناسبی درگیر و مطلع‌اند، راهبردهایی داشته باشند. افرادی که تأثیر می‌پذیرند عبارتند از:

- مدیران صف در کتابخانه یا سازمان مادر
- سایر مدیران پروژه تغییر
- کارکنانی که در خط مقدم کار می‌کنند و ممکن است لازم باشد تغییر را به کاربران معرفی کنند
- افراد کلیدی در سازمان مادر
- کاربران

افراد مشکل

تقریباً هر سازمانی سهمی از افراد مشکل دارد. بعضی مواقع، این افراد تأثیر زیادی بر دیگر کارکنان دارند، نه لزوماً به دلیل موفقیت‌شان در ساختار کارکنان، بلکه به سبب عوامل دیگری مانند، دانش و تجربه، یا صرفاً نیروی شخصیت آن‌ها.

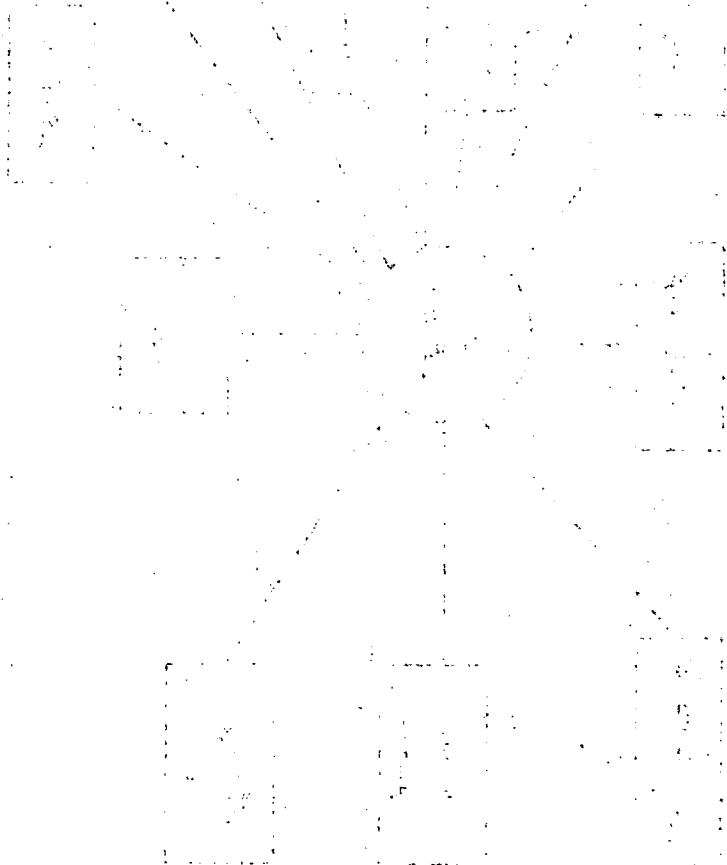
در مدیریت تغییر، واقع‌بینانه نیست که وانمود کنیم افراد مشکل وجود ندارند. لازم است مدیران تغییر برای کسب دیدگاه‌های افراد تأثیرگذار و گوش کردن به نگرانی‌های آن‌ها که ممکن است دارای پیشنهادها یا ترس‌های موجهی باشند که بتوان به حساب آورد، وقت بگذارند. امکان دارد در بحث‌ها شیوه‌هایی پیشنهاد شود که از طریق آن‌ها مدیر پروژه بتواند موفق به کسب پشتیبانی این افراد برای تغییر شود. بهترین راه آن است که در صورت امکان افراد مشکل را به نحوی درگیر کرد که از نفوذ آن‌ها به طریق سازنده بهره گرفت.

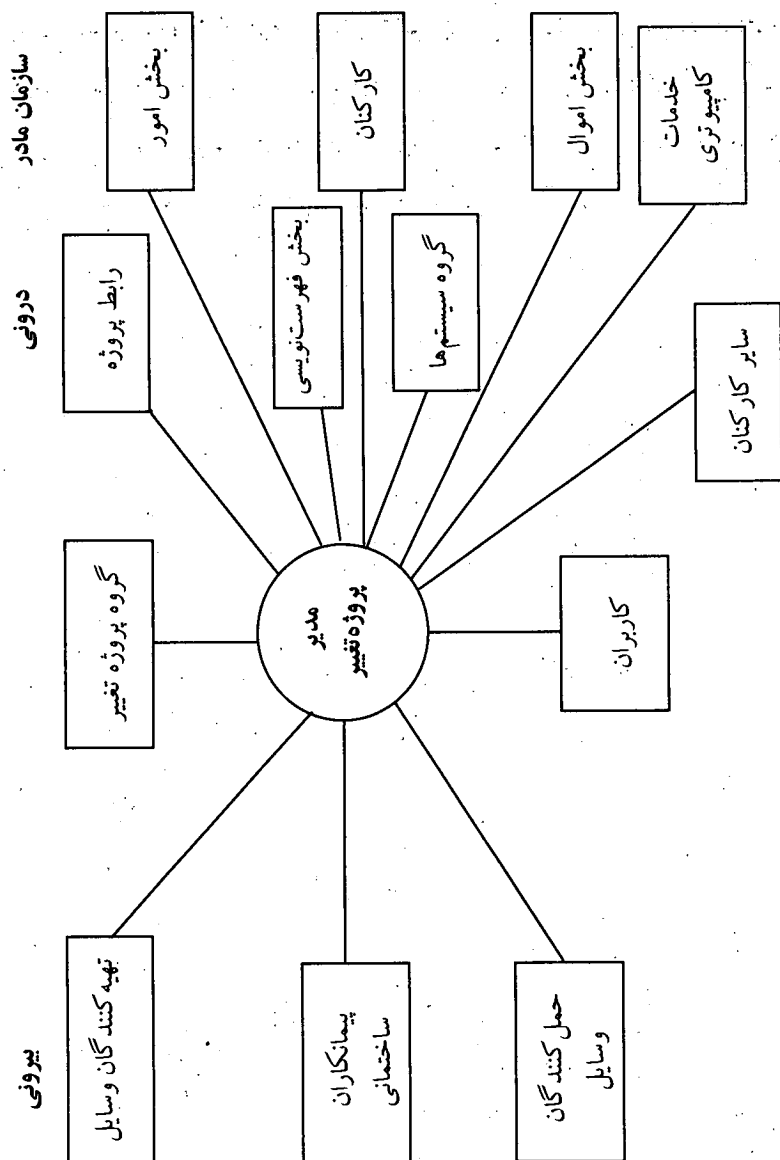
بعضی مواقع افراد تأثیرگذار، به هر حال با هر چیز تازه مخالفند. در چنین مواردی، این افراد توانایی بالقوه دارند که با پخش وحشت یا پیام‌های منفی به کارکنان آسیب‌پذیر، تغییر را برای دیگران مشکل کنند. در چنین شرایطی، برای مدیر پروژه کمک‌کننده خواهد بود اگر به افراد مشکل‌به‌عنوان خطر بالقوه برای یک پروژه تغییر موفق بیاندیشد. یعنی در مورد این مطلب که این افراد تا چه حد تأثیر منفی برفرایند تغییر دارند و تا چه حد این تأثیر جدی است بیاندیشد. اگر میزان خطر احتمالی بالاست، شاید وقت مدیر پروژه ارزش آن را داشته باشد که راهبردی برای فائق آمدن بر افراد مشکل در طول مدت پروژه تغییر ایجاد کند. اجزاء ممکن برای چنین راهبردهایی عبارتند از:

- تلاش برای پیروزشدن بر آن‌ها از راه دادن انگیزه و مطمئن کردن آن‌ها که به نحوی از تغییر منتفع خواهند شد.
- دخالت دادن آن‌ها در فعالیت‌های مربوط به تغییر که مناسب با مهارت‌ها و سلیقه‌شان باشد.
- منفک کردن آن‌ها از طریق مشغول نگهداشتن‌شان به کارهایی که اهمیت دارند ولی ارتباطی با تغییر ندارند.
- مفرهای مطمئنی ایجاد شود تا آن‌ها بتوانند نظرات منفی بالقوه‌شان را بیان نمایند، بدون آن که کارکنان آسیب‌پذیر را ناراحت کنند.
- با استفاده از فشار همگنان و افزایش نفوذ رسمی مدیران صف، رفتار سازنده آن‌ها را تشویق کنند.
- کارهای آن‌ها را با کمک مدیران صف زیر نظر بگیرند، و بازخورد سازنده از نتیجه آن به ایشان ارائه دهند.

نقشه‌های افراد سهم

چون نقش‌ها و روابط درون پروژه تغییر ممکن است پیچیده باشد، استفاده از فهرست یا سایر ابزارها مانند نقشه‌های افراد سهم، برای اطمینان از این که هیچ کس در ارتباطات مهم و فرایندهای مشاوره نادیده گرفته نمی‌شود، می‌تواند کمک کننده باشد. نمونه‌ای از نقشه افراد سهم در شکل ۶ آمده است.





شکل ۶- نقشه افراد سهیم در پروژه گسترش کتابخانه

ارتباط و مشارکت

ارتباط مسلماً مهمترین عامل در مدیریت موفقیت‌آمیز پروژه تغییر است. در طول مدت تغییر، کتابخانه متکی بر ساختارها و نظام‌های ارتباطی موجود است و همچنین نیاز به شیوه‌های دیگری برای فائق آمدن بر شرایط خاص و ساختارهای مابین بخشی پروژه تغییر، دارد.

طراحی و نظارت بر روش‌های ارتباطی پروژه وظیفه اولیه مدیر پروژه تغییر است. اما مانند تمام ارتباطات درون سازمان‌ها، زمانی موفق خواهد بود که هر کس مسئولیت راه‌اندازی و ارائه بازخوردهای به موقع و سازنده آن را زمانی که عمل نمی‌کند، بپذیرد.

در پروژه تغییر چهار نوع ارتباط اساسی وجود دارد که عبارتند از:

- ارتباط بین گروه پروژه تغییر
- اشاعه اطلاعات از گروه پروژه تغییر به تمام افراد سهم
- اشاعه اطلاعات از افراد سهم به گروه پروژه تغییر
- بحث آزاد در مورد مسایل و نگرانی‌ها.

ارتباطات درون گروه پروژه تغییر

چند راه عملی که مدیر پروژه تغییر می‌تواند به منظور کمک به ارتباط مؤثر گروه پروژه انجام دهد در زیر آمده است:

نشست‌های گروه پروژه

نشست‌های گروه باید از پیش، ابتدای پروژه تغییر، زمانی که تعیین تازیه‌ها برای حضور اعضای پرمشغله تیم آسان‌تر است تنظیم شود. هر نشست گروه باید مشتمل باشد بر:

- بازنگری خلاصه مذاکرات نشست‌های قبلی و موضوع‌هایی که مطرح می‌شود
- ارائه خلاصه‌ای از طرف مدیر پروژه، شامل رئوس پیشرفت‌های پروژه و دیگر اطلاعاتی که ممکن است بر پروژه تأثیر بگذارد
- آخرین اطلاعات از کارهای اعضای گروه و کارهای در جریان
- بحث در مورد مسایل و نگرانی‌های بالقوه
- خلاصه‌ای از تصمیمات گرفته شده و کارهای لازم الاجرا
- به علاوه مستند کردن کلیه تصمیماتی که گرفته می‌شود و همچنین کارهای بعدی مورد نیاز، در خلاصه مذاکرات نشست‌های گروه حائز اهمیت است. این خلاصه مذاکرات، یا بخش‌های مناسبی از آنها، را می‌توان در بین سایر افراد سهم جهت اطلاع توزیع کرد.

بحث آزاد و مشاجره‌های خلاق

این وظیفه مدیر پروژه است که مطمئن شود هر یک از اعضای گروه می‌تواند در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری پروژه شرکت و آزادانه ایده‌ها و نگرانی‌هایش را ابراز کند. حتی در جلساتی که به خوبی مدیریت شده‌اند نیز، به هر حال، احتمال بروز برخی مشاجره‌ها در طول مدت تغییر عمده وجود دارد. مشاجره اگر به خوبی مدیریت شود می‌تواند طبیعی باشد. یک رهبر خوب پروژه می‌تواند بحث‌های آزاد، سازنده و مشاجره‌های خلاق را با توجه به موارد زیر تسهیل کند:

- تخصیص وقت کافی برای بحث‌هایی که در گروه صورت می‌گیرد
- ایجاد روش‌های دیگر، مانند گروه‌های پست الکترونیکی، یا صفحات مباحثه ارتباط پیوسته، برای بحث‌های بین نشست‌ها
- اطمینان از این که هر یک از اعضای گروه شانس شرکت در بحث را دارد

- درخواست از اعضای گروه تا در موقع عدم توافق نقطه نظراتشان را تعدیل کنند
 - گوش کردن به دقت، پرسیدن پرسش‌های درست و خلاصه کردن بحث‌ها به منظور شفاف کردن نکات و اطمینان از درک کلی
- به علاوه بهتر است توافق اولیه در مورد این که اگر اتفاق آراء ممکن نشد گروه پروژه چگونه تصمیم‌گیری کند، بعمل آید. یعنی، مانند گروه‌های ارزیاب تغییر، گروه باید توافق کند که اتخاذ تصمیم نهایی با اکثریت آراء گروه، یا مدیر پروژه یا با افراد سهم خارج از گروه باشد.

بررسی‌ها

چون ارتباط گروه تأثیر مهمی در موفقیت پروژه تغییر دارد، نگهداری بررسی‌های معمول به منظور سنجش این که آیا ارتباط‌ها به خوبی صورت می‌گیرد و چگونه می‌تواند بهتر شود، کار خوبی است. دعوت از یک ناظر بیرونی به یکی از نشست‌های گروه و درخواست بازخورد سازنده او در مورد روش‌ها و فرایندهای گروه، سودمند است.

اطلاعات از گروه پروژه تغییر به افراد سهم

در مرحله برنامه‌ریزی پروژه تغییر لازم است مدیر و گروه پروژه، در مورد اطلاعاتی که افراد سهم از آن‌ها می‌خواهند به دقت بیاندیشند، و راهبردهایی برای اشاعه مناسب این اطلاعات تهیه کنند. برای به خاطر آوردن افرادی که نیاز به اطلاعات دارند، استفاده از نقشه افراد سهم می‌تواند کمک کننده باشد.

در آغاز پروژه تغییر، افراد ذکر شده در قسمت «درونی» نقشه افراد سهم، از جمله کاربران کتابخانه، نیاز به اطلاعات زیر دارند:

- زمینه تغییر
 - هدف‌های دراز مدت، کوتاه مدت و دامنه تغییر
 - منافع و خطرهای احتمالی تغییر
 - چگونه تغییر بر هر فرد سهم تأثیر می‌گذارد
 - هر فرد چه نقشی در اجرای تغییر ایفا می‌کند
 - جدول زمانی پروژه شامل مدت زمان لازم برای هر کار.
- در سراسر پروژه تغییر، کلیه افراد سهم نیاز دارند در مورد پیشرفت کلی پروژه و این که آیا طبق جدول زمانی پیش می‌رود، کسب اطلاع کنند. به علاوه، افراد سهم نیاز به اطلاعاتی دارند که خاص نقش آن‌ها در تغییر است. مثلاً، در پروژه گسترش کتابخانه، هر کس می‌خواهد بداند که آیا کار ساختمان طبق برنامه پیش می‌رود، ولی گروه سیستم‌ها افزون بر آن به طور اخص تر می‌خواهد بداند که چه وقت می‌توانند نصب کامپیوترهای شخص در قسمت جدید را شروع کنند. به این دلیل گروه پروژه تغییر باید در ابتدای پروژه موارد زیر را مستند کند:
- هر فرد سهم چه اطلاعاتی نیاز دارد
 - چرا به اطلاعات نیاز دارند
 - چه زمانی به اطلاعات نیاز دارند
 - ترجیح می‌دهند اطلاعات را چگونه دریافت کنند.
- طراحی نمودار ارتباط می‌تواند به گروه پروژه تغییر برای اندیشیدن به این مباحث کمک کند. نمونه‌ای از نمودار ارتباط در شکل ۷ ارائه شده است.

چه کسانی به اطلاعات نیاز دارند؟	نقش آن‌ها چیست؟	به چه اطلاعاتی نیاز دارند؟	چه زمانی به اطلاعات نیاز دارند؟	مایند آن را چگونه دریافت کنند؟
کلیه کارکنان کتابخانه	مطلع کردن کاربران در صورت نیاز؛ برنامه‌ریزی کارهای جاری	وضعیت پروژه؛ زمان جابه‌جایی زمان افتتاح قسمت جدید	دو هفته یک بار	پست الکترونیکی؛ جلسات توجیهی هر سه ماه یک بار
رابط پروژه	نظارت راهبردی؛ ارتباط با مدیران ارشد کتابخانه و سازمان مادر	وضعیت پروژه	ماهانه	جلسات توجیهی
گروه سیستم‌ها	راه‌اندازی کامپیوترهای شخصی و شبکه اینترنت در قسمت جدید	تأیید تاریخ راه‌اندازی	یک ماه پیش از شروع راه‌اندازی	پست الکترونیکی
بخش فهرست‌نویسی	تغییر محل و ردیف فهرست‌ها جهت جابه‌جایی موجودی	تأیید اقلیمی که باید جا به جا شوند	۶ ماه پیش از جابه‌جایی	فهرست‌ها
بخش اموال	ارتباط با سازنده‌ها و ارشیکت	وضعیت کارهای کتابخانه	دو هفته یکبار	پست الکترونیکی؛ نشست‌های ماهانه
صنایع کتابخانه	تهیه کنندگان وسایل	تاریخ تحویل	یک ماه پیش از تحویل	پست
عموم	کاربران کتابخانه	زمان افتتاح؛ جزئیات سازماندهی مجدد	زمان افتتاح گسترش کتابخانه	انتشار در مطبوعات؛ بروشورها

شکل ۷- برگرفته از نمودار ارتباط برای پروژه گسترش کتابخانه

بهتر است از روش‌های ارتباطی که افراد ذینفع با آن‌ها آشنا هستند، استفاده کنیم. هم‌زمان با آن، پروژه تغییر برای افزودن روش‌های جدید به روش‌های موجود، فرصت‌هایی ایجاد می‌کند. مثلاً، گروه پروژه ممکن است خبرنامه خاصی، به صورت چاپی یا الکترونیکی، برای اطلاع کارکنان و کاربران از پیشرفت و موفقیت‌های یک پروژه درازمدت تهیه کند. بعضی از کتابخانه‌ها صفحات وب روی اینترنت سازمان ایجاد می‌کنند، و اطلاعات پیشینه را همراه با گزارش‌های منظم وضعیت پروژه ارائه می‌دهند.

هم‌چنین باید به تنظیم دقیق زمان ارتباط توجه شود. مواقعی وجود دارد که اغلب فعالیت‌های پروژه در پشت صحنه صورت می‌گیرد، و مطلبی برای ذکر یا گزارش کردن به افراد سهام وجود ندارد. به هر حال، بهترین کار این است که هم‌زمان با این امر، ارتباط منظم حفظ شود تا افراد مطمئن نشوند که آن چه در جریان است را می‌دانند. به این دلیل، دادن گزارش پیشرفت که به سادگی اعلام می‌کند، "پیشرفت پروژه طبق برنامه"، یا "از زمان گزارش قبلی تغییری روی نداده است" بهتر از سکوت است.

اطلاعات از افراد سهام به گروه پروژه تغییر

در طول مدت پروژه تغییر، وظیفه هر فرد آن است که مطمئن شود گروه پروژه اطلاعات مورد نیاز جهت برنامه‌ریزی و اجرای مؤثر تغییر را در اختیار دارد. این اطلاعات عبارتند از:

- اطلاعات برای برنامه‌ریزی نظام یا خدمات جدید. در طول مرحله برنامه‌ریزی پروژه، برای گروه شناخت کامل فعالیت‌های حوزه‌ای که باید تغییر کند اهمیت دارد. به عنوان مثال، اگر پروژه خودکار کردن خدمات امانت

بین کتابخانه‌ای را مدنظر دارد، گروه امانت بین کتابخانه‌ای باید اطلاعات دقیق در مورد نظام دستی موجود، مثلاً به چه تعداد از کاربران سرویس داده می‌شود، انجام کامل یک تقاضای امانت بین کتابخانه‌ای چه مدت به طول می‌انجامد، افت و خیزهای تقاضاها چگونه است و غیره، ارائه دهد.

- اطلاعات برای برنامه‌ریزی جدول زمانی پروژه تغییر. گروه پروژه در مورد سایر رویدادهای برنامه‌ریزی شده و پروژه‌هایی که در کتابخانه صورت می‌گیرد نیاز به اطلاعات دارد تا بتواند کشمکش‌های بالقوه را بشناسد. به حساب بیاورد، و از فرصت‌ها برای سهم‌شدن در کار و منابع بهره بگیرد. گروه هم‌چنین نیاز دارد اطلاعاتی در مورد تعهدات از پیش موجود شرکت کنندگان پروژه داشته باشد تا بتواند فعالیت‌ها را به صورتی واقع‌بینانه زمانبندی کند.

- اطلاعات برای نظارت پیشرفت. در طول مدت پروژه تغییر، کلیه شرکت کنندگان باید وضعیت فعالیت‌هایی که در رابطه با پروژه انجام می‌دهند را در ارتباط با برنامه پروژه گزارش کنند.

- اطلاعات به منظور بازنگری. در پایان پروژه گروه نیاز به اطلاعاتی دارد که به آن‌ها در ارزیابی عملکرد نظام یا خدمات جدید و هم‌چنین ارزشیابی مدیریت پروژه کمک کند.

گروه می‌تواند با ایجاد فرم‌ها و رویه‌های استاندارد، مانند برگ ثبت زمان کار برای ضبط اطلاعات مربوط به فعالیت‌ها و هزینه‌ها، صفحه گسترده‌ها برای جمع‌آوری داده‌ها و فرمت‌های گزارش‌های استاندارد، جریان این اطلاعات را تسهیل کند.

بحث آزاد

ارتباط فقط مبادله اطلاعات نیست. ضرورت دارد ایده‌ها آزادانه به بحث گذاشته شوند تا راهبردهای درست بسط داده شود، تصمیمات صحیح اتخاذ گردد و اطمینان حاصل شود که افراد امکان ابراز عقاید و احساسات خود را دارند. انجام خوب این جنبه از ارتباط هم می‌تواند سخت باشد. مسایل و حساسیت‌ها نه در فاصله‌های قابل پیش‌بینی روی می‌دهد، و نه می‌توان برای گردآوری آن‌ها فرم‌های استاندارد تهیه کرد. بنابراین، مدیر پروژه تغییر باید راهبردی برای استخراج این اطلاعات "نرم" داشته باشد.

استخراج اطلاعات "نرم"

بهترین رویکرد برای تشویق کارکنان به صحبت صریح استفاده از ترکیبی از روش‌هاست، به طوری که افراد بتوانند آن چه را که مناسب‌ترین روش برای خودشان است انتخاب کنند. به عنوان مثال، مدیر پروژه تغییر می‌تواند نشست‌های آزاد به منظور گفتگو ترتیب دهد یا در دیگر انواع نشست‌ها وقت کافی برای بازخورد در نظر بگیرد. لازم است برای این امر جلسات منظم در جدول زمانی پروژه منظور گردد، و در عین حال برای تشکیل جلسات اضافی، چنان‌چه لازم شود، آماده باشد.

در تغییرات عمده که بر افراد زیادی تأثیر می‌گذارد، شاید جلسه آزاد همگانی ممکن نباشد. راه جایگزین نشست با نمایندگان حوزه‌هایی است که از تغییر تأثیر می‌پذیرند. اگر گروه این روش را بر می‌گزیند باید مطمئن شود که نمایندگان کاملاً می‌دانند نماینده چه کسانی هستند، چگونه باید نظرات آن‌ها را بی‌طرفانه گردآوری کنند و از آن‌ها انتظار می‌رود چه مطلبی را گزارش کنند.

علاوه بر جلسات، روش‌های دیگری نیز وجود دارند که می‌توانند به مدیر پروژه برای پی‌بردن به حساسیت‌ها و نظرات کمک کنند. این روش‌ها عبارتند از:

- گروه‌های کانونی، که به افراد علاقه‌مند این امکان را می‌دهد تا به مباحث کاری توجه کنند و اقدامات ممکن را به بحث بگذارند
- صفحات مباحث ارتباط پیوسته یا فهرست‌های مباحثه از طریق پست الکترونیکی، افرادی که ترجیح می‌دهند جلوی جمع صحبت نکنند می‌توانند از این طریق آزادانه، و چنان‌چه جایز باشد به صورت ناشناس مشارکت کنند
- بررسی‌ها و رأی‌گیری‌های محرمانه درباره مسایل خاص
- "مدیریت از طریق گشت زدن در بخش‌ها"، در این روش مدیر پروژه تغییر یا دیگر مدیران از بخش‌هایی که از تغییر تأثیر پذیرفته‌اند بازدید غیر رسمی بعمل می‌آورند و افراد را به صحبت در مورد نگرانی‌هایشان تشویق می‌کنند
- ساعات ملاقات با مدیر پروژه یا دیگر رابط‌های یاد شده، که می‌توانند به کارکنان اطمینان مجدد بدهند که افراد کلیدی برای شنیدن ایده‌ها و نگرانی‌های آن‌ها در دسترس خواهند بود.

نقش نق‌زدن

شاید تعجب‌آور به نظر برسد که در رویکرد مبتکرانه به مدیریت تغییر می‌توان جایی به نق‌زدن اختصاص داد. به هر حال، مهم این است که باید واقع‌بین بود. در طول مدت تغییر، با بی‌ثباتی‌ها، کشمکش‌ها و ضرب‌الاجل‌های همراه با آن، این احتمال وجود دارد که هر کس به یک نق‌زدن درست و حسابی در مورد بعضی نکات نیاز داشته باشد. نق‌زدن می‌تواند مقرر مناسبی برای احساسات فراهم آورد. به

هر حال، ضرورت دارد برخی رهنمودها تهیه شود تا نق‌زدن مانع تغییر موفقیت‌آمیز نگردد. دو قاعده اساسی برای نق‌زدن سالم وجود دارد:

۱- مقرر مطمئنی داشته باشید. جایی نق نزنید که احساسات ابراز شده بتواند بر کارکنان آسیب‌پذیر، یا آن‌هایی که ممکن است متن شرایط را درک نکنند، تأثیر بگذارد، یا آن‌ها را مضطرب نماید. افرادی را پیدا کنید که ارزش و خطرهای احتمالی نق‌زدن درست را بفهمند و یک گروه پشتیبانی را سازمان بدهید.

۲- بدانید نق‌زدن برای چیست. در گفتن آن چه دوست دارید راحت باشید، ولی بدانید اگر چه ممکن است نق‌زدن سبب شود حالتان بهتر شود، ولی کارها را پیش نمی‌برد. نق‌زدن را با بازخورد سازنده اشتباه نکنید.

ارائه بازخورد سازنده

مسئولیت کلیه کسانی که از تغییر تأثیر می‌پذیرند ارائه بازخورد سازنده به گروه پروژه در مورد پروژه تغییر و بازده آن است. برای سازنده بودن بازخورد، حتی وقتی در مورد احساسات افراد است نیز، باید دقیق، روشن و بی‌طرفانه باشید. مثلاً، اگر افراد در مورد یکی از جنبه‌های تغییر ناراضی‌اند، لازم است مدیر پروژه بداند دقیقاً چه کسانی ناراضی‌اند، در مورد چه چیز ناراضی‌اند، ریشه این ناراضایتی در چیست، و چه کاری، حتی ناچیز، برای اصلاح آن می‌توان انجام داد. بازخورد سازنده حل‌مسائل را آسان می‌کند.

تداوم بخشیدن به سرعت جریان

پروژه‌های تغییر، به رغم برنامه‌ریزی عالی، اگر به دقت نظارت و مدیریت نشوند، ممکن است در وسط کار کند شوند یا به کلی متوقف گردند. این وظیفه مدیر

پروژه تغییر است، که، در ارتباط با مدیران ارشد، کتابخانه، مطمئن شود که از این گونه تاخیرهای پرهزینه و ناامید کننده اجتناب می‌شود. حفظ تداوم سرعت جریان مشتمل است بر:

- ممانعت از کند شدن پیشرفت پروژه.
- فائق آمدن بر اشتباهاتی که ممکن است پیش آید.

ممانعت از کندشدن پیشرفت پروژه

بعضی توصیه‌ها به منظور جلوگیری از کندشدن پروژه و حفظ روحیه خوب کارکنان، در زیر توضیح داده شده است:

- **محافظت از شکل پروژه.** یکی از دلایل رایج عقب ماندن پروژه‌های تغییر از جدول زمانی، آن است که به پروژه اجازه داده می‌شود که در طول اجرا تغییر شکل پیدا کند. اگر چه افزودن اضافاتی جزئی و مرتبط به پروژه در دست اجرا می‌تواند اغواکننده باشد، ولی باید بدانیم هر تغییری در پروژه نیاز به وقت و منابع اضافی دارد. لذا، قبل از افزودن این اضافات، لازم است مدیر پروژه، در ارتباط با رابط پروژه، منافع این اضافات را در مقایسه با افزایش هزینه‌ها و تأخیرها بسنجد. اگر تغییرات مورد توافق قرار گرفت، لازم است در مورد پیشنهاد تعریف مجدد پروژه با افراد سهام نیز مشورت شود.
- **تأمین منابع کافی.** این مسئولیت رابط پروژه است که مطمئن شود منابع وعده داده شده به موقع تحویل داده می‌شود.
- **پی‌گیری مستمر پیشرفت.** این وظیفه مدیر پروژه تغییر است که از وضع کلیه فعالیت‌های پروژه مطلع باشد، و اطمینان یابد که کلیه شرکت‌کنندگان وظایف‌شان را در مدت زمان تعیین شده انجام می‌دهند.

- خبرساز بودن. در مدت تغییر طولانی، حفظ پروژه در مقابل اذهان افراد حائز اهمیت است. مدیر پروژه تغییر، علاوه بر تأمین بهنگام‌سازی‌های منظم پیشرفت، می‌تواند با تبلیغ دستاوردهای موقتی و مزایای پروژه، به ترسیم تصویری از موفقیت کمک کند.
- تداوم بخشیدن به شور و اشتیاق. نگرش و رفتار مدیر و گروه پروژه، بر اعتماد افراد سهام در پروژه تأثیر می‌گذارد. بنابراین، مهم است که گروه، و به ویژه مدیر پروژه، ایمان و تعهدی را که به پروژه دارند، نشان دهند.
- حفظ اعتبار. اگر چه نشان دادن تصویری رضایت‌بخش از تغییر اهمیت دارد، در عین حال ضروری است مدیر پروژه در ابتدا در مورد خطرهای احتمالی و تأثیرات منفی تغییر صادق باشد. به همین ترتیب، اگر مشکلات پیش‌بینی نشده‌ای در مدت اجرای پروژه پدیدار شوند، مدیر پروژه باید در مورد آن‌ها صادق باشد. بهترین رویکرد برای حفظ توأم اعتبار پروژه و روحیه کارکنان، ارائه مشکلات همراه با راه‌حل‌های ممکن و محصور کردن اطلاعات منفی با اطلاعات مثبت است.
- تقویت رفتار مطلوب. در بسیاری از پروژه‌های تغییر لازم است کارکنان با روش‌های جدید رفتار یا کار کنند. بنابراین مدیران کتابخانه‌ها باید با فراهم کردن پشتیبانی و انگیزه‌های مناسب مانند آموزش و توسعه فعالیت‌ها، وقت و ابزار کافی، شرایط کاری مناسب و شناخت پیشرفت‌ها و موفقیت‌های گروه‌ها و افراد، این رفتار را تقویت کنند.

فائق آمدن بر اشتباهاتی که ممکن است پیش آید

پروژه تغییر، به دلیل ماهیت آن، منحصر به فرد است. حتی بهترین برنامه‌های پروژه براساس تخمین و نه یقین صورت می‌گیرد. بنابراین، حتی پروژه‌های خوب

برنامه‌ریزی شده نیز می‌توانند رویدادهای غیرمترقبه ناخوشایند داشته باشند. به هر حال پیش‌بینی همه مواردی که امکان دارد غلط از آب درآید غیر ممکن است، ولی آگاهی از برخی شرایط که عموماً سبب می‌گردند تا پروژه‌ها با مشکل روبرو شوند، و تهیه بعضی راهبردها برای غلبه بر مشکلات احتمالی، امکان‌پذیر است.

در پروژه‌های تغییر دو نوع مشکل عموماً دیده می‌شود: مشکلات مربوط به زمان و پول، و مشکلات مربوط به افراد. معمولاً، کتاب‌ها و دوره‌های مدیریت پروژه بر راهبردهای غلبه بر مشکلات زمان و پول تأکید دارند. این راهبردها، مانند بسیاری از فنون مدیریت پروژه، ارتباط زیادی با پروژه‌های تغییر کتابخانه دارند. (نگاه کنید، به عنوان نمونه، به بلاک ۱۹۹۶). در این قسمت ما بر مشکلات مدیریت افراد متمرکز خواهیم شد. بعضی از این مشکلات، و بعضی پیشنهادات عملی برای حل آن‌ها، در زیر شرح داده می‌شود.

احساسات منفی و کشمکش

همان‌طور که مشاهده کرده‌ایم، در طول مدت انتقال بعضی احساسات منفی اجتناب ناپذیر، و بعضی کشمکش‌ها محتمل‌اند. در حالی که کشمکش می‌تواند راه سالم تسکین احساسات و پیشبرد امور باشد، ولی همیشه این خطر وجود دارد که اگر احساسات منفی به طور مؤثر مدیریت نشوند، می‌توانند از کنترل خارج گردند. بنابراین، لازم است مدیران تغییر دائماً نسبت به احساسات کارکنانی که از تغییر تأثیر می‌پذیرند حساس باشند، و به محض آن که احساسات منفی بروز می‌کند اقدام نمایند.

نخستین گام در مدیریت کشمکش و احساسات منفی این است که بگذاریم این احساسات بروز کنند. اگر چه مواجه شدن با مخالفت خوشایند نیست، ولی جلوگیری از بروز آن اشتباه است.

گام بعدی در مدیریت احساسات منفی، شناخت دلایل آن‌هاست. برای این امر لازم است مدیر پروژه تغییر یا اعضای گروه به دقت به صحبت‌های کارکنانی که در پروژه دخیل‌اند گوش کنند، و به تحلیل وضعیت برای یافتن علت اساسی آن با استفاده از فرایندهایی که در بخش ۴ توضیح داده شد بپردازند. اگر چه پیدا کردن وقت در وسط کار پروژه تغییر مشکل است، ولی پاسخ دادن به احساسات کسانی که در آن دخیل‌اند برای موفقیت پروژه تغییر و نگرش کارکنان در مورد تغییر، در کل، سرنوشت‌ساز است.

بعضی مواقع علت کشمکش مساله‌ای خاص در پروژه است. اگر چه، کشمکش و احساسات منفی اغلب از دلایل کلی‌تر مانند ترس از بی‌ثباتی و لطمه دیدن یا اختلافات شخصیتی بین شرکت‌کنندگان پروژه ناشی می‌شود. به این مسایل نیز باید پاسخ داده شود و از طرف مدیر پروژه، در ارتباط با مدیران ارشد یا دیگر تصمیم‌گیران، مورد توجه قرار گیرد.

زمانی که کارکنان از بی‌ثباتی و لطمه دیدن بالقوه وحشت دارند، اغلب مدیران پروژه می‌توانند به این کارکنان صادقانه اطمینان مجدد بدهند که ترس آن‌ها بی‌مورد است. به هر حال، واقعیت این است که بعضی مواقع تغییرات ضروری لطمه دیدن افراد را در پی دارد. مثلاً، اگر کتابخانه‌ای اولویت‌های خدماتی‌اش را در پاسخ به فشارهای محیطی تغییر دهد، ممکن است لازم شود بعضی کارکنان وظایف جدیدی به عهده بگیرند که نسبت به مسئولیت‌های قبلی‌شان کمتر از آن احساس رضایت کنند. در چنین شرایطی، ضروری است که مدیر پروژه تغییر در مورد این

وضعیت با کارکنانی که درگیر آنند گفتگو کند و برای یافتن انواع مزایا و مشوق‌های ممکن، خلاقانه بیاندیشد.

زمانی که معلوم شود دلیل کشمکش ناشی از برخورد‌های شخصیتی است، مدیر پروژه تغییر می‌تواند با تغییر ترکیب گروه به رفع مسایل کمک کند. مثلاً اگر گروه پروژه نمی‌تواند به توافق برسد، و تنش‌ها مانع پیشرفت‌شان می‌شود، بعضی اوقات ناظران بیرونی یا اعضای جدید گروه می‌توانند چشم‌انداز جدیدی ارائه کنند که موجب پیشبرد امور گردد.

اندیشه گروهی

یک کشمکش خیلی جزئی در بین گروه‌ها می‌تواند به اندازه مشاجره‌های اساسی بسیار خطرناک باشد. بعضی مواقع گروه‌های کلیدی مانند گروه پروژه تغییر به قدری تفاهم دارند که نمی‌خواهند روابط‌شان را با مخالفت یا یکدیگر یا طرح مسائل ناخوشایند به مخاطره بیاندازند. نتیجه این وضعیت شکست در ارزیابی بی‌طرفانه اوضاع و اخذ تصمیمات ضعیف است. چارلز هندی^۱ نویسنده مدیریت، این وضعیت را اندیشه گروهی می‌نامد (هندی ۱۹۸۶، ص ۱۶۹-۱۷۰). برای اجتناب از اندیشه گروهی، باید گروه‌های کاری را تشویق کرد که خودانتقاد باشند، و در پروژه‌های درازمدت، هر چند وقت اعضایشان را تغییر دهند یا به طور منظم ناظرانی از بیرون دعوت نمایند.

جابه‌جایی زیاد کارکنان

بعضی جابه‌جایی‌ها در طول مدت تغییر طبیعی و درست است. به هر حال، زمانی که تعدادی از شرکت‌کنندگان پروژه تغییر در وسط کار پروژه آن را ترک کنند، این امر سبب از بین رفتن تداوم می‌شود که امکان دارد سبب مشکلات و تأخیرها گردد. اگرچه ممانعت از جابه‌جایی کارکنان امکان‌پذیر یا مطلوب نیست، ولی می‌توان خطرهای احتمالی مربوط به آن را به حداقل رساند. بهترین راه کسب اطمینان از این که جابه‌جایی کارکنان موجب مشکلاتی نمی‌شود، ایجاد فرایندهایی در شروع کار است که شرکت‌کنندگان جدید را قادر سازد تا هر زمان که به پروژه پیوستند برنامه را ادامه دهند. به عنوان مثال رعایت موارد زیر کمک کننده خواهد بود اگر:

- نگهداری کلیه مدارک پروژه در یک جا به منظور دسترسی آسان شرکت‌کنندگان جدید به برنامه پروژه، نقشه‌های افراد سهام، گزارش‌های پیشرفت و غیره
- تشکیل جلسه توجیهی به منظور خیر مقدم به شرکت‌کنندگان جدید و اطمینان از این که آن‌ها با متن پروژه، هدف‌ها و فعالیت‌های آن آشنا هستند
- تشویق گروه پروژه به استقبال از ناظران و شرکت‌کنندگان بیرونی در طول پروژه به طوری که گروه به تلفیق کردن دیدگاه‌ها و ایده‌های جدید خو بگیرد
- تعیین افراد گروه پروژه به عنوان راهنمای شرکت‌کنندگان جدید تا زمانی که آن‌ها با پروژه و کار گروه آشنا شوند.

به علاوه برای هموار کردن مرحله انتقال برای کارکنان جدید، مدیر پروژه تغییر می‌تواند از طریق ملاقات با مدیران صف آن‌ها به منظور شفاف کردن روابط و جلوگیری از کشمکش‌های غیر لازم درباره مسئولیت‌ها، مفید واقع شود.

مشکلات چندگانه

گاهی در مورد پروژه تغییر شنیده می‌شود که جایی که هر چیز می‌تواند خراب شود، بگذار خراب شود. اگر مشکلات آنقدر بزرگ شود که پروژه درخطر شکست کلی قرار گیرد، یا هزینه‌ها از منافع پیشی بگیرد، بهترین راه متوقف کردن کار و بازگشت به آغاز است. یعنی، وقتی که شکست احتمالی پروژه را تهدید می‌کند:

- هدف‌های اولیه پروژه تغییر را بازنگری کنید
- کاری که باید برای رسیدن به این هدف‌ها انجام گیرد دوباره تعریف کنید
- منابعی که برای انجام این کار لازم است را شناسایی کنید
- هزینه‌های این منابع را تعیین نمایید
- زمان مورد نیاز برای انجام وظایف ضروری را تخمین بزنید
- خطرهای احتمالی مربوط و تأثیرات زنجیره‌ای آن‌ها را مورد ارزیابی مجدد قرار دهید.

حاصل این فرایند تعریف جدیدی از پروژه خواهد بود. با استفاده از این تعریف، گروه پروژه با مشورت مدیران ارشد و دیگر افراد سهیم می‌تواند تصمیم بگیرد که آیا انجام پروژه واقع‌بینانه است و ارزش اجرا دارد یا نه

بازنگری و توسعه مستمر

زمانی که تغییر با موفقیت پایان یابد، مرحله نهایی فرایند اجرا، بازنگری پروژه تغییر و بازده آن است. این بازنگری باید نتایج پروژه را در ارتباط با هدف‌های بیان شده، و در بافت هدف‌ها و ارزش‌های کلی کتابخانه ارزیابی کند. علاوه بر این، بررسی نتایج پروژه باید تأثیرات زنجیره‌ای پروژه شامل کارهای بعدی لازم‌الاجرا را به حساب آورد.

مهم این است که در بررسی تغییر به کارکنان این شانس داده شود تا بازخورد سازنده در مورد خود پروژه، شناسایی فرایندهایی که به خوبی صورت گرفت و مواردی که می‌توان در تغییرات آتی اصلاح کرد، ارائه دهند. برای آن که تغییر به خوبی مدیریت شود باید کارکنان کتابخانه در کلیه سطوح توانایی‌های زیر را داشته باشند:

- توانایی درک و ارزیابی تغییرات خاص در بافت تغییر راهبردی مستمر
- توانایی یادگیری از تجربیات
- اشتیاق به گسترش مستمر مهارت‌ها و فنون جدید برای مدیریت موقعیت‌های جدید

۶- دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیران موفق تغییر

در فصول پیشین این راهنما به دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌هایی که به کتابداران در تمامی بخش‌ها و در کلیه سطوح برای مدیریت خوب تغییر کمک می‌کند اشاره شد. در این بخش خلاصه و خطوط کلی این خصوصیات ارائه می‌شود.

دانش

مدیران موفق تغییر فشارهایی که برای تغییر وجود دارد و بافتی که تغییر باید در آن مدیریت شود را می‌شناسند. این شناخت نیاز به دانش از موارد زیر دارد:

- تأثیراتی که تغییر بر سازمان‌ها و افراد دارد، از جمله تأثیر بر عزت نفس و عملکرد
- اطلاعاتی درباره محیط خارجی کتابخانه، شامل گرایش‌ها در حوزه علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی، بازار خود کتابخانه، و جهان در کل
- اطلاعاتی در مورد سازمان مادر کتابخانه، شامل هدف‌های درازمدت و کوتاه‌مدت آن، منابع تأمین بودجه، ساختار کارکنان، و موقعیت مالی
- اطلاعاتی درباره خود کتابخانه یا خدمات اطلاعاتی، شامل ارزش‌ها، مأموریت، هدف‌های درازمدت و کوتاه‌مدت، نقاط قوت و ضعف و رابطه کتابخانه با سازمان مادر

- شرایطی که به تضمین تغییر موفقیت‌آمیز در کتابخانه‌ها کمک می‌کند، از جمله ساختار انعطاف‌پذیر کارکنان، نظام‌های مؤثر منابع انسانی و فرهنگ‌های تغییرگرا
- ابزار و روش‌ها شامل روش‌های تحلیل محیطی، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، مدیریت پروژه‌ها، پیشرفت فردی، و فائق آمدن بر تنش‌ها

توانایی‌ها و مهارت‌ها

برای آن که تغییر به خوبی مدیریت شود، کتابداران باید شماری از توانایی‌های ذاتی و مهارت‌های پیشرفت مستمر را دارا باشند. این توانایی‌ها و مهارت‌ها عبارتند از:

- توانایی در برقراری ارتباط مؤثر و پیشرفت مهارت‌ها در زمینه‌های زیر:
 - فعالانه گوش کردن
 - ارائه اطلاعات به صورت شفاهی و کتبی
 - انجام مذاکره با کاردانی و تدبیر
 - کارکردن گروهی
 - شرکت در نشست‌ها
 - ارائه بازخوردی سازنده به صورت بی‌طرفانه، دقیق و موجز
- توانایی تصمیم‌گیری با استفاده از منطق و درک شهودی. مهارت‌های خاص تصمیم‌گیری عبارتند از:
 - جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها
 - تولید ایده‌ها
 - ارزیابی خطرهای احتمالی

علاوه بر مهارت‌هایی که در بالا ذکر شد، کارکنانی که پروژه‌های تغییر را مدیریت می‌کنند باید دارای مهارت‌های زیر باشند:

- مهارت‌های تشکیل گروه
- مهارت‌های مدیریت پروژه
- مهارت‌های مدیریت زمان
- توانایی در مدیریت کشمکش‌ها
- توانایی در خلاصه کردن ایده‌ها و آزمایش فرضیات

ویژگی‌های فردی

مدیران موفق تغییر، علاوه بر دانش و توانایی‌ها، دارای ویژگی‌هایی فردی هستند که به آن‌ها در مدیریت مؤثر تغییر کمک می‌کند. این ویژگی‌ها عبارتند از:

- حساسیت مستمر نسبت به رویدادها، شرایط و احساسات
- انطباق‌پذیری، شامل تمایل به گذر از فعالیتی به فعالیتی دیگر و قبول خطرهای احتمالی
- پیشتازی، که نیازمند توانایی درک بافت گسترده تغییر، و تمایل به ابتکار عمل و یافتن طریق پیشروی است
- خلاقیت، که آن‌ها را قادر می‌سازد تا به شرایط تغییر به طرق جدید پاسخ گویند
- بهبودپذیری عاطفی، شامل توان فائق آمدن بر بی‌ثباتی، فشار، ضرب‌الاجل‌ها، کشمکش و دشواری
- نگرش مثبت نسبت به پیشرفت خود
- دانش از خود و درک ارزش‌های شخصی، نقاط قوت و ضعف و سبک‌های یادگیری

۷- منابع برای مطالعه بیشتر

Adams, J. Hayes, J. and Hopson, B. *Transition: understanding and managing personal change*. London: Martin Robertson, 1976.

Adair, J. *Effective decision-making: a guide to management success*. London: Pan, 1985.

Bee, R. and Bee, F. *Project management: the people challenge*. London: Institute of Personnel and Development, 1997.

Black, K. *Project management for library and information service professionals*. (Aslib Know How Guide). London: Aslib, 1996.

Boddy, D. and Buchanan, D. *Take the lead: interpersonal skills for project managers*. New York: Prentice Hall, 1992.

Burnes, B. *Managing change: a strategic approach to organizational development*. 2nd ed. London: Pitman, 1996.

Campbell, J.D. Building an effectiveness pyramid for leading successful organizational transformation. *Library administration and management* 10(2), 1992, 82-6.

Carnall, C.A. *Managing change in organizations*. New York: Prentice Hall, 1990.

Corrall, S. *Strategic planning for library and information services*. (Aslib Know How Guide). London: Aslib, 1994.

Drummond, H. *Effective decision making*. 2nd ed. London: Kogan Page, 1996.

Eccles, T. *Succeeding with change*. London :McGraw Hill, 1994.

Field, M. and Keller, L. *Project management*. London: International Thomson Business Press, 1998.

Hamilton, F. 'Self-development'. In Lawes, A (ed.) *Management skills for the information manager*. Aldershot: Ashgate, 1993.

Handy, C. *Understanding organizations*. London: Penguin, 1986.

Hernon, P. and McClure, C.R. 'Organizational change'. In *Evaluation and library decision making*. Norwood, NJ: Ablex, 1990.

Jacob, M.E.L. *Strategic planning: a how-to-do-it manual for librarians*. New York: Neal Schumann, 1990.

Kanter, R.M. *When giants learn to dance: mastering the challenges of strategy, management and careers in the 1990s*. London: Unwin, 1994.

Leigh, A. *Decisions, decisions: a practical management guide to problem solving and decision making*. London: Gower, 1983.

Leigh, A. and Walters, M. *Effective change: twenty ways to make it happen*. 2nd ed. London: Institute of Personnel and Development, 1998.

Lock, D. *Project management*. 5th ed Aldershot: Gower, 1992.

Munter, M. *Guide to managerial communication*. 2nd ed. Prentice-Hall, 1987.

Nankivell, C. and Shoolbred, M. *Presenting information*. London: Library Association, 1995.

Norton, B. 'Organizational cultures and their relevance to the information organization'. *Aslib Proceedings* 46, 1994, 173-6.

Odini, C. 'The management of change in a library service'. *Library review* 39(4), 8-20.

Offor, C. 'Your political base'. In Lawes, A (ed.) *Management skills for the information manager*. Aldershot: Ashgate, 1993.

Pedlar, M. et. al. *A manager's guide to self-development*. 3rd ed. London: McGraw-Hill, 1994.

Pokras, S. *Successful problem-solving and decision making*. London: Kogan Page, 1999.

Reiss, G. *Project management demystified: today's tools and techniques*. 2nd ed. London: Spon, 1992.

St. Clair, G. *Power and influence: enhancing information services within the organization*. London: Bowker Saur, 1994.

Managing Change in Libraries & Information Services

Cathryn Gllacher

Translated by: Lila Mortezaie

Edited by: Simin Bordbar

Cover designed by: Sadaf Safarpour

Publisher: IRANDOC

1188 Enghelab Ave, Tehran, Iran

P.O.Box 13185-1371

Tel: +9821 6494955 Fax: +9821 6462254

<http://www.irandoc.ac.ir>

First edition: 2004

Price: 10000 Rls

*Managing Change in
Libraries and Information Services*

Cathryn Gallacher

Translated by:

Lila Mortezaie

IRANDOC

Iranian Information & Documentation Center

2004

Managing change in libraries and information services

Cathryn Gallacher

Translated by:
Lila Mortezaie

شابک ۷۵۱۹-۲۵-۷ ۹۶۴

IRANDOC

www.irandoc.ac.ir